



UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
I MEĐUNARODNU SARADNJU

JAVNO-PRIVATNO PARTNERSTVO U FUNKCIJI
PODIZANJA KONKURENTNOSTI TURIZMA SRBIJE
- doktorska disertacija -

MENTOR:
Prof. dr. Slobodan Unković

KANDIDAT:
Zorica Kojčin, master
Broj indexa: 455131/2009

Beograd, 2013. godina

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
I MEĐUNARODNU SARADNJU

JAVNO-PRIVATNO PARTNERSTVO U FUNKCIJI
PODIZANJA KONKURENTNOSTI TURIZMA SRBIJE
- doktorska disertacija -

MENTOR:

Prof. dr. Slobodan Unković

ČLANOVI KOMISIJE:

Prof. dr. Krunoslav Čačić

Prof. dr. Renata Pindžo

Datum odbrane doktorske disertacije:

JAVNO-PRIVATNO PARTNERSTVO U FUNKCIJI PODIZANJA KONKURENTNOSTI TURIZMA SRBIJE

APSTRAKT

Savremene države podržavaju razvoj turizma, kao značajnu izvoznu industriju, izvor prihoda i mogućnost većeg zapošljavanja. U opštoj globalnoj konkurenciji, među velikim brojem destinacija u svetu, države moraju da izdvajaju znatna finansijska sredstva radi stvaranja preduslova za razvoj turizma i svoju komparativnu prednost razviju u konkurentsku.

Imajući u vidu nepovoljnu konkurentsku poziciju Srbije u svetu, nizak investicioni rejting, uticaj svetske ekonomske krize na priliv stranih direktnih investicija, kao i nedostatak investicija za projekte, Vlada Republike Srbije svoju razvojnu šansu vidi i u primeni specifičnih oblika javno-privatnog partnerstva i stvaranju ambijenta za njihovu implementaciju, po uzoru na primere pozitivne međunarodne prakse.

Forme i načini ulaganja uslovljeni su, investicionom strategijom ulagača, s jedne strane, i opcijama dozvoljenim nacionalnim propisima, s druge strane. Obostrano značajan i složen odnos privatnog partnera i nacionalnog privrednog subjekta u projektu javno-privatnog partnerstva, višestruko se multiplikuje. Uz ekonomsko-pravne, dobija i značajne socijalne i političke dimenzije, posebno kada je reč o kapitalnim ulaganjima u nacionalnu infrahkstatutu.

S toga, Srbija, zbog ograničenih finansijskih sredstava, vidi u projektima javno-privatnog partnerstva, još jednu mogućnost za revitalizaciju postojećih privrednih subjekata, unapređenje njihovih aktivnosti, aktiviranje novih kapaciteta i otvaranje novih radnih mesta.

Disertacijom se želi ukazati na mogućnosti koje pruža javno-privatno partnerstvo, kroz dugoročne organizacione modele i procedure, u funkciji podizanja konkurentse pozicije turizma Srbije i rasterećenja javnih finansija.

Ključne reči: javno-privatno prartnerstvo, konkurentnost, razvoj, turizam, Srbija

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN A FUNCTION OF RAISING COMPETITIVENESS OF SERBIAN TOURISM

ABSTRACT

Countries of modern world support the development of tourism as an important export industry and see in it a source of income and possibility for higher employment. In global competition, among large number of destinations in the world, the countries need to allocate substantial financial resources in order to create conditions for the development and to develop their comparative advantage in competitive.

Given the unfavorable competitive position of Serbia in the world, a low grade of investment, the impact of global economic crisis on foreign direct investment, as well as lack of investments in projects, the Government of the Republic of Serbia sees its development opportunity in the application of specific forms of public-private partnership and creation of environment for their implementation, following the examples of good international practice.

Forms and methods of investment are conditioned by investment strategy of investors, on the one hand, and the options allowed by national regulations, on the other hand. Mutually important and complex relationship between the private partner and national enterprise is multiplied in projects of public-private partnership. Together with economic and legal, it gains significant social and political dimensions, especially when it comes to investments in national infrastructure.

Therefore, due to limited financial resources Serbia sees in projects of public-private partnership another opportunity for revitalization of existing enterprises, improvement of their activity and activation of new capacities and creation of new jobs. The aim of the thesis is to indicate the opportunities provided by public-private partnership through long-term organizational models and procedures in function of raising competitive position of Serbian tourism and exonerating public finances.

Key words: public-private partnership, competitiveness, development, tourism, Serbia

SADRŽAJ

UVOD.....	1
I DEO: JAVNO-PRIVATNO PARTNERSTVO U RAZVOJU TURIZMA.....	5
1. Definisanje javno-privatnog partnerstva.....	5
1.1. Istorijski aspekt javno-privatnog partnerstva.....	7
1.2. Javni sektor	8
1.3. Privatni sektor	9
2. Konkurentnost kao značajan faktor uspešnog upravljanja.....	9
2.1. Pojam i teorija istraživanja konkurentnosti.....	10
2.2. Konkurentnost kao faktor uspeha	12
2.3. Analiza konkurentnog okruženja.....	13
2.3.1. Porterov model pet sila.....	14
2.3.2. Lanac vrednosti	16
2.3. Porterove generičke strategije.....	18
2.4. Uloga bezbednosti u postizanju konkurentnosti	19
3. Turizam kao faktor privrednog razvoja.....	21
3.1. Uticaj turizma na bruto domaći proizvod	24
3.2. Ostvaren prihod od turizma i teritorijalna raspodela	29
3.3. Globalni trendovi u turizmu od 1950. godine	33
3.4. Vizija turizma do 2030.godine.....	36
II DEO: ULOGA I ZNAČAJ JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA U	
MEĐUNARODNOM TURIZMU.....	39
1. Definisanje javno-privatnog partnerstva u turizmu.....	39
2. Zakonodavni okvir.....	40
3. Modeli javno - privatnog partnerstva u turizmu	41
3.1. Izbor modela javno-privatnog partnerstva	43
4. Iskustvo nekih zemalja u primeni javno-privatnog partnerstva u	
međunarodnom turizmu	43
4.1. Iskustvo Turske u primeni javno-privatnog partnerstva	44
4.2. Iskustvo Mađarske u primeni javno-privatnog partnerstva.....	46

4.3. Iskustvo Hrvatske u primeni javno-privatnog partnerstva.....	50
---	----

III DEO: JAVNO-PRIVATNO PARTNERSTVO U REPUBLICI SRBIJI 54

1. Dosadašnje iskustvo i pravni okvir javno – privatnog partnerstva u Srbiji 54

1.1. Dosadašnje iskustvo javno-privatnog partnerstva u Srbiji.....	54
1.2. Pravni okvir za uspešno sprovođenje javno-privatnog partnerstva.....	57
1.3. Zakon o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama.....	59

2. Dostignuti nivo razvoja turizma u Srbiji 62

2.1. Makroekonomski pokazatelji od 2001. do 2011. godine	62
2.2. Uticaj turizma na bruto domaći proizvod	67
2.3. Uticaj turizma na platni bilans	68
2.4. Turistički promet u Srbiji od 2002. do 2011. godine	71

3. Ocena konkurentske pozicije Srbije..... 74

3.1. Konkurentske prednosti i nedostaci u turizmu Srbije	78
3.2. Plan konkurentnosti sa osvrtom na Strategiju razvoja turizma Srbije	79
3.3. Upravljanje Srbijom kao turističkom destinacijom	80
3.4. Uticaj saobraćajne infrastrukture na konkurentnost Srbije	81
3.5. Značaj bezbednosti u postizanju konkurentske pozicije Srbije.....	86
3.6. Uticaj korupcije na konkurentsku poziciju	87
3.7. Uticaj informaciono - komunikacionih tehnologija na konkurentsku poziciju.....	89
3.7.1. Uloga informaciono – komunikacionih tehnologija u turističkom sektoru	93
3.7.2. Značaj informacionih tehnologija za donošenje odluka	95
3.8. Strategijski menadžment u turizmu	96
3.8.1. Karakteristike strategijskog menadžmenta u turizmu	100

4. Ljudski resursi kao značajan faktor za postizanje

uspešnog javno-privatnog partnerstva 101

4.1. Analiza ljudskih resursa.....	101
4.1.1. Demografska slika Srbije	102
4.1.2. Stanje na tržištu rada	104
4.1.3. Obrazovni nivo stanovništva.....	106
4.1.3.1. Uloga obrazovanja u razvoju društva	107

4.1.3.2. Značaj obrazovanja u turizmu	109
5. Prirodni i kulturno-istorijski resursi Srbije	111
5.1. Geografski položaj, klima i stanovništvo.....	112
5.2. Prirodni resursi.....	112
5.2.1. Planine	112
5.2.2. Banje i klimatski centri	114
5.2.3. Reke i jezera.....	115
5.2.4. Prirodne atrakcije	117
5.3. Kulturno – istorijsko nasleđe	117
5.4. Zaštita životne sredine	119
6. Razmere regionalnih nerazvijenosti.....	121
6.1. Republički i lokalni nivo vlasti	124
IV DEO: JAVNO-PRIVATNO PARTNERSTVO U FUNKCIJI PODIZANJA KONKURENTNOSTI TURIZMA SRBIJE	126
1. Istraživanje javno-privatnog partnerstva.....	130
1.1. Metodologija istraživanja.....	130
1.1.1. Varijable.....	130
1.1.2. Instrumenti	133
1.1.3. Obrada podataka	133
1.2. Karakteristike uzoraka	133
1.3. Rezultati istraživanja.....	136
1.4. Ograničavajući faktori istraživanja	152
1.5. Neparametrijski test za poređenje više nezavisnih uzoraka.....	152
1.6. SWOT analiza sprovedenog istraživanja o javno – privatnom partnerstvu u funkciji podizanja konkurentnosti turizma Srbije	155
2. Mogući izvori finansiranja projekata javno-privatnog partnerstva.....	157
2.1. Obezbeđivanje finansijskih sredstava iz strukturnih fondova EU	158
3. Model projektnog ciklusa javno – privatnog partnerstva.....	160
3.1. Faza pripreme	162
3.1.1. Identifikacija	162
3.1.2. Formulacija	162
3.1.3. Predlog projekta.....	163

3.1.4. Izbor modela JPP - procenjivanje predloga projekta	166
3.1.5. Usvajanje projekta	166
3.1.6. Objavljivanje tendera	166
3.1.7. Izbor privatnog partnera.....	167
3.1.8. Pisanje i potpisivanje ugovora	168
3.2. Sprovođenje projekta	168
3.3. Kontrola i evaluacija	168
ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	172
LITERATURA	175
SPISAK SKRAĆENICA	1854
SPISAK TABELA.....	185
SPISAK GRAFIKONA	186
SPISAK SLIKA.....	1868
UPITNIK	1889

UVOD

Prema Strategiji razvoja turizma Republike Srbije, turistički resursi do sada nisu dovoljno valorizovani iako Srbija ima komparativne prednosti. Proces transformacije komparativnih u konkurentne prednosti u turizmu Srbije deo je ukupnih reformskih procesa i odnosa države prema turizmu kao važnom stvaraocu nacionalnog blagostanja.

U zemljama u razvoju koje poseduju potencijale kao što su prirodne lepote, kulturno-istorijsko nasleđe, povoljan geografski i geopolitički položaj i radna snaga, dugoročno posmatrano, turizam predstavlja granu koja može pozitivno uticati na društveni proizvod i nacionalni dohodak, razvoj privrednih delatnosti koje sačinjavaju turističku privredu, platni bilans zemlje, zaposlenost stanovništva i nivo životnog standarda, investicionu aktivnost i strukturu investicija, kao i na brži razvoj nedovoljno razvijenih područja. Upravo takva uloga turizma, kao pokretačke snage ukupnog privrednog razvoja, u velikoj meri treba da doprinese sveukupnom razvoju Srbije.

Konkurentna sposobnost turističke destinacije ukazuje na nivo društveno-ekonomskog razvoja i kvaliteta života.

Konkurentnost turističke destinacije ima više značenja i može biti posmatrana kao ekonomska, politička, socio - kulturna, tehnološka, environmentalna i demografska. U suštini, reč je o mogućim tipovima odgovora turističke destinacije na različite oblike veoma snažnih uticaja iz makro okruženja.

Da bismo bili u toku savremenih trendova, kao i potreba stanovništva i tržišta, potrebno je istražiti realne mogućnosti budućeg razvoja kroz teorijski utemeljen i praktično sprovodljiv model javno-privatnog partnerstva, kako bi se definisali pravci i osigurale relevantne osnove za moderan pristup u upravljanju i podizanju konkurentnosti turizma Srbije.

U radu će se izvršiti analize pravno - političkog, ekonomskog, društvenog i prirodnog okruženja, kao i analize ključnih internih pokazatelja stanja u Republici Srbiji (strategijski, zakonodavni, ekonomski i institucionalni okvir), dok će sprovedeno istraživanje u okviru disertacije uvažavati specifične interese kako javnog tako i privatnog sektora. Posebna pažnja će biti posvećena funkciji javno – privatnog partnerstva za podizanje konkurentnosti turizma i merama koje bi mogle da se preduzmu radi podizanja njegove funkcionalnosti. Analiza će obuhvatiti potencijalne prepreke i pretnje u budućoj primeni projekata javno – privatnog partnerstva.

Predmet istraživanja

Predmet istraživanja u ovom radu će biti razmatranje primene javno-privatnog partnerstva koje bi bilo u funkciji podizanja konkurentnosti turizma Republike Srbije, odnosno uspešnog plasmana turističke ponude Republike Srbije.

Predmet istraživanja pripada naučnim oblastima ekonomije i menadžmenta.

Cilj istraživanja

Opšti cilj istraživanja biće davanje odgovora na pitanje kako izabrati i primeniti optimalan model javno-privatnog partnerstva koji bi bio u funkciji podizanja konkurentnosti turizma Srbije. U tim okvirima, pristupiće se razradi ekonomskih i društvenih ciljeva, čime će se značenje disertacije proširi i na druga područja kojima se određuje budućnost i trasiraju mogući pravci razvoja jasno prepoznatljive turističke destinacije.

Istraživanjem će se doći do saznanja kako uspostaviti javno-privatno partnerstvo u Srbiji i podići konkurentnost, što za rezultat treba da ima prepoznatljiv turistički proizvod visokog kvaliteta, prosperitet i bolji kvalitet života građana u turističkoj destinaciji. To nameće obavezu da se prepozna interes svih učesnika i da se kroz partnerstvo osigura harmonizovano delovanje svih činilaca razvoja javnog i privatnog sektora. U disertaciji će se, stoga, definisati smernice delovanja i aktivnosti nosilaca (ko, kada, kako).

Cilj istraživanja je da se izradi teorijski utemeljen, praktično sprovodljiv, efikasan i efektivan model javno-privatnog partnerstva koji će osigurati podizanje konkurentnosti turizma Srbije, odnosno obezbediti uspešno pozicioniranje Srbije, što Srbiji, kao turističkoj destinaciji, treba da obezbedi adekvatno mesto na međunarodnom tržištu.

Cilj rada će obuhvatiti naučni i društveni aspekt.

Pod naučnim aspektom podrazumeva se opis indikatora za merenje konkurentnosti i stvaranje znanja koja doprinose teoretskom razvoju ideje o unapređenju turizma razvojem modela javno-privatnog partnerstva sa posebnim osvrtom na Republiku Srbiju.

Društveni aspekt podrazumeva primenu rezultata istraživanja koja doprinose kreiranju sistemskih rešenja za poboljšanje pravnog i finansijskog okvira, konkurentne pozicije na turističkom tržištu Srbije kao turističke destinacije kroz analizu najznačajnijih ekonomskih parametara rasta, primenu informacione i komunikacione tehnologije, obrazovanje i bolji kvalitet života. Ovaj cilj podrazumeva i sprovođenje i analizu sopstvenog istraživanja razvoja javno-privatnog partnerstva u Republici Srbiji kao turističkoj destinaciji, utvrđivanje ključnih faktora, prednosti i nedostataka, kao i analizu ključnih indikatora za unapređenje efekata primene javno-privatnog partnerstva.

Disertacija ima za cilj da pomogne sistemskom podsticanju i podizanju kvaliteta turističke ponude na viši nivo, pri čemu treba uvažavati prostorne, istorijske, resursne i kulturne posebnosti i različitosti, koje su komparativna prednost, objedinjena u jedinstveno tržišno i prostorno povezanu celinu.

Metode istraživanja

Istraživanje je koncipirano kao teorijsko-empirijsko, što je opredelilo da se u teorijskom delu primene osnovne analitičke i sintetičke metode, a u empirijskom delu statistički metod i metod ispitivanja putem ankete.

Prilikom izrade teorijskog dela konsultovaće se brojna savremena naučna i stručna literatura, kao i praktična iskustva kroz istraživanja – prvenstveno strana, ali i domaća literatura koja obrađuje pitanja javno-privatnog partnerstva: knjige, zbornici

radova, udžbenici, mnogi stručni članci objavljeni u stranim časopisima čija je tematika turizam, kao i istraživanja koja sadrže modele javno-privatnog partnerstva.

Izrada empirijskog dela je predviđena na osnovu analize podataka iz primarnih, ali i sekundarnih izvora, kao i metoda ankete predviđene za sprovođenje među subjektima truističke privrede iz javnog i privatnog sektora u Srbiji i ostalim relevantnim činocima turističkog razvoja.

Pored navedenih, koristiće se sledeće metode istraživanja: logičko-dijalektički metod, deskriptivna metoda, komparativna, analitičko-sintetička, metoda konkretizacije, apstrakcije, metoda generalizacije, ispitivanja putem ankete, ekonomske i statističke analize, metoda dokazivanja i opovrgavanja.

Klasifikovana su sva svojstva do kojih se došlo istraživanjem, da bi se ukazalo na bitne veze i odnose, a metodom komparacije se došlo do saznanja o željenim ciljevima, načinima i pravcima saradnje partnera iz različitih sektora. Primenom deduktivne metode došlo se do rezultata istraživanja oblikovanih u formu modela razvoja. Istaknuto mesto pripalo je SWOT analizi i iskustvenoj metodi, kao podlozi za prognoziranje budućeg razvoja i afirmaciji javno-privatnog partnerstva u funkciji podizanja konkurentnosti turizma Srbije, kao jedinstvene turističke destinacije.

Hipoteze u istraživanju

Imajući u vidu strateške prednosti turizma u našoj zemlji i činjenicu da javno-privatno partnerstvo sinergetski povezuje više komponenti – ekonomsku, političku, socijalnu, pravnu i pitanje životne sredine, **glavna hipoteza** disertacije bazira se na pretpostavci da javno - privatno partnerstvo može biti u funkciji podizanja konkurentnosti turizma Republike Srbije kao turističke destinacije.

Uslov je da se na novim, naučno utemeljenim i u praksi dokazanim saznanjima postavi takav model javno-privatnog partnerstva koji će omogućiti da se turistička destinacija pozicionira kao prepoznatljiva i privlačna, odnosno da se podigne njena konkurentnost.

Da bi smo navedenu hipotezu proverili, sagledaćemo **posebne hipoteze** koje se zasnivaju na sledećim pretpostavkama:

- da je Srbija kao turistička destinacija okvir i polazište ovog istraživanja i da uvažavajući sadašnje stanje turizma u Srbiji, kroz trendove učešća turizma u ekonomskim pokazateljima, svoju razvojnu perspektivu može zasnivati i na javno-privatnom partnerstvu;

- da se konkurentna prednost može ostvariti samo tesnom, racionalnom i efikasnom saradnjom, odnosno partnerstvom svih učesnika značajnih za razvoj turističke destinacije;

- usklađivanje obrazovnog sistema, edukovanje i preusmeravanje raspoloživnih ljudskih resursa za potrebe turizma, odnosno uspostavljanje modernog i fleksibilnog obrazovnog sistema koji može da odgovori potrebama tržišta i promenama u globalnom okruženju, doprinosi povoljnijem pozicioniranju u odnosu na konkurenciju;

- da geografski položaj, prirodni i antropogeni resursi u Srbiji predstavljaju komparativnu prednost za razvoj turizma, kao potencijal koji treba prepoznati, valorizovati i pretvoriti u konkurentsku prednost;
- do postoji zainteresovanost javnog i privatnog sektora za uspostavljanje javno-privatnog partnerstva.

Očekivani naučni doprinos

Doprinos ovog naučno istraživčkog rada je u integraciji postojećih poslovnih praksi i principa nekih zemalja sa potrebama i procesima turizma Srbije. U radu će biti preporučene mere i procedure kojima bi se upotpunila pravna regulativa i na taj način obezbedili preduslovi za sprovođenje projekata javno-privatnog partnerstva, koji bi bili u funkciji podizanja konkurentnosti. On je zamišljen kao alat koji će omogućiti donošenje odluka na različitim nivoima i biti u interesu razvoja turističke destinacije.

Struktura rada

Rad je podeljen u četiri dela:

U **prvom delu** pod naslovom **Javno – privatno partnerstvo u razvoju turizma**, biće definisano javno-privatno partnerstvo i njegov istorijski razvoj, kao i uloga najvažnijih subjekata javnog i privatnog sektora. Razmatraće se konkurentnost kroz pojam i teoriju istraživanja konkurentnosti, zatim kao faktor uspeha i kroz analizu konkurentskog okruženja sagledaće se Porterov model pet sila i lanac vrednosti, kao i Porterove generičke strategije. Takođe će biti obuhvaćena, sve značajnija, uloga bezbednosti u postizanju konkurentnosti. Daćemo prikaz mesta turizma kao faktora privrednog razvoja u međunarodnim razmerama, i to kroz: uticaj turizma na bruto domaći proizvod, ostvaren prihod od turizma i teritorijalnu raspodelu, analiziraće se globalni trendovi u turizmu i prognoze razvoja turizma, kao sve značajnijeg predmeta interesovanja.

U **drugom delu** pod naslovom **Uloga i značaj javno-privatnog partnerstva u međunarodnom turizmu**, definisaće se javno-privatno partnerstvo u turizmu, zakonodavni okvir, kao i mogući modeli i njihov izbor. Posebna pažnja će se posvetiti razmatranju primera dobre prakse u zemljama koje imaju pozitivna iskustva u primeni javno-privatnog partnerstva kao što su: Turska, Mađarska i Hrvatska.

U **trećem delu** pod naslovom **Javno-privatno partnerstvo u Republici Srbiji**, detaljno ćemo analizirati stanje i faktore koji utiču na turizam u Srbiji i posebno ćemo obratiti pažnju na ulogu republičkog i lokalnog nivo vlasti u projektima javno – privatnog partnerstva.

U **četvrtom delu** pod naslovom **Javno-privatno partnerstvo u funkciji podizanja konkurentnosti turizma Srbije**, biće predstavljeno sopstveno istraživanje i rezultati na uzoruku od četiri opštine (Beograd, Čajetina, Leskovac i Zaječar) u Srbiji. Imajući u vidu rezultate istraživanja i sagledavajući pozitivne primere primene javno – privatnog partnerstva u nekim zemljama (Turska, Mađarska i Hrvatska), daćemo predlog mera za prevazilaženje negativnih uticaja koji su se pojavljivali u dosadašnjem periodu.

I JAVNO-PRIVATNO PARTNERSTVO U RAZVOJU TURIZMA

Ono što je nekada bila isključiva uloga javne vlasti, koja je javne potrebe finansirala iz budžeta, primenom modela javno-privatnog partnerstva (u daljem tekstu: JPP), javne potrebe se osiguravaju angažovanjem privatnog partnera. Privatni partner pored projektovanja, izgradnje, održavanja i upravljanja, preuzima i ulogu finansiranja. U poslednjih dvadesetak godina (kraj XX i početak XXI veka) u svetu se intenzivnije razvija model izgradnje ili rekonstrukcije infrastrukturnih i drugih objekata, namenjenih osiguranju javnih potreba po modelu javno-privatnog partnerstva.¹

S toga se prva javno-privatna partnerstva vezuju za sektore u kojima su potrebne velike investicije, kao što su saobraćajna infrastruktura, komunalni i drugi veliki infrastrukturni projekti.

Iako je unapređenje različitih oblasti od zajedničkog interesa i značaja za javno-privatnu saradnju, u sektoru turizma ključni faktori su razvoj proizvoda, infrastruktura, obrazovanje, usavršavanje i investicije. Analizom poslovnog saveta Svetske turističke organizacije, definisani su marketing i promocija kao glavne oblasti za javno-privatnu sektorsku saradnju u turizmu. Marketing, posebno na međunarodnim tržištima iziskuje znatna finansijska sredstva a partnerstvo pruža mogućnost da se ta ograničena sredstva objedine.²

Na nivou Evropske unije (u daljem tekstu: EU) mnoge su države stvorile i određene institucionalne okvire za olakšavanje izbora privatnih partnera, ugovaranje projekata i njihovu realizaciju, praćenje, evaluaciju i kontrolu.

Radi nesmetanog razvijanja modela javno-privatnih partnerstava, neke zemlje su osnovale posebne agencije za javno – privatno partnerstvo, koje vode registar ugovora o JPP, daju odgovore i tumačenja nejasnih ili spornih pitanja, kontrolišu ugovornu dokumentaciju, rade na unapređenju zakonodavnog okvira i analiziraju razvoj prakse JPP u drugim zemljama.

1. Definisanje javno-privatnog partnerstva

U teoriji i praksi postoje različite definicije oblika saradnje između javnog i privatnog partnera u oblasti sredstava, znanja i iskustava, kako bi se kroz adekvatnu raspodelu resursa, rizika i nagrada, zadovoljile neke javne potrebe ili unapredio kvalitet zadovoljenja postojećih.

Prema definiciji Svetske banke (u daljem tekstu: SB) u JPP se kombinuju znanja i resursi iz javnog i privatnog sektora kroz nove načine podele rizika i odgovornosti.³ „JPP

¹ Vodič za planiranje lokalnog razvoja, Centar za strateško ekonomska istraživanja „Vojvodina-CESS“ Izvršnog veća AP Vojvodine, str. 39

² Milojević Lj., *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2008., str.184

³ <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/overview>, datum pristupa 25.05.2013.

projekti se odnose na investiranje i pružanje usluga (koje tradicionalno pruža javni sektor), pri čemu privatni sektor preuzima veliki deo rizika, a javni sektor zadržava važnu ulogu u obezbeđivanju usluga ili preuzimanju značajnih rizika projekta.”⁴

Prema Međunarodnom monetarnom fondu (u daljem tekstu: MMF): „JPP predstavljaju ugovorni odnosi u okviru kojih privatni sektor preuzima obezbeđivanje infrastrukture i usluga, koje je tradicionalno obezbeđivala javna uprava.”⁵

Prema Evropskoj komisiji (u daljem tekstu: EK) JPP pruža mogućnost obezbeđivanja dodatnih finansijskih sredstava i korišćenja efikasnosti poslovanja privatnog sektora.⁶

Posmatrano u užem smislu javno-privatno partnerstvo u užem smislu predstavlja komercijalnu saradnju u okviru koje privatni partner koristiti svoje resurse i veštine u pružanju sredstava i usluga koje tradicionalno osigurava lokalna vlast.

U okviru JPP, kao oblika komercijalne saradnje, privatni partner: dobija imovinu javnog sektora na komercijalno korišćenje, preuzima značajne finansijske, tehničke i operativne rizike, u vezi sa obavljanjem javne funkcije i/ili korišćenjem imovine javnog sektora, ima korist od obavljanja javne funkcije i/ili korišćenja imovine javnog sektora uz maksimiziranje finansijsko-ekonomske koristi za javni sektor.⁷

Prema Zakonu o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama projekat javno-privatnog partnerstva jeste projekat koji se izrađuje, predlaže, odobrava i sprovodi po nekom od modela JPP i čini niz međusobno povezanih aktivnosti, koje se odvijaju određenim redosledom, radi postizanja definisanih ciljeva, u okviru određenog vremenskog perioda i određenih finansijskih sredstava, a koji je u skladu sa ovim zakonom odobren kao projekat JPP, sa ili bez koncesije.⁸

U Srbiji odnos u javno-privatnom partnerstvu definisan je Zakonom o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama, kao dugoročna saradnja između javnog i privatnog partnera radi obezbeđivanja finansiranja, izgradnje, rekonstrukcije, upravljanja ili održavanja infrastrukturnih i drugih objekata od javnog značaja i pružanja usluga od javnog značaja, koje može biti ugovorno ili institucionalno.⁹

U cilju sveobuhvatnog razmatranja JPP neophodno je sagledati koncesiju koja u smislu Zakona o JPP i koncesijama, predstavlja ugovorno JPP sa elementima koncesije u kome je javnim ugovorom uređeno komercijalno korišćenje prirodnog bogatstva, odnosno dobra u opštoj upotrebi koja su u javnoj svojini ili obavljanje delatnosti od opšteg interesa, koje nadležno javno telo ustupa domaćem ili stranom licu, na određeno

⁴ Brdarević Lj., *Razvoj lokalne infrastrukture kroz javno – privatna partnerstva*, Priručnik za lokalne vlasti, izrađen u okviru USAID Projekta održivog lokalnog razvoja, objavljen na: <http://www.lokalnirazvoj.rs/assets/files/LOKALNA%20INFRASTRUKTURA.pdf>, str. 6

⁵ *Public Private Partnerships*, Fiscal Affairs Department, International Monetary Fund, 2004., str. 4

⁶ *Guidelines for successful Public - Private Partnerships*, European Commission, Directorate General Regional Polic, 2003, str 14

⁷ *Vodič za planiranje lokalnog razvoja*, Centar za strateško ekonomska istraživanja „Vojvodina-CESS“ Izvršnog veća AP Vojvodine, str. 39

⁸ Zakon o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama Republike Srbije („Službeni glasnik RS“ broj: 88/2011.), str.1

⁹ Zakon o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama Republike Srbije („Službeni glasnik RS“ broj: 88/2011.), str. 5

vreme, pod posebno propisanim uslovima, pri čemu privatni partner snosi rizik vezan za komercijalno korišćenje predmeta koncesije.¹⁰

1.1. Istorijski aspekt javno-privatnog partnerstva

Prvi put se javno-privatno partnerstvo pojavljuje u Rimskom carstvu, kada su mnogi javni objekti (npr. luke, pijace i javna kupatila) izgrađeni dodelom koncesije privatnom partneru. Ono se ponovo javlja u 16. i 17. veku, a naročito u 19. veku kroz javne radove i pružanje komunalnih usluga. Od 1990. godine zemlje Evropske unije koriste JPP za podsticanje bržeg razvoja privrede, infrastrukture i javnih usluga. Francuska je prva primenila i pravno regulisala JPP, dok po broju sprovedenih projekata, njihovoj vrednosti i broju sektora u kojima je JPP primenjeno danas vodeću ulogu ima Velika Britanija.¹¹

Iako su zabeležene ekonomske recesije od 1973. do 1976. godine, zatim 1997. i 1998. godine, uključujući i ekonomsku krizu koja je prisutna od 2008. godine, pokazalo se da međunarodni turizam podnosi znatno lakše udare ekonomske recesije kao i delovanje faktora vanekonomske prirode, u odnosu na druge segmente privrednog razvoja. Ovakav zaključak se odnosi na globalna kretanja u međunarodnom turizmu, dok je uticaj na konkretne turističke zemlje izrazitiji,¹² o čemu će biti govora u drugim poglavljima.

Posle 1990. godine zemlje Evropske unije prihvatile su javno-privatno partnerstvo radi podrške svoje privrede i bržeg razvoja svoje infrastrukture i javnih usluga. Francuska je bila prva zemlja Evropske unije koja je primenila model javno-privatnog partnerstva, zatim su to učinile Španija, Portugal i Velika Britanija, dok su Irska, Holandija, Nemačka i Italija formirale posebnu Radnu grupu za javno-privatno partnerstvo. U Belgiji, Grčkoj i drugim zemljama Evropske unije javno-privatno partnerstvo se takođe primenjuje.

Uzajamna zavisnost javnog i privatnog sektora nastala je šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog veka u Sjedinjenim Američkim Državama. Javno-privatno partnerstvo se obično zasnivalo na ugovoru o nabavci usluga, u kojima vladina tela kupuju usluge od neprofitnih organizacija. Smit i Lipski nazivaju ovu vrstu partnerstva „ugovornim režimom“ u kojima su javne i privatne agencije u međusobno zavisnom, ali nejednakom odnosu. Neprofitne agencije su u podređenom odnosu i više su ličile na sponzore nego na partnere.

Država na svim nivoima uključuje privatne agencije za vršenje javnih usluga. Ti partneri su po pravilu neprofitna tela. Na taj način Vlada SAD blisko sarađuje sa neprofitnim organizacijama kako bi odgovorila na potrebe društva. Javno-privatna

¹⁰Zakon o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama Republike Srbije („Službeni glasnik RS“ broj: 88/2011.), str. 7

¹¹Brdarević Lj., *Razvoj lokalne infrastrukture kroz javno – privatna partnerstva*, Priručnik za lokalne vlasti, izrađen u okviru USAID Projekta održivog lokalnog razvoja, objavljen na: <http://www.lokalnirazvoj.rs/assets/files/LOKALNA%20INFRASTRUKTURA.pdf>, str. 5

¹²Unković S., Zečević Z., *Ekonomika turizma*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2008, str. 238

partnerstva izgledaju drugačije nego pre 10 godina, zapravo, sada mnogo više liče na pravo partnerstvo. Osim toga, polako se uspostavlja saradnja i koordinacija, javnog, neprofitnog i profitnog (poslovnog) sektora. Primera radi, u SAD u oblasti socijalne zaštite, profitne firme od 1996. godine sve više učestvuju na tenderima i sklapaju ugovore sa državnim organima.

Tabela br. 1 Modeli javno-privatnog partnerstva u SAD

Karakteristike	Stari model	Novi model
Pružanje javnih usluga	Vlada	Vlada, neprofitni i poslovni sektor
Sektorske granice	Čvrste	Labave
Menadžerski fokus	Pružanje usluga	Jačanje kapaciteta
Priroda partnerstva	Delegiranje	Nadgledanje i odgovornost
Donošenje odluka	Vertikalno	Horizontalno

Izvor: Lynne Moulton and Helmut K Anheier, *Public-private partnerships in the United States: Historical patterns and current trends*, Civil Society Working Paper 16, 2001., str. 3-5 i 11-14

Kombinacije javnog, neprofitnog i profitnog sektora najverovatnije će predstavljati dominantan model u budućnosti.¹³

Modele javno-privatnog partnerstva primenjivale su i primenjuju ga, kako razvijene tako i nerazvijene zemlje i zemlje u razvoju, u cilju razvoja svojih država i podizanja njihove konkurentnosti na zahtevnom svetskom tržištu.

Za potrebe ove disertacije posebno je važno sagledati razvoj JPP u zemljama koje su prošle tranzicioni period i skorašnje su članice EU ili su na putu da postanu.

1.2. Javni sektor

Javni sektor je deo privrede koji čine državne institucije, nacionalizovane industrije i usluge koje pružaju lokalne vlasti¹⁴ i predstavlja institucionalni sistem ekonomskog angažovanja države.

Jedan od osnovnih podsektora javnog sektora je državni budžet čija struktura, razduženost i obim pokazuju velike razlike od države do države, što je uslovljeno njenom veličinom, istorijskom tradicijom i političkim sistemom. Drugi podsistem javnog sektora čine preduzeća koja su u vlasništvu države, odnosno lokalnih samouprava. Najnoviji podsistem javnog sektora je sektor neprofitnih ili nevladinih organizacija (u daljem

¹³ Lynne Moulton and Helmut K Anheier, *Public-private partnerships in the United States: Historical patterns and current trends*, Civil Society Working Paper 16, 2001., str. 3-5 i 11-14

¹⁴ <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/public-sector>, datum pristupa 28.05.2013.

tekstu: NVO), kome pripadaju razne privatne i javne fondacije, dobrotvorne organizacije, verske institucije.¹⁵

U skladu sa Zakonom o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama Srbije pod javnim partnerom se podrazumeva "jedno ili više javnih tela, odnosno pravno lice koje je, u skladu sa ovim zakonom nadležno za davanje koncesije, koje sa pravnim partnerom ili društvom za posebne namena (u daljem tekstu: DPN) zaključuje javni ugovor, ili jedno ili više javnih tela koje je sa privatnim partnerom povezano članstvom u zajedničkom privrednom društvu".¹⁶

1.3. Privatni sektor

Privatni sektor predstavlja deo privrede jedne zemlje koji se sastoji od privatnih preduzeća.¹⁷ U literaturi se često naziva i profitni sektor i čine ga privredni subjekti koji pružaju usluge, bave se proizvodnjom i posluju na tržišnim principima sa ciljem ostvarivanja profita za svoje vlasnike i zainteresovane strane.¹⁸

Pod privatnim partnerom u skladu sa Zakonom o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama Srbije podrazumeva se "fizičko ili pravno lice, domaće ili strano, sa domaćim ili stranim učešćem ili bez njega, ili konzorcijum jednog ili više takvih fizičkih ili pravnih lica koja su odabrana u postupku javne nabavke ili postupku davanja koncesije i koji sa javnim partnerom zaključuju javni ugovor, ili u tu svrhu osniva DPN, ili sa javnim partnerom osniva zajedničko privredno društvo".¹⁹

2. Konkurentnost kao značajan faktor uspešnog upravljanja

Pozicioniranje zemlje u međunarodnim okvirima je jedan od najvećih izazova, koji zavisi od konkurentnosti kako faktora uspeha tako i odluka koje donosi stratezijski menadžment za potrebe savremene, tržišne i otvorene privrede u odnosu na privredne i pravne sisteme razvijenih zemalja.

¹⁵Vigvari A., Raičević B., Brnjas Z., *Osnovi teorije državnog budžeta i finansijski poslovi samouprava*, Evropski pokret u Srbiji, Beograd, 2003., str. 23,24

¹⁶Zakon o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama Republike Srbije („Službeni glasnik RS“ broj: 88/2011.), str. 2 i 3

¹⁷<http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/public-sector>, datum pristupa 28.05.2013.

¹⁸http://www.ngo.ba/index.php?option=com_glossary&letter=P&id=193, datum pristupa 28.05.2013.

¹⁹Zakon o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama Republike Srbije („Službeni glasnik RS“ broj: 88/2011.), str. 3

2.1. Pojam i teorija istraživanja konkurentnosti

U savremenim integrisanim ekonomskim razmatranjima konkurentnost zauzima centralno mesto, kako u razvijenim tako i u zemljama u razvoju. Pojam konkurentnosti je kompleksan problem, s toga se različiti oblici konkurentnosti i konkurencije (prirodna i ekonomska konkurencija, cenovna i necenovna, konkurentnost na mikro i makro nivou, nacionalna i međunarodna konkurentnost, konkurentnost zasnovana na komparativnim prednostima i druge klasifikacije) različito definišu i imaju različito specifično značenje u pojedinim privredama.²⁰

"Konkurentnost zemlje je područje ekonomske teorije, koja analizira činjenice i politike koje oblikuju sposobnost zemlje da stvori i održi sredinu koja stvara veću vrednost za preduzeća i prosperitet za njene stanovnike".²¹ Pretpostavka je da ekonomsku vrednost stvaraju preduzeća, dok država stvara i uspostavlja ambijent koji podržava ili ograničava aktivnosti preduzeća.

Pojam konkurentnosti prvenstveno se vezuje za ekonomiju i kao takav označava ekonomiju koja kontinuirano beleži visoku stopu rasta proizvodnje. Konkurentnost je, kao jedan od ključnih političkih prioriteta Evropske unije, postavljen Lisabonskom strategijom (2000-2005), koja je kao cilj postavila Evropsku uniju kao najkonkurentniju i najdinamičniju ekonomiju u svetu. Konkurentnost Evropske unije određuje se rastom produktivnosti, a zavisi od efikasnosti i budućnosti evropske industrije. S ciljem povećanja konkurentnosti, Evropska unija nastoji prilagoditi evropsku ekonomiju strukturnim promenama, premestiti industrijske aktivnosti u sektore koji su u nastanku, pregrupisati zapošljavanje i sredstva u nove industrijske sektore, te smanjiti rizik deindustrijalizacije. Takođe, u cilju povećanja konkurentnosti, Evropska unija nastoji da ojača svoje aktivnosti u oblasti istraživanja i inovacija, informacionih i komunikacionih tehnologija, te preduzetništva, konkurencije, obrazovanja i obuke.²²

Postoje različita teorijska shvatanja koncepta konkurentnosti, počev od razmatranja privrede kao zatvorenog nacionalnog sistema do istraživanja pod pretpostavkom otvorenosti za trgovinu sa drugim državama.

Pitanjem odnosa između ekonomskog razvoja i državnih granica bavili su se ekonomski teoretičari klasične političke ekonomije. Među najznačajnijim teoretičarima u oblasti istraživanja konkurentnosti su²³:

- **Adam Smit** (1723 – 1790), "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations", 1776 – koji je kao prvi predstavnik klasične političke ekonomije pokušao prvenstveno da objasni prirodu uzroka bogatstva nacija (država), a ne bogatstvo pojedinaca, domaćinstava ili regiona. Gledao je na trgovinu kao na način da se poveća

²⁰Šimić M. L., *Međunarodna konkurentnost hrvatskog gospodarstva u okruženju tranzicijskih zemalja srednje i istočne Europe*, Tržište, Ekonomski fakultet Osijek, br. 10, 1999., str. 77

²¹Garelli S., *The Fundamentals and history of competitiveness*, IMD World Competitiveness Yearbook 2009., str. 1

²²<http://www.dei.gov.ba/dokumenti/?id=4713>

²³Strategija za podizanje konkurentnosti na mikro nivou 2012.-2015. Aneks 2 – *Istorijski aspekt konkurentnosti*, Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća, 2011., str. 9

<http://www.nasme.me/dokumenti/Aneks%202020-%20Istorijski%20aspekt.pdf>

efikasnost jer ona podstiče konkurenciju, dovodi do specijalizacije i razlika u ekonomiji veličine. Specijalizacija je osnova za apsolutnu prednost - izvoziti u strane zemlje proizvode koji koriste posebnu stručnost i izvore zemlje odnosno gde postoji apsolutna prednost. Pristalica je slobodne trgovine. Zemlja uživa apsolutnu prednost u robama koje može da proizvodi efikasnije a time i jeftinije od drugih zemalja. Putem razmene zemlje povećavaju svoj životni standard;

- Drugi predstavnik klasične političke ekonomije, **David Ricardo** u svom modelu komparativnih prednosti usredsredio se na ekonomsku interakciju između država, pokazujući kako sve zemlje mogu imati koristi od spoljne trgovine, a ne samo one koje su najagresivnije u izvozu. Po njemu zemlja uvek treba da proizvodi ono u čemu je najbolja, iako postoje zemlje koje su bolje. Komparativna prednost meri troškove proizvodnje proizvoda nemonetarno, u smislu izgubljene mogućnosti da se proizvodi nešto drugo. Zemlja treba da koristi one faktore proizvodnje kojih ima u izobilju a uvozi druge u kojima nema komparativnu prednost. (David Ricardo (1772 – 1823), *Law of Comparative Advantage*, “*Principles of Political Economy and Taxation*”, 1817);

- **Karl Marks** je smatao da napredovanje kapitalističkih odnosa nije u velikoj meri sputavano državnim granicama (Karl Marx (1818 – 1883), “*Capital: A Critique of Political Economy*”, 1867;

- **Max Weber**, nemački sociolog, razlike u ekonomskim rezultatima pojedinih zemalja objašnjava socio-ekonomskim uticajima poput sastava vrednosti i religije, što definiše kao socio-kulturni capital. (Max Weber (1864 – 1920), “*Ethic of Protestantism and the Spirit of Capitalism*”, 1905);

- **Joseph Schumpeter**, kao faktor konkurentnosti posebno naglašava ulogu preduzetništva, inovacija i tehnologije. (Joseph Schumpeter (1883 – 1950), “*Capitalism, Socialism and Democracy*”, 1942);

- **Alfred P. Sloan i Peter Drucker**, razvijaju koncept menadžmenta kao ključnog faktora konkurentnosti. (Alfred P. Sloan (1875 – 1965), “*My Years at General Motors*”, 1963; Peter Drucker, “*The Age of Discontinuity*”, 1969);

- **Robert Solow**, ističe ulogu obrazovanja i tehnoloških inovacija za dugoročan privredni rast (Robert Solow (1924 -), “*Technical Change and the Aggregate Production Function*”, 1957;

- **Michael Porter** - tvorac teorije o nacionalnoj konkurentskoj prednosti, smatra da teorija komparativne prednosti ima privlačnost ali je ograničena na faktore proizvodnje kao što su: zemlja, rad, prirodni izvori i kapital. Njegovo stanovište ne dovodi u sumnju teoriju komparativne prednosti, već objašnjava zašto pojedine grane imaju ili nemaju tu prednost u svetskoj privredi i smatra da se relativno trajna konkurentska prednost stvara kontinuiranim inoviranjem. (Michael Porter, “*The Competitive Advantage of Nations*”, 1990).

2.2. Konkurentnost kao faktor uspeha

Iako u ekonomskoj teoriji postoje različiti stavovi i definicije konkurentnosti, većina ekonomista se slaže u oceni da će 21. vek biti razdoblje globalne ekonomske konkurencije, zahvaljujući, pre svega, procesu globalizacije. U tom smislu privreda se mora orijentisati na prepoznavanje potencijala i razvoj svojih konkurentskih snaga i sposobnosti, a koje se mogu definisati kao funkcija nekoliko preduslova, politika i inicijativa koji podstiču i podržavaju međunarodnu razmenu i investiranje u domaću privredu.

U savremenim svetskim uslovima realizacija poslovnih aktivnosti na međunarodnom tržištu postaje ključni element razvoja, što zahteva razvoj konkurentskih sposobnosti kako pojedinih privrednih subjekata, tako i privrednih grana i nacionalne privrede u celini. Koncept održive konkurentске prednosti postiže se usaglašavanjem različitih aktivnosti i uvođenjem značajnih promena sa primenom pro-aktivnog pristupa u definisanju strategija, koje se moraju zasnivati na dugoročnom predviđanju.

J.P.R. Velloso definiše međunarodnu konkurentnost zemalja kao sposobnost zemlje da održi i poveća udeo nacionalne privrede na svetskom tržištu putem ostvarenja međunarodnih standarda efikasnosti, uspešnog iskorišćavanja prirodnih resursa i kvalitetom proizvoda.²⁴

Prema I.ul.Haque, međunarodna konkurentnost zemlje zavisi od njene sposobnosti da svoje proizvode izvozi, efikasnog korišćenja proizvodnih i prirodnih resursa i povećanja produktivnosti, a sve skupa omogućava rast životnog standarda.²⁵

Međunarodni institut za razvoj menadžmenta (IMD) navodi **deset “zlatnih pravila konkurentnosti”**, a to su:

1. stvoriti stabilno i predvidljivo pravno okruženje;
2. raditi na fleksibilnoj i elastičnoj privrednoj strukturi;
3. investirati u tradicionalnu i tehnološku infrastrukturu;
4. podsticati privatnu štednju i domaće investicije;
5. razvijati agresivnost na svetskom tržištu, kao i atraktivnost za inostrane investicije;
6. osigurati transparentnost vlade i administracije;
7. održavati ravnotežu između nivoa plata, produktivnosti i poreza;
8. sačuvati društvenu strukturu tako da se smanje razlike u platama i ojača „srednja klasa“;
9. značajno investirati u obrazovanje, posebno na nivou srednjih škola, i u doživotno obrazovanje radne snage;
10. uspostaviti ravnotežu nacionalne i globalne ekonomije kako bi se osiguralo održivo stvaranje bogatstva, uz održavanje vrednosnog sastava po meri građana.²⁶

²⁴ Velloso, J.P.R. (1991): *International Competitiveness and Creation of an Enabling Environment*, preuzeto iz Strategije za podsticanje konkurentnosti na mikro nivou 2012.-2015. Aneksa 2 – *Istorijski aspekt konkurentnosti*, Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća, 2011., str. 8

²⁵ Haque, Iul (1991) *International Competitiveness: Interaction of Public and Private Sectors*, Washington, D.C.: World Bank, preuzeto iz Strategije za podsticanje konkurentnosti na mikro nivou 2012.-2015. Aneksa 2 – *Istorijski aspekt konkurentnosti*, str. 8

„Izveštaj o globalnoj konkurentnosti“ (The Global Competitiveness Report 2012-2013.) Svetskog ekonomskog foruma (World Economic Forum - WEF) je na osnovu usvojenih kriterijuma za merenje međunarodne konkurentnosti prema WEF12 ustanovio Globalni indeks konkurentnosti (Global Competitiveness Index - GCI), koji je jedan od najprihvaćenijih instrumenata za komparaciju i procenu konkurentnosti zemalja i obuhvatio je 144 države sveta, dok je u izveštaju za 2010.-2011. godinu obuhvatio 140 država. Izveštaj pruža uvid u pokretače produktivnosti i prosperiteta, svake pojedinačne zemlje, procenu nacionalne konkurentnosti u svetu i naglašava konkurentnost unutar i između regiona. Procenjujući perspektive globalne ekonomije, u vreme povećane neizvesnosti, rešenje se prepoznaje u poboljšanju produktivnosti i investicija privatnog sektora.²⁷

Prema **Indeksu globalne konkurentnosti (GCI)** pretpostavka je da zemlje prolaze kroz tri faze razvoja:

- U prvoj fazi za rast i produktivnost važni su osnovni faktori konkurentnosti: dobro funkcionisanje javnih i privatnih institucija, dobro razvijena infrastruktura, stabilan makroekonomski okvir i dobra zdrava i pismena radna snaga;

- Daljim razvojem zemlje ulaze u drugu fazu gde ostvaruju efikasnije proizvodne procese i rastući kvalitet proizvoda. U ovoj fazi na rast konkurentnosti utiču visoko obrazovanje i obuke, efikasno tržište roba, dobro funkcionisanje tržišta rada, sofisticiranost finansijskog tržišta, veliko domaće i inostrano tržište i mogućnost iskorišćavanja postojećih tehnologija;

- Zemlje prelaze u treću fazu u kojoj je rast produktivnosti i konkurentnosti uslovljen faktorima visoke poslovne sofisticiranosti i inovacijama.²⁸

2.3. Analiza konkurentskog okruženja

Za stratejski menadžment je od izuzetnog značaja poznavanje i analiza konkurentskog okruženja. Najčešće korišćeno sredstvo i vrlo koristan alat za ispitivanje eksternog konkurentskog okruženja razvio je Majkl Porter kroz model pet sila. Međutim, za pronalaženje najadekvatnije strategije od podjednakog značaja je sagledati u čemu je organizacija naročito dobra, u čemu nije ali i kojim sredstvima raspolaže odnosno ne raspolaže. Stoga, interna analiza predstavlja proces “evaluacije resursa i kapaciteta kojima organizacija raspolaže.”²⁹ Za potrebe ispitivanja sposobnosti organizacije da pruži vrednost kupcima, u praksi se najčešće koristi pristup koji je takođe razvio Porter i koji se naziva lanac vrednosti.³⁰

²⁶ Isto, str. 8

²⁷ World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2012-2013., str. 13.

²⁸ Strategije za podsticanje konkurentnosti na mikro nivou 2012.-2015. Aneksa 2 – *Istorijski aspekt konkurentnosti*, Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća, 2011., str. 21

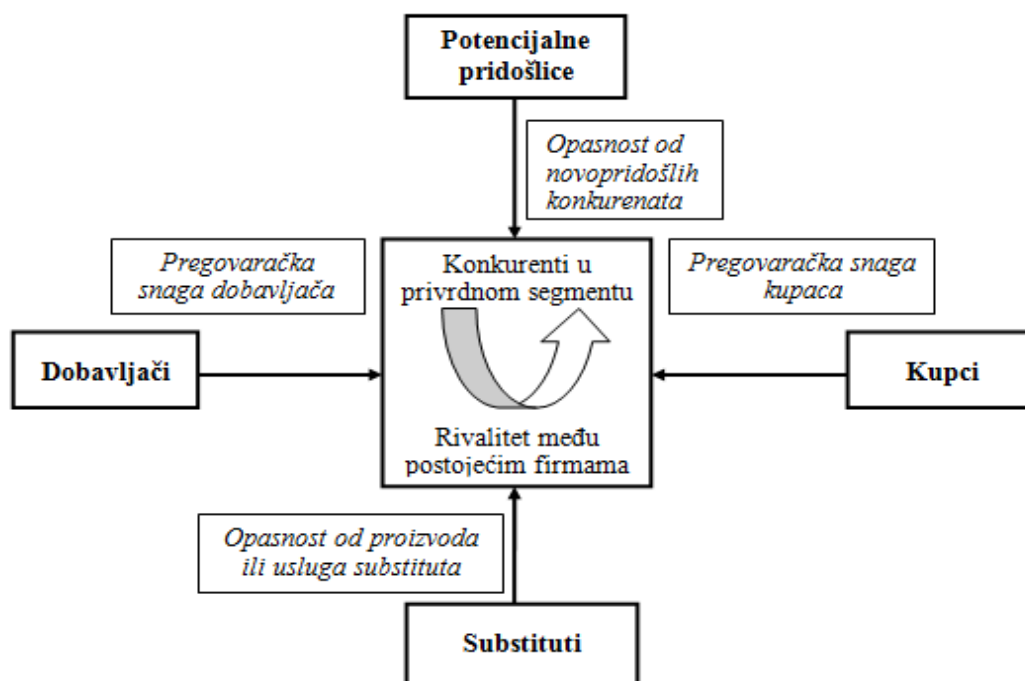
²⁹ Coulter M., *Stratejski menadžment na delu*, Data status, Beograd, 2010, str. 133

³⁰ Isto, 141

2.3.1. Porterov model pet sila

Porterov model pet sila opisuje konkurentsko okruženje kroz: intenzitet rivalstva među konkurentima u jednoj privrednoj grani, ulazne barijere, pregovaračku snagu kupaca, pregovaračku snagu dobavljača, opasnost od proizvoda i usluga supstituta.

Slika 1: Porterov model pet sila



Izvor: Dess G. G., Lumpkin. G. T., Elisner A.B., *Strategijski menadžment, teorija i slučajevi*, Data status, Treće izdanje, Beograd, 2007, str. 60

Intenzitet rivalstva među konkurentima javlja se kada postojeće kompanije iz iste privredne grane predstavljaju konkurente. Prema Porteru, nivo rivaliteta zavisi od osam okolnosti: Prva, kada je prisutan veliki broj „podjednako uravnoteženih konkurenata.“ Druga, kada je slab privredni rast. Treća, kada su visoki fiksni troškovi odnosno troškovi skladištenja. Jedna od okolnosti koja utiče na nivo rivaliteta je i kad ne postoji diferencijacija ili troškovi zamene. Naime, ako su proizvodi standardizovani, ponude slične i slabo diferencirane, ili kada zbog ekonomije obima, cena pada, prilikom preuzimanja malih firmi od strane jačih sa ciljem agresivnog pozicioniranja, rivalitet se pojačava. Postepeno povećanje kapaciteta većeg obima, raznolikost konkurenata kao i faktor visokih strategijskih uloga takođe predstavljaju okolnosti koje snažno utiču na nivo rivaliteta.³¹ Sve navedeno konkurentsku utakmicu čini složenom, izazovnom i punom borbe, gde do izražaja dolazi znanje, sposobnost i inovativnost.

³¹ Coulter M., *Strategijski menadžment na delu*, Data status, Beograd, 2010., str. 89,90

Ulazne barijere predstavljaju prepreke ulaska novih kompanija u određenu proizvodnu granu. Prema Porteru to su:³²

- Ekonomija obima koja se odnosi na sniženje troškova;
- Troškovi nezavisni od obima kada konkurenti imaju prednosti poslovanja uz niske troškove (nabavka sirovina po povoljnijim cenama, povoljna lokacija i dr.) i ako bi potencijalne pridošlice poslovale u velikom obimu;
- Diferencijacija proizvoda, kada preduzeće poseduje brend i ako je stvorilo lojalne kupce, što zahteva velika ulaganja pridošlica u cilju upoznavanja kupaca i niz marketinških aktivnosti;
- Kapitalni zahtevi koji potencijalne „pridošlice“, zbog velikih ulaganja odbijaju za ulazak u takvu privrednu granu;
- Troškovi zamene koje kupac snosi u slučaju promene dobavljača, bilo da su to materijalni ili psihološki troškovi;
- Pristup kanalima distribucije, koji, ukoliko su onemogućeni „pridošlicama“, mogu predstavljati barijeru;
- Državna politika jer države, uobičajeno, koriste instrumente carinske politike, kao vid zaštite, za ograničenje trgovine kao što su: zahtevi za izdavanje dozvola, standardi zagađenja vazduha, vode, standardi sigurnosti proizvoda, što može da stvori uvozu barijeru.

Pregovaračku snagu kupaca stvara niz faktora i okolnosti: kada kupuje velike količine proizvoda od određenog prodavca, ukoliko su proizvodi koje nabavlja nediferencirani pa stoga nema velike troškove zamene, ukoliko ostvaruje mali profit zbog čega će gledati da smanji svoje troškove. Pregovaračka snaga kupaca raste i ukoliko imaju mogućnosti da sami proizvode takve proizvode ili ukoliko takav proizvod ne utiče na kvalitet njihovog finalnog proizvoda. Na kraju, informisanost kupaca o tražnji, tržišnim cenama i troškovim dobavljača takođe snažno doprinosi njihovoj pregovaračkoj snazi zbog čega kupci koji su dobro informisani o kvalitetu, ceni i troškovima mogu da kreiraju konkurentski pritisak. Rezultat navedenih pritisaka je nalaženje načina da se proizvod ili usluga poboljša a cena smanji.

Pregovaračka moć dobavljača omogućava podizanje cene, smanjivanje broja usluga koje pružaju kao i kvalitet proizvoda. Dobavljači poseduju moć ukoliko u nekoj grani dominira nekoliko kompanija. Ukoliko postoje supstituti njihova pregovaračka moć slabi. Snaga dobavljača može da se uveća i u okolnostima kada oni mogu da preuzmu kontrolu nad nekom delatnošću gde takva delatnost nije značajan kupac ali i kada je proizvod dobavljača značajan input za kupca. Ukoliko su proizvodi dobavljača diferencirani, dobavljač takođe ima veću pregovaračku moć.

Proizvodi supstituti mogu da jačaju konkurentski pritisak ako je kvalitet uporediv ili bolji i ako imaju povoljnije cene a kupac ima interes da se preorijentiše na takav proizvod. U ovom slučaju učesnici u konkurenciji pribegavaju ugradnji novih karakteristika u postojeće proizvode i uveravanju kupaca da su njihovi proizvodi ili usluga bolji od supstituta. Dobri parametri za konkurentsku snagu proizvoda supstituta su

³² Coulter M., *Strategijski menadžment na delu*, Data status, Beograd, 2010., str. 92-95

stopa rasta prodaje i profita, osvajanje tržišta i planovi za povećanje proizvodnog kapaciteta.

Model „pet sila“ predstavlja najčešće korišćeno sredstvo analize prilikom ispitivanja konkurentnog okruženja, pri čemu je potrebno ispitati svaku silu pojedinačno a zatim, sagledati njihov međusobni uticaj i utvrditi kako njihova kolektivna snaga utiče na konkurentnost i profitabilnost.

2.3.2. Lanac vrednosti

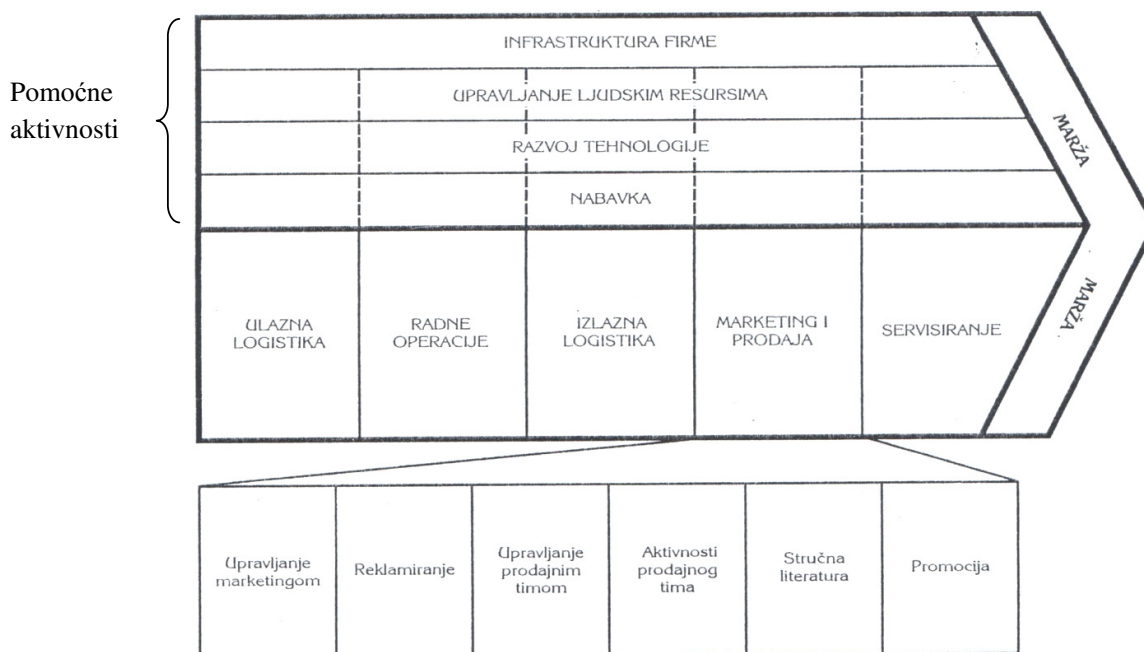
U cilju izrade adekvatne strategije neophodno je izvršiti i internu analizu. Internom analizom ključnih procesa sagledava se stanje ljudskih resursa, operacionalizacija, inovativnost, i korišćenje tehnologije. Analitičko sredstvo interne analize koje je u širokoj upotrebi je analiza lanca vrednosti, koju je uveo Majkl Porter.

Prema Porteru lanac vrednosti je skup aktivnosti koje se obavljaju u cilju dizajniranja, proizvodnje, marketinga, isporuke i podrške njenim proizvodima, dok sa strane konkurencije, vrednost je iznos koji su korisnici usluga (kupci) spremni da plate za nešto što im se nudi.

Aktivnosti koje stvaraju vrednost u širem smislu mogu se podeliti na dve vrste: osnovne i pomoćne aktivnosti.

Analiza lanca vrednosti, a ne dodate vrednosti, predstavlja odgovarajući način za ispitivanje konkurentske prednosti.

Slika br. 2: Generički lanac vrednosti



Izvor: Porter M.E., *Konkurentska prednost, Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee books, str. 64

Kao što je prikazano na slici br. 2, Porter je izdvojio pet generičkih kategorija osnovnih aktivnosti koje se odnose na sve privredne grane. U zavisnosti od strategije privredne grane, svaka od **osnovnih aktivnosti** može se razvrstati na više posebnih ili specifičnih aktivnosti, kao što su:

- ulazna logika – obuhvata aktivnosti koje se odnose na prijem, skladištenje i raspodelu neophodnih inputa kao što su rukovanje materijalom, skladištenje, kontrola zaliha, transport i povraćaji dobavljačima;
- radni procesi – predstavlja pretvaranje inputa u finalni proizvod;
- izlazna logika - podrazumeva aktivnosti vezane za prikupljanje, skladištenje i distribuciju;
- marketing i prodaja – aktivnost koju čini znanje i kompetentnost menadžerske strukture (definisanje i izbor strategije, izbor tržišta, oglašavanje, promocija, izbor distributivnih kanala, izgradnja lojalnosti potrošača, upravljanje robnom markom, pozicioniranje, cena);
- servisiranje – je potrebna aktivnost da bi se zadržala ili povećala vrednost proizvoda ili usluge, kao što su instaliranje, popravka, obuka, isporuka rezervnih delova i usklađivanje proizvoda ili usluge.³³

Pomoćne aktivnosti utiču na stvaranje vrednosti u svim osnovnim aktivnostima i mogu se podeliti u četiri generičke kategorije, i to:

1. nabavka – podrazumeva kupovinu inputa koji se koristi u lancu vrednosti i prisutni su u svim aktivnostima koje stvaraju vrednost;
2. razvoj tehnologije – značajan za konkurentsku prednost u svim privrednim granama i segmentima, a u nekima čak predstavlja i najvažniji faktor prednosti. Razvoj tehnologije može da podržava bilo koju, od brojnih tehnologija uključenih u aktivnosti koje stvaraju vrednost, baznih istraživanja i dizajna do istraživanja medija, dizajna proizvodne opreme i načina servisiranja, što znači da razvoj tehnologije utiče na čitav lanac vrednosti i uslovljen je stručnim znanjem, veštinama, postupcima i procesima;
3. upravljanje ljudskim resursima – pruža podršku celokupnom lancu vrednosti i snažno utiče na konkurentsku prednost, zbog uloge u utvrđivanju kvalifikacija i motivacije zaposlenih, kao i u troškovima zapošljavanja i obuke. U nekim privrednim granama i segmentima ljudski resurs predstavlja ključ za sticanje konkurentske prednosti;
4. infrastruktura firme – sastoji se od velikog broja organizacionih aktivnosti kao što su top menadžment, planiranje, finansije, računovodstvo, pravni poslovi, odnosi sa državnim organima i upravljanje kvalitetom i daje podršku čitavom lancu vrednosti.³⁴

Na osnovu izvršenih eksternih i internih analiza može se doneti odluka o pravcima razvoja, uključujući i razvoja zemlje kao turističke destinacije, kako i na koji

³³Porter M. E., *Konkurentska prednost, Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee books, str. 57

³⁴ Porter M. E., *Konkurentska prednost, Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee books, str. 61

način je razvijati, investirati i kreirati smernice za poboljšanje pozicije u odnosu na konkurenciju, odnosno podići nivo konkurentnosti i primeniti odgovarajuću konkurentsku strategiju.

2.3. Porterove generičke strategije

Majkl Porter je uveo tri generičke strategije koje „jedna firma može da koristi u savladavanju pet sila i postizanju konkurentske prednosti“³⁵ i to: strategija liderstva u troškovima, strategija diferencijacije i strategija fokusa.

Osnovni uslov za postizanje dugoročnih natprosečnih rezultata je održiva konkurentska prednost. Prema Porteru postoje dva osnovna vida konkurentske prednosti: jedna koja se bazira na najnižim troškovima koju organizacija može da ima u svojoj delatnosti i druga koja se zasniva na diferencijaciji odnosno na posedovanju značajnih i poželjnih razlika u odnosu na konkurente.³⁶

Širina tržišta odnosno proizvoda u kojoj se organizacija nadmeće predstavlja takođe bitan faktor (da li pokriva široko ili usko konkurentsko polje). Imajući u vidu ove faktore, dobija se osnova za njegove konkurentske strategije: strategiju vođstva u troškovima, strategiju diferencijacije i strategiju fokusa (na osnovu troškova i diferencijacije).

Slika br. 3: Porterove generičke strategije

		KONKURENTSKA PREDNOST	
		Niži troškovi	Diferencijacija
KONKURENTNI OBIM	Zadovoljavanje potreba više segmenata	1. Liderstvo u troškovima	2. Diferencijacija
	Zadovoljavanje potreba jednog segmenta	3.a Fokus na troškove	3.b Fokus na diferencijaciju

Izvor: Porter M. E., *Konkurentska prednost, Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee books, str. 31

³⁵ Dess G., Lumpkin T.G., Eisner B. A., *Strategijski menadžment, teorija i slučajevi*, Treće izdanje, Data Status, Beograd, 2007, str.163

³⁶ Porter M. E., *Konkurentska prednost, Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee books, str. 30

Liderstvo u troškovima predstavlja strategiju nižih proizvodnih troškova čime se postiže troškovna prednost, što podrazumeva diktiranje cena od strane lidera, uspostavljanje pariteta u odnosu na konkurente i mogućnost postizanja rezultata iznad proseka, a time i velikih profita. Ova generička strategija zahteva snažnu povezanost međusobnih taktika (visok nivo efikasnosti kapaciteta, značajno smanjenje troškova, preciznu i permanentnu kontrolu svih vrsta troškova u svim aktivnostima lanca vrednosti i njihovo svođenje na minimum).

Strategija diferencijacije podrazumeva jedinstven položaj turističke destinacije (kompanije), čime se po svojoj posebnosti i jedinstvenosti izdvaja od konkurenata, što za turističku destinaciju (kompaniju) predstavlja specifičan sopstveni razvoj koji za korisnika usluga - kupca obezbeđuje izbor posebnih mogućnosti odnosno osobina. Turistička destinacija se, kreiranjem i realizacijom ove strategije, opredeljuje za jedan poseban turistički proizvod ili više njih koje korisnici usluga - kupci smatraju važnim i posebnim.

Strategija fokusa se zasniva na prepoznavanju posebnih potreba korisnika usluga (kupaca) i stvaranju posebnih vrednosti za njih. U pitanju su nesvakidašnje potrebe i zahtevi korisnika a konkurencije nema ili ne u dovoljnoj meri. Fokus strategija uključuje fokus diferencijacije (nova ponuda iz niše) ili troškovnu prednost odnosno fokus troškova (ostvariti troškovnu prednost u odnosu na konkurente u okviru iste niše).³⁷

2.4. Uloga bezbednosti u postizanju konkurentnosti

Polazeći od stava da su koncepti bezbednosti teorijske i praktične konstrukcije zaštite i unapređenja referentnih vrednosti i interesa pojedinih kategorija objekata bezbednosti, ističe se i to da je bezbednost dinamična pojava, te se u tom kontekstu posmatrano menjaju, kako vrednosti koje se štite, tako i načini i sredstva njihove zaštite.³⁸

David A. Baldwin, navodi da postoji sedam pitanja na koja se mora odgovoriti kako bi se definisalo **konceptijsko opredeljenje pojma bezbednosti**:

- Bezbednost za koga – pitanje se odnosi na referentni objekat zaštite (pojedinaac, društvo, država, itd.)
- Bezbednost za koje vrednosti – vrednosti koje se žele zaštititi mogu biti različiti (lična bezbednost, politička nezavisnost, demokratija, slobodna trgovina, itd.)
- Koliko bezbednosti – trebalo bi težiti samo određenom nivou bezbednosti
- Bezbednost od kojih pretnji – pretnje od strane ljudi, prirodne katastrofe, posredne ili neposredne pretnje, vojne ili nevojne, kratkoročne, dugoročne (nosioci pretnji mogu biti akteri ili procesi)
- Kojim sredstvima do bezbednosti – vojna, diplomatska, ekonomska, obaveštajna, policijska, itd.

³⁷Porter M. E., *Konkurentna prednost, Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee books, str. 31-35

³⁸Mijalković, S., *Nacionalna bezbednost*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, 2009, str. 53 - 67

- Po kojoj ceni i u kom vremenskom periodu.³⁹

Problemi bezbednosti u turizmu određeni su uslovima u kojima se turistička delatnost odvija, svojstvima svih učesnika u turističkoj delatnosti, njihovim međusobnim odnosima, kao i delovanjem pojedinaca i organizacija protiv zloupotrebe turista u nameri pribavljanja protivpravne koristi (eksploatacijom uslova u kojim se odvija turistička delatnost).

Kao najčešći bezbednosni problemi sa kojima se mogu suočiti turisti, a time i turizam kao delatnost, mogu se izdvojiti: sudari, havarije, požari, zemljotresi, razne vrste tehnoloških i ekoloških akcidenata, raznovrsni kvarovi, kašnjenja, nestanci vode i struje, strujni udari, konflikti, uznemiravanje, bolesti, povrede, toplotni udari, smrzavanja, ugrizi zmija i pauka, krađe, razbojništva, prevare, nestanci, otmice i ubistva turista.

U cilju rešavanja i prevazilaženja navedenih problema Skupština Svetske turističke organizacije (World Tourism Organisation - WTO) usvojila je „Preporučene mere za sigurnost u turizmu“, i pozvala sve države koje imaju turističku delatnost da ih, u skladu s vlastitim zakonodavstvom i praksom, primene u svojim zemljama. Preporučene mere sadrže tri elementa: preventivne mere sigurnosti, pružanje pomoći turistima i međunarodnu saradnju u turizmu. Istovremeno, WTO izdvaja i četiri osnovna izvora rizika:

1. **Ljudsko i institucionalno okruženje van sektora turizma** – rizici se vezuju za kriminal i druge negativne društvene pojave (krađe, džepne krađe, prevare, trgovinu ljudima, terorizam, ratove, unutrašnje i prekogranične sukobe, političku i ekonomsku nestabilnost).
2. **Sektor turizma i povezani komercijalni izvori** – rizici proističu iz nepoštovanja ugovora, obmana u komercijalnim poslovima, štrajkova zaposlenih, nedostatka protivpožarne zaštite, odsustva preventivnih mera u hotelima (video nadzor, šifrovani ključ i slično);
3. **Individualni putnici (lični rizik)** – turisti mogu ugroziti ličnu i bezbednost domaćina avanturističkim turizmom (ekstremni sportovi i sl.), kršenjem zakonskih propisa, izazivanjem konflikata sa lokalnim stanovništvom, gubitkom dokumenata, zdravstvenim problemima, itd.
4. **Fizički rizici iz okruženja** (prirodni, klimatski, epidemije) - u velikoj meri tiču se ličnog rizika, ali, za razliku od ličnih, kod njih ne postoji namera (problemi nastaju usled neznanja ili pasivnog pristupa potencijalnim rizicima).⁴⁰

Prilikom donošenja odluke o investiranju u neku zemlju, to jest u pojedine segmente njene privrede, pa i u oblast turizma, investitori, pored niza makroekonomskih faktora, sagledavaju i bezbednost svojih ulaganja. Stoga su u fokusu njihovog interesovanja, kako međunarodni ugovori i regulative međunarodnih organizacija, tako i bilateralni i multilateralni sporazumi koje je potpisala država u koju žele da investiraju.

³⁹ Baldwin D.A., *The Concept of Security, Review of International Studies*, No 23, British International Studies Association, 1997., str. 12-17

⁴⁰ UNWTO, *Tourist Safety and Security: Practical Measures for Destinations*, 1996., str. 15-17

Osnovni **pravni okvir** za progresivnu liberalizaciju međunarodne trgovine uslugama, uključujući i turizam, predstavlja Opšti sporazum o trgovini uslugama (General Agreement on Trade in Services - GATS), usvojen tokom Urugvajске runde pregovora (1986-1993.), kao prvi i jedini multilateralni sporazum koji pokriva područje međunarodne trgovine uslugama, uključujući i turizam.

Cilj GATS-a je da uspostavi set multilateralnih pravila u međunarodnoj trgovini uslugama, izvrši deregulaciju međunarodnog tržišta usluga i osigura njihov rast i razvoj, omogućavajući, istovremeno, kompanijama koje se bave pružanjem usluga, veća prava prilikom ulaska na druga tržišta. Potpisivanjem GATS-a, stranim investitorima se, s jedne strane, garantuje da se uslovi ulaganja i trgovine neće promeniti na štetu njihovih interesa, što im pruža neophodnu sigurnost, dok, sa druge strane njihova ulaganja u ključne delatnosti mogu unaprediti tehničku opremljenost i privredno okruženje i povećati konkurentnost privrede.

Potpisnice Sporazuma su u obavezi da stvore uslove za bezbednost investicija investitorima implementacijom njegovih osnovnih principa u nacionalno zakonodavstvo, a to su⁴¹:

- tretman najpovoljnije nacije (Most Favoured Nation-MFN);
- pristup tržištu (Market access);
- nacionalni tretman (National Treatment) i
- princip transparentnosti (Transparency).

3. Turizam kao faktor privrednog razvoja

Dinamika razvoja međunarodnog turizma beleži izuzetno povoljan trend još od polovine dvadesetog veka.⁴² Trend javno – privatnog partnerstva u turističkom menadžmentu i marketingu nije se pojavio samo na nacionalnom nivou već se proširio na lokalni i opštinski nivo, posebno u državama sa federalnim ili decentralizovanim političkim sistemom.

S obzirom da se ekonomski značaj turizma zasniva na potrošnji turista u turističkoj destinaciji, može se konstatovati da ekonomski efekti njihove potrošnje imaju direktan i indirektan uticaj na privredu.

Pod direktnim efektima turizma podrazumeva se uticaj na učesnike turističke privrede koji direktno prodaju usluge turistima (hoteli, trgovinska mreža, banke, vodiči, festivali, pozorišta i ostali), dok se pod indirektnim efektima turizma smatra uticaj na privredne delatnosti koje snabdevaju turističku privredu.

Najznačajniji **direktni ekonomski uticaji** koje turizam vrši na privredu jedne zemlje ogledaju se kroz:⁴³

⁴¹ Svetska trgovinska organizacija – pravni instrumenti i savremene tendencije, Ministarstvo za međunarodne ekonomske odnose Srbije i Crne Gore, Beograd, 2005., str. 270, 279 i 280.

⁴² Unković S., Zečević Z., *Ekonomika turizma*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2008., str. 237

⁴³ Unković S., Zečević Z., *Ekonomika turizma*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2008., str. 39 -56

- **uticaj na društveni proizvod i nacionalni dohodak** – i to na posredan način, stimulišući razvoj oblasti materijalne proizvodnje koje snabdevaju turističku privredu i neposredan, po osnovu preliivanja dohotka iz drugih zemalja (zabeleženo je preliivanje iz privredno razvijenih u nedovoljno razvijene regione);

- **uticaj na razvoj privrednih delatnosti koje sačinjavaju turističku privredu** – kao što su: hotelijerstvo, ugostiteljstvo, trgovina, institucije kulture, turističke agencije, zanatstvo i slično, imaju visok stepen međuzavisnosti u razvoju navedenih delatnosti i turizma;

- **uticaj na platni bilans zemlje** – težnja svih zemalja sveta je da stimulišu devizni priliv, a destimulišu devizni odliv od turizma. Od posebnog značaja je, za zemlje koje raspolazu komparativnim prednostima, da turizam vrši uticaj na aktivu platnog bilansa i da se u tom smislu javlja kao faktor uravnoteženja trgovinskog i platnog bilansa u celini;

- **uticaj na zaposlenost stanovništva i nivo životnog standarda** – povećanjem turističkog prometa i potrošnje stranih i domaćih turista povećava se i broj zaposlenih, kako u delatnostima turističke privrede, tako i u neprivrednim delatnostima koje direktno učestvuju u podmirenju potreba turista. Neophodno je obuhvatiti angažovanje privatnih domaćinstava u turističkim mestima koja pružaju usluge ishrane i smeštaja domaćim i stranim turistima, a sve zajedno utiče na razvoj konkretnih turističkih zemalja i područja, kao i na povećanje životnog standarda u njima. Turizam na direktan i indirektan način utiče na zaposlenost stanovništva, ali treba ukazati na sezonske oscilacije, odnosno, veliko učešće sezonskih radnika u ukupnom broju zaposlenih, što može dovesti do brojnih ekonomskih, socijalnih i organizacionih problema;

- **uticaj na investicionu aktivnost i strukturu investicija** - šezdesetih godina, čak i ranije, vlade su imale pionirsku ulogu u razvoju turizma koja je podrazumevala ogromne investicije koje su usmeravane u infrastrukturu i kapacitete neophodne za stvaranje uslova za razvoj turističke destinacije. Od privatnog sektora se, u to vreme, nije moglo očekivati da preuzme rizik, dok se nije stvorio ambijent za razvoj. Turizam je tada delovao kao potencijalno unosan izvor deviznog priliva. Sa razvojem turizma, privatni sektor je pokazivao sve više interesovanja za poslovne mogućnosti u hotelskoj industriji i organizaciji putovanja. Sledeća i poslednja faza, u razvoju turizma predstavlja uključivanje Nacionalne turističke agencije. Ovu fazu karakteriše uloga države kao koordinatora u razvoju turizma, što je uticalo na stvaranje povoljnijih uslova za investiranje;

- **uticaj na brži razvoj nedovoljno razvijenih zemalja i područja** - za razliku od razvijenih zemalja, zemlje u razvoju kao i zemlje gde je turizam u tranzicionom periodu su u prvoj i drugoj fazi razvoja, odnosno, uloga države je veoma važna za pokretanje snažnog rasta i razvoja turizma. Turizam je aktivnost koja je održiva uglavnom zahvaljujući privatnom sektoru i vladama koje imaju tradicionalno ključnu ulogu u razvoju turizma i promociji svojih zemalja kao turističkih destinacija. Što je ekonomija države na višem nivou razvoja, manje su potrebe za podrškom javnog sektora u turističkoj industriji zemlje. Za razvoj turizma na održiv način, posebno u nedovoljno

razvijenim zemljama i područjima, gde su zastupljene značajne razlike u nivou razvoja, neophodna je odgovarajuća infrastruktura, zakonodavni, fiskalni i institucionalni okvir.

Turizam vrši i **indirektan uticaj** na većinu neprivednih i privrednih delatnosti. U građevinarstvu se sa razvojem turističke destinacije nameće potreba za izgradnjom novih smeštajnih kapaciteta, putne infrastrukture i objekata različitih namena, što zahteva znatna investiciona ulaganja a za rezultat ima povećanje privredne aktivnosti građevinarstva kao i povećavanje ostvarenog dohotka. Zadovoljavanje potreba domaćih i stranih turista utiče i na razvoj industrije i to kako dugotrajnih potrošnih dobara (grđevinskog materijala, proizvoda za opremanje objekata i slično), tako i proizvoda široke potrošnje (kozmetike, inventara za hotele i ugostiteljke objekte, prehrambenih proizvoda, pića i slično). Značajan indirektan uticaj turizma ogleda se i kroz razvoj poljoprivrede usled povećane potrošnje proizvoda ove privredne delatnosti od strane domaćih i stranih turista. Razvoj seoskih domaćinstava doprinosi ne samo razvoju ruralnog turizma, već stimuliše investiranje u smeštajne kapacitete, kao i saobraćajnu i turističku infrastrukturu.⁴⁴

Na nivou Evropske unije saradnja javnog i privatnog sektora, izražena kroz pojam javno-privatnog partnerstva (JPP)⁴⁵, se odnosi na oblike saradnje između javnih organa i preduzetnika u nameri da se obezbedi osnivanje, izgradnja, obnova, upravljanje ili održavanje infrastrukturnih objekata, ili prenos usluga.

Tokom poslednjih dvadeset godina u svetu se sve više pojavljuju različiti modeli saradnje javnog i privatnog sektora koji omogućavaju projektovanje, finansiranje, izgradnju, održavanje i upravljanje prirodnim ili stvorenim dobrima, uz učešće privatnih partnera koji u realizaciji ovih projekata dobijaju odlučujuću ulogu. Fenomen javno-privatnog partnerstva se razvio u mnogim područjima koja su tradicionalno bila u delokrugu javnog sektora. Ovo se objašnjava različitim uzrocima, od kojih su se kao najuticajnija izdvojila dva:

1. finansijski, jer se na taj način omogućava privatno finansiranje projekata za koji su ranije korišćene javne finansije i
2. veća korist u javnom životu koju pružaju znanje i iskustvo (know –how), veća efikasnost i radne metode privatnog sektora.

Stoga, dolazi do promene uloge javnog sektora u državi i društvu, koji se iz uloge direktnog subjekta menja u ulogu organizatora, regulatora i kontrolora tih aktivnosti, kako u razvijenim zemljama tako i u nerazvijenim i zemljama u tranziciji.

Da bi se olakšalo sprovođenje pojedinačnih projekata, mnoge evropske države su donele posebne propise ili smernice, kojima pružaju zakonodavni okvir ili kojima usmeravaju sprovođenje takvih projekata. Na primer, u Nemačkoj je 2005. godine donet Zakon o ubrzanju i popravljaju pravnog okvira javno-privatnih partnerstava, po kome se razlikuje nekoliko ugovornih modela, Turska je usvojila Strategiju javno-privatnog

⁴⁴ Unković S., Zečević Z., *Ekonomika turizma*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2008., str. 56-57.

⁴⁵ U EU se koristi skraćenica za ovaj pojam PPP (od engleskog: public-private partnership)

partnerstva, dok je Mađarska usvojila niz zakona i podzakonskih akata koja regulišu ovu oblast.

Na nivou Evropske unije mnoge su države stvorile i određene institucionalne okvire za nadzor, praćenje i olakšavanje izbora privatnih partnera, za ugovaranje projekata, pa i za konačno praćenje odvijanja i izvršavanja ugovornih obaveza.

Kako bi se model javno-privatnog partnerstva nesmetano razvijao, neke zemlje su osnovale posebne agencije za javno – privatno partnerstvo, koje vode registar ugovora o JPP, daju odgovore i tumačenja nejasnih ili spornih pitanja, kontrolišu ugovornu dokumentaciju, rade na unapređenju zakonodavnog okvira i analiziraju razvoj prakse JPP u drugim zemljama.

3.1. Uticaj turizma na bruto domaći proizvod

Turizam utiče posredno na društveni proizvod kroz turističku potrošnju koja stimuliše materijalnu proizvodnju i snabdeva turističku privredu. Visina učešća turizma u bruto domaćem proizvodu (u daljem tekstu: BDP) uglavnom zavisi od nivoa privredne razvijenosti zemlje, iako pojedine zemlje u razvoju i relativno male zemlje, imaju veoma visoko učešće turizma u društvenom proizvodu što govori o njegovom dominantnom mestu u ukupnom privrednom razvoju.⁴⁶

Radi analize uticaja turizma na BDP u tabeli br. 2, prikazano je učešće prihoda i rashoda od međunarodnog turizma u BDP po odabranim zemljama u periodu od 2006. do 2010. godine.

⁴⁶ Unković S., Zečević B., *Ekonomika turizma*, Centar za idavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2008., str. 42-43

**Učešće prihoda i rashoda od međunarodnog turizma u bruto domaćem
proizvodu po zemljama, u periodu od 2006. do 2010. godine**

Tabela br. 2

% učešće

Zemlja	Indikator	2006	2007	2008	2009	2010
SAD	Prihod	1,0	1,1	1,2	1,1	1,1
	Rashod	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
	Saldo	0,2	0,3	0,4	0,3	0,4
Italija	Prihod	17,6	16,7	16,0	16,8	-
	Rashod	2,6	2,6	2,2	2,1	-
	Saldo	14,9	14,0	13,8	14,7	-
Nemačka	Prihod	1,6	1,5	1,5	1,4	1,5
	Rashod	2,9	2,9	2,9	2,8	2,7
	Saldo	-1,4	-1,4	-1,5	-1,4	-1,3
Kanada	Prihod	1,3	1,3	1,2	1,2	1,2
	Rashod	2,0	2,2	2,3	2,3	2,3
	Saldo	-0,7	-0,9	-1,0	-1,1	-1,2
Portugal	Prihod	5,2	5,6	5,6	5,3	5,7
	Rashod	2,1	2,1	2,1	2,0	2,1
	Saldo	3,1	3,5	3,5	3,3	3,6
Španija	Prihod	4,7	4,5	4,4	4,1	4,2
	Rashod	1,6	1,7	1,7	1,5	1,6
	Saldo	3,0	2,8	2,7	2,5	2,6
Francuska	Prihod	2,1	2,1	2,0	1,9	1,8
	Rashod	1,4	1,5	1,5	1,5	1,5
	Saldo	0,6	0,6	0,6	0,4	0,3
Austrija	Prihod	5,9	5,7	5,9	5,6	5,6
	Rashod	3,6	3,4	3,4	3,4	3,2
	Saldo	2,2	2,2	2,5	2,2	2,3
Češka Republika	Prihod	4,5	4,2	3,8	3,9	3,9
	Rashod	2,0	2,2	2,2	2,2	2,2
	Saldo	2,4	2,0	1,6	1,7	1,8
Hrvatska	Prihod	16,9	16,4	16,7	14,5	13,5
	Rashod	1,6	1,7	1,7	1,6	1,4
	Saldo	15,3	14,6	15,1	12,9	12,1
Crna Gora	Prihod	-	18,0	17,7	17,0	-
	Rashod	-	1,6	1,8	1,8	-
	Saldo	-	16,4	15,9	15,2	-
Turska	Prihod	3,5	3,2	3,4	4,0	3,4
	Rashod	0,6	0,6	0,6	0,8	0,7
	Saldo	2,9	2,6	2,9	3,3	2,6
Grčka	Prihod	5,5	5,0	5,1	4,5	4,1
	Rashod	1,1	1,1	1,1	1,0	0,9
	Saldo	4,3	3,9	3,9	3,5	3,2

Zemlja	Indikator	2006	2007	2008	2009	2010
Mađarska	Prihod	4,4	4,1	4,6	5,2	4,9
	Rashod	2,3	2,5	3,0	3,2	2,6
	Saldo	2,2	1,5	1,6	2,0	2,2
Bugarska	Prihod	10,0	9,9	9,4	8,8	8,5
	Rashod	6,3	5,1	5,0	4,0	2,9
	Saldo	3,7	4,8	4,3	4,8	5,6
Rumunija	Prihod	1,4	1,2	1,3	1,0	1,0
	Rashod	1,2	1,0	1,2	1,1	1,2
	Saldo	0,2	0,2	0,1	-0,1	-0,2
Slovačka	Prihod	3,0	3,1	3,2	2,9	2,7
	Rashod	2,2	2,4	2,7	2,6	2,5
	Saldo	0,8	0,7	0,4	0,3	0,2
Saint Lucia	Prihod	31,6	31,5	31,5	31,3	33,5
	Rashod	4,2	4,4	4,6	4,9	4,9
	Saldo	27,3	27,1	26,9	26,4	28,6
Malta	Prihod	15,1	16,0	15,4	13,4	15,2
	Rashod	5,6	5,6	5,7	6,2	6,7
	Saldo	9,4	10,4	9,7	7,2	8,5
Srbija	Prihod	-	2,6	2,4	2,5	2,8
	Rashod	-	3,1	3,1	2,9	2,6
	Saldo	-	-0,5	-0,7	-0,3	0,2

Izvor: UNWTO, „Compendium of Tourism Statistics“ Data 2006-2010, Edition 2012.

Gornja tabela omogućava sagledavanje uticaja turizma na bruto domaći proizvod navedenih zemalja. Prikazani uticaj turizma na BDP bio bi 15-20% veći kada bi se uključili i prihodi od međunarodnog prevoza turista koji su posetili ove zemlje.⁴⁷

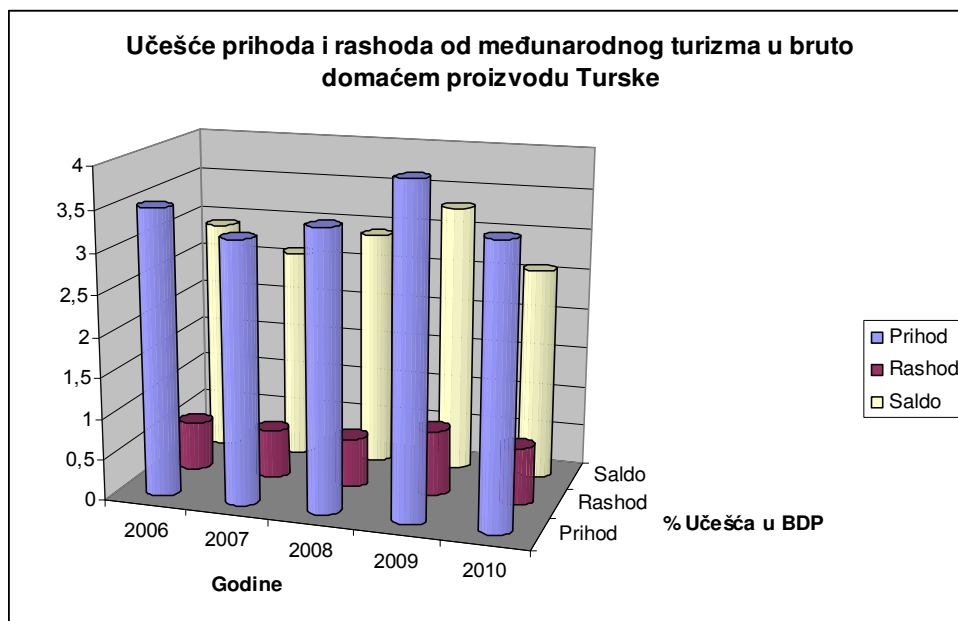
U tabeli su prikazane i pojedine zemlje u razvoju koje su relativno male a imale su izuzetno visoko učešće prihoda od stranih turista u BDP: Saint Lucia, Jamajka, Sejšel, Mauricijus i Malta, što jasno upućuje da je kod njih turizam dominantan faktor privrednog razvoja.

U okviru ove disertacije, od prikazanih zemalja, sagledaće se posebno učešće prihoda i rashoda u bruto domaćem proizvodu u Turskoj, Mađarskoj, Hrvatskoj i Srbiji.

Radi jasnijeg uvida u učešće prihoda i rashoda od međunarodnog turizma u bruto domaćem proizvodu Turske, dati su podaci u obliku grafikona br. 1.

⁴⁷ Unković S., Zečević B., *Ekonomika turizma*, Centar za idavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2008., str 43

Grafikon br. 1

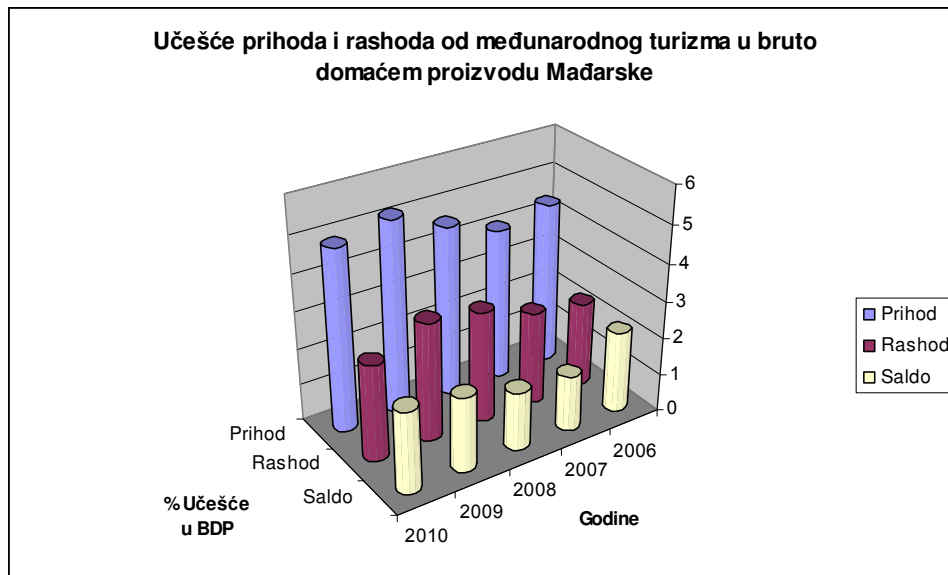


Izvor: Izvedeno iz tabele br. 2

Tokom posmatranog perioda Turska ima relativno ujednačeno učešće prihoda (3,2-3,5%) i rashoda (0,6-0,7%) u BDP čak i u kriznoj 2008. godini. Već u narednoj, 2009. godini, povećano je učešće prihoda od turizma u BDP na 4% iako su i rashodi povećani sa 0,6% na 0,8%.

Učešće prihoda i rashoda od međunarodnog turizma u bruto domaćem proizvodu Mađarske, prikazano je u grafikonu br. 2.

Grafikon br. 2

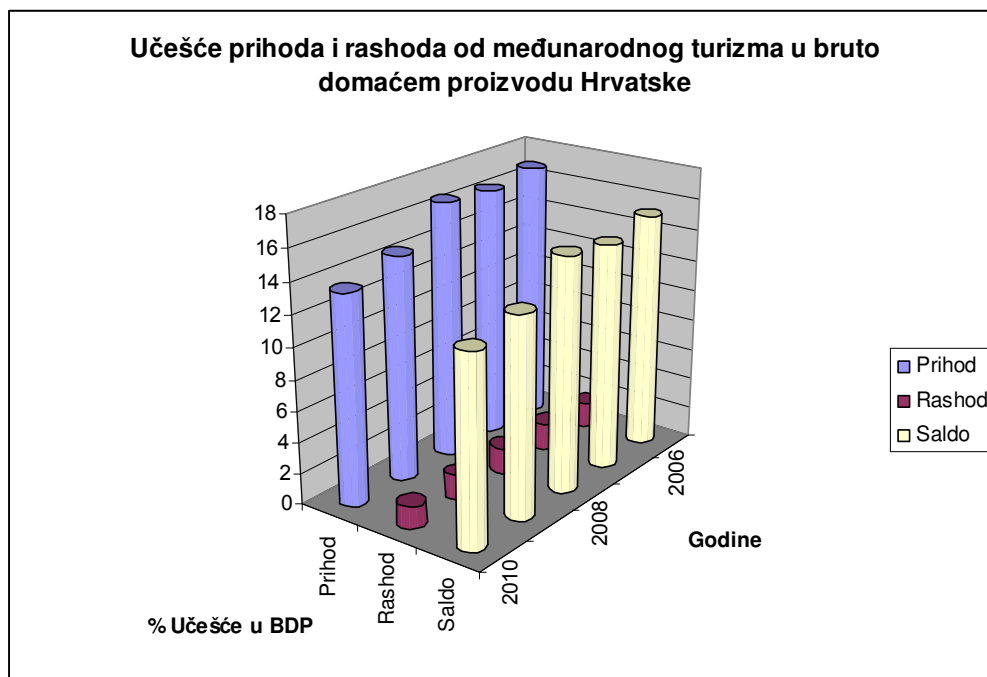


Izvor: Izvedeno iz tabele br. 2

Mađarska, kao i Turska, beleži stabilno učešće prihoda od turizma u BDP (4,1-4,9%). Najveće učešće prihoda ostvarila je u 2009. godini (5,2%) iako, za razliku od Turske, zbog većeg rasta rashoda (3,2%), ostvareni saldo od 2% je ispod nivoa iz 2006. godine i 2010. godine kada je iznosio 2,2%.

Podaci o učešću prihoda i rashoda od međunarodnog turizma u bruto domaćem proizvodu Hrvatske, dati su u grafikonu br. 3.

Grafikon br. 3

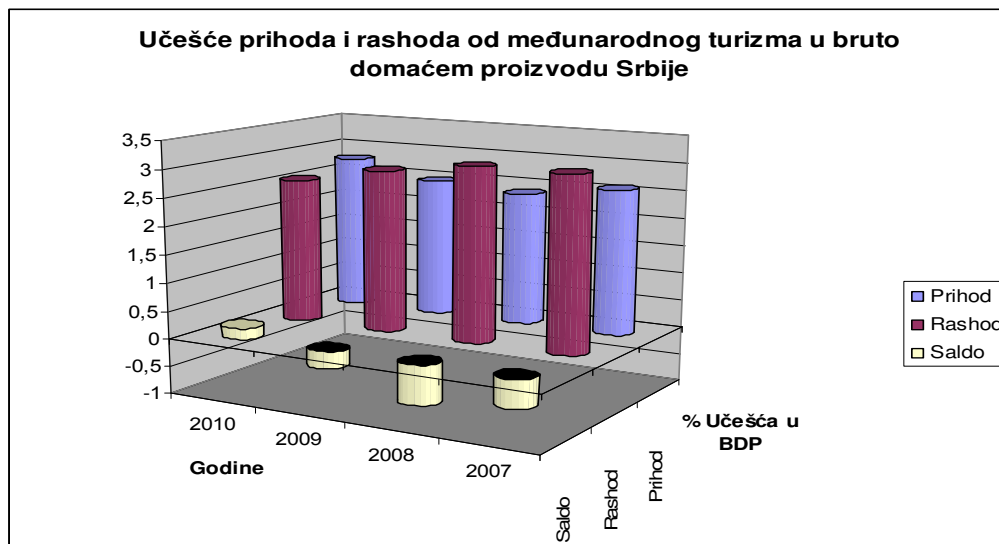


Izvor: Izvedeno iz tabele br. 2

Učešće prihoda od međunarodnog turizma je veoma značajno u BDP Hrvatske iako se može uočiti tendencija opadanja u posmatranom periodu. Prihodi u 2010. godini imaju za 3,4% manje učešće u BDP u odnosu na 2006. godini, rashodi za 0,2%, a saldo za 3,2%. Ipak i ove najniže vrednosti u 2010. godini ukazuju na visoko učešće turizma na formiranje BDP u Hrvatskoj.

U grafičkom prikazu br. 4 dati su podaci o učešću prihoda i rashoda od međunarodnog turizma u bruto domaćem proizvodu Srbije.

Grafikon br. 4



Izvor: Izvedeno iz tabele br. 2

U odnosu na pomenute zemlje, Srbiju odlikuje nisko učešće prihoda od turizma u BDP i kontinuirno veći rashodi od prihoda. Samo je u 2010. godini zabeležen pozitivan saldo za 0,2% u bruto domaćem proizvodu, iako je smanjeno učešće rashoda za 0,3%, koliko je povećano i učešće prihoda za 0,3% u odnosu na 2009. godinu.

3.2. Ostvaren prihod od turizma i teritorijalna raspodela

Za određene zemlje devizni prihod od turizma je veoma značajna stavka u bruto domaćem proizvodu, pa samim tim predstavlja i bitnu stavku prihoda u platnom bilansu. U cilju sagledavanja značaja učešća turizma u platnom bilansu, najpre će se analizirati devizni prihod od turizma po regijama – destinacijama u svetu (tabela br. 3).

Međunarodni prihod od turizma u periodu 2003-2011.

Tabela br. 3

u mil. US dol.

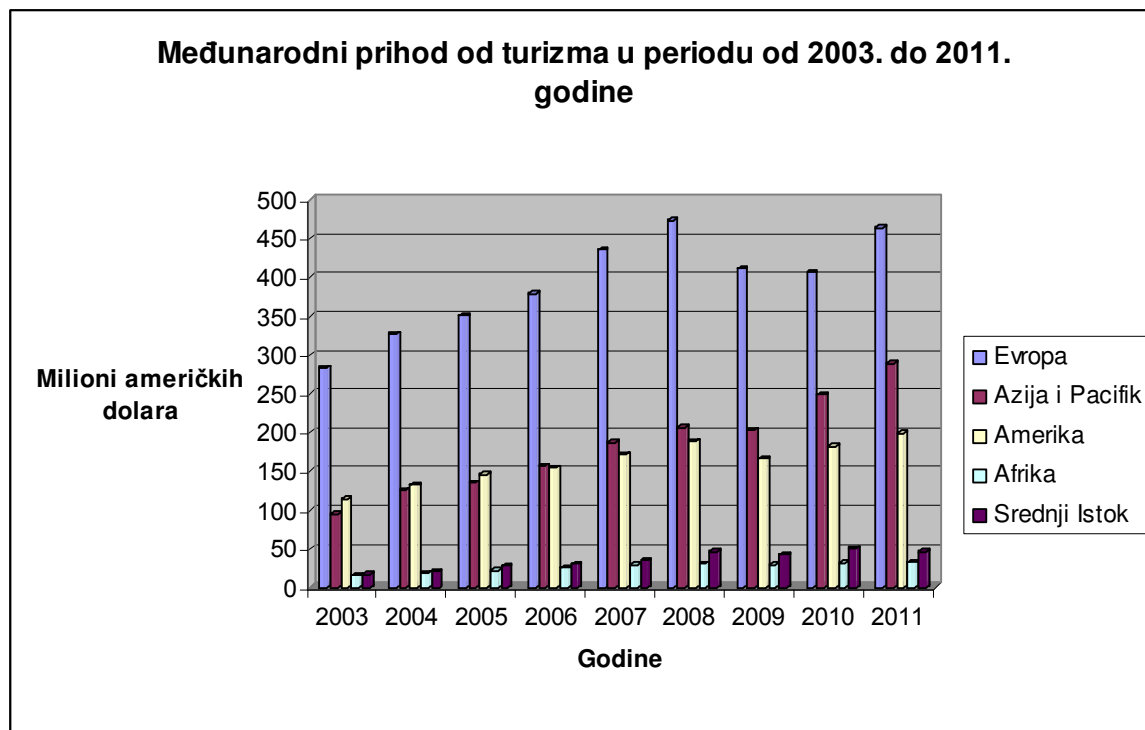
GLAVNE DESTINACIJE	EVROPA	AZIJA I PACIFIK	AMERIKA	AFRIKA	SREDNJI ISTOK	UKUPNO
2003	282,913	94,855	114,105	15,494	16,836	524,103
2004	326,693	124,973	131,682	18,335	21,005	622,688
2005	350,282	134,964	145,321	21,820	27,250	679,637
2006	378,290	157,067	154,503	24,896	29,863	744,619
2007	435,177	186,789	171,295	29,089	34,983	857,333
2008	473,680	206,022	188,355	30,612	45,640	944,309
2009	410,900	203,100	166,200	28,800	42,200	851,200
2010	406,200	248,700	182,200	31,600	50,300	919,000
2011	463,400	289,400	199,100	32,600	45,900	1,030,400

Izvor: UNWTO, tourism Highlights 2005 Edition, 2008 Edition, 2009 Edition, 2010 Edition, 2011 Edition, 2012 Edition, str. 5,6,7 i 8, izvedeno

Međunarodni prihod od turizma u periodu 2003.-2011. godine ima tendenciju rasta sa izuzetkom 2009. godine. U odnosu na 2003. godinu ukupni međunarodni prihodi glavnih destinacija su se gotovo udvostručili u 2011. godini.

Podaci iz tabele br. 3, o međunarodnom prihodu od turizma u periodu od 2003. do 2011. godine, prikazani su u obliku grafikona br. 5.

Grafikon br. 5



Izvor: izvedeno iz tabele br. 3

Iz tabele br. 3 i grafikona br. 5 evidentan je trend rasta prihoda od međunarodnog turizma u regijama. U posmatranom periodu od 2003. do 2011. godine, očigledna je dominantna pozicija Evrope. Međunarodni prihod od turizma u Evropi u 2011. godini beleži rast za 63,8% u odnosu na 2003. godinu, dok u periodu od 2008. do 2011. godine stagnira i pokazuje blagi pad, što može biti posledica svetske ekonomske krize.

Najdinamičniji rast prihoda od turizma beleže Azija i Pacifik i to za 205,1% u 2011. godini u odnosu na 2003. godinu, a od 2006. godine njihovi prihodi prevazilaze prihode koje ostvaruje Amerika do tada, tako da u 2008. godini i pored nepovoljnih kretanja u svetskoj privredi beleže rast za 10,3% u odnosu na 2007. godinu, odnosno u 2011. godini rast od 54,9% u odnosu na 2007. godinu.

Što se tiče Amerike, ona tokom celog perioda beleži povoljnu razvojnu tendenciju, ali od 2005. godine, umesto na drugom (posle Evrope), nalazi se na trećem mestu po prihodima od međunarodnog turizma, dok region Afrike i Srednjeg Istoka beleže trend rasta ali u znatno manjem apsolutnom obimu, dok u relativnom iznosu u periodu od 2003. do 2011. godine beleže rast od 101,4% i 172,6% respektivno.

Radi sveobuhvatne analize uticaja turizma na platni bilans, u tabeli br. 4 i njenom grafičkom prikazu br. 6, dat je pregled deviznog prihoda od turizma po zemljama koje ostvaruju najveći prihod od turizma u svetu, ali i zemalja novijih članica Evropske unije, koje su napravile značajan napredak u svom pozicioniranju na turističkom tržištu.

Međunarodni prihod od turizma po odabranim zemljama u periodu 2003. - 2011. godine

Tabela br. 4

u mil. US dol.

GLAVNE DESTINACIJE	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
SAD	64,348	74,481	81,799	85,720	96,712	110,090	93,9	103,5	116,28
Španija	39,645	45,248	47,970	51,122	57,645	61,628	53,2	52,5	59,892
Francuska	36,593	40,842	44,018	46,345	54,273	55,595	49,4	46,3	53,845
Italija	31,245	35,656	35,398	38,130	42,651	45,727	40,2	38,8	42,999
Kina	17,406	25,739	29,296	33,949	37,233	40,843	39,7	45,8	48,464
Velika Britanija	22,656	27,299	30,675	34,597	38,602	36,028	30,0	30,4	35,298
Nemačka	23,106	27,657	29,173	32,801	36,038	40,018	34,7	34,7	38,842
Australija	10,318	12,952	16,866	17,840	22,298	24,660	25,6	30,1	31,443
Austrija	13,954	15,351	16,054	16,643	18,885	21,791	19,4	18,7	19,86
Turska	13,203	15,888	18,152	16,853	18,487	21,951	21,3	20,8	23,02
Bugarska	-	-	2,430	2,612	3,130	3,804	3,728	3,6	3,967
Mađarska	4,046	4,061	4,111	4,233	4,728	6,032	5,631	5,4	5,58

Izvor: UNWTO, Tourism Highlights 2005 Edition, 2008 Edition, 2009 Edition, 2010 Edition, 2011 Edition, 2012 Edition, str. 5,6,7,8 i 9, - Izvedeno

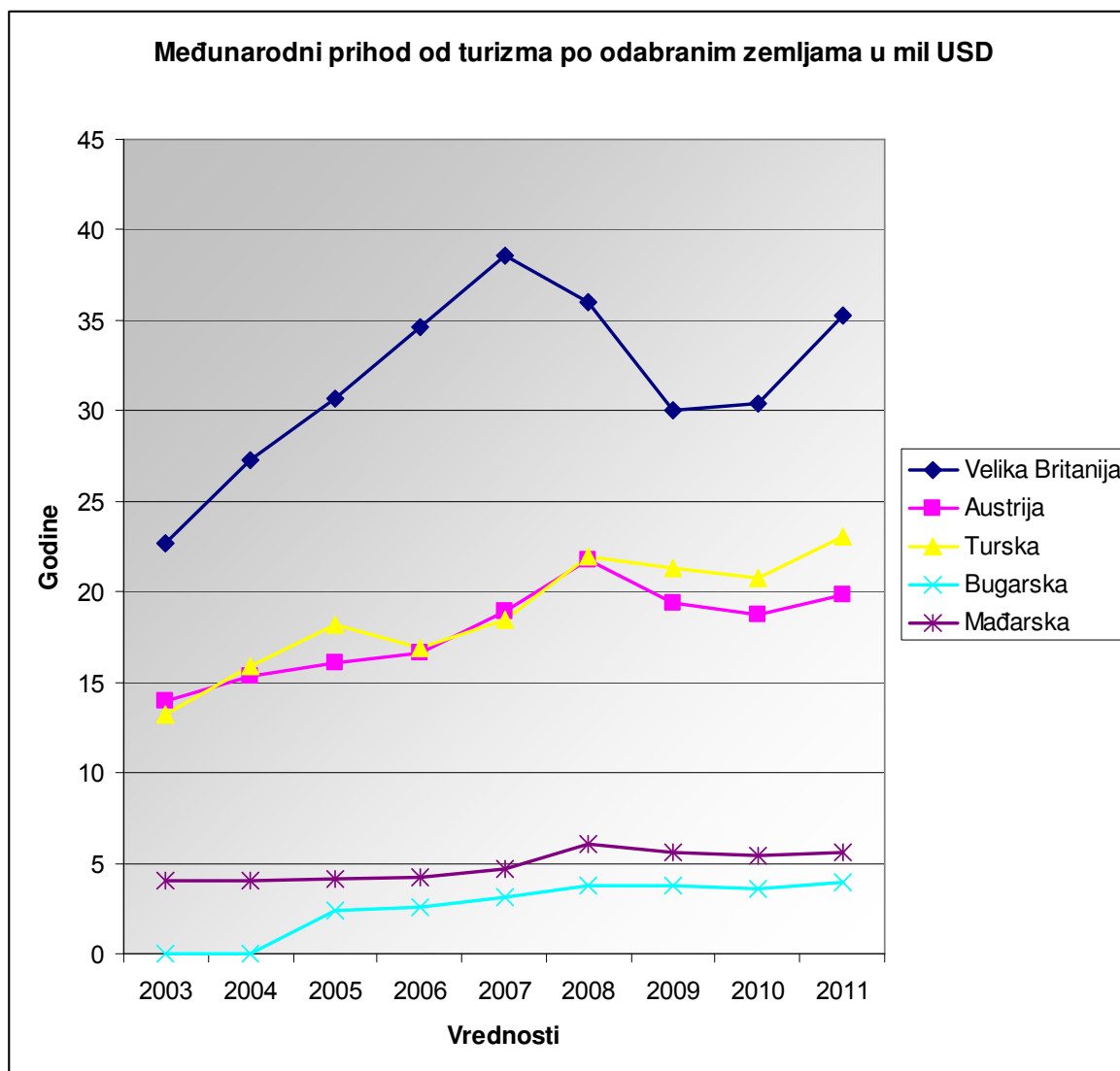
Evidentno je da veliki broj zemalja ima veći pad prihoda u 2009. godini u odnosu na 2008. godinu.

Uočljivo je da sve zemlje u 2011. godine beleže oporavak u oblasti prihoda od turizma, te se po obimu prihoda vraćaju na svoje prvobitne pozicije iz 2008. godine (Španija, Francuska, Italija, Velika Britanija, Nemačka, Austrija, Turska, Bugarska, Mađarska) ili premašuju dati nivo (SAD, Kina, Australija).

U rangiranju prvih deset turističkih destinacija sa najvećim prihodom od turizma zapaža se kontinuiran trend rasta njihovog prihoda do 2009. godine nakon čega beleže pad prihoda, koji se nastavlja i u 2010. godini, u svim navedenim zemljama osim u SAD i Kini.

U grafikonu br. 6 predstavljeni su podaci iz tabele br. 4 o međunarodnim prihodima od turizma po odabranim zemljama u periodu od 2003. do 2011. godine.

Grafikon br. 6



Izvor: izvedeno iz tabele br. 4

Za razliku od drugih zemalja, jedino je Velika Britanija u 2008. godini zabeležila pad od 6,7% u odnosu na 2007. godinu, odnosno 16,7% u 2009. godini u odnosu na 2008. godinu, a u 2011. godini još uvek nije dostigla nivo iz 2007.godine. Prihodi od turizma u 2011. godini manji su za 8,6% u odnosu na 2007., odnosno 2% u odnosu na 2008. godinu.

Tokom posmatranog perioda Austrija i Turska su međusobno menjale svoje pozicije u zavisnosti od ostvarenog prihoda od međunarodnog turizma do 2009. godine, kada Turska preuzima liderstvo u odnosu na Austriju.

Turska je ostvarila pozitivan rezultat i ostala u vrhu od 10 najposećenijih destinacija u svetu. Iako je 2009. i 2010.godine zabeležila blagi pad međunarodnog prihoda od turizma u odnosu na 2008.godinu, u 2011. godini ostvareni prihod premašuje nivo iz 2008. godine za oko 5%. Ako se analizira međunarodni prihod od turizma u 2003. godini u odnosu na 2011.godinu, može se zaključiti da je Turska ostvarila rast za 74.4%, što se jednim delom može objasniti i depresijacijom turske lire u odnosu na dolar, što je generalno doprinelo konkurentnosti ove destinacije pa samim tim i privlačenju stranih turista.

Ukoliko posmatramo kretanje međunarodnog prihoda od turizma u Australiji, možemo primetiti da se uticaj ekonomske krize nije odrazio na prihod u smislu da je u navedenoj zemlji kategorija međunarodnih prihoda imala rast tokom čitavog perioda od 2003. do 2011. godine.

Mađarska kao novija članica EU, takođe beleži kontinuirani rast prihoda što se nastavilo i tokom 2009 godine.

Primer Mađarske strategije može nam dati određene smernice za razvoj JPP. Iz tabele br. 4 se može uočiti kontinuiran rast deviznog priliva po osnovu turističke delatnosti, izuzimajući godinu velike ekonomske krize 2009. i 2010. godinu u kojoj su se posledice krize odrazile na prihod, da bi se u 2011. godini prihod približio nivou iz 2008.godine.

Evropa, a posebno Sredozemlje, i dalje ostaje najvažnija turistička destinacija i glavno turističko tržište. Svetska turistička organizacija predviđa za Sredozemlje godišnju stopu rasta od 3%, pri čemu se ističe Hrvatska kao zemlja s jednom od potencijalno najvećih stopa.⁴⁸

3.3. Globalni trendovi u turizmu od 1950. godine

Prema istraživanjima, tendencije razvoja međunarodnog turizma od 1950. godine do 2000. godine, pokazuju da međunarodni turizam odlikuje dinamičan razvoj u odnosu na druge delove privrede. Prosečni godišnji rast turističkog prometa u ovom period bio je 5,6 %, dok je turistička potrošnja iznosila 11,4%. Kategorije turista sa nižim prihodima uključivale su se u međunarodni turizam a realna tristička potrošnja se povećavala.

⁴⁸ Uvod- *Turistički promet u Hrvatskoj u 2008., 2009., 2010. i 2011. godini*, Hrvatska gospodarska komora – Sektor za turizam, str. 13

Masovni turizam je posebno beležio trend rasta u period od 1950. do 1970. godine. Stopa turističkog prometa iznosila je 10%, a turističke potrošnje 11,3%. Trend razvoja međunarodnog turizma nastavljen je i u period od 1970. do 2000. godine sa nešto nižom stopom rasta i zapaža se brži rast turističke potrošnje u odnosu na turistički promet. Povoljna razvojna tendencija iz ovog perioda zaustavljena je u 2001. godini usled negativnog delovanja faktora vanekonomske prirode - terorističkog napada u SAD, 11. septembra 2001. godine, koji je uticao na smanjenje međunarodnog turistički promet do kraja 2001. godine za 8,6%, što predstavlja smanjenje za 0,6% u 2001. godini u odnosu na 2000. godinu. Već naredne godine, usledio je blagi rast međunarodnog turističkog prometa od 2,7% u odnosu na 2001. godinu, da bi u 2003. godini zabeležio ponovni blagi pad za 2% (689 miliona turista) zbog rata u Iraku, terorističkih napada na turiste, epidemije SARS-a u Jugoistočnoj Aziji i krize velikih avio kompanija od kraja 2001. godine.⁴⁹

Istraživanja na raznim nivoima, a posebno Svetske Turističke Organizacije (UNWTO) ukazuju da se u periodu do 2020. godine može očekivati nastavak pozitivne razvojne tendencije međunarodnog turizma u svetu (rast turističkog prometa od 4,1%, stime što će putovanja na dalekim distancama rasti brže i to po stopi od 5,4% godišnje; prihod od turizma će rasti od 3-4% prosečno godišnje). Pretpostavlja se da će intenzitet rasta međunarodnog turizma (promet i prihodi) biti ubrzaniji od intenziteta rasta društvenog proizvoda u svetu. U isti mah, pretpostavlja se da će rast domaćeg turizma pratiti rast društvenog proizvoda.⁵⁰ Na kraju treba napomenuti da su se proteklih šest decenija pojavile mnoge nove destinacije. Učešće turističkih destinacija nerazvijenih i zemalja u razvoju raste. Očekuje se da će učešće zemalja u razvoju koje je 1980. Tih godina iznosilo 30% i dostiglo 47% u 2011., dostići 57% u 2030. obzirom da se očekuje da će se broj dolazaka u ove destinacije udvostručiti do 2030. i da će godišnji rast biti 4,4%, za razliku od razvijenih privreda za koje se predviđa rast od 2,2%.⁵¹

U pogledu regionalne strukture, predviđa se sporiji rast od svetskog proseka za region Evrope (3,1%) i Amerike (3,8%), odnosno znatno dinamičniji rast u slučaju Istočne Azije i Pacifika (6,5%), Srednjeg Istoka (6,2%) i Afrike (5,5%). Međutim, i pored predviđenih velikih razlika u intenzitetu po regionima, Evropa bi i dalje zadržala apsolutno dominantno mesto. Istovremeno, region Istočne Azije i Pacifika koji je u 1995. i 2000. godini još uvek bio na trećem mestu, prema ovim predviđanjima već u 2010. godini, sa učešćem od 19,4%, našao bi se na drugom mestu. Ovaj položaj bi se još popravio u 2020. godini i procenjeno učešće bi iznosilo 25,4%. Region Amerike, koji je u 1995. i 2000. godini na drugom mestu apsorbirao 19,5% od ukupnog međunarodnog turističkog prometa, prema ovim istraživanjima u 2010. i 2020. godini bi učestvovao sa 18,9% odnosno 18,1%. Ostali regioni koji imaju relativno mali značaj, povećali bi svoje učešće u godinama do 2020. Prema navedenom, Afrika kao četvrti region po značaju sa

⁴⁹Unković S., Zečević B., *Ekonomika turizma*, Centar za idavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2008., str. 238 - 242

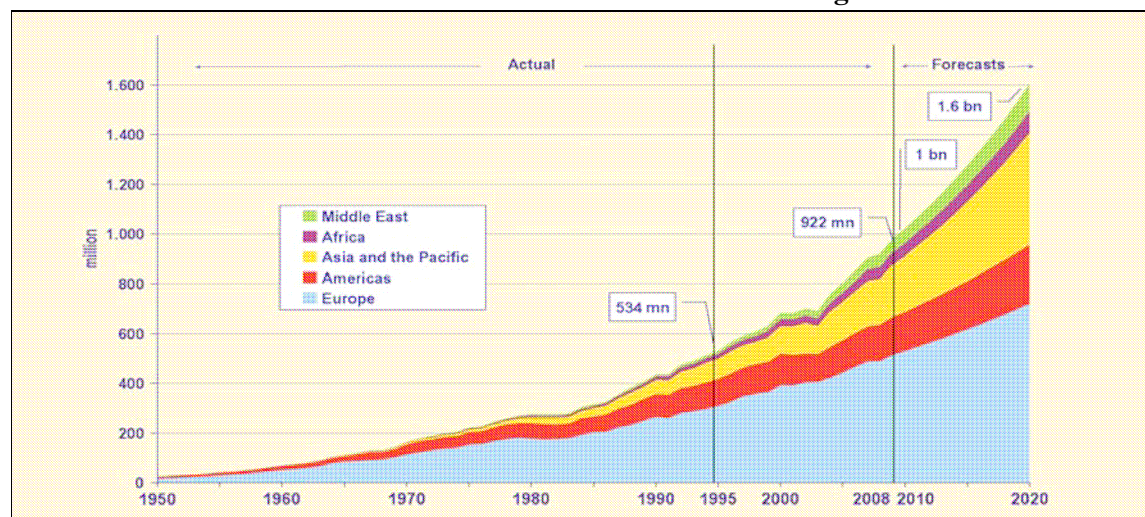
⁵⁰Čerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd 2009., str. 13

⁵¹ UNWTO, *Tourism Highlights 2012 Edition*, str. 15

3,6% svog učešća u 1995. godini došla bi do 5% u 2020. godini. Istovremeno, Srednji Istok bi sa 2,3% došao na 4,4%, a Južna Azija sa 0,7% na 1,2%.⁵²

Procena kretanje međunaodnih turističkih dolazaka u periodu od 1950. do 2020. godine, prikazana je na grafikonu br. 7.

Grafikon br. 7 Međunarodni turistički dolasci 1950-2020. godine



Izvor: UNWTO, Tourism Highlights Edition, 2009., str. 11

Evropa je i u 2009. godini zadržala poziciju broj jedan među svetskim regijama sa 52% ukupnih međunarodnih dolazaka ali i najveći pad tih dolazaka od svih regija od 6% u odnosu na 2008. godinu.⁵³

Prema studiji o konkurentnosti turističke privrede Evropske unije (EU) prepoznato je **osam megatrendova** savremenog turizma:⁵⁴

- **Globalizacija**, kao rezultat brojnih tehnoloških promena, liberalizacije prometa roba i usluga i mobilnosti ljudi;
- **Demografske promene** posebno izražene kroz starenje domaćinstva i porast broja domaćinstava sa jednom ili dve osobe;
- **Pristup informacijama** kroz: kompjuterske tehnologije, internet, globalne pozicione sisteme (u daljem tekstu: GPS), mobilne telefone koji su promenili način komuniciranja, prikupljanja informacija i distribuciju proizvoda i usluga;
- **Ekonomija iskustva** kada u ogromnoj ponudi roba i usluga i vrlo često nemogućnosti prepoznavanja roba i usluga na osnovu kvaliteta, "brendovi", dizajn i druge karakteristike postaju značajnije;
- **Prilagodavanje**, jer društvo se više ne može podeliti na homogene ciljne grupe već se sastoji od velikog broja različitih niša;

⁵² Unković S., Zečević B., *Ekonomika turizma*, Centar za idavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2008., str. 187

⁵³ UNWTO Tourism Highlights, 2010. Edition, str. 6

⁵⁴ Popesku J., *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011., str. 3 i 4.

- **Održivost** kao posledica zabrinutosti nastale usled klimatskih promena, zagađenja životne sredine, a istovremeno i potencirane zakonodavnim inicijativama zemalja na podsticanju potrošača i kompanija da deluju na održiv način;
- **Zdravlje i wellness**, nastao kao direktna posledica savremenog načina života;
- **Poslovni modeli** - zasnovani na niskim troškovima koji prodiru na savremeno tržište kroz proizvode i usluge koji se baziraju na “najosnovnijim komponentama”.

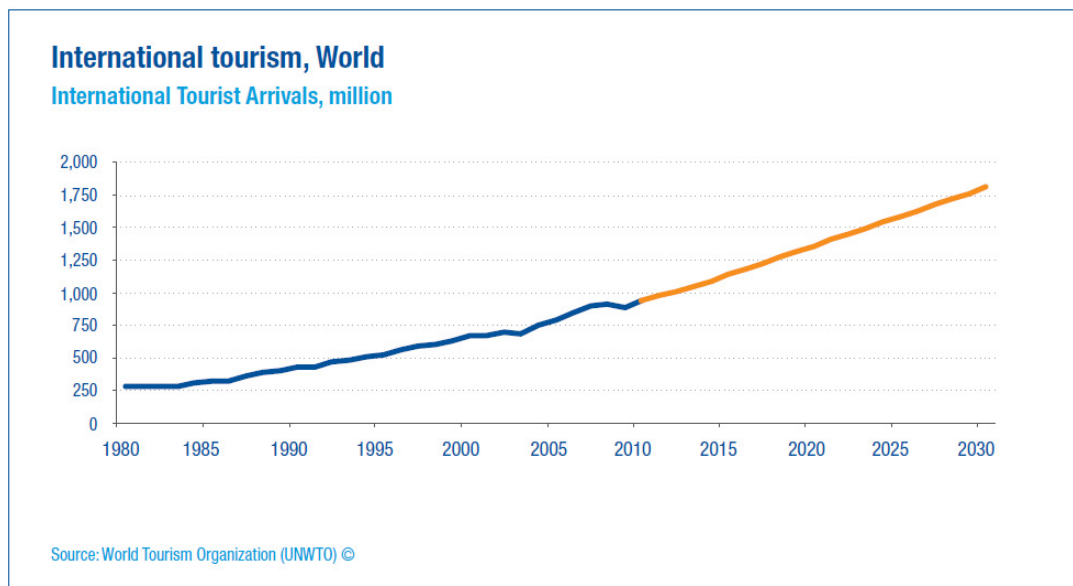
3.4. Vizija turizma do 2030.godine

Prema projekciji razvoja međunarodnog turizma do 2030. godine, koju je usvojila Svetska turistička organizacija očekuje se povoljna razvojna tendencija sa prosečnom stopom rasta od 3,3% godišnje. To znači da bi u 2030. godini mogli očekivati oko milijardu i 800 miliona učesnika u međunarodnom turizmu. U narednih dvadeset godina predviđa se sporiji rast u Evropi, odnosno, procenjuje se da će njeno učešće u međunarodnom turističkom prometu sa sadašnjih 52% pasti na 41% iako će Evropa i Mediteran i dalje imati veoma značajano učešće u međunarodnom turističkom prometu. U Americi se takođe predviđa pad učešća u međunarodnom turističkom prometu sa 16% na 14%. Brži rast i veće učešće u međunarodnom turističkom prometu posebno se očekuje u Aziji i Pacifiku. Njihovo učešće od 22% u 2010. godini, iznosiće prema procenama 30% u 2030. godini. U ovom periodu, prema prognozama Svetske turističke organizacije, Bliski Istok će uvećati svoje učešće sa 6% na 8%, a Afrika sa 5% na 7%. Smatra se da će Severoistočna Azija biti najposećeniji subregion u svetu do 2030. godine.⁵⁵

Procena međunarodnih turističkih dolazaka do 2030. godine, prikazana je u obliku grafikona br. 8.

⁵⁵UNWTO, Tourism Towards 2030., Global Overview, Madrid, Spain, 2011., str. 5

Grafikon br. 8 Procena međunarodnih turističkih dolazaka do 2030.



Izvor: UNWTO, Tourism Towards 2030 Global Overview, Advance edition presented at UNWTO 19th General Assembly – 10 October 2011., str. 12

Budućnost donosi ogromne mogućnosti za turizam da preuzme glavnu ulogu na političkom i ekonomskom planu i doprinese ekonomskom rastu i razvoju. Takođe, unosi dodatne izazove i odgovornosti za turistički sektor u smislu preuzimanja vodeće uloge u ublažavanju mogućih negativnih uticaja na lokalne zajednice, društveni napredak i životnu sredinu. Turizam se razvio u globalni fenomen i jedan od najvažnijih privrednih sektora našeg vremena, što potvrđuje njegov direktan doprinosi od 5% u BDP u svetu.

Još uvek postoje značajani potencijali za dalju ekspanziju u narednim decenijama, kako u razvijenim tako i u novim turističkim destinacijama, uz pretpostavku da se stvore odgovarajući uslovi i pravila u vezi sa poslovnim okruženjem, infrastrukturuom, marketingom i ljudskim resursima. Da bi navedeno bilo moguće, neophodno je da se turizam sagledava kao prioritet nacionalnih političkih odluka, podstiče takmičarski duh i primenjuje modele odgovornog poslovanje u praksi i povećanje saradnje između javni i privatni sektor.⁵⁶

To pokazuje da sve zemlje sveta koje imaju kvalitetne resurse treba posebnu pažnju da posvete stimulisanju razvoja međunarodnog turizma, kao značajnog faktora ukupnog društvenog i privrednog razvoja. Pri tome ne treba zanemariti i razvoj domaćeg turizma koji je prema procenama Svetske Turističke Organizacije oko 10 puta veći u obimu u odnosu na međunarodi turizam. Permanentno se preduzimaju mere radi ostvarivanja što povoljnijih rezultata, kad je reč o turistima iz privredno najrazvijenijih zemalja, ali istovremeno ne treba zaboraviti i turiste iz zemalja u razvoju, koji će stalno

⁵⁶ UNWTO, Tourism Towards 2030. / Global Overview, Madrid, Spain, 2011., str. 5

povećavati svoje učešće u međunarodnom turizmu, kada je reč o njihovoj inicijativnoj i receptivnoj ulozi.⁵⁷

Međutim, neophodno je naglasiti veoma aktuelno pitanje negativnog uticaja klimatskih promena na dugoročni razvoj turizma, a posmatrano u širem kontekstu na društvo, privredu i životnu sredinu, što sve više postaje svetski problem. S obzirom, da su klimatske pojave dugotajan proces koji pogađa planetu i koji će uticati na turizam, potrebno je sinhronizovano delovanje i poštovanje postignutog dogovora o primeni mera koje bi uticale na smanjenje zagađenja prirodnog okruženja, a time i na klimatske prilike. Svoj doprinos na stvaranju partnerstva, povećanju svesti o problemima koje sa sobom nose klimatske promene razvojem smernica i pružanjem stručne podrške, dala je Svetska turistička organizacija (u daljem tekstu: UNWTO). Na razlike koje postoje među zemljama i značaj koji turizma ima u manje razvijenim zemljama, što treba imati u vidu prilikom usvajanja okvirnog sporazuma o smanjenju emisija, jer ne bi smeo biti nepovoljan za zemlje koje najviše zavise od turizma, ukazuje UNWTO. S tim u vezi, u okviru Ujedinjenih nacija (u daljem tekstu: UN), UNWTO je istakao osnovne oblasti u kojima se sugerise primena mera, a to su:

- smanjenje emisije gasova sa efektom staklene bašte, i to pre svega u prevozu i smeštajnim kapacitetima;
- prilagođavanje turističke privrede klimatskim promenama;
- povećanje energetske efikasnosti putem primene novih i postojećih tehnologija;
- obezbeđenje finansijskih sredstava za pomoć siromašnijim regionima i zemljama.⁵⁸

Koliko je problem klimatskih promena i njihov uticaja na razvoj turizma značajan, potvrđuje izveštaj Svetskog saveta za putovanja i turizam - World Travel and Tourism Council (u daljem tekstu: WTTC) iz 2009.godine, u kom su neka od najvećih turističkih preduzeća u svetu preuzela obavezu da smanje na pola emisiju CO₂ u periodu do 2035. godine, sa srednjoročnim ciljem da se smanji za 30% do 2020. godine, pod uslovom da postoji međunarodni sporazum, a u slučaju da ga ne bude, predviđeno je smanjenje od 25%.⁵⁹

⁵⁷Unković S., *Turizam velika šansa i u godinama krize*, Hotel Profesional, Magazin za hotelijerstvo, ugostiteljstvo i turizam, br. 25, februar 2012.

⁵⁸UNWTO From Davos To Copenhagen and Beyond: *Advancing Tourism's Response to Climate Change*, 2009., str. 5, 6 i 17

⁵⁹UNWTO From Davos To Copenhagen and Beyond: *Advancing Tourism's Response to Climate Change*, 2009., str. 15

II ULOGA I ZNAČAJ JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA U MEĐUNARODNOM TURIZMU

Uticaj i značaj javno-privatnog partnerstva na razvoj turizma, sagledale su i postepeno počele da primenjuju i novije članice Evropske unije, odnosno zemlje koje su nedavno prošle tranzicioni period.

Savremeno tržište je suočeno sa rastućom konkurencijom, a snažna i permanentna konkurencija preči tržištima koja nisu u stanju da se transformišu, odnosno, da budu kreativna, inovativna, produktivna i sposobna da odgovore pritiscima konkurencije.

U modernim uslovima učestalih i radikalnih promena, razvoj i pozicioniranje prema okruženju postiže se pomoću strategije. Promene su takve da zahtevaju brzu i kompleksnu reakciju, koja podrazumeva postojanje i primenu strategije. Strategija predstavlja ideju vodilju za donošenje odluka u promenljivim uslovima, koje koordinira i unapređuje strateški menadžment, brzim i fleksibilnim odgovorom na promene. To je osnovni način ostvarivanja ciljeva razvoja i prednosti u odnosu na konkurente.

1. Definisanje javno-privatnog partnerstva u turizmu

Javno-privatno partnerstvo u turizmu spada u Treasury Regulation 16 - definicija javno-privatnog partnerstva, predstavlja komercijalne transakcije između institucija i privatne kompanije, u skladu s kojima privatna kompanija: obavlja funkciju institucije, u ime institucije (ako je primenljivo) i/ili stiče pravo korišćenja državne imovine za sopstvene komercijalne svrhe i preuzima ne male finansijske, tehničke i operativne rizike u odnosu na upotrebu državne imovine, ali i pribavlja korist obavljanjem funkcije i/ili korišćenjem državne imovine putem naknada ili naknada koje naplaćuje privatna kompanija od korisnika ili korisnicima pruža usluge. Uputstvo za javno – privatno partnerstvo u turizmu se uglavnom zasniva na primeni navedene definicije.⁶⁰

Javno-privatno partnerstvo u turizmu ima značajnu ulogu u zemljama u kojima je razvoj turizma u ranoj fazi. U tom smislu, infrastrukturni projekti su praćeni velikim rizikom i dugim vremenskim okvirom. Da bi se obezbedili protiv rizika, vlade ovih zemalja formulišu osnovne principe koji se moraju ispuniti pre uspostavljanja javno-privatnog partnerstva, što podrazumeva da ekonomski i društveni okvir moraju biti stabilni.⁶¹

Partnerstvo više zainteresovanih strana je važan element promocije turizma. Ono nudi materijalne i životne prilike za lokalno stanovništvo, kao što su mogućnosti zapošljavanja hotelskog osoblja, vodiča, vratar, čuvara, radnika zaduženih za održavanje

⁶⁰ http://www.pppinharyana.gov.in/ppp/sector/tourism/ppp_tourism1.pdf , datum pristupa, 07.11.2012.

⁶¹ http://www.academia.edu/1957079/Stakeholders_and_public_private_partnerships_role_in_tourism_management, datum pristupa, 30.09.2012.

i drugih uslužnih delatnosti. Lokalno stanovništvo se takođe bavi malim biznisom kao što su prodavnice suvenira, putničke agencije, zanatske radnje i drugo.

Razvoj turizma ili održivi razvoj turizma zavisi od rastućeg kooperativnog stava privatnog i javnog sektora. Vlasti odgovorne za planiranje i promociju turizma na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou počele su da uključuju privatni sektor u proces donošenja odluka. Sveobuhvatni cilj javnog i privatnog sektora je da kreiraju pozitivnu sliku zemlje kao destinacije.⁶²

2. Zakonodavni okvir

Prema Izveštaju Svetske Turističke Organizacije (UNWTO) iz 1996. godine mnoge vlade su napustile svoju tradicionalnu obavezu i aktivnost na polju turizma u korist lokalnih vlasti i privatnog sektora.

U Evropskoj uniji ne postoji posebna pravna regulativa koja direktno reguliše realizaciju projekata javno-privatnog partnerstva u državama članicama, ali direktive i smernice u ovoj oblasti predstavljaju krovnu regulativu koja usmerava, preporučuje i podstiče razvoj zakonodavstava država članica u svrhu boljeg uređenja ove oblasti.

Imajući u vidu značaj javno-privatnog partnerstva, a radi regulisanja partnerskih odnosa, Evropska komisija je donela **Smernice za uspešna javno - privatna partnerstva** kojima ga definišu kao “partnerstvo između javnog i privatnog sektora u svrhu realizacije projekta ili usluga koje tradicionalno pruža javni sektor”⁶³. Smernice su usvojene 2003. godine i karakteriše ih podela rizika, odgovornosti, investicija i dobiti između partnera, a to su:

- Works Directive (93/27/EEC),
- Supplies Directive (93/36/EEC),
- Services Directive (92/50/EEC),
- Utilities Directive (93/38/EEC).⁶⁴

Evropska komisija je 30. aprila 2004. godine donela „**Zelenu knjigu o javno-privatnim partnerstvima i jedinstvenom zakonodavstvu o javnim ugovorima i koncesijama**“ („Green Paper on Public-Private Partnership and Community Law on Public Contract and Concessions“) u kojoj analizira fenomen partnerstva s obzirom na pravo Evropske unije iz oblasti javnih nabavki i koncesija. Prema zakonodavstvu Evropske unije proizilazi da svaki akt EU, bez obzira da li je jednostrani ili na bazi ugovora, u kome organ javne vlasti poverava obavljanje određene ekonomske aktivnosti trećoj strani, mora biti usklađen sa pravilima i principima koji proizilaze iz Osnivačkog ugovora EU, a naročito u delu koji se odnosi na slobodu uspostavljanja i pružanje usluga

⁶² http://www.academia.edu/1957079/Stakeholders_and_public_private_partnerships_role_in_tourism_managemen, datum pristupa 30.04.2013.

⁶³ *Guidelines for Successful Public – Private Partnerships*, European commission, March 2003., http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/ppp_en.pdf

⁶⁴ Mijatović N., *Javno-privatno partnerstvo*, Hrvatska pravna revija, br. 3/07, str. 33-48

koji uključuje poštovanje principa transparentnosti, jednakog tretmana, proporcionalnosti i uzajamnosti.⁶⁵

U Zelenoj knjizi Evropske komisije javno-privatno partnerstvo definisano je kao partnerstvo koje se odnosi na oblike saradnje između javnog i privatnog sektora sa ciljem da se osigura finansiranje, izgradnja, obnova, upravljanje i održavanje neke infrastrukture ili pružanje usluga.⁶⁶

3. Modeli javno - privatnog partnerstva u turizmu

S obzirom da se kroz turizam ostvaruje tesna međusektorska saradnja (sa drugim privrednim granama), u realizaciji modela JPP, turizam može učestvovati direktno ili indirektno. U tržišnim ekonomijama razvili su se modeli koji mogu da se kreću od velikih infrastrukturnih do malih lokalnih projekata, a model zavisi od predmeta partnerstva, finansiranja i preuzimanja rizika.

Postoji niz modela javno-privatnog partnerstva u teoriji i praksi, ali se svi mogu svrstati u dve osnovne grupe i to:⁶⁷

- **ugovorno JPP** – koje se zasniva na Ugovoru o korišćenju (Management contract), gde privatni partner preuzima pružanje određene usluge u ime javnog sektora, ali bez preuzimanja rizika i
- **institucionalno JPP** – koje podrazumeva suvlasnički odnos partnera u zajedničkom privrednom društvu sa finansijskim ulogom i podelom rizika u dogovorenim okvirima.

Najčešće korišćeni modeli javno-privatnog partnerstva u tržišnim ekonomijama su:⁶⁸

- BOT (Built – Operate – Transfer) – Izgradi, upravlja, prenesi - koji je definisan kao poseban metod finansiranja i podrazumeva da se investicioni troškovi uključujući i profit vraćaju investitoru, a primenjuje se u slučaju projekata za koje je neophodan poseban know-how i iziskuje velika ulaganja (npr. izgrađenu infrastrukturu privatni partner prenosi u vlasništvo lokalnoj samoupravi, sa kojom sklapa ugovor o dugoročnom zakupu i naplati svoje investicije tokom perioda zakupa);

- DB (Design-Build) – Projektuj i izgradi – Javni sektor ugovara projektovanje i izgradnju infrastrukture sa privatnim partnerom, koji zadovoljava postavljene standarde i kriterijume, obično po fiksnoj ceni, preuzimajući rizik povećanja cene. Javna vlast

⁶⁵ Gulija B., *Javno-privatno partnerstvo*, Euroscope – dodatak, br.73, 2004., str.3

⁶⁶ *Green paper on Public private partnerships and community law on public contracts and concessions*, Commission of the European communities, Brussels, 30.4.2004; COM(2004) 327 final, http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/businesses/public_procurement/l22012_en.htm datum pristupa, 22.03.2013.

⁶⁷ Isto, datum pristupa, 25.04.2013.

⁶⁸ *Vodič za planiranje lokalnog razvoja*, Centar za strateško ekonomska istraživanja „Vojvodina – CESS“ Izvršnog veća AP Vojvodina, str. 41

preuzima vlasništvo nad završenim objektom i odgovorna je za isporuku usluge i infrastrukturni objekat;

- DBO (Design-Build-Operate) - Projektuj, izgradi, koristi – Javni sektor finansira projekat, a sa privatnim partnerom ugovara projektovanje, izgradnju i korišćenje infrastrukture u određenom roku. On definiše standarde vršenja javne usluge i zadržava vlasništvo nad imovinom;

- BLT (Build – Lease – Transfer) – Izgradi, iznajmi i prenesi - je značajan model koji je korišćen u pogledu pružanja zdravstvenih usluga;

- BFO (Build-Finance-Operate) – Izgradi, finansiraj, koristi - Privatni partner finansira izgradnju novog dela postojećeg infrastrukturnog objekta. On stiče pravo korišćenja tog dela infrastrukture u periodu neophodnom da naplati investirana sredstva sa razumnom stopom prihoda;

- DFB (Design-Finance-Build/Lease-Purchase) – Projektuj, finansiraj, izgradni – Javna vlast ugovara sa privatnim partnerom projektovanje, finansiranje i izgradnju infrastrukturnog objekta. Privatni partner daje završen objekat u zakup lokalnoj samoupravi, u ugovorenom roku, a po isteku ugovora infrastruktura ostaje u vlasništvu lokalne samouprave;

- BOOT (Build-Own-Operate-Transfer) – Izgradni, poseduj, koristi, prenesi - Privatni partner dobija franšizu za finansiranje, projektovanje, izradu i upravljanje javnim dobrom tokom određenog perioda, nakon kojeg se vlasništvo nad ovom imovinom predaje lokalnoj vlasti;

- DBFO (Design-Build-Finance-Operate) – Projektuj, izgradi, finansiraj, koristi - Privatni partner projektuje, finansira i gradi javno dobro i uzima ga u dugoročni zakup. Nakon isteka zakupa predaje ga javnom sektoru;

- BO (Build – Operate) – Izgradi – Upravljač

- TOR (Transfer of Operating Rights) Prenos operativnih prava;

- ROT (Rehabilitate – Operate – and – Transfer), Rehabilituj- upravljač - prenesi;

- BOO (Build – Own – Operate) – Izgradi, budi vlasnik, upravljač - Privatni partner finansira, gradi, poseduje i koristi javno dobro uz poštovanje kriterijuma i ograničenja, koja su regulisana ugovorom;

- BBO (Buy – Build – Operate) – Kupi, Izgradi, Upravljač. Ovaj model se zasniva na prenosu javne imovine na privatnog partnera, koji je unapređuje i koristi u ugovorenom periodu. Po isteku tog perioda imovina se vraća na upravljanje lokalnoj samoupravi;

- OL (Operation License) - Dozvola za obavljanje delatnosti - Privatni partner dobija dozvolu da pruža javnu uslugu u određenom periodu;

- O&M (Operation & Maintenance) – Koristi i održavač - Privatni partner preuzima upravljanje (korišćenje i održavanje) javnom imovinom, pod uslovima regulisanim ugovorom o JPP i imovina ostaje u javnom vlasništvu;

- FO (Finance Only) – Finansiraj - Privatni partner (najčešće finansijska institucija) finansira projekat, direktno ili putem dugoročnog lizinga ili emisije obveznica. Ovaj **institucionalni model** javno-privatnog partnerstva, zasnovan je na suvlasničkom odnosu predstavnika javnog i privatnog sektora u zajedničkom društvu, koje je nosilac

projekta JPP. Najčešće korišćen i najpoznatiji institucionalni model JPP, u međunarodnim razmerama, je Joint Venture, gde privatni partner i lokalna vlast osnivaju zajedničko preduzeće radi realizacije nekog projekta.

3.1. Izbor modela javno-privatnog partnerstva

Usvajanje strateških dokumenata i zakona koji sveobuhvatno uređuju oblast javno-privatnog partnerstva je bilo neophodno, ali ne i dovoljno za privlačenje investitora i stvaranje povoljnog pravno - administrativnog ambijenta, što nameće potrebu za usvajanje propisima i procedurama koji regulišu operativno sprovođenje partnerstva kroz odabrani model.

Svaka zemlja, koja se opredeli za javno-privatno partnerstvo, utvrđuje sopstvenu metodologiju za izbor modela javno-privatnog partnerstva, koji zavisi od oblika upravljanja i načina finansiranja, a na izbor utiču sledeći faktori:

- zakonodavstvo i administrativni kapaciteti,
- nivo decentralizacije zemlje,
- dužina trajanja projekta,
- nivo samostalnosti privatnog partnera u odlučivanju o ceni usluge,
- način i oblik nadoknade privatnom partneru za učešće u projektu,
- učešće u ostvarivanju profita i
- nivo preuzimanja rizika.⁶⁹

4. Iskustvo nekih zemalja u primeni javno-privatnog partnerstva u međunarodnom turizmu

Na ugovaranje javno-privatnog partnerstva utiču specifičnosti društvenog i političkog okruženja. Razne oblike uspostavljanja institucionalnog partnerstva podstiču međunarodne institucije, posebno kada je u pitanju finansiranje javnih investicionih projekata, putem svog savetodavnog tela za javno-privatnu infrastrukturu (Public-Private Infrastructure Advisory Facility – PPIAF) ili direktnim finansiranjem.

Da li će i koliko javno-privatno partnerstvo biti prihvaćeno, utiču i promene u stavu javnosti u učešću privatnog sektora, odnosno, nivo svesti o značaju partnerstva za oba partnera i odnos prema privatizaciji kada su u pitanju zemlje u tranziciji.

Primeru radi, u Nemačkoj je 2005. godine donet Zakon o ubrzanju i popravljaju pravnog okvira javno-privatnih partnerstava, po kome se razlikuje nekoliko ugovornih modela. Turska je usvojila Strategiju javno-privatnog partnerstva, dok je Mađarska usvojila niz zakona i podzakonskih akata koja regulišu ovu oblast. U Hrvatskoj je javno-privatno partnerstvo počelo da se sprovodi sa izvesnim zakašnjenjem u odnosu na

⁶⁹ Peteri G., *Partnerstvo javnog i privatnog sektora – Dobra i loša iskustva u odabranim zemljama u tranziciji*, PALGO centar, Beograd, 2010., str.14

navedene zemlje, ali su državne institucije snažno podržale lokalno jačanje kapaciteta za pripremu, odobravanje, sprovođenje i nadgledanje procesa, kako ugovornih tako i institucionalnih.

4.1. Iskustvo Turske u primeni javno-privatnog partnerstva

Jedna od prvih zemalja koja je razvila zakonodavstvo u oblasti javno-privatnog partnerstva je Turska.

Pravni okvir za uspostavljanje i razvoj javno-privatnog partnerstva u Turskoj predstavlja usvojena Strategija javno-privatnog partnerstva i veliki broj zakona koji regulišu odnos privatnog i javnog sektora, kao što su Prenos operativnih prava – zakoni broj: 4046, 5335, 3465, 3096 ili Dugoročni lizing – zakoni broj: 5335, 4046 i drugi.

Međutim, zakonodavstvo nije uspjelo da predvidi sve moguće implikacije ovih odnosa koje se javljaju u praksi, tako da se pravna infrastruktura izgrađuje po uzoru na razvijene zemlje. Stoga, Vlada Turske u cilju ubrzanja i proširenja sprovođenja modela JPP, pokušava da uspostavi takozvani administrativni i pravni okvir pod nazivom „Druga generacija PPP projekata“. Ovo se čini iz sledećih razloga:

- smatra se da je definicija JPP nedovoljna;
- limitiran je broj JPP modela (BOT, BO, TOR i BLT);
- limitiran je okvir postojećeg JPP zakonodavstva;
- nedovoljna harmonizacija između JPP propisa;
- nedostatak Centralne administrativne strukture za JPP projekte i
- procesa EU integracija.

JPP modeli variraju od kratkoročnih jednostavnih upravljačkih ugovora (sa ili bez investicionih zahteva) do dugoročnih i kompleksnih projekata BOT.

U turskom pravnom sistemu posle 1999. godine uvedeno je nekoliko prilagođavanja tako da su urađene značajne promene.

U Turskoj, javno-privatno partnerstvo nije izuzeto iz procedura o javnim nabavkama, a neophodnost tenderske procedure zavisi od izabrane forme partnerstva.

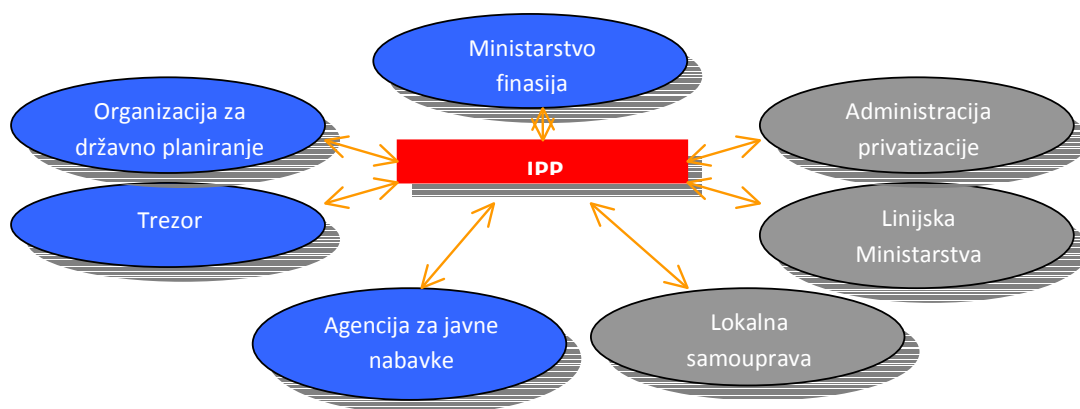
Institucionalni okvir - iako svaki pojedinačni projekat javno-privatnog partnerstva, kao i odabrani modeli, imaju svoje specifičnosti, zajednička im je struktura zainteresovanih strana, koja je prikazana na slici br. 4. U institucionalnoj strukturi, ključne zainteresovane strane su:

- Organizacija za državno planiranje – koja je nadležna za makro-ekonomske razvojne planove države u skladu sa usvojenim državnim prioritetima;
- Ministarstvo finansija – u čijoj nadležnosti su budžetska sredstva, što podrazumeva planiranje bužetskih sredstava, odobravanje plaćanja i kontrolu namenskog utroška sredstava;
- Trezor – u kome se odobravaju državne garancije i vrše plaćanja;
- Agencija za javne nabavke – vrši kontrolu tendera;

- Institucije koje direktno sprovode usvojeni projekat su: linijska Ministarstva, lokalne samouprave i administracija nadležna za privatizaciju.

Institucionalnu strukturu zainteresovanih strana u javno – privatnom partnerstvu u Turskoj ilustruje slika br. 4.

Slika br. 4 **Zainteresovane strane u JPP u Turskoj**



Izvor: <http://siteresources.worldbank.org/WBI/Resources/213798-1259011531325/6598384-1268250381749/PPPEPECAGT.pdf>, datum pristupa, 7.5.2012.

Najčešći modeli javno-privatnog partnerstva u Turskoj su sledeći:

- Build-Operate-Transfer ("BOT"): BOT JPP je model koji se češće primenjuje u složenim dugoročnim projektima i iziskuje velika ulaganja, kao što su konstrukcija autoputa, elektrana i postrojenja za prečišćavanje otpadnih voda. Model je definisan kao poseban metod finansiranja i podrazumeva da se investicioni troškovi uključujući i profit vraćaju investitoru;
- Build-Operate ("BO"): u BO modelu izgradnja se vrši i upravlja od strane privatnog sektora. Za razliku od BOT modela, u BO modelu na objektu se vlasništvo ne prenosi na relevantne javne vlasti. Ovaj model se obično realizuje u objektima elektrana;
- Prenos Operativnih prava TOR ("Smernice"): Ovo je model javno-privatnog partnerstva gde relevantni javni autoritet prenosi svoja operativna prava na privatni sektor na određeno vreme i pod određenim uslovima. Isključiva prava nisu preneti. Samo operativna prava određenog objekta se odobravaju u privatnom sektoru;

- Build-Lease model ("BL"): u BL modelu, privatni sektor finansira i gradi objekat na zemljištu i potom daje ovaj objekat u nadležnost javnom sektoru. Ovaj model se češće koristi u zdravstvenim ustanovama.⁷⁰

Iskustvo Turske u primeni modela JPP ogleda se u značajanom broju završenih projekata kao što su:

- objekti kompanija za proizvodnju obnovljivih izvora energije (ADUAS)
- licence za iskopavanja (cinka, gvožđa, fosfata, bakra)
- luke
- marine
- solane
- stanice za inspekciju vozila
- i mnoge druge (hidroelektrane, market za prodaju ribe...).

U toku su mnogobrojni projekti, kao što su projekat za izgradnju luke za kruzere u Istanbulu, luke u Izmiru, Bandirmi, šest autoputeva i dva bosforska mosta, kompanije za distribuciju električne energije i drugi.⁷¹

Pozitivno iskustvo u projektima JPP motivisalo je Tursku da planira izgradnju 12 novih marina kako bi se povećali kapaciteti za prihvatanje jahti i motornih čamaca na minimum 20.000 vozova do 2015. godine. Marine će biti izgrađene pomoću BOT modela, čime će država uštedeti na troškovima za ulaganje, izvođenje radova i upravljanje. Turska je do sada izgradila 11 marina pomoću BOT modela, što je doprinelo nacionalnoj ekonomiji sa 377 miliona turskih lira.⁷²

4.2. Iskustvo Mađarske u primeni javno-privatnog partnerstva

Kao novija članica EU, Mađarska beleži kontinuiran razvoj, na koji značajan uticaj ima proces pristupanja Evropskoj uniji, koji je započeo 1994. godine, podnošenjem zahteva za članstvo, kao i proces privatizacije.⁷³

Padom komunizma tokom 90-tih godina prošlog veka došlo je do sledećih promena: pada inostranih dolazaka i petostrukog rasta prihoda, orijentacije na bolji kvalitet usluga i odmorima sa rastućim brojem poslovnih dolazaka, rastom domaćeg turizma a polovina svih dolazaka su jednodnevne posete.⁷⁴

⁷⁰ http://www.kolcuoglu.av.tr/e-bulletin/Public_Private_Part.pdf, datum pristupa, 7.5.2012.

⁷¹ <http://siteresources.worldbank.org/WBI/Resources/213798-1259011531325/6598384-1268250381749/PPPEPECAGT.pdf>, datum pristupa, 7.5.2012.

⁷² <http://www.icvbbulletin.org/index.php/turkey-news/640-turkey-plans-to-build-12-new-marinas-by-2015>, datum pristupa, 5.4.2013.

⁷³ http://europa.eu/legislation_summaries/enlargement/2004_and_2007_enlargement/e50017_en.htm, datum pristupa, 21.04.2013.

⁷⁴ Hall, Derek, Smith M., Marciszewski B., Tourism in the New Europe: *The Challenges and Opportunities of EU Enlargement*, CABI, UK, 2006., Puczko L., Ratz T., Product Development and Diversification in Hungary, str. 116

U Mađarskoj je Vlada prepoznala potrebu i pristupila oživaljavanju turizma primenom intervencionalističkog modela razvoja, odnosno izabrala je mešoviti put međunarodnog kapitala i menadžmenta, ali je istovremeno stvarala uslove za ubrzani razvoj sopstvene turističke industrije koji se ogleda preventveno u ekspanziji u hotlijerstvu.⁷⁵ U skladu sa razvojnim opredeljem u turizmu prepoznati su i podržani modeli i principi javno-privatnog partnerstva.

Sredstva državnog budžeta Mađarske usmeravana su u atraktivnosti od posebne kulturne važnosti za koje privatni sektor nema interesa, zbog visine početnih ulaganja i veličine rizika. Na ovaj način mađarska vlada je, s jedne strane, revitalizacijom turističkih destinacija (banja) uvećala javnu disperziju koristi, dok je s druge strane, privatnom sektoru dala mogućnost daljeg investiranja i davanja podrške razvoju infrastrukture (hoteli, zdravstveni turizam itd.).

Pravni okvir - Mađarska je 2005. godine usvojila Nacionalnu strategiju za razvoj turizma 2005 - 2013 (National Tourism Development Strategy 2005 -2013). Ovim dokumentom Mađarska je pokušala da se prilagodi globalizaciji i istovremeno iskoristi prednosti domaćih resursa, kako u banjском (wellness) tako i u ruralnom i gradskom turizmu.

Nacionalna strategija razvoja turizma Mađarske je orijentir koji definiše širok spektar načela, ciljeve i mere za promovisanje održivog razvoja turističke industrije do 2013. godine. Globalizacija je izvršila snažan uticaj na turizam i ugostiteljstvo, a mađarski turistički sektor mora da zadovolji novonastale izazove i iskoristi nove mogućnosti. Ova strategija obezbeđuje okvir za donošenje odluka i usklađenost sa Evrostatom, što podrazumeva da se zakonski i finansijski okvir projekata analiziraju iz perspektive preuzimanja rizika, odnosno koji partner (javni ili privatni sektor) snosi najveći deo rizika.

U Mađarskoj ne postoji poseban Zakon o javno-privatnom partnerstvu. Ova oblast regulisana je na sledeći način:

- vladinim uredbama i odlukama ali ne i zakonom, kroz postupke predlaganja projekata, koje sprovode nadležni državni organi (ministarstva i centralni organi vlasti);
- navedena podzakonska akta predviđaju da projekti JPP koje predlaže Državna agencija za razvoj i koje odobrava kabinet, dva puta godišnje, moraju biti u skladu sa razvojnim prioritetima države i
- obzirom da se navedenim podzakonskim aktima svi projekti JPP finansiraju iz državnog a ne iz opštinskih budžeta, Zakon o budžetu kao i Zakon o budžetskom sistemu, definišu postupak kojim država preuzima novu obavezu.⁷⁶

Institucionalni okvir - Primena JPP u Mađarskoj vezuje se za 2003. godinu kada je Ministarstvo za ekonomiju i finansije formiralo međuresorni komitet za JPP („Interdepartmental Committee” – IC) sastavljen od predstavnika javnog i privatnog

⁷⁵ Strategija razvoja turizma Republike Srbije, „Službeni glasnik RS“ br.: 91/2006., str. 4

⁷⁶ Damjanović D., Pavlović-Križanić T., Peteri G., *Partnerstvo javnog i privatnog sektora, Dobra i loša iskustva u odabranim zemljama u tranziciji*, Beograd, PALGO centar, 2010., str. 69

sektora čiji je osnovni zadatak bio promocija JPP, definisanje uslova za sprovođenje projekata, usvajanje preporuka i evaluaciju. Međuresorni komitet su činili predstavnici iz Ministarstva ekonomije i transporta, Ministarstva finansija, Ministarstva pravde, kabineta premijera i centralnog zavoda za statistiku. Podršku međuresornom komitetu davao je i Sekretarijat javnog i privatnog sektora u okviru Ministarstva ekonomije i transporta.⁷⁷ Međuresorni komitet je postojao do 2009. godine kada je nova vlada Mađarske osnovala Odeljenje nadležno za velike državne projekte dok je državna pomoć, uključujući i projekte JPP, u nadležnosti Ministarstva za nacionalni razvoj. Nova vlada je zauzela stav da je neophodno izvršiti reviziju postojećih JPP projekata, gde je moguće pokrenuti ponovo proces pregovaranja uz spremnost da čak i raskine JPP projekte koje smatra neodrživim.⁷⁸

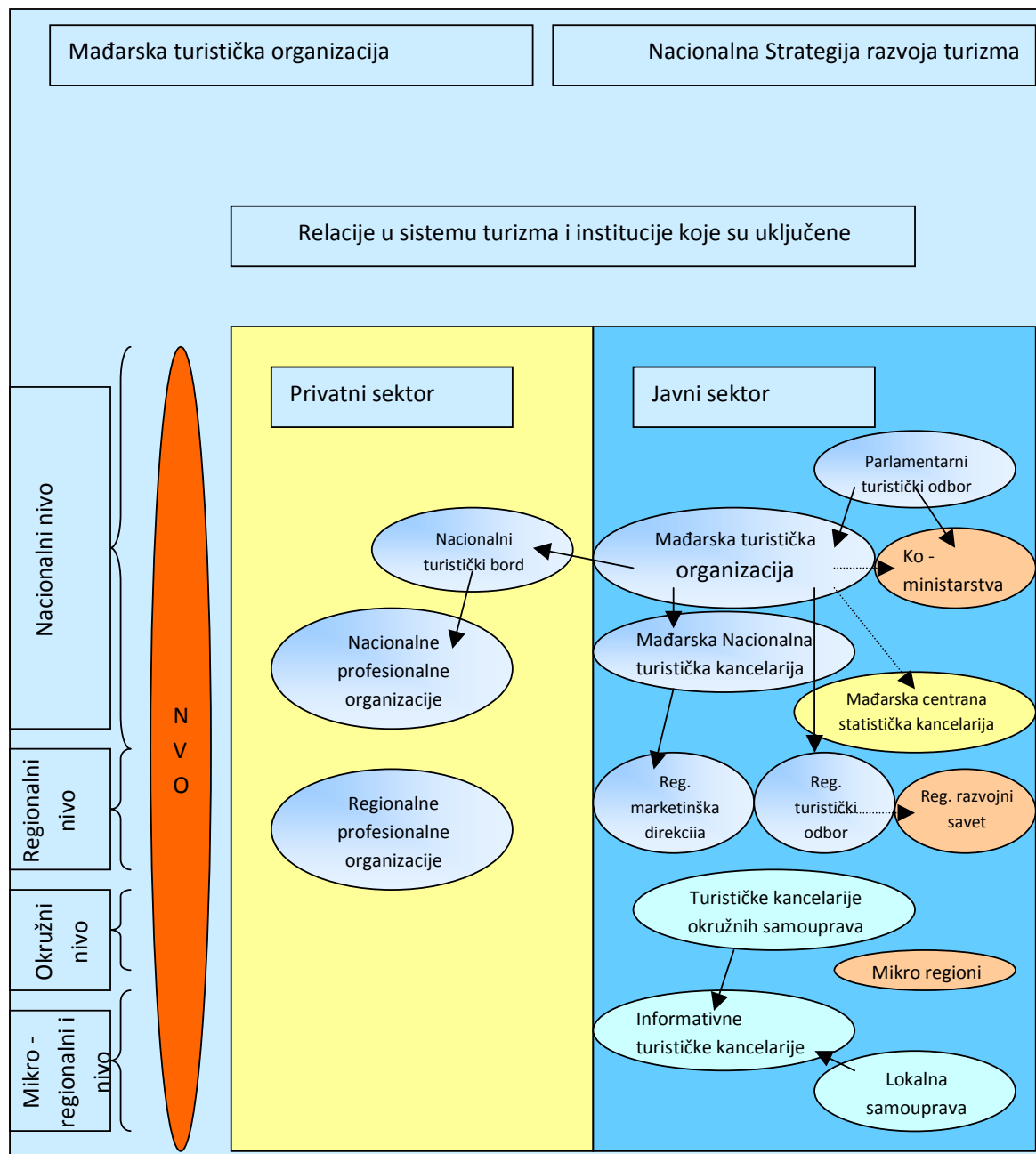
Institucionalna struktura zainteresovanih strana u svakom projektu javno – privatnog partnerstva u Mađarskoj prikazana je na slici br. 5.

⁷⁷ http://www.levego.hu/sites/default/files/kiadvanyok/ppp_061120.pdf, *Public private Partnership, Trick or Opportunity?*, Study made for the Cee Bankwatch Network, Clean Air Action Group, Budapest, November, 2006, str. 37

⁷⁸ <http://www.ebrd.com/downloads/legal/concessions/hungary.pdf>, datum pristupa 04.08.2013., Assessment of the quality of the PPP legislation and of the effectiveness of its implementation 2011, str.47

Institucionalna struktura u projektu javno – privatnog partnerstva u Mađarskoj

Slika br. 5



Izvor: Hungarian Tourist Authority, *National Tourism Development Strategy 2005 – 2013.*, 2005., str. 20

Najčešći projekti JPP prisutni su u oblasti saobraćajne infrastrukture, objekata namenjenih za sport, edukaciju i kulturu.⁷⁹

Iskustvo Mađarske u primeni JPP - Za potrebe disertacije sagledan je razvoj sela Kehidakustány, koje je bilo tipično poljoprivredno selo, na koje je kriza u sektoru poljoprivrede ostavila ozbiljne posledice u smislu nezaposlenosti, nerazvijenosti i odliva stanovništva. Sredinom sedamdesetih godina, u centru sela otkriven je izvor termalne vode sa temperaturom od 49 °C. Krajem devedesetih, razvoj banjskog turizma je predstavljao jedinu šansu za ekonomski i socijalni oporavak mesta. S obzirom da lokalna vlast nije imala sredstava za ulaganje u turizam, termalno kupatilo/banja je dato pod zakup privatnoj kompaniji na period od 50 godina, uz obavezu da unapredi banjski turizam. Radovi su počeli 1999. godine i u narednih pet godina troškovi su premašili 14.8 miliona evra. Izgrađen je hotel sa četiri zvezdice, kapacitetom od 228 ležajeva i 1.700 m² vodenih površina na otvorenom i zatvorenom prostoru. Projekat je dobio i državnu pomoć Ministarstva ekonomije i transporta. Zahvaljujući ulaganjima, između 350.000-4000.000 turista godišnje poseti banju, a beleži se 42.000 noćenja u hotelu.

Sa stanovišta lokalne vlasti i ekonomije, najznačajniji direktni efekat razvoja turizma je stvaranje radnih mesta za lokalno stanovništvo.⁸⁰

4.3. Iskustvo Hrvatske u primeni javno-privatnog partnerstva

Jedan od najvažnijih pokretača razvoja privrede Hrvatske je turizam, a najbitniji resurs je Jadransko more.

Hrvatskoj je bilo potrebno 21 godina da dostigne nivo iz 1987.godine, koja je do tada bila najbolja godina, dok je najmanji broj dolazaka zabeležen 1992., zatim 1995. godine, posle čega je imala stalni rast, po prosečnoj godišnjoj stopi od 20%,⁸¹ da bi nakon 2008.godine beležila pad usled posledica ekonomske krize.

Po uzoru na druge zemlje u kojima primena javno-privatnog partnerstva ima pozitivne efekte na razvoj, Hrvatska Vlada se odlučila za uvođenje JPP u cilju postizanja bržeg razvoja i podizanja konkurentne pozicije Hrvatske kao turističke destinacije, kreirajući pravni i institucionalni okvir.

Pravni okvir - za javno-privatna partnerstva u Hrvatskoj sastoji se od sledećih dokumenata:

- Zakon o javno-privatnom partnerstvu (Narodne novine 129/08);

⁷⁹ <http://www.ebrd.com/downloads/legal/concessions/hungary.pdf>, Assessment of the quality of the PPP legislation and of the effectiveness of its implementation 2011, datum pristupa 04.08.2013. str. 51

⁸⁰ LAMPERTH, Judit, *Effects of Tourism on Economic Development in Kehidakustány, Hungary*, 3rd Central European Conference in Regional Science – CERS, 2009, str.580, 582

⁸¹ Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, *Strategija razvoja Hrvatskog turizma do 2010. godine*, finalna verzija, 2003., str. 5-7

- Uredba o kriterijima ocene i odobravanja projekata javno-privatnog partnerstva (Narodne novine 56/09);
- Uredba o sadržaju ugovora o javno-privatnom partnerstvu (Narodne novine 56/09);
- Uredba o nadzoru sprovođenja projekata javno-privatnog partnerstva (Narodne novine 56/09);
- Uredba o izboru učesnika u postupcima pripreme i sprovođenja projekata javno-privatnog partnerstva (Narodne novine 56/09);
- Zakon o proračunu (Narodne novine 87/08);
- Zakon o izvršavanju državnog proračuna za 2010. godinu (Narodne novine 151/09).

Krajem oktobra 2008. godine donesen je Zakon o javno-privatnom partnerstvu (Narodne novine 129/08), kojim se uređuju:

- postupak pripreme, predlaganja i odobravanja predloga projekata javno-privatnog partnerstva;
- prava i obveze javnih i privatnih partnera;
- osnivanje i nadležnosti Agencije za javno-privatno partnerstvo.⁸²

U Republici Hrvatskoj je Zakonom o javno-privatnom partnerstvu i Zakonom o izmenama Zakona o javno-privatnom partnerstvu utvrđen **institucionalni okvir uspostavljanjem** Agencije za javno-privatno partnerstvo, koja predstavlja centralno nacionalno telo zaduženo za sprovođenje Zakona o javno-privatnom partnerstvu u Republici Hrvatskoj. Na osnovu Zakona o JPP Agencija za javno-privatno partnerstvo predstavlja centar znanja i obuhvata četiri sektora i to za: odobravanje i praćenje sprovođenja projekata JPP, vođenje Registra ugovora o javno-privatnom partnerstvu, primenu najbolje međunarodne prakse i uspostavljanje obrazovanja za potrebe JPP.

„Kada je reč o političkim okvirima sprovođenja javno-privatnog partnerstva, centralnu ulogu imaju Ministarstvo privrede, rada i preduzetništva u čijoj nadležnosti je vođenje politike javno-privatnog partnerstva i Ministarstvo finansija, koje je, između ostalog, odgovorno i za vođenje politike koncesija.

U pripremi i sprovođenju projekata JPP-a, uz Agenciju, ključnu ulogu ima i Ministarstvo finansija, kao telo koje daje saglasnost na projekte JPP-a u vezi njihove usklađenosti s proračunskim projekcijama i planovima te fiskalnim rizicima i ograničenjima propisanim posebnim propisima, kao i o finansijskoj i fiskalnoj održivosti predloga projekta. Ministarstvo finansija daje saglasnost na konačni nacrt ugovora o JPP, a može, ukoliko Agencija to od njega zatraži, dati i saglasnost o usklađenosti dokumentacije za konkurisanje s odobrenim predlogom projekta, pre pokretanja postupka za izbor privatnog partnera. U tom smislu Agencija i Ministarstvo finansija čine funkcionalnu celinu, a sam proces odobravanja projektnih predloga uključuje i ostala resorna ministarstva i nadležna tela jedinica lokalne i regionalne samouprave, u okviru

⁸² Damjanović D, Pavlović-Križanić T, Peteri G, *Partnerstvo javnog i privatnog sektora-Dobra i loša iskustva u zemljama u tranziciji*, PALGO center, Beograd, 2010., str.53

čijih su područja nadležnosti usvojeni sektorski razvojni planovi i strategije sa definisanim ciljevima i očekivanim rezultatima predloženog projekta.

Kao deo sistema javne nabavke, značajne uloge imaju Ministarstvo privrede, rada i preduzetništva (izbor, nadzor postupaka dodele i sprovođenje ugovora o javnoj nabavci), Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabavke, nadležna za rešavanje žalbi u postupcima javne nabavke, davanja koncesija i odabira privatnog partnera u projektima javno-privatnog partnerstva, kao prvostepeno telo i Upravni sud kao drugostepeno telo nadležno za rešavanje u istim postupcima.⁸³

Način vođenja evidencije odobrenih projekata u Hrvatskoj, prema kojoj je jasno definisan predlagatelj, naziv i status projekta, a sve u skladu sa Zakonom o javno – privatnom partnerstvu i Uredbom o kriterijumima ocenjivanja projekata javno – privatnog partnerstva, prikazan je na slici br. 6.

Slika br. 6 **Primer baze odobrenih projekata u Hrvatskoj**



AGENCIJA ZA JAVNO-PRIVATNO
PARTNERSTVO



Baza odobrenih projekata sukladno odredbama
Zakona o javno-privatnom partnerstvu (NN 129/08) i
Uredbi o kriterijima ocjene i odobravanja projekata javno-privatnog partnerstva (NN 56/09)

Predlagatelj	Projekt	Status projekta
Grad Čabar	“Dom za starije i nemoćne osobe Gerovo”	Agencija je 26. listopada 2011. godine izdala Rješenje o sukladnosti dokumentacije za nadmetanje s odobrenim prijedlogom projekta “Dom za starije i nemoćne osobe Gerovo” po ugovornom modelu javno privatnog partnerstva. Agencija je 9. veljače 2011. godine izdala Rješenje o odobrenju provedbe projekta “Dom za starije i nemoćne osobe Gerovo” po ugovornom modelu javno privatnog partnerstva.
Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture	Izgradnja novog putničkog terminala (NPT) Zračne luke Zagreb	Agencija je 16. siječnja 2012. izdala Rješenje o sukladnosti konačnog nacrtu ugovora s dokumentacijom za nadmetanje i odredbama Uredbe o sadržaju ugovora o javno-privatnom partnerstvu. Agencija je dana 15. srpnja 2011. godine donijela Rješenje o sukladnosti dokumentacije za nadmetanje s odobrenim prijedlogom projekta izgradnje novog putničkog terminala Zračne luke Zagreb. Agencija je 14. veljače 2011. godine izdala Rješenje o odobrenju provedbe projekta “Novi putnički terminal Zračne luke Zagreb” po ugovornom modelu javno-privatnog partnerstva
Grad Osijek	Izgradnja Sokolskog doma	Agencija je 4. travnja 2011.g. izdala Rješenje o odobrenju provedbe projekata izgradnje Sokolskog doma po ugovornom modelu javno-privatnog partnerstva.
Grad Rijeka	Izgradnja Komplexa Zapadna Žabica	Agencija je 28. lipnja 2011.g. izdala Rješenje o odobrenju provedbe projekata izgradnje Komplexa Zapadna Žabica (Autobusni kolodvor, garaža za autobuse, javna garaža za osobna vozila, poslovni prostori, wellness i zabavni prostori) po ugovornom modelu javno-privatnog partnerstva.

HR – 10000 Zagreb, Andrije Hebranga 34; tel.: (01) 555 06 00; fax: (01) 555 06 95; MB: 02456290, OIB 91878064648

Izvor: http://www.ajpp.hr/media/14310/baza_odobreni%20projekti%20v7.pdf

⁸³ <http://www.ajpp.hr/naslovnica/institucionalni-okvir.aspx> poseta 7.5.2012. u 11 h

Kada Agencija rešenjem odobri predlog projekta, takav predlog stiče status projekta JPP i može se realizovati po nekom od modela javno- privatnog partnerstva. Nakon odobrenja svakog projekta Agencija za javno-privatno partnerstvo isti objavljuje na svojoj internet stranici.

Iskustvo Hrvatske u primeni JPP - Agencija za javno-privatno partnerstvo je 14. februara 2011. godine Ministarstvu mora, prometa i infrastrukture izdala Rešenje o odobrenju realizacije projekta "Izgradnja novog putničkog terminala Zračne luke Zagreb" po modelu javno-privatnog partnerstva, zasnovanog na koncesionom ugovoru, koji se uspešno realizuje.⁸⁴

Međutim, iako je Hrvatska među prvima prepoznala značaj JPP i potrebu za njegovom koordinacijom i ona prolazi kroz brojne teškoće i izazove u realizaciji JPP. Mogu se identifikovati projekti koji nisu dali željene rezultate, kao što je projekat izgradnje uređaja za pročišćavanje otpadnih voda u Zagrebu, prvenstveno zbog propusta u njegovom sprovođenju, raspodeli rizika koji je prebačen na stanovnike i firme, a javnost je bila nezadovoljna zbog netransparentnosti ugovora.

Uspešan primer, iako sa ograničenim iskustvima u sprovođenju projekata po modelu javno-privatnog partnerstva, je **gradnja sportsko-poslovnog centara s velikom višenamenskom dvoranom u Splitu – Spaladijum Arenom** 2008. godine. Učesnici u izgradnji dvorane, suočili su se sa brojnim problemima u realizaciji projekta, počev od primene modela JPP, kratkim rokovima, tehnički složenom i zahtevnom građevinom s brojnim, urbanističkim, arhitektonskim i vlasničkim problemima, ali su istovremeno stekli vredna i dragocena iskustvo. Jedno od ključnih pitanja je bilo donošenje strateške odluke o finansiranju, jer se investitor obavezuje na operativno i finansijsko funkcionisanje u novoj oblasti u period od 30 godina, dok je finansijska ponuda Grada Splita izražena u visini zakupnine koju treba plaćati privatnom partneru u navedenom period. Najveći je problem bio što je procenu troškova gradnje i opremanja celokupnog kompleksa trebalo izraditi u nekoliko nedelja na osnovu idejnog rešenja, pri čemu troškovi izgradnje čine 25% ukupnih troškova projekta, a najveći deo se odnosio na troškove upravljanja i održavanja u skladu sa propisima, jer treba osigurati funkcionalnost i raspoloživost objekta u celokupnom periodu njegove upotrebe. Svesni složenosti problema i izazova koje sa sobom nosi model projektnog finansiranja, nedostatka iskustva i procenjenog visokog rizika, svi partneri su uvideli potrebu i saglasili se sa angažovanjem stranih konsultanata, radi prevazilaženja problema i uspešne realizacije projekta. Posebna pažnja je posvećena projektnom finansiranju, s obzirom da su iskustva iz sveta pokazala da je isplativo za komercijalne, turističke i infrastrukturne projekte, jer se finansiranje zasniva na prihodima projekata kao izvora otplate zajma, a imovina predstavlja dodatno osiguranje naplate. Korist od realizacije izgradnje Spaladijum Arene u Splitu po modelu javno-privatnog partnerstva je multiplikovana.⁸⁵

⁸⁴ <http://www.ajpp.hr/naslovnica/vijesti/izdano-rjesenje-o-odobrenju-provedbe-projekta-izgradnje-novog-putnickog-terminala-zracne-luke-zagreb.aspx> , poseta 5.4.2013.

⁸⁵ Barković I. i Širić M., *Uloga i značaj javno-privatnog partnerstva u Republici Hrvatskoj: izabrani primeri*, Ekonomske vjesti br. 23, 2010., str. 196-198

III JAVNO-PRIVATNO PARTNERSTVO U REPUBLICI SRBIJI

Radi sagledavanja mesta i značaja JPP za Srbiju, najpre ćemo se osvrnuti na dosadašnja iskustva i pravni okvir JPP u Srbiji, nivo razvoja turizma, a potom sagledati faktore koji utiču na konkurentnu poziciju Srbije.

U cilju bližeg sagledavanja mogućnosti razvoja JPP, za potrebe ove disertacije, zadržaćemo se na postojećem zakonskom i finansijskom okviru, prisutnosti JPP, kao i njegovom uticaju koji može imati na turizam.

Razlozi zbog kojih je donet Zakon o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama u Srbiji ogledaju se u sve većoj potrebi za izgradnjom nove javne infrastrukture, ulaganju u dobra u opštoj upotrebi kao i u efikasnom pružanju javnih usluga i sposobnosti da se adekvatno reaguje na uočene potrebe.

Usled nedostatka javnog finansiranja i nedovoljnih sredstava državnih organa da razvijaju i modernizuju putnu i komunalnu infrastrukturu, kao što su vodovodna mreža, upravljanje otpadnim vodama, sistemi daljinskog grejanja, snabdevanje električnom energijom i drugo, što čini preduslov razvoja turizma jedne zemlje, a i privrede u celini, ukazala se potreba da se bez odlaganja unaprede pravni i ekonomski mehanizmi kako bi se privukli privatni investitori.

1. Dosadašnje iskustvo i pravni okvir javno – privatnog partnerstva u Srbiji

1.1. Dosadašnje iskustvo javno-privatnog partnerstva u Srbiji

Koncesionarstvo u Srbiji ima dugu tradiciju, koje je posle prekida od nekoliko decenija dvadesetog veka ponovo oživelo.

Početak razvoja koncesionarstva u Srbiji vezuje se za 1859. godinu kada je francuskom društvu za eksploataciju rudnika Majdanpek dodeljena koncesija, u trajanju od 30 godina. Belgijanci su dobili koncesiju nad aleksandrovačkim rudnicima, dok se za rudnike u Trepči, Zletovu, Kopaoniku i Novom Brdu ugovorila koncesiji sa engleskom firmom. Beograd je zaključio ugovor o koncesiji za obavljanju tramvajskog saobraćaja u gradu sa italijanskom firmom. Od drugog svetskog rata do 1991. godine u Jugoslaviji nije bilo koncesija. Prva realizovana koncesija nakon ovog perioda vezuje se za 1991. godinu kada je ugovorena koncesija na 30 godina za izgradnju mosta preko Drine, Pavlovića ćuprije, čime je koncesionar stekao pravo da finansira, izgradi most i naplaćuje putarinu. Ugovoreni period koncesije bio je 30 godina.⁸⁶

⁸⁶ Knežević M., *Značaj koncesije za strana ulaganja u Republici Srbiji*, Ekonomski horizont, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, 2010., str. 91

Prema dosadašnjim iskustvima, u razvoju javno-privatnog partnerstva i koncesija u Srbiji, zapaža se tendencija unapređivanja nacionalnog zakonodavnog okvira koji, pored obezbeđivanja sigurnosti investitorima stimuliše i kapitalna ulaganja.

Od posebnog značaja za regulisanje odnosa između javnog i privatnog sektora su sledeći zakoni: Zakon o stranim ulaganjima (Sl. List SRJ, br. 3/2002 i 5/2003 i Sl. List SCG, br. 1/2003 – Ustavna povelja), Zakon o privrednim društvima (Sl. Glasnik RS, br. 36/2011 i 99/2011), Zakon o spoljnotrgovinskom poslovanju (Sl. Glasnik RS, br. 36/2009), Carinski zakon (Sl. Glasnik RS, br. 18/2010 i 111/2012), Zakon o regionalnom razvoju Srbije (Sl. Glasnik RS, br. 51/2009 i 30/2010), Zakon o lokalnoj samoupravi (Sl. Glasnik RS, br. 129/2007), Zakon o javnoj svojini (Sl. Glasnik RS, br. 72/2011), Zakon o koncesijama iz 2003.godine (Sl. Glasnik RS, br. 55/2003), čijim stupanjem na snagu prestaje da važi Zakon o koncesijama iz 1997.godine (Sl. Glasnik RS, br. 20/1997), Zakon o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama (Sl. Glasnik RS, br. 88/2011), Zakon o turizmu (Sl. Glasnik RS, br. 36/2009, 88/2010, 99/2011 – dr. zakon I 93/2012), kao i set zakona iz oblasti zaštite životne sredine.

Nove okolnosti i ograničena budžetska sredstva zemlje, nametnula su potrebu za prilivom privatnog kapitala (domaćeg i stranog), kao i koncesijama koje bi doprinele prevazilaženju potrebe za obezbeđivanjem velikih finansijskih sredstava za potrebe izgradnje infrastrukturnih objekata – posebno putne infrastrukture, koja predstavlja jedan od najvažnih preduslova za razvoj turizma, energetskih objekata, korišćenje šuma i šumskog zemljišta kao i drugim oblastima predviđenim zakonom. Zakon o koncesijama u Republici Srbiji, omogućio je učešće inostranim koncesionarima na aukcijama, čime su stvorene pretpostavke za priliv inostranog kapitala, jačanje pravne sigurnosti ulagača, zapošljavanje radnika i transfer novih tehnologija.⁸⁷

Zakonom o koncesijama koji je usvojen 2003. godine načinjen je prvi korak ka uspostavljanju osnovnih principa za ugovore o koncesiji u gotovo svim sektorima i predviđao je komplikovane i dugotrajne procedure dodele koncesije.

S toga, primenom **Zakona o koncesijama**, identifikovane su brojne slabosti, među kojima se izdvajaju sledeće:

- nedostatak pratećih propisa;
- komplikovane administrativne (birokratske) procedure;
- nedostatak institucionalnih i kadrovskih kapaciteta;
- nedefinisane procedure u sprovođenju koncesionih projekata;
- nesigurnost privatnog kapitala i
- nedovoljna briga o očuvanju životne sredine.

Problem za pravnu praksu je i to što postoje pojedini važeći zakoni koji omogućavaju dodelu ugovora za istu delatnost, s toga nije do kraja jasno koji postupak treba sprovesti (npr. Zakon o koncesijama i/ili Zakon o komunalnim delatnostima). To dovodi do konfuzije državnih organa u pogledu izbora važećeg zakona koji treba primeniti, pri čemu se stvara mogućnost da državni organ oportuno i diskreciono odluči

⁸⁷ Knežević M., *Značaj koncesije za strana ulaganja u Republici Srbiji*, Ekonomski horizont, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, 2010., str. 91, 92 i 98

da primeni procedure koja mu je jednostavnija, pritom ne vodeći računa da li je ispoštovano načelo transparentnosti i kompetitivnosti postupka koji se sprovodi radi odabira partnera.

Od pet zaključenih ugovora o koncesiji u oblasti rudarstva i izgradnje autoputeva, samo jedan je ostao na snazi i to je koncesija data multinacionalnoj kompaniji „Rio Tinto“ za eksploataciju i istraživanje bornih ruda, dok su preostala četiri ugovora raskinuta. Brojni potencijalni projekti uopšte nisu realizovani ili su započeti, a nisu okončani (npr. Postupak dodele koncesije za deponiju u Vinči obustavljen je na neodređeno vreme). Neuspešno su završeni tenderi za koncesije za izgradnju autoputa Horgoš – Požega i terminala za prtljag na Beogradskom aerodromu. Može se konstatovati da do sada koncesije i javno - privatna partnerstva nisu zaživela na republičkom nivou. Na lokalnom nivou, investicije privatnog sektora u infrastrukturu vršene su u skladu sa Zakonom o komunalnim delatnostima iz 1997. godine, koji je davao mogućnost da se obavljanje komunalne delatnosti poveri drugom preduzeću. Ovaj Zakon predstavlja temelj većine javno – privatnih partnerstava koja funkcionišu na nivou lokalne samouprave u Srbiji, a najviše ih je u sektoru održavanja čistoće i upravljanju otpadom. To su, na primer, A.S.A. Kikinda d.o.o, kao javno-privatno partnerstvo strane kompanije A.S.A. u vlasništvu španskih investitora i Skupštine opštine Kikinda, zatim A.S.A. Vrbak, odnosno A.S.A. Eko d.o.o, kao javno-privatno partnerstvo iste strane firme sa grupom opština iz Šumadije (institucionalni oblik javno – privatnog partnerstva) i TROJON & FICHER EKO - mešovita srpsko - nemačka kompanija, kojoj su opštine Žagubica, Žabari, Malo Crniće, MZ Rabrovo (Kučevo) i Smederevska Palanka poverile obavljanje komunalne delatnosti sakupljanja i odlaganja čvrstog otpada.⁸⁸

Radi prevazilaženja brojnih problema a i onih koje je doneo Zakon o koncesijama svojom primenom u praksi, nametnula se potreba usvajanja Zakona o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama koji bi sveobuhvatnije regulisao ovu oblast. Pored navedenog, bilo je potrebno i usaglašavanje sa zakonodavstvom Evropske unije.

Novi Zakon o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama, usvojen 2011. godine, predviđa jasno definisanje obima, odnosno granice, njegove primene, nadležnosti državnih organe kao ugovarača, postupak dodele ugovora, pojednostavljenje postupka predlaganja i odobravanja pojedinačnih projekata, što bi za rezultat imalo dostizanje višeg stepena pravne sigurnosti privatnog kapitala i druge pozitivne efekte. Takođe predviđa i jasno definisan odnos prema drugim zakonima, koji se u smislu ove analize smatraju sledeći:

- Zakon o javnim nabavkama,
- Zakon o javnim preduzećima i obavljanju delatnosti od opšteg interesa,
- Zakon o finansiranju lokalne samouprave,
- Zakon o komunalnim delatnostima,

⁸⁸ Aleksić M., *Karakteristike strukture nekih javno privatnih partnerstava u oblasti upravljanja čvrstim otpadom u Srbiji*, prezentacija održana u okviru Programa podrške razvoju infrastrukture lokalne samouprave, održanog 17. i 18. juna 2009. u okviru MISP projekta (Municipal Infrastructure Support Program), finansiran sredstvima Evropske unije – *waste environment.vin.bg.ac.rs/dvd/ppt_srp/9.ppt*.

- Zakon o budžetskom sistemu,
- Zakon o upravljanju otpadom,
- Zakon o javnim putevima,
- Zakon o rudarstvu i drugi zakoni koji uređuju delatnosti od opšteg interesa
- kao i set zakona koji uređuju oblast zaštite i znapređenja životne sredine.

Donete zakone nije pratilo i istovremeno pripremanje i donošenje podzakonskih akata, te se time znatno umanjuje efikasnost u njihovom sprovođenju.

U **dosadašnjoj praksi**, možda najpoznatiji projekat javno – privatnog partnerstva za sada se sprovodi u oblasti javnog prevoza u Beogradu - Sistem za naplatu karata i upravljanje vozilima u javnom prevozu u Beogradu – Bus Plus. Iako se formalno ne radi o projektu javno-privatnog partnerstva, s obzirom da je zasnovan na ugovoru zaključenom u septembru 2010. godine, odnosno, pre stupanja na snagu Zakona o javno-privatnom partnerstvu, u ovom projektu suštinski je ostvaren partnerski odnos karakterističan za javno-privatno partnerstvo. Grad Beograd - Direkcija za javni prevoz, zaključila je sa najpovoljnijim ponuđačem na tenderu, Međunarodnim konzorcijumom koji predvodi kompanija Apex Solution Technology d.o.o Beograd, ugovor o uspostavljanju i obezbeđivanju funkcionisanja sistema za naplatu karata i upravljanje vozilima u javnom prevozu, prema kome privatni partner ima obavezu da obezbedi sistem naplate i distribucije karata, kao i kontrolu njihovog korišćenja u vozilima javnog prevoza, a kao naknadu za navedeno ima pravo na procentualno učešće u prihodu od prodatih karata.

1.2. Pravni okvir za uspešno sprovođenje javno-privatnog partnerstva

S obzirom da ne postoji jedinstvena definicija JPP u međunarodnom zakonodavstvu, pravni okvir za uspešno sprovođenje javno – privatnog partnerstva, predstavlja pravna tekovina Evropske unije relevantna za područje javno-privatnog partnerstva koja obuhvata sledeća poglavlja evropskog prava: pravo preduzetništva i sloboda pružanja usluga, sloboda kretanja kapitala, javne nabavke, pravo privrednih društava, pravo intelektualne svojine, pravo konkurencije, finansijske usluge, finansijski nadzor, finansije i računovodstvo i dr.

Svrha donošenja Smernice za uspešna javna-privatna partnerstva je da bude vodič za definisanje i rešavanje pitanja koja se mogu koncentrisati u sledeće segmente:

- obezbeđivanje otvorenog pristupa tržištu i tržišnoj konkurenciji;
- zaštiti javnih interesa i maksimiranju dodatne vrednosti;
- utvrđivanju optimalnog nivoa subvencija i
- izboru najadekvatnijeg partnera za određeni projekat.

U Zelenoj knjizi o javno – privatnom partnerstvu i koncesijama (The Green Paper on Public Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions) predviđeni su različiti oblici saradnje između javnog i privatnog sektora sa ciljem da se osigura finansiranje, gradnja, obnova, upravljanje i održavanje neke infrastrukture ili pružanje usluga, što za rezultat treba da ima unapređivanje ekonomije,

brži razvoj infrastrukture i javnih usluga koje pruža javni sektor sa ciljem zadovoljavanja javnih potreba.⁸⁹

U Zelenoj knjizi se razlikuju dva osnovna oblika javno-privatnog partnerstva, i to su:

- ugovorni oblik (*public contract*), i
- institucionalni oblik, koji se obično opisuje kao *joint venture* model.

Ugovorni oblik JPP postoji u slučajevima kada se partnerstvo između javnog i privatnog sektora zasniva isključivo na ugovornim vezama i može se regulisati pomoću Smernica (*European Directives on Public Procurement*). Jedan od modela čistog ugovornog oblika JPP, koji se označava i kao koncesioni, karakteriše direktna veza između privatnog partnera i krajnjeg korisnika: privatni partner pruža neposrednu uslugu krajnjim korisnicima, pod kontrolom, javnog partnera. Pojam koncesije se definiše kao ugovor istog tipa kao i javni ugovor (*public contract*), izuzev činjenice da se odgovarajuća naknada za radove koje treba izvesti ili usluge koje treba pružiti sastoji ili samo od prava na eksploataciju objekta ili usluge ili prava na eksploataciju sa plaćanjem. Karakteristika ovog oblika podrazumeva način naknade za privatnu stranu, koja se sastoji od naplaćene usluge krajnjim korisnicima, iako je neophodna subvencija nadležnog državnog organa. Primer za koncesioni model su takozvani „komercijalni“ projekti: hoteli, studentski domovi, ali i infrastrukturni projekti kao što su putevi, železnica itd. U drugim ugovornim oblicima, privatni partner izvodi i upravlja infrastrukturnim projektom, kao što je: škola, bolnica, zatvor i transportna infrastruktura, što predstavlja tipičan model privatne finansijske inicijative (*Private Finance Initiative-PFI*). Primer za PFI su i takozvani „nekomercijalni“ projekti, kao što su: socijalni stanovi, sudovi itd.⁹⁰

Institucionalni model JPP podrazumeva saradnju između javnog i privatnog sektora koja se zasniva na njihovom odnosu u okviru istog subjekta, koji je osnovan u cilju sprovođenja projekta JPP. Direktno povezivanje javnog i privatnog partnera kroz pravni subjektivitet omogućava javnom partneru da, kroz prisustvo u telima koja donose odluke u ime zajedničkog preduzeća, zadrži relativno visok stepen kontrole nad razvojem projekata, koje se vremenski može prilagođavati, u skladu sa okolnostima. Takođe, omogućava javnom partneru da razvije sopstveno iskustvo pružanja usluge, koristeći sredstva privatnog partnera. Institucionalni model JPP može biti uspostavljen ili osnivanjem novog zajedničkog preduzeća ili preuzimanjem kontrole nad postojećim javnim preduzećem.⁹¹

⁸⁹ *Green paper on Public private partnerships and community law on public contracts and concessions*; Commission of the European communities, Brussels, 30.4.2004; COM(2004) 327 final, http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/businesses/public_procurement/l22012_en.htm datum pristupa, 20.04.2013. u 19,30

⁹⁰ Javno-privatno partnerstvo i koncesije, Biblioteka Narodne Skupštine Republike Srbije, broj: Z-26/10, 2011., str. 5 i 6

⁹¹ Javno-privatno partnerstvo i koncesije, Biblioteka Narodne Skupštine Republike Srbije, broj: Z-26/10, 2011., str. 5 i 6

1.3. Zakon o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama

Donošenjem Zakona o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama, u decembru 2011. godine, očekuje se rešavanje problema koji su se pojavili u praksi primenom, sada nevažećeg Zakona o koncesijama kao i drugim zakonima, uključujući pitanja koja predstavljaju pravnu prazninu. Zakon o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama, pruža mogućnost da se obezbede finansijska sredstva kroz ovaj oblik investiranja i omogući razvoj privrede u celosti. Ovim zakonima se ide u pravcu usklađivanja propisa iz oblasti javnih nabavki i koncesija u odnosu na zakonski okvir država članica Evropske unije, a sve u cilju omogućavanja finansiranja i sprovođenja projekata javno-privatnog partnerstva, sa ili bez elemenata koncesije, na transparentan i efikasan način, supstitucije klasičnog budžetskog finansiranja infrastrukturnih projekata, gde god je to moguće, projektnim finansiranjem po principu javno-privatnog partnerstva.

Po svojoj prirodi, odredbe Zakona o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama imaju efekat na sva domaća i strana privredna društva kao i preduzetnike, odnosno na organe javne vlasti, kao i na finansijske institucije.

S obzirom da zakonodavne aktivnosti na izradi savremenog pravnog okvira podstiče uređenu i kontrolisanu slobodu ugovaranja između javnih i privatnih partnera, radi realizacije javno-privatnog partnerstva sa ili bez elemenata koncesije, čime se revitalizaciju opšte procedure i utiče na poboljšanje kvaliteta usluga, ciljevi usvajanja Zakona o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama su:

- podsticanje primene javno-privatnog partnerstva u cilju izgradnje javne infrastrukture i pružanja usluga u javnom interesu;
- obezbeđenje kvalitetnih usluga od javnog značaja;
- veća vrednost za uložena finansijska sredstva kroz optimizaciju efikasnosti, delotvornosti i ekonomičnosti u pogledu ukupnih troškova vezanih za vlasništvo nad javnom infrastrukturom i u pružanju usluga od javnog značaja;
- formiranje efikasnog mehanizma koji dozvoljava državnim i lokalnim organima da realizuju projekte kroz javno-privatno partnerstvo na osnovu jasnih pravila;
- privlačenje domaćih i stranih investitora i banaka za finansiranje – sufinansiranje i vođenje projekata od opšteg interesa (učesće privatnog sektora);
- obezbeđivanje pravnog okvira za transparentne i pravične tenderske procedure sa jednakim tretmanom svih ponuđača u postupku iznalaženja privatnog partnera za takve projekte;
- obezbeđivanje održivosti projekata;
- usklađenost sa propisima Evropske unije, posebno u oblasti javnih nabavki;
- usklađenost sa međunarodnim standardima i najboljom međunarodnom praksom, do mere koja nije u suprotnosti sa Pravom Evropske unije.⁹²

Stvaranje uslova za razvoj, u skladu sa usvojenim strateškim dokumentima, podrazumeva primenu usvojenih zakona i podzakonskih akata, kao i kreiranje novih, a

⁹²Javno-privatno partnerstvo i koncesije, Biblioteka Narodne Skupštine Republike Srbije, broj: Z-26/10, 2011.

sve u cilju obezbeđivanja zakonodavne i institucionalne sigurnosti, kako domaćim i stranim investitorima, tako i turistima i građanima.

Sa zadatkom da aktivno učestvuje i pruža stručnu pomoć pri usvajanju i realizaciji projekata i razvija koncepciju javno-privatnog partnerstva sa i bez elemenata koncesije, Vlada Republike Srbije je u 2012. godini osnovala Komisiju za javno-privatno partnerstvo.⁹³

Zakon o javno – privatnom partnerstvu i koncesijama je harmonizovan sa evropskom regulativom i kao što je prikazano u Zelenoj knjizi o javno-privatnom partnerstvu, razlikuje dva oblika partnerstva (ugovorno i institucionalno), s tim što institucionalni model predviđa formiranje društva za posebne namene (DPN).⁹⁴

Međusobna prava i obaveze u realizaciji ugovornog oblika javno-privatnog partnerstva sa ili bez elemenata koncesije uređuju se javnim ugovorom, koji se u skladu sa Zakonom, sklapa u pisanom obliku na određeno vreme. To vreme obično nije kraće od pet godina, niti duže od pedeset godina, uz mogućnost da se nakon isteka ugovornog roka sklopi novi ugovor uz izbor privatnog partnera kroz ponovnu javnu nabavku.

Za projekte javno-privatnog partnerstva centralnu ulogu ima javno telo, koje u skladu sa Zakonom o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama predstavlja:⁹⁵

- državni organ, organizaciju, ustanovu i drugog direktnog ili indirektnog korisnika budžetskih sredstava u smislu zakona kojim se uređuje budžetski sistem i budžet, kao i organizaciju za obavezno socijalno osiguranje;

- javno preduzeće;

- pravno lice koje obavlja i delatnosti od opšteg interesa, ukoliko je ispunjen neki od sledećih uslova: da više od polovine članova organa upravljanja tog pravnog lica čine predstavnici javnog tela, da više od polovine glasova u organu tog pravnog lica imaju predstavnici javnog tela, da javno telo vrši nadzor nad radom tog pravnog lica, da javno telo poseduje više od 50% akcija, odnosno udela u tom pravnom licu i da se više od 50% finansira iz sredstava javnog tela.

Institucionalno JPP se zasniva na osnivačkim ulozima u novoosnom privrednom društvu ili na sticanju vlasničkog udela, odnosno dokapitalizaciji postojećeg privrednog društva. Javno telo sprovodi postupak izbora privatnog partnera. Osnivačka i upravljačka prava uređuju se između članova DPN u skladu sa zakonom kojim se uređuje položaj privrednih društava, ugovorom između javnog tela i odabranog privatnog partnera o osnivanju zajedničkog privrednog društva, a u svrhu realizacije projekta JPP.⁹⁶

Na slici br. 7 prikazani su oblici javno – privatnog partnerstva u skladu sa Zakonom o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama Republike Srbije.

⁹³ Odluka o obrazovanju Komisije za javno-privatno partnerstvo („Službeni glasnik Republike Srbije“, br.:13/2012).

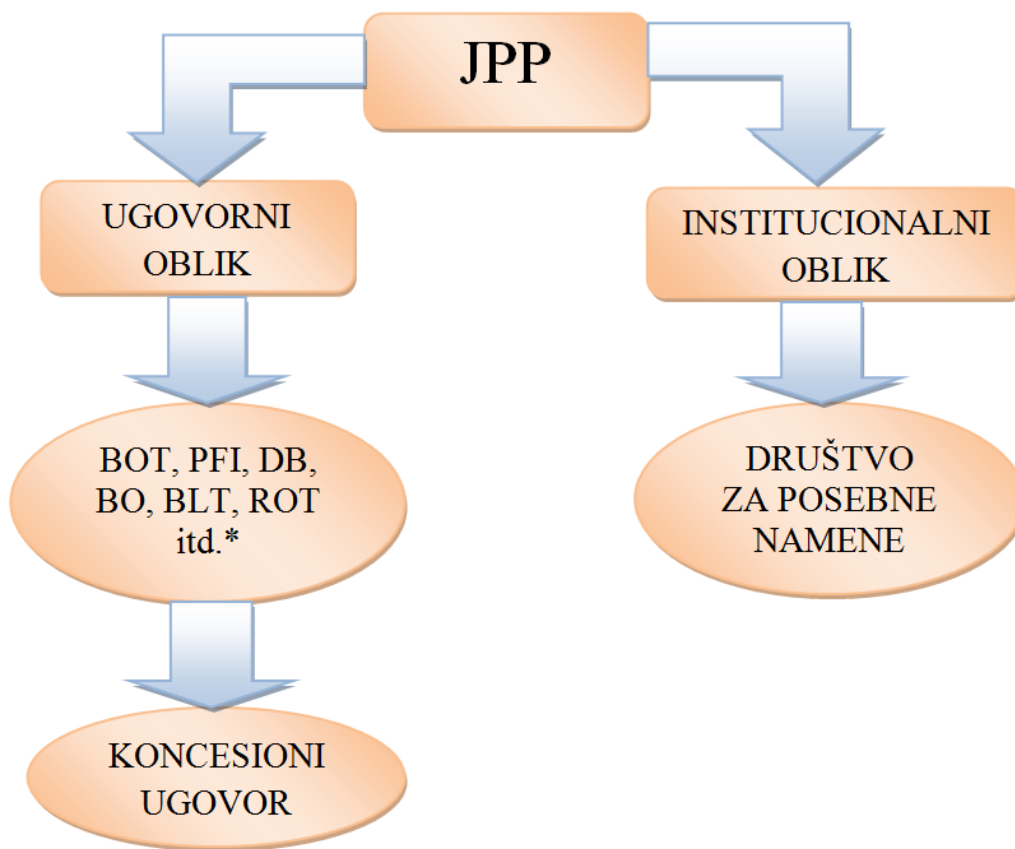
⁹⁴ Zakon o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama Republike Srbije, str. 2 i 9 DPN - Društvo za posebne namene je privredno društvo koje može osnovati privatni, odnosno javni partner za potrebe zaključenja javnog ugovora, odnosno za potrebe realizacije projekta javno- privatnog partnerstva.

⁹⁵ Zakon o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama Republike Srbije, član 4, str. 2

⁹⁶ Zakon o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama Republike Srbije, član 8 i 9, str. 6

Slika br. 7

Oblici javno-privatnog partnerstva



* **Napomena:** o značenju skraćenica šire u delu II, segment 3 – Modeli javno – privatnog partnerstva u turizmu

Za postizanje efikasnog i efektivnog sprovođenja usvojenog Zakona, neophodno je sprovesti promotivnu kampanju, obezbediti edukaciju svih državnih organa, odnosno znatno unaprediti nivo njihove stručnosti u ovoj oblasti, kako bi se sprečilo nastupanje štetnih posledica po privredu i budžetka sredstva zbog nedovoljno uređenog načina raspolaganja prirodnim bogatstvima i dobrima u opštoj upotrebi, kao i pojednostavljivanje složenih administrativnih procedura za uspostavljanje javno-privatnog partnerstva.

2. Dostignuti nivo razvoja turizma u Srbiji

2.1 Makroekonomski pokazatelji od 2001. do 2011. godine

Osnovni ciljevi ekonomske politike u Republici Srbiji u periodu od 2001. godine podrazumevali su održavanje makroekonomske stabilnosti, uz istovremeno ostvarivanje visoke stope privrednog rasta. U navedenom periodu ostvaren je pomak u stvaranju stimulativnog ambijenta za poslovanje, što je uticalo na priliv svežeg kapitala za finansiranje investicija u osnovna sredstva, uključujući i njihovo efikasno ulaganje, kao osnovni preduslov za rast investicione i privredne aktivnosti.

U periodu od 2001 – 2011. godine, uspostavljena je relativna makroekonomska stabilnost, što se ogleda kroz sledeće ekonomske pokazatelje:

- prosečna stopa rasta bruto domaćeg proizvoda (BDP) iznosila je 5,4% (učešće sektora usluga je najviše doprinelo rastu BDP, sa povećanjem učešća sa 55,7% u 2001. godini na 64,2% u 2008. godini, što je još uvek na nižem nivou u odnosu na EU-27 koji iznosi 72%);

- stopa realnog rasta bruto domaćeg proizvoda u oblasti usluga ishrane i smeštaja je u 2007. godini iznosila 7,9%⁹⁷, što je daleko iznad uobičajene, u 2008. godini se kretala po stopi od 0,8%, dok je u 2009. godini bila negativna i iznosila je -10%, kao i u 2010. godini kada je bila -1,7%, da bi u 2011. godini ponovo bila pozitivna sa 2,1%.⁹⁸

- investicije su u 2008. godine u odnosu na 2000. godinu zabeležile realan porast od oko 78%, da bi 2009. godine bio zabeležen pad;

- prosečna stopa rasta industrijske proizvodnje iznosila je 2% (nivo ukupne industrijske proizvodnje u 2008. godine u odnosu na 2000. godinu veći je za 17%), dok je fizički obim ukupne industrijske proizvodnje zabeležio rast u 2008. godini u odnosu na 2007. godinu od 1,1%; Prosečna stopa rasta industrijske proizvodnje 2009. godine je pokazala opadanje u odnosu na 2008. godinu za 12,6%, dok je 2010. i 2011. godini pokazala rast u odnosu na prethodnu godinu od 1,2 i 2,5% respektivno.⁹⁹

- ukupna inflacija merena rastom cena na malo smanjena je sa 40,7% u decembru 2001. godini na 6,8% u decembru 2008. godini, da bi prema Republičkom zavodu za statistiku u 2011. godini u odnosu na 2010. godinu iznosila 11%;

- ukupna zaposlenost je u posmatranom periodu opadala po prosečnoj godišnjoj stopi od 0,6%, dok je nezaposlenost rasla po prosečnoj godišnjoj stopi od 1,6%;

- stopa zaposlenosti lica radnog uzrasta (15-64 godine) je imala negativan trend i sa 50,4% zaposlenih u navedenom uzrastu 2009. godine dolazi na nivo od 45,4% u 2011.

⁹⁷ http://webzrs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/00/28/27/NR31_069_srb-lat.pdf, datum pristupa 5.4.2013.

⁹⁸ http://webzrs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/00/97/29/NR31_078_crb+cir.pdf, datum pristupa 5.4.2013.

⁹⁹ <http://webzrs.stat.gov.rs/WebSite/Public/ReportResultView.aspx?rptKey=indId%3d060001IND01%2635%3d6%26101%3d0%262%3d200900%2c201000%2c201100%26sAreaId%3d060001%26dType%3dName%26IType%3dSerbianCyrillic>, datum pristupa 5.4.2013.

godini. Stopa nezaposlenosti je imala pozitivan trend u datom period i 2009. godine je iznosila 16,9%, a 23,6% tokom 2011. godine.¹⁰⁰

- prosečne neto zarade povećane su sa 102 EUR u 2001. godini na 400 EUR u 2008. godini, odnosno 3,9 puta. Prosečne neto zarade su 2009. godine iznosile 31.733 dinara, dok su iste godine u sektoru turizma bile daleko niže, na nivou od 18.176 dinara, a 2010. godine na teritoriji Srbije prosečne neto zarade su porasle na 34.142 dinara, a u sektoru turizma su i dalje ostale na niskom nivou od 18.910 dinara.¹⁰¹

- ključnu makroekonomsku neravnotežu, sa tendencijom povećanja predstavlja visok deficit tekućeg računa platnog bilansa, koji je najvećim delom posledica visokog spoljnotrgovinskog deficita.¹⁰²

I ako se turizam ne može smatrati stvaraocem društvenog proizvoda i nacionalnog dohotka, turistička potrošnja vrši posredan uticaj na njih kroz stimulisanje razvoja, oblasti materijalne proizvodnje koje snabdevaju turističku privredu, što se ogleda kroz indirektni uticaj turizma na privredu. Danas je izvozni prihod od turizma na četvrtom mestu u svetu, posle goriva, hemikalija i proizvoda automobilske industrije¹⁰³

U celini posmatrano, u privredi Srbije u periodu od 2001-2011.godine, preovladavaju pozitivne tendencije a stagnacija se uočava u 2008. i 2009. godini, što potvrđuju ekonomski pokazatelji prikazani u tabeli br. 5.

¹⁰⁰<http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/ReportResultView.aspx?rptKey=indId%3d240100IND01%2635%3d6%266%3d1%2c2%262%3d200900%2c201000%2c201100%2640%3dL15-64%26sAreaId%3d240100%26dType%3dName%26lType%3dSerbianCyrillic>, datum pristupa 5.4.2013.

¹⁰¹<http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/ReportResultView.aspx?rptKey=indId%3d240301IND01%2635%3d6%264%3d0%2c%26d0%96%262%3d200900%2c201000%266%3d2%26sAreaId%3d240301%26dType%3dName%26lType%3dSerbianCyrillic>, datum pristupa 5.4.2013.

¹⁰² Republički zavod za razvoj, *Izveštaj o razvoju Srbije u 2008.godini*, Beograd, 2009., str. 15 do 18

¹⁰³ UNWTO Tourism Highlights, Edition 2008., str. 1

**Osnovni pokazatelji ekonomskih kretanja
u periodu od 2002.-2011.**

Tabela br. 5

stopa rasta u %

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
BDP realan rast (u stalnim cenama prethodne godine)	4,3	2,5	9,3	5,4	3,6	5,4	3,8	-3,5	1,0	1,6
BDP (u mil. evra)	16028	17306	19026	20306	23305	28468	32668	28957	28006	31140
Zaposlenost	-1,7	-1,2	0,5	0,9	-2,1	-1,1	-0,1	-5,5	-4,9	-2,8
Nezaposlenost	13,3	14,6	18,5	20,8	20,9	18,1	13,6	16,1	19,2	23,0
Neto zarade, realan rast	29,9	13,6	10,1	6,4	11,4	19,5	3,9	-3,1	7,6	11,2 ¹⁰⁴
Produktivnot Rada	5,4	3,7	7,8	4,7	7,5	8,1	5,6	-10,2 ¹	-1,9	-
Bruto investicije	12,4	16,7	19,2	19,0	20,8	23,4	21,4	-13,4 ²	0,4	-
SDI (u mil. evra)	500	1194	774	1162	3242	1448	1590	1305	831	1799
SDI, % BDP	3,12	6,90	4,07	5,72	13,91	5,09	4,87	4,51	2,97	5,78
Doznake iz inostranstva mild. evra	-	-	1,90	2,24	2,56	2,65	2,60	3,2	3,05	2,73

Izvor: NSZ, NBS i RZS (Statistički kalendar 2008., Saopštenja 2009., Statistički godišnjaci 2003.-2011.), izvedeno, preračunato

<http://www.razvoj.gov.rs/Prognose/BDP2009/nalazi.htm>

¹ <http://webzrs.stat.gov.rs/axd/dokumenti/saopstenja/KS10/ks10122009.pdf>

<http://webzrs.stat.gov.rs/axd/dokumenti/saopstenja/KS10/ks10122010.pdf>

² <http://webzrs.stat.gov.rs/axd/dokumenti/saopstenja/NR21/nr21122009.pdf>

Iz podataka u tabeli br. 5 uočljiv je pozitivan realan rast bruto domaćeg proizvoda sve do kraja 2008. godine. Ekonomska kriza je tokom 2009. godine zaustavila navedeni trend, te se u toj godini uočava pad BDP. Već 2010. godine dolazi do ponovnog rasta, s tim što je rast manji nego u prethodnom periodu.

Zaposlenost u čitavom periodu (sa izuzetkom 2004. i 2005. godine) beleži smanjenje. Takav pokazatelj može biti i pod uticajem smanjenja broja zaposlenih po zakonskim propisima, odnosno povećanje udela zaposlenih u sivoj ekonomiji gde poslodavci izbegavaju svoje zakonske obaveze za prijavljivanje zaposlenih i plaćanje svih zakonskih dažbina za zaposlenu radnu snagu. Nezaposlenost raste u čitavom periodu od 2002 do 2011.

¹⁰⁴ Analiza osnovnih makroekonomskih pokazatelja u Republici Srbiji (2007-2012.), SAVEZ SAMOSTALNIH SINDIKATA SRBIJE, Odeljenje za ekonomska i socijalna pitanja, Beograd, 2012., preračunato, str. 3

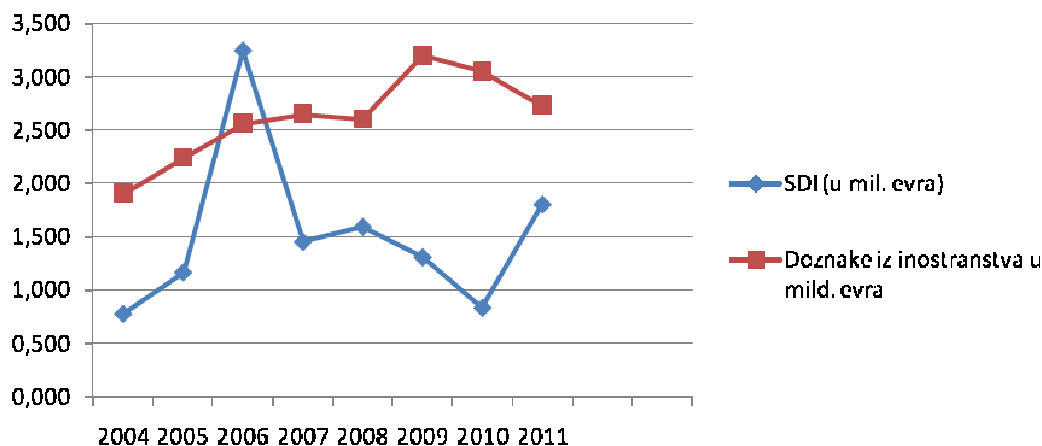
Bruto investicije imaju pozitivan trend sve do 2009. godine, a nakon tog perioda uočljiv je znatan pad investicija kao odraz krize finansijskog kapitala u čitavom svetu. Malo učešće investicija u turizmu pratilo je proteklih godina i Srbiju. Prema podacima Narodne banke Srbije (u daljem tekstu: NBS), njihovo učešće u periodu 2004-2010. u ukupnim investicijama zemlje bilo je oko 0,5%.¹⁰⁵

Udeo stranih direktnih investicija u BDP imao je u posmatranom periodu rast, koji je takođe dostigao svoj veliki iskorak 2006. godine. Pad se uočava 2010. godine, da bi u 2011. ovaj parametar premašio nivo iz 2007. godine, odnosno dostigao nivo iz 2005. godine.

Uporedni prikaz kretanja priliva stranih direktnih investicija i doznaka iz inostranstva kao izvora prihoda u periodu od 2004. do 2011. godine, dat je u grafikonu br. 9.

Priliv stranih direktnih investicija i doznaka iz inostranstva u Srbiju u periodu od 2004. do 2011. godine

Grafikon br. 9



Izvor: Izvedeno iz tabele br. 5

Strana direktna ulaganja pokazuju trend rasta, da bi tokom 2006. godine dostigla kulminaciju (3.242 miliona evra). Na ovakva kretanja stranih direktnih ulaganja, uticaj ima i veliki broj završenih vlasničkih transformacija - privatizacija u navedenoj godini. Nakon 2009. godine očigledan je znatan pad stranih direktnih investicija, da bi se u 2011. godini zabeležio rast za 116 % u odnosu na 2010.godinu, odnosno 38 % u odnosu na 2009.godinu.

Doznake iz inostranstva su značajan izvor prihoda kako za pojedinca tako i za državu, jer utiču na održavanje socijalnog mira, standarda stanovništva, sprečavaju rast stope siromaštva i utiču na održavanje potrošnje, s jedne strane, kao i na održavanje poreskih prihoda države, štednju u bankama i očuvanje kursa, sa druge strane.

¹⁰⁵ Samardžić S., Gavrilović-Gagović S., *Tendencije uslužnog privrednog sektora Srbije, Tržište, novac, kapital*, br.2, 2011, str. 36, 37

Registrovan iznos doznaka kod NBS i prikazan u tabeli br. 5 i grafikonu br. 9 je realno veći, jer građani izbegavaju plaćanje bankarskih provizija i sredstva dostavljaju u gotovini. Zapaža se da doznake iz inostranstva od početka svetske ekonomske krize, 2009.godine, imaju trend pada, što je posledica gubitka posla, smanjenja zarada, pa i promene strukture dijaspore, ali se i dalje tretiraju kao stabilan izvor deviznog priliva za razliku od priliva po osnovu privatizacije i pomoći koji su ograničenog vremenskog trajanja ili priliva stranih direktnih investicija koji oscilira jer je uslovljen brojnim faktorima.

Makro-ekonomska funkcija doznaka predmet je brojnih analiza. U analizama su ispitivani i pozitivni i negativni aspekte doznaka za zemlju primaoca. Argumenti o prednostima i nedostacima doznaka prezentovani su u tabeli br. 6.

Ekonomske koristi i nedostaci doznaka za zemlju primaoca

Tabela br. 6

Potencijalne koristi	Potencijalni nedostaci
Stabilan izvor deviznog priliva. Otklanjaju devizna ograničenja. Pomažu finansiranju spoljnog deficita.	Olakšavaju pritisak na državu da sprovede reforme i smanji spoljne debalanse (moralni hazard).
Potencijalni izvor štednje i investiranja za formiranje kapitala i razvoj.	Smanjuje štednju porodica migranata i stoga ima negativan uticaj na rast i razvoj (moralni hazard).
Olakšava ulaganja u obrazovanje dece i formiranje humanog kapitala.	Smanjuje radni napor porodica migranata i stoga ima negativan uticaj na rast i razvoj (moralni hazard).
Povećava životni standard primaoca.	Migracije vode „odlivu mozgova“ i imaju negativan uticaj na privredu, koji nije potpuno kompenzovan transferom doznaka.
Smanjuje nejednakost dohodaka.	
Smanjuje bedu.	

Izvor: Vasiljević B., *Uticaj doznaka na ekonomski i socijalni razvoj u Srbiji*, FPN, I Deo: Politička teorija, politička sociologija, politički sistem, Godišnjak 2009, str. 210 Preuzeto: J. Petree and N. Baruah, 2006., str. 26.

Na osnovu prikazanih ekonomskih koristi i nedostataka doznaka za zemlju primaoca može se zaključiti da su usmeravane uglavnom na potrošnju i ublažavanje efekata krize.

Prema statistici Svetske banke, u Srbiju se od 2000. do 2010. godine od njenih građana iz rasejanja, kojih ima oko četiri miliona u svetu, slilo ukupno 42,96 milijardi dolara, dok prema evidenciji Narodne banke Srbije u period od 2004. do 2011. godine priliv je iznosio je iznosio 20,93 milijardi evra. Iako se razikuju podaci Svetske banke i NBS, što je posledica primene različite metodologije obračuna, činjenica je da priliv od

doznaka iz inostranstva predstavlja dva puta veći iznos od priliva kroz strane direktne investicije. Doznake iz inostranstva čine oko 10% BDP, dok SDI u bruto domaćem proizvodu učestvuju sa oko 5%, s toga se može zaključiti da doznake iz inostranstva i ostali transferi su značajnija stavka u platnom bilansu od SDI.

Od početka tranzicionog perioda BDP karakteriše visoko učešće lične i kolektivne potrošnje, odnosno rast BDP je uglavnom bio zasnovan na rastu domaće tražnje. Nivo investicija je i dalje na niskom nivou, dok je prosečni godišnji realni rast zarada bio znatno brži od rasta ukupne privredne aktivnosti i produktivnosti, što je u velikoj meri doprinelo rastu uvoza robe široke potrošnje koji je uslovio deficit bilansa robne razmene sa inostranstvom.

S obzirom da je u 2008. godini došlo do naglog pogoršanja globalnih ekonomskih tokova, koji su se nastavili i u 2009. godini, Srbija se suočava sa smanjenjem potrošnje, što za posledicu ima pad privrednih aktivnosti i pad stope BDP. U skladu sa tim, kontinuirano se predviđaju i primenjuju mere koje bi trebalo da dovedu do promene u strukturi potrošnje, odnosno smanjenja učešća lične i javne potrošnje i porasta investicija u cilju postizanja privrednog rasta. Potrebno je veću pažnju posvetiti ulozi i značaju doznaka iz inostranstva, odnosno, stvaranju pozitivnog ambijenta u kojem fizička lica uočavaju interes za preusmeravanje sredstava u investiciona ulaganja. Na ovaj način ekonomski potencijal, koji se prepoznaje u doznakama, bi bio preusmeren na razvoj u obliku investicija, čime bi se ostvarila višestruka korist kako na mikro tako i na makro nivou.

2.2. Uticaj turizma na bruto domaći proizvod

Za sagledavanje ekonomskih uticaja turizma Svetska turistička organizacija (WTO) predložila je u saradnji sa Organizacijom za ekonomsku saradnju i razvoj (u daljem tekstu: OECD), Statističkim zavodom EU (Eurostat-om) metodološki okvir Satelitskog obračuna turizma - TSA (satelitske račune u turizmu). Ovakvim statističkim instrumentom omogućava se merenje obima i uticaja turizma na ekonomiju jedne zemlje odnosno uticaj turizma na BDP, zaposlenost, platni bilans, investicije i dr. Nakon intenzivnog rada, započetog 1995. godine u koji je bilo uključeno četrdeset zemalja, u martu 2000. godine odobrila ga je i Komisija Ujedinjenih nacija za statistiku (u daljem tekstu: UNSD).

TSA se sastoji od obračuna potražnje i obračuna ponude. Obračun potražnje obuhvata „lična putovanja i turizam“ poznatiju kao ličnu potrošnju na putovanja i turizam, „poslovna putovanja“, „vladine troškove“ koji obuhvataju troškove vladinih agencija za obezbeđivanje usluga posetiocima koja su u vezi sa putovanjem i turizmom (muzeji, nacionalni parkovi, formalnosti oko ulaska u zemlju, carina) i na kraju zbir navedenih stavki koji se definiše kao „potrošnja u turizmu i putovanjima“. Obračun ponude obuhvata direktni i indirektni doprinos turizma, „uvoz turizma i putovanja kao privredne grane“ i obračunava vrednost uvezene direktno ili indirektno za potrebe

turizma i putovanja i na kraju prikazuje zbir navedenih stavki kroz „ponudu putovanja i turizma kao privredne grane.“¹⁰⁶

Svetski savet za putovanja i turizam (WTTC) je već od svog osnivanja 1990. godine, radio na poboljšanju istraživanja i podsticao pojedinačne zemlje da unaprede merenja i razumevanje uticaja turizma na privredu zemlje i kreirao je najsveobuhvatniji TSA izveštaj.

Kada je reč o Srbiji, prema podacima WTTC, turizam beleži veoma nisko učešće u BDP, bez obzira na mogućnosti koje pruža, njegove prednosti i potencijale. Njegov direktni uticaj na BDP u 2011. godini iznosio je 1,7% dok je ukupni uticaj iznosio 6%. Turizam je u 2011. godini učestvovao sa 6% u ukupnom izvozu zemlje i 2,5% u ukupnim investicijama. Kada je reč o uticaju turizma na zaposlenost, njegov direktan uticaj iznosi 1,5% (26.000 radnih mesta) dok sa komplementarnim aktivnostima učestvuje sa 5,5%.¹⁰⁷

2.3. Uticaj turizma na platni bilans

Nakon sagledavanja deviznog prihoda u svetu u najrazvijenijim zemljama, analiziraće se uticaj turističkog bilansa (deviznog priliva i odliva) kao dela platnog bilansa Srbije.

Turistički bilans daje uvid u sve prihode i rashode, koje određena turistička zemlja ima po osnovu međunarodnog turističkog prometa u određenom vremenskom periodu. Razlikuje se njegov širi i uži smisao, ali u praktičnoj primeni je rasprostranjen uži smisao, koji podrazumeva da su na strani aktive obuhvaćeni svi prihodi od stranih turista ostvareni na osnovu pružanja usluga i prodaje robe za zadovoljenje potreba stranih turista, dok pasivu čine izdaci domaćeg stanovništva za putovanje u inostanstvo.¹⁰⁸

U tabeli br. 7 prikazan je ukupan platni bilans, zatim devizni priliv i odliv od turizma u Srbiji, kao i ostvarena razlika.

¹⁰⁶ Vukasović S., *Satelitski obračun turizma u Srbiji i zemljama EU*, Singidunum revija, 2010., str. 184-186

¹⁰⁷ WTTC Travel and Tourism Economic Impact Serbia 2012., str.1

¹⁰⁸ Unković S., Zečević B., *Ekonomika turizma*, Centar za idavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2008., str. 55 i 56.

**Ukupan platni bilans, devizni priliv i odliv od turizma u Srbiji
u periodu od 2007. do 2011. godine**

Tabela br. 7

u mil. USD

Godina	Platni bilans (Ukupno)	Devizni priliv od turizma	Devizni odliv od turizma	SALDO (priliv-odliv)
2007	1022,277	865,301	1.041,421	-176,120
2008*	-2349,911	944,251	1.253,651	-309,400
2009	3337,025	865,373	958,725	-93,352
2010	-1188,983	798,382	952,557	-154,175
2011	2446,329	991,660	1.113,578	-121,918

Izvor: NBS, Sektor za ekonomske analize i istraživanja, Odeljenje statistike platnog bilansa

* **Napomena:** Narodna banka Srbije od 2008. godine u devizni priliv i odliv računa i tzv. procenu vanpansionske potrošnje turista.

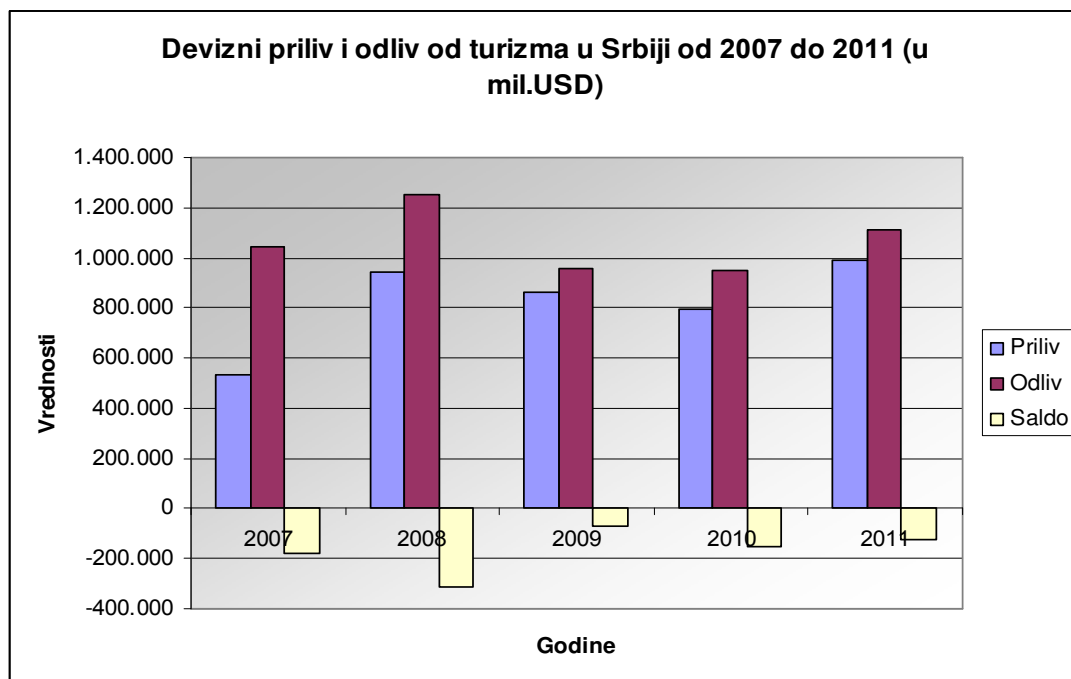
U posmatranom periodu ukupan platni bilans Srbije beleži značajan deficit u 2008. i 2010. godini, dok devizni priliv posle pada u 2009. i 2010. godini prevazilazi nivo iz 2008. godine. Devizni odliv posle tendencije rasta u 2007. i 2008. godini beleži pad u 2009. i 2010. godini, da bi 2011. godine ponovo počeo da raste.

Prihodi od turizma u 2007. godini iznosili su 865,301 miliona USD i u strukturi ukupnog Platnog bilansa od 1.022,277 miliona USD činili su 84,6%, dok su prihodi od turizma u 2011. godini iznosili 991,660 miliona USD i u strukturi ukupnog Platnog bilansa od 2.446,329 miliona USD činili 40,5%.

Istovremeno rashodi od turizma u 2007. godini iznosili su 1.041,421 miliona USD i imali su vrednost veću od ukupnog Platnog bilansa koji je iznosio 1.022,277 miliona USD, dok su u 2011. godini iznosili 1.113,578 miliona USD i u strukturi ukupnog Platnog bilansa od 2.446,329 miliona USD sačinjavali 45,5%.

Radi jasnijeg sagledavanja deviznog priliva i odliva od turizma u Srbiji u periodu od 2007. do 2011. godine, korišćeni su podaci iz tabele br. 7 i prikazani su u grafikonu br. 10.

Grafikon br. 10



Izvor: izvedeno iz tabele br. 7

Prema podacima iz tabele br.7 i grafikonu br. 10, devizni priliv od turizma ima trend rasta do 2008. godine, kada je iznosio 944,251 miliona USD, da bi već 2009. bio za 8,4% manji u odnosu na 2008. godinu, što znači da je nivo deviznog priliva u 2009. godini vraćen na nivo iz 2007. godine. Tokom 2010. godina iznos deviznog priliva ponovo pokazuje pad u odnosu na prethodni period i iznosi 798,382 miliona USD, što predstavlja pad od 7,7% u odnosu na 2009. godinu. Naredne godine devizni priliv od turizma raste i iznosi 991,660 miliona USD, što predstavlja značajan rast u odnosu na 2010. godinu od skoro 25%.

Ukoliko se rast deviznog priliva od turizma u Srbiji nastavi postignutom dinamikom do 2009. godine, kada se i kroz pad deviznog priliva osetila posledica svetske ekonomske krize, za očekivati je da se iznos od 1,7 milijardi EUR-a, u 2015. godini, predviđen Strategijom turizma Republike Srbije, ostvari. Devizni odliv od turizma zabeležio je rast u 2008. godini za 20,4% u odnosu na 2007. godinu, da bi 2009. i 2010. godine imao trend pada za 23,5% odnosno za 24% u odnosu na 2008. godinu, dok u 2011.godini beleži rast u odnosu na 2010.godinu za 16,9%.

Kada se porede prihodi iz 2007. i 2011. godine, uočava se, uprkos rastu prihoda sa 865,301 miliona USD na 991,660 miliona USD, što je povećanje od 14,5%, da je došlo je do pada učešća priliva od turizma u aktivni Platnog bilansa sa 27,3% na 23,5%, dok je na strani rashoda, uprkos rastu rashoda sa 1.041,421 miliona USD na 1.113,578 miliona USD, što je rast od 7%, procenat učešća rashoda u pasivi Platnog bilansa opao je sa 29,6% na 27,8%.

Navedeni period karakteriše kontinuiran negativan saldo turističkog bilansa, koji je u 2011. godini bio niži za 20,9% u odnosu na 2010. godinu, a za 30,8% u odnosu na

2007. godinu. Navedeni parametri ukazuju da je učešće turizma u bruto domaćem proizvodu Srbije još uvek nisko. Devizni prihod od turizma, i ako skromnog obima, beleži kontinuirani trend rasta, dok je devizni odliv u celokupnom posmatranom periodu bio visok zbog čega je prisutan kontinuirani deficit.

U poređenju sa razvijenim i tradicionalno receptivnim ali i emitivnim tržištima u svetu, devizni prihod od turizma u Srbiji vrlo je skromnog obima. U poređenju sa novijim članicama EU (Mađarskom) i koje su takođe prolazile kroz tranzicioni period sa socijalističkog sistema na tržišne uslove privređivanja, može se konstatovati da je svaka od ovih zemalja imala svoj put ulaska na međunarodno turističko tržište i loše nasleđeno stanje u smislu smeštajnih kapaciteta, neodržavane turističke ponude, nepostojanja turističkih proizvoda i sl. Realizacijom usvojenih strateških dokumenata i implementacijom jasnih mera državne politike u razvoju turizma kao što je uključivanje JPP, pomak u razvoju je evidentan.

2.4. Turistički promet u Srbiji od 2002. do 2011. godine

U cilju sagledavanja dosadašnjeg stanja u turizmu Republike Srbije kroz turistički promet, u tabeli br. 8 prikazan je broj dolazaka i noćenja domaćih i stranih gostiju tokom perioda od 2002. do 2011. godine.

Dolasci i noćenja turista u Srbiji u periodu 2002.-2011.

Tabela br. 8

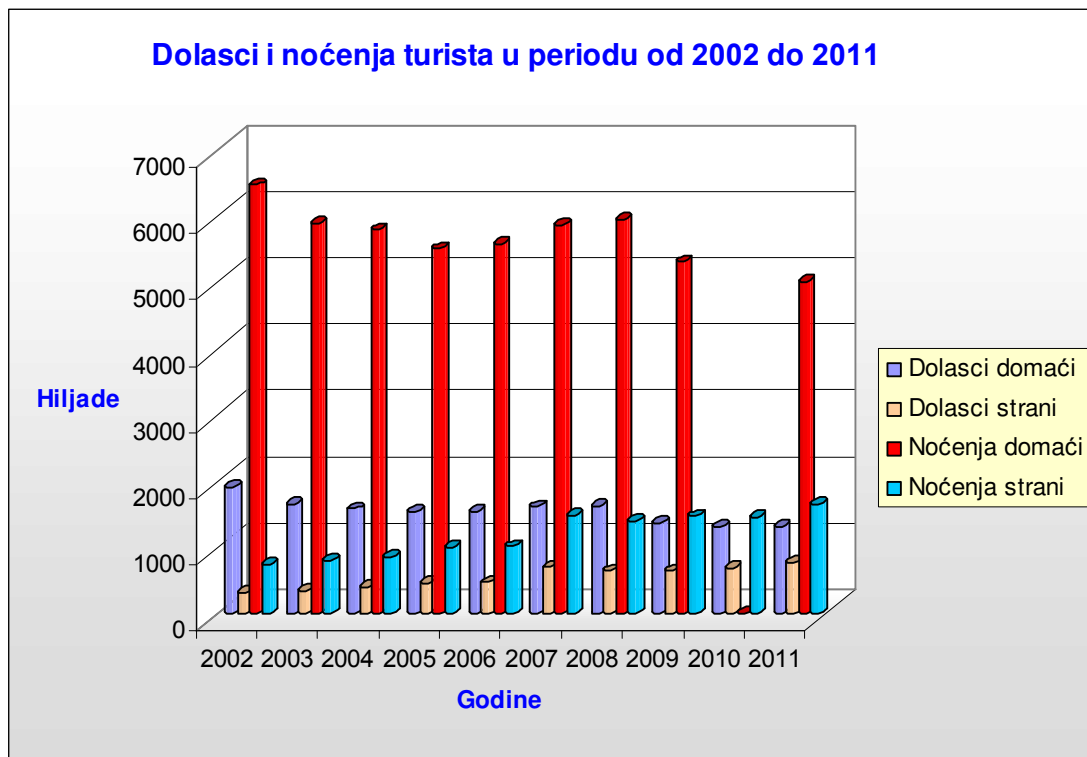
u hilj.

	Dolasci			Noćenja		
	Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani
2002	2210	1898	312	7207	6469	738
2003	1998	1659	339	6685	5893	792
2004	1972	1580	392	6643	5792	851
2005	1989	1536	453	6499	5507	992
2006	2006	1537	469	6592	5577	1015
2007	2306	1610	696	7329	5853	1476
2008	2266	1620	646	7334	5935	1399
2009	2021	1376	645	6777	5307	1470
2010	2001	1319	682	6414	4962	1452
2011	2069	1305	764	6645	5002	1643

Izvor: Statistički godišnjak 2007., str. 320 i 2008, str 319, Mesečni statistički pregled br.9/2009. str. 49, izvedeno, Turistička organizacija Srbije, <http://www.srbija.travel/turisticki-promet-u-republici-srbiji-u-2009-godini/>, datum pristupa 4.4.2013. , <http://www.turizam.mfp.gov.rs/index.php/you/statistika>, datum pristupa, 4.4.2013.

Na grafikon br. 11 prikazani su podaci iz tabele br. 8, o dolascima i noćenjima, kako domaćih tako i stranih turistima u Srbiju, u periodu od 2002. do 2011. godine.

Grafikon br. 11



Izvor: Izvedeno iz tabele br. 8

U turističkom prometu Srbije u posmatranom periodu ukupni dolasci i noćenja beleže rast do 2008. godine, pri čemu u ukupnom prometu dominiraju domaći gosti.

Iako beleže dominantno mesto u ukupnom turističkom prometu, evidentan je kontinuirani pad dolazaka domaćih turista, odnosno posle pada u 2003., 2004. i 2005. godini u odnosu na 2002. godinu, beleži se blagi rast koji u 2008. godini (1.620) još uvek nije dostigao nivo iz 2002. godine (1.898), da bi u 2009. godini došlo do pada za 11,8% u odnosu na 2008., a 13,8% u odnosu na 2002. godinu. Isti pokazatelj 2011. godine iznosi 1.305.000 što je na nivou od 69% od broja dolazaka domaćih turista 2002. godine.

Ako se posmatra učešće stranih gostiju u ukupnom turističkom prometu, može se zaključiti da je on tokom posmatranog perioda permanentno rastao, međutim nesporno je i da je njihovo učešće u ukupnom turističkom prometu znatno manjeg obima u odnosu na domaće goste. Zapaža se da je u 2009. godini zadržan nivo iz 2008. godine kada je evidentiran pad stranih gostiju za oko 8% u odnosu na 2007. godinu, što se može smatrati jednom od posledica svetske ekonomske krize. Rast broja dolazaka stranih gostiju nastavlja se posle 2009. da bi dostigao nivo od 764.000 dolazaka u 2011. godini.

Uočava se da broj noćenja domaćih gostiju, posle pada u 2003. godini i oscilacija do 2007. godine, u 2008. godini nije dostigao nivo iz 2002. godine i manji je za 8%, da bi u 2009. godini bio manji za 12,2% takođe u odnosu na 2002. godinu. Nakon 2009. godine

uočljiv je pad broja noćenja domaćih gostiju do kraja posmatranog perioda tako da se 2011. godine nalazi na nivou od 5.002.000 hiljada, što je za 23% manje od istog parametra u 2002. godini.

Suprotno broju noćenja domaćih gostiju, broj noćenja stranih gostiju u periodu od 2002.-2009. godine se gotovo udvostručio, što upućuje na zaključak da su se u posmatranom periodu iz godine u godinu strani turisti duže zadržavali u zemlji i ako je prosečna dužina njihovog boravka u Srbiji i dalje mala i tokom 2007. godine je iznosila 3,2 dana (u Beogradu 2,5 dana).¹⁰⁹

Broj noćenja stranih turista pokazuje trend rasta tokom čitavog perioda posmatranja, tako da se udeo noćenja stranih u odnosu na ukupan broj noćenja povećao iz 2002. u 2011. godini sa 10% na 25%.

Radi sticanja realnije slike o motivima dolazaka stranih gostiju u tabeli br. 9 data je struktura noćenja stranih turista po vrstama turističkih mesta:

**Noćenja stranih turista po vrstama turističkih mesta,
u period od 2002. do 2011.**

Tabela br. 9

u hilj.

	Ukupno	Glavni administrativni centri	Banjska mesta	Planinska mesta	Ostala turistička mesta	Ostala mesta
2002	738	473	59	57	128	21
2003	792	507	63	54	139	29
2004	851	551	58	60	155	27
2005	992	633	65	70	196	28
2006	1015	631	70	92	184	38
2007	1476	940	92	128	258	58
2008*	1399	892	87	121	244	55
2009	1210	909	85	97	104	15
2010	1451	891	104	129	279	48
2011	1643	991	132	148	325	47

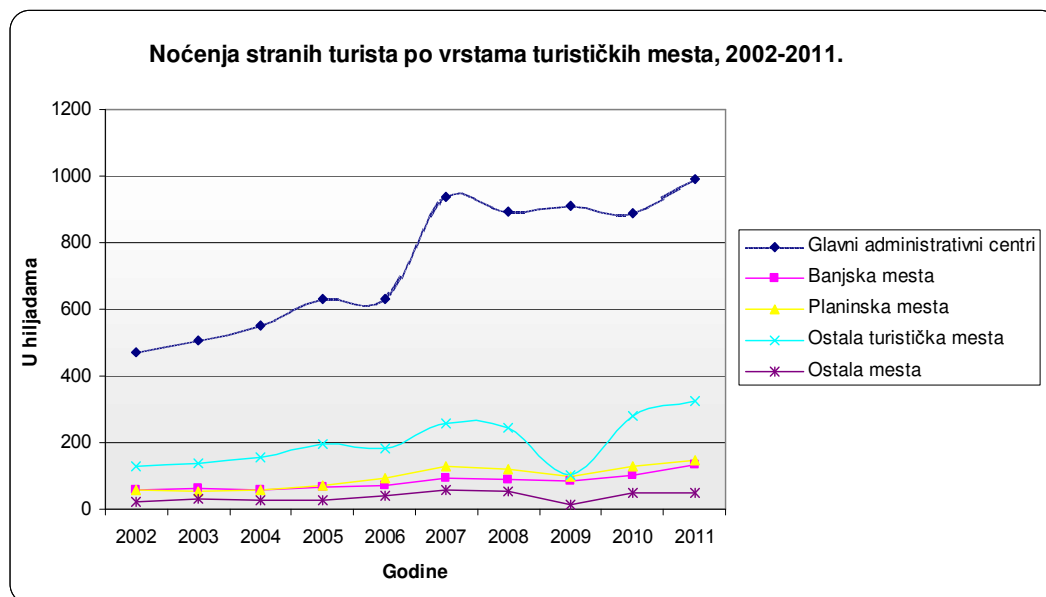
Izvor: RZS, Statistički godišnjak Srbije 2007., str. 322 i 2008., str. 326., 2010. str. 342, 2011. str. 329, 2012. str. 331

***Napomena:** podaci za 2008.godinu izračunati na bazi broja noćenja u 2008. godini prema izvedenim podacima iz Mesečnog statističkog pregleda br. 9 od 2009. godine i procentualnog učešća noćenja po vrstama turističkih mesta prema 2007. godini.

Podaci iz tabele br. 9, ilustrovani su u grafikonu br. 12, radi jasnijeg uvida u dominaciju određenih turističkih mesta prema noćenju stranih turista u periodu od 2002. do 2011. godine.

¹⁰⁹ *Strategija razvoja turizma grada Beograda*, Sekretarijata za privredu Grada, Radna verzija, Beograd, 2008., str. 11

Grafikon br. 12



Izvor: Izvedeno iz tabele br. 9

Prema prikazanom u grafikonu br. 12, najveći udeo u broju noćenja imaju glavni administrativni centri. Oni apsorbuju preko polovine noćenja stranih turista, na bazi čega se može zaključiti da su razlozi njihovih dolazaka povezani sa posetama poslovnog karaktera i kratkim turističim boravcima u Beogradu i drugim većim gradovima a manje u drugim turističkim mestima.

Takođe, tokom 2009. godine, uočljiv je uticaj ekonomske krize na broj noćenja stranih turista, te je date godine zabeležen najveći pad broja noćenja stranih gostiju u planinskim i ostalim turističkim mestima. Posmatrani pokazatelj se već 2010. godine vraća na svoj prvobitni trend koji je bio zastupljen do 2008. godine.

Kada je reč o turističkom prometu, zapaža se pozitivna stopa rasta inostranog turizma, za razliku od domaćeg čije učešće, i ako dominantno, beleži blagi pad u posmatranom periodu.

3. Ocena konkurentne pozicije Srbije

Jedan od najznačajnijih pokazatelja privrednog okruženja u zemlji su pravni propisi. Svetska banka pruža veoma sveobuhvatan prikaz. U tabeli br. 10 prikazan je rang Turske, Mađarske, Hrvatske i Srbije, gde pozicija Srbije ukazuje na neophodnost poboljšanja njene konkurentnosti u ovoj oblasti dok je od prikazanih zemalja najbolje rangirana Mađarska koja je svoju poziciju u odnosu na 2010. godinu značajno poboljšala.

Rang zemalja prema uslovima poslovanja

Tabela br. 10

Zemlje	Rang 2011 183 zemlje	Rang 2010 183 zemlje
Turska	65	60
Mađarska	46	52
Hrvatska	84	89
Srbija	89	90

Izvor: Doing Business 2011, *Making a Difference for Entrepreneurs*, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank

U tabeli br. 11 prikazana je konkurentna pozicija Srbije u pojedinim značajnim kategorijama koje utiču na uslove poslovanja u 2011. godini.

Konkurentna pozicija Srbije u svetu prema uslovima poslovanja u 2011. godini

Tabela br. 11

Kategorija	Rang 2011 183 zemlje
Otpočinjanje posla	83
Izdavanje građevinskih dozvola	176
Upis imovine	100
Uzimanje kredita	15
Zaštita investitora	74
Plaćanje poreza	138
Prekogranična trgovina	94

Izvor: Doing Business 2011, Serbia, *Making a Difference for Entrepreneurs*, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank

Prikazani podaci ukazuju da je najveća prepreka u razvoju poslovanja u Srbiji dobijanje građevinskih dozvola, upis imovine i plaćanje poreza što govori o neophodnosti veće administrativne i proceduralne efikasnosti zbog čega je potrebno izvršiti reformu javnog sektora, pojednostaviti i skratiti procedure što će posledično smanjiti i troškove.

Konkurentnost turističke destinacije ima više značenja i može biti posmatrana kao ekonomska, politička, socio-kulturna, tehnološka, environmentalna i demografska.

Radi poređenja država kao turističkih destinacija, u tabeli br. 12 prikazan je ukupni index konkurentnosti putovanja i turizma (u daljem tekstu: TICI) Turske, Mađarske, Hrvatske i Srbije za 2011., razvijenog od strane Svetskog ekonomskog foruma (u daljem tekstu: WEF). Indeks konkurentnosti turističkih destinacija predstavlja jedan od

sveobuhvatnijih pristupa analize konkurentnosti turističkih destinacija. Imajući u vidu da se prema stavu Svetskog ekonomskog foruma, globalno konkurentne turističke destinacije mogu smatrati one čiji je rang iznad 50. mesta, na osnovu prikazanih pokazatelja u 2011. godini jedino Srbija od posmatrzanih zemalja ne pripada toj grupi.¹¹⁰

**Index konkurentnosti putovanja
i turizma (TTCI) za 2009 i 2011.**

Tabela br. 12

Zemlja	2009/ 133 zemlje	2011/139 zemalja
Turska	56	50
Mađarska	38	38
Hrvatska	34	34
Srbija	88	82

Izvor: Blanke J., Chiesa T., *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011*, World Economic Forum, Beyond the Downturn, Geneve, str. 8, dostupno na: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TravelTourismCompetitiveness_Report_2011.pdf

Analizu konkurentnosti čine 3 podindeksa: podindeks regulatornog okvira turizma i putovanja, poslovnog okruženja i ljudskih, kulturnih i prirodnih resursa.

U tabeli br. 13, prikazani su indikatori konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije za 2011. godinu.

¹¹⁰ Popesku J., *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011., str. 291

**Indikatori konkurentnosti Srbije kao turističke
destinacije za 2011. godinu**

Tabela br. 13

Godina	2011	
Indeksi	Vrednost indeksa	Mesto (od139)
Ukupni indeks	3,85	82
REGULATORNI OKVIR	4,6	67
Pravila i propisi	4,4	68
Enviromentalna održivost	4,0	124
Bezbednost i sigurnost	4,9	66
Zdravstvo i higijena	5,7	41
Davanje prioriteta turizmu	4,0	105
POSLOVNO OKRUŽENJE I INFRASTRUKTURA	3,4	84
Infrastruktura avio saobraćaja	2,3	111
Infrastruktura kopnenog saobraćaja	2,8	115
Turistička infrastruktura	4,5	49
Infrastruktura informaciono-komunikacionih tehnologija	3,4	62
Konkurentnost cena u turizmu	4,0	118
LJUDSKI, PRIRODNI I KULTURNI RESURSI	3,6	94
Ljudski resursi	4,8	76
Sklonost za turizam	4,6	66
Prirodni resursi	2,2	123
Kulturni resursi	2,7	59

Izvor: Blanke J., Chiesa T., *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011*, World Economic Forum, Beyond the Downturn, Geneve, str. xvi, izvedeno

Na osnovu prikazanih pokazatelja, ključni problemi vezani su za zaštitu životne sredine (124. pozicija od 139 zemalja) i saobraćajnu infrastrukturu (111. pozicija za infrastrukturu avio saobraćaja i 115. za kopneni saobraćaj). Zapaža se da su prirodni resursi na 123. poziciji i ako „bi trebalo da predstavljaju jednu od bitnih osnova za postizanje konkurentne prednosti turizma Srbije dok su „kulturni resursi“ u relativno boljem položaju ali u raskoraku sa značajem koji im je dat u planskim dokumentima turizma Srbije.“¹¹¹

¹¹¹ Popesku J., *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011., str. 291

U Srbiji je prva sveobuhvatnija ocena njene konkurentnosti urađena je u Strategiji razvoja turizma Republike Srbije. Konkurentnost Srbije kao turističke destinacije na skali od jedan do šest u prvom faznom izveštaju Strategije turizma Republike Srbije, izrađenom 2005. godine je, na osnovu istraživanja, ocenjena prosečnom ocenom 3,1.

Kao **najlošiji elementi** Srbije navedeni su:

- rečni turizam sa ocenom 1,7,
- turistička signalizacija sa ocenom 2,4,
- informacije i prezentacije sa ocenom 2,6,
- turistički zakoni sa ocenom 2,6,
- dostupnost i prevoz sa ocenom 2,8 i
- komunalna infrastruktura sa ocenom 2,9.

Elementi sa najboljom prosečnom ocenom su:

- socijalni elementi i ljudski resursi sa 3,9,
- restorani sa 3,8, i
- prirodna i kulturna baština 3,7.¹¹²

U navedenom izveštaju ocenjena je i snaga turističke ponude Srbije (ocene su od jedan do deset), a najveća ocena deset dodeljena je ljudima u Srbiji i to zbog gostoljubivosti, otvorenosti i hedonizma, dok je sa devet ocenjen porast ponuda manifestacija poput „Egzita“ i Sabora u Guči, kao i bogatstvo termalnih izvora. Sa osam je ocenjena netaknuta priroda, kao i istorisko internacionalno turističko iskustvo desetak značajnih destinacija.

Od dostignutog nivoa kvaliteta turističkog proizvoda u odnosu na ključne faktore uspeha, zavisi konkurentnost svake turističke destinacije. Konkurentnost turizma neke destinacije je tim veća što je veći nivo kvaliteta turističkog proizvoda u odnosu na svaki pojedinačni ključni faktor uspeha.

Iz razloga neprilagođenosti pokazateljima konkurentnosti srpske turističke privrede, izdvojene su kategorije iz lanca konkurentnosti koje će biti bliže posmatrane kroz prizmu konkurentskih prednosti i nedostataka turizma Srbije, plan konkurentnosti sa osvrtnom na Strategiju razvoja turizma Srbije i upravljanje Srbijom kao turističkom destinacijom.

3.1. Konkurentske prednosti i nedostaci u turizmu Srbije

Razmatranje konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije zahtevalo bi sveobuhvatnu analizu uz učešće brojnih kriterijuma i pokazatelja. Nedovoljno jasno je

¹¹² Horwath Consulting i Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, *Strategija razvoja turizma Srbije, prvi fazni izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd, 2005., str. 41

određenje što Srbija zaista želi biti na međunarodnom turističkom tržištu kao i ograničeno razumevanje konkurencije i njenih uticaja.¹¹³

Zbog decenijskog odsustvovanja sa svetske turističke scene i svih negativnih posledica koje su donele godine političke i ekonomnske krize, Srbija danas ima zadatak, da dostigne potrebnu ekonomsku i tehnološku razvijenost kao i političku stabilnost i posveti se razvoju turizma kako bi uspeła da dostigne željenu konkurentsku poziciju.

Pri analizi pošlo se od kriterijuma kojima se rukovodi svetska konkurencija, odnosno od zahteva tržišta koji idu od ponuđenog proizvoda i kvaliteta turističke ponude ka novim tehnologijama i ponudi različitih turističkih destinacija, karakterističnih za područje koje ga nudi.

Strateški **potencijali** su:¹¹⁴

- pozitivan odnos stanovništva prema turizmu,
- geostrateški položaj,
- neiskorišćen potencijal voda, termominaralnih izvora, banja, jezera i reka,
- nedirnuta priroda planina i šuma,
- nasleđena baština spomenika različitih kultura,
- srpsko duhovno stvaralaštvo.

Strateški **nedostaci** su:¹¹⁵

- nedovoljno promovisanje Srbije kao još neotkrivene turističke destinacije, odnosno zemlja još uvek nema nacionalni turistički brend,
- nedostatak nacionalne i lokalne vizije o Srbiji kao i nedostatak strukturisanja turizma Srbije po principu klaster,
- nedovoljna saradnja između različitih ministarstava i relevantnih interesnih grupa („stakeholdera“) u turizmu Srbije,
- ograničen pristup Srbiji, nedovoljan broj aerodroma, savremenih autoputeva kao i drumske, železničke i rečne infrastrukture i
- nedostatak internacionalno kvalifikovanih hotelskih i turističkih menadžera.

3.2. Plan konkurentnosti sa osvrtom na Strategiju razvoja turizma Srbije

Vlada Srbije se opredelila za svojevrzni intervencionistički model razvoja konkurentnih turističkih proizvoda i klastera kako bi revitalizovala nasleđenu ponudu i zaštitila i planski iskoristila turističke potencijale zemlje. Strategijom razvoja turizma za period 2005.- 2015. godine definisani su osnovni ciljevi, ali da bi Srbija aktivirala svoje resurse i dovela ih na nivo međunarodno konkurentnih turističkih proizvoda, potrebno je primeniti koncepciju konkurentnosti kako bi se uspešno pozicionirala na zahtevnom međunarodnom tržištu.

¹¹³ Popesku J., *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2008., str.38

¹¹⁴ Horwath Consulting i Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, *Strategija razvoja turizma Republike Srbije, Prvi fani izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga Republike Srbije, 2005.,str. 103

¹¹⁵ Horwath Consulting i Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, *Strategija razvoja turizma Srbije, Prvi fazni izvešta*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd, 2006., str. 103

Usvajanje Strategije razvoja turizma Republike Srbije i Zakona o turizmu, govori da je napravljen korak u unapređenju turizma. Prema ovoj Strategiji u osnovi turističke politike Srbije je izgradnja konkurentnosti njenih turističkih destinacija (klastera), i to: Beograda, Vojvodine, Jugoistočne i Jugozapadne Srbije. Strategija razvoja turizma identifikovala je četiri ključna cilja politike turizma za povećanje njene konkurentnosti:¹¹⁶

- podizanje atraktivnosti,
- unapređenje produktivnosti,
- unapređenje marketinga i
- efikasniji sistem upravljanja destinacijama.

Radi postizanja navedenih ključnih ciljeva Strategijom razvoja turizma Srbije predviđen je sistem podsticaja u zavisnosti od turističkog proizvoda i oni mogu biti:¹¹⁷

- finansijski podsticaji i olakšice (npr. direktna ulaganja javne vlasti u razvoj turističke infrastrukture na određenom području, dodela bespovratnih finansijskih sredstava u slučaju da se kroz projekta otvori određen broj novih radnih mesta, ili da je ulaganje veće od nekog propisanog iznosa, razvojni krediti pod beneficiranim uslovima i sl.);
- kvazifinansijski podsticaji i olakšice (npr. državne garancije za otplatu komercijalnog kredita, subvencionisanje „tržišno“ definisanih kamatnih stopa u cilju snižavanja cene kapitala i slično);
- fiskalni podsticaji i olakšice kojima se ne samo podiže ukupna profitabilnost konkretnih investicionih projekata, već kojima se podiže opšta atraktivnost ulaganja u neku zemlju u odnosu na zemlje koje takve podsticaje – olakšice ne nude.

Ovi osnovni ciljevi postavljeni su da omoguće:

- privredni razvoj – povećanje konkurentnosti turističke privrede, povećanje prihoda, rast zaposlenosti i
- dodatne koristi – razvoj pozitivnog imidža Srbije i konkurentnosti na svetskom tržištu, zaštita prirodnih i kulturnih resursa, poboljšanje kvaliteta života, zaštita potrošača, izgradnja turističkih proizvoda i dr.

3.3. Upravljanje Srbijom kao turističkom destinacijom

Da bi se pozicionirala kao relevantna turistička destinacija Srbija mora preduzeti velike napore da podigne operativnu efikasnost turizma odnosno svih njenih ključnih klastera i proizvoda. Smisao konkurentne borbe u turizmu, u današnjim uslovima, je delovanje na atraktivnost, produktivnost, marketing i upravljanje destinacijama.

¹¹⁶ Horwath Consulting i Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, *Strategija razvoja turizma Srbije*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd, 2006., str. 56

¹¹⁷ Horwath Consulting i Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, *Strategija razvoja turizma Srbije*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd, 2005., str. 23

Podizanje atraktivnosti turističke destinacije predstavlja polaznu osnovu za ostvarivanje konkurentske pozicije, koja se ogleda kroz dobijanja boljeg odnosa vrednosti za novac, što podrazumeva viši nivo kvaliteta turističke ponude u odnosu na predviđena finansijska sredstva. Nivo atraktivnosti je veoma važan, jer utiče na poverenje, privrženost i preporuku turista za posetu destinaciji. Za podizanje nivoa atraktivnosti Srbije, potrebno je uspostaviti partnerske odnose u unapređivanju lanca vrednosti destinacije. Efikasan marketing sistem je neophodan element u postizanju konkurentnosti, kako bi se turistička destinacija uspešnije pozicionirala na ciljnim tržištima i tržišnim nišama, identifikovali izvori novih konkurentskih prednosti, pratila efikasnost a i razvijala sposobnost brzog prilagođavanja promenama na tržištu.

Konkurentnost zahteva i unapređenje produktivnosti i inovativnosti rešenja povodom korišćenja resursa, a jedno od njih je javno – privatna saradnje bez koje je, u postojećim okolnostima, gotovo nemoguće podići kapitalnu vrednost resursa a ni profitabilnost investicija. Međutim, u Srbiji javno-privatno partnerstvo je na veoma niskom nivou, što je neophodno poboljšati obezbeđivanjem konkurentskog upavljanja destinacijom, čiji cilj treba da bude mudro upravljanje potencijalom rasta, stvaranje atraktivnih uslova za investiranje, ostvarivanje održivosti rasta i obezbeđivanjem opšte dobrobiti i blagostanja destinacije za sve njene korisnike.

S obzirom da je turizam specifična delatnost sa najvećim brojem direktno i indirektno uključenih stejkholdera veoma je važno uspostaviti efikasno upravljanje.

Moglo bi se reći da turistička politika Srbije ostaje ograničena u svom domenu jer pored usvojene zakonske regulative i institucionalnog okvira koji je njome predviđen, još uvek postoji niz prepreka, a kao najbitnije neophodno je izdvojiti: potrebu za strateškim menadžmentom, primenu usvojene regulative i efikasan i efektivan sistem upravljanja sa kontrolnim mehanizmom.

Upravljanje razvijenim turističkim destinacijama podrazumeva specifičan pristup koordiniranju aktivnosti učesnika iz javnog i privatnog sektora koji bi trebalo da deluju po modelu partnerstva. U tom pogledu posebnu ulogu imaju destinacijske menadžment organizacije kao strateški lideri u razvoju i marketingu turističke destinacije kao i u obezbeđivanju podrške za partnerstvo sa privredom i službama i agencijama javnog sektora, radi saradnje čiji je cilj definisanje i ostvarivanje kolektivne vizije destinacije.¹¹⁸

3.4. Uticaj saobraćajne infrastrukture na konkurentnost Srbije

Imajući u vidu značaj saobraćajne infrastrukture za razvoj svake turističke destinacije, sagledaćemo njeno stanje u dosadašnjem periodu.

U periodu od 2001. godine do 2011. godine urađen je pomak u smislu revitalizacije i rekonstrukcije manjeg dela nekih regionalnih i magistralnih puteva ali i dalje su ostali problemi putne i železničke infrastrukture, kao i velikih saobraćajnih gužvi

¹¹⁸ Popesku J., *Destinacijske menadžment organizacije kao oblik upravljanja razvojem turističkih destinacija*, Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2009., str. 256

na magistralnim putevima. U Srbiji postoji samo jedan autoput na relaciji Šid – Beograd - Niš što je apsolutno nedovoljno.¹¹⁹

U vazdušnom saobraćaju, nije završena izgradnja i modernizacija infrastrukture na aerodromima.

Aerodrom “Nikola Tesla” u Beogradu bi izgradnjom robnog terminala dobio ulogu sabirnog, distributivnog i tranzitnog centra. U sklopu realizacije ovog cilja potrebno je izgraditi i drugu poletno-sletnu stazu, biznis centar, hotel, poslovnu zgradu itd. Takođe bi za razvoj turizma, privrede i celokupnog regiona od izuzetnog značaja bila i modernizacija i izgradnja aerodroma u Nišu i Ponikvama.¹²⁰

Što se tiče železničkog i rečnog saobraćaja, u ovom periodu zatečeno stanje je ostalo neizmenjeno jer gotovo da nije bilo investicija koje bi omogućile kvalitativan pomak.

U savremenom turizmu, 77% svih putovanja čini drumski saobraćaj.¹²¹ Njegovo dominantno učešće u turizmu zasniva se pre svega na njegovim prednostima kao što su fleksibilnost, cena i nezavisnost.

Saobraćajna infrastruktura Srbije nije zadovoljavajućeg kvaliteta. U sektoru transporta u Srbiji postoje veliki nedostaci ali i mogućnosti. Dugogodišnja ekonomska kriza uticala je na građevinski sektor što se odrazilo na izgradnju najvažnijih infrastrukturnih objekata o čemu svedoče podaci „Puteva Srbije“ koji pokazuju da je u Srbiji od 2000. godine do 2011. godine izgrađeno svega 112 km autoputa punog profila, dakle 9,3 km godišnje. U istom period izgrađeno je 154 km poluautoputa i jedne trake kroz Vojvodinu.¹²²

Drumska vozila omogućavaju putnicima nezavisno kretanje i izbor puta, pružaju niz prednosti kao što su:

- transport “od vrata do vrata”,
- fleksibilnost u odabiru rute za transport (prevoz) robe i putnika,
- prilagodljivost zahtevima korisnika,
- lako se kombinuje sa drugim vidovima saobraćaja,
- pogodan je za vanredne i ne planirane prevoze,
- najbolji je za zadovoljenje zahteva individualnih prevoza i dr.¹²³

Pitanje izgradnje novih i modernizacije izgrađenih koridora imaju direktnog uticaja na razvoj kako tranzitnog turizma tako i turističkih klastera Srbije.

Drumski transport u Srbiji predstavlja dinamičan i dominantan vid transporta sa učešćem od 80% u ukupnom teretnom, odnosno, oko 74% u ukupnom putničkom transportu¹²⁴

¹¹⁹ Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, *Strategija regionalnog razvoja za period od 2007 do 2012. godine*, Beograd, 2007, str. 138

¹²⁰ Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, *Strategija regionalnog razvoja za period od 2007 do 2012. godine*, Beograd, 2007, str.138

¹²¹ <http://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch7en/appl7en/ch7a3en.html>, datum pristupa 23.04.2013.

¹²² Bela knjiga, *Predlozi za poboljšanje poslovnog okruženja u Srbiji*, Foreign Investor Council, 2012., str.11

¹²³ Vasiljević J, Aleksić G., *Uticaj razvoja drumskog saobraćaja na razvoj Srbije*, Ciklus konferencija Bezbednost u postmodernom ambijentu, Zbornik radova, knjiga XIII, Naučna konferencija sa međunarodnim učešćem Resursi i bezbednost Jugoistočne Evrope, Beograd, 2012., str. 221

Od svih Evropskih saobraćajnih koridora, posebno kada je u pitanju tranzitni karakter Srbije, od posebnog značaja su:

- Koridor X - glavna drumska i železnička magistrala koja polazi od Nirnbetga a od severa Srbije ide ka jugu i to u dva pravca, ka Bugarskoj i Makedoniji, odnosno Grčkoj i Turskoj),

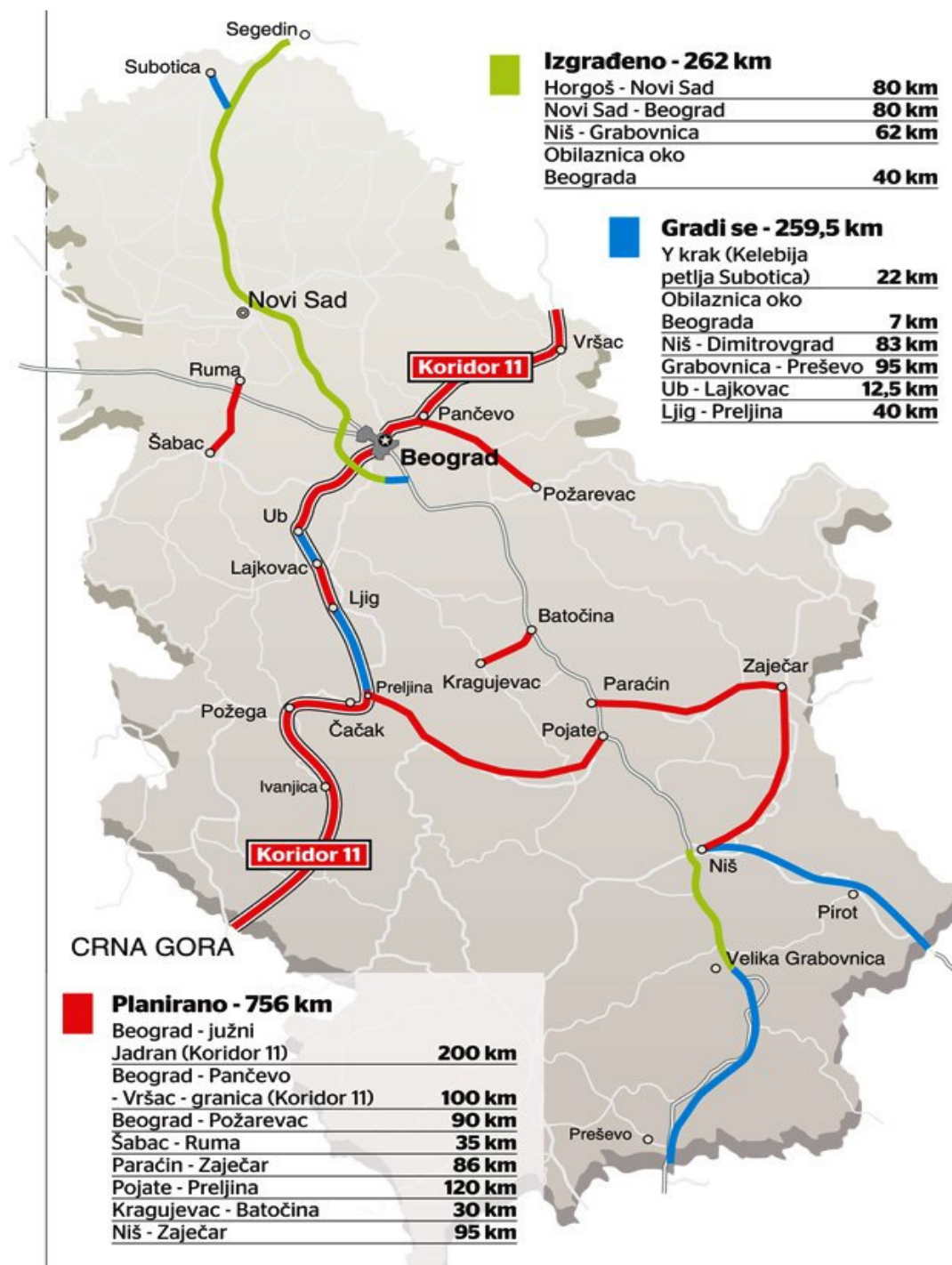
- Koridor XI – koji prolazi kroz Zapadnu Srbiju i povezuje ne samo Srbiju i Crnu Goru već i srednju Evropu sa Sredozemljem.

Na slici br. 8 prikazana je mapa koridora X i XI.

¹²⁴ *Generalni master plan saobraćaja u Srbiji, Završni izveštaj, Anex I, str. 11*

Slika br. 8

Mapa koridora X i XI



Izvor: http://www.google.rs/search?hl=sr&site=imghp&tbn=isch&source=hp&biw=1366&bih=595&q=koridor+srbije&oeq=koridor+srbije&gs_l=img.3..0i24i2.6537.17332.0.19001.18.10.2.6.7.0.141.1292.0j10.10.0

...0.0...1ac.1.12.img.8bXjVy_Io6c#hl=sr&site=imghp&tbm=isch&sa=1&q=mapa+koridor+10+i+11+srbiya
&oq=mapa+koridor+10+i+11+srbiya&gs_l=img.3...14976.16130.7.17020.5.5.0.0.1.172.594.2j3.5.0...0.0..
.1c.1.12.img.OXwqEU4&bav=on.2,or_r_qf.&bvm=bv.46226182,d.ZWU&fp=728c286ae8895826&biw=1
366&bih=595

Uz ove koridore nalazi se čitav niz turističkih atrakcija i turističkih destinacija koje turistima pružaju mogućnost posete i odmora tokom putovanja.

Razvojem i modernizacijom koridora i forsiranjem Dunava kao plovnog puta, tržišna pozicija Beograda bi se dodatno poboljšala, Vojvodina bi kao klaster popravila postojeću tržišnu poziciju za izgradnju, promociju i komercijalizovanje sopstvenih turističkih proizvoda a cela Istočna Srbija kao turistički klaster, dobila znatno povoljnije mogućnosti za iniciranje i razvoj sopstvenog turističkog proizvoda.

Izgradnjom Ibarske magistrale koja povezuje značajan deo Evrope sa crnogorskom obalom, značajno bi se poboljšala mogućnost razvoja novih proizvoda na prostoru jugozapadnog dela Srbije.¹²⁵

Ako se u sklopu modernizacije saobraćajnih koridora doda i planirana izgradnja obilaznice oko Beograda, atrakcije Srbije bi konačno postale dostupne i za automobilske goste kao najvažniji deo turističkog tržišta.

Značajan problem u ovoj oblasti je i iznos putarina što direktno utiče na manji obim teretnog saobraćaja na srpskim putevima. Naime, i ako su putarine izjednačene za domaća i strana vozila, one su i dalje nekonkurentne i više nego u susednim zemljama. Stoga, veći deo (prvenstveno) teretnog saobraćaja odvija preko Rumunije i Bugarske gde su putarine niže što posledično dovelo do smanjenja prihoda od tranzitnog turizma. Za razliku od drugih zemalja, Srbija nije uvela efikasniji i jeftiniji sistem plaćanja putarine putem vinjeta.¹²⁶ Naime, za razliku od većine zemalja u Evropi, putarina u Srbiji se i dalje plaća na naplatnim rampama a ne putem vinjeta - nalepnica koje se dobijaju kao dokaz o izvešenom plaćanju vremenski ograničenog prava na upotrebu određenih vrsta puteva.

Prilikom putovanja, pored brzih saobraćajnica, sigurne i bezbedne vožnje, značaja saobraćajne signalizacije, sa aspekta razvoja turizma, neophodno je postavljanje i turističke signalizacije kako bi se učesnici u saobraćaju obavestili o turističkim atrakcijama i sadržajima turističke ponude u okviru turističkog prostora ili turističke destinacije. U Srbiji se proteklih godina, u skladu sa Zakonom o turizmu, intenzivno radilo na projektu postavljanja turističke signalizacije uključujući ne samo turističke atrakcije i destinacije već i informacije koje se odnose na kružna putovanja atraktivna za turiste.

Prema Pravilniku o sadržini i načinu isticanja turističke signalizacije u Srbiji ("Službeni glasnik RS", broj 36/09), turističku signalizaciju čine:

- 1) znakovi za usmeravanje prema turističkim odredištima;
- 2) znakovi za pružanje informacija o turističkim odredištima;

¹²⁵ Horwath Consulting i Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, *Strategija razvoja turizma Republike Srbije, Prvi fazni izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd, 2006, str. 143

¹²⁶ Bela knjiga, *Predlozi za poboljšanje poslovnog okruženja u Srbiji*, Foreign Investor Council, 2012., str.12

- 3) znakovi za izraze dobrodošlice;
- 4) znakovi za usmeravanje turista u pešačkim zonama;
- 5) znakovi za usmeravanje biciklista;
- 6) znakovi za usmeravanje turista na planinarskim stazama i stazama u prirodi.

Za označavanje turističkih odredišta koriste se i znakovi obaveštenja za vođenje saobraćaja u zoni raskrsnice na kojima nazivi i simboli turističkih odredišta mogu da se nalaze u obliku posebnog polja ili umetnute osnove.¹²⁷

Jedan od najvećih nedostataka u prilagođavanju Srbije izazovima savremenog turizma svakako je sporije rešavanje saobraćajne infrastrukture bez koje nema razvoja turizma.

3.5. Značaj bezbednosti u postizanju konkurentske pozicije Srbije

U cilju postizanja konkurentske pozicije Srbije, odnosno, njegovog razvoja i boljeg pozicioniranja na međunarodnom turističkom tržištu, neophodno je sagledati značaj i uzajamnu povezanost faktora bezbednosti turista i faktora bezbednosti investicija, radi privlačenja stranih investicija u turistički sektor Srbije.

Prilikom odlučivanja o poseti nekoj destinaciji, turisti, nakon manifestovanja brojnih bezbednosnih rizika u poslednjoj deceniji (prirodne katastrofe - cunami u Aziji 2004. godine, uragan Katarina u Nju Orleansu i Vilma u Meksiku 2005. godine, zemljotres na Haitiju 2010. godine; zdravstvene krize – zaraze usta i nogu u Engleskoj 2001. godine, SARS u Aziji 2003. godine; terorizam - teroristički napad u SAD – 2001. godine, teroristički napad u Jordanu 2005. godine; organizovani kriminal; regionalna nestabilnost i sl.), gotovo bez izuzetka na prvo mesto stavljaju bezbednost destinacije, a tek potom njenu atraktivnost, smeštaj, turističke sadržaje, cenu aranžmana i slično.

Jedan od stratejskih ciljeva Srbije je njeno članstvo u Svetskoj trgovinskoj organizaciji (u daljem tekstu: STO). U procesu pristupanja Srbije STO od 2005. godine, kada je održana prva runda pregovora, do aprila 2012. godine, održano je ukupno 12 rundi. Srbija je u ovom periodu ostvarila značajan napredak i očekuje se, u skorije vreme, prijem u punopravno članstvo. Srbija je uradila mnogo na harmonizaciji propisa sa pravilima i principima STO, što predstavlja suštinu ovog procesa za prijem u članstvo. Svojim prijemom u članstvo STO Srbija će poslati pozitivan signal stranim investitorima o stabilnosti i predvidivosti ekonomskog sistema.

Snažan impuls investitorima koji uliva pravnu sigurnost i omogućava neophodnu predvidljivost poslovanja, kako u privredi tako i u sektoru turizma je i dodeljivanje Srbiji statusa kandidata u EU u martu 2012. godine. Srbija je sa procesom evropske integracije otpočela harmonizaciju propisa sa zakonodavstvom EU, što predstavlja značajan signal investitorima, kako u privredi tako i u sektoru turizma. Reforma i efiksnost sudstva, odnosno dostizanje evropskih standarda u ovoj oblasti jedan je od osnovnih uslova za

¹²⁷ Pravilniku o sadržini i načinu isticanja turističke signalizacije u Srbiji ("Službeni glasnik RS", broj: 36/09), član 4

članstvo. Na ovakav način, Srbija, sa procesom evropske integracije, podiže pravnu sigurnost i omogućava neophodnu predvidljivost poslovanja stranim investitorima.

U vezi sa navedenim, treba imati u vidu i to da postojanje i trend rasta stranih direktnih ulaganja stvara i mogućnost međunarodnih sporova.

Sa aspekta bezbednosti ulaganja stranih investitora, od posebnog značaja su i bilateralni sporazumi Srbije o uzajamnom podsticanju i zaštiti investicija. Oni predstavljaju neophodan uslov za privlačenje stranih investitora, jer garantuju poštovanje međunarodnih standarda zaštite njihovog prava u ovoj oblasti. Srbija, kao pravni sledbenik SRJ i SCG ima 26 bilateralnih sporazuma ove vrste na snazi. Ovakvi sporazumi obezbeđuju stranim investitorima nacionalni tretman, kao i tretman najpovoljnije nacije. Ovim sporazumom, investitori se štite i od eksproprijacije, garantuje im se naknada štete u slučaju tzv. nekomercijalnih rizika i, kao jedan od najvažnijih aspekata, ustanovljavanje međunarodne pravne zaštite u slučaju spora stranog investitora sa državom. Ovo je jedno od osnovnih pravila propisanih Konvencijom o rešavanju sporova, nastalom pod okriljem Međunarodne banke za obnovu i razvoj (Washington, 1965); koje je Srbija (i Crna Gora) ratifikovala 2006. godine (Sl. list SCG - Međunarodni ugovori, br. 2/06). Naime, bivša SFRJ je bila potpisnica Konvencije o rešavanju investicionih sporova i ratifikovana je 1966. godine a stupila je na snagu 1967. godine. Nakon raspada SFRJ, to je učinila i Savezna Republika Jugoslavija 2002. godine, a potom Srbija i Crna Gora 2006. godine. Po istupanju Crne Gore, Republika Srbija postala je naslednik Konvencije.

Usvajanje odredaba Konvencije, njena ratifikacija i ugrađivanje u nacionalno zakonodavstvo omogućava Srbiji da pošalje signal stranim investitorima, ne samo kao država otvorena za strana ulaganja, već i kao država koja pruža maksimalnu zaštitu stranim investitorima. Od 2002. godine, u skladu sa preporukama država članica Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD), ovi sporazumi sadrže i odredbe o poštovanju međunarodno ustanovljenih standarda u oblasti zaštite životne sredine, borbe protiv terorizma kao i poštovanja minimalnih uslova na radu propisanih od Međunarodne organizacije rada.

Kao rezultat navedenog, usvojen je i Zakon o javno privatnom partnerstvu i koncesijama (Sl. glasnik RS, br. 88/2011), u koji su implementirani osnovni principi Opšteg Sporazuma o međunarodnoj trgovini uslugama (GATS), čime se potvrđuje opredeljenost Srbije ka razvoju i stvaranju uslova za bezbedno i nesmetano investiranje, radi postizanja cilja.

3.6. Uticaj korupcije na konkurentsku poziciju

Privredni rast i razvoj zemalja u tranziciji u velikoj meri zavisi od obima stranih ulaganja. Kao osnovni vidovi stranih ulaganja u domaćoj i stranoj literaturi navode se: strane direktne investicije (*foreign direct investments – FDI*), različiti oblici zajedničkih ulaganja (*joint ventures*), portfolio investicije, ulaganje sredstava u vezi sa privatizacijom (nova ulaganja i preuzimanje vlasništva nad preduzećima kao i razmena spoljnog duga za

ulog – *debt equality swaps*). Globalizacijom svetske privrede u drugoj polovini XX veka, strane direktne investicije, sa tendencijom rasta, postaju jedan od osnovnih modela kretanja kapitala u svetu. Prilikom donošenja odluke o ulaganju kapitala u neku zemlju, pored niza makroekonomskih faktora, investitori analiziraju i različite aspekte rizika, pa i one koji svoje izvoriste imaju u koruptivnom ponašanju nosilaca javnih funkcija u zemlji domaćinu. Nažalost, Transparency International¹²⁸ izdvaja korupciju kao jedan od najizraženijih rizika po region jugoistočne Evrope. Sa ovim u vezi, Transparency International index percepcije korupcije koristi kao kvantitativni pokazatelj kapaciteta transparentnosti zemlje i zemlje i teritorije rangira u skladu sa ocenom o korumpiranosti javnog sektora. U istraživanju sprovedenom 2012. godine učestvovalo je 176 zemlja, a rezultati koji su dati u tabeli br. 11 oslikavaju nivo korupcije u javnom sektoru od 0 – 100, gde 0 znači da se zemlja smatra veoma korumpiranom, a 100 znači da je nivo korupcije izuzetno nizak. Rang zemlje ukazuje na njenu poziciju u odnosu na druge zemlje i teritorije uključene u indeks. U tabeli br. 14 predstavljen je index percepcije korupcije po zemaljama jugoistočne Evrope za 2012. godinu.

Index percepcije korupcije u zemaljama Jugoistočne Evrope za 2012. godinu

Tabela br. 14

Država	CPI Score	Country rank
Hrvatska	46	62
Makedonija	43	69
Bosna i Hercegovina	42	72
Crna Gora	41	75
Srbija	39	80
Kosovo	34	105
Albanija	33	113

Izvor: <http://cpi.transparency.org/cpi2012/results/>, datum pristupa, 07.04.2013

Iz tabele br. 14, a na osnovu navedenih pokazatelja, može se zaključiti da je nivo korupcije u Srbija na višem nivou u odnosu na većinu zemalja u regionu. Međutim kada se sagleda kompletan index Srbija, Hrvatska, Bosna i Hercegovina i Crna Gora bolje su rangirane od najlošije rangirane zemlje EU, Grčke, koja se, prema navedenom izvoru, nalazi na 94. mestu. Sličan je slučaj i sa Italijom, koja predstavlja još jednu zemlju Evropske unije, koja deli mesto sa Bosnom i Hercegovinom.

Kao jedan od osnovnih i ključnih principa Sporazuma, princip transparentnosti dominantno utiče na smanjenje korupcije, a time i na bezbedno ulaganje, odnosno, stvaranje povoljnog poslovnog ambijenta za privlačenje stranih direktnih investicija i multilateralnu trgovinsku liberalizaciju.¹²⁹

¹²⁸ Transparency International Romania, *Integrity and resistance to corruption of the law enforcement bodies in Southeast european countries*, Survey Report, 2010, Transparency international, str. 7

¹²⁹ Zubić Petrović S., Raković A., *Svetska trgovinska organizacija – Pravni instrument i savremene*

Ovaj princip omogućava svim članicama pružaocima usluga da se upoznaju sa restriktivnim i protekcionističkim merama zemlje članice. Ovakva odredba ne postavlja ni jednoj članici zahtev niti daje osnov da pruža poverljive informacije koje bi bilo protivne javnom interesu ili uticale na legitimni javni interes određenog preduzeća, bez obzira da li je javno ili privatno.¹³⁰

3.7. Uticaj informaciono - komunikacionih tehnologija na konkurentsku poziciju

Poslednjih decenija, rapidan razvoj informacionih tehnologija, kao i primena brojnih informacionih sistema u raznovrsnim sferama poslovanja, doveli su do sve veće primene savremenih poslovnih sistema.

Sve prisutnija globalizacija u svim sferama savremenog života, a samim tim i povezivanje zemalja širom sveta u tzv. "globalno selo", između ostalog, dovela je i do razvoja globalnih distributivnih sistema AMADEUS, GALILEO, SABRE i drugih, na šta je prevashodno uticala potreba za sakupljanjem i distribucijom globalnih informacija.

Pored poslovnih informacionih sistema, poslednjih decenija uočljiva je i tendencija stvaranja turističkih informacionih sistema, a s tim u vezi, i destinacijskih baza podataka, sa osnovnim ciljem pružanja pomoći pri procesu donošenja odluka na svim nivoima.¹³¹ Razvojem informacionih sistema u turizmu, a pre svega kompjuterskih rezervacionih sistema koji su povezani sa destinacijskim bazama podataka, olakšano je prevazilaženje veoma značajnog problema vezanog za marketing turističkog proizvoda – njegove neopipljivosti. U kvalitet i karakteristike turističkog proizvoda, potencijalni potrošači ne mogu se unapred i na licu mesta uveriti i samim tim veoma su zainteresovani za dobijanje željenih informacija o kvalitetu i karakteristikama turističkog proizvoda u cilju povećanja njegove opipljivosti. Kroz prosek tržišnog komuniciranja, ova vrsta informacija se pruža potencijalnim potrošačima. S tim u vezi, kompjuterskim rezervacionim sistemima, moguće je pružiti čitav niz informacija o turističkim proizvodima.

Za prodaju usluga u turističkoj industriji, koji povezuje, s jedne strane pružaoce usluga u turističkoj privredi, a sa druge strane prodavce ovih usluga tj. turističke agencije, koristi se globalni distribicioni sistem (u daljem tekstu: GDS) koji u suštini predstavlja informaciono-komunikacioni sistem. GDS daje mogućnost pružaocima usluga da svoje usluge ponude celokupnom svetskom tržištu, dok turističkim agencijama pruža mogućnost da zadovolje svaku tražnju putnika.¹³²

tendencije, 2005, Ministarstvo za međunarodne ekonomske odnose Srbije i Crne Gore, Beograd, str.270

¹³⁰ General Agreement on Trade in Services, Art. III ,

¹³¹ Popesku J., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd 2002. str. 138

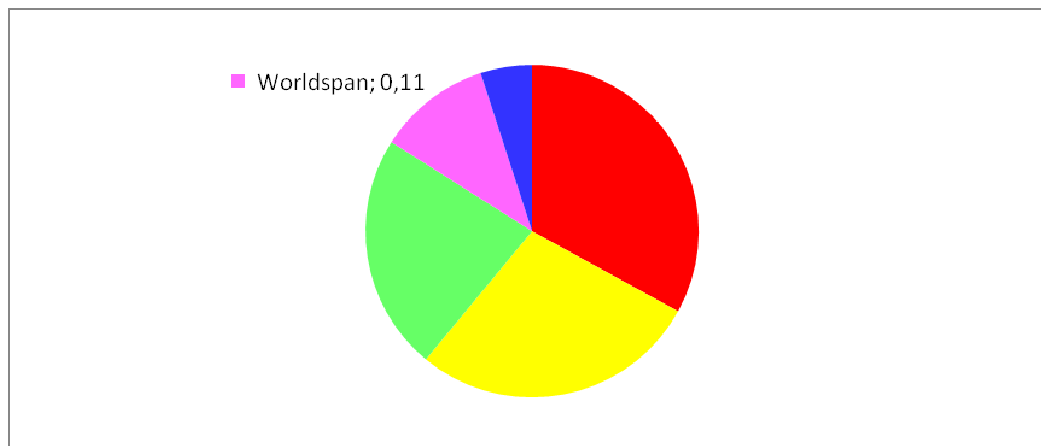
¹³² Stankić R., Stankić M., *Informatika u turizmu*, Visoka turistička škola, Beograd 2008., str. 105

Globalnost ovih sistema, koju su po definiciji neutralni (sve svoje prikaze daju uvažavajući precizno utvrđene kriterijume), pre svega, ogleda se u stvaranju uslova za prisustvo na strani ponude i tražnje na svetskom nivou. Na strani ponude su uključeni svi segmenti turizma na globalnom tržištu: avio saobraćaj, hoteli, rent-a car, železnica, autobuski prevoz, feri linije, brodske linije, turistički paket aranžmani, razgledanje grada, kulturne i sportske priredbe. Na strani tražnje se nalaze svi potencijalni turisti na svetskom tržištu.

Aviokompanije su bile začetnici kompjuterskih rezervacionih sistema (u daljem tekstu: KRS). Kasnije su povezivanjem KRS nastali globalni distribicioni sistemi. Danas u svetu postoji više globalnih distribucionih sistema. U severnoj Americi najpoznatiji su: Sabre, Worldspan, Gets i Galileo, u Evropi to je Amadeus, u Australiji to je APD, a u Aziji: Axess, Abacus i Infini.

Učešće globalnog distribucionog sistema na svetskom tržištu prikazano je na grafikonu br. 13.

Grafikon br. 13 Učešće GDS na svetskom tržištu



Izvor: Bakić O., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd 2005. str. 111

GALILEO je bio prvi GDS koji je razvijen 1995.godine, i koji je uključio 18 turističkih agencija u svoj sistem. Godinu dana kasnije razvijen je i GDS AMADEUS. Kada je reč o Republici Srbiji i njenom mestu među ostalim zemljama Evrope, sa aspekta korišćenja KRS-a i GDS, danas se ona smatra srednje razvijenom zemljom.¹³³

Za sve pružaoce usluga u turističkoj industriji koji žele da svoje usluge prodaju na svetskom tržištu, GDS predstavlja kanal i najznačajniji instrument prodaje. Tokom godine, posredstvom GDS generiše se preko 100.000.000 noćenja u smeštajnim jedinicama¹³⁴, dok je u trećem kvartalu 2011 godine ostvareno oko 35.000.000 noćenja u smeštajnim jedinicama.¹³⁵

¹³³ Stankić R., Stankić M., *Informatika u turizmu*, Visoka turistička škola, Beograd 2008., str.111

¹³⁴ Travel Click eMonitor and eTrack Reports – 2009 YTD

¹³⁵ <http://www.travelclick.com/information-center/hotel-market-performance.cfm>, datum prisutupa, 03.05.2012.

Jedan od osnovnih uticaja na postizanje konkurentnosti turističke destinacije na globalnom tržištu je nivo korišćenje savremene informatičke tehnologije. Zbog multidisciplinarnosti turističke privrede neophodno je obezbediti horizontalnu i vertikalnu komunikaciju, razmenu informacija i koordinaciju radi upravljanja turističkim aktivnostima u saradnji sa drugim turističkim organizacijama, privrednim društvima, drugim pravnim licima i preduzetnicima koji obavljaju delatnosti iz oblasti saobraćaja, turizma, ugostiteljstva, prometa robe i usluga, kulture, sporta, informisanja, kongresnih i sajamskih aktivnosti, organizacijama za operativne, marketinške i promotivne poslove.

Globalna konkurencija koja zahteva maksimalnu efikasnost turističkog biznisa širom sveta, podstakla je i razvoj **E-turizma** koji se javio kao ekonomska nužnost. On je, takođe, posledica pojave novih tehnologija čija je proliferacija omogućena pojavom i brzim razvojem Interneta.¹³⁶ On je, isto tako, rezultat pritiska turističke tražnje koja, takođe, traži unapređene turističke proizvode u smislu maksimalnog ličnog zadovoljstva.

Strategija razvoja informacionog društva u Srbiji do 2020. godine, koja je usvojena 2010. godine na celovit način definiše osnovne ciljeve, načela i prioritete razvoja informacionog društva i utvrđuje aktivnosti koje treba preduzeti u periodu koji obuhvata ova strategija. Nivo razvijenosti informacionog društva u Republici Srbiji sagledan je na sledeći način:

- Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku za 2009. godinu, 36,7% domaćinstava poseduje Internet priključak, što čini rast za 3,5 % u odnosu na 2008. godinu, a 22,9% domaćinstava ima širokopojasni pristup Internetu, što čini rast od 7,4% procentna poena u odnosu na 2008. godinu (zastupljenost je najveća u Beogradu i iznosi 37,6%, u Vojvodini 23%, a najmanja je u centralnoj Srbiji i iznosi svega 16,1%¹³⁷).

- Podaci Republičkog zavoda za informatiku i Internet ukazuju na stepen sofisticiranosti servisa e-uprave u Republici Srbiji za 2009.godinu iznosio je 46%, što čini rast od 8% u odnosu na 2007. godinu.

Nivo navedenih pokazatelja znatno je niži od proseka zemalja EU. Prema podacima Eurostata za 2009. godinu u zemljama EU ukupno 65% domaćinstava poseduje Internet priključak, što čini rast od 5% u odnosu na 2008. godinu, a 56% domaćinstava ima širokopojasni pristup Internetu, što čini rast od 7% u odnosu na 2008. godinu. Stepenn sofisticiranosti servisa e-uprave za 2009. godinu u zemljama EU je 83%, što čini rast od 7% u odnosu na 2007. godinu.¹³⁸

U Srbiji 94,5% preduzeća ima Internet priključak, što je za 3% više u odnosu na 2008. godinu, 3,9% više u odnosu na 2007. godinu, a 4,3% u odnosu na 2006. godinu. Od ukupnog broja preduzeća koja poseduju Internet priključak, DSL ima 65,5% preduzeća, modemska konekciju 15,5% preduzeća a kablovski Internet 24,3% preduzeća. Na osnovu podataka vidimo smanjenje modemske konekcije za 17,1%, kao i povećanje DSL-a za 8,5% u odnosu na 2008.godinu.¹³⁹

¹³⁶ Bakić O., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd 2005. str. 123

¹³⁷ Republički zavod za informatiku i internet, *Stanje razvoja eUprave u Republici Srbiji za 2009. godinu*, Beograd, 2010., str. 4

¹³⁸ Ministarstvo za telekomunikacije, *Strategija razvoja informacionog društva u Republici Srbiji do 2020. godine*, Beograd, 2010.,

¹³⁹ Republički zavod za informatiku i internet, *Stanje razvoja eUprave u Republici Srbiji za 2009. godinu*,

Može se zaključiti da korišćenje Interneta u Srbiji zaostaje za primenom i načinom pristupa u odnosu na zemlje EU, odnosno, analiziranjem faktora koji na to utiču, došlo bi se do zaključka da nema dovoljno široke informacione pismenosti (čak i kod univerzitetskog i srednjeg obrazovanog stanovništva – radno sposobnog), a mnogim stanovnicima u Srbiji Internet nije ni dostupan. Navedeno ukazuje na potrebu većih ulaganja u edukaciju stanovništva i promociju informacionih tehnologija, kao preduslova za stvaranje infrastrukture društva zasnovane na znanju i razvoju.

Radi podizanja efikasnosti privređivanja i konkurentnosti nacionalne ekonomije neophodno je da Vlada Republike Srbije i njena nadležna ministarstva pokrenu izgradnju potrebne infrastrukture u funkciji podrške i jačanju uloge informacione i komunikacione tehnologije, usvajanjem i zaokruživanjem institucionalne infrastrukture koja bi bila u potpunosti usaglašena sa regulativama EU, čime bi se značajno uticalo na podizanje konkurentne pozicije Srbije u privrednim granama, a prvenstveno kao turističke destinacije.

Uticaj informacionih tehnologija je ogroman. Nijedna kompanija ne može da izbegne njihove efekte, posebno ako se ima u vidu njihov uticaj na podizanje konkurentnosti u svim granama, a posebno u oblasti turizma.

Prema Majklu Porteru, informaciona revolucija utiče na konkurenciju na tri posebno važna načina time što:

- menja strukturu privredne grane i pravila konkurencije;
- stvara konkurentsku prednost, pružajući kompanijama nove mogućnosti da nadmaše konkurente i
- rađa čitave nove poslove, koji često nastaju iz već postojećih aktivnosti kompanije.¹⁴⁰

Porter smatra da je glavna uloga informacione i komunikacione tehnologije u konkurenciji stvaranje koncepta lanca vrednosti.

Ekonomska teorija smatra da paradigma informaciono komunikacionih tehnologija doprinosi produktivnosti i dobiti i da proizvodi stimulans za ekonomski rast.¹⁴¹ Prihvatajući teorijski stav o IKT u razvijenom svetu, u kome su prednjačile multinacionalne kompanije u bankarskom i finansijskom sektoru, došlo je do značajnih organizacionih promena paralelno sa investiranjem i IKT.

Osnovna namena informacionih sistema jeste prikupljanje, obrada, čuvanje, analiza i slanje informacija za posebnu namenu.¹⁴² Način na koji je informacioni sistem organizovan zavisi od toga šta treba da podrži. Za projektovanje informacionog sistema glavni zadatak je definisanje informacionih zahteva osnovnog poslovanja kompanije, uključujući i način na koji treba ispuniti zahteve.

„Ponašanje potrošača se menja, u turizmu kao i u drugim oblastima. Opšti trendovi ukazuju na to da turisti:

Beograd, 2010., str. 4

¹⁴⁰ Porter E. M., *O konkurenciji*, FEFA, Beograd, 2008., str.79

¹⁴¹ Mansell R., Avgerou C., Quah D., Silvestrone R., *The Oxford Handbook of Information and Communication Technologies*, Oxford University Press, 2007., str.7

¹⁴² Turban E., Mc Lean E., Wetherbe J., *Informaciona tehnologija za menadžment. Transformisanje poslovanja u digitalnu ekonomiju*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd 2003., str. 20

- traže bolje usluge
- žele detaljnije ponude, kako u vezi sa njegovim sadržajem tako i u vezi sa celokupnim aranžmanom
- postaju sve mobilniji i sve manje lojalni
- sve su osetljiviji na cene, upoređujući sve više i više ponuda
- nastoje da imaju više kraćih odmora, odluku o putu donose u zadnji tren što dovodi do toga da se smanjuje vreme između rezervacije i korišćenja usluge.

Gore navedeno, za posledicu ima segmentiranje tržišta (svaki potrošač obaća se većem broju segmenata u isto vreme). U savladavanju ovakvih i sličnih izazova u turističkoj industriji, informaciono – komunikacione tehnologije igraju važnu ulogu.¹⁴³

Informacione tehnologije povećavaju sposobnost koordinacije aktivnosti na globalnom, nacionalnom i regionalnom nivou, omogućavaju ostvarivanje tražnje na širem geografskom opsegu koja može stvoriti konkurentsku prednost.

3.7.1. Uloga informaciono – komunikacionih tehnologija u turističkom sektoru

Unapređenju poslovanja u turističkom sektoru u velikoj meri je doprineo razvoj interneta. Prezentovanje ponude na internet stranicama i turističkim portalima pomaže smanjenju troškova poslovanja i reklame turističke ponude. Internet je takođe pružio mogućnost multimedijalne prezentacije ponude, kao i dostupnost neograničenog broja informacija o destinaciji, okolini, prpratnim sadržajima, i svim relevantnim informacijama za potencijalne korisnike usluga. S tim u vezi, internet je omogućio i prikaz informacija i komentara koje daju sami korisnici usluga, kako bi budućim potencijalnim konzumentima olakšali izbor turističke ponude. Za korisnike turističke ponude koji preferiraju sopstveni prevoz, internet je dao doprinos i u obliku elektronskih mapa i kreiranja sopstvene rute putovanja.

Koristi od korišćenja interneta u turizmu su brojne, a tome su dodatno doprineli i razvoj ekstraneta i intraneta. Time je stvoren još širi spektar mogućnosti za unapređenje poslovanja svih turističkih aktera, kao i umnogome značajniji izvor informacija za potencijalne korisnike turističkih usluga.

Definicije:¹⁴⁴

- **Internet**- globalni skup mreža koji je radikalno transformisao način upotrebe računara.
- **Ekstranet**- mreže nastale od strane korporacija otvaranjem njihovih intraneta ka njihovim strateškim partnerima i potrošačima.
- **Intranet**- privatna, lokalna inter-organizacijska mreža zasnovana na Internet tehnologiji.

¹⁴³ Gratzer, Werthner, Winiwarter, *Electronic bussines in tourism*, Int. J. Electronic vol 2 No5, 2004., str. 258

¹⁴⁴ Njeguš A. *Informacioni sistemi u turizmu*, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.

Internet

Internet predstavlja sinergiju medija, računara i telekomunikacija, odnosno sistem umreženih računarskih mreža. Drugim rečima, internet možemo posmatrati kao globalnu kompjutersku mrežu, posredstvom koje se ostavuruje povezenost svih kompjutera, poslovnim ili privatnim.¹⁴⁵

Korisnicima interneta je na raspolaganju ogroman broj informacija. Organizatorima putovanja, posredstvom on-line sistema, razvijenog za potrebe turističkog tržišta, omogućena su brojne i raznovrsne metode za predstavljanje i plasman turističke ponude: prezentacija, prodaja, dostupnost na globalnom tržištu uz smanjene troškove, povećanu brzinu, efikasnost i fleksibilnost. Olakšanje kupovine raznovrsnih turističkih usluga putem elektronske trgovine uz sačuvanu privatnost, dobijanje mnoštva informacija, i to u realnom vremenu, predstavljaju glavne koristi za potrošače.

Turističke kompanije imaju direktnu interakciju sa potrošačima korišćenjem interneta, tako da jednostavnije mogu sagledati potrebe i želje kupaca, a isto tako mogu da promenom elemenata marketing miksa prilagode proizvod tržišnim uslovima i tako unaprede svoju poziciju na tržištu. Takođe u situaciji su da obogate sopstveni proizvod dodatnom vrednošću, kao što su mogućnost kreditiranja, druge finansijske povoljnosti, prezentovanje vremenske prognoze, informacije o okolini i interesantnim propratnim sadržajima, mogućnostima za šoping i slično.

Uloga Interneta je daleko veća, najpre zbog uticaja na konkurentske odnose na turističkom tržištu. Konkurencija dobija globalne osobine, i uočava se prisutnost direktne prodaje za sve učesnike na turističkom tržištu. Internet je daje mogućnost za efikasno uključivanje u tržišnu ponudu na globalnom nivou, uz relativno niske troškove

Intranet

Korišćenje tehnologija baziranih na Internetu, dovelo je i do razvoja Intranet sistema u okviru organizacije. Intranet sistem razvijen je s ciljem podrške komunikaciji i pristupu informacijama i predstavlja zatvoren sistem, odnosno Intranet sistem možemo shvatiti kao „privatni Internet“. Intranet sistem nastaje kada se u okviru jedne kompanijske mreže primene Internet rešenja korišćenjem internet protokola i servera. Kao takav, intranet dozvoljava da se lakše distribuiraju informacije potrebne za rad zaposlenih u okviru jedne kompanije, pri čemu se uspostavlja sigurnosni zahtevi u cilju sprečavanja zloupotrebe i neovlašćenog korišćenja. Značaj intraneta je veliki kako na strateškom tako i na operativnom nivou rada.

Ekstranet

Intranet je privatna mreža koja koristi internet protokol kako bi omogućila deljenje informacija unutar organizacije. Ekstranet dodatno podrazumeva deljenje informacija i sa odabranim grupama izvan organizacije. Ekstranet se može posmatrati kao

¹⁴⁵ Šapić D., *Marketing na internetu*, Beograd, 2002.,
www.yu4you.com/items/sr/knjiga/item_2733.html

nadogradnja intraneta koji se proširuje na korisnike izvan kompanije, obično proizvođače, dobavljače i poslovne partnere. S tim u vezi, ekstranet omogućava lakšu komunikaciju sa povezanim preduzećima i akterima, jednostavniju razmenu informacija, kao i poboljšanje saradnje u obavljanju delatnosti.

Na ovom polju, inovativne, malim kompanijama, spremnim da prihvate promene koje donosi digitalna ekonomija, upotreba informacionih sistema, doprinosi povećanju konkurentnosti i pozicioniranju na zahtevnom tržištu.

Kompanije je moguće podeliti i na one koje prilikom plasiranja proizvoda koriste informaciono-komunikacionu infrastrukturu i uvode elektronsko poslovanje, čime utiču na podizanje kvaliteta usluge, i na one, koji u svom poslovanju ne koriste mogućnosti informaciono – komunikacionih tehnologija, a samim tim ne usvajaju savremene načine poslovanja.

Velike kompanije više uvode informaciono-komunikacionu tehnologiju u svoje poslovanje nego male, najpre zbog troškova uvođenja određenih sistema. To samo po sebi pruža mogućnost za razvoj jeftinih softvera koji će biti laki za korišćenje, i koji će se oslanjati na Internet tehnologije sa malim zahtevima za hardverskom i mrežnom infrastrukturom.

Usvajanje korišćenja informacione tehnologije takođe varira i u različitim sektorima turizma što može dovesti do stvaranja ograničenja za umrežavanje različitih tipova turističkih kompanija. Na ovaj način može doći do smanjenja efektivnosti destinacijskih internet portala, posebno u smislu kompletiranja različitih usluga u okviru jednog zahteva potencijalnog klijenta. Usluge u turizmu najčešće nisu produkt jedne nezavisne kompanije, već skup servisa spojenih u jedan proizvod, a pruženih od strane različitih kompanija. Iz ovog razloga je efikasnije kreirati mreže za poslovne procese i marketing, nego pokušavati da se nastupa individualno. U turističkim organizacijama, često izostane podrška važnih kompanija u njihovom regionu, što dalje utiče na ugrožavanje menadžment sistem destinacije. Konkurentska pozicija turističke destinacije, u značajnoj meri zavisi od saradnje i međusobne podrške između turističkih kompanijama unutar destinacije, a nedostatak njihove saradnje, ograničava šanse za izgradnju uspešne mreže elektronskog poslovanja.¹⁴⁶

3.7.2. Značaj informacionih tehnologija za donošenje odluka

Posmatrano iz ugla donošenja odluka u javno-privatnom partnerstvu, informacione tehnologije zauzimaju značajno mesto, posebno kada je u pitanju donošenje odluka o izboru partnera. Brzina prikupljanja informacija, selekcija, analiza i uporedivost, dovode do donošenja i odabira kvalitetnijih partnera.

Glavni cilj korišćenja informacionih tehnologija u turizmu je povećanje profita i optimizacija troškova kroz poboljšanje zadovoljstva kupaca. Ovo se postiže unapređenem interakcije u svakom kontaktu sa klijentom, boljim razumevanjem klijenata, ponudom

¹⁴⁶Spasić V., *Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja*, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2006. str. 225-226

odgovarajućih usluga – proizvoda, u pravo vreme, zasnovano na analizi kupovnih navika klijenta.

Mala i srednja preduzeća dominiraju u turističkoj delatnosti. Stalni porast konkurencije i globalnog okruženja, uslovio je turistika preduzeća da smanjuju troškove transakcija, povećaju produktivnost i stvore uticaj na tržištu. Potreba iznalaženja odgovora na promenljive zahteve turista, uslovlila je pojavu generalnog trenda udruživanja pružaoca različitih usluga. Kako se broj gostiju, sa kojima komunikacija teče putem Interneta, svakodnevno povećava, kompanije postaju zavisne jedna od druge i primorane da se udružuju kako bi maksimalno iskoristile benefite elektronskog poslovanja.

Turistički akteri koriste različite standarde i sisteme. Stoga sadašnji standardi i formati nisu prilagođeni za prenos podataka između subjekata turističke privrede. Ovo je dovelo do potrebe da se izvrši harmonizacija u pogledu povezivanja različitih standarda.

S tim u vezi, Evropska Komisija pokušava da kroz projekat harmonizacije razreši povezanost turističkih sistema koji spajaju različite učesnike na tržištu iz oblasti turizma. Ovim putem bi se usvojio jedan referentni model koji bi kreirao mrežu turističkih informacionih sistema i usluga – Tourism Harmonization Network (u daljem tekstu: THN).¹⁴⁷

Konkurentna pozicija turizma, kao i donošenje odluka, direktno je uslovljena primenom informaciono-komunikacionih tehnologija, koje su vezane za celokupan proces prenosa informacija na svim nivoima. Ključni tehnološki prodor na ovom području je učinjen razvojem telekomunikacija i kompjuterske tehnologije. Njihovim spojem, stvorene su mogućnosti za daljinski prenos i procesuiranje informacija koje, po definiciji, imaju veliku primenu u turi

3.8. Strategijski menadžment u turizmu

Osnovni zadatak turističke politike jedne zemlje je da kreira dugoročnu razvojnu perspektivu sa jasnim stratejskim prioritetima, pravcima i ciljevima razvoja, što zahteva promenu funkcionalnih i opštih sposobnosti menadžmenta, prvenstveno stratejskog menadžmenta.

Strategijski menadžment je kontinuirani i interaktivni proces rukovođenja koji podrazumeva angažovanost organizacije na izradi strateških planova i njihovu implementaciji.¹⁴⁸

Strategijski menadžment predstavlja menadžere koji se nalaze na vrhu (sistema, organizacije) i odgovorni su za razvoj u celini. Njihova strateška uloga je da kreiraju (određuju) strategiju razvoja u celini, definišu viziju, misiju, ciljeve i načine za njihovo ostvarenje, sagledavaju pravce mogućih promena radi planiranja dugoročnog razvoja u uslovima oštre tržišne konkurencije i dinamičkih promena, kao i da vrše blagovremenu procenu započetih i očekivanih promena i rizika u okruženju koje će se neminovno odraziti na strateški položaj.

¹⁴⁷ http://ec.europa.eu/information_society/activities/eten/cf/opdb/cf/project/index.cfm?mode=detail&project_ref=ETEN-510828, datum pristupa 3.5.2012.

¹⁴⁸ Milisavljević M., *Savremeni stratejski menadžment*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007., str. 25

Pojam strategijskog menadžmenta se zasniva na definiciji strateškog planiranja, pri čemu se mora naglasiti da, iako je planiranje veoma značajan element za strategijski menadžment, ono nije samo po sebi dovoljno. Neophodno je da planiranje prate priprema - analiza, donošenje strategijskih odluka, implementacija i finalizacija plana, kao i merenje i vrednovanje plana na delu, radi procene načina na koji se turistička destinacija menja usled primena definisanih mera i korišćenja informacija za potrebe ažuriranja - prilagođavanja plana. Pored navedenih strategijskih akcija potrebno je smanjenje ili potpuna eliminacija otpora prema promenama, što značajno može uticati na pojavu ili produbljivanje krizne situacije.

Strategijski menadžment je sistemski pristup utvrđivanju i izvođenju neophodnih promena, kao i merenju performansi poslovanja organizacije i njenog kretanja u pravcu realizacije postavljenih vizija. Strategijski menadžment je po Gluku, Kaufmanu i Voleku „upravljački sistem koji povezuje strateško planiranje i odlučivanje sa svakodnevnim poslovanjem operacionog menadžmenta“¹⁴⁹.

Brojni faktori su uticali na to da se pojam strategijskog menadžmenta, umesto koncizne definicije, češće u literaturi objašnjava i opisuje kao proces međusobno povezanih iteracija poslovne analize i upravljačkih odluka, koje se odnose na utvrđivanje misije, razvojnih ciljeva, strategije i institucionalizaciju makroorganizacione strukture i poslovne kulture. U tom smislu, strategijski menadžment se može definisati kao takav proces usmeravanja aktivnosti preduzeća kojim se, na bazi anticipacije šansi i opasnosti, na jednoj i jakih i slabih strana preduzeća, na drugoj strani, identifikuju kritični faktori poslovnog uspeha, te shodno prethodno utvrđenoj strategijskoj viziji, opredeljuje misija, razvojni ciljevi kao i pravci, metodi i instrumenti njihove optimalne realizacije u dinamičnoj poslovnoj sredini.¹⁵⁰

Strategijski menadžment je sistemski pristup koji omogućava menadžmentu turističke destinacije da se pozicionira, odnosno stavi u odnos turističku destinaciju sa sredinom – okruženjem, na način da se obezbedi kontinuirani uspeh i osigura od iznenađenja. Sistemski pristup za upravljanje strategijskim promenama se sastoji od: pozicioniranja turističke destinacije putem strategija planiranja, sposobnosti uočavanja potreba za promenama i blagovremenom strategijskom reagovanju putem upravljanja strategijskim pitanjima.

Potrebno je razumeti značaj odnosa strategijskog i operativnog upravljanja – srednjeg i nižeg nivoa menadžmenta, jačanjem postojećih i uvođenjem novih modela kako horizontalne tako i vertikalne komunikacije i razmene informacija.

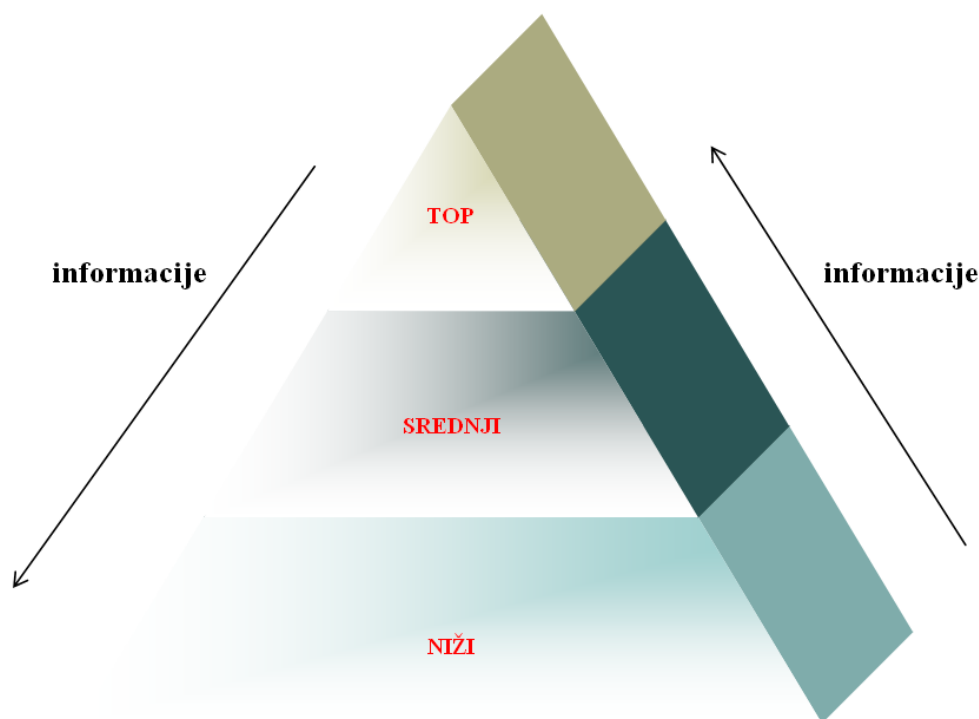
Grafički prikaz hijerarhijskih nivoa piramide menadžmenta i dvosmernog toka informacija – odozdo na gore i odozgo na dole, prikazan je na slici br. 8.

¹⁴⁹ Dess, Lumpkin, Eisner, *Strategijski menadžment*, Treće izdanje, Beograd 2007., str. 8.,9 i 10

¹⁵⁰ Todorović J., *Strategijski i operativni menadžment*, CONZIT, Beograd, 2003., str. 16 i 17

Slika br. 9

Piramida menadžmenta



U svetu su tradicionalne politike prema turizmu gotovo nestale. Vlade pojedinih zemalja, kao na primer Austrija i Švajcarska, podržavaju već izgrađeni konkurentski okvir dok se druge preduzetnički uključuju u izgradnju konkurentskog okruženja za razvoj turizma o čemu najbolje svedoče primeri sada već svetskih turističkih destinacija Grčke, Turske, Mađarske i Egipta. Prikazani prihodi od turizma (tabela br. 4) i pozicije koje, Turska i Mađarska zauzimaju na listi svetskih turističkih destinacija dovoljno govore o uspehu sprovedene intervencionističke politike, koja akcenat stavlja na usaglašavanje svih resursa da bi se kreirale strategijske prednosti.

Savremeno društvo odlikuju kontinuirane promene, koje se baziraju na iskustvu i novim idejama, a njegova produktivnost u najvećoj meri zavisi od obrazovanja, prihvatanja edukacija kao procesa doživotnog učenja, sposobnosti i spremnosti za sticanje i primenu novih veština. Što znači da je uticaj ljudskog kapitala, organizacije i tehnologije izrazito dominantan i predstavlja najvažnije parametre koji određuju konkurentski položaj turističke destinacije. Nosilac razvoja države, odnosno turističke destinacije je strateški menadžment, kao kreator razvojnih strategija u različitim oblastima. Stoga, posebno je važno identifikovati faktore koji utiču na donošenje

strategijskih odluka, značaj i snagu njihovog uticaja, njihove međusobne veze, kao i elemente koji utiču na promenu njihove strukture, značaja i snage.

Uvođenjem strategije u praksu, u njenom konceptualnom i praktičnom smisu, obezbeđuje se stalno usmeravanje na pitanja od suštinskog značaja i obezbeđuju mehanizmi za njihovo ostvarivanje.

Donošenje strateških odluka u javnom sektoru značajno utiče na promene u kvalitetu, metodologiji i tehnologiji poslovanja, organizacionom dizajnu (broj organa i organizacija, organizaciona struktura, broj i struktura zaposlenih), angažovanju zaposlenih, raspolaganju ograničenim finansijskim i materijalnim resursima, zadovoljstvu korisnika javnih usluga i dr. Strateške odluke u javnom sektoru podrazumevaju i znanje i mudrost strateških menadžera koji ih donose i kontrolišu njihovo sprovođenje.¹⁵¹

Donošenju strategijskih odluka predhodi formulisanje osnovnih ciljeva i definisanje značaja strategijskog planiranja. Kotten je postavio osnovne ciljeve planiranja i definisao ih na sledeći način:

Tabela br. 15 Ciljevi strategijskog planiranja i definicija značaja

Ciljevi	Definicija značaja
Obezbeđenje strategijskog pravca	Definisanjem pravca i prioriteta ostvaruju se tri osnovna jasna cilja sa odgovorima na pitanja i to: gde i u kom pravcu se želi razvoj, gde i na kojim poslovima treba alocirati resurse i koji su prioriteti i strategijski ciljevi.
Izbor prioriteta, alokacija i upotreba resursa	Uz pretpostavku da su resursi retki i limitirani, omogućava se njihovo definisanje i alokacija (ljudski, finansijski i materijalni resursi).
Postizanje standarda kvaliteta	Planiranje omogućava da se definišu opšteprihvaćeni vrednosni principi i standardi i njihovo dostizanje.
Analiza i optimalno reagovanje na rizike iz okruženja i promene	Uspostavljanje fleksibilnih i alternativnih modela (krizni planovi) u uslovima nestabilnosti i promena.
Obezbeđivanje ciljeva za kontrolu i evaluaciju	Omogućava procenu uspešnosti - definisanjem i primenom kriterijuma za merenje performansi omogućava se prećenje ostvarivanja strategijskih ciljeva i akcionih planova kao instrumenta i mehanizma kontrole.

Izvor: Kotter J., *Strategic management in public and nonprofit organizations*, New York, Praeger Publishers, str. 25-27.

Razvile su se efikasne analitičke metode, tehnike i instrumenti za potrebe systemske analize uticajnih faktora na strateško planiranje, radi donošenja racionalnih i logičkih odluka, a najčešće se primenjuju sledeće: PESTEL (akronim od engleskih reči: Political – politika, Economic – ekonomija, Social – društvo, Technological – tehnologija,

¹⁵¹ Ivanović M. i Klasarić M, *Strateško planiranje u javnom sektoru – ključ razvoja i reformi*, Bezbednost – teorijsko stručni časopis br.3, Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Srbije, 2009., str. 11-13

Envioronment – okruženje, Legal – pravo), SWOT (akronim od engleskih reči: Strenghts – snaga, Weakness – slabosti, Opportunities – šanse i Threats – pretnje), GAP analiza – jaza i rizika, Force – field analiza, Dijamantski model i Model pet sila.

Strateške odluke se donose, za duži vremenski period, a na to utiču brojni faktori, od kojih su najvažniji značaj odluke i nivo stabilnosti i sigurnosti za njeno sprovođenje. U odnosu na vremenski kriterijum razlikuju se tri tipa strateških odluka i to su:

- kratkoročne, koje se donose za period do jedne godine;
- srednjoročne, za period od 3 do 5 godina i
- dugoročne, za period od 5, 10, 15 i 25 godina.

U tabeli br. 16 prikazan je vremenski period za donošenje strateških odluka i njegove karakteristike koje determinišu izbor strateških modela i opcija.

Tabela br. 16 Vremenski okvir planiranja i strateške opcije

Period planiranja	Nivo stabilnosti	Nivoi nesigurnosti	Strateške aktivnosti
Kratak period	Dominantnost poznatih elemenata	Gotovo totalna sigurnost	Strateško planiranje
Srednji rok	Balansiranja nesigurnost	Izolovane i limitirane opcije	Strateški menadžment
Dugi rok	Dominira kritična nesigurnost	Totalna nesigurnost	Strateško promišljanje

Izvor: White C., *Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York, 2004., str. 128

Za sve vremenske okvire planiranja, u odnosu na različite nivoe stabilnosti i nestabilnosti, izbor u primeni strateških aktivnosti su strateško planiranje, strateški menadžment i strateško promišljanje. Navedene opcije su tesno povezane i donošenje odluke o njihovom izboru i praktičnoj primeni je nezaobilazan i važan mehanizam u upravljanju u javnom i privatnom sektoru.

3.8.1. Karakteristike strategijskog menadžmenta u turizmu

Karakterisike strategijskog menadžmenta ukazuju da je reč o procesu kojim se kroz planiranje, organizovanje, upravljanje i kontrolu, obezbeđuje efektivno i efikasno ostvarivanje ciljeva u nestabilnim uslovima poslovanja. Navedeno podrazumeva da je reč o visoko stručnim profilima koji poseduju, pored stručnog znanja, posebne veštine i neophodnu mudrost, radi sinhronizacije procesa u sistemu, što znači da se radi o složenom procesu u kojem se suočavamo sa izazovima konceptijske i organizacione prirode.

Do bliže spoznaje karakteristika i značaja strategijskog menadžmenta, moguće je doći i kroz navođenje nekih relevantnih dimenzija:

1. Strategijsko odlučivanje je domen top menadžmenta, tj. najviših organa upravljanja, te podrazumeva poznavanje celine i njenog odnosa sa okruženjem.

2. Oduke iz domena strategijskog menadžmenta uključuju značajnu alokaciju resursa, te kao takve, podrazumevaju stupanje i u određene obaveze i snagu njihovog istraživanja.

3. Odlučivanje iz ovog domena ima dugoročne posledice za prosperitet, te se mora operisati sa širokim prostornim i dugim vremenskim horizontom i vizijom strategijskih promena.

4. Kako se radi o odlukama, kojima se na racionalan način uspostavlja odnos sa okruženjem, podrazumeva se proaktivna orijentacija i temeljno poznavanje strategijskih alternativa i njihovih implikacija na buduću poziciju.

5. Odluke imaju i značajne implikacije na strukturu poslovnog i portfolia kompetentnosti, kao i miksa poslovnih funkcija, te se iste moraju testirati sa stanovišta koliko generiraju sinergiju i druge izvore za sticanje konkurentskih prednosti.

6. Budući da je pozvan da uveća ekonomsku vrednost, strategijski menadžment mora uzimati u obzir interese, značaj i odnos snaga većeg broja stakeholdera koji direktno ili indirektno, utiču na poslovanje.

7. Konačno, strategijski menadžment je taj koji, kroz izbor portfolia i obezbeđivanje relevantnih uslova i druge infrastrukture za podršku, balansira zahteve efektivnosti i efikasnosti.¹⁵²

4. Ljudski resursi kao značajan faktor za postizanje uspešnog javno-privatnog partnerstva

Turizam beleži stalni rast i postao je jedan od najznačajnijih i najbrže rastućih ekonomskih sektora u svetu. Procenjuje se da je u sektoru turizma u svetu tokom 2007. godini, na direktan ili indirektan način bilo uključeno oko 231,2 miliona zaposlenih, što bi značilo da je svaki dvanaesti posao bio vezan za turizam. U 2017. godini se predviđa da će u turizmu biti 262,6 miliona poslova odnosno zaposlenih.¹⁵³

Dok se u svetu svaki dvanaesti posao vezuje za turizam, u Srbiji ovaj radno intenzivni sektor zapošljava 5-6% radno aktivnog stanovništva, a u BDP beleži skromno učešće.

Pored sagledavanja uticaja ljudskih resursa na postizanje javno-privatnog partnerstva, neophodno je analizirati i primenu informaciono-komunikacionih tehnologija.

4.1. Analiza ljudskih resursa

¹⁵² Newman, u W.H., J.P.Logan and W.H. Hagerty: *Strategy, South-western Publisling*, 1989., str.7

¹⁵³ Swanson.R.J., Smith G., Allen, Del Maestro Allen M., Edgell D., *Tourism, Policy and Planning Yesterday,Today and Tomorrow*, Butterworth-Heinemann, 2008. str.10

Demografsku sliku sveta karakteriše promena u starosnoj strukturi, odnosno, povećanje broja starije populacije u razvijenim zemljama, što se može objasniti višim nivoom životnog standarda, povećanoj brizi o zdravstvenom stanju stanovništva i smanjenoj stopi nataliteta.

U svetu broj stanovnika izuzetno brzo raste, što potvrđuju podaci iz 2000. godine, kada je iznosio 6,1 milijardu, a predviđa se da će do 2025. godine premašiti 7,9 milijardi ljudi. Od ukupne svetske populacije 76% živi u nerazvijenim delovima i njihova stopa rasta je 2% na godišnjem nivou, dok porast stanovništva u razvijenim zemljama iznosi 0,6% godišnje.¹⁵⁴

Smatra se da će se u periodu od 1950. do 2050. godine broj starije populacije uvećati 8 do 10 puta na globalnoj skali.¹⁵⁵ Primera radi, Japan je zemlja sa jednom od najstarijih populacija na svetu, dok je Meksiko sa veoma mladom populacijom i brzim porastom broja stanovnika.

4.1.1. Demografska slika Srbije

Prema poslednjem popisu stanovništva, domaćinstava i stanova u Srbiji koji je sproveden 2011. godine, ukupan broj stanovnika iznosio je 7.186.862 (popis nije sproveden na teritoriji AP Kosovo i Metohija, dok je u opštinama Preševo i Bujanovac zabeležen smanjen obuhvat usled bojkota od strane većine pripadnika albanske nacionalne zajednice). Učešće žena u ukupnom broju stanovnika je 51,3%. U periodu između dva popisa (2002 i 2011) došlo je do pada ukupnog broja stanovnika za 4,15%, što je prvenstveno posledica negativnog prirodnog priraštaja i odlaska naših građana u inostranstvo.¹⁵⁶

Prosečna starost ukupnog stanovništva povećana je za dve godine i u 2011. godini je 42,2.

Promene u starosnoj strukturi uz sve veću prisutnost starije populacije karakterišu i demografsku sliku Srbije.

Republiku Srbiju odlikuje negativan trend prirodnog priraštaja koji ima dugoročnije posledice na privredu i od posebne je važnosti za kreiranje razvojne politike zemlje.

Ilustracije radi, tokom 2006. godine broj umrlih lica premašuje broj živorođenih, što se značajno odrazilo na smanjenje broja opština sa pozitivnim prirodnim priraštajem. Osim toga, u tabeli br. 17 prikazani su i drugi posebni demografski pokazatelji koji utiču na strukturu stanovništva.

¹⁵⁴ Kotler P. i Keller K.L., *Marketing menadžment*, Edicija Ekonomija i poslovanje danas, Beograd, 2006. str. 79

¹⁵⁵ Buhalis D., Carlos C., *Tourism Management and Dynamics: trends, management and tools*, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006., str. 13

¹⁵⁶ RZS, Saopštenje za javnost od 14.12.2012.

Tabela br.17 Prikaz posebnih demografskih pokazatelja

	Živorodeni	Umrli	Prirodni priraštaj	Prirodni priraštaj na 1000 stanovnika	Indeks starenja	Broj stanovnika na km²
R Srbija (bez KiM)	70.997	102.884	-31.887	-4.3	101	96
Centralna Srbija	51.895	73.770	-21.875	-4.0	104	97
AP Vojvodina	19.102	29.114	-10.012	-5.0	95	93

Izvor: Statistički godišnjak Republike Srbije 2007., Republički zavod za statistiku

Sa aspekta stanja u opštinama, koje ne sadrži gornja tabela, u centralnoj Srbiji 97 opština beleži negativan prirodni priraštaj, dok je u Vojvodini znatno manje (25).

Prema prosečnoj starosti stanovništva Srbija se svrstava u najstarije narode u Evropi. Ilustracije radi svake godine Srbija izgubi prema procenama od 35000 do 40000 stanovnika, što znači poređenja radi, da u Srbiji svake godine nestane jedan grad veličine Kikinde.

Najstariji okruzi u Srbiji, po svim indikatorima su Pirotski sa prosečnom starošću stanovništva od 44 godine i Zaječarski sa svega 18% stanovnika mlađih od 20 godina i čak 30% starijih od 60 godina.

Posle stagnacije krajem devedesetih godina, očekivana dužina života u Srbiji beleži konstantan rast i u 2005. godinini je bila za žene 75,4 godine, a za muškarce 70 godina.¹⁵⁷

U sagledavanju demografske slike treba imati u vidu i migracije koje podrazumevaju kretanje stanovništva iz jednog područja u drugo, odnosno unutar i van granica zemlje. U zavisnosti od ekonomske razvijenosti, ponuđenih i potencijalnih mogućnosti za podizanje životnog standarda, tehnološkog, prirodnog, kulturnog, socijalnog, pa i političkog faktora, dolazi do demografskih razlika u smislu migracija u razvijene regione.

Broj stanovnika i njihova starosna struktura imaju značajan uticaj na razvoj zemlje, ali to nikako ne znači da sa rastom broja stanovnika raste i tržište, već to zavisi od kupovne moći na tim tržištima.

U cilju poboljšanja demografske slike, koja se može vezati za smanjenje regionalne neravnomernosti u Srbiji, neophodno je voditi računa o faktorima koji na njih

¹⁵⁷ Republički zavod za statistiku, *Statistički kalendar Srbije 2008.*, Beograd, str. 30

utiču i njihovim interakcijama, da bi se blagovremeno sagledali negativni efekti, ali i nove mogućnosti.

4.1.2. Stanje na tržištu rada

Analiza Svetske turističke organizacije je pokazala da u hotelskoj industriji nedostaje 10 miliona radnika, posebno tzv. „belog osoblja“.

Procenjuje se da je u sektoru turizma u svetu tokom 2007. godini, na direktan ili indirektan način bilo uključeno oko 231,2 miliona zaposlenih, što bi značilo da je svaki dvanaesti posao bio vezan za turizam. U 2017.godini se predviđa da će u turizmu biti 262,6 miliona poslova odnosno zaposlenih.¹⁵⁸

Dok se u svetu svaki dvanaesti posao vezuje za turizam, u Srbiji ovaj radno intenzivni sektor zapošljava 5-6% radno aktivnog stanovništva, što predstavlja izuzetno malo učešće obzirom na kontinuirani problem nezaposlenosti. Naime, reč je o pitanju od ekonomskog, socijalnog i političkog značaja.¹⁵⁹

Tržište rada u Republici Srbiji u svom suštinskom smislu odražava neusklađenost između ponude i potražnje za radnom snagom, kao i u kvalifikacionoj strukturi kako nezaposlenih tako i zaposlenih lica, u odnosu na potrebe.

Ako posmatramo zaposlenost u turističko ugostiteljskoj privredi, prema podacima Privredne Komore Srbije, zaposleno je oko 26.000 radnika u 1.938 privrednih društava, od kojih su 1.273 hotelsko –ugostiteljska i 665 turistička.

Na zapošljavanje u turizmu značajno utiče vlasnička struktura kapitala, a proces privatizacije još nije završen. Osim uspešno prodatih privrednih društava u koja su vlasnici investirali i preveli hotele u višu kategoriju, uočava se, da jedan broj vlasnika nije realizovao preuzete obaveze (minimum investicija).¹⁶⁰

Osim navedenog neophodno je istaći da, svaka zemlja ima određeni stepen „sive ekonomije“, ali je obim ovih aktivnosti naročito značajan u privredama zemalja u tranziciji, što znači i u Republici Srbiji i prema procenama obuhvata oko 30% od BDP, što znači da je broj radno angažovanih veći od zvanično zaposlenih. Prosledice ovakvog stanja su brojne i protežu se od smanjenja prihoda od poreza do nelojalne konkurencije.¹⁶¹ Pošto siva ekonomija stvara mogućnost većeg zapošljavanja, nije namera da se ove aktivnosti eliminišu već da se postepeno, adekvatnim merama, prevedu u formalne tokove.

Prema broju angažovane radne snage za „rad na crno“, turizam se nalazi na trećem mestu, iza građevinarstva i trgovine.

¹⁵⁸ Swanson.R.J, Smith G, Allen, Del Maestro Allen M., Edgell D., *Tourism, Policy and Planning Yesterday, Today and Tomorrow*, Butterworth-Heinemann, 2008. str.10

¹⁵⁹ Horwath Consulting i Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, *Strategija razvoja turizma Republike Srbije*, skraćena verzija, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd, 2006., str.1

¹⁶⁰ Privredna Komora Srbije, Udruženje za turizam i ugostiteljstvo, *Stanje u turističko ugostiteljskoj privredi u 2007*, Beograd, 2008.

¹⁶¹ Ministarstvo finansija, Bošnjak M., *Socioekonomski i strukturni napredak Srbije u tanzicionom periodu 2001-2007. godina*, 2008., str. 32

Visoka stopa nezaposlenosti, na koju je veliki uticaj imala i promena vlasničke strukture kapitala, prema podacima Nacionalne službe za zapošljavanje i Anketama o radnoj snazi, ukazuje da se menja i struktura nezaposlenih lica:

- uočava se trend povećanja broja nezaposlenih lica starijih starosnih kategorija na račun smanjenja učešća lica koja pripadaju mlađoj starosnoj kategoriji – preko 21% nezaposlenih je starije od 50 godina;

- učešće nezaposlenih žena u ukupnoj nezaposlenosti se kreće oko 53,8%, a značajno učešće ima i starosna grupa od 15-25 godina života (npr. u 2005. godini je bila 47,7%, što je tri puta više nego u zemljama članicama EU-e oko 18,5%);

- od 2000. godine beleži se trend smanjenja broja lica koja prvi put traže zaposlenje u ukupnom broju nezaposlenih (sa 62% na 48,6%), dok se povećava broj lica koja su prethodno bila u radnom odnosu, odnosno, lica koja su ostala bez posla u procesu restrukturiranja i privatizacije privrednih društava, organizacionih i tehnoloških promena i pripreme za privatizaciju;

- u Srbiji preovladava dugotrajna nezaposlenost strukturnog karaktera, što se ogleda u činjenici da 57,3% lica na zaposlenje čekaju duže od dve godine, a najveći broj nezaposlenih lica u ovoj kategoriji su nekvalifikovani radnici (40,96%). Primera radi, prosečan period čekanja na zaposlenje je 44 meseca, dok u zemljama EU oko 80% registriranih nezaposlenih lica pronađe zaposlenje u roku od 6 meseci;

- od ukupnog broja nezaposlenih najviše je onih sa srednjom stručnom spremom (III i IV stepen) i to oko 53,62%, učešće VII-1 kategorije je u rasponu od 9,3% (Grad Beograd) do 1,4% (Mačvanski okrug), a za kategoriju VII-2 najveće učešće ima Beograd 0,3%, dok na evidenciji nezaposlenih nema učešća lica sa VIII stepenom stručne spreme.¹⁶²

Otežavajuća okolnost su postojeće strukturne nejednakosti na regionalnim tržištima, koje bi se mogle smanjiti: primenom aktivnih mera tržišta rada, koje treba da se prilagođavaju potrebama i specifičnostima svakog regiona, jačanjem partnerstva između države, s jedne strane i lokalnih zajednica, privatnog i javnog sektora, sa druge strane, određenim olakšicama kreditne i monetarne politike odnosno stimulativnim merama prema poslodavcima da investiraju na nerazvijena područja radi postizanja ujednačenog regionalnog razvoja i povećanja zapošljavanja u ovim područjima, korišćenjem svih vidova informisanja i promocije usvojenih mera, aktivnosti i mogućnosti za postizanje razvoja, definisanjem očekivanih rezultata odnosno ciljeva itd.¹⁶³

Kvalifikaciona struktura, kako zaposlenih, tako i nezaposlenih nepovoljna. Generalno, radno sposobna lica u velikoj meri ne poseduju adekvatna znanja i veštine potrebne tržištu, što praktično znači da postoji deficit određenih zanimanja. Deficit je prisutan i kada se govori o menadžmentu na svim nivoima za potrebe razvoja, pa i razvoja turizma. Na primer, u sektoru turizma nedostaju internacionalno kvalifikovni hotelski i turistički menadžeri, ali i kadrovi u novim turističkim zanimanjima.

¹⁶² Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, izvor: Nacionalna služba za zapošljavanje.

¹⁶³ Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, *Strategija regionalnog razvoja Republike Srbije za period od 2007-2012*, Beograd, 2007., str. 24

S obzirom da je turizam radno intenzivna tercijarna delatnost i veoma važan segment privrede Republike Srbije, istovremeno predstavlja i granu koja daje mogućnost za razvoj cele društvene zajednice. Stavljen u širi koncept turizam može uticati na rešavanje problema na tržištu rada, primenom adekvatnih mera, ne samo direktnom mobilizacijom velikog broja redne snage u oblasti turizma već i indirektno, odnosno zapošljavanjem u drugim pratećim delatnostima.

4.1.3. Obrazovni nivo stanovništva

Stanovništvo u svakom društvu je podeljeno u pet obrazovnih grupa: nepismeni, nesvršeni srednjoškolci, oni sa srednjim obrazovanjem, oni sa diplomom fakulteta i profesionalnim stepenom obrazovanja. Na obrazovni nivo stanovništva utiče niz faktora i on je različit od zemlje do zemlje. Primera radi, u Japanu je 99% stanovništva pismeno, dok je u Sjedinjenim Državama 10 do 15% funkcionalno nepismeno, ali je 36% sa fakultetskom diplomom.¹⁶⁴

U Srbiji prosečni obrazovni nivo stanovništva, u 2008. godini, je još uvek nepovoljan:¹⁶⁵

- 3,4% ukupnog stanovništva je potpuno nepismeno,
- 21,8% nema završenu osnovnu školu,
- 23,9% stanovništva ima samo osnovno obrazovanje,
- 41,1% srednje,
- 4,5% više i 6,5% visoko obrazovanje.

Podaci za 2011. godinu su sledeći:¹⁶⁶

- 1,96 % ukupnog stanovništva je potpuno nepismeno,
- 13,68 % nema završenu osnovnu školu,
- 20,86 % stanovništva ima samo osnovno obrazovanje,
- 48,93% srednje,
- 5,65 % više i 10,59 % visoko obrazovanje.

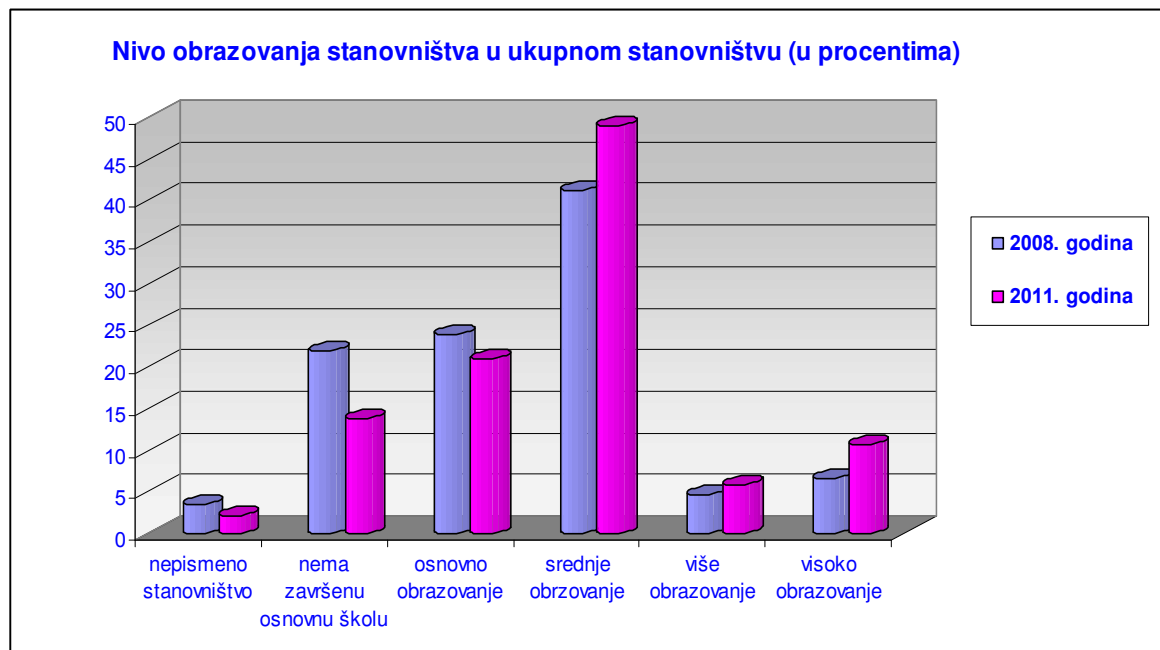
Navedeni podaci o nivou obrazovanja u ukupnom stanovništvu u 2008. i 2011. godini, ilustrovani su u grafikonu br. 14.

¹⁶⁴ Kotler. P. i Keller K.L., *Marketing menadžment*, Edicija Ekonomija i poslovanje danas, Beograd, 2006., str. 83

¹⁶⁵ Republički zavod za razvoja, *Izveštaj o razvoju Srbije u 2008. godini*, str. 33

¹⁶⁶ Statistički godišnjak Republike Srbije 2012. godine

Grafikon br. 14



Izvor: Republički zavod za razvoja, *Izveštaj o razvoju Srbije u 2008. godini*, str. 33 i Statistički godišnjak Republike Srbije 2012. godine

Sa učešćem učenika i studenata u ukupnom stanovništvu (15,5%), Srbija je znatno ispod proseka EU – 27 (18,9%).¹⁶⁷ Učešće studenata u ukupnom stanovništvu 2010. godine u Srbiji je 3,12 %¹⁶⁸, dok je u EU taj procenat na nivou od 3,95 %¹⁶⁹.

4.1.3.1. Uloga obrazovanja u razvoju društva

Kada su u pitanju zemlje u tranziciji, pa i Republika Srbija, moglo bi se reći da se one suočavaju sa nekoliko ključnih problema, a među najznačajnijim su: odsustvo koordinirane politike razvoja, visoka stopa nezaposlenosti, nizak obrazovni nivo stanovništva, nefunkcionalno obrazovanje, nizak nivo izdvajanja za istraživanje i razvoj, nedostatak investicija, destimulativni uslovi kreditiranja i ostalo.

Može se reći da je znanje jedinstvena kategorija koja se prožima i dopunjuje u svim segmentima.

Ekonomija znanja podrazumeva pozitivan i podsticajan uticaj znanja na celokupnu mrežu ekonomskih i razvojnih faktora i procesa. Stvaranje društva zasnovanog na znanju i održivom razvoju, pa i održivom razvoju turizma, podsticanjem koordiniranog i ubrzanog razvoja ključnih faktora, podrazumeva ulaganje u obrazovanje,

¹⁶⁷ Republički zavod za razvoja, *Izveštaj o razvoju Srbije u 2008. godini*, Beograd, str. 33

¹⁶⁸ RZS

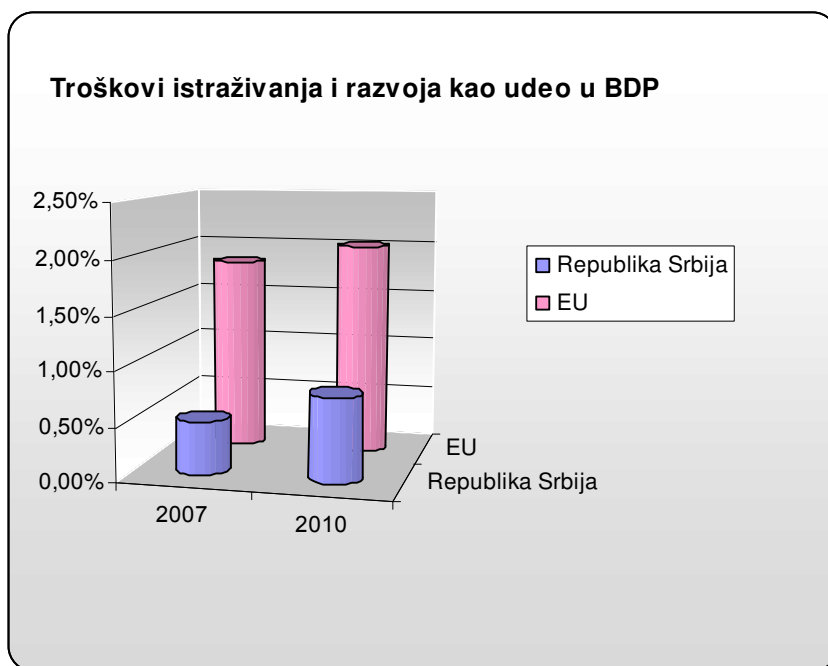
¹⁶⁹ EUROSTAT, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

istraživanje i razvoj, praktičnu primenu rezultata istraživanja, korišćenje informacionih i komunikacionih tehnologija itd.

Troškovi istraživanja i razvoja u Srbiji, izraženi kroz procenat učešća u bruto domaćem proizvodu, smanjeni su sa 0,54% u 2001. godini na 0,50% u 2007. godini, dok je u 2010. iznosio 0,79%. Na istom nivou izdvajanja za troškove istraživanja i razvoja su Bugarska i Slovačka. S obzirom da Srbiju karakteriše nizak nivo i opadajući trend učešća za troškove istraživanja i razvoja, u zemljama članicama EU, prosečno učešće u BDP je iznosilo 1,83% u 2007. godini.¹⁷⁰ U EU 2010. godine udeo istraživanja i razvoja u BDP je bio 2,01 %.

Učešće troškova istraživanja i razvoja u BDP u Srbiji i EU u 2007. i 2010. godini prikazano je na grafikonu br. 15.

Grafikon br. 15



Izvor: RSZ

Dinamika ostvarenih pozitivnih promena u oblastima obrazovanja, kvalifikacione strukture zaposlenih, korišćenja informacionih i komunikacionih tehnologija su ispod proseka a osnovni su uzrok zaostajanja Srbije ka uspostavljanju društva zasnovanog na znanju u odnosu na zemlje EU.

Republika Srbija svoj razvoj treba da gradi na znanju i principima održivog razvoja, što podrazumeva i održivi razvoj turizma – usaglašenog i usklađenog ekonomskog razvoja sa politikom životnog standarda, socijalnom, enviromentalnom i

¹⁷⁰ Republički zavod za razvoj, *Izveštaj o razvoju Srbije u 2008. godini*, Beograd, str.33

drugim politikama. Prema Kotleru „sposobnost da učimo brže od svoje konkurencije možda je jedino održivo konkurentsko oružje“¹⁷¹

Radi odgovora na zahteve moderne ekonomije, potrebno je izvršiti značajne promene obrazovnog sistema, naročito srednjeg stručnog obrazovanja u smislu veće fleksibilnosti i otvorenosti ka promenama i to podrazumeva: horizontalnu i vertikalnu pokretljivost i stepenasto obrazovanje, uvođenje novih tehnologija i znanja, realizaciju kvalitetne prakse i povezanost sa privredom, neophodnu informisanost preduzetnika o značaju učešća u partnerstvu, potreba za edukacijom preduzetnika, uvođenje i mogućnost izbora novih zanimanja i uticaj privrednih kretanja na izmenu obrazovnih profila kroz socijalni dijalog i informisanost o novim profilima zanimanja i njihovim prednostima.

Veoma je značajan i neophodan razvoj Strategije doživotnog obrazovanja, odnosno, kontinuiranog profesionalnog osposobljavanja i usavršavanja koji omogućava i vertikalno napredovanje i širenje znanja iz pojedinih oblasti obrazovanja odraslih, kojim bi se uticalo na podizanje obrazovnog nivo stanovništva a time i na nivo njegove konkurantnosti na međunarodnom tržištu. Radi razvijanja otvorenog i fleksibilnog sistema profesionalnog obrazovanja odraslih, neophodno je uspostaviti i različite tipove institucija koje će realizovati programe formalnog i neformalnog stručnog obrazovanja u zavisnosti od aktuelnih potreba tržišta rada, a sve u skladu sa prethodno definisanim uslovima i standardima.

Polazna osnova za realizaciju svih ideja i koncepcija je podizanje svesti za potrebu uspostavljanja sistema trajnog istraživanja, praćenja, obrazovanja i izveštavanja sa tržišta rada, u cilju sagledavanja mogućnosti nalaženja posla u struci.

4.1.3.2. Značaj obrazovanja u turizmu

Dok se u prošlosti razvoj zemlje zasnivao na komparativnim prednostima, poput jeftine radne snage i prirodnih resursa, danas se osnovom za ekonomski razvoj smatraju napredni faktorski uslovi zasnovani na znanju i razvijenoj infrastrukturi, visokoj tehnologiji i inovacijama.

Ukoliko država želi da formira turistički proizvod na konkurentnom nivou, potrebno je da formira adekvatnu kadrovsku strukturu, s obzirom na usvojenu Strategiju razvoja turizma, ne izostavljajući pri tome razvijenost obrazovnog sistema.

Uslovi tržišta neminovno zahtevaju značajnije kvalitativne promene, koje ne mogu biti ostvarive bez promena u kadrovskoj strukturi. Može se reći da je znanje jedinstvena kategorija koja se prožima i dopunjuje u svim segmentima.

Obrazovanje kadrova u turizmu mogu da odrede dva bitna faktora, i to: turistička tražnja i karakter fenomena turizma.

Na odluke o obrazovanju kadrova utiču trenutno političko stanje i važeći sistem obrazovanja, koji predstavljaju okvir koji ne dozvoljava da u potpunosti dođu do izražaja

¹⁷¹ Kotler P., *Marketinška znanja od A do Z*, Binoza press, Zagreb, 2004., str.19

zahtevi tražnje u smislu kadrova, tako da je potrebno izvršiti analizu stanja i analizu potreba tržišta.

„U teoriji i praksi menadžmenta na kraju XX i početkom XXI veka, kao imperativ nameće se zahtev menadžerima da sve više moraju biti fleksibilni, proaktivni i u svemu fokusirani na inovaciju i kvalitet. „Era” učenja je sve više na delu. Organizacije uče jedne od drugih. Svet postaje sve više svet alijansi i dobar način da se dođe do novih znanja i ostvari konkurentska prednost.”¹⁷²

U obrazovanju kadrova potrebno je ugledati se na turistički razvijene zemlje i zemlje koje imaju razvijen sistem obrazovanja kadrova za potrebe turizma i ugostiteljstva i prilagoditi ga potrebama Srbije u ovom sektoru.

Edukovanje u turizmu potrebno je permanentno prilagođavati uslovima tražnje, a uz to neophodno je obezbediti praktičnu obuku kadrova, i u tom smislu, potrebno je uzeti u obzir pozitivnu praksu razvijenih turističkih zemalja.

Kod većine hotelskih lanaca i preduzeća primenjuje se obuka svih zaposlenih, uključujući i rukovodeće osoblje, kroz stalni trening, čime se postiže praćenje tehnoloških, tržišnih i drugih promena, što omogućava prilagođavanje trendovima u cilju unapređivanja kvaliteta i sopstvene pozicije u odnosu na potrošače i konkurente.¹⁷³

Sistem obrazovanja u Srbiji od 2001. godine modernizuje se u pravcu povećanja efikasnosti i rasta kvaliteta znanja, kako bi se obezbedio veći doprinos obrazovanja privrednom razvoju i društvenom napretku Srbije, kao i njegovom približavanju EU. Pri tome, nisu ostvareni primetniji rezultati u decentralizaciji obrazovnog sistema i u povezivanju škola sa lokalnim tržištem rada, kao ni u poboljšanju kvaliteta nastavnih programa i sadržaja obrazovanja, sistema ocenjivanja, stručnog usavršavanja, opremanja obrazovnih institucija i uvođenja novih obrazovnih profila.

Unapređenje visokoobrazovanih sistema sprovodi se u okviru usklađivanja nastavnih planova i programa sa principima Bolonjske deklaracije, akreditacija, kao i prerastanje viših škola u ustanove visokog obrazovanja. Posebnu pažnju treba posvetiti visoko obrazovanom, kompetentnom menadžerskom kadaru u turizmu Srbiji, što je, posmatrano dugoročno, neophodno za uspešnu realizaciju usvojene Strategije razvoja turizma u Srbiji.

Kada je reč o menadžerima za potrebe turizma, oni se u našoj zemlji obrazuju na nekoliko viših škola i fakulteta. Još od kraja šezdesetih godina najpre na posle diplomskim a onda i na diplomskim studijama Ekonomskog Univerziteta u Beogradu, postoji smer za obrazovanje menadžera za srednji, strateški i liderski nivo menadžerske strukture u turizmu, kao i na Visokoj turističkoj školi strukovnih studija u Beogradu i Visokoj hotelijerskoj školi strukovnih studija u Beogradu. Od pre nekoliko godina na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment, Univerziteta Singidunum u Beogradu, detaljno se izučava problematika turizma a menadžeri dobijaju titulu diplomiranog ekonomiste – menadžera za turizam i hotelijerstvo. Na ovom fakultetu organizovane su i specijalističke

¹⁷² Mašić B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. str. 308

¹⁷³ Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2010., str. 252

magistarske, master i doktorske studije, za sticanje menadžerskih znanja za potrebe turističke privrede na makro i mikro nivou, u skladu sa principima Bolonjske deklaracije.

Savremeno doba je doba učenja a koncepcija doživotnog učenja je najsigurniji put razvoja. Formalno obrazovanje vrlo brzo zastareva iz razloga brzog napredovanja tehnike, tehnologije i komunikacija, tako da je nezaobilazan put razvoja zasnovan na permanentnom učenju kroz praksu i promene obrazovnih programa, kao i kroz dopunsku edukaciju putem seminara, tribina, analize svetskih trendova i treninga.

Efektivne strategije nemaju vrednost ukoliko nisu adekvatno primenjene. Implementacija strategije podrazumeva da turistička destinacija ima adekvatnu stratejsku kontrolu i organizacioni dizajn. Posebno je važno da stratejski menadžment ustanovi efikasna i efektivna sredstva kojima će koordinirati i integrisati aktivnosti unutar turističke destinacije, kao i aktivnosti vezane za okruženje, odnosno međunarodnu poziciju. Pored navedenog, liderstvo ima centralnu ulogu. To podrazumeva mnogo stvari među kojima su i to da je firma posvećena izuzetnosti, da promoviše učenje i stalno usavršavanje, kao i da deluje preduzetnički stvarajući i koristeći nove povoljne šanse.

S obzirom da je turizam veoma specifična delatnost, važno je da se maksimalna pažnja posveti obrazovanju koje unapređuje znanja ali i sposobnosti ljudi da budu fleksibilni, profesionalni, komunikativni i spremni da kontinuirano unapređuju sebe same a time i kvalitet usluge koju pružaju.

Edukacija kadrova, kroz razvoj upravljačkih i stručnih veština za oblast turizma, predstavlja jedan od najbitnijih elemenata za unapređenje konkurentnosti i ima dugoročan i direktan uticaj na razvoj turizma.

Da bi obrazovni sistem odgovorio potrebama i obezbedio kvalitetnu i profilisanu radnu snagu, u skladu sa potrebama tržišta, pored reforme u obrazovanju, neophodno je donošenje nacionalne nomenklature zanimanja, definisanje Nacionalnog okvira kvalifikacija (kompatibilan sa Evropskim sistemom), ravnomerno pokrivanje cele Srbije sistemom srednjih strukovnih škola za ugostiteljstvo i hotelijerstvo i ostvarivanje kontinuirane i celovite saradnje svih interesnih grupa (donosioca odluka, škola i fakulteta sa lokalnom zajednicom, tržištem rada i poslodavcima-civilnim društvom itd.), uspostavljanje socijalnog partnerstva u obrazovanju, izjednačavanje privatnog i javnog sistema obrazovanja i jačanje međunarodne saradnje sa relevantnim naučno-obrazovnim institucijama prvenstveno zbog stručnog usavršavanja stratejskog menadžmenta. Potrebna je izgradnja sistema standardizacije i akreditacije programa.

5. Prirodni i kulturno-istorijski resursi Srbije

Za uspešan razvoj turističke destinacije od izuzetnog uticaja je raspoloživost turističkim resursima. Pod turističkim resursima se podrazumevaju prirodni i kulturno-istorijski resursi i dobra u prostoru, odnosno elementi prostornog sistema, koji svojim atraktivnim svojstvima podsticajno deluju na turistička kretanja radi zadovoljavanja različitih turističkih potreba.

Svojstva prirodnih turističkih resursa, kao elementi prirodne sredine, se mogu valorizovati za potrebe turizma. Antropogeni turistički resursi predstavljaju antropogeni element prostornog sistema, odnosno rezultat materijalne i duhovne kulture društva u prostoru i vremenu, čija svojstva se takođe mogu valorizovati za potrebe turizma.¹⁷⁴

Srbija raspolaže kvalitetnim i raznovrsnim potencijalima za razvoj turizma, imajući u vidu prirodne pogodnosti, bogato kulturno istorijsko nasleđe, klimu kao i povoljan geografsko strateški položaj.

5.1. Geografski položaj, klima i stanovništvo

Srbija je podunavska, srednje-evropska i balkanska zemlja, locirana u jugoistočnom delu Evrope na centralnom delu Balkanskog poluostrva. Njen geografski položaj predstavlja bitnu odrednicu od značaja za celokupan tok društvenog, ekonomskog, kulturnog, političkog, etničkog i demografskog razvoja.¹⁷⁵ Nalazi se na raskrsnici puteva od Zapadne Evrope ka Turskoj i Bliskom Istoku. Ukupna površina zemlje je 88.361 km². Severni deo Srbije je ravničarski dok su centralni i južni delovi brdsko planinski.¹⁷⁶ Njen saobraćajni i geografski položaj predstavljaju potencijal za razvoj tranzitnog turizma.

Srbiju odlikuje umereno kontinentalna klima sa blagim zimama, toplim letima i umerenim prelazima između godišnjih doba.

Srbiju takođe odlikuje i relativno mali broj stanovnika. Najveći problem sa kojim se Srbija susreće kada je u pitanju demografska slika je starenje stanovništva i negativan prirodni priraštaj.¹⁷⁷

5.2. Prirodni resursi

5.2.1. Planine

Planine u Srbiji su različitog porekla, morfološkog izgleda i visine zbog čega su i njihova geomorfološka, klimatska i vegetacijska svojstva izdiferencirana i pružaju mogućnosti za razvoj različitih vidova turizma. Navešćemo neke koje su uglavnom pozicionirane turističke destinacije (Kopaonik, Zlatibor, Tara, Zlatar) i Staru planininu na kojoj je izgradnja infrastrukture kao i smeštajnih kapaciteta otpočela u prvoj deceniji XXI veka.

¹⁷⁴ Mičić Maksić M., *Turizam i prostor*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str. 88, 127 i 128

¹⁷⁵ *Priručnik za polaganje stručnog ispita za turističkog vodiča*, Viša turistička škola, Beograd, 1995. godina, str. 433

¹⁷⁶ www.srbija-tourism.org, datum pristupa 05.02.2009.

¹⁷⁷ Horwath Consulting i Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, *Strategija razvoja turizma Republike Srbije, Prvi fazni izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga Republike Srbije, Beograd, 2006, str. 10

Jedan od najpoznatijih planinskih centara je **Kopaonik**. Pruža se od severozapada ka jugoistoku zemlje u dužini od oko 75 km. Najviši vrh je Pančićev vrh sa nadmorskom visinom od 2.017 metara. Kopaonik je naš najveći i najpoznatiji planinski, turistički i skijaški centar. Kopaonik je jedno od mesta koje preko cele godine omogućava aktivan odmor i pruža mogućnosti za razvoj različitih vidova turizma i ako je najpoznatiji po zimskim sportovima i pozicioniran kao skijaški centar. Raspolaže mrežom od 22 žičare i predstavlja pogodan teren za alpsko i nordijsko smučanje. Zbog svojih prirodnih vrednosti, 1981 godine, proglašen je za nacionalni park.¹⁷⁸

Najposećenija planinska turistička destinacija Srbije je **Zlatibor**. Nalazi se u jugozapadnom delu Srbije, na nadmorskoj visini od 700 do 1.500m. Zahvaljujući specifičnoj klimi i karakterističnim vazдушnim strujama Zlatibor je poznat i kao vazдушna banja. Pored zdravstvenog, Zlatibor ima potencijale i razvija sve vidove rekreativnog turizma tokom cele godine. Najviši planinski vrhovi Zlatibora su Tornik (1.496m) i Čigota (1.422m). Prema master planu Zlatibor-Zlatar predviđena je mogućnost izgradnje skijališta i na severnim padinama Liske, Čigote i Murtenice. Izrađena studija JP Skijališta Srbije, ustanovila je mogućnost postavljanja 11 žičara sa odgovarajućim ski stazama na torničkom grebenu. Prvi šestosred i uređena ski staza čiji se vrh nalazi na 1496 m je otvorena i otpočela sa radom u 2011. godini.¹⁷⁹

U neposrednoj blizini Zlatibora, u zapadnoj Srbiji, nalazi se **Tara**. Prostire se na nadmorskoj visini od 1.000 do 1.200 m. Bujna vegetacija, u prvom redu dobro očuvan šumski pokrivač zbog čega se svrstava u najšumovitije planine u Srbiji, kanjoni, ostaci praistorijske antičke, rimske i vizantijske kulture, manastir Rača iz 13. veka i drugo, čine prirodne potencijale koji sa povoljnom klimom i nadmorskom visinom pružaju mogućnosti za razvoj letnjeg i zimskog turizma. Prostire se na površini od 19.750ha. Tara je kao i Kopaonik proglašena Nacionalnim parkom.¹⁸⁰

Jedna od nedovoljno razvijenih planinskih destinacija je **Zlatar**. Nalazi se u jugozapadnoj Srbiji između reka Lima, Uvca, Mileševke i Bistrice. Po svojoj morfologiji, klimi i biljnom pokrivaču ima mogućnosti za razvoj sportsko-rekreativnog, izletničkog, zdravstvenog, lovnog, kongresnog, ruralnog turizma, tokom cele godine. U neposrednoj blizini nalazi se kanjon reke Uvac, dok se prirodni rezervat Uvca smatra ekološkim područjem Srbije. U neposrednoj blizini Zlatara nalaze se i Zlatarsko, Sjeničko i Radoinjsko jezero, manastiri Mileševa kod Prijepolja, Banja u Priboju i srednjovekovne crkve i manastiri kao atrakcije na relativno malom geografskom prostoru.¹⁸¹

Stara planina se nalazi u istočnoj Srbiji. Čini prirodnu granicu prema Bugarskoj. Zbog velike nadmorske visine od 1100 do 1900m ova planina je skoro pet meseci pod snegom i pruža mogućnosti za razvoj zimskih sportova. Ima veliki potencijal za razvoj zimskog, planinskog, lovnog, biciklističkog i seoskog turizma. Strategija razvoja turizma predviđela je razvoj turizma Stare planine.

¹⁷⁸ www.srbija-tourism.org, datum pristupa 05.02.2009., 18h

¹⁷⁹ *Poslovni (master) plan turističke destinacije Zlatibor i Zlatar*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2007., str. 12

¹⁸⁰ www.srbija-tourism.org, datum pristupa 05.02.2009.

¹⁸¹ http://www.panacomp.net/srbija?mesto=srbija_zlatar, datum pristupa 22.06.2013.

Obzirom da Stara planina spada u nerazvijena područja sa visokom stopom nezaposlenosti i migracijom radno sposobnog stanovništva, s jedne, i prirodnim potencijalima za razvoj turizma s druge strane, država je prepoznala mogućnost da kroz razvoj nove turističke destinacije u ovom delu zemlje utiče na razvoj ovog područja.

Na osnovu izrađenog master plana Stare planine kao velikog turističkog i skijaškog centra predviđena je izgradnja oko 40 žičara, oko 30 ski staza i 2 velika turistička kompleksa na lokacijama koje su od izuzetnog značaja za očuvanje biodiverziteta. Ovaj ogromni turistički centar moći će da primi oko 30.000 ljudi i nalazi će se u podnožju najviših delova planine – vrhovi Midžor (2170m), Babin Zub (1758m) i Tupanar (1964m). Za ovako veliku investiciju, planirano je da Republika Srbija (Ministarstvo infrastrukture i Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja) ulože samo tokom 2008. godine u infrastrukturu neophodnu za ski staze, opremu za veštački sneg i ski liftove oko 31.213.000 eura. Usled ograničenih budžetskih sredstava, država nije mogla obezbediti predviđena sredstva u skladu sa Strategijom i master planom ali je izgrađen hotel “Stara planina” sa sadržajima koji omogućavaju atraktivan boravak tokom cele godine. Javna skijališta su finansirala izgradnju sistema žičara: “Konjarnik” – četvorosed, kapaciteta 1365 skijaša/h sa stazom dužine 1.155m, „Sunčana dolina“- ski lift kapaciteta 1.200 skijaša/h za stazu dužine 633m, „Dečiji park“- pokretna traka kapaciteta 1.440 skijaša/h, „Babin zub“, četvorosed, kapaciteta 2.399 skijaša/h za stazu dužine 985m, „Jabučko ravnište“ - osmosed, kapaciteta 1.222 skijaša/h i „Rudine“- ski lift kapaciteta 690 skijaša za stazu dužine 213m.¹⁸²

5.2.2. Banje i klimatski centri

Srbija, srazmerno teritoriji koju zauzima, spada u red zemalja bogatih termalnim i termomineralnim izvorima. Sa više od 300 termalnih i termomineralnih izvora spada u red bogatijih područja u Evropi. Tradicija banjskog turizma je vrlo duga. Ostaci kupatila, bazena i vila na izvorima termo-mineralnih voda mogu se naći u Niškoj, Vrnjačkoj, Sokobanji, Jošaničkoj i Kuršumlijskog banji, još iz perioda II do IV veka pre n.e. dok novija istraživanja otkrivaju arhitektonske ostatke u Vranjskoj, Ribarskoj i Ovčar banji.¹⁸³

U Srbiji postoji preko 130 banja i termomineralnih izvora, koji se međusobno razlikuju po temperaturi, hemijskom sastavu, lekovitosti itd. Neke od njih će se u ovom poglavlju pomenuti. Iako svetski trendovi ukazuju na rastuće interesovanje za banjskim turizmom, ponuda ovog proizvoda bi morala da se značajno unapredi kako bi se pozicioniralo na međunarodnom tržištu.

Jedna od najrazvijenijih i najposećenijih banja Srbije sa dugom tradicijom je **Vrnjačka Banja**. Nalazi se u centranom delu Srbije na nadmorskoj visini od 220-300m. Karakteriše je umereno-kontinentalna klima i sedam mineralnih izvora. Kao i većina turističkih mesta u Srbiji, beležila je najveći turistički promet tokom 1980. da bi tokom

¹⁸² <http://www.skijalistasrbije.rs/sr/zicare-stara-planina>, datum pristupa 20.07.2013.

¹⁸³ <http://www.banjesrbije.net/o-banjama.html>, datum pristupa 24.07.2013.

godina krize, 1990. tih, turistički promet bio znatno manji ali svoju dominantnu poziciju u banjskom turizmu zadržala je svih ovih godina.¹⁸⁴

Nalazi se u neposrednoj blizini planine Goč. U blizini banje nalazi se mnoštvo kulturno – istorijskih spomenika, srednjovekovnih manastira: Ljubostinje (XIV vek), Žiće (XIII vek) – sedišta prve srpske Arhiepiskopije, Studenice (XII vek), koja se nalazi na UNESCO – voj listi svetske kulturne baštine, srednjevekovnog grada Magliča.¹⁸⁵ Vrnjačku banju odlikuju i mnoge kulturne i zabavne manifestacije. Raspoređenost posetilaca tokom godine ukazuje na njen veliki potencijal.¹⁸⁶

Soko Banja se nalazi na padinama planine Ozren i veliki je zdravstveni centar sa tradicijom dugom 170 godina. Odlikuje je veliko bogatstvo termomineralnih voda i umereno kontinentalna klima koja naročito pogoduje lečenju respiratornih oboljenja.

Mineralnu vodu Sokobanje i njenu lekovitost porede se sa vodama Bad Gaštajna u Austriji.¹⁸⁷ Zahvaljujući, klimi, terenima i okolini banje, i mnogi sportski klubovi obavljaju ovde svoje pripreme dok se poslednjih godina razvijaju i ekstremni sportovi.¹⁸⁸

Bukovička Banja se nalazi u podnožju planine Bukulje, na 256m nadmorske visine. U prvoj deceniji 20. veka počinje flaširanje bukovičke kisele vode, a danas jedne od najpoznatijih mineralnih voda „Knjaz Miloš”. Od 1966. godine, za koju se vezuje početak međunarodnog simpozijuma „Beli venčac”, park Bukovičke Banje prerasta u jedinstvenu zbirku skulptura. U parku se svake godine održava smotra „Mermer i zvuci”, kao i Međunarodni festival „Svet keramike”. U okolini Bukovičke Banje nalaze se brojni kulturno-istorijski spomenici: „Karađorđev grad” u Topoli, crkva na Oplencu i Orašac – mesto dogovora o podizanju Prvog srpskog ustanka 1804. godine. Bukovička Banja je prirodni potencijal za razvoj kako zdravstvnog tako i drugih vidova turizma.

Banja Kanjiža se nalazi na severu Srbije, na desnoj obali reke Tise. Smeštena je u velikom parku, na nadmorskoj visini od 87m. Klima banje je kontinentalna, sa topim letima i hladnim zimama. Termomineralne vode banje (temperature od 51°C-72°C) i lekovito blato pogoduju za lečenje reumatskih i drugih oboljenja, što ukazuje na postojanje prirodnih potencijala za razvoj zdravstvenog ali i drugih vidova turizma.

5.2.3. Reke i jezera

Osim termalnih izvora i vlažnih područja (ritovi i bare) u najatraktivnije turističke hidrografske potencijale Srbije ubrajaju se i reke i jezera, kao značajna komponenta u strukturi posmatranih resursa Srbije.

¹⁸⁴ Jovičić D., Tomić H.E., *Potential for Tourism Development in Serbia s Spas*, 4th International Scientific Conference, *Planing for The Future Learning from The Past: “Contemporary Developments in Tourism Travel & Hospitality”*, Greece, 2009.

¹⁸⁵ http://www.spatravel.rs/vrnjacka_banja.html, datum pristupa 24.07.2013.

¹⁸⁶ Jovičić D., Tomić H.E., *Potential for Tourism Development in Serbia s Spas*, 4th International Scientific Conference, *Planing for The Future Learning from The Past: “Contemporary Developments in Tourism Travel & Hospitality”*, Greece, 2009.

¹⁸⁷ <http://sokobanja.rs/sr/zdravstveni-turizam/tekst>, datum pristupa 24.07.2013.

¹⁸⁸ <http://sokobanja.rs/sr/sportsko-rekreativni-turizam/tekst>, datum pristupa 24.07.2013.

Dunav je najznačajnija evropska reka i sastavni deo plovidbenog sistema Rajna-Majna-Dunav, koji svojom dužinom od 3.505km plovnog puta spaja Atlantik i Mediteran i povezuje zapad i istok Evrope.¹⁸⁹ Dužina toka Dunava kroz Srbiju iznosi 588 km. Sa obalom i priobaljem, lokalitetom "Viminicijum" koji se nalazi u blizini Kostolca, Đerdapskom klisurom, arheološkim lokalitetom Lepenski vir, Golubačkom tvrđavom, jezeom kod Golupca, bogatom florom i faunom i drugim vrednostima, Dunav je značajan turistički potencijal Srbije koji pruža mogućnost za razvoj različitih vidova turizma uključujući razvoj nautičkog turizma i kružnih putovanja rekama („cruising”).

Na rečnom "cruising"-u u paketima je obično uključeno razgledanje mesta i destinacija, izleti kao i aktivnosti posebnih interesovanja. Ovaj turistički proizvod je veoma popularan u svetu i pruža Srbiji velike mogućnosti za razvoj ovog vida turizma ali zahteva i velika ulaganja. Naime, ovaj vid turizma postavlja visoke standarde kako pred kompanije koje rade na prihvatanju brodova tako i onima koje se bave receptivnim turizmom. Zadnjih godina Beograd posećuje više od 400 brodova sa oko 50.000 turista godišnje. U Beograd pristaju brodovi koji započinju krstarenja u brojnim evropskim gradovima. Krajnja destinacija krstarenja je delta Dunava, Konstanca.¹⁹⁰

Za razvoj nautičkog turizma pogodne su druge reke kao što su Sava i Tisa ali i brze vode za splavarenje. **Sava** je druga međunarodna reka Srbije, plovna na celoj dužini od ušća u Dunav do Jamene u dužini od 207 km. Pripada Crnomorskom slivu i uliva se u Dunav kod Beograda. Pruža mogućnosti za razvoj različitih vidova turizma. **Tisa** je **najduža pritoka Dunava**, sa ukupnom dužinom od oko **966 km**. Nastaje u Ukrajini. u zapadnim Karpatima i protiče kroz Panonsku niziju. Tok Tise kroz Srbiju iznosi **168 km**.¹⁹¹ Oduvek je korišćena za teretni, putnički i brodski saobraćaj. Vrlo atraktivna brza reka Drina sa svojim kanjonom dubine 700-1000m predstavlja treći kanjon u svetu, posle kanjona Tare (1300m) i Kolorada u SAD (1800m) pruža mogućnosti za brojne sportsko rekreativne aktivnosti (ribolov, veslanje, splavarenje) i poslednjih godina privlači sve više turista.¹⁹²

Hidrografski potencijal Srbije odlikuju i mnogobrojna jezera kao što su Paličko jezero, Vlasinsko jezero, Srebrno jezero i mnoga druga. Jedno od poznatijih turističkih destinacija je **Paličko jezero**. Nalazi se na severu Srbije a počeci razvoja turizma vezuju se za 1.845.godinu kada je izgrađeno prvo banjsko kupatilo. Površina jezera je 5,6 km², a maksimalna dubina iznosi 3,5m.¹⁹³

Vlasinsko jezero se nalazi na jugu Srbije na nadmorskoj visini od 1.213m. Treba ga posmatrati u sklopu šireg prostora Vlasinske površi čiji je sastavni deo. Jezero je poznato i po svojim tresetnim ostrvima tzv. plivajućim ostrvima, koja predstavljaju jedinstveni fenomen i zaštitni znak ovog jezera.

Srebrno jezero se nalazi se u severoistočnom delu Srbije i predstavlja rukavac Dunava koji je sada zatvoren dvema branama. Osim rekreativnog turizma, blizina

¹⁸⁹ <http://www.pansion.co.rs/plovidbadunavom.html>, datum pristupa 13. 04. 2013.

¹⁹⁰ <http://www.lukabeograd.com/PutnickoPristaniste/Turizam.html>, datum pristupa 27.07.2013.

¹⁹¹ <http://www.srbija.travel/priroda/reke-i-jezera/tisa/>, datum pristupa 13.04.2013.

¹⁹² <http://www.drina-reka.com/>, datum pristupa 27.07.2013.

¹⁹³ <http://www.srbija.travel/priroda/reke-i-jezera/dunav/>, datum pristupa, 05.02.2013.

arheoloških lokaliteta (stari grad Ram, tvrđava Golubački grad) pruža potencijal i za razvoj drugih vidova turizma.¹⁹⁴

Bogat hidrografski potencijal Srbije, ukazuje, na bazi iskustva drugih zemalja, da može da bude parcijalno ili u potpunosti veoma upotrebljen u razvoju turističke ponude zemlje.¹⁹⁵

5.2.4. Prirodne atrakcije

Među potencijalima za razvoj turizma Srbije je i značajan broj zaštićenih područja koja imaju izraženu geološku, biološku, ekosistemsku raznovrsnost u skladu sa međunarodnim kriterijumima i indikatorima.¹⁹⁶

U Srbiji ima **pet nacionalnih parkova**: NP “Đerdap”, NP “Fruška Gora”, NP “Kopaonik”, NP “Šar-planina” i NP “Tara” i za upravljanje svakim od nacionalnih parkova osnovano je posebno javno preduzeće.¹⁹⁷ Vredan potencijal ogleda se i u **dvadesetak parkova prirode i regionalnih prirodnih parkova od kojih su najpoznatiji** Golija, Kučajske planine, Stara planina, Šargan – Mokra Gora, Palić, Zlatibor, Zobnatica i druge. MAB/UNESCO komitet je u okviru Parka prirode Golija proglasio i Rezervat biosfere Golija - Studenica.¹⁹⁸ Na kraju, treba pomenuti i područja neizmenjenih prirodnih odlika sa reprezentativnim prirodnim ekosistemima - stroge rezervate prirode kao što su Deliblatska peščara i klisura reke Uvac koje poslednjih godina privlače sve više turista.¹⁹⁹

Poseban segment turističke ponude Srbije čine njene pećine kao speleološki spomenici prirode koje su zbog bogatog pećinskog nakita i lepote prirodnih pojava interesantan za posete turista i predstavljaju nedovoljno iskorišćen potencijal. Za turističke posete trenutno je **uređeno sedam pećina** Njihova najveća koncentracija je u **Istočnoj Srbiji**.²⁰⁰ Najpoznatije **turistički uređene pećine** su: Resavska, Zlatske pećine, Rajkova, Potpečka, Bogovinska i Stopića pećina. Od pećina koje su delimično uređene ili su nekada bile otvorene za turiste, ali su u međuvremenu devastirane, izdvajaju se: Potpečka, Prekonoška i Petnička pećina.²⁰¹

5.3. Kulturno – istorijsko nasleđe

Burna istorija ostavila je u Srbiji bogato kulturno istorijsko nasleđe. Manastiri, nastali u periodu od 12. do 17. veka su jedna od najznačajnijih sačuvanih spomeničkih

¹⁹⁴ www.srebrno.jezero.tripod.com, datum pristupa, 10.02.2011.

¹⁹⁵ Unković S., Zečević Z., *Ekonomika turizma*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2008, str. 407

¹⁹⁶ <http://www.srbija.travel/priroda/>, datum pristupa, 06.02.2013.

¹⁹⁷ <http://www.srbija.travel/priroda/nacionalni-parkovi/>, datum pristupa, 18.02.2013.

¹⁹⁸ <http://www.srbija.travel/priroda/parkovi-prirode/>, datum pristupa, 18.02.2013.

¹⁹⁹ <http://www.srbija.travel/priroda/rezervati-prirode/deliblatska-pescara/>, datum pristupa, 20.02.2013.

²⁰⁰ <http://www.srbija.travel/priroda/parkovi-prirode/>, datum pristupa, 18.02.2013.

²⁰¹ <http://www.srbija.travel/priroda/pecine/>, datum pristupa 06.02.2013.

celina u Srbiji čija arhitektura pokazuje naročitu raznovrsnost. Razmešteni su od Fruške gore na severu preko doline Morave i Ibra do Kosova i Metohije²⁰²

U neposrednoj blizini Beograda, na Fruškoj gori, nalazi se 16 manastira koji su podignuti u kasnom srednjem veku i ova kulturno istorijska celina proglašena je za kulturno dobro od izuzetnog značaja.²⁰³

U klisuri Zapadne Morave, smešteno je na malom prostoru 10 manastira zbog čega je u narodu odomaćen naziv ovog prostora “Srpska Sveta gora”. Većina manastira je podignuta u vreme turske vlasti, kada su imali veliki istorijski i kulturno-umetnički značaj.²⁰⁴

Dolinu reke Ibra i Raške, gde je nastala srpska srednjovekovna država je prostor sa izuzetno vrednim srednjovekovnih manastirima od kojih se posebno izdvaja Manastir Žiča u kome je krunisan prvi srpski kralj Stefan Prvovenčani.²⁰⁵ U okviru ovog prostora nalazi se i manastir Studenica - zadužbina Stefana Nemanje, kao najznačajniji manastirski kompleks srednjovekovne Srbije i veliki duhovni i umetnički centar srpskog naroda. i Studenica.²⁰⁶ Jedno od najimpresivnijih Na izvoru reke Raške nalazi se i najimpresivnije ostvarenje vizantijskog fresko slikarstva, manastir Sopoćani, podignut u 13. a obnovljen u 14. veku.²⁰⁷ Kao deo celine Stari Ras sa Sopoćanima ntreba pomenuti i manastir Đurđevi Stupovi podignut u 12. veku kao zadužbina župana Stefana Nemanje.²⁰⁸ Na kraju, pomenućemo i izuzetno značajnu kulturno istorijsku baštinu koja se nalazi na području Kosova i Metohije kao što su Gračanica, Pečka patrijaršija, Devič, Dečani obzirom da je teritorija današnje AP Kosovo i Metohija bila **središnji deo srpske srednjovekovne države** u vreme njenog najvećeg procvata krajem 13. i početkom 14. veka.²⁰⁹

Kompleks Stari Ras sa Sopoćanima, manastir Studenica i manastir Visoki Dečani sa Pećkom patrijaršijom, Gračanicom i crkvom Bogorodice Ljeviške u Prizrenu, pod zajedničkim nazivom “Srednjovekovni spomenici na Kosovu (Srbija)” nalaze se na UNESCO Listi svetske baštine.²¹⁰

Bogato kulturno istorijsko nasleđe Srbije čine i brojna arheološka nalazišta. O najstarijim poznatim civilizacijama u Evropi koje potiču iz mezolita i mlađeg neolita svedoče arheološka nalazišta u **Lepenskom Viru** (6500-5500. pne) i **Vinči** (5500-3500. pne).²¹¹

Najbogatije antičko kulturno nasleđe na teritoriji Srbije ostavilo je **Rimsko carstvo** gde je rođeno 17 rimskih imperatora. Sirmijum kod Sremske Mitrovice, Viminacijum kod Kostolca, Feliks Romulijana kod Zaječara, Dijana kod Kladova, Naisus

²⁰² www.srbija-tourism.org, datum pristupa 05.02.2009.

²⁰³ <http://www.srbija.travel/kultura/manastiri/fruskogorski-manastiri/>, datum pristupa 19.07.2013.

²⁰⁴ <http://www.srbija.travel/kultura/manastiri/ovcarsko-kablarski-manastiri/>, datum pristupa 19.07.2013.

²⁰⁵ <http://www.srbija.travel/kultura/manastiri/dolina-kraljeva/zica/>, datum pristupa 06.02.2013.

²⁰⁶ <http://www.srbija.travel/kultura/manastiri/dolina-kraljeva/studenica/>, datum pristupa 19.07.2013.

²⁰⁷ <http://www.srbija.travel/kultura/manastiri/>, datum pristupa 19.07.2013.

²⁰⁸ <http://www.srbija.travel/kultura/manastiri/dolina-kraljeva/djurdjevi-stupovi/>, datum pristupa 19.07.2013.

²⁰⁹ <http://www.srbija.travel/kultura/manastiri/kosovsko-metohijski-manastiri/>, datum pristupa 19.07.2013.

²¹⁰ www.srbija-tourism.org, datum pristupa 05.02.2009.

²¹¹ <http://www.srbija.travel/kultura/arheoloska-nalazista/>, datum pristupa 20.07.2013.

ili Niš su samo neki u nizu rimskih gradova u Srbiji. Od rimskih lokaliteta u Srbiji najpoznatija mesta su Viminacijum, kod Kostolca i Feliks Romulijana kod Zaječara.

Viminacijum je bio glavni grad rimske provincije Gornje Mezije, legijski logor iz koga su regrutovane najelitnije rimske trupe i jedan je od najznačajnijih rimskih gradova i vojnih logora od I do VI veka. Danas je ovaj lokalitet je uspešan primer razvoja arheološkog turizma i održivog razvoja.

Lokalitet Felix Romuliana se nalazi se u Gazigradskoj banji nadomak Zaječara i predstavlja carsku palatu podignutu po zamisli rimskog imperatora **Galerija Maksimilijana**. Lokalitet je sredinom 2007. godine ušao na UNESCO-vu listu svetske kulturne baštine.

Sirmijum, jedan od najvažnijih gradova kasnog Rimskog carstva i je jedna od četiri rimske prestonice, nalazio se pored reke Save, na području današnje Sremske Mitrovice. Osnovan u 1. veku bio je jedan od važnih trgovačkih i tranzitnih centara Carstva o čemu svedoče i sistem puteva, akvadukata i vojnih utvrđenja, ostaci carske palate, termi, pozorišta, hipodroma i dr U gradu i njegovoj okolini rođeno je šest rimskih imperatora.²¹²

Na kraju, pomenućemo još **Medianu** kao najpoznatije i najotmenije predgrađe antičkog grada Naissusa, Niša koje se prostiralo se u blizini reke i termalnih izvora, na površini od preko 40 hektara. Medijana je izgrađena početkom 4. veka naše ere, u vreme **Konstantina Velikog**, kao rezidencija u kojoj su boravili rimski carevi prilikom posete Naisusu.²¹³

U skladu sa značajem antičkog kulturnog nasleđa iz perioda Rimskog carstva, Vlada Republike Srbije izradila je master plan kulturno istorijske rute “put rimskih careva” 2007. godine kako bi se oviresursi turistički valorizovali.

Bogatom kulturno istorijskom nasleđu treba dodati i mnogobrojne tvrđave i utvrđenja iz perioda srednjeg veka kao što su mnogobrojne tvrđave na Dunavu: Beogradska, Petrovaradinska, Smederevska, Golubačka, Ram i Niška tvrđava, koje na žalost nisu dovoljno turistički valorizovane.

Nameće se zaključak da Srbija poseduje raznovrsne prirodne i kulturno istorijske resurse, koji nisu dovoljno iskorišćeni i većinu ne prati adekvatan profil turističkih proizvoda.

5.4. Zaštita životne sredine

Strateška odluka za prosperitet turizma treba da bazira na razvoju na održiv način, imajući u vidu da se turizam može zasnivati na razvoju uz poštovanje očuvanja životne sredine, a može biti i pretnja za prirodne i antropogene resurse i nasleđe lokalne zajednice.

Pod pojmom održivosti turističke destinacije podrazumeva se da uporedo sa težnjom za postizanjem konkurentnosti na turističkom tržištu, održava kvalitet svojih

²¹² <http://www.srbija.travel/kultura/arheoloska-nalazista/sirmijum/>, datum pristupa 19.07.2013.

²¹³ <http://www.srbija.travel/kultura/arheoloska-nalazista/medijana/>, datum pristupa 19.07.2013.

prirodnih, društvenih, kulturnih i enviromentalnih resursa. Održivost turističke destinacije je u neposrednoj vezi sa postizanjem ravnoteže između obima turističke aktivnosti i kapaciteta prirodnih i stvorenih resursa. Stoga je veličina „nosećeg kapaciteta“ od ključnog značaja za pitanje zaštite životne sredine i održivi razvoj.²¹⁴

Prema istraživanjima turističke tražnje sprovedene od TUI grupacije ekološki kvalitet odmora je jedan od glavnih odlučujućih faktora pri donošenju odluka o putovanju i korišćenju turističkih usluga.²¹⁵

Mogućnosti za razvoj turizma u velikoj meri su uslovljene kvalitetom životne sredine, očuvanošću i atraktivnošću prirodnog i kulturnog nasleđa i drugih vrednosti, dobara i resursa.²¹⁶ Brojni problemi u zaštiti životne sredine koji su prisutni u Srbiji u značajnoj meri utiču na kvalitet turističke ponude, kao što su: zagađenja voda, vazduha, postupanje sa otpadom, vezani su za posledice ekonomske aktivnosti u industriji, energetici, rudarstvu ili za urbana područja.

Kada je reč o postupanju sa opasnim otpadom, Srbija danas nema ni jedno postrojenje za neutralizaciju opasnog otpada. Industrijski otpad se najčešće deponuje u krugu fabrike gde i nastaje.

Komunalni otpad se deponuje na oko 170 manje ili više neuslovnih deponija. Jedina deponija komunalnog otpada koja se može smatrati sanitarnom deponijom po evropskim standardima postoji u Vranju.

Postupanje sa medicinskim otpadom takođe predstavlja problem jer u većini slučajeva završava na komunalnim deponijama, pomešan sa ostalim vrstama otpada.

Daleko najteži problem stvara ilegalno odlaganje otpada, van za to predviđenog prostora. Okolina svih većih gradova Srbije zatrpana je kabastim otpadom dok su reke prekrivene tonama ploveće, vrlo opasne i trajne PET ambalaže koja se niti sakuplja, niti reciklira u dovoljnoj meri.²¹⁷

Pritisci i kompleksne posledice uticaja turizma na životnu sredinu najizraženiji su na prostoru zaštićenog prirodnog nasleđa i osetljivih prirodnih celina. Ako uzmemo primer Kopaonika, može se konstatovati da turizam, kao vodeća privredna delatnost ovog područja, nije dovoljno doprineo zaštititi i prezentaciji Nacionalnog parka i ekonomskom i socijalnom razvoju lokalnih zajednica.²¹⁸ Pored navedenog primera uticaja turizma na životnu sredinu u nacionalnim parkovima, moramo pomenuti da su u okviru pojedinih nacionalnih parkova i danas prisutne pojedine aktivnosti i načini korišćenja prostora koja su potpuno u suprotnosti sa zaštitom vrednosti nacionalnog parka.

Geotermalni izvori u Srbiji su skoro neiskorišćen potencijal. Prirodno topla voda u Srbiji najviše se koristi u banjama i u sportsko-rekreativne svrhe, dok je njeno korišćenje za grejanje u početnoj fazi.

²¹⁴ Popesku J., *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011., str. 36

²¹⁵ Štetić S., *Uspostavljanje ravnoteže održivog razvoja i ekonomskog rasta kroz turizma*, Životna sredina ka Evropi, EnE09-Peta regionalna konferencija, Ambasadori Životne sredine i Privredna komora Srbije, 2009., str. 71

²¹⁶ Maksin-Mićić M., *Turizam i prostor*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2008., str 202

²¹⁷ Pešić V. R., Projekat: *Strategija održivog razvoja Srbije, Ekonomska aktivnost i stanje životne sredine u Srbiji*, str. 3

²¹⁸ Maksin-Mićić M., *Turizam i prostor*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2008., str. 203

Dosadašnje postupanje i primeri ukazuju da se nije vodilo dovoljno računa o održivosti resursa. Razlozi za ovakvo stanje su mnogobrojni. Srbija predstavlja tehnološki relativno zaostalu zemlju (bez čistih tehnologija), komunalna infrastruktura je u lošem stanju, deponovanje otpada ne zadovoljava najosnovnije standarde, pravosuđe je uglavnom neefikasno dok su sankcije za kršenje zakonskih propisa ispod podsticajnog nivoa kada je u pitanju zaštita životne sredine.²¹⁹

Iako su poslednjih godina učinjeni značajni pomaci, više elemenata sistema upravljanja zaštitom životne sredine tek bi trebalo da bude u potpunosti uspostavljeno. Neophodno je operativno jačanje u pojedinim segmentima ove oblasti kao što su monitoring, izgradnja informacionog sistema, rad inspekcije, primena odgovarajućih podsticajnih ekonomskih mera, učešće javnosti u odlučivanju o pitanjima koja se tiču životne sredine, uspostavljanje javo-privatnog partnerstva itd. Jedno od otvorenih pitanja predstavlja i koordinacija aktivnosti različitih učesnika (vertikalna i horizontalna) u procesu upravljanja, od vlasti i lokalne samouprave do (nemotivisane) privrede i poslovnog sektora. Očekivanja da će se privatizacijom postaviti pitanje interesa poslovnog sektora u oblasti zaštite životne sredine, posebno velikih i sistemskih zagađivača pokazala su se nerealnim.

Sa izradom master planova turističkih destinacija, pojavila se potreba usklađivanja planskih i razvojnih rešenja master planova i prostornih planova. Njihovo usklađivanje trebalo bi da se bazira na integralnom i multidisciplinarnom pristupu, koji će uspostaviti balans između razvoja ekonomije i tržišta s jedne strane i zaštite prirodnih resursa, kvaliteta života i održivog razvoja sa druge strane. Upravljanje u zaštiti prostora na republičkom nivou nije dovoljno efikasno.

6. Razmere regionalnih nerazvijenosti

Poseban problem za postizanje ubrzanog privrednog rasta i razvoja su naglašene regionalne razlike. Na bazi statističkih pokazatelja i referentnih tumačenja, Republika Srbija je zemlja sa najvećim regionalnim disparitetima, kako među balkanskim zemljama tako i u čitavoj Evropi. Velike razlike u socio-ekonomskoj razvijenosti opština u Srbiji neslavno su nasleđe iz druge polovine prošlog veka, koje su se dodatno zakomplikovale u periodu tranzicije dvehiljaditih.

Indikatori razvijenosti regiona, odnosno okruga i opština su: nivo ekonomske razvijenosti, stopa nezaposlenosti, stopa demografskog prажnjenja i stepen obazovanja stanovništva. Na primer, obrazovni nivo stanovništva Beograda je skoro četiri puta veći od nivoa u Braničevskom okrugu.

Regionalne neravnomernosti u Republici Srbiji su u rasponu 1:7 na nivou opština, odnosno 1:3 na nivou okruga, sa tendencijom da se bogate opštine uslovno rečeno i dalje bogate dok siromašne i dalje siromaše. Prema navedenim podacima Republičkog zavoda za razvoj, ukupan stepen razvijenosti opština u Srbiji, od

²¹⁹ www.myserbia.net, datum pristupa 21.07.2013.

najnerazvijenije do najrazvijenije, predstavlja odnos između opštine Novi Sad i Preševo i odražava ekonomsku, obrazovnu i demografsku razvijenost, dok na nivou okruga Grad Beograd ima tri puta veći stepen razvijenosti u odnosu na Jablanički okrug.²²⁰

Nasleđene razlike u regionalnoj nerazvijenosti, koje su se kroz proces tranzicije povećale, posledica su pre svega neusklađenih privrednih aktivnosti, intenzivnog procesa depopulacije, dugoročnog ekonomskog i socijalnog zaostajanja, visoke nezaposlenosti, neizgrađene institucionalne podrške, nepostojanja sistemskog rešenja za njihovo prevazilaženje i nedovoljnih finansijskih sredstava.

U cilju prevazilaženja problema u razvoju područja, razvilo se prostorno planiranje zasnovano na ekonomskom i urbanističkom planiranju, radi optimizacije i integralnog pristupa korišćenja resursa na regionalnom nivou.

U Srbiji je prvi put sačinjen strateški okvir i koncepcija organizacije turističke ponude Prostornim planom Republike Srbije 1996.godine. U ovom Prostornom planu posvećeno je dosta pažnje turizmu i turističkom uređenju prostora obzirom na njegovu značajnu ulogu i uticaj na prostor, kvalitet životne sredine, socio-kulturni i ekonomski razvoj. Predviđen je dugoročni razvoj i organizacija turističke ponude po sledećim prostorno – funkcionalnim celinama: turističke zone (6), turističke regije (16), tranzitni turistički pravci, gradski turistički centri i banje. Navedene celine predstavljaju prostor u kome se na najbolji način mogu valorizovati postojeći i potencijalni turistički i drugi resursi i istovremeno stvoriti uslovi za održivi razvoj turizma i područja planskim uređenjem prostora.²²¹

Strategijom razvoja turizma Republike Srbije, koja je usvojena 2006. godine, predviđeno je formiranje četiri turistička klastera do 2015.godine. Klasterizacija je izvršena u cilju uspešnijeg pozicioniranja Srbije kao relevantne destinacije na međunarodnom turističkom tržištu, organizacionog pojednostavljenja regionalnih turističkih marki, diferenciranog pozicioniranja klastera na tržištu i efikasnijeg delovanja na atraktivnost, marketing, produktivnost i upravljanje destinacijama. Otuda turistički klaster može da se shvati kao širi pojam od turističkog područja – zone i regije utvrđene Prostornim planom Republike Srbije.²²²

Strategijom regionalnog razvoja Republike Srbije za period od 2007-2012. godine utvrđeni su prioritetni ciljevi za sprovođenje nove regionalne politike. Radi stvaranja uslova za podršku regionima sa posebnim potrebama na državnom, regionalnom i opštinskom nivou, donet je Zakon o regionalnom razvoju Republike Srbije.

Jedan od značajnih faktora od uticaja na regionalnu neravnotežu je demografska slika stanovništva i njegovo kretanje. U sagledavanju demografske slike stanovništva treba imati u vidu smanjenje ukupnog broja stanovnika u Srbiji, pad nataliteta, porast mortaliteta, kao i izrazito starenje stanovništva. Iako postoji više faktora koji utiču na migracije iz jednog područja u drugo, odnosno unutar zemlje i van njenih granica, ona se uglavnom javljaju usled ekonomske nerazvijenosti koja uzrokuje nerazvijenost privrede, infrastrukture, socijalne i kulturne sfere života, što za rezultat ima koncentraciju

²²⁰ Republički zavod za razvoj, *Izveštaj o razvoju Srbije u 2008. godini*, str. 54, 57

²²¹ Mičić Maksić M., *Turizam i prostor*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str.187

²²² Mičić Maksić M., *Turizam i prostor*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str.187

stanovništva u urbanim sredinama (Beograd, Novi Sad, Niš) s jedne strane, dok s druge strane, raste broj opština u kojima se smanjuje broj stanovnika - praznjenje ruralnih područja (u Beogradu je dva puta uvećan populacioni potencijal u odnosu na opštine pirotskog okruga²²³).

Uporednom analizom podataka o zaposlenost i nezaposlenost na nivou okruga, može se konstatovati da je najveći broj zaposlenih (41,6% od ukupnog broja zaposlenih) koncentrisan u Beogradskom i Južno-bačkom okrugu, dok visoka stopa nezaposlenosti (25% u odnosu na nacionalni prosek) karakteriše okruge centralne i južne Srbije (Toplički okrug ima tri puta veću stopu nezaposlenosti u odnosu na braničevski okrug).²²⁴

Radi sprovođenja nove regionalne politike, u julu 2008. godine je osnovana Kancelarija za održivi razvoj nedovoljno razvijenih područja, sa ciljem obezbeđivanja razvojnog potencijala najugroženijih područja uz tendenciju širenja mreže razvojnih asocijacija.

S obzirom, da uglavnom nerazvijeni regioni raspolažu očuvanom prirodnom sredinom, ova okolnost im pruža mogućnost razvoja turizma.

Nesporno je da razvoj turizma u Srbiji, primenom adekvatnih mera, može apsorbovati izuzetno veliki broj radne snage, uticati na migracije, smanjenje siromaštva, povećati privrednu aktivnost, poboljšati životni standard, uticati na obrazovni nivo stanovništva, minimizirati negativne i maksimizirati pozitivne uticaje turizma na okruženje i raspoložive resurse i uticati na ublažavanje regionalnih razlika, dalje kretanja zavisice od niza aktivnosti.

Problemi regionalne neravnomernosti su u Republici Srbiji veoma izraženi, višedimenzionalni i dugoročni i zbog toga zahtevaju kontinuiranu i sistematičnu politiku sprovođenja, zasnovanu na međusektorskoj saradnji, finansiranju održivih projekata baziranih na korišćenju relevantnih prednosti u skladu sa specifičnostima regiona, podršci i realizaciji posebnih projekata za osposobljavanje radne snage i njeno prilagođavanje potrebama tržišta rada – posebno regiona (okruga, opština) sa najvećom nezaposlenošću sa ciljem produktivnog zapošljavanja i zadržavanja mlade i kvalifikovane radne snage, sinhronizovanoj primeni razvojnih mera i instrumenata i proceni rezultata istih, adekvatnoj finansijskoj podršci u celini, kao i odobravanju olakšica i subvencija, od strane države, za podsticanje razvoja turizma posebno u nedovoljno razvijenim regionima.

Očigledno, država u ostvarivanju konsenzusa o regionalnim akcijonim planovima, na planski i sistematski način ima presudnu ulogu, kojom bi se ostvarila usklađenost obrazovnih programa sa potrebama poslodavaca u određenim regionima, regionalna pokretljivost radne snage i privlačan ambijent za investitore. Pored navedenog za razvoj regionalnih ekonomija treba stvoriti kompetentne lokalne uprave koje prepoznaju lokalne resurse u cilju održivog razvoja lokalnih ekonomija.

²²³ Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, *Strategija regionalnog razvoja Republike Srbije za period od 2007-2012.*, 2007., str. 6-15

²²⁴ Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, izvor: Nacionalna služba za zapošljavanje

6.1. Republički i lokalni nivo vlasti

Pored stvaranja povoljnog investicionog ambijenta, od makroekonomskih uslova, obezbeđivanja povoljnih kredita, fiskalne i monetarne stabilnosti, smanjivanja birokratskih procedura i drugo, osnovni zadatak republičkog nivoa vlasti je da kroz zakonodavni i institucionalni okvir obezbedi uslove za uspešnu realizaciju projekta javno-privatnog partnerstva. Republički nivo vlasti, na ovaj način, kroz pravno regulatorni okvir štiti interese i imovinska prava i pruža uslove za zakonsko izvršenje projekata. Od posebnog značaja je uloga Vladinog tela nadležnog za odobravanje koncesija i projekata javno – privatnog partnerstva. Na kraju, treba imati u vidu da je za bezbednost ulaganja neophodna uloga države u definisanju mehanizama za rešavanje sporova i eventualnih sukoba interesa koje je potrebno sprovesti na ekonomičan, pravičan i izvodljiv način.²²⁵

Uloga lokalne samouprave se ostvaruje, kroz zakonodavni i institucionalni okvir republičkog nivoa vlasti. Lokalna samouprava prepoznaje, uvažavajući svoje specifičnosti, konkretne prioritete opštine, utvrđuje planove i dinamiku njihove realizacije, utiče na menjanje ustaljenih navika, svesti i principa.

U Beloj knizi za 2012. godinu²²⁶ Savet stranih investitora je dao preporuku da se poboljša komunikacija i saradnja između vlasti na centralnom i lokalnom nivou o potencijalima koncepta javno-privatnog partnerstva i da se planirani projekti implementiraju.

Osnovnu prednost za investiciona ulaganje u nerazvijene opštine predstavlja dostupnost radne snage sa konkurentnom cenom rada i očuvana – nezagađena životna sredina (u ekološki sačuvanim područjima i voda predstavlja jedan od ključnih prirodnih resursa), kojom raspolaže najveći broj nerazvijenih opština u Srbiji.

Jedan od najvažnijih preduslova za investiranje, posebno kada je u pitanju turizam, predstavlja unapređenje infrastrukture, pa u toj oblasti lokalna samouprava treba da pojača svoj značaj. U prethodnom periodu lokalna samouprava nije pokazala veću zainteresovanost za unapređivanje privredne infrastukture (saobraćaj, telekomunikacije, energetika, vodoprivreda, očuvanje životne sredine).

Otežavajuća okolnost za investicije je i kašnjenje sa procesom racionalizacije, restrukturiranja i pripreme za privatizaciju privrednih društava, javnih preduzeća i ustanova. Ubrzanje tranzicionih i reformskih procesa sa prioritetom na završetak privatizacije i restrukturiranje društveno-državnih preduzeća je jedan od najvažnijih zadataka lokalne samouprave. Oklevanjem sa privatizacijom se, pored ostalog, odlaže i rešavanje radno-pravnog statusa zaposlenih za čijim je radom prestala potreba (viškovi zaposlenih) i usporava razvoj društva u celini.

Opštine koje karakteriše privredna nerazvijenost imaju za posledicu siromaštvo građana koje prati izražena nezaposlenost. Taj problem donekle ublažava dominantno seosko stanovništvo koje se bavi poljoprivredom i deo radno sposobnog stanovništva koji migrira u razvijene regione uglavnom iz ekonomskih razvola. Radi sprečavanja

²²⁵ Damjanović D., Pavlović – Križanić T., Peteri G., *Partnerstvo javnog i privatnog sektora, Dobra i loša iskustva u odabranim zemljama u tranziciji*, PALGO centar, Beograd, 2010., str.128

²²⁶ *Bela knjiga*, Savet stranih investitora, 2012, str. 74

intenzivnog procesa demografskog pražnjenja ruralnih područja, potrebno je pružiti pomoć i podršku, i motivisati stanovništvo putem posebnih programa i projekata, imajući u vidu potencijalne lokalne samouprave, starosnu i kvalifikacionu strukturu stanovništva, potrebe i spremnost prihvatanja različitih vrsta pomoći (edukacije, sticanje novih znanja i veština i drugo).

Unapređenjem lokalnih razvojnih potencija, ne samo seoskih već i gradskih područja, pruža se šansa da se ubrzanim razvojem doprinese prosperitetu ovih opština a komparativna prednost preraste u konkurentsku.

Za postizanje funkcionalne mreže zainteresovanih strana u razvoju javno-privatnog partnerstva u turizmu, ključnu ulogu ima koordinacija države, što podrazumeva, u skladu sa usvojenim strateškim dokumentima, njen pristup i uticaj na razvoj svih ključnih segmenata razvoja na planski i sistematičan način. Posmatrano kroz institucionalni okvir, kao pokretač razvoja, lokalna samouprava treba da zauzme vodeće mesto. Radi ostvarivanja definisanih strateških ciljeva, potrebno je da postoji planiranje, usmeravanje, edukacija, stimulacija, procena nivoa postignutih ciljeva i monitoring u svim relevantnim segmentima.

Na taj način bi se stvorio prostor za javno – privatno partnerstvo, gde se pored kapitala unosi i savremena tehnologija i angažuje menadžment, obezbeđuju izvozna tržišta i aktiviraju procesi koji unapređuju poslovanje.

Opštine kao turističke destinacije u Srbiji, u većoj ili manjoj meri, karakteristike sledeće:

- nekonkurentnost turističke destinacije u tržišnoj utakmici;
- kašnjenje sa procesom restrukturiranja i privatizacije društvenih preduzeća;
- nedostatak obrtnog kapitala;
- nedostatak novih tehnologija i novih proizvodnih programa;
- nedovoljno snažan menadžment;
- nedostatak novih zanimanja u odnosu na potrebe tržišta;
- nepostojanje evropskih sertifikata;
- nedovoljno i adekvatno iskorišćavanje prirodnih resursa.

IV JAVNO-PRIVATNO PARTNERSTVO U FUNKCIJI PODIZANJA KONKURENTNOSTI TURIZMA SRBIJE

Za potrebe ovog istraživanja izabrane su opštine: Beograd, Čajetina, Leskovac i Zaječar, kao uzorak koji će reprezentovati stavove po pitanju javno-privatnog partnerstva, sa ciljem da se pokrije što više različitih regiona (slika br.10).

Slika br. 10 Lokacija opština u kojima je sprovedeno istraživanje



Prilikom pripreme ankete – upitnika izvešen je izbor opština prema kriterijumu njihove razvijenosti, pozicioniranosti na turističkom tržištu i turističkim potencijalima kojima raspolažu. Od razvijenih opština anketom su obuhvaćene Beograd i Čajetina i to: Beograd kao opština sa najrazvijenijom privredom u Srbiji koji je sa svojim proizvodom city break već pozicioniran na turističkom tržištu i privlači najveći broj posetilaca tokom godine i Čajetina, na čijoj se teritoriji nalazi Zlatibor kao pozicionirana planinska turistička destinacija. Od nerazvijenih opština izabrani su Zaječar i Leskovac koje raspolažu turističkim potencijalima ali još uvek nemaju razvijene turističke proizvode.

Radi detaljnijeg sagledavanja navedenih opština kao turističkih destinacija, u tabeli br. 18, prikazane su osnovne karakteristike opština u kojima je sprovedeno istraživanje u period od septembra 2012. do marta 2013. godine.

**Osnovne karakteristike opština u kojima je sprovedeno istraživanje
u periodu od septembra 2012. do marta 2013. godine**

Tabela br. 18

	Beograd	Čajetina	Leskovac	Zaječar
Površina u km²	3 223	553	1 024	1 069
Broj stanovnika po popisu 2011	1 659 440	14 745	144 206	59 461
Radni kontigent stanovništva, po popisu 2011	1 144 886	9 867	99 163	39 557
Udeo radnog kontigenta u ukupnom stanovništvu u %	68,99	66,92	68,76	66,53
BROJ NOĆENJA (DOMAĆI – STRANI) 2011	847 915	486 011	16 836	88 313
STOPA NEZAPOSLENOSTI 2011	20%	4,8%	15,5%	12,3%

Izvor: NZS i RZS, Opštine i regioni u Republici Srbiji, 2012–izvedeno, preračunato

Beograd

Teritorijalno određenje Beograda čini prostor površine 3.224 km² podeljen na 17 opština sa 1.659.440 stanovnika. Deset opština čini jezgro grada Beograda a sedam opština ima karakter lokalne samouprave sa posebnim pravima i nadležnostima (Surčin, Obrenovac, Lazarevac, Mladenovac, Sopot, Barajevo, Grocka).

Beograd je glavni grad i najveća urbana aglomeracija u Srbiji. Najstariji urbani prostor Beograda je lociran na desnoj obali Save i Dunava - velikog hidrografskog

sistema Dunav-Majna-Rajna, najdužoj evropskoj plovnoj magistrali koja je otvorena 1992. godine i koja povezuje Atlantik sa Crnim i Sredozemnim morem. Geografski centar Beograda nalazi se na koordinati preseka paralele 44°49'14" severne geografske širine i meridijana 20°27'44" istočne geografske dužine.

Područje Beograda se nalazi u oblasti umereno-kontinentalne klime sa lokalnim varijetetima. Leta su topla i uobičajeno duga (uključujući i miholjsko leto početkom oktobra), temperature preko 30°C traju u proseku 31 dan godišnje a temperature preko 25°C traju prosečno 95 dana. Zime su hladne i snežne sa prosečno 21 danom godišnje ispod 0°C. Proleća su kratka sa povremenim smenama kišnih i sunčanih dana.²²⁷

Čajetina

Zlatibor i Zlatar su dve komplementarne turističke celine. Ova destinacija obuhvata centralnu teritoriju opštine Čajetina odnosno Nova Varoš, i zajedno sa opštinama Arilje, Bajina Bašta, Kosjerić, Požega, Priboj, Prijepolje, Sjenica i Užice, pripadaju, u širem smislu, Zlatiborskom upravnom okrugu.

Površina Čajetine je 647km².

Reljev destinacije Zlatibora i Zlatara za posledicu ima različiite nagibe terena, zagrevanja tla i vazduha. Opšta osobenost ove planinske destinacije je da se cirkulacija vazduha, vlage, oblačnost i padavinski režim razlikuje od ravnice na severu zemlje ili Karpatsko-balkanskih planina. Imajući u vidu da je atmosferski pritisak na Zlatiboru izuzetno poovljan, da je ceo centralni plato, svojim geografskim položajem zaklonjen od udara hladnih vazdušnih struja, proglašen je za terapeutsko područje za sva akutna i hronična oboljenja respiratornih organa, štitaste žlezde i anemije svih oblika²²⁸

Leskovac

Jablanički okrug, nalazi se na jugu Srbije i prostire se na površini od 2.769 km², a obuhvata grad Leskovac i pet opština: Bojnik, Vlasotince, Lebane, Medvedu i Crnu Travu. Najviše stanovnika kao i najveću gustinu naseljenosti u Jablaničkom okrugu ima grad Leskovac koji raspolaže i najvećim budžetom u okrugu i izdvaja najviše sredstava za kulturu po glavi stanovnika.

Po popisu iz 2011. godine grad Leskovac ima 144.206 stanovnika, a prosečna gustina naseljenosti je 143 stanovnika po kilometru kvadratnom. Među značajne kulturno-umetničke manifestacije ubrajaju se Roštiljijada i Leskovačko leto.²²⁹

²²⁷ *Strategija razvoja turizma Grada Beograda*, INSTITUT EKONOMSKIH NAUKA (IEN) – BEOGRAD, Beograd, 2008., str. 11 i 16

²²⁸ *Poslovni plan turističke destinacije Zlatibor-Zlatar*, Univerzitet singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2007., str. od 5 do 8

²²⁹ <http://www.zaprokul.org.rs/okruzi/jablanicki/index.html>, datum pristupa, 02.05.2013.

Zaječar

Zaječarski okrug se nalazi u istočnom delu Republike Srbije i obuhvata sledeće opštine: Boljevac, Knjaževac, Zaječar i Sokobanju. Ukupno ima 158.131 stanovnika a sedište okruga je grad Zaječar sa 59.461 stanovnika, dok je prirodni priraštaj negativan (-10,5).

Na ovom području pronađena je brojna istorijska građa (nakit, novac, alatke, oružje) kao svedočanstvo o velikoj civilizaciji na ovim prostorima. Felix Romuliana (Galerijeva palata) u Gamzigradu, bila je prestonica rimskog imperatora Gaja Galeria Valerija Maksimilijana, s kraja III i početkom IV veka. Gamzigrad se na osnovu otkrivenog materijala svrstava u red najreprezentativnijih rimskih gradova na Balkanu. Privredni razvoj zaječarske opštine kretao se od zanatske i poluindustrijske prerade poljoprivrednih proizvoda i eksploatacije ugljenog bogatstva.²³⁰

Može se zaključiti da je područje bogato vodom sa velikim brojem reka i njihovim pritokama, veštačkim jezerima i termalnim izvorima, koji se već koriste u komercijalne svrhe.

Kada je u pitanju saobraćaj i komunikacije najbliži aerodrom se nalazi u Nišu, koji je približno udaljen od Stare planine oko 70 km, železnička mreža se sastoji od linije Niš - Knjaževac - Zaječar, te drugi krak Niš - Pirot – Dimitrovgrad, dok loše stanje magistralnih, a naročito regionalnih puteva otežava internu saobraćajnu povezanost opština i Stare planine.

²³⁰ http://sh.wikipedia.org/wiki/Zaje%C4%8Darski_okrug, datum pristupa, 02.05.2013.

1. Istraživanje javno-privatnog partnerstva

Budući da je glavna teza disertacije - *Da javno-privatno partnerstvo može biti u funkciji podizanja konkurentnosti turizma Republike Srbije kao turističke destinacije*- želeli smo da ispitamo kakvo je mišljenje zaposlenih u turističkoj delatnosti na ovu temu. Da ustanovimo, za početak, koliko je njih uopšte čulo za usvojeni Zakon o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama u Republici Srbiji i da li vide potrebu za njegovim postojanjem, a zatim kako oni percipiraju spremnost njihovih organizacija da učestvuju u javno-privatnim projektima.

Da li oni smatraju da postoje prepreke za uvođenje JPP i da li je država po njihovom mišljenju stvorila preduslove za to. Bilo je interesantno videti šta je potrebno obezbediti radi povećanja zainteresovanosti privatnog sektora za učešće u projektima JPP, koje rezultate uvođenja JPP očekuju i da li smatraju da javno-privatno partnerstvo može biti u funkciji podizanja konkurentnosti turizma u Srbiji.

U svrhu provere stavova o JPP sprovedena je anonimna anketa - UPITNIK, čiji rezultati će biti izloženi u nastavku disertacije.

1.1. Metodologija istraživanja

1.1.1. Varijable

➤ Zavisne varijable:

Zavisne varijable zapravo čine stavovi prema javno-privatnom partnerstvu i njegovoj primeni u oblasti turizma, prema sprovedenom upitniku.

- Prva zavisna varijabla tiče se organizacije u kojoj ispitanik radi i predstavlja **procenu ispitanika o spremnosti organizacije da upravlja javno-privatnim projektima, kao i da planira, uvodi i prati projekte JPP**. Zadatak ispitanika je da na četvorostepenoj skali proceni u kojoj meri organizacija poseduje određene preduslove za implementaciju JPP, tako što će zaokružiti jedan od ponuđenih odgovora:

1. *Da*
2. *Uglavnom da*
3. *Uglavnom ne*
4. *Ne*

Meru spremnosti organizacije da implementira JPP na svakom od šest aspekata predstavlja procenat koji čini zbir procenata odgovora “da” i “uglavnom da” kao i aritmetička sredina odgovora. Pitanja u odnosu na koje su ispitanici procenjivali spremnost organizacije da implementira JPP su:

1. Da li u organizaciji postoji neki organizacioni oblik za upravljanje javno-privatnim projektima (JPP)?

2. Da li su uloge i odgovornosti članova projektnog tima za projekte JPP definisane i usaglašene?

3. Da li postoji otvorena i efikasna komunikacija na gore, na dole i kroz organizaciju?

4. Da li je predviđeno da svim partnerima u projektu JPP budu na raspolaganju informacije o ciljevima, aktivnostima i rezultatima planiranih promena?

5. Da li u organizaciji postoji informacioni sistem koji bi mogao biti u funkciji planiranja, uvođenja i praćenja projekta JPP?

6. Da li organizacija ima analizu o primerima dobre prakse uvođenja JPP u svetu?

- Druga zavisna varijabla je **procena postojanja potreba za JPP**. Ispitanici su izražavali svoj stav o postojanju potrebe tako što su odgovarali sa „da“ ili „ne“ na pitanje „Da li smatrate da postoji potreba za JPP?“.

- Treću zavisnu varijablu čini **procena prepreka za uvođenje JPP**. Ispitanici su izražavali svoj stav o postojanju različitih tipova prepreka tako što su odgovarali na četvorostepenoj skali (1-da, 2-uglavnom da, 3-uglavnom ne, 4-ne) za svaku od 5 potencijalnih prepreka (administrativne, finansijske, obrazovne, zakonodavne, institucionalne). Meru procene postojanja prepreka na svakom od 5 polja predstavlja procenat koji čini zbir procenata odgovora „da“ i „uglavnom da“ kao i aritmetička sredina odgovora.

- Četvrta zavisna varijabla je **procena postojanja preduslova koje je država stvorila za proces uvođenja JPP**. Ispitanici su izražavali svoj stav o postojanju preduslova tako što su odgovarali na četvorostepenoj skali (1-da, 2-uglavnom da, 3-uglavnom ne, 4-ne) na pitanje „Da li smatrate da je država stvorila preduslove za proces uvođenja JPP“. Meru procene postojanja preduslova predstavlja procenat, koji čini zbir procenata odgovora „da“ i „uglavnom da“ kao i aritmetička sredina odgovora.

- Peta zavisna varijabla je **procena ciljeva JPP**. Od ispitanika se tražilo da procene da li su ciljevi JPP jasno definisani, zakonski usaglašeni, usaglašeni sa svim zainteresovanim stranama, vremenski određeni i potpuno u funkciji razvoja društva. Ispitanici su izražavali svoj stav tako što su odgovarali na četvorostepenoj skali (1-da, 2-uglavnom da, 3-uglavnom ne, 4-ne). Meru procene ciljeva predstavlja procenat, koji čini zbir procenata odgovora „da“ i „uglavnom da“ kao i aritmetička sredina odgovora.

- Šesta zavisna varijabla je **procena potrebnih preduslova, koje treba obezbediti radi povećanja zainteresovanosti privatnog sektora za učešće u projektima JPP**. Od ispitanika se tražilo da na četvorostepenoj skali (1-da, 2-uglavnom da, 3-uglavnom ne, 4-ne) procene da li je potrebno obezbediti sledeće preduslove:

4.1.0. definisati prioritete

4.1.1. usvojiti podzakonska akta

4.1.2. usvojiti procedure za izbor partnera, uvođenje, sprovođenje i kontrolu JPP projekata

4.1.3. obezbediti primenu usvojenih propisa i procedura

4.1.4. uprostiti administrativne procedure

4.1.5. obezbediti olakšice (npr. potpuno ili delimično oslobađanje od poreza, doprinosa, raznih taksi itd.)

4.1.6. predvideti izvore finansiranja

4.1.7. edukovati ljudske resurse u skladu sa potrebama tržišta.

- Sedmu zavisnu varijablu čini **poželjnost institucionalizacije u obliku formiranja operativnog nacionalno-koordinacionog tela za JPP u okviru Vlade Republike Srbije**. Od ispitanika se tražilo da na četvorostepenoj skali (1-da, 2-uglavnom da, 3-uglavnom ne, 4-ne) procene da li je potrebna institucionalizacija u obliku formiranja operativnog nacionalno-koordinacionog tela za JPP u okviru Vlade Republike Srbije. Meru poželjnosti predstavlja procenat, koji čini zbir procenata odgovora “da” i “uglavnom da” kao i aritmetička sredina odgovora.

- Osmu zavisnu varijablu čini stav o tome **da li JPP može biti u funkciji podizanja konkurentnosti turizma u Srbiji**. Od ispitanika se tražilo da na četvorostepenoj skali (1-da, 2-uglavnom da, 3-uglavnom ne, 4-ne) procene ulogu JPP u podizanju konkurentnosti turizma u Srbiji.

➤ Nezavisne/kontrolne varijable su:

- **Starost ispitanika:** rekodirane u dve podrupe (22-40 i 41-58 godina);
- **Dužina radnog staža:** rekodirana u dve podgrupe (do 14 godina i 15 i više godina);
- **Pol:** dve podgrupe (ženski i muški);
- **Školska sprema:** šest podgrupa (srednja stručna sprema, viša stručna sprema, visoka stručna sprema, visoka stručna sprema – master, magistratura, doktorat);
- **Pozicija u organizaciji:** tri podgrupe (top menadžer / direktor, srednji nivo menadžera, zaposleni);
- **Tip organizacije:** dve podrupe (javna i privatna);
- **Broj zaposlenih:** četiri podgrupe (0 – 10, 10 – 50, 50-100, preko 100);
- **Privredna grana:** dve podgrupe (sektor turizma - hotelijerstva, ugostiteljstva i ostale srodne delatnosti - saobraćaj, poljoprivreda, trgovina itd.);
- **Upoznatost sa usvojenim Zakonom o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama u Republici Srbiji:** dve podgrupe (upoznati i neupoznati).

1.1.2. Instrumenti

U prikupljanju podataka korišćena je anonimna anketa koja je kreirana za svrhu ovog istraživanja. Sastoji se iz 25 pitanja, od čega je 6 otvorenog tipa (ispitanici sami definišu i upisuju odgovor) i 19 zatvorenog tipa sa ponuđenim odgovorima (5 sa dihotomnim izborom i 14 sa četvorostepenom skalom). Potrebno vreme za popunjavanje ankete je petnaest minuta.

1.1.3. Obrada podataka

Prilikom obrade podataka dobijenih ovim ispitivanjem korišćene su tehnike **deskriptivne statistike** koja uključuje izračunavanje frekvencije i procenta i računanje aritmetičke sredine datih odgovora.

Od analiza korišćena je još **korelaciona** analiza kako bi utvrdili postojanje i prirodu povezanosti između pojedinih varijabli.

Korelacija (lat. con = sa, relatio = odnos) predstavlja saodnos ili međusobnu povezanost između različitih pojava predstavljenih vrednostima dve varijable. Pri tome povezanost znači da je vrednost jedne varijable moguće sa određenom verovatnoćom predvideti na osnovu saznanja o vrednosti druge varijable. Promena vrednosti jedne varijable utiče na promenu vrednosti druge varijable.

U radu je izražavana korelacija pomoću **Spirmanovog koeficijenta korelacije**. Vrednost Pirsonovog koeficijenta korelacije se teorijski može kretati od +1 (savršena pozitivna korelacija) do -1 (savršena negativna korelacija). Predznak koeficijenta nas upućuje na smer korelacije – da li je pozitivna ili negativna, ali nas ne upućuje na snagu korelacije. Spirmanov koeficijent korelacije bazira se na poređenju stvarnog uticaja posmatranih varijabli jedne na drugu u odnosu na maksimalni mogući uticaj dve varijable.

Podaci iz upitnika su obrađeni pomoću kompjuterskog programa **SPSS** (Statistical Package for the Social Sciences) **verzija 20**.

1.2. Karakteristike uzoraka

Ispitivanje je obavljeno u periodu od oktobra 2012. do marta 2013. godine na uzorku od 44 ispitanika u 4 grada (Beograd, Čajetina, Zaječar i Leskovac). Prikupljanje podataka je trajalo nešto duže od očekivanog zbog niže motivisanosti ispitanika iz privatnog sektora (što je i inače pravilo) i ograničenog broja relevantnih, odnosno, odgovarajućih ispitanika za temu ovog istraživanja.

Kao što se vidi iz tabele br. 19 u uzorku imamo nešto više muških, ispitanika sa završenim fakultetom ili višim stepenom obrazovanja i više menadžera iz privatne delatnosti, do 50 zaposlenih.

Struktura uzorka

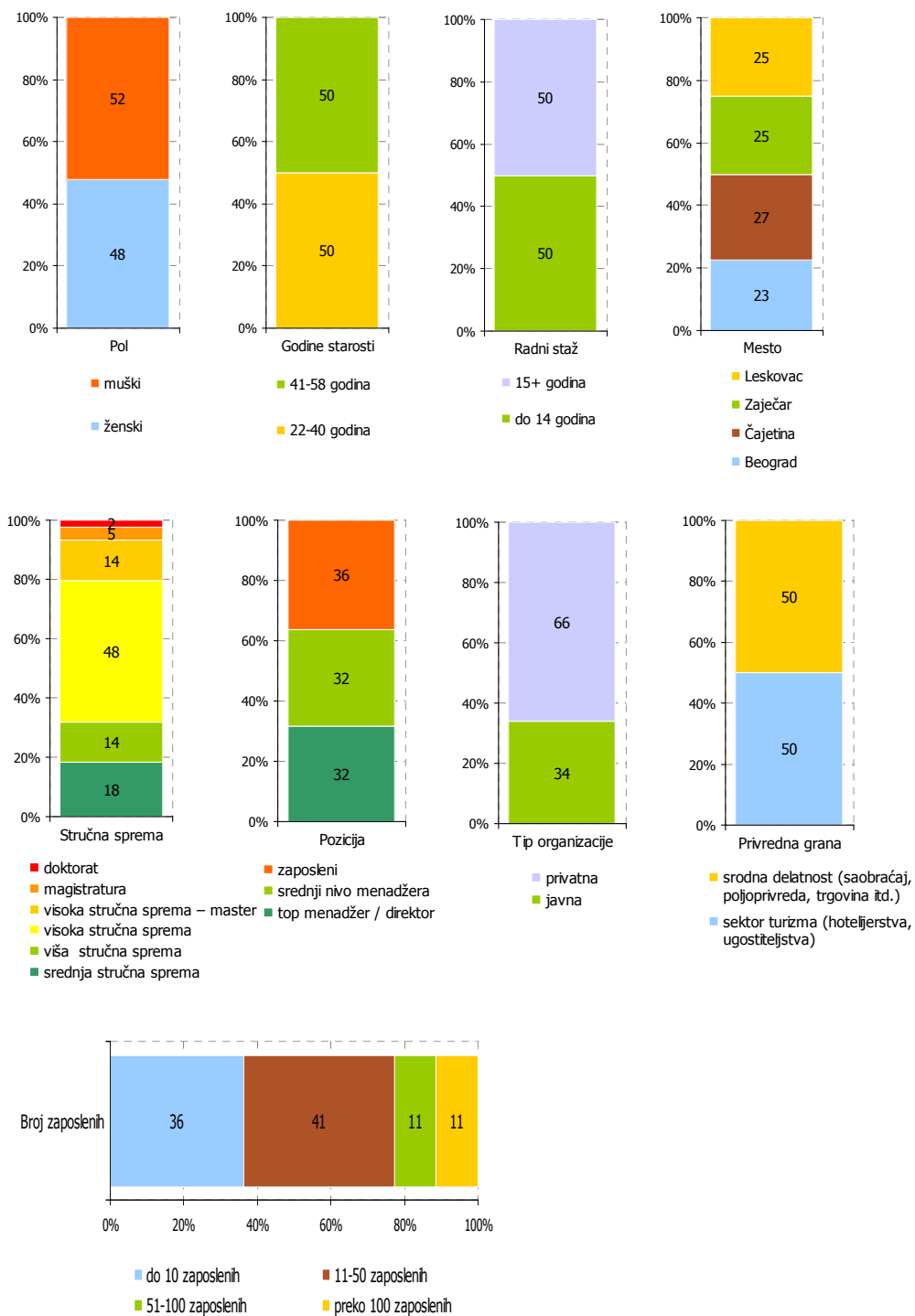
Tabela br.19

Varijable		Uzorak	
		Frekvencija	Procenat (%)
Mesto	Beograd	10	22,7
	Čajetina	12	27,3
	Zaječar	11	25,0
	Leskovac	11	25,0
Starost	22-40 godina	22	50,0
	41-58 godina	22	50,0
Radni staž	do 14 godina	22	50,0
	15+ godina	22	50,0
Pol	ženski	21	47,7
	muški	23	52,3
Stručna sprema	srednja stručna sprema	8	18,2
	viša stručna sprema	6	13,6
	visoka stručna sprema	21	47,7
	visoka stručna sprema – master	6	13,6
	magistratura	2	4,5
	doktorat	1	2,3
Pozicija u organizaciji	top menadžer / direktor	14	31,8
	srednji nivo menadžera	14	31,8
	zaposleni	16	36,4
Tip organizacije	javna	15	34,1
	privatna	29	65,9
Privredna grana	sektor turizma (hotelijerstva, ugostiteljstva)	22	50,0
	srodna delatnost (saobraćaj, poljoprivreda, trgovina itd.)	22	50,0
Broj zaposlenih	do 10 zaposlenih	16	36,4
	11-50 zaposlenih	18	40,9
	51-100 zaposlenih	5	11,4
	preko 100 zaposlenih	5	11,4

Struktura uzorka iz tabele br. 19 prikazana je u procentima u odnosu na nezavisne/kontrolne varijable na grafikonu br. 16.

Struktura uzorka u procentima s obzirom na

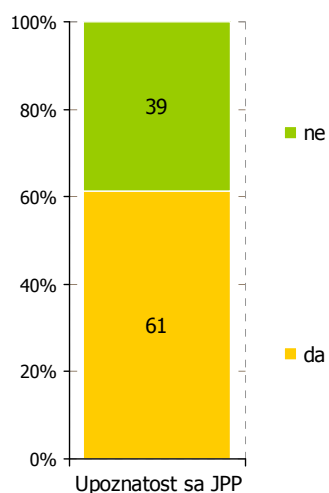
Grafikon br.16 nezavisne/kontrolne varijable



1.3. Rezultati istraživanja

- Upoznatost sa usvojenim Zakonom o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama u Republici Srbiji, prikazano je u obliku grafikona br. 16.

Grafikon br. 17 Upoznatost sa usvojenim Zakonom



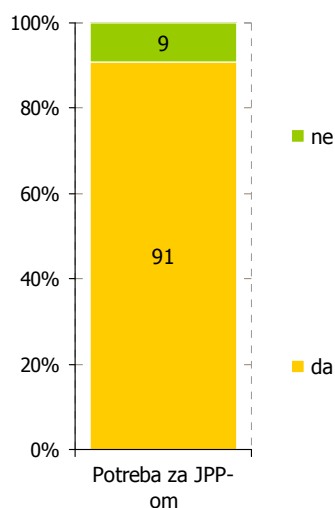
Kao što možemo da vidimo iz grafikona br. 17, 61% ispitanika koji su intervjuisani je upoznato sa usvojenim Zakonom o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama u Republici Srbiji.

Dakle, skoro 40% intervjuisanih nema prethodnih saznanja o ovom Zakonu, što trebalo imati u vidu prilikom interpretacije rezultata.

- **Procena postojanja potreba za JPP**

Isto tako nas je interesovalo da saznamo da li zaposleni u turističkoj i srodnim delatnostima osećaju potrebu za JPP.

Grafikon br. 18 - Procena potrebe za JPP



Kao što možemo da vidimo iz grafikona br. 18, 91% ispitanika smatra da postoji potreba za JPP u našoj zemlji.

Dakle, uprkos tome što neki ispitanici prethodno nisu bili upoznati sa usvojenim Zakonom o JPP i koncesijama, smatraju da postoji potreba za ovom vrstom partnerstva.

Rezultati istraživanja o upoznatosti sa Zakonom o JPP i koncesijama po odabranim opštinama prikazano je u tabeli br. 20.

Prikaz upoznatosti sa Zakonom o JPP i koncesijama

i procena potrebe sa istim po opštinama

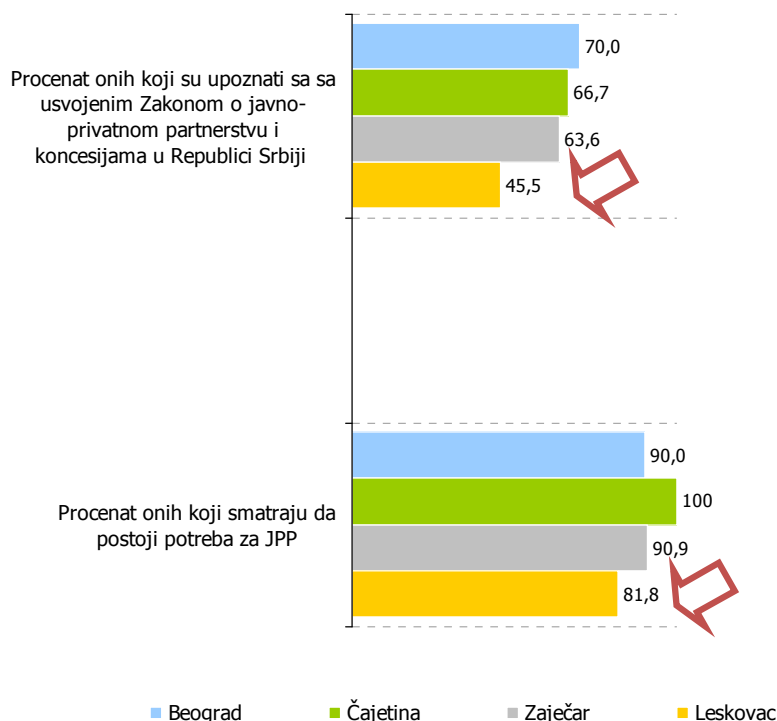
Tabela br. 20

		Upoznatost s JPP				Da li smatrate da postoji potreba za JPP			
		Frekvencija		Procenat		Frekvencija		Procenat	
		da	ne	da	ne	da	ne	da	ne
Mesto	Beograd	7	3	70.0%	30.0%	9	1	90.0%	10.0%
	Čajetina	8	4	66.7%	33.3%	12	0	100.0%	0.0%
	Zaječar	7	4	63.6%	36.4%	10	1	90.9%	9.1%
	Leskovac	5	6	45.5%	54.5%	9	2	81.8%	18.2%

Ako se analizira tabela br. 20 i grafikon br. 19, proizilazi da je Leskovac opština u kojoj se najmanje zna o JPP kao i da u toj sredini postoji nešto veći otpor prema njegovom uvođenju, nego u drugim opštinama. Razlozi se mogu tražiti u nivou razvijenosti opštine, kao i otporu prema promenama i novinama.

Grafikon br. 19

Prikaz po opštinama (u procentima)



Spirmanov koeficijent korelacije od $r = 0,399$ pokazuje da postoji statistički značajna povezanost (na nivou značajnosti od 99%) između upoznatosti sa Zakonom o JPP i koncesijama i uviđanja potrebe za istim. Dakle, oni koji su upoznati sa JPP u većem procentu smatraju i da postoji potreba za JPP.

- **Procenu ispitanika o spremnosti organizacije da upravlja javno-privatnim projektima, kao i da planira, uvodi i prati projekte JPP**

Iz tabele br. 21 i grafikona br. 20, vidi se da organizacije i nisu baš najspremnije za upravljanje javno-privatnim projektima. Ako izuzmemo otvorenu i efikasnu komunikaciju, za koju 84% ispitanika tvrdi da postoji u njihovoj organizaciji bar u određenoj meri (61% ispitanika kaže da uglavnom postoji), vidi se da na skoro svim ostalim aspektima ispod 50% organizacija ispunjava uslove za upravljanje javno-privatnim projektima.

**Prikaz procene ispitanika o spremnosti organizacije
da upravlja javno-privatnim projektima**

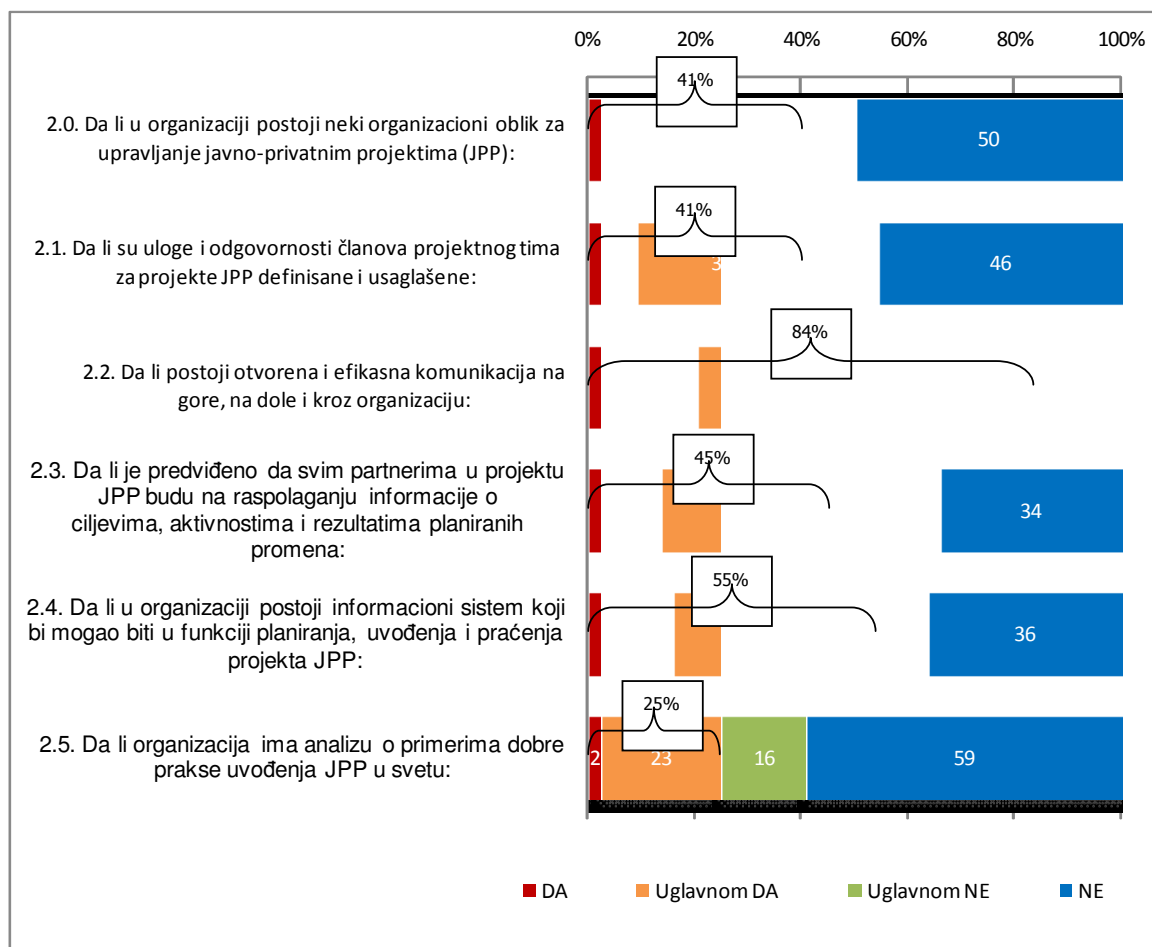
Tabela br. 21

	Da		Uglavno m da		Uglavno m ne		Ne	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Da li u organizaciji postoji neki organizacioni oblik za upravljanje javno-privatnim projektima (JPP)	13	29.5	5	11.4	4	9.1	22	50
Da li su uloge i odgovornosti članova projektnog tima za projekte JPP definisane i usaglašene	4	9.1	14	31.8	6	13.6	20	45.5
Da li postoji otvorena i efikasna komunikacija na gore, na dole i kroz organizaciju	9	20.5	28	63.6	7	15.9	0	0
Da li je predviđeno da svim partnerima u projektu JPP budu na raspolaganju informacije o ciljevima, aktivnostima i rezultatima planiranih promena	6	13.6	14	31.8	9	20.5	15	34.1
Da li u organizaciji postoji informacioni sistem koji bi mogao biti u funkciji planiranja, uvođenja i praćenja projekta JPP	7	15.9	17	38.6	4	9.1	16	36.4
Da li organizacija ima analizu o primerima dobre prakse uvođenja JPP u svetu	1	2.3	10	22.7	7	15.9	26	59.1

Podaci procene ispitanika o spremnosti organizacije da upravlja javno –privatnim partnerstvom, iz tabele br. 21, ilustrovani su u grafikonu br. 20.

Prikaz procene ispitanika o spremnosti organizacije da upravlja javno-privatnim projektima

Grafikon br. 20



Na osnovu prikazanog, 41% ispitanika tvrdi da u njihovoj organizaciji postoji neki organizacioni oblik za upravljanje javno-privatnim projektima (30% se izjasnilo sa “da”), kao i da su uloge i odgovornosti članova projektnog tima za projekte JPP definisane i usaglašene (32% se izjasnilo sa “uglavnom da”). U 45% organizacija je predviđeno da svim partnerima u projektu JPP budu na raspolaganju informacije o ciljevima, aktivnostima i rezultatima planiranih promena (32% se izjasnilo sa “uglavnom da”).

U 55% organizacija postoji informacioni sistem koji bi mogao biti u funkciji planiranja, uvođenja i praćenja projekta JPP (39% se izjasnilo sa “uglavnom da”).

Ono što se najmanje primenjuje je analiza primera dobre prakse uvođenja JPP u svetu. Samo 25% ispitanika (23% se izjasnilo sa “uglavnom da”) u organizaciji primenjuje analizu primera dobre prakse.

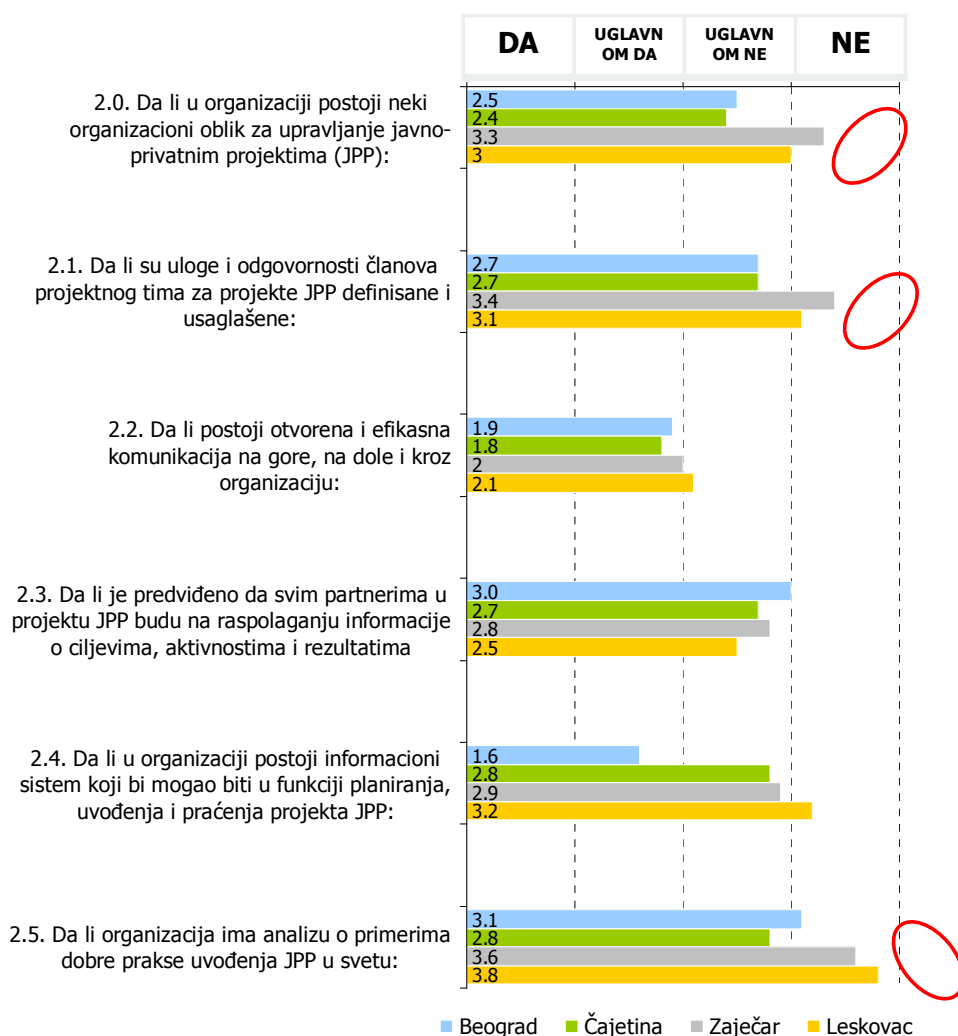
Iz grafikona br. 20 vidi se da je nepostojanje organizacionog oblika i podele uloga i odgovornosti za projekte JPP najprisutnije u Zaječaru i Leskovcu. Slična situacija je i sa

analizom primera dobre prakse. Postojanje informacionog sistema je na zadovoljavajućem nivou jedino u Beogradu, dok u drugim opštinama uglavnom ne postoji.

Otvorena i efikasna komunikacija na različitim nivoima je jednako prisutna u svim opštinama., što je prikazano u grafikonu br. 21.

Prikaz procene ispitanika o spremnosti organizacije da upravlja javno-privatnim projektima po opštinama (aritmetička sredina odgovora)

Grafikon br. 21



Povezanost između procene ispitanika o spremnosti organizacije da upravlja javno-privatnim projektima i upoznatosti sa Zakonom o javno – privatnom partnerstvu prikazana je u tabeli br. 22

**Prikaz povezanosti procene ispitanika o spremnosti organizacije da upravlja
javno-privatnim projektima i upoznatosti sa Zakonom o JPP**

Tabela br. 22

		Upoznatost s JPP
Da li u organizaciji postoji neki organizacioni oblik za upravljanje javno-privatnim projektima (JPP)	Koeficijent korelacije	0.343 [*]
	Statistička značajnost	0,02
Da li su uloge i odgovornosti članova projektnog tima za projekte JPP definisane i usaglašene	Koeficijent korelacije	0.429 ^{**}
	Statistička značajnost	0,00
Da li u organizaciji postoji informacioni sistem koji bi mogao biti u funkciji planiranja, uvođenja i praćenja projekta JPP	Koeficijent korelacije	0.316 [*]
	Statistička značajnost	0,04
Da li organizacija ima analizu o primerima dobre prakse uvođenja JPP u svetu	Koeficijent korelacije	0.396 ^{**}
	Statistička značajnost	0,01

Iz tabele br. 22, može se videti da postoji statistički značajna povezanost između upoznatosti sa Zakonom o JPP i spremnosti organizacije da upravlja javno-privatnim projektima. Ta korelacija je statistički značajna na nivou od 99% pouzdanosti u slučaju primene analize primera dobre prakse i statistički značajna na nivou od 95% pouzdanosti u slučaju postojanja organizacionog oblika za upravljanje JPP, podela odgovornosti članova projektnog tima i postojanja informacionog sistema.

- **Procena prepreka u primeni JPP**

Na osnovu podataka iz tabela br. 23 i grafikona br. 22, može se zaključiti da ispitanici percipiraju značajan broj prepreka za uvođenje JPP. Najviše ispitanika smatra da postoje finansijske (90%) i administrativne prepreke (86%), 75-76% ispitanika opaža da postoje institucionalne i zakonodavne, dok 55% uviđa postojanje i obrazovnih prepreka.

Ako pogledamo koliko se prepreka opaža i uzmemo u obzir da ispitanici očekuju od države ispunjavanje brojnih preduslova za povećanje zainteresovanosti privatnog sektora za učešće u projektima JPP (videće se kasnije u radu) moglo bi se reći da postoji potreba i spremnost na nivou ideje za učešćem u JPP, ali da neće biti jednostavno, jer

otpori i nepoverenje postoje. Dakle, postoji spremnost, ali samo ukoliko nema rizika i dodatnih komplikacija.

U nekim otvorenim odgovorima ispitanici navode kao prepreku i postojanje korupcije.

Prikaz procene potencijalnih prepreka za uvođenje JPP dato je u tabeli br. 23.

Prikaz procene potencijalnih prepreka za uvođenje JPP

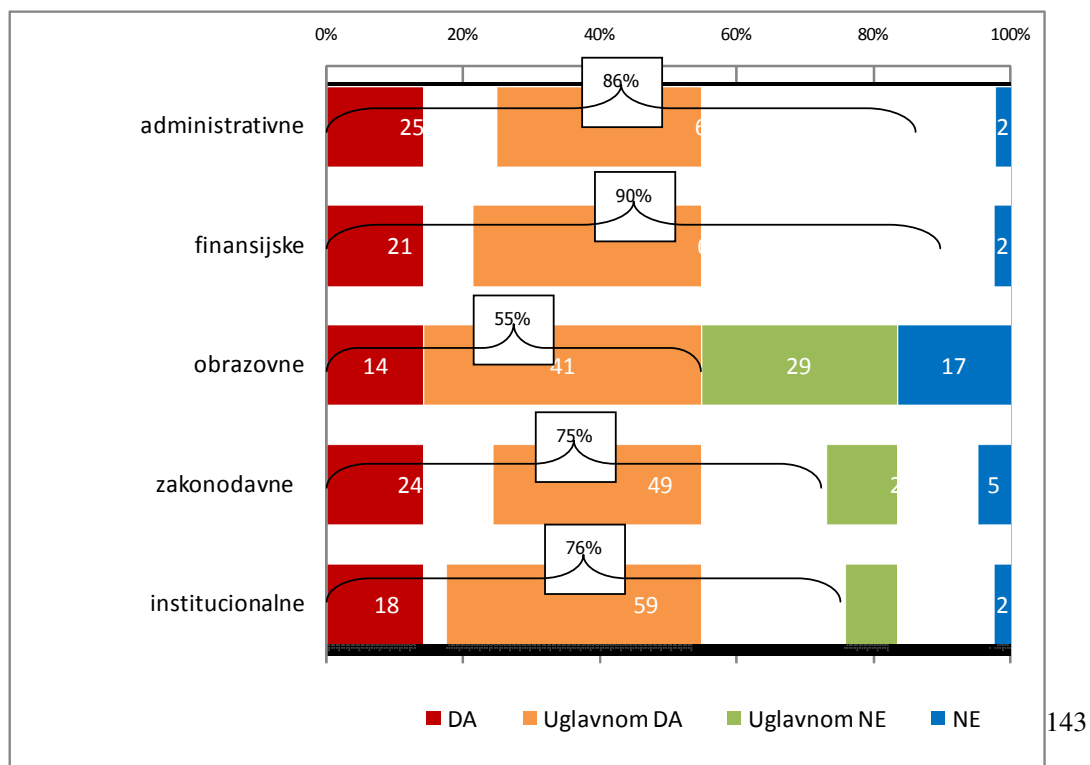
Tabela br. 23

Da li smatrate da su prepreke za uvođenje javno-privatnog partnerstva:	Da		Uglavnom da		Uglavnom ne		Ne	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
administrativne	11	25	27	61.4	5	11.4	1	2.3
finansijske	9	21.4	29	69	3	7.1	1	2.4
obrazovne	6	14.3	17	40.5	12	28.6	7	16.7
zakonodavne	10	24.4	20	48.8	9	22	2	4.9
institucionalne	7	17.7	24	58.5	9	22	1	2.4

Ilustracija podataka iz tabele br. 23 data je u grafikonu br. 22.

Prikaz procene ispitanika o potencijalnim preprekama za uvođenje JPP

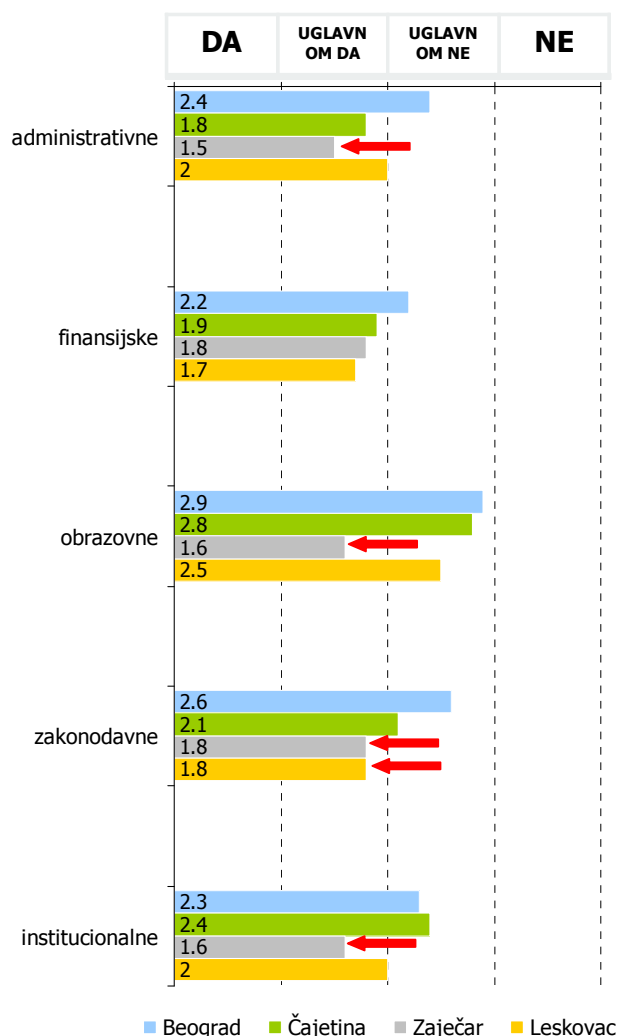
Grafikon br. 22



Iz grafikona br. 23 se vidi da je Zaječar opština gde su prepreke najviše opažene (pa čak i obrazovne, koje se u drugim opštinama ne doživljavaju tako značajnim). Leskovac sledi kada je percepcija prepreka u pitanju.

Prikaz procene ispitanika o potencijalnim preprekama za uvođenje JPP po opštinama (aritmetička sredina odgovora)

Grafikon br. 23



• Procena ciljeva JPP

Od ispitanika se tražilo da procene da li su ciljevi JPP jasno definisani, zakonski usaglašeni, usaglašeni sa svim zainteresovanim stranama, vremenski određeni i potpuno u funkciji razvoja društva. Na osnovu parametara prikazanih u tabele br. 24 i grafikona br. 24 vidi se da 53% ispitanika smatra da su ciljevi JPP uglavnom jasno definisani i 51% da su zakonski usaglašeni.

Nešto više od jedne trećine (36% i 37%) smatra da su ciljevi JPP uglavnom usaglašeni sa svim zainteresovanim stranama i vremenski određeni. Može se zaključiti da su navedeni ciljevi percipirani kao potencijalno “problematični”.

S druge strane, većina (73%) se uglavnom slaže da su ciljevi JPP potpuno u funkciji razvoja društva.

Zaključak bi mogao biti da ne postoji sumnja u “dobronamernost” uvođenja JPP i njegovih ciljeva, ali postoji izvesna zadržka po pitanju same realizacije i usaglašenosti sa svim zainteresovanim stranama.

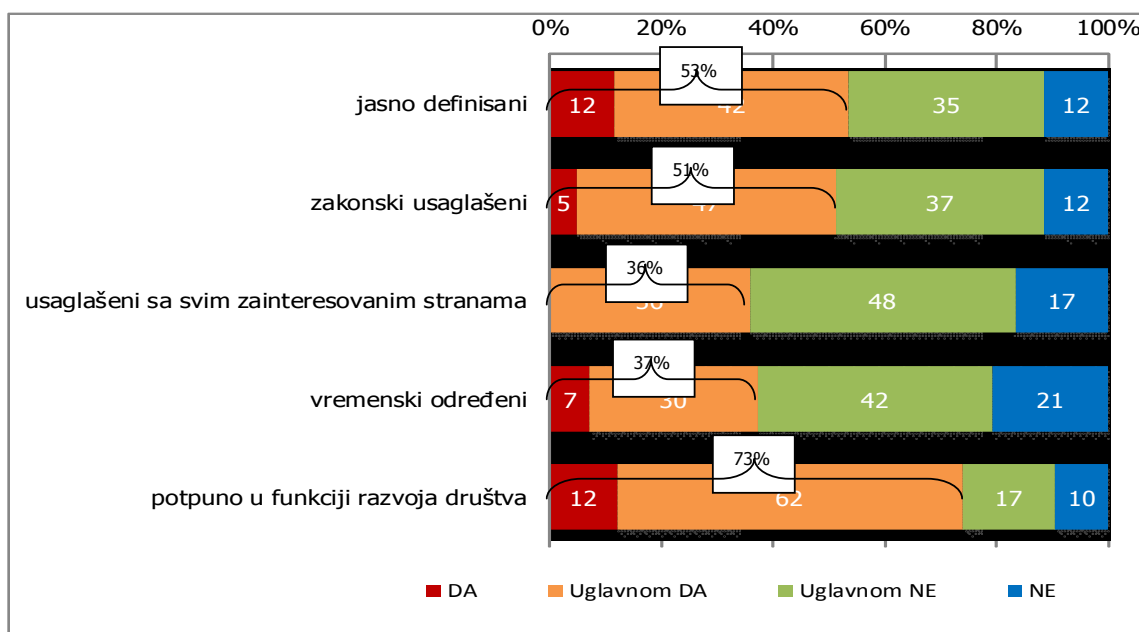
Na osnovu izvršenog istraživanja u tabeli br. 24 prikazana je procena ciljeva JPP.

Tabela br. 24 Prikaz procene ciljeva JPP

Da li smatrate da su ciljevi uvođenja JPP:	Da		Uglavnom da		Uglavnom ne		Ne	
	f	%	f	%	f	%	f	%
jasno definisani	5	11.6	18	41.9	15	34.9	5	11.6
zakonski usaglašeni	2	4.7	20	46.5	16	37.2	5	11.6
usaglašeni sa svim zainteresovanim stranama	0	0	15	35.7	20	47.6	7	16.7
vremenski određeni	3	7	13	30.2	18	41.9	9	20.9
potpuno u funkciji razvoja društva	5	11.9	26	61.9	7	16.7	4	9.5

U grafikonu br. 24 ilustrovani su podaci iz tabele br. 24.

Grafikon br. 24 Prikaz procene ciljeva JPP



Radi sveobuhvatne analize u tabeli br. 25 dat je prikaz povezanosti procene ciljeva JPP i upoznatosti sa Zakonom o JPP.

Prikaz povezanosti procene ciljeva JPP i upoznatosti sa Zakonom o JPP

Tabela br. 25

Ciljevi		Upoznatost s JPP
jasno definisani	Koeficijent korelacije	0.580 ^{**}
	Statistička značajnost	0,00
zakonski usaglašeni	Koeficijent korelacije	0.625 ^{**}
	Statistička značajnost	0,00
usaglašeni sa svim zainteresovanim stranama	Koeficijent korelacije	0.632 ^{**}
	Statistička značajnost	0,00
vremenski određeni	Koeficijent korelacije	0.475 ^{**}
	Statistička značajnost	0,00
potpuno u funkciji razvoja društva	Koeficijent korelacije	0.327 [*]
	Statistička značajnost	0,03

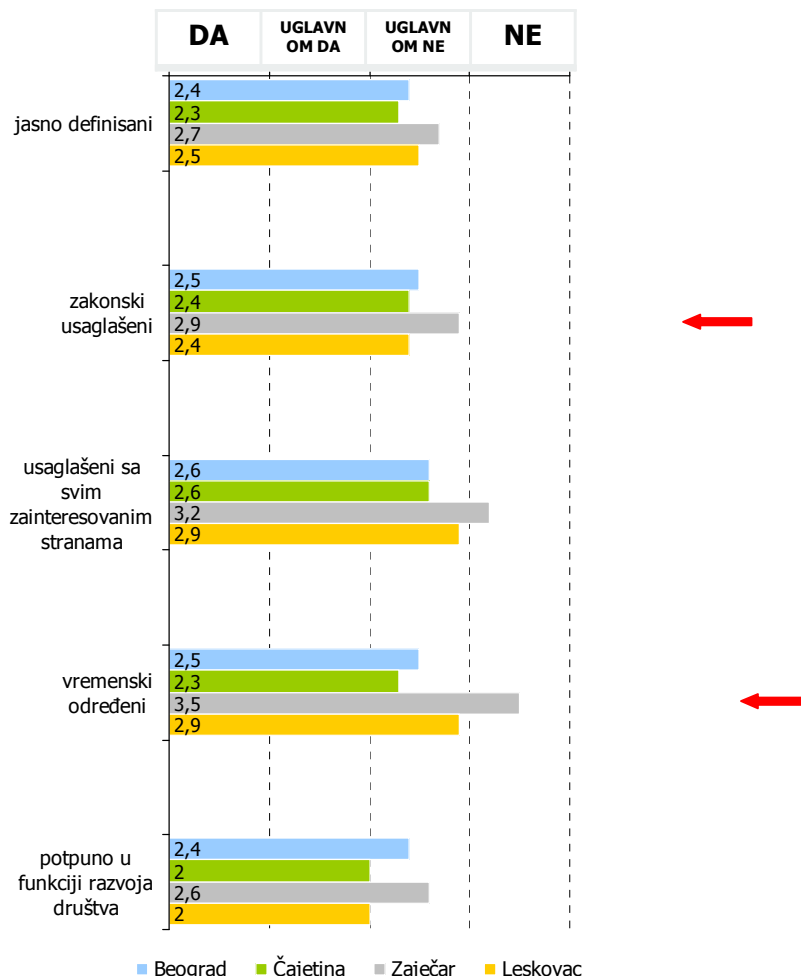
Spirmanovi koeficijenti korelacije iz tabele br. 25 pokazuju da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između pozitivne percepcije sadašnjeg stanja ciljeva JPP i upoznatosti sa Zakonom. Svi koeficijenti korelacije su statistički značajni na nivou pouzdanosti od 99% osim povezanosti između upoznatosti s Zakonom i percepcijom da je JPP potpuno u funkciji razvoja društva gde je značajnost na nivou pouzdanosti od 95%.

Iz grafikona br. 25 još jednom vidi se da je Zaječar opština gde je otpor prema JPP najviše izražen, a ciljevi opaženi kao najmanje zakonski usaglašeni i vremenski određeni, što može biti posledica neinformisanosti, sa jedne strane, i nedovoljnog nivoa obrazovanja, sa druge strane.

U grafikonu br. 25 prikazana je procena ciljeva JPP po opštinama u kojima je izvršeno istraživanje.

Prikaz procene ciljeva JPP po opštinama

Grafikon br. 25



- **Procena potrebnih preduslova, koje treba obezbediti radi povećanja zainteresovanosti privatnog sektora za učešće u projektima JPP**

Ako se sagleda tabela br. 26 i grafikon br. 26 uočava se da ispitanici imaju velika očekivanja od države da ih motiviše za učešće u projektima JPP. Velika većina ispitanika smatra da svi prikazani preduslovi treba sa budu obezbeđeni, naročito uprošćavanje administrativnih procedura (89% ispitanika je dalo odgovor “da”).

Iz tabele br. 26 mogu se sagledati preduslovi za povećanje zainteresovanosti privatnog sektora za učešće u projektima JPP.

**Procena potrebnih preduslova za povećanje zainteresovanosti
privatnog sektora za učešće u projektima JPP**

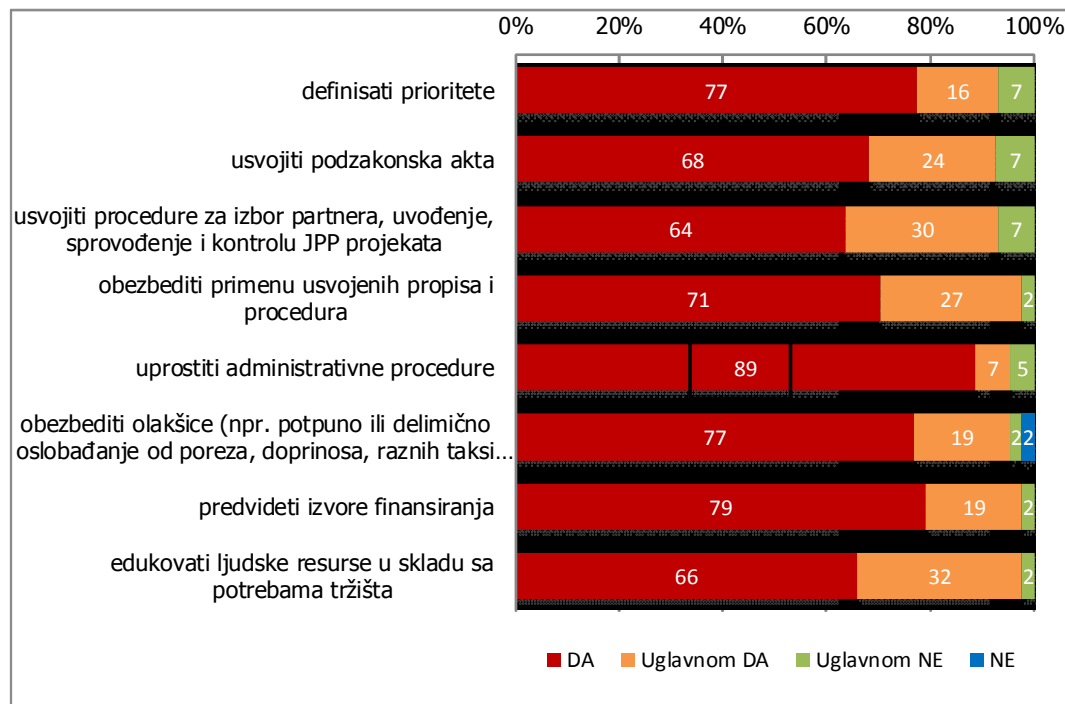
Tabela br. 26

Da li je po vašem mišljenju, radi povećanja zainteresovanosti privatnog sektora za učešće u projektima JPP, potrebno obezbediti, između ostalih, sledeće preduslove:	Da		Uglavnom da		Uglavnom ne		Ne	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
definisati prioritete	34	77.3	7	15.9	3	6.8	0	0
usvojiti podzakonska akta	28	68.3	10	24.4	3	7.3	0	0
usvojiti procedure za izbor partnera, uvođenje, sprovođenje i kontrolu JPP projekata	28	63.6	13	29.5	3	6.8	0	0
obezbediti primenu usvojenih propisa i procedura	31	70.5	12	27.3	1	2.3	0	0
uprotiti administrativne procedure	39	88.6	3	6.8	2	4.5	0	0
obezbediti olakšice (npr. potpuno ili delimično oslobađanje od poreza, doprinosa, raznih taksi itd.)	33	76.7	8	18.6	1	2.3	1	2.3
predvideti izvore finansiranja	34	79.1	8	18.6	1	2.3	0	0
edukovati ljudske resurse u skladu sa potrebama tržišta	29	65.9	14	31.8	1	2.3	0	0

Podaci iz tabele br. 26, o potrebnim preduslovima za povećanje zainteresovanosti privatnog sektora za učešće u projektima JPP, prikazani su i u grafikonu br. 26.

Procena potrebnih preduslova za povećanje zainteresovanosti privatnog sektora za učešće u projektima JPP

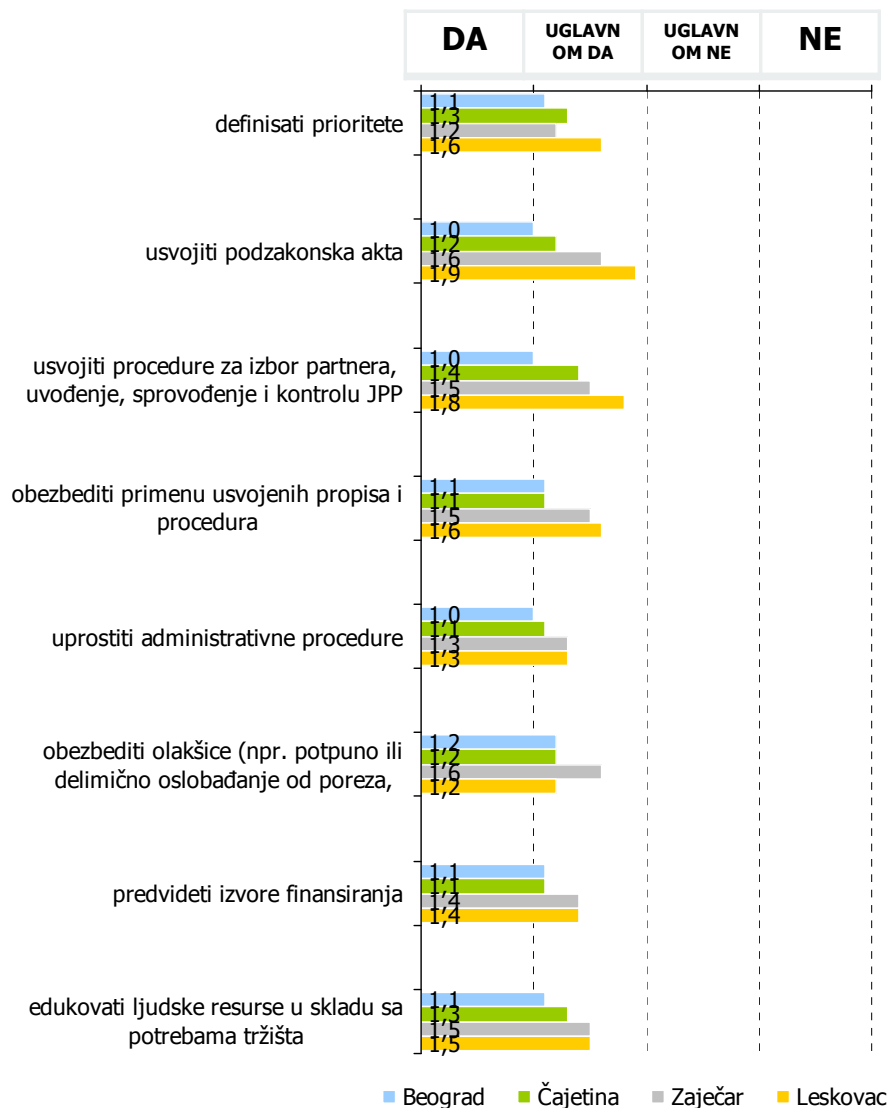
Grafikon br. 26



Procena potrebnih preduslova za povećanje zainteresovanosti privatnog sektora za učešće u projektima JPP prikazana je i po opštinama u grafikonu br. 27.

Procena potrebnih preduslova za povećanje zainteresovanosti privatnog sektora za učešće u projektima JPP po opštinama

Grafikon br. 27



U Beogradu su očekivanja, u smislu sticanja preduslova za povećanje zainteresovanosti privatnog sektora za učešće u projektima JPP, najveća. Skoro svi ispitanici iz Beograda smatraju da bi trebalo ispuniti sve testirane preduslove (odgovor “da”).

- **Postojanje preduslova za proces uvođenja JPP, poželjnost institucionalizacije JPP i funkcija podizanja konkurentnosti turizma u Srbiji**

Samo 2% ispitanika sa sigurnošću tvrdi da je država stvorila preduslove za uvođenje JPP-a, dok 50% smatra da preduslovi uglavnom postoje. Međutim, postoji pozitivna povezanost između upoznatosti sa zakonom o JPP-u i mišljenjem da je država stvorila preduslove za proces uvođenja JPP-a. Naime, oni koji su informisani o zakonu u većem procentu smatraju da je država stvorila preduslove. Koeficijent Spirmanove korelacije je $r=0,481$ i statistički je značajna na nivou pouzdanosti od 99%.

Za efikasnije i efektivnije sprovođenje projekata JPP, 68% ispitanika smata da je poželjna institucionalizacija u obliku formiranja operativnog nacionalno-koordinacionog tela za JPP u okviru Vlade Republike Srbije (32% je uvereno u ovo).

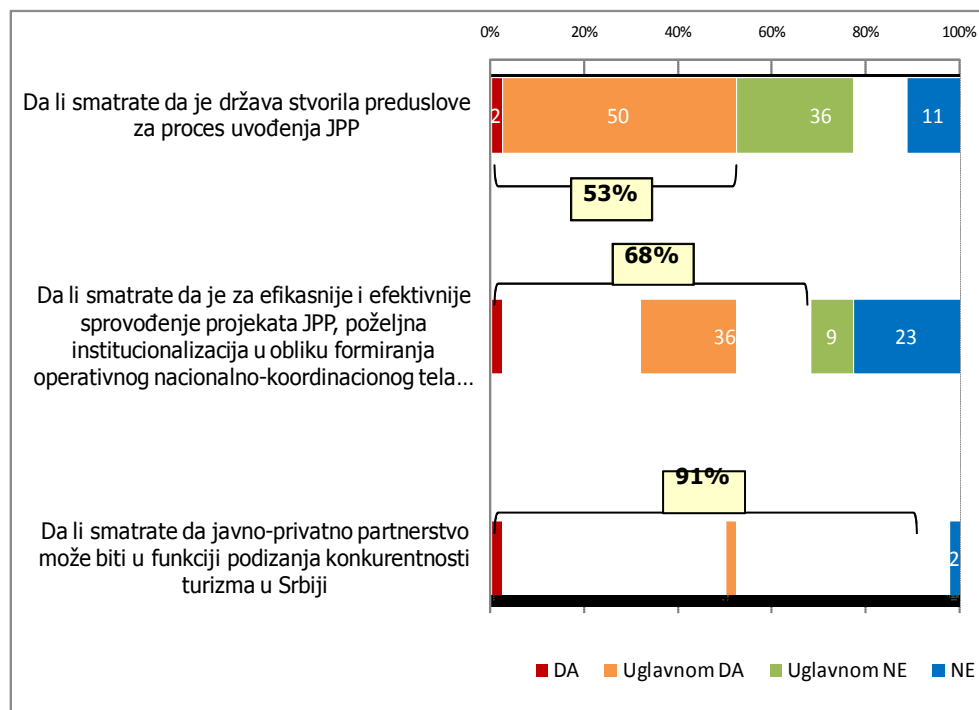
Ipak, 91% ispitanika smatra da javno-privatno partnerstvo može biti u funkciji podizanja konkurentnosti turizma u Srbiji (50% je sigurno u ovo). Čime je glavna hipoteza rada potvrđena, bar što se tiče percepcije od strane radnika u turističkoj i srodnim delatnostima.

Isto tako koeficijent korelacije pokazuje, kao i u slučaju percepcije postojanja preduslova, povezanost između upoznatosti sa Zakonom o JPP-u i percepcijom uloge JPP u podizanju konkurentnosti turizma u Srbiji. Spirmanov koeficijent korelacije je pozitivnog predznaka i iznosi 0,479 (statistički značajan na nivou pouzdanosti od 99%).

Sprovedeno istraživanje je obuhvatilo i postojanje preduslova, koji se mogu sagledati u grafikonu br. 28.

Postojanje preduslova

Grafikon br. 28



Razlozi za postojanje JPP: povećanje kvaliteta usluge, zapošljavanje, povećanje efikasnosti poslovanja, brža izgradnja i iskorišćenje infrastrukture, bolja saradnja i lakš pristup investicijama

Razlozi protiv: 2/3 (tačnije 68%) ispitanika nema ništa protiv, oni koji navode razloge govore o poskupljenju usluga, uništenju prirode i korupciji.

Rezultat koji se očekuje od JPP: bolji kvalitet usluge po nižoj ceni, efikasnije sprovođenje projekata, priliv investicija, zadržavanje mladih/radna mesta i smanjenje siromaštva, razvoj privrede i rast BDP-a, bolju infrastrukturu.

1.4. Ograničavajući faktori istraživanja

Ispitivanje je obavljeno u periodu od septembra 2012. do marta 2013. godine, na uzorku od 44 ispitanika u 4 grada (Beograd, Čajetina, Zaječar i Leskovac). Prikupljanje podataka je trajalo šest meseci, odnosno, nešto duže od očekivanog, a najznačajniji razlozi su:

- nepoverenje u anonimnost ispitanika i podataka koji se koristile u naučne svrhe za potebe rada;
- nedovoljno poznavanje rada na računaru, s toga izbegavanje davanja odgovora elektronskim putem;
- nedovoljna informisanost o JPP, što može biti uzrok nedovoljne promocije Zakona o JPP i koncesujama;
- nedovoljna motivisanost ispitanika.

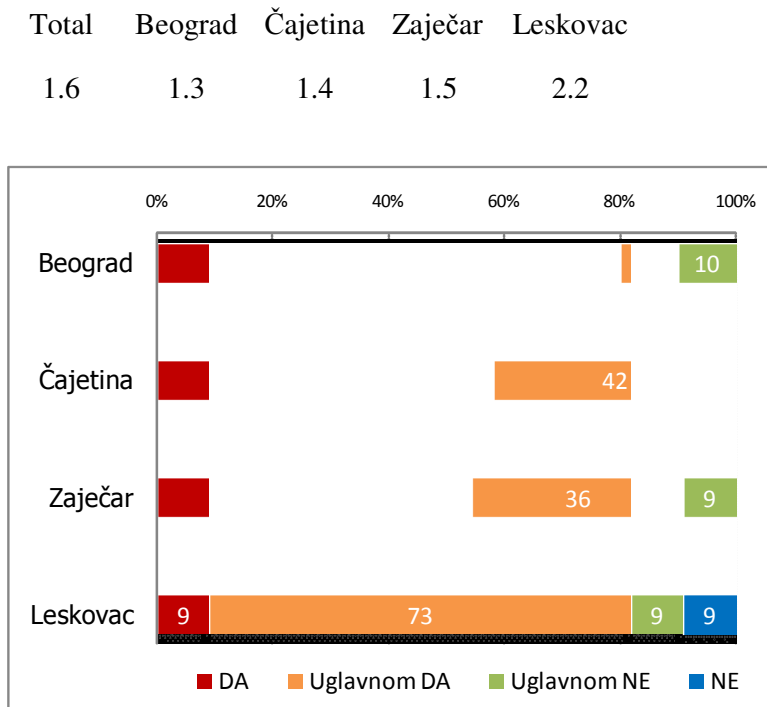
1.5. Neparametrijski test za poredenje više nezavisnih uzoraka

Neparametrijski test za poredenje više nezavisnih uzoraka (Independent Samples Kruskal-Wallis Test), koristi se radi utvrđivanja da li se odgovori iz različitih opština raspoređuju na identičan način po pitanjima koja čine zavisne varijable.

Kruskal-Wallis Test pokazao je da postoje statistički značajne razlike između opština u pogledu davanja odgovora na pitanje - *Da li smatrate da javno-privatno partnerstvo može biti u funkciji podizanja konkurentnosti turizma u Srbiji* - na nivou značajnosti od 0.015 (95% pouzdanosti). Ako se sagledaju procenti i aritmetičke sredine odgovora na navedeno pitanje, po opštinama, uočava se značajna razlika između Beograda i Leskovaca u pogledu percepcije pozitivnih efekata uvođenja JPP. Beograd je najoptimističniji dok je Leskovac najpesimističniji ili moglo bi se reći oprezniji, što je dato u grafikonu br. 29.

**Da li JPP može biti u funkciji podizanja konkurentnosti
turizma u Srbiji**

Grafikon br. 29

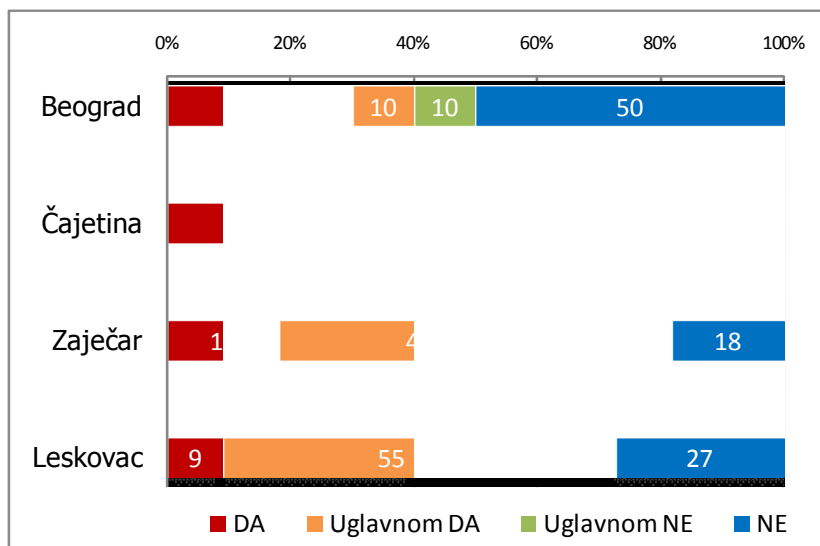


Statistički značajna razlika dobijena je i na pitanju - *Da li smatrate da je za efikasnije i efektivnije sprovođenje projekata JPP, poželjna institucionalizacija u obliku formiranja operativnog nacionalno-koordinacionog tela za JPP u okviru Vlade Republike Srbije* - na nivou značajnosti od 0.01 (95% pouzdanosti). Posmatrajući procenat i aritmetičke sredine odgovora na ovo pitanje, po opštinama, zapaža se da se opština Čajetina značajno razlikuje u pogledu poželjnosti institucionalizacije, odnosno, u Čajetini je poželjnije (67%) uspostavljanje institucionalizacije nego u drugim opštinama, što se može zaključiti iz grafikonu br. 30.

**Da li smatrate da je za efikasnije i efektivnije sprovođenje
projekata JPP, poželjna institucionalizacija**

**Grafikon
br. 30**

Total	Beograd	Čajetina	Zaječar	Leskovac
2.2	2.8	1.3	2.4	2.5



1.6. SWOT analiza sprovedenog istraživanja o javno – privatnom partnerstvu u funkciji podizanja konkurentnosti turizma Srbije

Analiza spoljnih faktora okruženja (šanse i opasnosti) predstavlja značajan i integralni deo strateške analize koja se dopunjuje analizom unutrašnjih faktora (prednosti i nedostaci), radi određivanja strategije reagovanja na uticaje koji dolaze iz okruženja. Primenom SWOT analize, odnosno, uporedne procene uzročno-posledičnih veza između okruženja i unutrašnjih pokazatelja, omogućuje se efikasna identifikacija osnovnih prednosti i nedostataka u turističkoj destinaciji, na osnovu kojih se može obezbediti pronalaženje optimalne dugoročne strategije, koja bi bila osnov prosperiteta i stabilnog rasta i razvoja turizma u Srbiji.

Rezultati sprovedenog istraživanja o javno-privatnom partnerstvu u funkciji podizanja konkurentnosti turizma Srbije u Beogradu, Čajetini, Leskovcu i Zaječaru, prikazani su kroz SWOT analizu.

Slika br. 11 SWOT analiza upitnika o JPP

Snage (Strengths)	Slabosti (Weaknesses)
- Geografski položaj i klima - Tranzitna pozicija Srbije - Bogati prirodni potencijali i kulturno-istorijsko nasleđe - Gostoljubivost i pozitivan stav prema turistima - Postojanje raspoloživih ljudskih resursa - Spremnost za sticanje novih znanja i veština - Pozitivan stav i očekivanja u vezi realizacije i efekata od JPP - Lakši pristup investicijama - Usvajanje nedostajuće zakonske regulative i dosledna primena postojeće - Promocija - Jača uloga države u delu obezbeđivanja preduslova za razvoj, promocije i jačanju institucija	- Slaba saradnja javnog i privatnog sektora, odnosno, svih zainteresovanih strana - Nedovoljna podrška razvoju turizma - Nedovoljna upoznatost sa JPP, s toga i otpor naročito u nerazvijenijim opštinama - Nedovoljna spremnost organizacija za uključivanje u projekte JPP - Nivo razvijenosti turističkih proizvoda - Bespravna gradnja - Siva ekonomija - Nezavršen proces privatizacije - Neadekvatna kvalifikaciona struktura - Migracije - Nedovoljna edukacija zaposlenih u turizmu i srodnim delatnostima - Nedovoljna primena informacionih tehnologija - Nedovoljne promotivne aktivnosti - Loša saobraćajna infrastruktura i signalizacije - Nedostatak podzakonskih akata i neprimenjivanje usvojenih - Percepcija postojanja brojnih prepreka (administrativnih, finansijskih, zakonodavnih institucionalnih i obrazovnih)

Šanse (Opportunities)	Pretnje (Threats)
- Interes za investiranje u Srbiju - Rast i razvoj turizma u svetu - Dolazak međunarodnih hotelskih lanaca - Izgradnja infrastrukture – koridora (u toku) - Pozitivan razvoj političke situacije - Dostupnost fondova EU za projekte - Privlačenje investicija u razvoj turističke infrastrukture - Saradnja između zainteresovanih strana - Percepcija da postojanje JPP može doprineti unapređenju turizma u Srbiji - Sve veća potražnja za ekološki čistim područjima - Bolji kvalitet usluga - Korišćenje savremenih informacionih tehnologija u cilju promocije i plasmana - Uloga države u stvaranju ambijenta za investiranje, odnosno, JPP - Razvoj privrede u celini	- Nedostatak finansijskih sredstava - Nedovoljna zainteresovanost investitora - Nestabilna ekonomska situacija - Bezbednost investicija i lica - Konkurencija - Nepoverenje u državne organe - Korupcija - Percepcija da bi moglo doći do poskupljenja usluga - Uništavanje okruženja

Izvedena SWOT analiza iz sprovedenog istraživanja putem upitnika, koji je sastavni deo ove doktorske disertacije, upućuje na sledeće zaključke:

- da u posmatranim destinacijama postoje prirodni i kulturno-istorijski potencijali kao i pozitivan stav lokalnog stanovništva i zaposlenih o JPP kao formi investiranja u cilju podizanja konkurentnosti turizma u lokalnoj sredini;

- da se usvajanjem Zakona o JPP i koncesijama pružaju veće mogućnosti za privlačenje investicija, a donošenjem nedostajućih podzakonskih akata i jačanjem institucionalnog okvira dodatno bi se osnažio poslovni ambijent;

- da JPP u posmatranim destinacijama, posebno nerazvijenim područjima, još uvek nije dovoljno prepoznat kao mogućnost za razvijanje destinacije i podizanje konkurentnosti turizma u njima;

- da za ozbiljnije privlačenje investitora, koji bi ulagali kroz JPP, postoji niz slabosti na republičkom i lokalnom nivou;

- kada je reč o republičkom nivou, osnovni zadatak je stvaranje ambijenta za razvoj, od donošenja zakona i podzakonskih akata, prevođenja sive ekonomije u legalne tokove, do pojednostavljivanja birokratskih procedura;

- da utvrđene slabosti na lokalnim nivoima ukazuju da je za uspešnu primenu JPP u lokalnim samoppravama neophodno izvršiti edukacije zaposlenih u lokalnim samoupravama o njegovom značaju, prednostima i nedostacima, što bi imalo indirektnog uticaja na smanjivanje drugih slabosti u nadležnosti lokalnih samouprava;

- da se šanse Srbije ogledaju i kroz njenu međunarodnu aktivnost i skoro dobijanje datuma o otpočinjanju pregovora o članstvu u EU, što će doprineti njenoj

atraktivnosti za ulaganja stranih investitora i korišćenja sredstava pretpristupnih fondova EU, dok će harmonizacija propisa sa EU dodatno doprineti rešavanju gorućih pretnji u razvoju kao što su: korupcija, bezbednost kapitala i lica, uništavanje okruženja i drugo.

Imajući u vidu prednosti i šanse, kao i slabosti i pretnje na koje je ukazala SWOT analiza, nedvosmisleno se može zaključiti da je potrebno uložiti dodatni napor da se kroz JPP prepozna mogućnost povećanja konkurentnosti turističkih destinacija.

2. Mogući izvori finansiranja projekata javno-privatnog partnerstva

Pored zakonske regulative neophodno je obezbediti i finansijska sredstva za stvaranje uslova za podizanje konkurentnosti u Srbiji uz uvažavanje principa održivog razvoja, što podrazumeva i održivi razvoj turizma u Srbiji.

Kada je reč o stimulativnim i destimulativnim instrumentima ekonomske politike (subvencije, premije, krediti i sl.) i fiskalne politike (poreske olakšice, oslobođanja i sl.), zapaža se da one nisu u funkciji sprovođenja zaštite i rezervisanja prostora – održivog razvoja i to kako na nacionalnom tako i na lokalnom nivou, što zahteva pažljivo planiranje i dugotrajne periode pripreme (čak i do tri godine) kada se radi o velikim projektima.

Srbija se trenutno suočava sa velikim problemima u obezbeđivanju finansijskih sredstava za kapitalne investicije, koje su preduslov ekonomskog razvoja i podizanja njene konkurentne pozicije na zahtevnom međunarodnom tržištu. Prema podacima Trezora (sistem FMIS iz arila 2011.) Republike Srbije u 2010. godini, od ukupno planiranih sredstava za kapitalne investicije iz budžeta Srbije je utrošeno samo 44%.

Shodno navedenom, budžet Vlade Republike Srbije je očigledno nedovoljan izvor finansijskih sredstava za potrebe investiranja u razvoj. S toga, neophodno je angažovanje privatnog kapitala (domaćeg i stranog) kao i korišćenje raspoloživih fondova Evropske unije, na osnovu projekata javno – privatnog partnerstva.

Izvori nedostajućih finansijskih sredstava za projekte javno-privatnog partnerstva su sledeći:

1. Budžet Republike Srbije za:

- subvencije za razvoj turizma,
- obezbeđenje kofinansiranja,
- planiranje sredstava za regionalni razvoj u cilju postizanja regionalne ravnoteže,
- razvoj lokalne samouprave;

2. Sopstvena sredstva lokalne samouprave;

3. Ulaganje od strane domaćih i stranih investitora, odnosno stimulisanje angažovanja

finansijskih sredstava od strane domaćih privatnih lica i poslodavaca, i sa druge strane privlačenje stranih investicija, kroz različite oblike partnerstava;

4. Obezbeđivanje finansijskih sredstava iz strukturnih fondova EU na osnovu pripremljenih projekata;

5. Međunarodne finansijske institucije i kreditne linije komercijalnih banaka –

Evropska investiciona banka (EIB), Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD), Svetska banka (SB) i druge.

2.1. Obezbeđivanje finansijskih sredstava iz strukturnih fondova EU

Priprema projekata za finansiranje iz IPA sredstava zahteva strateški pristup, planiranje „odozgo na dole“ (prvo se definišu prioriteti, a zatim konkretne aktivnosti). S tim u vezi, strateško planiranje je ključni instrument za upravljanje nacionalnim i lokalnim razvojem. Strateškim planiranjem omogućava se rešavanje ključnih problema, odnosno zadovoljenje prioriternih potreba, pri čemu se uzima u obzir i raspodela uvek oskudnih sredstava, obaveza i mogućnosti kofinansiranja.²³¹

S obzirom da je Srbija još uvek u grupi zemalja potencijalnih kandidata za članstvo u EU, to podrazumeva mogućnost korišćenja dve (pomoć tranziciji i izgradnja institucija i prekogranična saradnja) od mogućih pet komponenti Instrumenta pretpristupne pomoći – IPA fonda.

Evropska komisija je u septembru 2004. godine, predložila uspostavljanje novog instrumenta za pretpristupnu pomoć koji je namenjen pružanju podrške zemljama kandidatima za članstvo u EU, kao i potencijalnim kandidatima za članstvo u EU. Instrument za pretpristupnu pomoć (IPA) treba da pruži pomoć zemljama korisnicama u ispunjavanju političkih, ekonomskih i kriterijuma koji se odnose na usvajanje pravnih tekovina EU, kao i izgradnji administrativnih kapaciteta, jačanju pravosuđa i procesu priprema za korišćenje strukturnih i kohezionih fondova EU nakon pristupanja Evropskoj uniji. Instrument za pretpristupnu pomoć - IPA, uspostavljen je Uredbom Evropskog saveta br. 1085/2006 od 17. jula 2006. godine.

Integrirani pristup Instrumenta za pretpristupnu pomoć se ogleda i kroz samu strukturu pomoći koja je objedinjena kroz pet komponenti tako da pruži ciljanu i efikasnu pomoć svakoj zemlji u zavisnosti od njenih razvojnih potreba i statusa na putu evropskih integracija.

Komponente Instrumenta pretpristupne pomoći (IPA) su sledeće:

1. Pomoć u tranziciji i izgradnja institucija

Ova komponenta je ključna za sve aktivnosti koje se odnose na izgradnju institucija i podršku tranziciji u zemljama potencijalnim kandidatima za članstvo u EU i direktno pomaže da se ispune kriterijumi za pristupanje (npr. vladavinu prava, ljudska prava i prava manjina, razvijanje funkcionalne tržišne ekonomije i usvajanje i sprovođenje pravnih tekovina EU). Pomoć se obično pruža preko tvininga/lakog tvininga, tehničke pomoći, investicija (tj. roba ili radova) i sheme dodele bespovratnih sredstava, dok se pomoć u tranziciji i izgradnja institucija može sprovoditi u okviru modaliteta centralizovanog i decentralizovanog upravljanja.

²³¹ IPA – Instrument za pretpristupnu pomoć EU 2007.-2013., treće izmenjeno i dopunjeno izdanje, Evropski pokret Srbija, Beograd, 2011., str. 39

2. Prekogranična saradnja

Ova komponenta je dostupna za obe grupe zemalja (kandidate i potencijalne kandidate za članstvo u EU) i podržava prekogranične aktivnosti i inicijative između jedne ili više zemalja članica EU i jedne ili više zemalja korisnica pomoći. Takođe, sredstva iz ove komponente biće usmerena i na podršku prekograničnim aktivnostima i inicijativama između dve ili više zemalja korisnica pomoći. Podržava učešće zemalja korisnica pomoći i u transnacionalnim i regionalnim programima, u slučajevima gde je to moguće, sa zemljama članicama EU i trećim zemljama.

3. Regionalni razvoj

Treća komponenta je dostupna zemljama kandidatima kako bi se pripremile za implementaciju i upravljanje kohezionom politikom Zajednice, naročito za korišćenje sredstava Evropskog fonda za regionalni razvoj i Kohezionog fonda.

4. Razvoj ljudskih resursa

Cilj ove komponente je da pripremi zemlje kandidate za programiranje, implementaciju i upravljanje Evropskim socijalnim fondom u okviru Evropske strategije zapošljavanja. U tom procesu će se uzeti u obzir ciljevi Zajednice na polju društvene inkluzije, edukacije i obuke i ravnopravnosti polova.

5. Ruralni razvoj

Ova komponenta je namenjena zemljama kandidatima u cilju pripreme za implementaciju i upravljanje Zajedničkom poljoprivrednom politikom Zajednice. Implementacija pomoći u okviru ove komponente doprineće održivom razvoju poljoprivrednog sektora i ruralnih oblasti, kao i uspešnijoj implementaciji projektata u oblasti Zajedničke poljoprivredne politike.

Korišćenje sredstava iz pretpristupnih fondova, kroz projekte, moglo bi značajno da utiče na jačanje institucionalnog i zakonodavnog okvira, kao i razvoja ljudskih resursa, čime bi se sistemski obezbedili preduslovi za stabilne uslove i dugoročno ulaganje kako domaćih tako i stranih investitora, pa i primenom modela JPP u sektoru turizma.

Uključivanjem privatnog setora u regionalne i nacionalne turističke projekte, treba da se postigne efikasnija i efektivnija mobilizacija privatnog kapitala. Radi stvaranja poverenja u investiranje, odnosno sigurnost kapitala i stvaranje nove vrednosti, potrebno je uspostavljanje savremenih metodologija, mehanizama i mera praćenja namenskog utroška sredstava, utvrđivanje načina izveštavanja i sagledavanje ostavljenih efekata od strane relevantnih institucija.

Očekuje se da će uloga bespovratne pomoći EU rasti u javnim investicijama nakon potvrđivanja statusa države kandidata i pristizanja novih komponenti u okviru Instrumenta za pretpristupnu pomoć (IPA) – naročito Komponente 3 (regionalni razvoj) i Komponente 5 (ruralni razvoj). Ove komponente zajedno, uključujući i Komponentu 4

(razvoj ljudskih resursa) treba da funkcionišu slično Postpristupnim strukturnim fondovima koji su do sada bili dostupni u Srbiji. U ovom smislu, nove komponente IPA će zahtevati sufinansiranje od strane države minimum 15% utvrđenih rashoda, višegodišnje operative programe zasnovane na strategiji, transparentne sisteme za izbor i upravljanje projektima i kontrolne organe u okviru državne administracije koji su akreditovani od strane Evropske komisije.²³²

Jedan od načina da Srbija poboljša postojeće turističke resurse i iskoristi svoje turističke potencijale je korišćenje IPA fondova EU, kroz projekte javno - privatnog partnerstva, koji otvaraju mogućnosti za saradnju kako na nivou države, tako i putem programa prekogranične saradnje na međunarodnom nivou.

3. Model projektnog ciklusa javno – privatnog partnerstva

Iako postoje brojne strategije još uvek nema jedinstvenog strateškog dokumenta - nacionalnog razvojnog plana i transparentnih sistema odabira projekata kojim bi se jasno definisalo šta Srbija smatra svojim komparativnim prednostima i u koje oblasti namerava da vrši investiranje u budućnosti.²³³

Tokom devedesetih godina dvadesetog veka razvili su se složeni pravni okviri javno – privatnog partnerstva i usvojeni su osnovni zakoni koji su bili neophodni ali ne i dovoljni za stvaranje povoljnog pravno – administrativnog okruženja. Oni moraju biti praćeni podzakonskim aktima, koji regulišu tehničke aspekte angažovanja privatnog sektora, i to: sektorskim strategijama, procedurama javne nabavke, izborom oblika i načina upravljanja, statusom javnih sredstava i, posebno, lokalnom autonomijom u upravljanju opštinskom imovinom.

Uspostavljanjem procedura za programiranje projekata, njihovo usvajanje, kao i praćenje njihove realizacije, odnosno, usvajanje metodologija, mehanizama i mera praćenja projekata, utvrđivanje načina i dinamike izveštavanja i sagledavanje ostvarenih efekata od strane relevantnih institucija, stvara se ambijent i stiče se poverenje između zainteresovanih strana u projektima javno - privatnog partnerstva.

Uspeh, bilo kog modela JPP, moglo bi se reći da uglavnom ili u velikoj meri, zavisi od sposobnosti javnog sektora da odabere adekvatan model i privatnog partnera, precizno definiše očekivane rezultate i indikatore projekata, da racionalno izvrši raspodelu rizika između partnera, kao i da osigura primenu uslova ugovora.

Model projektnog ciklusa javno-privatnog partnerstva prikazan na slici br. 11, zasniva se na međunarodnom i nacionalnom pravnom okviru i stečenim iskustvima iz prakse, kao i na rezultatima izvršene analize i definisanim prioritetima, na osnovu kojih se identifikuje potreba za konkretnim partnerstvom kroz finansijsku izvodljivost, podelu

²³² Lukić D. i Harding R., *Predlog za višegodišnji okvir obuke namenjen zaposlenima u javnom sektoru na poslovima planiranja, pripreme i sprovođenja projekata javnih investicija u Srbiji, Planiranje, vrednovanje i praćenje javnih investicija – Metodološki alati, Podrška nacionalnom investicionom planiranju i implementaciji*, VII Poglavlje, str. 157

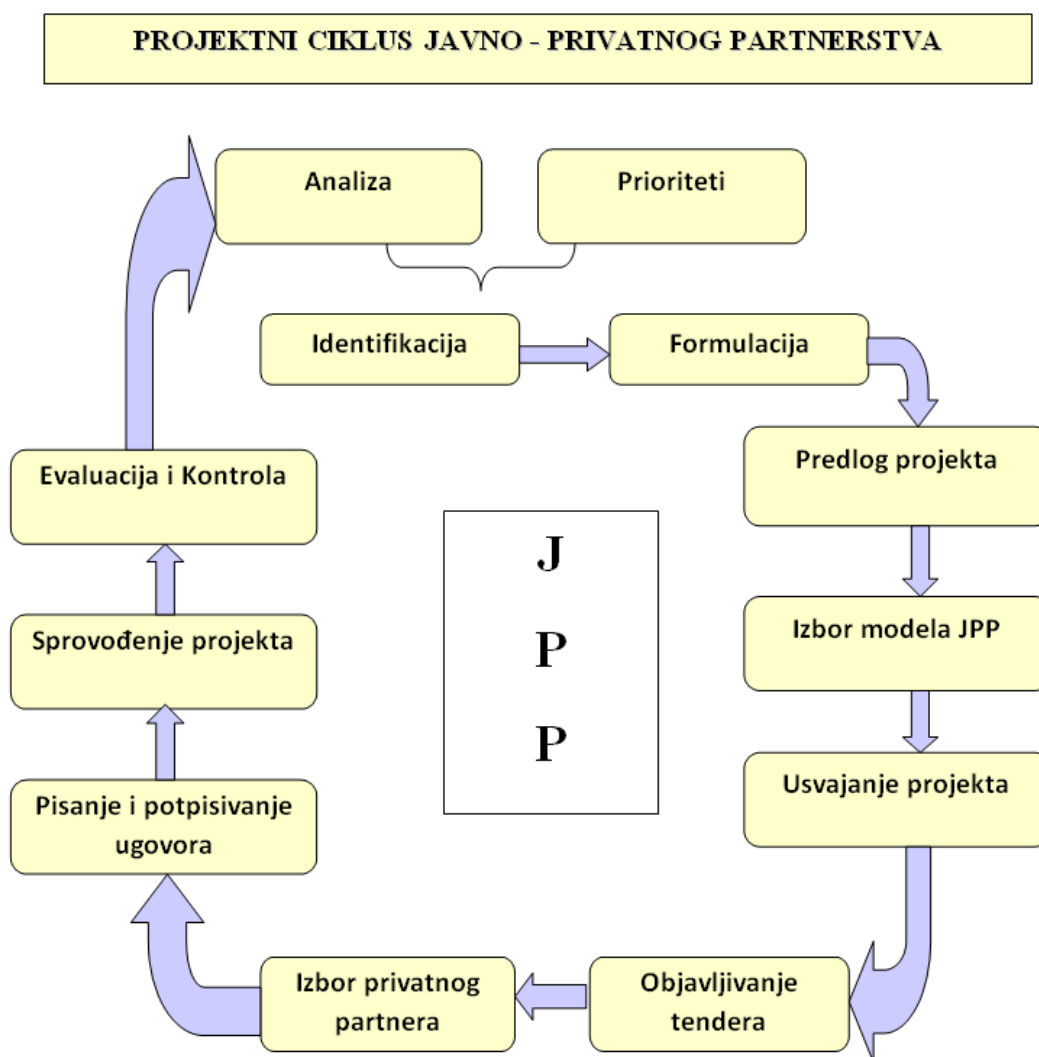
²³³ Lukić D., Baret M. i Štimac V., *Tekuća praksa i glavni izazovi procesa planiranja investicija u Srbiji, Planiranje, vrednovanje i praćenje javnih investicija – Metodološki alati, Podrška nacionalnom investicionom planiranju i implementaciji, Projekat finansira EU, I poglavlje*, str. 19.

odgovornosti, rizika i prihoda, što predstavlja početak ciklusa. Gledano kroz prizmu navedenog, projektni ciklus JPP podrazumeva postojanje i usklađenost niza koraka koji su pretpostavka ali ne i garant za uspešno partnerstvo. U ovom kontekstu posmatrano, može se reći, da je, uz analizu i definisanje prioriteta kao preduslova, od posebnog zanačaja faza pripreme. Ova faza obuhvata identifikaciju, formulaciju, predlog projekta, izbor modela , usvajanje projekta, objavljivanje tendera, izbor privatnog partnera i pisanje i potpisivanje ugovora. Naredne faze se mogu definisati kao sprovođenje projekta i njegova kontrola i evaluacija.

Na slici br. 11 prikazan je model projektnog ciklusa javno – privatnog partnerstva.

Slika br. 12

Model projektnog ciklusa JPP



3.1. Faza pripreme

Na osnovu izvršenih analiza i utvrđenih prioriteta pristupa se pripremi, odnosno programiranju projekta. Faza pripreme projekata, u zavisnosti od veličine i složenosti, može trajati veoma dugo, a praktično obuhvata sledeće segmente: identifikaciju, formulaciju, predlog projekta, izbor modela, usvajanje projekta, objavljivanje tendera za izbor partnera, izbor privatnog partnera i pisanje i potpisivanje ugovora.

Kvalitetna faza primpreme, svakog pojedinačnog segmenta, za svaki pojedinačni projekat, je presudna za uspešnu realizaciju i održivost projekta.

3.1.1. Identifikacija

Faza identifikacije podrazumeva, na osnovu sveobuhvatne analize postojećeg stanja na nivou resora, definisanje problema, ograničenja, potreba, glavnih i specifičnih ciljeva i pravaca partnerstava, a sve u skladu sa razvojnim prioritetima zemlje, uvažavajući motive i zainteresovanost privatnog sektora.

Na ovaj način bi bio postavljen relevantan i primenljiv u praksi okvir za programiranje koji bi za rezultat imao pripremljene programe i projekte.

Kada se izvrše sve neophodne analize i utvrdi potreba za projektom, donosi se odluka da se ideja podrži i “pretoči” u projekat, odnosno prisupa se formulaciji i pripremi predloga projekta. U tom smislu neophodno je izvršiti identifikaciju različitih učesnika u projektu, izraditi strukturu projekta, utvrditi vremenski okvir, izvršiti procenu troškova, identifikovati moguće rizike i predvideti aktivnosti za njihovo prevazilaženje, kao i definisati indikatore i izvore verifikacije.²³⁴

3.1.2. Formulacija

U okviru faze formulacije potrebno je definisati strateški okvir, odnosno sagledati uticaj projekta na strateške ciljeve. U ovoj fazi potrebno je obrazložiti stečena iskustva u projektnoj oblasti, sagledati srodne aktivnosti i izvršiti koordinaciju aktivnosti. Takođe, faza formulacije podrazumeva detaljan opis problema i formulaciju rešenja za dati problem, kao i analizu zainteresovanih strana, opštih i specifičnih ciljeva, očekivanih rezultata i osnovnih aktivnosti.

U ovoj fazi rizici i pretpostavke se detaljno definišu, i izrađuje se budžet, kao i vremenski okvir, gde mora postojati sinhronizacija, odnosno, određenu aktivnost prate predviđena budžetska sredstva projekta i period realizacije tih aktivnosti.²³⁵ Takođe je potrebno da se prikaže struktura budžeta projekta, odnosno da se definiše, sa kojim iznosom (procentom) u projektu učestvuje javni, a koji iznos se očekuje od privatnog partnera.

²³⁴ <http://www.suk.gov.rs/dotAsset/11010.pdf> , datum pristupa 10.04.2013.

²³⁵ <http://www.suk.gov.rs/dotAsset/11010.pdf>, datum pristupa 10.04.2013.

3.1.3. Predlog projekta

Rezultat faze identifikacije i formulacije je predlog projekta sačinjen u odgovarajućoj formi.

Predlog projekta je praktično pisani zahtev za prihvatanje predloga, koji se u postupku pribavljanja saglasnosti upućuje nadležnom organu ili telu na odobravanje, odnosno, Komisiji za JPP i koncesije, prema Zakonu o JPP i koncesijama Republike Srbije.

Predlog projekta predstavlja pažljivo i jasno napisan dokument, u potrebnoj - zahtevanoj formi, čiji sadržaj nema više od 10 do 15 strana, sa ciljem da se ubede nadležni organi o potrebi prihvatanja i održivosti projekta, kao i prihvatanju najoptimalnijeg modela javno – privatnog partnerstva za njegovu realizaciju. U skladu sa predloženim modelom JPP definišu se, između ostalog, izvori i struktura finansijskih sredstava, kao i aktivnosti. Projekat se uvek bavi nekim pitanjem ili potrebom od interesa za unapređenje i razvoj društve zajednice.

Svaki predlog projekta ima određene zadatke, koji se mogu opisati na sledeći način:^{236,237}

1. Definisanje predmeta projekta

S obzirom da nijedan finansijski izvor ne odobrava sredstva bez argumentovanog obrazloženja, u tom smislu predlog projekta mora sadržati jasne činjenice zbog kojih projekat treba da bude realizovan. Neophodno je, što preciznije, opisati predmet buduće investicije, kojom će se projekat baviti i navesti šta je urađeno po tom pitanju u datom geografskom području, kao i u drugim delovima sveta, odnosno, izvršiti i komparativnu analizu.

2. Opisi potencijalnog modela realizacije projekta

Pošto je predmet projekta ispitivan i sagledan, pre podnošenja predloga projekta, predlagač (javno telo u skladu sa Zakonom o JPP i koncesijama)²³⁸, treba da predloži i opiše potencijalna rešenja i optimalan model JPP kroz koji bi projekat trebalo da bude realizovan, kao i objašnjenje zašto se očekuje da predloženo rešenje bude uspešno, odnosno održivo.

3. Plan delovanja

Predlog projekta predstavlja plan delovanja - korak po korak – uz podatke o tome šta tačno predlagač namerava da uradi u svakoj pojedinačnoj fazi realizacije projekta, sa jasno definisanim načinom, obimom učešća, obavezama i odgovornostima, kako javnog, tako i privatnog partnera. Plan delovanja, po usvajanju predloga projekta, biće u potpunosti poštovan u obliku u kom je usvojen, osim ako se pojave objektivne okolnosti zbog kojih predlagač treba da sprovede proceduru izmene i dopune usvojenog predloga projekta.

²³⁶ Priručnik za izradu predloga Projekata
http://www.resurscentar.rs/rc_files/downloads/prirucnik_zi_izradu_predloga_projekata.pdf datum pristupa 16.4.2013.

²³⁷ Šire u Zakonu o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama Republike Srbije, str. 13

²³⁸ Zakonu o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama Republike Srbije, član 4, tačka 7, str. 2

4. Zahtev

Zahtev predstavlja dokument čiji je sastavni deo predlog potencijalnog projekta na osnovu kojeg se može doneti validna odluka o opravdanosti pripreme, usvajanja i realizacije budućeg projekta.

5. Obaveza

Prilikom sastavljanja predloga, predlagač jasno navodi obaveze, odgovornosti, nadležnosti i rizike svakog partnera u budućem projektu javno-privatnog partnerstva u skladu sa odabranim modelom.

U svrhu izrade predloga projekta najčešće se koristi logička matrica. Pristup logičke matrice predstavlja analitički proces i skup alata koji se koriste kao podrška procesu planiranja i upravljanja projektom prema definisanim ciljevima.

Primer logičke matrice je prikazan na slici br. 12.

Slika br. 13

Primer logičke matrice²³⁹

Naziv programa/projekta		Ukupan budžet	
Opšti cilj	Objektivno merljivi indikatori	Izvori verifikacije	
Važnost projekta za društvo u odnosu na dugoročne koristi koje on ima kako za korisnike, tako i za druge grupe stanovništva. Ne postiže se samim projektom.	Ukazuju na to da li su ciljevi/svrha/rezultati/aktivnosti postignuti na svakom nivou hijerarhije logičke matrice i u definisanim vremenskim okvirima. Pružaju osnovu za izradu odgovarajućeg sistema procene i praćenja	Izvori informacija, načini i metode korišćeni prilikom sakupljanja informacija i izveštavanja u odnosu na indikatore (uključujući i to ko i kada/koliko često) i dati na uvid prilikom evaluacije rezultata projekta	
Svrha projekta	Objektivno merljivi indikatori	Izvori verifikacije	Pretpostavke
Ključni specifični ciljevi projekta u odnosu na održivu korist koju on ima za korisnike projekta.	Na ovom nivou indikatori treba da sadrže odgovarajuće detalje o količini, kvalitetu i vremenu. Može pomoći odgovor na pitanje: Kako ćemo znati da je svrha postignuta?	Isti izvori verifikacije koji su navedeni i u koloni iznad.	Spoljni faktori, izvan kontrole rukovodilaca projekta, koji mogu imati uticaj na vezu između svrhe i cilja i uticati na napredak ili uspeh samog projekta. Koji spoljni uslovi moraju biti ispunjeni kako bi rezultati doveli do ispunjavanja svrhe projekta?
Rezultati	Objektivno merljivi indikatori	Izvori verifikacije	Pretpostavke
Materijalni proizvodi/pružene usluge za čije su postizanje odgovorni rukovodioci projekta, i to do datuma završetka projekta.	Na ovom nivou indikatori treba da sadrže odgovarajuće detalje o količini, kvalitetu i vremenu. Može pomoći odgovor na pitanje: Kako ćemo znati da su rezultati postignuti?	Isti izvori verifikacije koji su navedeni i u koloni iznad.	Spoljni faktori, izvan kontrole rukovodilaca projekta, koji mogu imati uticaj na vezu između svrhe i cilja. Koji spoljni uslovi/faktori se moraju ispuniti kako bi se očekivani rezultati ostvarili na vreme?
Aktivnosti	Sredstva	Troškovi	Pretpostavke
Specifični zadaci (program rada) koje treba preduzeti tokom realizacije projekta kako bi rezultati bili postignuti. (ovo ponekad nije obavezna stavka u okviru same matrice.)	Ponekad su data kao sažetak resursa/sredstava koje treba obezbediti. Navedite koji su neophodni ulazni elementi i koja su osnovna sredstva koja treba primeniti, na primer: tehnička pomoć, osoblje, oprema, treninzi, istraživanja, zalihe, operativne prostorije.	Ponekad su dati kao sažetak troškova i budžeta koje treba obezbediti. Koji su troškovi sredstava/aktivnosti, pregled budžeta.	Spoljni faktori, izvan kontrole rukovodilaca projekta, koji mogu imati uticaj na vezu između svrhe i cilja. Koji spoljni uslovi/faktori moraju biti ispunjeni kako bi aktivnosti bile uspešno primenjene a rezultati postignuti?
			Preduslovi
			Zahtevi koje treba ispuniti pre početka projekta. (ponekad nije obavezna stavka u okviru matrice)

²³⁹ PRIRUČNIK ZA IZRADU LOGIČKE MATRICE: KLJUČNI INSTRUMENT ZA UPRAVLJANJE PROJEKTNIM CIKLUSOM, Ministarstvo finansija

3.1.4. Izbor modela JPP - procenjivanje predloga projekta

Analiza predloga projekta obuhvata, pored sagledavanja pravnog okvira, odnosno, primene domaćeg zakonodavstva i međunarodnih propisa i standarda, i sagledavanje njegove važnosti, ukupne vrednosti i strukture predloženog finansijskog učešća zainteresovanih strana u projektu, ekonomske isplativosti i opravdanosti, trajanje projekta, primenljivost u realnom životu, opšte i društvene koristi, uticaj na razvoj i životnu sredinu, nivo rizika, održivosti, kao i analizu modela u skladu sa kojim bi se realizovao projekat.

Na osnovu izvršene analize Komisija za JPP daje mišljenje i ocenu na dostavljeni predlog projekta, odnosno donosi konačnu odluku o usvajanju ili ne usvajanju predloga, što uključuje i odluku o načinu realizacije – primeni konkretnog modela.

Takođe, u nadležnosti Komisije za JPP, a pri usvajanju predloga projekta, treba da bude donošenje odluke o stavljanju predloga projekta na uvid javnosti. Na ovaj način bi se poštovali principi Zakona o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama i pružila mogućnost potencijalnim privatnim partnerima da se upoznaju sa predlogom projekta, razmisle o predmetnom problemu, da dodele projektu visok stepen prioriteta (kao što učini i predlagač), da se uveri u sposobnost predlagača, da proceni da će odabranim modelom ostvariti svoj interes ukoliko bude odabran u tenderskoj proceduri.

3.1.5. Usvajanje projekta

Po usvajanju predloga projekta pristupa se njegovoj razradi u skladu sa odabranim modelom, i konačnu verziju projekta Komisija usvaja.

Tokom postupka razmatranja, završne verzije projekta, a pre donošenja odluke, Komisija ima pravo da zahteva dodatne analize i oblasloženja.

3.1.6. Objavljivanje tendera

Nakon usvajanja projekta i odobrenja za njegovu realizaciju pristupa se raspisivanju tendera za izbor partnera u implementaciji projekta. Ova faza podrazumeva pripremu tenderskog dosijea i objavljivanje tendera na osnovu domaćeg zakonodavstva i/ili PRAG procedura, odnosno Praktičnog vodiča Evropske komisije kroz procedure i pravila za nabavke i ugovaranja u sklopu pomoći EU trećim zemljama – Practical Guide to Contract procedures for EU external actions,²⁴⁰ za sprovođenje javnih nabavki, a sve u skladu sa opštim i specifičnim karakteristikama koje privatni partner treba da poseduje prema projektu.

Prilikom dostavljanja ponude bilo bi svrsishodno da ponuđač – potencijalni privatni partner, dostavi odvojeno tehničku i finansijsku ponudu, što se odnosi kako na po-

²⁴⁰ Practical Guide to Contract procedures for EU external actions, 2013., <http://ec.europa.eu/europeaid/prag/document.do;jsessionid=pPyDR0xdLRncGQZ7DzpBVQIPKZn2b1C4vb6SvFB4wyLJ73vSl4yQ!-223608555>

nudu u vezi nabavke robe i izvođenje radova, tako i na pružanje usluga, što treba da bude naznačeno u objavljenom tender.

3.1.7. Izbor privatnog partnera

Po objavljivanju tendera i prijemu ponuda vrši se evaluacija ponuda. U tom smislu formira se evaluaciona komisija koja će na osnovu zadatih kriterijuma iz tenderskog dosijea izvršiti analizu pristiglih ponuda, obaviti razgovore i izabrati najbolju adekvatnu ponudu i sačiniti zapisnik.

Postupak izbora privatnog partnera treba da se vrši u skladu sa odredbama relevantnih direktiva Evropske unije i nacionalnog zakonodavstva, što podrazumeva uvažavanje sledećih principa:

- utvrđivanje precizno definisanih pravila za odabir privatnog partnera;
- oglašavanje, namere dodele ugovora o javno-privatnom partnerstvu i pravila koja uređuju izbor kako bi se omogućio nadzor tokom celog postupka, odnosno poštovanje principa transparentnosti;
- uvođenje tržišnog takmičenja između potencijalnih privatnih partnera koji mogu garantovati izvođenje projekta;
- procenu kvaliteta, mogućnosti i stručnosti partnera i utvrđivanje posebnih instrumenata osiguranja kojima bi privatni partner dokazao svoju sposobnost da će moći izvršiti svoju obavezu prema javnom partneru;
- poštovanje načela jednakog postupanja prema svim učesnicima, odnosno nepristrasnosti, tokom čitavog postupka;
- izbor na osnovu objektivnih i nediskriminatorskih kriterijuma.

Izbor privatnog partnera vrši evaluaciona komisija. Prilikom selekcije ponuda potencijalnih privatnih partnera, neophodno je da evaluaciona komisija najpre utvrdi da li ispunjavaju osnovne kriterijume koji se primenjuju za sve vrste projekata - nabavki, a to su:

- ispunjavanje formalnih zahteva i pravila o prihvatljivosti,
- da je ukupan budžet u okviru maksimalnog raspoloživog budžeta planiranog za projekat,
- ispunjavanje minimalnih tehničkih uslova zadatih u dosijeu tendera.

Ukoliko su ispunjeni osnovni navedeni uslovi, utvrđuje se da li ponuda zadovoljava posebne kriterijume, koji zavise od vrste projekta, za prihvatanje ponude privatnog partnera. Za nabavku robe i izvođenje radova osnovni kriterijum je najniža ponuđena cena, dok je za uslugu osnovni kriterijum najbolja vrednost za novac. Neophodno je naglasiti da bi članovi evaluacione komisije za izbor privatnog partnera sa i bez prava glasa, trebalo da potpišu Deklaraciju o tajnosti podataka, kako bi se na zakonit način sprečile sve vrste zloupotreba.

Prema PRAG priručniku za 2013. godinu najbolja vrednost za novac je kriterijum za odabir ponuđača usluga u evaluaciji ponuda prilikom sprovođenja PRAG procedura za javne nabavke. Ovaj kriterijum zadovoljava ponuda koja je administrativno i tehnički ispravna i zadovoljava uslove zadate projektnim zadatkom, i pri tome je rezultat najboljeg odnosa tehničke i finansijske ponude. Pri evaluaciji ponuda tehnička ponuda se boduje sa

80%, a finansijska sa 20%, te se na taj način poštuje pravilo najbolje vrednosti za novac.²⁴¹

3.1.8. Pisanje i potpisivanje ugovora

Posle sprovedene procedure i izbora privatnog partnera, u skladu sa propisima i objavljenim tenderom, od strane evaluacione komisije pristupa se zajedničkom radu partnera na projektu u vidu pripreme i formulisanja ugovora za realizaciju projekta. Ugovorom treba da budu predviđene sve vrste aktivnosti i detaljne procedure za njihovo sprovođenje, kao i način i dinamika izveštavanja, evaluacije i kontrole. Nakon izrade ugovora isti se overava od strane Komisije za JPP i partnera na projektu, a na taj način partneri se obavezuju da ispune svoje ugovorne obaveze i projekat realizuju u skladu sa dokumentacijom projekta.

3.2. Sprovođenje projekta

Kada se ugovor za realizaciju projekta potpiše može početi faza sprovođenja projekta u kojoj svaka ugovorna strana poštuje svoje ugovorne obaveze i na taj način doprinosi uspešnoj realizaciji projekta. Ova faza po pravilu najduže traje, jer je sama implementacija projekta, odnosno, sprovođenje i dobrobit koja iz nje proizilazi svrha svih prethodnih pripremnih faza. Od prevashodne važnosti je praćenje, ocenjivanje i izveštavanje o realizaciji projekta.

3.3. Kontrola i evaluacija

Tokom realizacije projekta vrši se periodična i kontinuirana kontrola sprovođenja aktivnosti projekta i ispunjenja obaveza ugovornih strana, u skladu sa utvrđenim procedurama. Kontrola se vrši na osnovu izveštaja, koji se sastoji iz dva dela, i to: finansijskog i narativnog, što podrazumeva da su obuhvaćene projektne aktivnosti, odnosno stepen njihove realizacije, vremenski okvir u kome je predviđeno njihovo sprovođenje (da li je aktivnost sprovedena u predviđenom roku ili ne), kao i dinamika i način trošenja finansijskih sredstava iz budžeta projekta, sa svim potrebnim obrazloženjima i predlozima u vezi projekta.

U isto vreme vrši se i kontrola ostvarenih rezultata projekta, odnosno efekata sprovedenih aktivnosti. Kontrola označava proces kojim se proverava ispunjenost svih potpisanih obaveza i pruža mogućnost da upravljačko telo projekta blagovremeno utiče, ukoliko je došlo do odstupanja u bilo kom segmentu od projekta ili čak realne potrebe da

²⁴¹ Practical Guide to Contract procedures for EU external actions, 2013., str. 62
<http://ec.europa.eu/europeaid/prag/document.do?sessionId=pPyDR0xdLRncGQZ7DzpBVQIPKZn2b1C4vb6SvFB4wyLJ73vSl4yQ!-223608555>

se izvrši korekcija dela projekta. Navedeno zahteva saglasnost obe ugovorne strane i sprovođenje određene procedure u zavisnosti od modela JPP.

Za potrebe vanredne kontrole projekta preporučuje se opšti model izveštavanja o sprovođenju projekta JPP (slika br. 13). Ovaj model je kreiran tako da je moguća njegova primena u svim slučajevima kada se uoče problemi ili se proceni da postoje objektivne okolnosti koje mogu dovesti do ugrožavanja realizacije projekta. Inicijativu za vanredno izveštavanje može pokrenuti bilo koja ugovorna strana ili budući korisnik predmeta javno-privatnog partnerstva, na osnovu koje upravljačko telo projekta može zahtevati dopunu obrazloženja radi donošenja adekvatne odluke, pokrenuti reviziju projekta ili odbaciti inicijativu kao neosnovanu, a sve u cilju obezbeđivanja održivosti projekta.

**OPŠTI MODEL PERIODIČNOG IZVEŠTAVANJA O
SPROVOĐENJU PROJEKTA JPP**

<u>NAZIV PROJEKTA:</u>	
Datum (početak/završetak):	
Vremenski okvir:	
Tim projekta:	
Odgovorno lice:	
Partneri u implementaciji projekta:	
Nosilac projekta:	
Broj angažovanih zaposlenih na projektu:	
Krajnji korisnik:	
Izvor finansiranja (investitori/budžet):	
Ukupan budžet projekta (EUR):	
Budžet (RSD), % :	
Kratak opis projekta: - svrha – - cilj – - struktura –	
<u>IZVEŠTAJ O SPROVOĐENJU PROJEKTA</u> ZA PERIOD OD _____ DO _____	
Preduzete aktivnosti iz projekta:	
Efekti preduzetih aktivnosti:	
BUDŽET: -ukupan budžet projekta -utrošeno -preostali iznos	
Procena nivoa kvaliteta sprovođenja*: <u>AKTIVNOSTI FINANSIJSKI OKVIR EFEKTI</u>	
• VISOK ☐	☐ ☐ ☐
• SREDNJI ☐	☐ ☐ ☐
• NIZAK ☐	☐ ☐ ☐
Problemi u sprovođenju projekta:	
Predlozi za unapređenje kvaliteta projekta:	
Očekivani rezultati od projekta ili od predložene promene određenog segmenta:	

* Napomena – u zavisnosti od projekta:

- visok – sprovodi se u skladu sa projektom
- srednji – sprovodi se do 70% od projekta
- nizak – sprovodi se ispod 30% od projekta

Datum:

Odgovorno lice:

Po završenom projektu vrši se evaluacija, koja daje odgovore na pitanja održivosti projekta, uspešnosti i primenljivosti. Ovom fazom dobijaju se i odgovori na pitanja da li su u predmetnoj oblasti potrebna dodatna ulaganja ili intervencije, te u tom smislu i predstavlja početnu fazu narednog ciklusa identifikacije problema ili potreba za projektima.

Faza evaluacije može se sprovoditi tokom implementacije projekta i nakon završetka, a sprovode je spoljni eksperti.

Usled ograničenih budžetskih sredstava i potrebe povećanja konkurentnosti svojih turističkih destinacija, Srbiji su neophodne strane i domaće investicije. Pozitivna iskustva nekih zemalja ukazuju da doprinos javno - privatnog sektora može biti od izuzetnog značaja za razvoj. Kroz modele javno - privatnog partnerstva pruža se mogućnost da turističke destinacije unaprede postojeću ponudu i obogate je novim sadržajima.

Potencijalne oblasti podizanja konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije, imajući u vidu njene resurse, mogle bi se prepoznati u oblasti turističke infrastrukture kao što su akva parkovi, žičare, tereni za golf, sadržaji vezani za rekreaciju i razonodu kao što su sportski centri, različiti tematski parkovi, muzeji ali i u oblasti sportskih i kulturnih događaja. Međutim, JPP pruža mogućnosti za povećanje konkurentnosti destinacije i kroz udruživanje u oblasti marketinga ali i kroz edukaciju lokalnog stanovništva i razvoja preduzetništva.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Na osnovu istraživanja u ovom radu postoji osnova za sledeće zaključke:

- U periodu od 2002. do 2011. godine Srbija beleži pozitivan trend rasta turističkog prometa, prihoda od turizma i učešća u bruto domaćem proizvodu. U turističkom prometu Srbije, ukupni dolasci i noćenja beleže rast. Iako su dolasci stranih turista permanentno rasli, nesporno je i da je njihovo učešće u ukupnom turističkom prometu znatno manjeg obima u odnosu na domaće goste. Suprotno broju noćenja domaćih gostiju, koji beleži pad do kraja posmatranog perioda, broj noćenja stranih gostiju se gotovo udvostručio, čime se udeo noćenja stranih gostiju u odnosu na ukupan broj noćenja povećao. Iako u skromnom obimu, u poređenju sa zemljama koje su prošle tranzicioni period relativno skoro, Srbija beleži kontinuiran rast deviznog priliva od turizma, ali je učešće turizma u bruto domaćem proizvodu i dalje na veoma niskom nivou. Na kretanje ostvarenih rezultata u domaćem turizmu, uticala je, osim unutrašnjih prepreka (ekonomskih i vanekonomskih) i svetska ekonomska i finansijska kriza, čiji su se efekti odrazili već u 2009. godini. Prvi negativni uticaji svetske ekonomske i finansijske krize, na razvoj turizma u svetu, osetili su se u drugoj polovini 2008. godine da bi već 2010. godine sa prvim znacima oporavka, turizam još jednom potvrdio sposobnost bržeg izlaska iz krize od ostalih delova privrede u većini zemalja. Pojedine zemlje su usmerile svoje aktivnosti u cilju prevazilaženja krize, unapređenja i proširenja turističke ponude, usvajanjem različitih podsticajnih mera za razvoj turizma i modela javno – privatnog partnerstva.

Srbija, kao turistička destinacija, je okvir i polazište ovog istraživanja. Uvažavajući sadašnje stanje turizma kroz pozitivne trendove u ekonomskim pokazateljima, nesumnjivo je da Srbija razvojnu perspektivu može zasnivati i na javno-privatnom partnerstvu.

- Dosadašnja iskustva Srbije u primeni javno-privatnog partnerstva su veoma skromna u poređenju sa razvijenim zemljama, skorašnjim članicama EU, kao i nekim zemljama koje su na putu da to postanu. Vlade ovih zemalja prepoznale su u javno – privatnom partnerstvu mogućnost razvoja turizma i podizanja njegove konkurentnosti. Uspostavljeno partnerstvo i realizovani primeri projekata u praksi Turske, Mađarske i Hrvatske, jasno ukazuju koliko je za uspešnu realizaciju neophodno postojanje i razvijanje partnerstva između svih zainteresovanih strana čiji je krajnji cilj, ne samo razvoj turističke destinacije i podizanje njene konkurentnosti, već i ostvarivanje profita. Osnovni preduslov za uspostavljanje javno – privatnog partnerstva zasniva se na precizno definisanoj i sveobuhvatnoj zakonskoj regulativi, metodologiji predlaganja, usvajanja, sprovođenja i kontrole projekata kao i utvrđivanju nadležnosti i odgovornosti zainteresovanih strana. Radi obezbeđivanja ambijenta za razvoj i podizanje konkurentne sposobnosti, Vlada Republike Srbije je usvojila novi Zakon o javno - privatnom partnerstvu i koncesijama u 2011. godini, koji je usklađen sa međunarodnom

regulativom. Nažalost, ovaj zakona nije pratilo kreiranje i donošenje neophodnih podzakonska akta.

Opšti stav ispitanika, na osnovu izvršenog istraživanja u Beogradu, Čajetini, Leskovcu i Zaječaru, je da bi efekti od projekata javno – privatnog partnerstva pozitivno uticali na konkurentsku poziciju Srbije uz aktivniju ulogu države. Istovremeno ispitanici su percipirali i brojne prepreke za uvođenje javno – privatnog partnerstva u Srbiji, kao što su: složene i nejasne administrativne procedure (90%), nedefinisana mreža institucija (76%), nepotpun zakonodavni okvir u smislu nepostojanja podzakonskih akata (uredba, uputstvo, pravilnik ili procedura) - 75% i nepostojanje institucionalnog okvira. Ispitanici u Zaječaru i Leskovcu posebno su istakli nepostojanje adekvatnog organizacionog oblika, načina saradnje, komunikacije, podele uloga i odgovornosti za projekte javno – privatnog partnerstva.

Na osnovu sveobuhvatne analize, realno je očekivati da se konkurentska prednost može ostvariti samo tesnom, racionalnom i efikasnom saradnjom, odnosno partnerstvom svih učesnika značajnih za razvoj turističke destinacije, kroz širu primenu informacione i komunikacione tehnologije, jačanje komunikacije između svih relevantnih tela koja mogu biti nadležna za projekte JPP, unapređenjem komunikacije između centralnih i lokalnih vlasti, usvajanjem procedura koje predviđaju realizaciju svake pojedinačne faze projektnog cilusa - u formi podzakonskog akta, čime bi se izbegla konfuzija u tumačenjima.

- Ako imamo u vidu da na tržištu rada, pored visoke strukturne i dugoročne nezaposlenosti, niske mobilnosti i fleksibilnosti, dominantog učešća mladih i ženske populacije među nezaposlenima, velikih regionalnih razlika, visokog učešća lica u neformalnom sektoru, nedostaje i obrazovan kadar, koji raspolaže potrebnim znanjima i veštinama za potrebe turizma, proizilazi da obrazovni sistem u Srbiji još uvek nije prilagođen savremenim potrebama turističkog sektora, dok je prosečni obrazovni nivo stanovništva ispod proseka EU. Ovom sektoru nedostaju internacionalno kvalifikovani hotelski i turistički menadžeri - upravljački kadar, ali i kadrovi u novim turističkim zanimanjima (animacija, zabava, manifestacije, tematski parkovi itd.). Investicije u obrazovanje za postizanje konkurentnosti zahtevaju stratešku odluku i dugoročnu posvećenost, prilagođavanje stručnih nastavnih programa novim potrebama, kako bi se obezbedila stručna radna snaga, a efekti usavršavanja sagledali kroz unapređenje poslovanja u odnosu na globalno okruženje. U sprovedenom istraživanju, čak 55% ispitanika koji posluju u sektoru turizma ili delatnostima vezanim za turizam, zauzimaju stav da su obrazovanje i nedovoljna informisanost prepreke za uvođenje javno – privatnog partnerstva.

Sadašnji obrazovni sistem ne odgovara potrebama razvoja sektora turizma. Da bi se obrazovni sistem uskladio sa potrebama savremenog tržišta, doprineo rastu i razvoju turizma Srbije i njenom povoljnijem pozicioniranju u odnosu na konkurenciju, neophodno je uspostavljanje modernog i fleksibilnog obrazovnog sistema koji bi odgovorio potrebama tržišta i promenama u globalnom okruženju.

- Povoljan geografski položaj i naglašen tranzitni karakter Srbije pružaju mogućnost razvoja tranzitnog turizma. Međutim, za njegov razvoj potrebna je razvijena i

kvalitetna saobraćajna infrastruktura čija izgradnja zahteva kapitalna ulaganja. Vlada Republike Srbije ulaže velike napore da restrukturira i modernizuje drumski i železnički saobraćaj, što bi učinilo dostupnim sve destinacije u Srbiji i omogućilo nesmetan razvoj turizma.

Raznovrsni prirodni i kulturno - istorijski resursi Srbije predstavljaju značajan i nedovoljno iskorišćen potencijal za razvoj turističkih proizvoda koji su u skladu sa svetskim trendovima (nautički, planinski, banjski, rekreativni, kulturni turizam i dr.). Međutim, za njihovo pozicioniranje na zahtevnom međunarodnom tržištu, neophodno je ostvariti konkurentsku prednost što takođe zahteva velika ulaganja.

Geografski položaj, prirodni i antropogeni resursi Srbije predstavljaju komparativnu prednost za razvoj turizma i potencijal koji treba prepoznati, valorizovati i pretvoriti u konkurentsku prednost.

- Pored brojnih prepreka koje su ispitanici u sprovedenom istraživanju istakli, 91% uviđa potrebu za uvođenjem javno – privatnog partnerstva uz uslov da država obezbedi sve preduslove, naročito uprošćavanje administrativnih procedura (89%), odobravanje olakšica u smislu oslobađanja od poreza i doprinosa (77%) i kreiranje procedura javno – privatnog partnerstva (64%). Najveća očekivanja od države, u smislu sticanja preduslova za povećanje zainteresovanosti privatnog sektora za učešće u projektima JPP, izrazili su ispitanici iz Beograda.

Analiza sprovedenog istraživanja ukazuje na postojanje zainteresovanosti i javnog i privatnog sektora za uspostavljanje javno-privatnog partnerstva.

Kod ugovaranja saradnje javnog i privatnog sektora, radi se obično o veoma složenom i dugotrajnom postupku, koji je povezan sa podelom rizika, znanja, odgovornosti i obezbeđivanjem nedostajućih finansijskih sredstava iz privatnih izvora i međunarodnih fondova.

Za prevazilaženje prepreka za praktično delovanje i postizanje bržeg razvoja turizma, kroz intenziviranje saradnje javnog i privatnog sektora, potrebno je realizovati i unaprediti postojeće i kreirati nove oblike institucionalne, finansijske, koordinacione, zakonodavne, obrazovne i operativne podrške.

Pred Srbijom je zadatak da se pozicionira na zahtevnom međunarodnom tržištu, valorizuje svoje resurse, izgradi atraktivne turističke proizvode uz što manju potrošnju budžetskih sredstava i poveća priliv deviznih sredstava od turizma. Analizom rezultata istraživanja u ovom radu definisane su određene smernice za uspešnu realizaciju modela javno – privatnog partnerstva koje se ogledaju u modelu projektnog ciklusa JPP i mogućim izvorima finansiranja, čijom primenom bi se prevazišla proceduralna pitanja i prepreke iznete u upitniku, sa jedne strane, i istovremeno pružila sigurnost, kako investitorima, tako i javnom sektoru, sa druge strane. Na ovaj način bi projekti javno – privatnog partnerstva, uticali na unapređenje kvaliteta postojećih turističkih proizvoda, proširivanje turističke ponude i bili u funkciji povećanja konkurentnosti turizma Srbije.

LITERATURA

Štampani izvori:

- [1.] Aleksić M., Karakteristike strukture nekih javno privatnih partnerstava u oblasti upravljanja čvrstim otpadom u Srbiji, prezentacija održana u okviru Programa podrške razvoju infrastrukture lokalne samouprave od 17. i 18. juna 2009., u okviru MISP projekta (Municipal Infrastructure Support Program), finansiran sredstvima Evropske unije – waste environment.vin.bg.ac.rs/dvd/ppt_srp/9.ppt
- [2.] Analiza osnovnih makroekonomskih pokazatelja u Republici Srbiji (2007-2012.), SAVEZ SAMOSTALNIH SINDIKATA SRBIJE, Odeljenje za ekonomska i socijalna pitanja, Beograd, 2012.
- [3.] Assessment of the quality of the PPP legislation and of the effectiveness of its implementation 2011.
- [4.] Bakić O., Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Beograd, 2005.
- [5.] Baldwin D.A., The Concept of Security, Review of International Studies, No 23, British International Studies Association, 1997.
- [6.] Barković I. i Širić M., Uloga i značaj javno-privatnog partnerstva u Republici Hrvatskoj: izabrani primeri, Ekonomski vjesnik br. 23, 2010.
- [7.] Bela knjiga, Predlozi za poboljšanje posavnog okruženja u Srbiji, Foreign Investor Council, 2012.
- [8.] Blanke J., Chiesa T., The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011., World Economic Forum, Beyond the Downturn, Geneve
- [9.] Brdarević Lj., Razvoj lokalne samouprave kroz javno-privatno partnerstvo, Priručnik za lokalne vlasti, USAID i Republika Srbija, Beograd, 2012.
- [10.] Buhalis D., Carlos C., Tourism Managment and Dynamics: trends, management and tools, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006.
- [11.] Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2010.
- [12.] Čerović S. Strategijski menadžment u turizmu, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2009.
- [13.] Coulter M., Strategijski menadžment na delu, Data status, Beograd, 2010.
- [14.] Damjanović D, Pavlović-Križanić T, Peteri G, Partnerstvo javnog i privatnog sektora-Dobra i loša iskustva u zemljama u tranziciji, PALGO center, Beograd, 2010.
- [15.] Dess, Lumpkin, Eisner, Strategijski menadžment, teorija i slučajevi, Treće izdanje, Beograd, 2007.
- [16.] Doing Business 2011, Making a Difference for Entrepreneurs, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank
- [17.] Garelli S., The Fundamentals and history of competitiveness, IMD World Competitiveness Yearbook 2009.
- [18.] General Agreement on Trade in Services, Art. III

- [19.] Generalni master plan saobraćaja u Srbiji, Završni izveštaj, Anex I
- [20.] Grad Beograd – Sekretarijat za privredu Grada, Strategija razvoja turizma grada Beograda, Radna verzija, Beograd, 2008.
- [21.] Gratzner, Werthner, Winiwarter, Electronic bussines in tourism, Int. J. Electronic vol 2 No5, 2004.
- [22.] Green paper on Public private partnerships and community law on public contracts and concessions, Commision of the European communities, Brussels, 30.4.2004; COM(2004) 327 final
- [23.] Guidelines for successful Public - Private Partnerships, European Commission, Directorate General Regional Polic, 2003.
- [24.] Gulija B., Javno-privatno partnerstvo, Euroscop – dodatak, br. 73, 2004.
- [25.] Hall, Derek, Smith M., Marciszewski B., Tourism in the New Europe: The Challenges and Opportunities of EU Enlargement, CABI, UK, 2006., Puczko L., Ratz T., Product Development and Diversifiration in Hungary
- [26.] Haque, I.ul (1991) International Competitiveness: Internaction of Public nd Private Sectors, Washington, D.C.: World Bank, preuzeto iz Strategije za podsticanje konkurentnosti na mikro nivou 2012.-2015. Aneksa 2 – Istorijski aspekt konkurentnosti
- [27.] Horwath Consulting i Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Strategija razvoja turizma Srbije, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd, 2006.
- [28.] Horwath Consulting i Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Strategija razvoja turizma Srbije, Prvi fazni izveštaj, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd, 2005.
- [29.] Hungarian Tourist Authority, National Tourism Development Strategy 2005 – 2013., 2005.
- [30.] IPA – Instrument za pretpristupnu pomoć EU 2007.-2013., Treće izmenjeno i dopunjeno izdanje, Evropski pokret Srbija, Beograd, 2011.
- [31.] Ivanović M. i Klasarić M, Strateško planiranje u javnom sektoru – ključ razvoja i reformi, Bezbednost – teorijsko stručni časopis br.3, Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Srbije, 2009.
- [32.] Javno-privatno partnerstvo i koncesije, Biblioteka Narodne Skupštine Republike Srbije, broj: Z-26/10, 2011.
- [33.] Jovičić D., Tomić H.E., Potentional for Tourism Development in Serbia s Spas,4th International Scientific Conference, Planing for The Future Learning from The Past: Contemporary Developments in Tourism Travel& Hospitality, Greece, 2009.
- [34.] Knežević M., Značaj koncesije za strana ulaganja u Repulici Srbiji, Ekonomski horizont, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, 2010.
- [35.] Kotler P., Keller K. L., Marketing menadžment, Edicija Ekonomija i poslovanje danas, Beograd, 2006.
- [36.] Kotler P., Marketinška znanja od A do Z, Binoza press, Zagreb, 2004.
- [37.] Kotter J., Strategic management in public and nonprofit organizations, New York, Praeger Publishers

- [38.] Lamperth, Judit, Effects of Tourism on Economic Development in Kehidakustány, Hungary, 3rd Central European Conference in Regional Science – CERS, 2009.
- [39.] Lukić D. i Harding R., Predlog za višegodišnji okvir obuke namenjen zaposlenima u javnom sektoru na poslovima planiranja, pripreme i sprovođenja projekata javnih investicija u Srbiji, Planiranje, vrednovanje i praćenje javnih investicija – Metodološki alati, Podrška nacionalnom investicionom planiranju i implementaciji, VII Poglavlje
- [40.] Lukić D., Baret M. i Štimac V., Tekuća praksa i glavni izazovi procesa planiranja investicija u Srbiji, Planiranje, vrednovanje i praćenje javnih investicija – Metodološki alati, Podrška nacionalnom investicionom planiranju i implementaciji, Projekat finansira EU, I poglavlje
- [41.] Lynne Moulton and Helmut K Anheier, Public-private partnerships in the United States: Historical patterns and current trends, Civil Society Working Paper 16, 2001.
- [42.] Maksin-Micić M., Turizam i prostor, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
- [43.] Mansell R., Avgerou C., Quah D., Silvestrone R., The Oxford Handbook of Information and Communication Tehnologies, Oxford Universiti Press, 2007.
- [44.] Mašić B., Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
- [45.] Mesečni statistički pregled, RZS, br. 9/2009.
- [46.] Mijalković, S., Nacionalna bezbednost, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, 2009.
- [47.] Mijatović N., Javno-privatno partnerstvo, Hrvatska pravna revija, br. 3/07
- [48.] Milisavljević M., Savremeni strategijski menadžment, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007.
- [49.] Milojević Lj., Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, 2008.
- [50.] Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Strategija regionalnog razvoja Republike Srbije za period od 2007. do 2012., Beograd, 2007.
- [51.] Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Zakon o turizmu, Službeni glasnik RS br. 36/09., Beograd, 2009.
- [52.] Ministarstvo finansija, Bošnjak M., Socioekonomski i strukturni napredak Srbije u tranzicionom periodu 2001-2007., Beograd, 2008.
- [53.] Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Strategija razvoja Hrvatskog turizma do 2010. godine, finalna verzija, 2003.
- [54.] Ministarstvo za telekomunikacije, Strategija razvoja informacionog društva u Republici Srbiji do 2020. godine, Beograd, 2010.
- [55.] Nacionalna služba za zapošljavanje
- [56.] Nacionalna strategija održivog razvoja, „Službeni glasnik RS”, br. 55/05, 71/05-ispravka i 101/07, Vlada Republike Srbije, Beograd, 2008.
- [57.] Narodna banka Srbije, Sektor za ekonomske analize i istraživanja, Odeljenje statistike platnog bilansa

- [58.] Newman W. H., Logan J. P. and Hagerty W. H.: Strategy, South-western Publishing, 1989.
- [59.] Njeguš A., Informacioni sistemi u turizmu, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd 2007.
- [60.] Odluka o obrazovanju Komisije za javno-privatno partnerstvo („Službeni glasnik Republike Srbije“, br.:13/2012)
- [61.] Pešić V. R., Projekat: Strategija održivog razvoja Srbije, Ekonomska aktivnost i stanje životne sredine u Srbiji
- [62.] Peteri G., Partnerstvo javnog i privatnog sektora – Dobra i loša iskustva u odabranim zemljama u tranziciji, PALGO centar, Beograd 2010.
- [63.] Popesku J., Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Beograd 2002.
- [64.] Popesku J., Destinacijske menadžment organizacije kao oblik upravljanja razvojem turističkih destinacija, Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2009.
- [65.] Popesku J., Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
- [66.] Porter M. E., Konkurentska prednost, Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata, Asee books
- [67.] Porter M. E., O konkurenciji, FEFA, Beograd, 2008.
- [68.] Poslovni (master) plan turističke destinacije Zlatibor i Zlatar, Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2007.
- [69.] Practical Guide to Contract procedures for EU external actions, 2013.
- [70.] Pravilniku o sadržini i načinu isticanja turističke signalizacije u Srbiji ("Službeni glasnik RS", broj: 36/09)
- [71.] Priručnik za izradu logičke matrice: ključni instrument za upravljanje projektnim ciklusom, Ministarstvo finansija Republike Srbije
- [72.] Priručnik za polaganje stručnog ispita za turističkog vodiča, Viša turistička škola, Beograd, 1995.godina
- [73.] Privredna Komora Srbije, Udruženje za turizam i ugostiteljstvo, Stanje u turističko ugostiteljskoj privredi u 2007., Beograd, 2008.
- [74.] Public private Partnership, Trick or Oportunity?, Study made for the Cee Bankwatch Network, Clean Air Action Group, Budapest, November, 2006.
- [75.] Public Private Partnerships, Fiscal Affairs Department, International Monetary Fund, 2004.
- [76.] Republički zavod za informatiku i internet, Stanje razvoja e-Uprave u Republici Srbiji za 2009. godinu, Beograd, 2010.
- [77.] Republički zavod za razvoj, Izveštaj o razvoju Srbije u 2008., Beograd, 2009.
- [78.] RZS, Saopštenja za javnost, Beograd, 2009. i 14.12.2012.
- [79.] RZS, Statički godišnjaci od 2003. do 2012.
- [80.] RZS, Statistički kalendar Republike Srbije, 2008., Beograd
- [81.] Samardžić S., Gavrilović-Gagović S., Tendencije uslužnog privrede sektora Srbije, Tržište, novac, kapital, br.2, 2011.
- [82.] Šapić D., Marketing na internetu, Beograd, 2002.

- [83.] Šimić M. L., Međunarodna konkurentnost hrvatskog gospodarstva u okruženju tranzicijskih zemalja srednje i istočne Europe, Tržište, Ekonomski fakultet Osijek, br. 10, 1999.
- [84.] Spasić V., Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2006.
- [85.] Stankić R., Stankić M. Informatika u turizmu, Visoka turistička škola, Beograd, 2008.
- [86.] Štetić S., Uspostavljanje ravnoteže održivog razvoja i ekonomskog rasta kroz turiza, Životna sredina ka Evropi, EnE09-Peta regionalna konferencija, Ambasadori životne sredine i Privredna komora Srbije, 2009.
- [87.] Strategija za podizanje konkurentnosti na mikro nivou 2012.-2015. Aneks 2 – Istorijski aspekt konkurentnosti, Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća, 2011.
- [88.] Svetska trgovinska organizacija – pravni instrumenti i savremene tendencije, Ministarstvo za međunarodne ekonomske odnose Srbije i Crne Gore, Beograd, 2005.
- [89.] Swanson R. J, Smith G, Allen, Del Maestro Allen M., Edgell D., Tourism, Policy and Planning Yesterday, Today and Tomorrow, Butterworth-Heinemann, 2008.
- [90.] Todorović J., Strategijski i operativni menadžment, CONZIT, Beograd, 2003.
- [91.] Transparency International Romania, Integrity and resistance to corruption of the law enforcement bodies in Southeast european countries, Survey Report, 2010, Transparency international
- [92.] Travel Click eMonitor and eTrack Reports – 2009. YTD
- [93.] Turban E., Mc Lean E., Wetherbe J., Informaicon tehnologija za menadžment. Transformisanje poslovanja u digitalnu ekonomiju, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd 2003.
- [94.] Turistički promet u Hrvatskoj u 2008., 2009., 2010. i 2011. godini, Hrvatska gospodarska komora – Sektor za turizam
- [95.] Unković S., Turizam velika šansa i u godinama krize, Hotel Profesional, Magazin za hotelijerstvo, ugostiteljstvo i turizam, br. 25, februar 2012.
- [96.] Unković S., Zečević Z., Ekonomika turizma, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2008.
- [97.] UNWTO, From Davos To Copenhagen and Beyond: Advancing Tourism's Response to Climate Change, 2009.
- [98.] UNWTO, Tourism Highlights, Edition 2005.
- [99.] UNWTO, Tourism Highlights, Edition 2006.
- [100.] UNWTO, Tourism Highlights, Edition 2007.
- [101.] UNWTO, Tourism Highlights, Edition 2008.
- [102.] UNWTO, Tourism Highlights, Edition 2009.
- [103.] UNWTO, Tourism Highlights, Edition 2010.
- [104.] UNWTO, Tourism Highlights, Edition 2011.
- [105.] UNWTO, Tourism Highlights, Edition 2012.
- [106.] UNWTO, Compendium of Tourism Statistics Data 2006-2010, Edition 2012.

- [107.] UNWTO, Tourism Towards 2030 Global Overview, Advance edition presented at UNWTO 19th General Assembly – 10 October 2011.
- [108.] UNWTO, Tourism Towards 2030. / Global Overview, Madrid, Spain, 2011.
- [109.] UNWTO, Tourist Safety and Security: Practical Measures for Destinations, 1996.
- [110.] Uredba o decentralizovanom sistemu upravljanja sredstvima razvijene pomoći Evropske unije u okviru instrumenta pretprijetne pomoći (IPA)
- [111.] Vasiljević B., Uticaj doznaka na ekonomski i socijalni razvoj u Srbiji, FPN, I Deo: Politička teorija, politička sociologija, politički sistem, Godišnjak 2009, str. 210 Preuzeto: J. Petree and N. Baruah, 2006.
- [112.] Vasiljević J, Aleksić G., Uticaj razvoja drumskog saobraćaja na razvoj Srbije, Ciklus konferencija, Bezbednost u postmodernom ambijentu, Zbornik radova, knjiga XIII, Naučna konferencija sa međunarodnim učesćem, Resursi i bezbednost Jugoistočne Evrope, Beograd, 2012.
- [113.] Velloso, J.P.R. (1991): International Competitiveness and Creation of an Enabling Environment, preuzeto iz Strategije za podsticanje konkurentnosti na mikro nivou 2012.-2015. Aneksa 2 – Istorijski aspekt konkurentnosti, Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća, 2011.
- [114.] Vigvari A., Raičević B., Brnjas Z., Osnovi teorije državnog budžeta i finansijski poslovi samouprava, Evropski pokret u Srbiji, Beograd, 2003.
- [115.] Vodič za planiranje lokalnog razvoja, Centar za strateško ekonomska istraživanja Vojvodina – CESS Izvršnog veća AP Vojvodina
- [116.] Vukasović S., Satelitski obračun turizma u Srbiji i zemljama EU, Singidunum revija, 2010.
- [117.] White C., Strategic Management, Palgrave Macmillan, New York, 2004., str. 128
- [118.] World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2012-2013.
- [119.] WTO, Compendium of Tourism Statistics Data 2001-2005., Edition 2007.
- [120.] WTTC Travel and Tourism Economic Impact Serbia 2012.
- [121.] Zakon o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama Republike Srbije, Beograd, 2011. ("Službeni glasnik RS" broj: 88/2011.)
- [122.] Zakon o potvrđivanju Okvirnog sporazuma između Republike Srbije i Komisije Evropskih zajednica o pravilima za saradnju koja se odnose na finansijsku pomoć Evropske zajednice Republici Srbiji u okviru sprovođenja pomoći prema pravilima instrumenta pretprijetne pomoći (IPA)
- [123.] Zubić Petrović S., Raković A., Svetska trgovinska organizacija – Pravni instrument i savremene tendencije, Ministarstvo za međunarodne ekonomske odnose Srbije i Crne Gore, Beograd, 2005.

Elektronski izvori:

- [1.] <http://cpi.transparency.org/cpi2012/results/>
- [2.] <http://ec.europa.eu/europeaid/prag/document.do;jsessionid=pPyDR0xdLRncGQZ7DzpBVQIPKZn2b1C4vb6SvFB4wyLJ73vSl4yQ!-223608555>
- [3.] http://ec.europa.eu/information_society/activities/eten/cf/opdb/cf/project/index.cfm?mode=detail&project_ref=ETEN-510828
- [4.] http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/ppp_en.pdf
- [5.] <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>
- [6.] http://europa.eu/legislation_summaries/enlargement/2004_and_2007_enlargement/e50017_en.htm
- [7.] <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/overview>
- [8.] http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/businesses/public_procurement/l22012_en.htm
- [9.] <http://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch7en/appl7en/ch7a3en.html>
- [10.] http://sh.wikipedia.org/wiki/Zaje%C4%8Darski_okrug
- [11.] <http://siteresources.worldbank.org/WBI/Resources/213798-1259011531325/6598384-1268250381749/PPPEPECAGT.pdf>,
- [12.] <http://siteresources.worldbank.org/WBI/Resources/213798-1259011531325/6598384-1268250381749/PPPEPECAGT.pdf>,
- [13.] <http://sokobanja.rs/sr/sportsko-rekreativni-turizam/tekst>
- [14.] <http://sokobanja.rs/sr/zdravstveni-turizam/tekst>
- [15.] <http://webrzs.stat.gov.rs/axd/dokumenti/saopstenja/KS10/ks10122010.pdf>
- [16.] <http://webrzs.stat.gov.rs/axd/dokumenti/saopstenja/NR21/nr21122009.pdfž>
- [17.] <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/ReportResultView.aspx?rptKey=indId%3d060001IND01%2635%3d6%26101%3d0%262%3d200900%2c201000%2c201100%26sAreaId%3d060001%26dType%3dName%26lType%3dSerbianCyrillic>
- [18.] <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/ReportResultView.aspx?rptKey=indId%3d240301IND01%2635%3d6%264%3d0%2c%26d0%96%262%3d200900%2c201000%266%3d2%26sAreaId%3d20301%26dType%3dName%26lType%3dSerbianCyrillic>
- [19.] http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/00/28/27/NR31_069_srb-lat.pdf
- [20.] http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/00/97/29/NR31_078_crb+cir.pdf
- [21.] http://www.academia.edu/1957079/Stakeholders_and_public_private_partnerships_role_in_tourism_management
- [22.] http://www.ajpp.hr/media/14310/baza_odobreni%20projekti%20v7.pdf
- [23.] <http://www.ajpp.hr/naslovnica/institucionalni-okvir.aspx>
- [24.] <http://www.ajpp.hr/naslovnica/vijesti/izdano-rjesenje-o-odobrenju-provedbe-projekta-izgradnje-novog-putnickog-terminala-zracne-luke-zagreb.aspx>
- [25.] <http://www.banjesrbije.net/o-banjama.html>
- [26.] <http://www.dei.gov.ba/dokumenti/?id=4713>

- [27.] <http://www.drina-reka.com/, datum>
- [28.] <http://www.ebrd.com/downloads/legal/concessions/hungary.pdf>
- [29.] http://www.google.rs/search?hl=sr&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=595&q=koridor+srbijske&oq=koridor+srbijske&gs_l=img.3..0i2412.6537.17332.0.19001.18.10.2.6.7.0.141.1292.0j10.10.0...0.0...1ac.1.12.img.8bXjV y_Io6c#hl=sr&site=imghp&tbm=isch&sa=1&q=mapa+koridor+10+i+11+srbijske&oq=mapa+koridor+10+i+11+srbijske&gs_l=img.3...14976.16130.7.17020.5.5.0.0.0.1.172.594.2j3.5.0...0.0...1c.1.12.img.OXwqEUI4&bav=on.2.or.r_qf.&bv m=bv.46226182,d.ZWU&fp=728c286ae8895826&biw=1366&bih=595
- [30.] <http://www.icvbulletin.org/index.php/turkey-news/640-turkey-plans-to-build-12-new-marinas-by-2015>
- [31.] http://www.kolcuoglu.av.tr/e-bulletin/Public_Private_Part.pdf ,
- [32.] http://www.levego.hu/sites/default/files/kiadvanyok/ppp_061120.pdf,
- [33.] <http://www.lukabeograd.com/PutnickoPristaniste/Turizam.html>.
- [34.] <http://www.nasme.me/dokumenti/Aneks%20%20-%20Istorijski%20aspekt.pdf>
- [35.] http://www.ngo.ba/index.php?option=com_glossary&letter=P&id=193
- [36.] http://www.panacomp.net/srbija?mesto=srbija_zlata
- [37.] <http://www.pansion.co.rs/plovidbadunavom.html>
- [38.] http://www.pppinharyana.gov.in/ppp/sector/tourism/ppp_tourism1.pdf
- [39.] <http://www.razvoj.gov.rs/Prognose/BDP2009/nalazi.htm>
- [40.] http://www.resurscentar.rs/rc_files/downloads/prirucnik_za_izradu_predloga_projekata.pdf
- [41.] <http://www.skijalistasrbije.rs/sr/zicare-stara-planina>
- [42.] http://www.spatravel.rs/vrnjacka_banja.html
- [43.] <http://www.srbija.travel/kultura/arheoloska-nalazista/medijana/>
- [44.] <http://www.srbija.travel/kultura/arheoloska-nalazista/sirmijum/>
- [45.] <http://www.srbija.travel/kultura/manastiri/>
- [46.] <http://www.srbija.travel/kultura/manastiri/dolina-kraljeva/djurdjevi-stupovi/>
- [47.] <http://www.srbija.travel/kultura/manastiri/dolina-kraljeva/studenica/>
- [48.] <http://www.srbija.travel/kultura/manastiri/dolina-kraljeva/zica/>
- [49.] <http://www.srbija.travel/kultura/manastiri/fruskogorski-manastiri/>
- [50.] <http://www.srbija.travel/kultura/manastiri/kosovsko-metohijski-manastiri/>
- [51.] <http://www.srbija.travel/kultura/manastiri/ovcarsko-kablarski-manastiri/>
- [52.] <http://www.srbija.travel/priroda/>
- [53.] <http://www.srbija.travel/priroda/nacionalni-parkovi/>
- [54.] <http://www.srbija.travel/priroda/parkovi-prirode/>
- [55.] <http://www.srbija.travel/priroda/pecine/>
- [56.] <http://www.srbija.travel/priroda/reke-i-jezera/dunav/>
- [57.] <http://www.srbija.travel/priroda/reke-i-jezera/tisa/>
- [58.] <http://www.srbija.travel/priroda/rezervati-prirode/deliblatska-pescara/>
- [59.] <http://www.srbija.travel/turisticki-promet-u-republici-srbiji-u-2009-godini/>
- [60.] <http://www.suk.gov.rs/dotAsset/11010.pdf>
- [61.] <http://www.travelclick.com/information-center/hotel-market-performance.cfm>,
- [62.] <http://www.turizam.mfp.gov.rs/index.php/ys/statistika>

- [63.] <http://www.zaprokul.org.rs/okruzi/jablanicki/index.html>
- [64.] http://www3.weforum.org/docs/WEF_TravelTourismCompetitiveness_Report_2011.pdf
- [65.] www.myserbia.net
- [66.] www.nsz.gov.rs
- [67.] www.sr.wikipedija.org
- [68.] www.srbija-tourism.org
- [69.] www.srebrnojezero.tripod.com
- [70.] www.stat.gov.rs
- [71.] [www.yu4you.com/ items/ sr/ knjiga/ item_2733.html](http://www.yu4you.com/items/sr/knjiga/item_2733.html)

SPISAK SKRAĆENICA

1. BDP – Bruto domaći proizvod
2. DPN – Društvo za posebne namene
3. EK – Evropska komisija
4. EU – Evropska unija
5. GAP – Analiza jaza i rizika
6. GATS – Opšti sporazum o trgovini uslugama
7. GCI – Globalni indeks konkurentnosti
8. GDS – Globalni distribicioni sistem
9. GPS – Globalni pozicioni sistem
10. IPA – Instrument za pretpristupnu pomoć EU
11. JPP – Javno – privatno partnerstvo
12. KRS – Kompjuterski rezervacioni sistem
13. MMF – Međunarodni monetarni fond
14. NBS – Narodna banka Srbije
15. NSZ – Nacionalna služba za zapošljavanje
16. NVO – Nevladina organizacija
17. OECD – Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj
18. PESTEL – Politika-ekonomija-društvo-tehnologija-okruženje-pravo
19. PPIAF – Savetodavno telo za javno-privatnu infrastrukturu
20. PRAG – Praktični vodič Evropske komisije kroz procedure i pravila za nabavke i ugovaranja u sklopu pomoći EU trećim zemljama
21. RZS – Republički zavod za statistiku
22. SB – Svetska banka
23. STO – Svetska trgovinska organizacija
24. SWOT – Snaga-slabost-šansa-pretnja
25. THN – Mreža turističkih informacionih sistema i usluga
26. TSA – Satelitski obračun u turizmu
27. TTCI – Ukupan indeks konkurentnosti putovanja i turizma
28. UN – Ujedinjene nacije
29. UNSD – Komisija Ujedinjenih nacija za statistiku
30. UNWTO – Svetska turistička organizacija - Ujedinjenih nacija
31. WEF – Svetski ekonomski forum
32. WEF – Svetski ekonomski forum
33. WTTC – Svetski savet za putovanje i turizam

SPISAK TABELA

Broj tabele	NAZIV	Str.
Tabela br. 1	Modeli javnoprivatnog partnerstva u SAD.....	8
Tabela br. 2	Učešće prihoda i rashoda od međunarodnog turizma u bruto domaćem proizvodu (BDP) po zemljama, u periodu od 2006. do 2010.....	25
Tabela br. 3	Međunarodni prihod od turizma u periodu od 2003. do 2011.....	30
Tabela br. 4	Međunarodni prihod od turizma po odabranim zemljama u periodu od 2003.do 2011.....	31
Tabela br. 5	Osnovni pokazatelji ekonomskih kretanja u periodu od 2002. do 2011..	64
Tabela br. 6	Ekonomске koristi i nedostaci doznaka za zemlje primaoca.....	66
Tabela br. 7	Ukupan platni promet, prilivi i odlivi sredstava od turizma u Srbiji u periodu od 2007. do 2011.....	69
Tabela br. 8	Dolasci i noćenja turista u Srbiji u periodu od 2002. do 2011.....	71
Tabela br. 9	Noćenje stranih turista po vrstama turističkih mesta u periodu od 2002. do 2011.....	73
Tabela br. 10	Rang zemalja prema uslovima poslovanja.....	75
Tabela br. 11	Konkurentska pozicija Srbije u svetu prema uslovima poslovanja u 2011.....	75
Tabela br. 12	Index konkurentnosti putovanja i turizmu (TTCI) za 2009. i 2011.....	76
Tabela br. 13	Indikatori konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije za 2011.....	77
Tabela br. 14	Index percepcije korupcije u zemljama Jugoistočne Evrope za 2012.....	88
Tabela br. 15	Ciljevi strategije planiranja i definicija značaja.....	99
Tabela br. 16	Vremenski okvir planiranja i strateške opcije.....	100
Tabela br. 17	Prikaz posebnih demografskih pokazatelja.....	103
Tabela br. 18	Osnovne karakteristike opština u kojima je sprovedeno istraživanje u periodu od septembra 2012. do marta 2013.....	127
Tabela br. 19	Struktura uzorka.....	134
Tabela br. 20	Prikaz upoznatosti sa zakonom o JPP i procena potreba za istim po opštinama.....	137
Tabela br. 21	Prikaz procene ispitanika o spremnosti organizacije da upravlja JPP projektima.....	139
Tabela br. 22	Prikaz povezanosti procene ispitanika o spremnosti organizacije da upravlja JPP projektima i upoznatosti sa Zakonom o JPP.....	142
Tabela br. 23	Prikaz procene potencijalnih prepreka za uvođenje JPP.....	143
Tabela br. 24	Prikaz procene ciljeva JPP.....	145
Tabela br. 25	Prikaz povezanosti procene ciljeva JPP i upoznatosti sa zakonom.....	146
Tabela br. 26	Procena potrebnih preduslova za povećanje zainteresovanosti privatnog sektora za učešće u projektima JPP.....	148

SPISAK GRAFIKONA

Broj grafikona	NAZIV	Str.
Grafikon br. 1	Učešće prihoda i rashoda od međunarodnog turizma u bruto domaćem proizvodu Turske.....	27
Grafikon br. 2	Učešće prihoda i rashoda od međunarodnog turizma u bruto domaćem proizvodu Mađarske.....	27
Grafikon br. 3	Učešće prihoda i rashoda od međunarodnog turizma u bruto domaćem proizvodu Hrvatske.....	28
Grafikon br. 4	Učešće prihoda i rashoda od međunarodnog turizma u bruto domaćem proizvodu Srbije.....	29
Grafikon br. 5	Međunarodni prihod od turizma u periodu od 2003. do 2011. godine...	30
Grafikon br. 6	Međunarodni prihod od turizma po odabranim zemljama.....	32
Grafikon br. 7	Međunarodni turistički dolasci, 1950. – 2020. godine.....	35
Grafikon br. 8	Procena međunarodnih turističkih dolazaka do 2030. godine.....	37
Grafikon br. 9	Priliv stranih direktnih investicija i doznaka iz inostranstva u Srbiju u periodu od 2004. do 2011. godine.....	65
Grafikon br. 10	Devizni priliv i odliv od turizma u Srbiji od 2007. do 2011. godine.....	70
Grafikon br. 11	Dolasci i noćenja turista u Srbiji u periodu od 2002. do 2011. godine...	72
Grafikon br. 12	Noćenje stranih turista po vrstama turističkih mesta u periodu od 2002. do 2011. godine.....	74
Grafikon br. 13	Učešće GDS na svetskom tržištu.....	90
Grafikon br. 14	Nivo obrazovanja stanovništva u ukupnom stanovništvu.....	107
Grafikon br. 15	Troškovi istraživanja i razvoja kao udeo u bruto domaćem proizvodu (BDP).....	108
Grafikon br. 16	Struktura uzorka u procentim s obzirom na nezavisne/kontrolne varijable.....	135
Grafikon br. 17	Upoznatost sa usvojenim Zakonom.....	136
Grafikon br. 18	Procena potreba za javno-privatnim partnerstvom.....	137
Grafikon br. 19	Prikaz po opštinama (u procentima).....	138
Grafikon br. 20	Prikaz procene ispitanika o spremnosti organizacije da upravlja JPP projektima.....	140
Grafikon br. 21	Prikaz procene ispitanika o spremnosti organizacije da upravlja JPP projektima po opštinama (aritmetička sredina odgovora).....	141
Grafikon br. 22	Prikaz procene ispitanika o potencijalnim preprekama za uvođenje JPP.....	143
Grafikon br. 23	Prikaz procene ispitanika o potencijalnim preprekama za uvođenje JPP po opštinama (aritmetička sredina odgovora).....	144
Grafikon br. 24	Prikaz procene ciljeva JPP.....	145
Grafikon br. 25	Prikaz procene ciljeva JPP po opštinama.....	147
Grafikon br. 26	Procena potrebnih preduslova za povećanje zainteresovanosti privatnog sektora za učešće u projektima JPP.....	149

Grafikon br. 27	Procena potrebnih preduslova za povećanje zainteresovanosti privatnog sektora za učešće u projektima JPP po opštinama.....	150
Grafikon br. 28	Postojanje preduslova.....	151
Grafikon br. 29	Da li JPP može biti u funkciji podizanja konkurentnosti turizma Srbije.....	153
Grafikon br. 30	Da li smatrate da je za efikasnije i efektivnije sprovođenje JPP poželjna institucionalizacija.....	154

SPISAK SLIKA

Broj slike	NAZIV	Str.
Slika br. 1	Porterov model pet sila.....	14
Slika br. 2	Generički lanac vrednosti.....	16
Slika br. 3	Porterove generičke strategije.....	18
Slika br. 4	Zainteresovane strane u JPP u Turskoj.....	45
Slika br. 5	Institucionalna struktura u projektu javno – privatnog partnerstva u Mađarskoj.....	49
Slika br. 6	Primer baze odobrenih projekata u Hrvatskoj.....	52
Slika br. 7	Oblici JPP.....	61
Slika br. 8	Mapa koridora X i XI.....	84
Slika br. 9	Menadžment.....	98
Slika br. 10	Lokacija opština u kojima je izvedeno istaživanje.....	126
Slika br. 11	SWOT analiza upitnika o JPP.....	155
Slika br. 12	Model projektnog ciklusa JPP.....	161
Slika br. 13	Primer logičke matrice.....	165
Slika br. 14	Opšti model periodičnog izveštavanja o sprovođenju projekta JPP.....	170

UPITNIK

Projektna analiza – UPITNIK

Ovaj upitnik je koncipiran kao segment istraživanja potreba i mogućnosti unapređenja javno-privatnog partnerstva u turizmu Republike Srbije. Podaci prikupljeni ovim - anonimnim putem biće predmet naučne obrade i predstavljeni u okviru doktorske disertacije “Javno-privatno partnerstvo u funkciji podizanja konkurentnosti turizma Srbije”, a u sklopu toga biće od izuzetnog značaja za koncipiranje daljih aktivnosti vezanih za kreiranje procedura izbora i primene optimalnog modela javno - privatnog partnerstva, njegovog sprovođenja, praćenja ostvarenih rezultata i efekata. Sve ovo je u cilju podizanja konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije.

Ceneći Vašu profesionalnu kompetentnost i iskustvo, uvereni smo da bi Vaše ocene, stavovi i mišljenja bili dragoceni za ostvarenje navedenih istraživačkih i praktičnih ciljeva, te Vas s toga najljubaznije molimo da popunite ovaj upitnik.

Podaci dobijeni ispitivanjem biće korišćeni isključivo u istraživačke svrhe, odnosno za potrebe izrade navedene disertacije.

Molimo Vas da prilikom odgovaranja na pitanja birate samo jedan od ponuđenih odgovora (osim ako je naznačeno drugačije).

IDEO - OPŠTE INFORMACIJE

R.B. PITANJE

ODGOVOR

1. 0. Godine starosti:

1.1. Godine radnog staža:

1.2. Pol:

ženski

muški

----------------------	----------------------

1.3. Školska sprema:

srednja stručna sprema

viša stručna sprema

visoka stručna sprema

visoka stručna sprema – master

magistratura

doktorat

drugo:

----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

1.4. Vaša pozicija u organizaciji:

top menadžer / direktor

srednji nivo menadžera

zaposleni

----------------------	----------------------	----------------------

1.5. Tip organizacije:

javna	
privatna	

1.6. Broj zaposlenih u Vašoj organizaciji:

0 – 10	
10 – 50	
50-100	
preko 100	

1.7. Da li je privredna grana u okviru koje posluje Vaša organizacija:

1.7.1. u sektoru turizma (hotelijerstva, ugostiteljstva, agencija i sl.)	
1.7.2. u srodnoj delatnosti (saobraćaj, poljoprivredu, trgovina itd.)	

1.8. Da li ste upoznati sa usvojenim Zakonom o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama u Republici Srbiji:

da	
ne	

II DEO - ORGANIZACIJA

DA uglavnom da uglavnom ne **NE**

2.0. Da li u organizaciji postoji neki organizacioni oblik za upravljanje javno-privatnim projektima (JPP):

--	--	--	--

2.1. Da li su uloge i odgovornosti članova projektnog tima za projekte JPP definisane i usaglašene:

--	--	--	--

2.2. Da li postoji otvorena i efikasna komunikacija na gore, na dole i kroz organizaciju:

--	--	--	--	--

2.3. Da li je predviđeno da svim partnerima u projektu JPP budu na raspolaganju informacije o ciljevima, aktivnostima i rezultatima planiranih promena:

--	--	--	--	--

2.4. Da li u organizaciji postoji informacioni sistem koji bi mogao biti u funkciji planiranja, uvođenja i praćenja projekta JPP:

--	--	--	--	--

2.5. Da li organizacija ima analizu o primerima dobre prakse uvođenja JPP u svetu:

--	--	--	--	--

III IDEO – IDENTIFIKACIJA POTREBA ZA JPP

3.0. Da li smatrate da postoji potreba za JPP:

da

ne

--	--

3.1. Navedite razloge zbog kojih JPP **treba** da postoji:

3.2. Navedite razloge zbog kojih JPP **ne treba** da postoji:

3.3. Da li smatrate da su prepreke za uvođenje javno-privatnog partnerstva:

3.3.1. administrativne

DA uglavnom da uglavnom ne NE

--	--	--	--

3.3.2. finansijske

--	--	--	--

3.3.3. obrazovne

--	--	--	--

3.3.4. zakonodavne

--	--	--	--

3.3.5. institucionalne

--	--	--	--

drugo:

--	--	--	--

3.4. Da li smatrate da je država stvorila preduslove za proces uvođenja JPP:

DA uglavnom da uglavnom ne NE

--	--	--	--

IV DEO – PLANIRANJE UVOĐENJA JPP

4.0. Da li smatrate da su ciljevi uvođenja JPP:

--	--	--	--

DA

uglavnom da

uglavnom ne

NE

4.0.0. jasno definisani

4.0.1. zakonski usaglašeni

4.0.2. usaglašeni sa svim zainteresovanim stranama

4.0.3. vremenski određeni

4.0.4. potpuno u funkciji razvoja društva

4.1. Da li je po vašem mišljenju, radi povećanja zainteresovanosti privatnog sektora za učešće u projektima JPP, potrebno obezbediti, između ostalih, sledeće preduslove:

4.1.0. definisati prioritete

4.1.1. usvojiti podzakonska akta

4.1.2. usvojiti procedure za izbor partnera, uvođenje, sprovođenje i kontrolu JPP projekata

4.1.3. obezbediti primenu usvojenih propisa i procedura

4.1.4. uprostiti administrativne procedure

4.1.5. obezbediti olakšice (npr. potpuno ili delimično oslobađanje od poreza, doprinosa, raznih taksi itd.)

4.1.6. predvideti izvore finansiranja

4.1.7. edukovati ljudske resurse u skladu sa potrebama tržišta

4.1.8. drugo:

--	--	--	--

4.2. Kakve efekte, po Vašem mišljenju, treba da ima uvođenje JPP:

--

4.3. Da li smatrate da je za efikasnije i efektivnije sprovođenje projekata JPP, poželjna institucionalizacija u obliku formiranja operativnog nacionalno-koordinacionog tela za JPP u okviru Vlade Republike Srbije:

--	--	--	--

4.4. Da li smatrate da javno-privatno partnerstvo može biti u funkciji podizanja konkurentnosti turizma u Srbiji:

--	--	--	--

Zahvaljujemo Vam na saradnji, izdvojenom vremenu i doprinosu koji ste pružili ovom istraživanju!