



УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА У НОВОМ САДУ

ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈУ И ИНЖЕЊЕРСКИ МЕНАЏМЕНТ У НОВОМ САДУ

ОБРАЗАЦ ЗА ПИСАЊЕ ИЗВЕШТАЈА О ОЦЕНИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ/ДОКТОРСКОГ УМЕТНИЧКОГ ПРОЈЕКТА

-обавезна садржина-

I ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ	
1.	<p>Датум и орган који је именовao комисију</p> <p>Дана 21.11.2017. године на седници Наставно-научног већа Факултета за економију и инжењерски менаџмент у Новом Саду, донета је одлука број 9/10, којом је именована Комисија за писање извештаја о оцени докторске дисертације под називом</p> <p><i>“Допринос информационих технологија у стратешком планирању у високообразовним институцијама”.</i></p> <p>Извештај о оцени подобности кандидата и теме прихваћен је 28.06.2017. године, на Сенату Универзитета Привредне Академије у Новом Саду, доношењем одлуке број 65/2/17.</p>
2.	<p>Састав комисије са назнаком имена и презимена сваког члана, звања, назива уже научне области за коју је изабран у звање, датума избора у звање и назив факултета, установе у којој је члан комисије запослен:</p> <ol style="list-style-type: none">Проф. др Драган Солеша, редовни професор, ужа научна област: Квантитативне методе и информациони системи, изабран 27.04.2010. године, Факултет за економију и инжењерски менаџмент у Новом Саду, Универзитет Привредна академија у Новом Саду– ментор.Проф. др Марко Царић, редовни професор, ужа научна област: Мултидисциплинарна економска, изабран 20.02.2012. године, Правни факултет за привреду и правосуђе у Новом Саду, Универзитет Привредна академија у Новом Саду– председник комисије.Доц. др Радован Владисављевић, доцент, ужа научна област: Пословна и међународна економија, изабран 26.02.2015. године, Факултет за економију и инжењерски менаџмент у Новом Саду, Универзитет Привредна академија у Новом Саду – члан комисије.
II ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ	
1.	<p>Име, име једног родитеља, презиме: Нина (Милан) Ђурица</p>
2.	<p>Датум рођења, општина, Република: 18.5.1983. године, Сарајево, Босна и Херцеговина</p>

3. Претходно стечено звање (датум и место одбране):
**08.07.2009.године, Факултет организационих наука, Универзитет у Београду,
 Стратегије релационог маркетинга у високошколским установама**

4. Научна, односно уметничка област из које је претходно стечено звање:
Менаџмент

5. Приказ стручних, научних, односно уметничких, радова (по категоријама):

• **Радови објављени у часописима:**

1. Ђурица, Н., Солеша, Д. (2018). Перцепција и ставови студената према образовању на даљину, *Економија: теорија и пракса*, бр.3, прихваћен за штампу. (M53)
2. Марич, М., Димовски, В., Ђурица, М., Черне, М. & Ђурица, Н. (2013). Developing the supervisor's authentic leadership measure, *Technics Technologies Education Management TTEM*, Vol.8, No. 1, DRUNPP, Сарајево. ISSN: 1840-1503, e-ISSN 1986-809X. (Impact Factor = 0.351) (M23)
3. Марич, М., Гердеј, Т., Пенгер, С., Јереб, Е., Жнидаршић, Ј. & Ђурица, Н. (2013). Human Resources Annual Interview as a Part of Authentic Leadership, *Organizacija*, Faculty of Organizational Sciences, Словенија, Vol.46, No.2, pp.55-63. ISSN: 1318-5454 (M53)
4. Ђурица, М., Ханић, Х. & Ђурица, Н. (2012). Modern concepts of Marketing Management, *International Journal of Business and Management Studies*, pp. 109-116. ISSN: 2158-1479. (M53)
5. Димовски, В., Марич, М., Ђурица, Н., et al. (2012), Sun Tzu's "The Art of War" and Implications for Leadership: Theoretical Discussion, *Organizacija*, Faculty of Organizational Sciences, Словенија, Vol.45, No.4, pp.151-158. ISSN: 1318-5454. (M53)
6. Гајић, Т., Ђурица, Н. & Томић Д. (2011). Quality of human resources as a key factor of success in tourism market-survey conducted in hotels in Novi Sad, *African Journal of Marketing Management*, Vol. 3, No. 7, pp. 139 – 148. ISSN: 2141-2421. (M53)
7. Гајић, Т., Ђурица, Н. & Бошкових, Т. (2010). Економско активирање људских ресурса у туристичкој привреди, *Економика пољопривреде*, Vol. 57, No. 1., стр. 61-78. ISSN: 0352-3462. (M24)
8. Зорица, И., Гајић, Т. & Ђурица, Н. (2010). Research on the Use of German in Training tourism and Economy Personnel, *Journal of Linguistic Studies*, Vol. III, No, 1, pp. 87-98. ISSN: 2065 – 2429. (M53)
9. Гајић, Т., Ђурица, Н. & Бербер, Н. (2009). Менеджмент људских ресурса у туризму, *Молодой учёный*, Ежемесячный научный журнал, ООО Издательство Молодой учёный, Чита, Русија, No. 11, Ноябрь, 2009, стр. 92-101. ISSN: 2072-0297. (M53)
10. Ђурица, Н. & Ђурица, М. (2009). Управљање људским ресурсима у услужним организацијама, *Научно-стручни часопис Школа бизниса*, Висока пословна школа струковних студија Нови Сад, Број 1., стр. 88 – 93. ISSN: 1451-6551. (M53)
11. Ђурица, Н. (2008). Изазови *relationship* маркетинга у пословном окружењу предузећа, *Научно-стручни часопис Школа бизниса*, Висока пословна школа струковних студија Нови Сад, Број 4., стр. 115-122. ISSN: 1451-6551. (M53)

• **Радови објављени на међународним и домаћим конференцијама:**

1. Ђурица, М., Јовановић, М., Ђурица Н., Чавић, Б. (2017). The influence of marketing managers' leadership style in the automotive industry on the choice of the capital budgeting techniques, *Зборник радова са Међународног научног скупа ИОР-ЕДА 2017 „Изазови одрживог развоја – економски и друштвени аспект*, Економски факултет, Универзитет у Приштини, стр. 491-502. (M33)
2. Марич, М., Ђурица, Н., et al. (2015). Differences in Learning Styles: A comparison of

- Slovenian Universities, Proceedings of 7th World Conference on Educational Sciences, (WCES-2015), Athens, Greece, 2015, pp.1-8. ISSN: 1877-0428 (M33)
3. Ђурица, М., Ђурица, Н. & Јаничић, Р. (2014). Building Competitive Advantage Through Human Capital, Proceedings of The Clute Institute International Academic Conference, Munich, Germany, The Clute Institute, pp.553-558. ISSN: 1539-8757 (print); 2157-9660 (online). (M33)
 4. Јаничић, Р., Зечевић, Л., Јовановић, М., Миленковић, А., Ђурица, М. & Ђурица, Н. (2014). Analysis of the Costs of Brand Value Activities that Imply the Development of Competition, Proceedings of the 33rd International Conference on Organizational Science Development "FOCUS 2020", Faculty of Organizational Sciences, Порторож, Словенија, pp. 277 – 287. ISBN: 978-961-232-273-1 (M33)
 5. Ђурица, М., Ђурица, Н. & Марич, М. (2013). Social Networks As The New Communications Channel, Proceedings of The Clute Institute International Academic Conference, Paris, France, The Clute Institute, ISSN: 1539-8757 (print); 2157-9660 (online). (M33)
 6. Марич, М., Ђурица, Н., et al. (2013). Dealing with "Difficult People" in Organizations: Theoretical Implications, Proceedings of the 32th International Conference on Organizational Science Development „Smart Organization“, Faculty of Organizational Sciences, Порторож, Словенија, pp. 591 – 598. ISBN: 978-961-232-265-6 (M33)
 7. Ђурица, Н., Јаничић, Р. & Ђурица, М. (2013). Integrated Communications System in Advanced Organizations, Proceedings of the 32th International Conference on Organizational Science Development „Smart Organization“, Faculty of Organizational Sciences, Порторож, Словенија, pp. 152 – 160. ISBN: 978-961-232-265-6 (M33)
 8. Ђурица, М., Ђурица, Н., Марич, М. & Јовановић, М. (2013). Facebook Marketing, Proceedings of the 32th International Conference on Organizational Science Development „Smart Organization“, Faculty of Organizational Sciences, Порторож, Словенија, pp. 143-151. ISBN: 978-961-232-265-6. (M33)
 9. Ђурица, Н. (2012). Улога рециклираних производа у функцију одрживог развоја и заштите животне средине, Зборник радова са Осме регионалне конференције „Животна средина ка Европи“ ЕпЕ12, Министарство животне средине, рударства и просторног планирања и Привредна комора Србије, Београд, Србија, стр. 46 – 49. (M63)
 10. Ђурица, М., Албијанић, М., Вукмировић, Ј. & Ђурица, Н. (2012). Intellectual Capital as an Element of Internal Marketing in Serbian Companies, Proceedings of the 31th International Conference on Organizational Science Development „Quality. Innovation. Future.“, Faculty of Organizational Sciences, Порторож, Словенија, pp. 211-218. ISBN: 978-961-232-253-3 (M33)
 11. Ђурица, Н. & Ђурица, М. (2012). Примена *Data Mining* у маркетингу, Зборник радова са XXXIX Симпозијума о операционим истраживањима, SYM-OP-IS 2012, Висока грађевинско-геодетска школа, Београд, Србија, стр. 3 -6. ISBN: 978-86-7488-086-9 (M63)
 12. Ђурица, Н., Ђурица, М. & Марич, М. (2012). Улога и примена информационе-комуникационе технологије у високошколском образовању, Proceedings of the Conference on Mechanical Engineering Technologies and Applications, COMETA2012, Faculty of Mechanical Engineering, University of East Sarajevo, Сарајево, Босна и Херцеговина, стр. 577 – 585. ISBN: 978-99938-655-4-4. (M33)
 13. Ђурица, Н., Томић, Г. & Ђурица, М. (2011). Belgrade as a tourism destination: Strategic management aspects, Proceedings of the 4th WSEAS International Conference on Cultural Heritage and Tourism, Corfu Island, Greece, pp. 254-258. ISBN: 978-1-61804-020-6 (M33)
 14. Ђурица, Н., Ђурица, М. & Томић, Г. (2011). Marketing Research as a Resource for Innovative Activities of Enterprises, 13-й Международной научно-практической конференции -ЭКОНОМИКА, ЭКОЛОГИЯ И ОБЩЕСТВО РОССИИ В 21-м СТОЛЕТИИ, Санкт-Петербургский Государственный Политехнический Университет, стр. 285 – 294. (M33)
 15. Гајић, Т., Ђурица, Н. & Ђокић, Н. (2011). Quality of Employees Hotels in Novi Sad – System of Continuing Education as a Measure to Enhance Development, Proceedings of the 4th International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development, ICEIRD 2011, Охрид, Македонија, стр.333-340. ISBN: 978-608-65144-1-9. (M33)

16. Ђурица, М., Томић, Г. & Ђурица, Н. (2011). Human Resource Management in the Function of Internal Marketing Improvement, Proceedings of the 30th International Conference on Organizational Science Development, Порторож, Словенија, pp. 244- 250. ISBN: 978-961-232-245-8 (M33)
17. Томић, Г., Ђурица, М. & Ђурица, Н. (2011). State of mind of consumer on the market of organic products in Serbia, Proceedings of the 5th WSEAS International Conference on Business Administration, ICBA 2011, Puerto Morelos, Mexico, pp. 53 – 56. ISSN 1792–7331, ISBN: 978-960-474-269-1 (M33)
18. Ђурица, Н. & Ђурица, М. (2010). Tourist destination marketing management, Proceedings of the 20. Biennial International Congress Tourism & Hospitality Industry 2010 “New Trends in Tourism and Hospitality Management”, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Опатија, Хрватска, pp. 890 – 901. ISBN: 978-953-6198-78-8. (M33)
19. Гајић, Т., Ђурица, Н. & Ђорђевић, М. (2010). Service Quality Research in Rural Tourism in Serbia, Proceedings of the 1. International Conference “Life Cycle Engineering and Management“, ICDQM-2010, The Research Center of Dependability and Quality Management, Београд, Србија, pp. 133-146. ISSN: 1451-4966. (M33)
20. Месарош, И., Ђокић, Н. & Ђурица Н. (2010). Примена директног маркетинга, Proceedings of XII International Symposium “Organizational Sciences and Knowledge Management”, SYMORG 2010, Златибор, Србија. ISBN: 978-86-7680-215-9. (M33)
21. Ђурица, М., Ђурица, Н. & Ђорђевић, М. (2010). CRM in Banking Services Sector. Proceedings of the 29th International Conference on Organizational Science Development “People and Organization”, Faculty of Organizational Sciences, Порторож, Словенија, pp. 340 – 348. ISBN: 978-961-232-237-3 (M33)
22. Ђокић, Н. & Ђурица, Н. (2009). Сагледавање иновација у контексту савремених тенденција у развоју маркетинга, Proceedings of Business Development Conference Entrepreneurship and Innovation, Економски факултет, Зеница, Босна и Херцеговина, стр. 223 – 232. ISSN: 1840-4006. (M33)
23. Ђурица, М., Томић, Г. & Ђурица, Н. (2009). Изазови интернационализације пословања предузећа, Зборник радова са Научног скупа Високе пословне школе струковних студија Нови Сад “Пословно окружење у Србији и светска економска криза”, Висока пословна школа струковних студија Нови Сад, Нови Сад, Србија. ISBN: 978-86-7203-101-0 (M63)

III НАСЛОВ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ/ДОКТОРСКОГ УМЕТНИЧКОГ ПРОЈЕКТА:

„Допринос информационих технологија у стратешком планирању у високообразовним институцијама”

“A Contribution of Information Technology in Strategic Planning in Higher Education Institutions”

IV ПРЕГЛЕД ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ/ДОКТОРСКОГ УМЕТНИЧКОГ ПРОЈЕКТА:

Навести кратак садржај са назнаком броја страна поглавља, слика, шема, графикана и сл.

Докторска дисертација кандидаткиње Нине Ђурице, под насловом „Допринос информационих технологија у стратешком планирању у високообразовним институцијама“, структуриран је у осам поглавља, увод, закључак, литературу и биографију кандидата. Написана је на 192 стране. Обухвата 26 слика и 17 табела. Списак литературе обухвата 234 библиографске јединице.

Садржај докторске дисертације:

УВОД (од 1. до 5. стране)

I ПОГЛАВЉЕ: Стратешко планирање у високом образовању (од 6. до 18. стране)

1. Историја стратегије и стратешког планирања
2. Процес стратешког планирања
3. Значај стратешког планирања у високообразовним институцијама
4. Утицај глобализације и интернационализације на високо образовање

II ПОГЛАВЉЕ: Организационо окружење високообразованих институција

(од 19. до 37. стране)

1. Екстерно макро окружење високообразовних институција
2. Екстерно микро окружење високообразовних институција
3. Интерно окружење високообразовних институција
4. Технике анализе организационог окружења високообразовних институција
5. Бенчмаркинг

III ПОГЛАВЉЕ: Улога информационо-комуникационе технологије у пословним процесима високообразовних институција

(од 38. до 54. стране)

1. Образовање на даљину
2. Употреба друштвених мрежа у високом образовању
3. Могућности и значај примене мобилне технологије у високом образовању

IV ПОГЛАВЉЕ: Систем квалитета у високом образовању

(од 55. до 72. стране)

1. Квалитет у функцији сатисфакције студената
2. Мерење квалитета високообразовних услуга
3. Спровођење и управљање системом квалитета у високообразовним институцијама
4. TQM у високом образовању
5. Култура квалитета у високообразовним институцијама

V ПОГЛАВЉЕ: Стратегија сегментације, таргетирања и позиционирања услуга високог образовања

(од 73. до 88. стране)

1. Појам и значај сегментације тржишта
2. Модели и критеријуми сегментације тржишта
3. Избор циљних тржишта (група студената)
4. Примена и развој CRM модела у високообразовним институцијама
5. Процес и стратегија позиционирања високообразовних услуга

VI ПОГЛАВЉЕ: Избор, стварање и одржавање конкурентске предности високообразовних институција

(од 89. до 110. стране)

1. Извор конкурентске предности организације
2. Лојалност и вредност за корисника услуга (студента)
3. Стратегије стварања и одржавања конкурентске предности високообразовних институција
 - 3.1. Стратегија вођства у трошковима
 - 3.2. Стратегија диференцијације
 - 3.3. Стратегија фокусирања
4. Задовољство студената
5. Стратегије задржавања студената

VII ПОГЛАВЉЕ: Стратегија маркетинг микса високообразовних институција

(од 111. до 144. стране)

1. Појам и карактеристике високообразовних услуга
 - 1.1. Животни циклус услуга високог образовања
 - 1.2. Процес креирања нових високообразовних услуга
 - 1.3. Стратегија брендирања образовних услуга
2. Стратегија цена у високообразовним институцијама
3. Стратегија промоције у високообразовним институцијама
4. Канали дистрибуције услуга високог образовања
5. Људски фактор у испоруци образовних услуга
 - 5.1. Регрутовање, обука и награђивање запослених
 - 5.2. Лидерство
6. Процес пружања високообразовних услуга
 - 6.1. Мапа процеса пружања услуга
7. Услужни амбијент високообразовних институција
 - 7.1. Стратешке улоге услужног амбијента

VIII ПОГЛАВЉЕ: Резултати истраживања	(од 145. до 170. стране)
1. Истраживање ставова студената о појединим аспектима квалитета образовне услуге	
1.1. Методологија истраживања	
1.2. Резултати истраживања	
1.3. Резултати факторске анализе	
1.4. Дискусија резултата	
2. Истраживање перцепције студената о значају коришћења друштвених мрежа	
2.1. Резултати истраживања	
2.2. Резултати факторске анализе	
2.3. Дискусија резултата	
ЗАКЉУЧАК	(од 171. до 176. стране)
ЛИТЕРАТУРА	(од 177. до 190. стране)
ИНТЕРНЕТ ИЗВОРИ	(191. страна)
БИОГРАФИЈА	(192. страна)
V ВРЕДНОВАЊЕ ПОЈЕДИНИХ ДЕЛОВА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ/ДОКТОРСКОГ УМЕТНИЧКОГ ПРОЈЕКТА:	

У *уводном делу* дисертације наведен је предмет истраживања, циљ истраживања, хипотезе од којих се пошло у истраживању, приказ садржаја истраживања, примењене методе истраживања, као и остварени резултати истраживања и научни доприноси ове докторске дисертације.

У *првом поглављу* наведен је историјат стратегије и стратешког планирања. Детаљно је објашњен процес стратешког планирања, који се састоји из следећих фаза: анализе интерног организационог окружења; анализе екстерног организационог окружења; формулисања визије; дефинисања мисије; развоја организационих вредности, као и постављања циљева организације. Анализиран је значај увођења стратешког планирања и примене његових начела као средстава за дефинисање и спровођење стратешки важних промена ради бржег прилагођавања високообразовне институције турбулентним и драматичним променама у окружењу. У оквиру овог поглавља такође су приказани ефекти глобализације и интернационализације на високо образовање.

Организационо окружење високообразовних институција анализирано је у оквиру *другог поглавља*. Изложени су фактори који утичу на циљеве пословања високообразовних институција. Ови фактори формирају: екстерно макро окружење, екстерно микро окружење и интерно организационо окружење високообразовних институција. Значајна пажња посвећена је техникама које се користе у анализи организационог окружења високообразовних институција, као и бенчмаркинг процесу као техници за побољшање перформанси високообразовних институција у циљу повећања конкурентске предности.

У *трећем поглављу* дисертације анализирана је улога савремене информационо-комуникационе технологије у пословним процесима високообразовних институција. Анализирани су ефекти развоја информационо-комуникационе технологије на усавршавање наставног процеса, развој електронског предавања и образовања на даљину. Посебан осврт дат је образовању на даљину као облику учења и наставе у којој се технички медији користе да се премости удаљеност између учесника у процесу учења. Разматрана је и улога друштвених мрежа у високом образовању. У оквиру овог поглавља такође су анализирани могућности и значај примене мобилне технологије у високом образовању, а приказане су и значајне апликације гамификације које се користе у високом образовању.

Проблематика система квалитета у високообразовним институцијама обрађена је у оквиру *четвртог поглавља*. Посматран је квалитет у функцији задовољства студената као један од кључних фактора њиховог задржавања на високообразовној институцији. Поред тога, анализиран је квалитет са становишта успостављања и одржавања конкурентске предности, повећања профитабилности, као и тржишног учешћа високообразовних институција. Такође су приказани најзначајнији историјски кораци признавања и дискусије о важности квалитета

високог образовања. Посебна пажња посвећена је имплементацији система тоталног управљања квалитетом у високообразовној институцији, као и етичким вредностима и улози културе квалитета у његовој имплементацији.

У *петом поглављу* изложени су модели и критеријуми сегментације тржишта; процес избора циљних тржишта; процес позиционирања образовних услуга, као и њихови доприноси у максимизирању конкурентске предности високообразовних институција на тржишту услуга високог образовања. У оквиру овог поглавља такође је приказан значај примене и развоја CRM модела у високообразовним институцијама, који се фокусира на креирање и одржавање дугорочних односа са студентима и оцењивање вредности студената за високообразовну институцију.

У *шестом поглављу* идентификовани су извори конкурентске предности високообразовних институција, која се остварује када се пружа супериорна вредност студентима по којој се разликују у односу на конкуренте. У оквиру овог поглавља анализирани су концепти: вредност за студенте, задовољство и лојалност студената. Посебна пажња, такође, посвећена је креирању стратегија стварања и одржавања конкурентске предности високообразовних институција, као што су: стратегија вођства у трошковима, стратегија диференцијације и стратегија фокусирања.

Стратегија маркетинг микса високообразовних институција (стратегија образовних услуга, стратегија цена, стратегија промоције, стратегија канала дистрибуције, стратегија људских ресурса, стратегија процеса пружања услуга, стратегија услужног амбијента) обрађена је у оквиру седмог поглавља. Анализирана је улога и значај стратегије маркетинг микса у постизању обострано корисне размене између високообразовне институције и студената на тржишту услуга високог образовања, као и обезбеђивању оптималних резултата и жељеног позиционирања високообразовне институције на тржишту услуга високог образовања.

У *осмом поглављу* дисертације приказани су резултати истраживања ставова студената о појединим аспектима квалитета образовне услуге на основу SERVQUAL методологије. Основни инструмент истраживања био је структурирани упитник састављен од 22 исказа о очекивањима и перцепцији квалитета услуга, које су студенти оцењивали на основу петостепене Ликертове скале. Изложена је примена SERVQUAL методологије и добијени резултати се користе у дефинисању и спровођењу корективних акција за незадовољене аспекте очекиване услуге, као и у унапређењу ефикасности целокупне високообразовне институције, побољшању квалитета услуге, боље репутације и остваривању конкурентске предности.

У оквиру овог поглавља истражена је и перцепција студената о значају коришћења друштвених мрежа. Резултати истраживања показују да се *Facebook* користи у образовне сврхе од стране студената, али и од високообразовних институција.

Закључак ове докторске дисертације обухвата сумиране резултате истраживања наведене проблематике.

VI ЗАКЉУЧЦИ ОДНОСНО РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Развој савремене информационо-комуникационе технологије, глобализација и интернационализација пословања, све оштрија конкуренција, као и турбулентно организационо окружење утицали су на неопходност спровођења стратешког планирања у високообразовним институцијама. У раду је детаљно описан процес стратешког планирања, који обухвата: анализу интерног организационог окружења, анализу екстерног организационог окружења, формулисање визије, дефинисање мисије, развој организационих вредности, постављање циљева и одређивање стратегије за остваривање циљева.

Истакнуто је да је успостављање ефикасног процеса стратешког планирања предуслов за стварање одрживе конкурентске предности високообразовне институције на тржишту услуга високог образовања. Савремене информационо-комуникационе технологије подстичу стратешке промене и обезбеђују стратешку предност високообразовних институција. Констатовано је да се

процес стратешког планирања у високообразовним институција најчешће спроводи одоздо према горе. Такође је наглашено да континуирано организационо учење представља трајни извор конкурентске предности високообразовне институције на тржишту услуга високог образовања.

У оквиру анализе организационог окружења високообразовних институција идентификовани су фактори који утичу на пословање високообразовних институција. Анализирани су фактори из екстерног организационог окружења (политичко - правно окружење, економско окружење, социо-демографско окружење, технолошко окружење, као и сви стејкхолдери – студенти, конкуренција, добављачи, посредници, шира јавност) и интерног организационог окружења (ресурси, способности, имиџ брэнда, организациона култура, пословна етика) високообразовних институција. Под дејством фактора из екстерног окружења могу да настану многе прилике, али и претње високообразовној институцији. Полазећи од својих снага и слабости, високообразовне институције треба да максимално искористе све прилике из организационог окружења и да уједно минимизирају све претње да би обезбедиле свој опстанак, раст и развој на тржишту услуга високог образовања. Посебно су обрађене стратешке технике и алати за анализу организационог окружења, који укључују: SWOT анализу, TOWS анализу, анализу ланца вредности, матрицу прилика/претњи и VRIO оквир.

Указано је да пословање у складу са највишим стандардима пословне етике захтева стварање етичког окружења тако што ће високообразовне институције континуирано да идентификују оно што је исправно, да прате и спроводе све што је исправно. Етичко понашање доприноси јачању морала запослених; смањивању флукуације запослених; обезбеђивању дугорочно одрживе добре корпоративне репутације; повећању способности високообразовне институције да привуче и задржи студенте; побољшању рејтинга високообразовне институције; као и већем тржишном учешћу.

У раду је детаљно представљен бенчмаркинг процес. На основу бенчмаркинга, високообразовна институција може да врши упоређивање својих образовних услуга и процеса у односу на конкуренцију или водећу високообразовну институцију ради идентификовања начина на који може да унапреди квалитет свог програма понуде и услужног процеса.

Развој савремених информационо-комуникационих технологија учинио је да образовање (учење) на даљину постане распрострањен облик образовног процеса. За успешну примену и развој система учења на даљину, високообразовне институције користе комбинацију више различитих технологија да би премостиле удаљеност између учесника у процесу учења и тако обезбедиле оптимално решење за преношење нових знања и вештина. Примена савремене информационо-комуникационе технологије у образовању помаже, како студентима у стицању индивидуалног знања тако и наставном особљу у континуираном праћењу резултата студената, као и у реалнијем вредновању њихових знања.

Истакнуто је да је MOODLE најприхваћенија платформа за управљање *online* учењем од стране високообразовних институција у Србији. Ова мрежна апликација инсталирана на серверу омогућава студентима да приступе у било које време и са било ког места наставним садржајима курса, обавештењима и полагању испита. На овај начин студенти могу да преносе своја искуства, остављају коментаре и да учествују у разним интерактивним активностима са наставним особљем (форуми, блогови, семинари, задаци, испити).

Коришћење савремених информационо-комуникационих технологија у комбинацији са традиционалним начином студирања, значајно доприноси побољшању квалитета наставног процеса. Високообразовне институције у Србији користе *blended learning* модел образовања на даљину, који се заснива на комбиновању традиционалног начин студирања и студирања на даљину. У Србији релативно мали број студената уписује студијске програме који се реализују путем учења на даљину, иако је на тржишту услуга високог образовања акредитован велики број студијских програма на даљину.

Задовољство студената утврђује се на основу односа (одступања) између очекиваног и перципираног квалитета услуге. Да би студент био задовољан, резултат одступања треба да буде једнак нули (очекивани квалитет једнак је перципираном квалитету) или да је позитиван (перципирани квалитет превазилази очекивани квалитет).

Квалитет представља кључни фактор за постизање и одржавање конкурентске предности високообразовне институције на тржишту услуга високог образовања, јер утиче на задовољство студената, као и на њихову спремност да наставе студирање на датој високообразовној институцији. С тим у вези констатовано је да високообразовне институције треба да прате искуство студената у погледу њихове оцене квалитета и да делују у правцу кориговања одступања у погледу креирања и испоруке образовне услуге да би се унапредио њен квалитет.

Високообразовне институције примењују SERVQUAL методологију за мерење квалитета услуге да би формулисале ефикасније стратешке планове у намери да допринесу остваривању боље стратешке позиције, стицању конкурентске предности, унапређењу квалитета услуге и постизању бољег имиџа на тржишту услуга високог образовања. Ова методологија мерења квалитета услуге заснована је на корисничкој перцепцији и спроводи се на основу коришћења упитника састављеног од 22 исказа, којим се испитују очекивања и перцепције студената о квалитету услуге високообразовне институције на којој студирају кроз следеће димензије квалитета услуге: опипљивост, поузданост, респонзивност, уверљивост и емпатију.

Већина високообразовних институција препознаје важност увођења система тоталног управљања квалитетом, који покушава да максимизира конкурентност високообразовне институције кроз континуирано унапређење квалитета образовних производа и услуга; наставног процеса као основног процеса и свих процеса његове подршке; запослених, као и квалитета услужног амбијента у којем се одвијају сви ови процеси. Истакнуто је да примена TQM-а захтева системски приступ управљању, континуирано унапређивање, процесну оријентацију, укљученост свих запослених и тимски рад.

Потписнице Болоњске декларације су се обавезале да успоставе неопходне структуре, политике и системе осигурања квалитета да би биле компатибилне у стандардима осигурања квалитета, посебно у погледу наставе и истраживања. Приказано је да је осигурање квалитета у високообразовним институцијама у вези са усклађивањем образовне услуге са стандардима квалитета ISO 9001 да би се обезбедила доследност у менаџменту квалитета и осигурању квалитета. У раду су обрађени модели управљања квалитетом, који су праћени наградама за квалитет, као што су: Демингова награда, Малком Болдриџ награда и награда Европске фондације за управљање квалитетом.

Констатовано је да успешност у имплементацији система TQM-а зависи од способности високообразовне институције да усвоји културу квалитета у процесу креирања, испоруке и модификовања услуга. Култура квалитета представља систем организационих вредности који доприноси стварању повољне организационе климе за успостављање и континуирано унапређивање квалитета у високообразовној институцији.

Високообразовне институције креирају стратегију сегментације и таргетирања тржишта да би идентификовале и изабрале тржишне сегменте према којима ће усмерити програм понуде образовних услуга. Након идентификовања циљног тржишта, високообразовне институције креирају стратегију позиционирања, тј. стратегију заузимања тржишне позиције настојећи да остваре конкурентску предност на тржишту услуга високог образовања.

У раду је обрађен CRM концепт који се се састоји из софтверских пакета и аналитичких алата на основу којих се врши интегрисање информација о студентима, затим њихово дубинско анализирање у циљу креирања и одржавања трајних односа са студентима, као и оцењивање њихове вредности за високообразовну институцију. Успешна примена CRM концепта омогућава

високообразовним институцијама да идентификују који се студенти морају задржати и којим студентима се мора дати виши ниво услуге, па сходно томе креирају стратегије стварања и задржавања односа са студентима.

Успешност пословања високообразовне институције мери се на основу података о задовољству студената, али и на основу података о задржавању студената. Због значаја података о задржавању студената разматране су различите истраживачке технике: жалбе студената, фокус групе, дубински интервјуи, пројективне технике и др. Ове технике обезбеђују вредне информације за доношење стратешких одлука у погледу задржавања студената.

Констатовано је да се конкурентска предност остварује када високообразовна институција пружа супериорну вредност студентима у односу на конкуренцију. Може да се постигне на више начина: супериорношћу у погледу квалитета образовног производа или услуге, иновативношћу и развојем нових образовних производа или услуга, применом савремене информационо-комуникационе технологије и нових технолошких решења, развојем нових канала дистрибуције, већим улагањем у промотивне активности, нижим трошковима пословања и др. На тржишту услуга високог образовања конкурентска предност често представља јединствену комбинацију више извора, која обезбеђује наклоност студената и надмашивање конкуренције.

У раду је констатовано да високообразовна институција треба да зна шта студенти желе и шта за њих представља вредност. Уколико високообразовна институција не зна шта студенти вреднују, она се излаже ризику да усмери своје активности у погрешном правцу и да тако изгуби студенте као највреднији ресурс. Да би се повећала вредност за студенте, високообразовна институција треба да делује у правцу смањења њихових укупних трошкова, као и на унапређењу свих димензија које чине користи за студенте. Током услужног процеса, студент процењује остварене користи у односу на трошкове коришћења образовне услуге. Истакнуто је да због комплексности образовне услуге, њена укупна корист може да се процени тек по започињању професионалне каријере дипломираног студента.

Изложено је да високообразовне институције најчешће примењују следеће конкурентске стратегије: стратегију диференцијације, стратегију вођства у трошковима и стратегију фокусирања. Стратегија диференцијације заснива се на истицању неке активности или групе активности по којој се разликује у односу на конкуренте, као што су: квалитет студијских програма, локација, просторни капацитет, опремљеност библиотеке, техничко-технолошка опремљеност, имиџ и репутација, промотивне активности, организациона култура, квалитет људских ресурса и сл. Стратегија вођства у трошковима подразумева остваривање конкурентске предности на основу смањења трошкова у целокупном ланцу вредности високообразовне институције. Уколико високообразовна институција у остваривању конкурентске предности следи стратегију фокусирања, опслуживаће мале тржишне сегменте којима ће се потпуно посветити, као што су одређене компаније или организације, одређене професије и географска подручја.

Стратегија маркетинг микса високообразовне институције укључује комбинацију стратегија образовних услуга, цена, промоције, канала дистрибуције, људских ресурса, процеса пружања услуга, као и услужног амбијента у којем се пружају образовне услуге. Ово комбиновање маркетинг стратегија спроводи се да би се обезбедила обострано корисна размена између високообразовне институције и студената на тржишту услуга високог образовања. Креирање стратегија образовних услуга представља интегрални напор свих људских ресурса у високообразовној институцији да ускладе своје могућности са потребама и захтевима таргетираних студената. Стратегија цена заснива се на одређивању цена образовних услуга, повећању или смањењу цена, као и диференцирању цене према различитим корисницима услуга. Стратегија промоције састоји се из комбиновања различитих облика промоције (усмена пропаганда, лична продаја, оглашавање, унапређење продаје, односи с јавношћу, директни маркетинг) од стране високообразовне институције у намери да се циљна публика информише,

подстакне и убеди да донесе одлуку о куповини образовних услуга.

Улога канала дистрибуције састоји се у обезбеђивању традиционалне и/или *online* доступности образовне услуге која се може остварити директно или путем посредника. Развој савремене информационо-комуникационе технологије утицао је на стварање нових облика промоције и дистрибуције образовних услуга. Применом ове технологије, високообразовне институције развиле су нове, двосмерне облике комуникације са циљном публиком путем блогова, микроблогова и друштвених мрежа и тако размеђују мишљења, коментаре и информације. Савремени канали дистрибуције омогућавају студентима доступност образовне услуге без физичког присуства у високообразовној институцији захваљујући коришћењу информационо-комуникационих технологија.

Избор, обука и мотивација људи (запослених) играју кључну улогу у квалитету испоручене услуге, јер природа услуга захтева директну интеракцију између студената и запослених. Стратегија услужног процеса заснива се на дизајнирању свих фаза у стварању и пружању образовне услуге, њиховог редоследа и времена, односно распореда одвијања. Услужни амбијент у којем се одвија процес стварања и испоруке образовне услуге представља паковање услуге, инструмент за унапређење услужног процеса, социјализацију и диференцијацију. Истакнуто је да високообразовне институције треба да се фокусирају на диференцирање маркетинг микса у односу на конкуренте, да би стекле конкурентску предност засновану на пружању образовних услуга, које најефикасније одговарају на потребе и жеље циљног тржишта.

Модел SERVQUAL је ефикасан истраживачки инструмент за прикупљање примарних података на основу којих се може оценити квалитет високообразовне услуге у целини и појединим њеним сегментима. Резултати који се добију применом SERVQUAL методологије су значајни за високообразовну институцију у циљу дефинисања и спровођења корективних акција за онај аспект очекиване услуге који није задовољен и унапређења ефикасности целокупне високообразовне институције.

Високообразовне институције су увиделе да имплементација нових технологија и праћење трендова, значајно утиче на постизање конкурентске предности и прилагођавање променљивим условима тржишта. У данашње време високообразовне институције су фокусиране да буду присутне на свакој платформи и да ажурирају информације у сваком тренутку. Запослени и студенти су увидели бројне предности усвајања и коришћења друштвених мрежа у образовне сврхе. *Facebook*, као најпопуларнија друштвена мрежа, пронашла је велику примену међу високообразовним институцијама и студентима.

Резултати овог истраживања показују да студенти претежно користе *Facebook* у друштвене сврхе, али да ова друштвена мрежа има значајну примену и у образовне сврхе. У поређењу са осталим друштвеним мрежама, *Facebook* је најцењенија платформа за размену материјала и информација са предавања, комуникацију са колегама и стварање академских група. Резултати овог истраживања такође показују да је највећи значај коришћења *Facebook*-а у образовне сврхе у погледу тога што студентима олакшава комуникацију са колегама у вези са испитним задацима, групним пројектима, препорукама и искуствима. Такође, *Facebook* олакшава преношење информација, наставних садржаја и обавештења о настави, часовима, испитима и ваннаставним активностима. Високообразовне институције користе друштвене мреже у циљу обезбеђивања информација о студентима, унапређењу начина комуникације и метода учења. Такође, друштвене мреже се могу искористити и као део корпоративне стратегије управљања и одржавања трајнијих односа са студентима.

VII ОЦЕНА НАЧИНА ПРИКАЗА И ТУМАЧЕЊА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

Садржина и начин приказа докторске дисертације, кандидаткиње Нине Ђурице, у потпуности одговарају наслову докторске дисертације. Истраживање и рад на докторској дисертацији обављени су по методологији научног истраживања и садрже научну анализу проблема и предмета истраживања. Кандидаткиња је успешно спровела емпиријско истраживање чије је резултате јасно и недвосмислено приказала, анализирали и протумачила. На основу добијених резултата, изнети су закључци, дат је одговор на постављена питања истраживања, као и препоруке за правац будућих истраживања. Савременост и оригиналност докторске дисертације, кандидаткиње Нине Ђурице, чине значајан теоријско-методолошки допринос области менаџмента, посебно стратешког планирања.

Имајући у виду све наведене чињенице, Комисија је констатовала да су успешно реализовани циљеви истраживања и да су све постављене хипотезе потврђене, али и да су остварени и бројни додатни резултати који нису дефинисани постављеним хипотезама и зато позитивно оцењује начин приказа и тумачења резултата истраживања.

VIII КОНАЧНА ОЦЕНА ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ/ДОКТОРСКОГ УМЕТНИЧКОГ ПРОЈЕКТА:

1. Да ли је докторска дисертација/докторски уметнички пројекат написан у складу са образложењем наведеним у пријави теме

Комисија констатује да је докторска дисертација написана у складу са образложењем наведеним у пријави теме.

2. Да ли докторска дисертација/докторски уметнички пројекат садржи све битне елементе

Комисија је закључила да докторска дисертација садржи све битне елементе:

- Уводна разматрања, која обухватају проблем, предмет и циљ истраживања, истраживачке хипотезе од којих се пошло у истраживању, примењене методе истраживања, као и остварене резултате истраживања и научни доприноси истраживања.
- Теоријске поставке, које укључују владајуће ставове у области стратешког планирања, као и информационих технологија у домаћој и иностраној литератури.
- Емпиријско истраживање са приказаном методологијом истраживања, резултатима истраживања и дискусијом добијених резултата истраживања.
- Закључна разматрања, где су сумирани резултати истраживања.
- Преглед коришћене литературе.

3. По чему је докторска дисертација/докторски уметнички пројекат оригиналан допринос науци, односно уметности

Оригиналан допринос науци ове докторске дисертације огледа се у следећем:

- У свестраном проучавању кључних аспеката примене основних сазнања теорије и методологије стратешког менаџмента и стратешког планирања у тржишном пословању високообразовних институција, јер је литература из ове области поприлично скромна. Ово истраживање представља свеобухватно интегрисање резултата теоријских и методолошких истраживања у области стратешког планирања у високообразовним институцијама.
- У целовитом осветљивању улоге и значаја примене савремене информационо-комуникационе технологије у формулисању ефикаснијих стратегија високообразовних институција.
- У подстицању високообразовних институција да спроводе стратешко планирање у складу са савременим трендовима дигиталне ере, како би се обезбедиле нове могућности за испоруку и промоцију образовних услуга, као и ефикасно прилагођавање новим

друштвеним потребама и очекивањима.

- У идентификовању стратегија за стицање конкурентских предности високообразовних институција на тржишту услуга високог образовања.
- У истраживању стратегија маркетинга високообразовних институција (стратегија развоја образовне услуге, стратегија брендирања, стратегија цене, стратегија промоције, стратегија канала дистрибуције, стратегија људских ресурса, стратегија процеса пружања образовних услуга и стратегија услужног амбијента високообразовних институција).
- У приказивању начина примене SERQUAL модела за мерење квалитета услуге са становишта перцепције студената. Такође је приказан значај овог модела у креирању стратегија високообразовних услуга да би се унапредио квалитет образовних услуга.
- У сагледавању могућности и ефеката примене *Facebook*-а у образовне сврхе.
- У успешном доказивању свих постављених хипотеза од којих се пошло у овом истраживању.

4. Недостаци докторске дисертације/докторског уметничког пројекта и њихов утицај на резултат истраживања

На основу свеобухватне анализе докторске дисертације, Комисија је закључила да не постоје недостаци докторске дисертације који би могли да утичу на резултат истраживања.

IX ПРЕДЛОГ:

На основу укупне оцене докторске дисертације/докторског уметничког пројекта, комисија предлаже:

да се докторска дисертација кандидаткиње Нине Ђурице, под насловом „Допринос информационалних технологија у стратешком планирању у високообразовним институцијама“, **прихвати** и кандидаткињи **одобри одбрану** пред усвојеном Комисијом на Факултету за економију и инжењерски менаџмент у Новом Саду.

ПОТПИСИ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ

Проф. др Драган Солеша, редовни професор, ментор

Проф. др Марко Царић, редовни професор, председник комисије

Доц. др Радован Владисављевић, доцент, члан комисије

НАПОМЕНА: Члан комисије који не жели да потпише извештај јер се не слаже са мишљењем већине чланова комисије, дужан је да унесе у извештај образложење односно разлоге због којих не жели да потпише извештај.