

## MISIJA I VIZIJA KAO OKOSNICE OSMIŠLJAVANJA STRATEGIJE RAZVOJA VISOKOŠKOLSKE USTANOVE

**Prof.dr.sc. Nikola Kuvačić, email: nikola.kuvacic@gmail.com**

**Alisa Salkić, MA email: alisa.salkic@gmail.com**

**Lejla Skopljak, MA, email: lejla.skopljak@iu-travnik.com**

**Internacionalni univerzitet Travnik u Travniku, Bosna i Hercegovina**

*Sažetak: Najkraće rečeno, strategija je način ostvarenja ciljeva, pa se pod strategijom najčešće smatra dugoročno planiranje ponašanja neke tvrtke radi ostvarivanja postavljenih ciljeva. Njome se definiše način kako se trebaju koristiti pojedini resursi da bi se iskoristile prednosti za stvaranje željenih učinaka. Inače, strateškim planiranjem tvrtka pokušava odgovoriti na pet pitanja: gdje ide i što želi postići, kakvo je okruženje, kako će stići tamo gdje želi, koje resurse na tom putu treba te kada će postići željene ciljeve? Strategijom se definiše područje u kojem tvrtka djeluje, razlozi njenog postojanja, utvrđuju se izvori konkurentskih prednosti, razlikovne sposobnosti (kompetencije) koje proizlaze iz tih prednosti te posebna pozicija koju će tvrtka zauzeti. Sam izraz strategija danas se koristi u različitim vrstama ljudskih djelatnosti te postoji čitav niz različitih strategija, na primjer: poduzetnička, marketinška, poslovna i druge vrste strategija pojedinih poslovnih funkcija te strategija razvoja tvrtki u pojedinim područjima djelatnosti (branšama). U ovom radu mi smo se koncentrisali na neke segmente strategije visokoškolske ustanove. Apstrahujući složenu strukturu takve strategije, struktura ovog rada, osim uvoda, zaključaka i popisa korištenih izvora, sadrži opća teoretska zapažanje o pojmu i značaja strategije te elaboraciju pojma i sadržaja misije i vizije visokoškolske ustanove kao temeljnih pretpostavki za osmišljavanje njene strategija razvoja.*

*Ključne riječi: Visokoškolska ustanova, strategija, misija, vizija.*

## THE MISSION AND VISION AS THE BACKBONE OF STRATEGY DEVELOPMENT OF THE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

*Abstract: In short, the strategy is a way to achieve the objectives, so under the strategy it is usually considered long-term planning behaviour of some companies in order to achieve the set goals. It defines a way how to use individual resources to take advantage of creating desired effects. Otherwise, by strategic planning company tries to answer a five questions: where the company goes and what company wants to achieve, environment, how to get where company wants to go, what resources needs on this way and when you will achieve the desired goals? The strategy defines the area in which the company operates, the reasons for its existence, as well as sources of competitive advantage, distinctive abilities (competencies) arising from these advantages and the special position that the company will take. The term strategy is now used in various types of human activities and there are a number of different strategies, for example: entrepreneurial, marketing, business and other types of strategies of individual*

## 1. UVOD

*Strateškim planiranjem menadžment određuje buduće ciljeve i zadatke, odlučuje o načinima, rokovima i aktivnostima za njihovo ostvarivanje te utvrđuje, usmjerava i optimalno koristi resurse. (Đuro Horvat i Davor Perkov)<sup>68</sup>*

Opšti strateški cilj visokog obrazovanja svake zajednice zapravo je osiguranje ispunjenja potreba svih subjekata i korisnika u visokom obrazovanju, integrisanje sistema visokog obrazovanja u međunarodne pravce razvoja, posebno u procese implementacije Bolonjskog procesa u zemljama članicama Evropske unije, kojoj teži cjelokupna zajednica kao krajnjem cilju društvenih reformi. Uključenjem u EHEA-u<sup>69</sup> i ERA-u<sup>70</sup>, kao ravnopravnog partnera i dijela cjelovitog sistema, osigurat će se jednake socijalne mogućnosti za sve kategorije studenata i povećati stepen javne odgovornosti visokog obrazovanja prema široj javnosti.

Prihvatanjem Bolonjske deklaracije, preuzeta je obaveza države da će svoj dotadašnji model i sistem visokog obrazovanja prilagoditi i sve relevantne subjekte uključiti u procese i aktivnosti koje su njime inicirane. Nažalost, strateški pravci

ili strategija razvoja visokog obrazovanja u nekim državama još uvijek nisu doneseni, a i veoma mali broj tamošnjih visokoškolskih ustanova imaju svoje strategije razvoja. Uviđajući takvo nezadovoljavajuće stanje, važno je znati da značajan poticaj razvoju visokog obrazovanja mogu dati samo harmonizovani naporima cijele društvene zajednice, posebno svi nadležni sudionici (organi) izvršne vlasti zaduženi za područje visokog obrazovanja.

Osim toga, treba znati da obrazovanje inkorporira i segment zaštite okoliša, intenzivni ekonomski razvitak, socijalnu i kulturnu dimenziju, ekonomsku varijabilnost i prosperitet, održivi način života i građenje budućnosti na osnovi ekoloških, ekonomskih, socijalno i kulturno održivih rješenja. Obrazovanje za održivi razvoj podrazumijeva razvijanje vještina za život u društvu koje se mijenja u smislu rješavanja problema i kreativnog razmišljanja, ali i razvijanje interesa i motivacije za odgovorno ponašanje, kako bi se postigle pozitivne promjene u društvu. Dakle, neophodne su kvalitativne promjene prema jednom samoodrživom sistemu, za što su potrebna prilagođavanja u obrazovanju kojima će se konzumenti usluga u dogledno vrijeme i pripremiti.

To su i razlozi zbog kojih se svaka VŠU<sup>71</sup> treba strukturisati kao snažan, integrisan, odgovoran i autonoman obrazovni entitet koji će znati garantovati kombinaciju resursa i ekspertiza za promjene. U tom smislu, strategija razvoja VŠU-e mora u obzir uzeti promjene u okruženju koje će imati i uticaj na njenu modernizaciju i jačanje, pri čemu se misli na Bolonjski proces, naučno-istraživačku i obrazovnu politiku, kao i eventualno pristupanje u društvo zemalja članica Evropske unije. Inače, Bolonjski proces, kao Deklaracija ministara obrazovanja zemalja Unije iz 1999. godine, odnosi se na reformu sistema visokog obrazovanja, pri čemu je istaknuto šest ciljeva, o kojima ćemo kasnije više govoriti.

<sup>68</sup> Svi navodi u podnaslovima i tekstu kojima izvori nisu navedeni u fusnotama, preneseni su iz Kuvačić, N.: Antologija naših i svjetskih mudrosti i gluposti (od antičkih polisa do globalnoga sela), Beretin, Split, 2013.

<sup>69</sup> Akronim od European Higher Education Area (Evropski prostor visokog obrazovanja).

<sup>70</sup> Akronim od European Research Area (Evropski istraživački prostor).

<sup>71</sup> Akronim od Visokoškolska ustanova.

Strategiju razvoja bilo koje VŠU-e prema ciljevima i principima Bolonjskog procesa nije moguće realizovati bez podrške iz budžeta lokalne zajednice i iz javnih fondova, uz jasnu odgovornost za postignuća, nadgledanje efikasnosti i precizan sistem evaluacije obrazovnih i naučno-istraživačkih aktivnosti. Usto, neophodno je pozicioniranje dominantnih resursa u privredi i društvu, kako bi se osigurali mehanizmi uzajamnog djelovanja privrede i obrazovanja, uz osiguranje socijalne, ali i ekološke stabilnosti, odnosno održivog razvoja. Budući da autorice i autor ovog rada imaju dosta iskustva u strateškom planiranju, u ovom radu ćemo govoriti o nekim pretpostavkama osmišljavanja efikasne strategije razvoja pojedinačne VŠU-e, ponajprije o misiji, viziji kojima ćemo se ovdje baviti.

Inače, osim navedenih dviju pretpostavki, svaka strategija VŠU-e mora sadržati analizu okruženja, SWOT analizu, sistem osiguravanje kvaliteta, tri prioriteta strateška područja (obično se navodi obrazovanje, resursi i saradništvo), plan aktivnosti poboljšanja (treba navesti indikatore, nosioce pojedinih aktivnosti i rokove ispunjenja) te projekciju realizacije strategije (treba navesti ograničenja razvoja, opšte indikatore uspjeha te projekciju provođenja strategije). U vezi implementacije strategije Zdenko Kopic navodi tri koraka: analizu strateškog izbora, izbor pristupa implementaciji te neposrednu implementaciju strategije.<sup>72</sup>

Međutim, da bi formulirana strategija bila uspješno implementirana, pored ostalog, potrebno je primijeniti više odgovarajućih instrumenta (programi, budžeti, pravila, procedure i slično). Osim toga, u strategiji treba navesti relevantne strateške pravne akte VŠU-e te odgovorna lica i stručna tijela za provedbu strategije VŠU-e. U slučaju prethodne akreditacije VŠU-e, treba taksativno navesti pozitivne nalaze, uočene

nedostatke te preporuke za unapređenje, što ih je istakla komisija za eksternu evaluaciju. Sukladno rečenom, struktura ovog rada, osim ovoga uvoda, zaključaka i popisa korištenih izvora, sadrži opšta teoretska zapažanja o pojmu i značaja strategije te elaboraciju pojma i sadržaja misije, vizije VŠU-e.

## 1. POJAM I ZNAČAJ STRATEGIJE

Strategija određuje temeljne dugoročne ciljeve tvrtke, usvajanje pravaca akcije i alociranje resursa nužnih za postizanje tih ciljeva. (Alfred D. Chandler)

Pojam strategija je izveden od starogrčke riječi *stratēgos* koja doslovno znači vođenje vojske, zapravo to je iz grčko (*stratos* = vojska; *ago* = voditi; *strategos* = vojskovođa) izveden sinonim za ratnu vještinu, odnosno vojnu nauku koja na temelju uzajamnosti političkih, ekonomskih, socijalnih i drugih faktora osmišljava planove za vođenje rata. U prenesenom značenju (*strategema*), to je sinonim za lukavstvo, majstoriju, varku, smicalicu, mudroliju i slično. U različitim kontekstima pojam se koristi i u ekonomskoj nauci i preduzetništvu uopšte, posebno u području menadžmenta, i to u obliku različitih strategija. S vremenom segubi to prvobitno značenje te se pojam koristi da bi se označilo postupanje usmjereno ka ostvarivanju određenog planiranog cilja.

Pojmovi strategija i taktika usko su povezani, jer oba označavaju ispravno korištenje određenih sredstava u vremenu i prostoru, pri čemu se (vrlo pojednostavljeno) strategija odnosi na cilj, a taktika na način kako ostvariti postavljeni cilj.<sup>73</sup>

Savremeno preduzetništvo djeluje u uslovima složenog i dinamičnog okruženja koje karakterišu brze, burne i neočekivane promjene. Složenost, dinamičnost, neizvjesnost i nestabilnost glavne su značajke današnjeg poslovnog okruženja

<sup>72</sup> Klepić, Z.: Strategija i strateško planiranje, PowerPoint prezentacija, 2015. Dostupno na [www.ef.svemo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/strategijski%20management.pdf](http://www.ef.svemo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/strategijski%20management.pdf) (12.januar 2017.)

<sup>73</sup> Dostupno na <https://hr.wikipedia.org/wiki/Strategija> (20.januar 2017.)

koje presudno utiče na pojavu tzv. organizacionog darvinizma, prema kojem se opstanak i razvitak tvrtke vezuju uz sposobnost preduzetnika ili menadžmenta za neprekidno praćenje promjena i prilagođavanje njima, odnosno brze i djelotvorne odgovore na sve te uticaje.

Najčešće je riječ o različitim strateškim odgovorima, odnosno izboru odgovarajuće poslovne strategije. Stoga, kao svojevrsni koncept poslovanja, strategija se često naziva i strategijom prilagođavanja.<sup>74</sup>

Na nivou metaforike, osobito su zanimljiva zapažanja Sun Cua (544.-496. prije nove ere), tajanstvenog kineskog ratnika i filozofa. Još prije dva i po milenija napisao je Umijeće ratovanja, zanimljivu knjigu o strategiji (ratovanja) i dobar priručnik za uspjeh. Savremeni azijski političari i poslovni ljudi još i danas izučavaju ovo djelo, jednako kao što su ga kroz stoljeća izučavali tamošnji vojskovođe i poslovni ljudi. Sun Cu je napisao mnoštvo savjeta o strategiji (ratovanja), i ne samo o strategiji i ne samo o ratovanju, na primjer:

Ako vam je strategija mudra i obuhvatna, vaši će vam proračuni osigurati pobjedu i prije nego što ste se počeli boriti; ako je vaša strategija kratkovidna, vaši proračuni neće biti od veće koristi, pa ćete izgubiti i prije nego što je borba i počela.<sup>75</sup>

Da bi u izvedbi strategija bila efikasna, ona mora biti: realna (temeljiti se na prilikama u okolini i na prednostima tvrtke u usporedbi s konkurencijom), uspješna (tvrtka mora koncentrirati svoje ograničene resurse i sposobnosti tamo gdje je vjerojatnost uspjeha najveća) te optimalna (temelji se na mogućnostima i realnim ciljevima tvrtke). Na više mjesta u literaturu, što je preneseno i u prethodno citiranom internetskom izvoru, konstatira se da svaka tvrtka mora odabrati vlastitu strategiju sukladnu

ciljevima i sposobnostima, pa se predlažu najčešće korištene strategija:

- Ofenzivna strategija: Cilj joj je postizanje vodstvo u grani, pa tvrtka na tržištu mora ponuditi nešto novo, što može donositi visoki profit, ali je to i visokorizično;
- Defenzivna strategija: Cilj joj je obrana od konkurencije i zadržavanje postojećeg tržišnog udjela te ne donosi visoki profit;
- Strategija imitacije: Cilj joj je zadržavanje drugog mjesta (pozicije iza lidera u grani) te pretpostavlja kopiranje lidera;
- Podređena strategija: Riječ je o različitim varijantama ovisničke strategije koja rezultira ovisnošću jednoga subjekta o drugom;
- Tradicionalistička strategija: Riječ je konzervativnoj strategiju u sklopu koje tvrtka ne želi mijenjati obilježje svog proizvoda i/ili usluge, već ih zadržava u starom, već ranije prepoznatljivom obliku; te
- Oportunistička strategija: Cilj joj je traženje slobodnog prostora na tržištu (nekih tržišnih niša), gdje se tvrtka želi ubaciti i iskoristiti prilike koje to tržište pruža.

Svaka se strategija temelji na misiji i viziji te predstavlja način, odnosno izabrane pravce akcije na ostvarivanju ciljeva cjelokupne poslovne aktivnosti poduzetnika. Dakle, strategija polazi od definiranih ciljeva te ukazuje na najbolje načine dostizanja ciljeva sukladnih tržišnim mogućnostima i raspoloživim resursima, što omogućava njihovu racionalnu i efikasnu kombinaciju. Strategija je pretpostavka za osmišljavanje taktike, kao izabranog način, odnosno kombinacija akcija i sredstava u provođenju strategije. Strategija zahtijeva kompleksno sagledavanje situacije i planiranje, dok se taktika fokusira na pojedinačne odluke. Kada je već osmišljena strategija, relativno je lako donositi taktičke odluke, s time da su i ovdje uvijek u fokusu pretpostavljeni ciljevi poslovne aktivnosti poduzetnika.<sup>76</sup>

<sup>74</sup>Kuvačić, N.: Poduzetnička biblija, Beretin, Split, 2005. str. 523

<sup>75</sup> Više vidjeti u Sun Tzu (Cu): Umijeće ratovanja, Misli, Zagreb, 1999.

<sup>76</sup> Kuvačić, N.: Poduzetnička biblija, Beretin, Split, 2005. str. 304.-306.

U nastavku, citirani autor konstatira da taktika pretpostavlja izbor poslove politike kojom se planski preciziraju načela, stavovi i kriteriji kojima se usmjeravaju odluke i akcije u cilju dostizanja planiranih ciljeva cjelokupne poslovne aktivnosti, i to ciljeva sukladnih strategiji i taktici poduzetnika. Poslovna se politika realizuje putem stalnih - operativnih aktivnosti, a u sklopu zadanih političkih načela. Konačno, plan je rezultat procesa planiranja poslovnih aktivnosti za određeno plansko razdoblje, a predstavlja skup srodnih i međusobno povezanih poslova kojima se na racionalan način realiziraju sve poslovne aktivnosti poduzetnika. Plan je pisani dokument u kojemu se kvantitativno i kvalitativno preciziraju i terminiraju poslovi i zadaci menadžmenta na ostvarenju ciljeva poduzetnika za određeno plansko razdoblje.

U literaturi nalazimo mnoštvo klasifikacija strategija, pa na internetu, na primjer, nalazimo podjelu na strategiju tvrtke (enterprise strategy), korporativnu strategiju (corporate strategy), poslovnu strategiju (business strategy) i strategiju funkcija (functional strategy).<sup>77</sup>

Takođe, u literaturi nalazimo mnoštvo definicija strategije koje omogućavaju njeno potpunije shvaćanje. Tako, u izvoru citiranom u prvoj fusnoti Igor Harry Ansoff konstatira (parafraziramo) da je strategija skup smjernica za upravljanje i rukovođenje koje detaljno opisuju položaj tvrtke, pravce u kojima ona nastoji rasti i mijenjati se, instrumente koje će upotrebljavati, sredstva s kojima će nastupati na tržištu, način na koji će oblikovati svoja sredstva, moć koju će pokušati iskoristiti i slabosti koje će nastojati prevazići. Široko shvatanje strategije rezultiralo je velikim brojem tekstova, pa ćemo za potrebe ovog članka iz istog izvora navesti neke interesantne autorske definicije i opservacije o različitim aspektima pojma strategije:

- Strategiju nije moguće realizovati bez odgovarajuće organizacione kulture i organizacione strukture. (Richard M. Hodgetts)
- Organizovanje nije ništa drugo nego poslovna funkcija pomoću koje menadžment stvara pretpostavke za ostvarenje već oblikovane poslovne strategije. (Đuro Horvat)
- Morate stvoriti strategiju koja će voditi ostvarenju vašeg cilja! (Jan Carlzon)
- Strategija je jedinstvo cilja i plana djelovanja. (Tihomir Luković)
- Strategija utvrđuje skicu tvrtke koju treba naslikati u planovima. (Nicolo Berac)
- Uspjeh se gradi na jasnoj strategiji i na sposobnom vodstvu, pa tvrtka mora donijeti jasnu i konkretnu strategiju budućeg razvoja s jasno navedenim prioritetima. (Velimir Srića)
- Većinu stvari koje želite možete postići ako smislite pravu strategiju, napravite pravi posao i zapnete iz petnih žila. (Armand Mammer)
- Strategija je određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva tvrtke, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva. (Alfred Chandler)
- Strategija je određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva tvrtke, usvajanje pravaca akcija i alokacija resursa nužnih za njihovo ostvarenje. (Harold Koontz i Heinz Weichrich)
- Bit je strategije u tome da se sutrašnje konkurentske prednosti kreiraju brže nego što konkurenti mogu kopirati konkurentske prednosti koje vi posjedujete danas. (Gary Hamel)

U vezi mjesta strategije u menadžment procesu, treba znati da misija odgovara na pitanje zašto postojimo, osnovni principi odgovaraju na pitanje u što vjerujemo, vizija odgovara na pitanje što želimo da postanemo, a strategija mora ponuditi plan (fokus) akcije, inicijative (što treba da uradimo), lične ciljeve (što treba da uradim) te način implementacije. Osim toga, implementacija mora rezultirati vrijednostima za vlasnika, vrijednostima za kupce, efikasnim procesima te motivisanim

<sup>77</sup> Više vidjeti na [https://hr.wikipedia.org/wiki/Strategija\\_u\\_ekonomiji](https://hr.wikipedia.org/wiki/Strategija_u_ekonomiji) (20.januar 2017.)

i zadovoljnim uposlenicima.<sup>78</sup> Prema Zdenku Klepić<sup>79</sup> svaku strategiju čine četiri temeljne komponente (djelokrug - područje djelovanja, razmještaj resursa, specifične kompetencije - ono po čemu se razlikuje od konkurencije te sinergija), a ona mora (prilagođeno) da odgovara na pitanja o tome:

- Kako se prilagoditi promjenljivim uvjetima u okruženju;
- Kako rasporediti resurse;
- Kako konkurisati tamo gdje tvrtka pokušava zadovoljiti potrebe kupaca;
- Kako pozicionirati tvrtku, njen proizvod ili uslugu u odnosu na konkurenciju;
- Kako izbjeći poteškoće tržišne utakmice; te
- Kako utvrditi akcije i pristupe koji jačaju svaki funkcionalni i operativni dio tvrtke?

## 2. MISIJA VŠU-e

*Misija je sredstvo pomoću kojeg se u srca i umove menedžera i uposlenika prenosi strategija, imajući na umu da su ljudski resursi glavni izvor konkurentnosti. (Nicolo Berac)*

Strategija VŠU-e, kao i svaka druga, temelji se na njenoj misiji i viziji, pri čemu treba znati da misija predstavlja svrhu VŠU-e i ono što ona pokušava postići (principe djelovanja), dok vizija nudi pogled na orijentaciju, svrhu i djelovanje, odnosno ono što bi tvrtka mogla postati (poželjna budućnost). Dobro definisana misija temelj je za izvođenje ciljeva, strategije i planova te mora sadržati razlog zbog kojeg VŠU-a postoji. Pet je fundamentalnih pitanja za preispitivanje misije (prilagođeno: kojim se poslom VŠU-a bavi, ko su kupci njenih usluga isto je za njih vrijednost, koje su mogućnosti VŠU-e, koji bi trebao biti budući posao VŠU-e te što je sadržaj misije

<sup>78</sup> Više vidjeti u Grupa autora: Strategija, definisanje, modaliteti, nivoi, PowerPoint prezentacija, 2011. Dostupno na [www.ef.uns.ac.rs/.../2011-03-21-strategija-pojam-modaliteti-nivo](http://www.ef.uns.ac.rs/.../2011-03-21-strategija-pojam-modaliteti-nivo) (28.januar 2017.)

<sup>79</sup> Klepić, Z.: Strategija i strateško planiranje, PowerPoint prezentacija, 2015. Dostupno na [www.ef.svemo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/strategijski%20management.pdf](http://www.ef.svemo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/strategijski%20management.pdf) (12.januar 2017.)

VŠU-e), a pet je i ključnih elemenata sadržaja misije.<sup>80</sup>

1. Razvoj VŠU-e (misija izvire iz njene istorije i tradicije);
2. Tekuće preferencije menadžera i vlasnika VŠU-e;
3. Okolina u kojoj VŠU-a egzistira;
4. Sredstva kojim VŠU-a raspolaže; te
5. Specifična osposobljenost VŠU-e.

Evropska strategija o visokom obrazovanju posebno ističe činjenicu da je početak trećeg milenija u nauci obilježio prelaz sa teoretsko-metodološkog na pripremu strateških programa i projekata naučno-istraživačkog razvoja. U EHEA-u i ERA-u pojavljuju se nejasnoće u racionalnosti pristupa i vođenja organizacione efikasnosti te ostvarivanja naučne i stručne misli na principima razvoja kvaliteta. Reproductivna i repetitivna znanja suprotstavljena su inovativnim znanjima i vještinama. Kako prodati ljudsku energiju oblikovanu u obrazovnim programima, osnovno je pitanje obrazovnog menadžmenta. Polazeći od takvih razmišljanja, svoju misiju VŠU-a mora temeljiti na zadaćama utvrđenim u aktuelnim zakonskim okvirima domicilne zajednice, a u cilju integracije svih njenih organizacionih dijelova te osiguranja njihovog jedinstva i usklađenog djelovanja.

Treba posebno istaknuti da VŠU-a donosi strateške i razvojne odluke o akademskim pitanjima i o profiliranju naučno-istraživačkog rada, o finansijskom poslovanju i pravnom prometu, o investicijama i razvojnim planovima kao i o nastupima prema vanjskim partnerima u naučnim djelatnostima visokog obrazovanja te o kontinuiranom omogućavanju unutrašnje i vanjske mobilnost studenata, o racionalnom korištenje intelektualnog i materijalnog kapitala, o razvoj multidisciplinarnih studij, o nadzoru i stalnom rastu kvaliteta, konkurentnosti i međunarodne kompetitivnosti nastavnog, naučnog i stručnog rada i slično. Osim drugih organizacionih jedinica, u misiji je nužno taksativno navesti i kratko elaborirati sva područja akademske djelatnosti VŠU-e,

<sup>80</sup> Više vidjeti u Klepić, Z.: Isto.

a u kontekstu šest ciljeva Bolonjske deklaracije, i to kako slijedi:

1. Prihvatanje sistema lako prepoznatljivih i usporedivih stepena (nivoa) uvođenjem dodatka diplomi (Diploma Supplement), u cilju poticanja upošljavanja i povećanja međunarodne konkurentnosti evropskog sistema visokog obrazovanja;
2. Prihvatanje sistema od dva glavna ciklusa, preddiplomskom i diplomskom (u varijantama od 3+2 ili 4+1), nakon čega je moguć trogodišnji doktorski studij;
3. Uvođenje bodovnog sistema ECTS211, kao sredstva u provedbi najšire razmjene studenata (VŠU-a može priznati i bodove postignute i van visokoškolskog obrazovanja, uključujući i cjeloživotno učenje);
4. Unaprjeđivanje mobilnosti, čime se studentima omogućava učenje i pristup studiju i službama, a nastavnicima, istraživačima i drugom osoblju priznaju se i valorizuju istraživanja, predavanja ili učenja u Evropi, bez prejudiciranja njihovih statutarnih prava;
5. Unaprjeđivanje evropske saradnje u osiguravanju kvaliteta, u cilju razvijanja usporedivih kriterija i metodologija; te
6. Unaprjeđivanje potrebne evropske dimenzije u visokom školstvu, naročito u razvoju nastavnih programa, u međuinstitucionalnoj saradnji, u šemama mobilnosti u integrisanim programima, studijima, obukama i istraživanjima.

Dakle, treba istaknuti, na primjer, da na svim studijskim programima u modulu 3+2 studenti obično slušaju i polažu ukupno 39 predmeta - kolegija (po godinama: 10+10+7+8+4), a u modulu 4+1 obično slušaju i polažu 41 predmet (po godinama: 10+10+8+8+5), da nakon završenog trogodišnjeg dodiplomskog studija studenti pišu i brane završni rad, a nakon četverogodišnjeg studija pišu i brane diplomski rad, da nakon završetka drugog, magistarskog ciklusa (u varijanti 3+2 ili 4+1) studenti pišu i brane magistarski rad, da na trećem, doktorskom trogodišnjem ciklusu studenti obično polažu 5 ispita te pišu i brane isti broj seminarskih radova, a na kraju pišu i brane doktorsku disertaciju.

Takođe, treba istaknutu, na primjer, da su svi predmeti na svim studijima jednosemestralni, da mogu biti obavezni i izborne, da sedmično opterećenje studenta aktivnom nastavom u ljetnom i zimskom semestru ne može biti manje od 20 niti više od 30 sati, da se predavanja i vježbe izvode prema savremenim nastavnim metodima i tehnikama učenja, uz praktičnu obuku studenata i stalno praćenje uspjeh tokom trajanja studija, da je implementiran i sistem unaprjeđenja i osiguranja kvaliteta, da je institucionalizovano ocjenjivanje kvaliteta studijskog programa i nastavnog procesa, radi praćenja i stalnog unaprjeđivanja kvaliteta.

U pogledu veze sa krajnjim ciljevima, može se konstatovati da će VŠU-a obrazovati svestranog, društveno odgovornog i stručnog diplomca, sposobnog da se suoči sa složenim problemima upravljanja komponentama privrednog djelovanja i uspostavljanja stalnog rasta dodane vrijednosti. Inače, misija svake VŠU-e mora biti sukladna sa ciljevima programskog djelovanja, pa se periodično mora preispitati misija i ciljevi te vrednovati komplementarnost studijskih programa sa potrebama planiranja i razvoja lokalne i šire društvene zajednice. Osim gore istaknutog, ovako osmišljena misija pretpostavlja stalne aktivnosti usavršavanja i unapređenja već započetih procesa, pa je u nastavku nužno taksativno navesti dugoročno očekivane, odnosno željene rezultate tih aktivnosti.

U vezi rezultata, zadani prostor nam ne dozvoljava da navedemo i obrazložimo samo neke praktične primjere, jer smo u rukama imali strategije u čijim misijama je bilo navedeno i po više desetaka očekivanih rezultata, naročito u vezi razvoja intelektualnog kapitala i naučnoistraživačkih kompetencija, usklađivanja studijskih programa sa potrebama gravitirajuće privrede, razvijanja savremenih znanja i vještina te opštih i specifičnih stručnih kompetencija studenata, poticanja unutrašnju i vanjsku mobilnost nastavnika (naučnika) i studenata te saradnje sa drugim ustanovama iz područjima obrazovanja, nauke i privrede u zemlji i svijetu, promovisanja sistema kvaliteta u visokom

obrazovanju, organizovanja i provođenje programa cjeloživotnog obrazovanja, omogućavanja još aktivnijeg angažmana studenata u svim aspektima života i rada VŠU-e, u vezi razvoja slobode stvaralaštva i kreativnosti i slično

### 3. VIZIJA VŠU-e

Vizija daje odgovor na pitanje, što tvrtka želi ostvariti u budućnosti, usmjerava energije uposlenika u željenom pravcu te predstavlja sliku idealne budućnosti tvrtke.

Vizija je iz latinskog (visio = pojava, prikaz, misao) izveden sinonim za predodžbu, odnosno zamisao nekog budućeg stanja ili događaja. U kontekstu menadžmenta VŠU-e, označava sliku budućeg stanja, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna. Vizija je jasna predodžba budućih događaja (budućnosti), odnosno dugoročni željeni rezultat, unutar kojeg su uposlenici slobodni identifikovati i rješavati probleme koji stoje na putu njenog ostvarenja. Takođe, ona pomaže menadžmentu da sagleda položaj VŠU-e u budućnosti te da se počne pripremati za nju. Vizija je potrebna svim tvrtkama kako bi je mogli slijediti - oni time znaju pravac kojim treba ići.<sup>81</sup>

U tom kontekstu treba kratko definisati orijentaciju, svrhu i djelovanje.

**A. Orijentacija:** U sklopu ovog dijela treba istaknuti, na primjer, da planiranjem i realizacijom nastavnih i istraživačko-razvojnih aktivnosti te ostalim oblicima rada sa studentima i drugim korisnicima usluga, VŠU-a želi izgraditi imidž ustanove koja će postati značajan faktor razvoja na lokalnom, regionalnom i državnom nivou te da stalno preispituje odgovore na pitanja vezana za ulogu nauke i obrazovanja u razvoju društva.

**B. Svrha:** U sklopu ovog dijela treba istaknuti, na primjer, da će aktivnom saradnjom sa privrednim resursima, partnerstvima za razvoj zajednice,

uključenošću u ERA-e i EHEA-u i organizovanosti, VŠU-a pokazati svoju javnu odgovornost i doprinijeti sveukupnoj tranziciji u društvo znanja te da će, kao organizovana obrazovna ustanova, sistematski poticati mobilnost i razvijanje istraživačkih karijera i kontinuirano omogućavati izražavanje talenta i preduzetničke energije svakog pojedinca (studenta, nastavnika i ostalih uposlenika).

Dakle, budući razvoj VŠU-e temeljit će se na stručnom i naučno-istraživačkom radu u područjima koja direktno podupiru ekonomski razvoj lokalne i šire društvene zajednice te će, povećanjem efikasnosti nastave i razmjenom znanja sa drugim VŠU-ma, uz angažman gostujućih profesora, zadovoljiti se potrebe lokalne zajednice za stručnjacima iz pojedinih oblasti privređivanja. U tu svrhu poticat će se dalji razvoj postdiplomskog studija sa studentskim grupama od interesa za uspostavljanje održivog društveno-ekonomskog razvoja.

**C. Djelovanje:** U sklopu ovog dijela treba istaknuti, na primjer, da će ocjenjivanjem rezultata i analizom sadržaja studentskih grupa te uspoređivanjem sa konkurentnim ustanovama, VŠU-a vršiti i stalnu modernizaciju nastavnog procesa. Tako će postojeće teoretske spoznaje pretočiti u stvaralačku praksu kao orijentir za način izražavanja svakog nastavnika te će kontinuirano izgrađivati odnose sa institucijama i ustanovama koje daju međunarodni legitimitet ovom obrazovnom projektu, kao i odnose sa korisnicima usluga u lokalnoj zajednici i regionu, izgrađivati unutrašnje strukture prema zahtjevima Evropske unije (primjena međunarodnih standarda u sistemu kvaliteta i okolinskog upravljanja te usvajanje evropskih normi vrednovanja kvaliteta obrazovanja, obrazovnog procesa i istraživačke djelatnosti).

Za ostvarenje ovakve društvene uloge, treba naglasiti da će VŠU-a, zajedno sa partnerima, sufinansirati i kontinuirano ustrajavati na transformisanju nastavne prakse sukladnodruštvenim potrebama i izazovima neizvjesne budućnosti, na

<sup>81</sup> Više vidjeti u Klepić, Z.: Strategija i strateško planiranje, PowerPoint prezentacija, 2015. Dostupno na [www.ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/strategijski%20management.pdf](http://www.ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/strategijski%20management.pdf) (12.januar 2017.)



intenzifikovanju nastave primjenom najsavremenijih pedagoških audiovizuelnih metoda i tehnika u nastavnim procesima, na uvođenju inovacija u sve vidove obrazovanja i njihovom podvrgavanju stalnoj kvalitativnoj i kvantitativnoj analizi, na obogaćivanju nastavnih aktivnosti kreativnim metodskim djelovanjem nastavnika, na transformaciji čisto kognitivnih znanja studenata ovladavanjem metodama istraživačkog rada, na povećanju efikasnosti svih naučnih, nastavnih i administrativno-tehničkih procesa putem savremenih organizacionih promjena te edukacije uposlenika sukladno preporukama svjetskih deklaracija o visokom obrazovanju te na unapređenju sistema upravljanja kvalitetom usluga prema zahtjevima korisnika.

## ZAKLJUČAK

Kao što je iz naslova vidljivo, u ovom radu smo se koncentrisali na neke segmente strategije VŠU-e te smo, apstrahujući složenu strukturu takve strategije, osim uvoda, ovog zaključaka i popisa korištenih izvora, elaborirali opšta teoretska zapažanje o pojmu i značaju strategije te konkretne aspekte pojmova i sadržaja misije i vizije VŠU-e. Inače, osim triju pretpostavki kojima smo se mi bavili, svaka strategija VŠU-e mora sadržati analizu okruženja, SWOT analizu, sistem osiguravanje kvaliteta, tri prioriteta strateška područja (obično se navodi obrazovanje, resursi i saradništvo), plan aktivnosti poboljšanja (treba navesti indikatore, nosioce pojedinih aktivnosti i rokove ispunjenja) te projekciju realizacije strategije (treba navesti ograničenja razvoja, opšte indikatore uspjeha te projekciju provođenja strategije).

Parafrazirajući mnoštvo opservacija o različitim aspektima pojma strategija, možemo reći da je brzina, jednostavnost i sigurnost nova strategija budućnosti, pri čemu će postojati samo dvije vrste menadžera: brzi i mrtvi. Uklapanje ljudi i poslova, temeljno je pravilno osmišljavanje strategije, jer ona nije dugoročni plan akcija, već razvoj centralne ideje kroz promjenjiva vremena, a u stvarnom životu, ona je zapravo veoma jednostavna: nužno je

izabrati glavni pravac i prijeći na mukotrpnu realizaciju. Ako strategija nema za cilj izgradnju i održavanje konkurentskih prednosti, nije vjerovatno da će tvrtka uspješno poslovati, pa pomoću preduzetničkih i menadžerskih znanja preduzetnik mora definisati ciljeve i strategije za ostvarivanje i održavanje konkurentskih prednosti te svaka strategija mora biti u funkciji izgradnje konkurentskih prednosti koje će tvrtki osigurati efikasno tržišno natjecanje. Dakle, strategija je način ostvarivanja ciljeva tvrtke, odnosno skup smjernica kojima će menadžment ostvariti postavljene ciljeve.

Međutim, da bi formulisana strategija bila uspješno implementirana, pored ostalog, potrebno je primijeniti više odgovarajućih instrumenta (programi, budžeti, pravila, procedure i slično). Osim toga, u strategiji treba navesti relevantne strateške pravne akte VŠU-e te odgovorna lica i stručna tijela za njenu provedbu. U slučaju prethodne akreditacije VŠU-e, treba taksativno navesti pozitivne nalaze, uočene nedostatke te preporuke za unapređenje, što ih je istakla komisija za eksternu evaluaciju. U vezi implementacije strategije u literaturi se na više mjesta navode tri koraka: analiza strateškog izbora, izbor pristupa implementaciji te neposredna implementacija strategije. Misija i vizija dvije su bitne pretpostavke osmišljavanje uspješne strategije VŠU-e. Inače, za uspjeh je nužna jaka volja menadžera i uposlenika, konkretna misija, jasna vizija, definisana strategija, plan djelovanja i kompetentan tim. Misijom se definiše filozofija kao temelj poslovne politike (vrijednosti, uvjerenja i vođenje) te namjerakao temelj za ciljeve i strategiju (aktivnosti koje će tvrtka preduzeti i provoditi).

Misija izražava razlog postojanja tvrtke te označava njenu osnovnu funkciju ili zadatak, pa se bitno razlikuje od tvrtke do tvrtke. Za razliku od vizije, koja je usmjerena na iskazivanje konačnog stanja koje se želi ostvariti u budućnosti, misija opisuje vrijednosti, aspiracije i razloge postojanja tvrtke. Na internetu se tvrdi da je vizija nužan dio svake strategije, kao iracionalna ambicija tvrtke koja preskače

barijere. Inače, vizija odgovora na pitanje što, misija na pitanje zašto, a strategija na pitanje kako treba raditi to što kanite raditi? Dakako, svemu prethodi analiza okoline, odnosno dijagnosticiranje faktora uticaja na izbor strategije, što uključuje analizu opšte ili socijalne okoline, analizu poslovne okoline ili okoline zadatka te analizu interne okoline ili internu analizu. Na to se nadovezuje SWOT analiza (analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji) kao temeljna podloga za osmišljavanje globalnog okvira strateškog razvoja te pozicioniranje VŠU-e.

### CITIRANI IZVORI

[1] Grupa autora: Strategija, definisanje, modaliteti, nivoi, PowerPoint prezentacija, 2011. Dostupno na [www.ef.uns.ac.rs/.../2011-03-21-strategija-pojam-modaliteti-nivo](http://www.ef.uns.ac.rs/.../2011-03-21-strategija-pojam-modaliteti-nivo).  
 [2] <https://hr.wikipedia.org/wiki/Strategija>  
 [3] [https://hr.wikipedia.org/wiki/Strategija\\_u\\_e\\_konomiji](https://hr.wikipedia.org/wiki/Strategija_u_e_konomiji)

[4] Klepić, Z.: Strategija i strateško planiranje, PowerPoint prezentacija, 2015. Dostupno na [www.ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/strategijski%20management.pdf](http://www.ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/strategijski%20management.pdf)  
 [5] Kuvačić, N.: Poduzetnička biblija, Beretin, Split, 2005. str. 523.  
 [6] Kuvačić, N.: Antologija naših i svjetskih mudrosti i gluposti (od antičkih polisâ do globalnoga sela), Beretin, Split, 2013.  
 [7] Sun Tzu (Cu): Umijeće ratovanja, Misli, Zagreb, 1999.

## REGIONALNA SARADNJA ZAPADNOG BALKANA I PRILIV STRANIH INVESTICIJA

**Dr.sc. Maida Bećirović, email: [becirovic.maida@hotmail.com](mailto:becirovic.maida@hotmail.com) Agencija za unapređenje stranih investicija u BiH – FIPA**

**Azra Bećirović Sarajevo, Grbavička 44**

*Sažetak: Glavni preduslov uspješnog ekonomskog razvoja svake privrede u savremenim uslovima poslovanja, podrazumijeva raspolaganje dovoljnim finansijskim sredstvima kojim bi se finansirali uspješan i kontinuiran privredni rast i razvoj. Imajući u vidu da je finansijski kapital vrlo ograničen resurs i da ga mnoge zemlje nemaju u dovoljnim količinama, prinuđene su da nedostatak potraže u stranim investicijama kao najpovoljnijim uslovima finansiranja svoje privrede. U slučaju da iznos starnih ulaganja bude nedovoljan, konkretna država se u toj situaciji mora snalaziti na druge načine koji su uvijek nesigurni i po pravilu vrlo skupi. Strane direktne investicije su značajne za svaku zemlju jer utječu na njen ekonomski razvoj, povećanje zaposlenosti, povećanje izvoza pa i povećanje bruto društvenog proizvoda. U tom smislu sve zemlje Zapadnog Balkana nastoje privući sto više stranih direktnih investicija. Je li Region prilika ili konkurent za povećan priliv stranih direktnih investicija?!*

*Ključne riječi: strane direktne investicije, privredni rast, regionalna saradnja, finansijski kapital, makroekonomska politika, konkurencija, ekonomski razvoj*

## REGIONAL COOPERATIONS OF THE WESTERN BALKANS AND THE INFLOW OF FOREIGN DIRECT INVESTMENTS

*Abstract: The main precondition for successful economic development of every economy in modern conditions business, includes availability of sufficient financial resources which would funded a successful and sustained economic growth and development. Having in mind that the financial capital is very limited resource and that many countries do not have in sufficient quantities, they are forced to seek in the lack of foreign investment as the most favorable conditions financing of its economy. In the case that the amount of foreign investments is insufficient, concrete States are in that situation must manage in other ways that are always uncertain and generally, very expensive. Foreign direct investment is significant for each country because it affects its economic development, increasing employment, increasing exports and increasing the*