

Одлуком Наставно - научног вијећа Економског факултета Пале Универзитета у Источном Сарајеву, број 1450/18 од 05.07.2018. године, именована је Комисија за оцјену и одбрану урађене докторске дисертације (у даљем тексту: Комисија)¹ кандидата мр Ненад Марковић под насловом „Развој интегрисаног модела стратегијско-оперативног управљања у високошколским организацијама“ у сљедећем саставу:

1. Проф. др Анђелко Лојпур, редовни професор, ужа научна област Менаџмент, Економски факултет у Подгорици, председник
2. Проф. др Бранислав Машић, редовни професор, ужа научна област Менаџмент, Економски факултет Пале, ментор
3. Проф. др Никола Глуховић, ванредни професор, ужа научна област Маркетинг, Економски факултет Пале, члан.

Комисија је прегледала и оцијенила докторску дисертацију и о томе подноси Наставно - научног вијећу Економског факултета Пале Универзитета у Источном Сарајеву следећи

ИЗВЕШТАЈ **о оцјени урађене докторске дисертације**

1. Значај и допринос докторске дисертације са становишта актуелног стања у одређеној научној области

У докторској дисертацији кандидат истиче стратегијско извршење односно успјешну реализацију стратегије као један од приоритета и изазова за организације широм свијета, али и за науку менаџмента у 21. вијеку узимајући у обзир појаву савремених модела менаџмента. Фокус докторске дисертације усмјерен је на развој интегрисаног модела стратегијско-оперативног управљања као оквира и структуре чијом уградњом и имплементацијом у високошколској организацији се може постићи ефикасно стратегијско извршење.

Кандидат истиче значај и актуелност теме докторске дисертације из више извора, и јасне потребе за оваквим истраживањем у све комплекснијим изазовима окружења високошколских организација, али и организација уопште. Наиме, крај 20-ог и почетак 21-ог вијека у науци о менаџменту, између осталог, карактерише период у којем се повећава свијест и истраживање о различитим моделима који могу допринијети стратегијском извршењу, насупрот постојећим моделима за стратегијско планирање, развој или формулацију. У овом „новијем“ периоду „извршеност у извршењу и досљедно извршење стратегије од стране *top* менаџмента“² и „оперативна извршеност“³ дефинишу се као глобални изазови за организације широм свијета. Тренутни фокус у пословном свијету са стратегијског управљања преусмјерава се на оперативно управљање са све учесталијим тенденцијама креирања интегрисаних система управљања повезујући стратегије са операцијама како би се утицало на стварање интегрисаних модела стратегијско-оперативног управљања. Чувена Паладијум група за извршење стратегије у анализи интернационалних високо квалитетних организација истиче извршење стратегије као најважнији и најхитнији изазов менаџмента, али и наглашава да успјешно извршење стратегије зависи од ефикасног интегрисаног оквира управљања за разјашњавање стратегије, усклађивања организације са стратегијом и ефикасног повезивања стратегије са свакодневним операцијама организације⁴. Након неколико еволутивних фаза *Balanced Scorecard*-а Роберт Каплан и Давид

¹Комисија има најмање три члана од којих најмање један није у радном односу на Универзитету

² The Conference Board (2010) CEO Challenge 2010: Top 10 Challenges, Research Report, number R-1461-10-RR, February 2010

³ The Conference Board (2013) CEO Challenge 2013: Top 10 Challenges, Research Report, number R-1511-13-ES

⁴Palladium Executing Strategy, Service, Expertise, доступно 09.06.2015. на <http://www.thepalladiumgroup.com/Solutions/Expertise/Pages/overview.aspx>

Нортон 2008. године успостављају стратегијски фокусирану организацију повезујући стратегије и операције. Значај ове докторске дисертације је и у томе што кандидат сматра да овај почетни систем *Balanced Scorecard*-а за повезивање стратегија са операцијама није довољан за примјену у високошколским установама, те стога експериментални дио рада кандидат посебно посвећује испитивању слабости *Balanced Scorecard*-а и његовом надоградњом са процесима различитих менаџмент система како би развио што квалитетнији и ефикаснији модел стратегијско-оперативног управљања. Посматрајући резултате докторске дисертације у овом контексту кандидат даје допринос оптимизацији постојећег *Balanced Scorecard* модела и његовом инкорпорирању у јавној високошколској установи, односно његовом тестирању у систему високог образовања. Приликом имплементације интегрисаног менаџмент модела видљива је надоградња основног облика *Balanced Scorecard*-а (као интегрисаног менаџмент система) са системом управљања квалитетом, сценарио планирањем, критеријумима за акредитацију високошколских установа и управљањем ризиком организације, што чини претпоставке за развој новог односно хибридног интегрисаног менаџмент система који се базира на функционисању интегрисаног модела стратегијско-оперативног управљања.

Узимајући у обзир актуелност предмета истраживања на област менаџмента на коју се односи, веома је важна његова практична примјењивост за коју постоји потреба у високом образовању, нарочито у Републици Српској и Босни и Херцеговини, с обзиром на декларисане приоритете високог образовања у Босни и Херцеговини за период 2016-2026 и стратегијске циљеве образовања у Републици Српској и Федерацији Босне и Херцеговине. Ови приоритети наглашавају стратегијско-оперативно повезивање, процес акредитације високошколских установа и студијских програма, као и обавезу провођења процеса интеграције високошколских установа нарочито у дијелу успостављања интегрисаног модела управљања⁵. Резултати ове докторске дисертације у овом правцу несумњиво дају допринос приоритетима високог образовања у Босни и Херцеговини за период 2016-2026 који се односе на стратегијско оперативно управљање. Значај резултата докторске дисертације је у развоју интегрисаног система стратегијско-оперативног управљања чијом имплементацијом све високошколске установе у Републици Српској и Босни и Херцеговини би задовољиле један од акредитационих критеријума у Републици Српској и Босни и Херцеговини, и на тај начин поставиле интегрисане основе управљања.

Кандидат је нагласио да је располагао са ограниченим бројем података, информација и метода који могу бити искориштени у сврху анализе сличне проблематике која је примјењена на високошколским установама у региону и Европи. Разлог је тај што је, путем обављених прелиминарних истраживања приликом пријаве теме докторске дисертације, утврђено да веома мали број високошколских установа уопште примјењује интегрисане моделе стратегијско-оперативног управљања у својој пракси, чак никако. Други разлог је тај што је, такође, веома мали број високошколских установа у земљи и региону, као и у Европи уопште, интегрисано имплементирао концепт *Balanced Scorecard*-а у сврху повезивања свог система за мјерење перформанси, стратегијског менаџмента, стратегијски фокусиране организације и оперативног менаџмента у циљу стварања стратегијско-оперативног модела који би допринио стварању свеобухватног интегрисаног система са нагласком на извршење постављене стратегије. Посматрајући ствари са овог аспекта, обрађена тема докторске дисертације се може сматрати „пионирском“ у овој области у високом образовању у Републици Српској и Босни и Херцеговини. Резултати теме докторске дисертације доприносе побољшању ефикасности функционисања високошколских организација (уколико би се развијени интегрисани модел примјенио на правилан начин како је описано у докторској дисертацији) путем развоја иновативног интегрисаног модела стратегијско-оперативног управљања кроз управљање процесима промјена, процесима квалитета, континуираним иновацијама, процесима управљања ризиком, сценарио стратегијским планирањем, као и примјеном трендова у високом образовању дефинисаних кроз процес акредитације високошколске установе и студијских програма.

Анкетно истраживање које је урађено за потребе доказивања 3 хипотезе у докторској дисертацији по први пут је на овај начин изведено и допринијело је изради анализе стања стратегијско-оперативног управљања високошколских установа у Републици Српској и Босни и Херцеговини која раније није постојала, а приликом чега су утврђени типови стратегија које дефинишу високошколске установе, баријере које се јављају у имплементацији стратегија код јавних и

⁵ Вијеће Министара БиХ, 2015. Приоритети за развој високог образовања у БиХ за период 2016 – 2026

приватних високошколских установа и њихово поређење, постојање повезаности стратегијско-оперативног управљања, ефикасност имплементације стратегије и постојање канцеларија за стратегијско или оперативно управљање.

Кључни значај израде докторске дисертације је у повећаној одговорности у управљању високошколском установом са развојем конкретног интегрисаног рјешења и испитивању ефеката од имплементације таквог система, оријентације на повезивање стратешког и оперативног управљања и мјерење перформанси високошколске установе, поштовању основних принципа стратешки фокусиране организације, као и у чињеници да научно истраживачки рад оваквог типа није још спроведен на нашим просторима.

Узимајући у обзир претходно наведено, општи утисак комисије је да је урађена докторска дисертација значајна за сектор високог образовања у Републици Српској и Босни и Херцеговини, али и да има велики значај за научну област, али и за ширу академску заједницу. Такође, мишљења смо и да се резултати докторске дисертације могу превести у индустријски сектор како би привредним организацијама допринијели са аспекта максимизације профита и осигурања дугорочне стабилности имплементацијом и унапређењем система стратегијско-оперативног управљања.

2. Оцјену да је урађена докторска дисертација резултат оригиналног научног рада кандидата у одговарајућој научној области

Оригиналност докторске дисертације огледа се у избору циљева истраживања, примијењеној методологији у вези са досадашњим сазнањима из области стратегијског менаџмента и савремених модела менаџмента, а посебно у развоју апликативног интегрисаног модела стратегијско-оперативног управљања са тежњом на испитивање ефеката тог модела софтверским путем. Научни или спознајни циљ докторске дисертације јесте систематизација научних сазнања у правцу стварања интегрисаног модела стратегијско-оперативног управљања у функцији развоја свеобухватног модела управљања који може допринијети повезивању стратегије са операцијама у правцу ефикаснијег извршења стратегије. Друштвени или прагматични циљ јесте успостављање интегрисаног модела стратегијско-оперативног управљања на објекту истраживања с циљем побољшања стратегијско-оперативног управљања у сектору високог образовања у Републици Српској и Босни и Херцеговини. Оригиналност се огледа првенствено у обради веома актуелне теме у менаџменту данас, обзиром да је стратегијско извршење у последњих 10 година идентификовано као један од изазова за који треба креирати такав систем који може донијети организациони успех. За разлику од стратегијског планирања стратегијско извршење доприноси организационим промјенама и траје знатно дуже од стратегијског планирања, ангажује много више стручног особља, захтијева разматрање и интеграцију много кључних варијабли или активности, и захтијева ефективну повратну информацију или контролни систем како би се задржао фокус на процесу стратегијског извршења током времена.

Према сазнању комисије, не постоје у значајној мјери у Републици Српској и Босни и Херцеговини научни радови или радови друге врсте у којима су истраживани или развијани интегрисани модели стратегијско-оперативног управљања или радови из области проучавања теоријске и практичне методологије стратегијског извршења високошколских или привредних организација. У складу са овим сазнањима може се истакнути да резултати ове докторске дисертације пружају основе и апликативне могућности за интегрисање управљања у високошколским организацијама.

Кандидат је одабрао оригинални приступ не користећи постојеће методологије и испитивајући њихову примјену на објекту истраживања, већ је узимајући као основу један од модернијих менаџмент система *Balanced Scorecard*, који је понудио опцију повезивања стратегија са операцијама у својој посљедњој еволутивној фази, извршио његово критичко сагледавање и његову надоградњу са процесима и активностима других менаџмент система који заједно са *Balanced Scorecard*-ом представљају цјеловитост интегрисаног система стратегијско-оперативног управљања са доприносом стратегијском извршењу.

Оригиналност се огледа и у приступу предмету истраживања докторске дисертације гдје је кандидат истраживао с једне стране, тренутно стање у високом образовању у Републици Српској и Босни и Херцеговини методом анкетаирања идентификујући добре и лоше стране тренутног

стратегијско-оперативног управљања на високошколским установама са нагласком на успостављање недостајућих елемената који би могли утицати на развој ефикасног интегрисаног модела стратегијско-оперативног управљања, и с друге стране практичног тестирања развијеног модела на конкретној високошколској установи са приказаним ефектима дјеловања тог модела.

Оригиналноост научног рада који се огледа у постигнутим резултатима достигнута је адекватним кориштењем стандардних метода и техника истраживања којима је извршена повезаност теоријског и практичног дијела, али и веза тренутног стања у области истраживања са развијањем модела, компаративном анализом са различитим менаџмент системима и испитивањем ефеката развијеног интегрисаног модела стратегијско оперативног управљања.

Оригиналноост докторске дисертације се огледа и у доказивању функционалности развијеног интегрисаног модела стратегијско-оперативног управљања који пружа одговарајући систем надзора односно праћења његове функционалности у сваком моменту, али и наглашава веће одговорности особља у организацији које треба да ради на реализацији операција у циљу достизања стратегијских резултата.

У истраживању кандидат је користио више метода и техника које су настојале приближити тематику постојања интегрисаних модела стратегијско-оперативног управљања као напредније области менаџмента, израде адекватног модела и његовог практичног тестирања и испитивања ефеката. Методу теоријске анализе кандидат користи код анализе различитих извора (књига, часописа, радних листова, електронских извора), критичке анализе и систематизације научне и стручне литературе, сакупљања, анализирања и квалитативног интерпретирања резултата истраживања. Кандидат је користио технику анкетања високошколских установа електронским путем у циљу аутоматског и објективнијег приказа свеукупних резултата анкетања, као и технику интервјуисања испитаника са дескриптивном методом код испитивања представника високошколских установа. У ову сврху користио је електронски анкетни упитник израђен путем отворене апликације у *LimeSurvey*, како би се олакшао превод података у *SPSS* програмски пакет и како би се одговори аутоматски репродуковали и обрадили по различитим категоријама и захтјевима постављених циљева и хипотеза истраживања. У сврху испитивања репрезентативности узорка високошколских установа које су учествовале у анкетању кориштен је χ^2 (Хи квадрат) тест приликом чега су израчунате очекиване фреквенције и испитано да ли добијене (опажене) фреквенције типова високошколских установа одступају од очекиваних. За сва питања кандидат приказује дескриптивну статистику резултата анкетног упитника по свим варијаблима добијених директно из статистичког програма *SPSS*, у директно генерисаној латиничној везији, у којем је упитник статистички обрађен. Такође, кандидат осигурава квалитативну интерпретацију по свакој варијабли. Кандидат користи методу узорковања у оквиру доказивања хипотезе 1.1, како би структура узорка могла да одговара циљу истраживања, односно правцу доказивања постављене хипотезе, затим идентификацију и анализу реалних варијабли, анализу високошколских установа у циљу испитивања њиховог стања у погледу реалних варијабли и унос података, испитивање статистичке значајности одговора након узорковања и интерпретацију резултата. Тестирање значајности статистичких разлика кандидат је обавио путем χ^2 теста како би утврдио да ли је узорак уједначен и валидан за интерпретацију. Путем програма *SPSS* сагледао је опажене и очекиване фреквенције, и израчунао је одговарајуће вриједности хи квадрат теста које су упоређене са табличним вриједностима ради доношења одговарајућих одлука. Експерименталну методу кандидат је примијенио приликом испитивања ефикасности интегрисаног модела стратегијско-оперативног управљања на објекат истраживања и путем кориштења одговарајућег програмског пакета. Индуктивно дедуктивна метода је кориштена за дефинисање и доказивање хипотеза, прије свега за откривање нових сазнања произашлих из резултата истраживања искоришћених у сврху доказивања хипотеза. Кандидат је користио дијаграм тока као начин графичког приказивања како би се приказале активности, улазни и излазни документи са одговорностима. Дијаграм међусобних веза кандидат користи како би приказао различите узрочно посљедичне везе, прије свега приликом израде стратегијских мапа.

У оквиру доказивања хипотезе 2 кандидат успоставља критеријуме за избор интегрисаног модела стратегијско-оперативног управљања високошколским организацијама. У оквиру исте хипотезе кандидат примјењује одабрани интегрисани модел стратегијско-оперативног управљања путем развоја стратегије (дефинисање мисије, визије, вриједности, израда спољашње анализе окружења (*PESTEL* анализа), сценарио планирања *PESTEL* фактора и процјене ризика у складу са *PESTEL* факторима уз осигурање стратегијских одговора и мапом ризика, израда интерне анализе окружења, израда *SWOT* анализе, формулисање стратегије дефинисањем стратегијских циљева,

стратегијских тема, стратегијских резултата, оперативних циљева, консултације са корисницима дефинисањем мапе корисника високог образовања), планирања стратегије (израда *Balanced scorecard* куће, превођењем стратегијских тема у 6 графичких стратегијских мапа, избором мјера и иницијатива са успостављеним формама и њиховим уносом, финансирање стратегије и утврђивање одговорности), усклађивања организације са стратегијом (усклађивање на нивоу високошколске установе и организационих јединица путем каскадирања стратегијских мапа, информисања запослених и стратегији, повезивање личних задатака и подстицаја са стратегијом, развијања компетенција запослених, испитивања задовољства запослених), планирања операција (унапређење главних процеса успостављањем веза главних процеса са стратегијским темама, оперативним циљевима и иницијативама, план процјене ресурса, осигурање финансијских ресурса са планом), надзор и учење (успостављање унутрашњег надзорног система, састанци за преиспитивање операција и стратегије, успостављање интерних провјера квалитета) и тестирање и адаптирање стратегије (провођење самоевалуације стратегијског извршења, одржавање састанака за провјеру и кориговање стратегије, консултације с корисницима).

Узимајући у обзир референце кандидата, истраживање оваквог типа представља резултат адекватног познавања различитих високошколских система широм Европе које је кандидат током свог професионалног рада проучавао сарађујући и боравећи на великом броју високошколских установа из преко 15 европских земаља. Допринос оваквим резултатима докторске дисертације представља и кандидатова професионална преокупација осигурању квалитета као једним од Болоњских циљева високог образовања односно управљању квалитетом гдје кандидат дјелује као консултант у области његовог успостављања, али и изузетном познавању области управљања пројектима које је кандидату омогућило да инкорпорирањем различитих метода и пројектном приступу нагласи истраживање о интегрисаном систему управљању у високошколским организацијама.

Општи закључак комисије је да докторска дисертација кандидата мр Ненада Марковића представља резултат властитог и оригиналног истраживања у области, којем посебну вриједност и научну тежину даје чињеница што је рад коректно методолошки конципиран и практично оријентисан на могућу примјенивост и употребљивост у било којем високошколском систему са доприносом испуњењу једног од циљева критеријума за акредитацију који су у складу са Европским стандардима и смјерницама за осигурање квалитета донијети на министарској конференцији у Јеревану 2015. године и обавезни су за европско подручје високог образовања.

3. Преглед остварених резултата рада кандидата у одређеној научној области

Током свог професионалног ангажмана мр Ненад Марковић је био посвећен успостављању система осигурања квалитета на високошколској установи Универзитету у Источном Сарајеву, имплементацији болоњских циљева европског подручја високог образовања, управљању поменутом високошколском установом путем учешћа у Управном одбору и Комитету за осигурање квалитета, изради и имплементацији прве службене стратегије развоја Универзитета у Источном Сарајеву 2007-2013 и каснијих стратегија, консултацијама у изради стратегија развоја високошколских установа из Републике Српске и Босне и Херцеговине, извођењу различитих едукација наставном особљу, административном особљу и студентима, као и научно истраживачким и пројектним активностима у земљи и иностранству.

Кандидат мр Ненад Марковић је рођен 15.12.1980. године у Сарајеву. Основну школу је завршавао у Сарајеву, Београду и Фочи. Општу гимназију је завршио 1999. године у Фочи. Исте године се уписује на Факултет за производњу и менаџмент Универзитета у Источном Сарајеву. Након одслуженог војног рока 2004. године, у марту 2005. године дипломира на поменутом факултету и стиче звање дипломирани инжењер за производњу и менаџмент. У априлу 2015. године кандидат стиче научни степен магистра економских наука на Економском факултету Пале Универзитета у Источном Сарајеву одбраном магистарске теме под називом „Развој модела стратешког планирања високошколских организација базиран на примјени *Balanced scorecard* модела“.

Кандидат је запослен у ректорату Универзитета у Источном Сарајеву као координатор за осигурање квалитета гдје ради од 2007. године. Од тада до данас учествовао је на 26 пројеката (како истраживачких тако и међународних програма TEMPUS, ERASMUS+, ентитетских и

националних програма). У том периоду објавио је 16 истраживачких радова који су презентовани на различитим стручним скуповима и објављени у зборницима или часописима. Битно је напоменути да је мр Ненад Марковић био један од три уводничара на научно стручном скупу са међународним учешћем под називом „Квалитет 2015“.

Кандидат је током 2008. године објавио књигу Осигурање квалитета у високом образовању – основни елементи, затим 2017. године са групом аутора учествовао у изради књиге Различити методолошки приступи у истраживању улоге ментора у инклузивном образовању. У 2018. години учествује у писању поглавља у књизи Управљање и планирање истраживачких пројеката у књизи коју издаје Универзитет у Нишу и учествује у изради прве Стратегије за интернационализацију Универзитета у Источном Сарајеву.

Током 2008. године кандидат је добио признање Вијећа Европе за активно учешће у развоју босанскохерцеговачких стандарда и смјерница за осигурање квалитета у високом образовању, као и у развоју босанскохерцеговачког оквира високошколских квалификација. Након успјешно положених завршних испита кандидат 2010. године постаје сертифицирани интерни аудитор система квалитета по захтјевима стандарда ISO 9001:2008, а 2014. године постаје сертифицирани Водећи аудитор система управљања квалитетом. Кандидат 2013. године добија сертификат о обуци за екстерног експерта у провођењу екстерне евалуације студијских програма у процесу акредитације. Од 2013. године до данас кандидат се налази на листи експерата Агенције за развој високог образовања и осигурање квалитета Босне и Херцеговине за провођење поступка акредитације високошколских установа и студијских програма у Републици Српској и Босни и Херцеговини. Од 2015. године екстерни је консултант азијско пацифичке APQN мреже (Asia - Pacific Quality Network) за осигурање квалитета у високом образовању. До данас, кандидат је био члан Комисије за екстерну евалуацију за укупно двије високошколске установе, у Републици Српској и Федерацији БиХ. Кандидат је од 2008. године до данас активан члан Комитета за осигурање квалитета Универзитета у Источном Сарајеву – стручног тијела Сената Универзитета, а од 2013. године члан је Управног одбора Универзитета у другом мандату.

У децембру 2017. изводио је наставу на програму цјеложивотног учења као предавач Управљања пројектима запосленима и студентима полазницима програма на Економском факултету у оквиру пројекта CULTURWB. На Универзитету је едуковао преко 300 наставника, студената, администрације у вези са писањем, пријавом, имплементацијом и контролом међународних и истраживачких пројеката.

Учествовао је у изради првих израђених стратегија на Универзитету у Источном Сарајеву, и то Стратегије развоја 2007-2013, Стратегије развоја 2015-2020, Стратегије интернационализације 2018-2023, Стратегије комуникације с јавношћу 2017-2022, Стратегије људских ресурса за истраживање која му је била основ за координисање поступка за добијање престижног лога европске комисије “*HR excellence in research*” за Универзитет.

Такође је битно напоменути да је кандидат мр Ненад Марковић био и први координатор или фокална тачка ФП7 програма за истраживање на Универзитету у Источном Сарајеву.

Боравио је на високошколским установама широм Европе гдје се надограђивао и професионално обликовао. Боравио је у сљедећим земљама: Португалу, Шпанији, Француској, Италији, Аустрији, Словенији, Мађарској, Румунији, Грчкој, Пољској, Естонији, Данској, Њемачкој, Енглеској, Ирској, Белгији, Холандији, Србији и Црној Гори истраживајући различите теме високог образовања на различитим високошколским установама.

Учествовао је у реализацији пројеката наведених у сљедећој табели као координатор активности, а у неким и као координатор пројекта.

РБ	Вријеме трајања	Назив пројекта/ програма међународне сарадње/ финансијера
1.	2015-2018	Enhancement of HE Research Potential Contributing to Further Growth of the WB Region - Re@WBC, ERASMUS+ KA2
2.	2015-2018	Strengthening of Internationalization in BH higher education, STINT, ERASMUS+ KA2
3.	2015-2018	School-to-Work Transition for Higher Education students with disabilities in Serbia, Bosnia & Herzegovina and Montenegro, Trans2Work, ERASMUS+ KA2
4.	2015-2018	Strengthening Capacities for Tourism changes in WB - Building Competences

		for Quality Management of Heritage and Cultural Tourism – CULTURWB, ERASMUS+ KA2
5.	2014-2017	Bosnia and Herzegovina Qualifications Framework for Higher Education – BHQFHE, TEMPUS
6.	2014-2017	Comparative analysis of competences and nursing curriculum between EU and WB partners – CCNURCA, TEMPUS
7.	2013-2016	Benchmarking as a tool for improvement of Higher education performance – BIHTEK, TEMPUS
8.	2013-2016	The European Academic Network for Open Innovation, OI net, LIFELONG LEARNING PROGRAM – координатор пројекта
9.	2012-2015	Studies in Bioengineering and Medical Informatics – BIOEMIS, TEMPUS
10.	2011-2014	Equal opportunities for students with special needs - EQOPP, TEMPUS
11.	2011-2014	Embedding Quality Assurance in Doctoral Education – EQADE, TEMPUS
12.	2011	Примјена пословне интелигенције у анализи, планирању и управљању пословним процесима на високошколским установама, Електротехнички факултет Универзитета у Источном Сарајеву, МИНИСТАРСТВО НАУКЕ И ТЕХНОЛОГИЈЕ РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ
13.	2011	Истраживање о потенцијалним корисницима центара за добровољно и повјерљиво савјетовање и тестирање (DPST) на HIV/ AIDS у студентској популацији у БиХ, ИНСТИТУТ ЗА ЈАВНО ЗДРАВСТВО РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ
14.	2010-2013	Center for Curricula Modernization and Lifelong Learning – CCMLL, TEMPUS
15.	2010-2013	Strategic Management of Higher Education institutions based on Integrated Quality Management System, SHEQA, TEMPUS
16.	2010-2013	EU standards for accreditation of study programs in BiH - ESABIH, TEMPUS
17.	2010-2011	Успостављање система аудит праксе осигурања квалитета на Универзитету у Источном Сарајеву и Универзитету у Бањој Луци, WUS Austria, TEMPUS
18.	2010	Веб апликација за анкетирање студената као софтверска подршка у процесу осигурања квалитета на високошколским установама, Електротехнички факултет Универзитета у Источном Сарајеву, МИНИСТАРСТВО НАУКЕ И ТЕХНОЛОГИЈЕ РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ
19.	2009-2011	Подршка реформи високог образовања у БиХ, GOPA CONSULTING
20.	2008-2010	Strategic and Structural Development of Quality Assurance in Bosnian and Herzegovinian Higher Education in 2008 - 2010“, WUS Austria, TEMPUS
21.	2008	EU oriented self-evaluation report procedures for BiH Universities“, TEMPUS
22.	2007-2009	From Quality Assurance to Strategy Development“, TEMPUS
23.	2007-2008	IT – qualification framework for higher education area in BiH“, TEMPUS
24.	2007-2008	Јачање високог образовања у БиХ, ВИЈЕЋЕ ЕВРОПЕ И ЕВРОПСКА КОМИСИЈА
25.	2006-2008	Strengthening quality assurance at universities in BiH, TEMPUS
26.	2005-2006	Quality management in Medicine, TEMPUS

Кандидат мр Ненад Марковић посједује следеће сертификате и признања:

Година	Назив сертификата/ захвалнице/ признања
2017	Захвалница Универзитета у Источном Сарајеву
2014	Auditor/ Lead Auditor Quality Management Systems, IRCA certified, RINA
2013	Сертификат о обуци за екстерног експерта у провођењу екстерне евалуације студијских програма
2012	Захвалница „Диплома с достојанством“ за сарадњу у 2011-2012 години у провођењу пројекта „Борба против корупције у високом образовању“, CCD KYODO Сарајево
2010	Интерни аудитор система квалитета по захтјевима ISO 9001:2008, SIQ –

	Словеначки институт за квалитет и мјеритељство
2008	Признање за активно учешће у развоју БиХ стандарда и смјерница за осигурање квалитета у високом образовању током 2006-2007, Вијеће Европе
2008	Признање за активно учешће у развоју БиХ оквира високошколских квалификација током 2006-2007, Вијеће Европе

Учествовао је као ко-аутор и аутор у издавању следећих публикација:

Година	Назив књиге
2018	Стратегија интернационализације Универзитета у Источном Сарајеву 2018-2023 , аутори: Бокоњић, Д. Марковић, Н. Гиговић, Ј. Издавач: Универзитет у Источном Сарајеву, Источно Сарајево, ISBN 978-99976-745-0-0, COBISS.RS-ID 7575320
2018	Research Projects Planning and Managing. In: Cvetković Ilić D. (ed.). Academic Guidebook for Young Researchers. Authors: Bokonjić, D. Berjan, S. Marković, N. University of Nis, Nis, Serbia. pp. 226-254. ISBN 978-86-7181-103-3, COBISS.SR-ID 258111756 (<i>Поглавље у књизи</i>)
2017	Различити методолошки приступи у истраживању улоге ментора у инклузивном образовању , аутори: Сладоје Бошњак, Б. Перушица Р. Каурин, С. Шкипина, Д. Вујевић Ђурић, В. Марковић, Н. Издавач: Универзитет у Источном Сарајеву Медицински факултет, ISBN 978-99976-717-2-1, COBISS.RS-ID 693660
2008	Осигурање квалитета у високом образовању – основни елементи , аутор: Марковић, Н. Издавач: Завод за уџбенике и наставна средства а.д. Источно Сарајево, 2008. ISBN 978-99955-0-335-2, COBISS. BH – ID 743192

У оквиру научно истраживачке дјелатности кандидат има објављене следеће радове:

РБ	Година	Аутори, назив рада, назив скупа/ конференције/ зборника, мјесто одржавања
1.	2010	Перушић, М. Јотановић, М. Глигорић, М. Тадић, Г. Марковић, Н. (2010) Осигурање квалитета у високом образовању – пут ка европском простору високог образовања, <i>IV конференција високог образовања у Бањој Луци</i>
2.	2012	S. Trbojević, R. Grujić, M. Novaković, D. Bokonjić, N. Marković , D. Drljača, Đ. Markez, S. Krulj (2012) Quality system from the perspective of universities of BiH, <i>16th International Research/Expert Conference, "Trends in the Development of Machinery and Associated Technology"</i> , TMT 2012, Dubai, UAE
3.	2012	Bokonjić, D. Marković, N. Novaković, M. Trbojević, S. Grujić, R. Petković, D. Mujkić, D. (2012) Impact of new standards on quality improvement of study programs in Bosnia and Herzegovina, <i>VII European Quality Assurance Forum – Tallinn University Estonia</i> , "How does Quality Assurance Make a Difference?"
4.	2013	Марковић, Н. Петковић, Д. Трбојевић, С. Бокоњић, Д. (2013) Balanced Scorecard метода у стратешком планирању развоја високошколске институције, <i>8. Научно – стручни скуп са међународним учешћем Квалитет, Неум, БиХ</i>
5.	2013	Крунић, Г. Унковић, И. Марковић, Н. Мариновић. Б. Вучуревић, Р. (2013) Развој концепта Balanced Scorecard-а као система стратешког менаџмента, <i>8. Научно – стручни скуп са међународним учешћем, Квалитет, Неум, БиХ</i>
6.	2013	Оруч, М. Абазовић, А. Марковић, Н. Планчић, И. Продановић, С. (2013) Допринос тумачењу и имплементацији критерија за акредитацију студијских програма на високошколским установама у БиХ, <i>8. Научно – стручни скуп са међународним учешћем, Квалитет, Неум, БиХ</i>

7.	2014	Милинковић, С. Мијић, Д. Марковић, Н. Грујић, Р. (2014) Електронско учење на Универзитету у Источном Сарајеву – преглед стања, <i>Инфотех – Јахорина Vol. 13</i> .
8.	2015	Марковић, Н. Петковић, Д. (2015) Стратешко планирање високошколских установа базирано на примјени Balanced Scorecard модела (приједлог модела и резултати истраживања), <i>Јахорински пословни дани</i> , Пале
9.	2015	Петковић, Д. Марковић, Н. (2015) Утицај осигурања квалитета на развој Balanced Scorecard-а као алата за стратешко планирање у високом образовању, <i>9. Научно – стручни скуп са међународним учешћем, Квалитет 2015</i> , Неум
10.	2015	Петковић, Д. Марковић, Н. Планчић, И. Бокоњић, Д. (2015) Развој benchmarking методологије високошколских организација, <i>9. Научно – стручни скуп са међународним учешћем, Квалитет 2015</i> , Неум
11.	2015	Markovic, N. Petkovic, D. Moljevic, S. Maric, B. Gojkovic, R (2015) Possibilities of implementation of the balanced scorecard method in higher education. <i>International Journal for Quality Research</i> , Center for Quality, University of Montenegro and Center for Quality, University of Kragujevac, Serbia
12.	2015	Markovic, N. Petkovic, D. Boljevic, V. (2015) Identification of key performance indicators of higher education institutions through application of balanced scorecard, <i>19th International Research/Expert Conference, "Trends in the Development of Machinery and Associated Technology"</i> , TMT 2015, Barcelona, Spain
13.	2015	Markovic, N. Trbojevic, S. Vukojevic, D. Krulj, S. Drljaca, D. Bokonic, D. (2015) Application of the principles European Charter and Code for Researches at the University of East Sarajevo, <i>WBCInno2015 International Conference</i> , Novi Sad, Serbia
14.	2017	Бокоњић, Д. Рачић, М. Трбојевић, С. Машић, С. Марковић, Н. (2017) Reform nursing education/ pilot study programme at University of East Sarajevo, Национална и универзитетска библиотека Босне и Херцеговине, Сарајево, ISBN 378(497.6)(082)
15.	2018	Markovic, N. Perucica, R. Sladoje Bosnjak, B. Klemenovic, J. Kartasidou, L. (2018) Comparative analysis: The role of centres for support in the transition process of students with disabilities from universities to labour market, <i>6th Panhellenic Conference of Developmental Psychology</i> , Thessaloniki, Greece
16.	2018	Sladoje Bosnjak, B. Perucica, R. Markovic, N. (2018) Online learning as support system for students with disability, <i>6th Panhellenic Conference of Developmental Psychology</i> , Thessaloniki, Greece

Узимајући у обзир биографију кандидата са оствареним публикацијама може се констатовати примјетна мултидисциплинарност са нагласком на реформу високог образовања и стратегијски менаџмент као главну преокупацију, а које су помогле кандидату да из више различитих углова посматра стратегијско-оперативно управљање и развије интегрисани модел у складу са постављеним циљевима истраживања.

4. Оцјену о испуњености обима и квалитета у односу на пријављену тему (по поглављима)⁶

Докторска дисертација кандидата мр Ненада Марковића под насловом „Развој интегрисаног модела стратегијско-оперативног управљања у високошколским организацијама“ написана је на 452 компјутерски сложене и форматиране странице формата А4 са проредом 1,0. Дисертација је састављена из увода, методолошких основа истраживања, теоријског и емпиријског дијела, закључних разматрања, списка литературе, апстраката на српском и енглеском језику, пописа

⁶Испуњеност обима и квалитета у односу на пријављену тему, нарочито, треба да садржи: аналитички и системски прилаз у оцјењивању истраживачког постављеног предмета, циља и задатака у истраживању; испуњеност научног прилазу доказивања тврдњи или претпоставки у хипотезама, са обрадом података

табела, слика, графикона и прилога. Теоријски дио истраживања садржи шест поглавља, а емпиријски дио осам поглавља. Дисертација садржи 139 табела, укупно 26 слика, 45 графикона и 3 прилога који садрже 151 страницу. Истраживање има теоријски са нагласком на емпиријски карактер и практичну примјењивост, презентовано је разумљиво, прегледно и систематично.

Наведени предмет истраживања у пријави теме у облику развоја интегрисаног модела стратегијско-оперативног управљања високошколских установа са нагласком на извршење стратегије протеже се од теоријског дијела докторске дисертације у којем се утврђује потреба за оваквом формом савремених менаџмент модела до емпиријског дијела у којем се развија и практично тестира. Како је наведено у пријави теме у дијелу предмета истраживања евидентна је надопуна почетне методе *Balanced Scorecard*-а која нуди основе стратегијско-оперативног управљања због специфичности високошколске установе, са осталим менаџмент системима која чине функционалност и сјеловитост развијеног система. Евидентна је практична примјењивост развијеног модела и на остале високошколске установе, не само на тестирану високошколску установу, јер потреба за оваквим моделом постоји у систему високог образовања не само у земљи него и шире. Проучавајући предмет истраживања кандидат повезује систем за мјерење перформанси, стратегијски менаџмент, креира стратегијски фокусирану организацију повезујући стратегије са операцијама у правцу ефикасног стратегијског извршења.

Кандидат је реализовао научни циљ у правцу систематизације научних сазнања у правцу стварања интегрисаног модела стратегијско-оперативног управљања који може допринијети повезивању стратегије са операцијама у правцу ефикаснијег извршења стратегије. Такође, кандидат је реализовао и планирани друштвени циљ тако што је успоставио интегрисани модел стратегијско-оперативног управљања на високошколској установи. Кандидат је реализовао и постављене специфичне циљеве путем истраживања различитих теорија менаџмента са нагласком на савременим менаџмент моделима, путем испитивања узрочно посљедичне везе између стратегијског и оперативног менаџмента што је приказано у теоријском дијелу дисертације, у којем је приказано позиционирање интегративног приступа у менаџмент системима, повезивања стратегија са операцијама, путем истраживања *Balanced Scorecard*-а као интегрисаног менаџмент система уз дефинисање основних фаза успостављања таквог система и проучавањем његових недостатака, путем дефинисања стања у вези са провођењем односно стратегијским извршењем међу високошколским установама у Републици Српској и Босни и Херцеговини, путем истраживања о брзини имплементације стратегије између приватних и јавних високошколских установа, истраживањем потребе о успостављању канцеларије за стратегијско оперативни менаџмент међу високошколским установама у Републици Српској и Босни и Херцеговини, путем дефинисања и имплементације основних корака у развоју интегрисаних модела стратегијско-оперативног управљања, путем испитивања ефеката успостављеног интегрисаног модела кориштењем одговарајућег програмског пакета и на крају путем предлагања интегрисаног модела стратегијско-оперативног управљања високошколским установама.

У теоријском дијелу дисертације кандидат приказује истраживање теорије које даје основу експерименталном дијелу рада. Описан је менаџмент кроз појмовно одређење и основне дефиниције, различите теорије менаџмента, доприносе класичне, бихевиористичке, квантитативне и интегративне школе менаџмента са приказом нових теорија менаџмента и савремених модела менаџмента који чине нови талас менаџмент система у 21. вијеку.

Стратегијски менаџмент приказан је кроз основне појмове и термине преко основног модела, описа израде и провођења стратегије са посебним нагласком на стратегијски менаџмент у високошколским установама. Оперативни менаџмент приказан је кроз кључне активности, утицаја оперативног пословања на организацију преко оперативног одлучивања и расподеле одговорности.

Уводна разматрања и дескрипције менаџмента дале су му основу за опис интеграције менаџмент система, процеса, интегративне улоге менаџмент функција, затим интегративне улоге организационих функција. Типови интеграције менаџмент система описују начин интеграције са постојањем основних услова за успјех интеграције. Описан је концепт и методологија заједно са могућим стратегијама и приступима интеграцији менаџмент система.

Као тренутно највећи изазов менаџмента данас, „стратегијским извршењем“ као поглављем у овој докторској дисертацији кандидат анализира основне елементе и модел, кораке који се предузимају до стратегијског извршења, модификације организационих структура, координације и расподеле информација, подстицаја и контрола, управљања промјенама које стратегијско

извршење доноси и промјену културалног контекста као најважнијег елемента одрживости и његовања постигнутих стратегијских резултата.

Последњим теоријским поглављем „повезивање стратегије са операцијама“ кандидат истражује интегрисани менаџмент систем који даје могућности стратегијско-оперативном повезивању преко описа основних фаза, и то: развоја стратегије, планирања стратегије, усклађивања стратегије и операција, планирања операција, праћења и учења, провјера и прилагођавања стратегије, као и постојање канцеларије за управљање стратегијом, гаранта и координатора стратегијско-оперативног управљања.

Кандидат је одговарајућим кориштењем различитих научних метода и инструмената доказивао и оповргавао постављене хипотезе истраживања у оквиру емпиријског дијела истраживања како је и планирао у приједлогу теме. Емпиријско истраживање састављено је из више фаза, и то избора и развоја проблема истраживања, развоја плана истраживања, процеса истраживања и његових емпиријских метода, анализе и приказивања резултата, и на крају интерпретације резултата и извођења закључака. Ради боље разумљивости контекста у којем се изводи докторска дисертација, прије свега због испитивања високошколских установа у Републици Српској и Босни и Херцеговини у процесу истраживања, прије фокусираног емпиријског истраживања, кандидат сагледава стање високог образовања у Републици Српској и Босни и Херцеговини. У оквиру анализе стања приказан је преглед основних принципа и националних политика високог образовања, националног оквира квалификација, расподеле одговорности на државном, ентитетском и кантоналним нивоима, анализирано је финансирање јавног и приватног високог образовања, финансијске аутономије и контроле, и накнада. Посебно је истакнута структура система високог образовања у Босни и Херцеговини, управљање високим образовањем, осигурање квалитета, мобилност и интернационализација. Као закључак прегледа стања високог образовања анализирано је позиционирање интегрисаног модела стратегијско-оперативног управљања у приоритетима високог образовања Босне и Херцеговине и обавезе високошколских установа на развој сличног модела и уважавања стратегијско-оперативног управљања.

Кандидат приказује план истраживања који се састоји од доказивања двије хипотезе 1 и 2, и доказивања четири помоћне хипотезе 1.1, 1.2, 2.1 и 2.2. Током доказивања поменутих хипотеза кандидат приказује процес истраживања, кориштене методе, анализе и прикупљање резултата са интерпретацијом резултата. На тај начин осигурава доказивање хипотеза, и на крају омогућава извођење финалних закључака. За доказивање хипотезе 1, затим помоћних хипотеза 1.1 и 1.2 кандидат користи инструмент истраживања у форми анкетног упитника путем којег процењује, а затим и приказује анализу стања стратегијско-оперативног управљања на високошколским установама. Анализом резултата анкетног упитника кандидат приказује добијене резултате анкетног истраживања проведеног на 37 високошколских установа детаљно по свим поглављима упитника, како кандидат то приказује у прилогу 1. За свако питање обезбјеђена је кандидатова квалитативна интерпретација пратећи дескриптивну статистику директно произашлу из статистичког програма *SPSS* у којем је анкетни упитник статистички обрађен. Квалитативна интерпретација је омогућила кандидату истраживање хипотезе 1, затим и помоћних хипотеза 1.1 и 1.2. На основу стања истраживања у поменутих хипотезама кандидат је створио основу за истраживања у хипотези 2 и помоћним хипотезама 2.1 и 2.2.

У оквиру доказивања хипотезе 2 кандидат проучава проблематику да ли чувени модел *Balanced scorecard* може послужити као основни односно базични модел, односно да ли може пружити основне претпоставке у развоју интегрисаног модела стратегијско-оперативног управљања. У самом уводу истраживачког процеса ове хипотезе кандидат сагледава разлоге зашто стратегије не успијевају у свом извршењу, да ли је оперативно управљање важно за систем функционисања, идентификује разлике између стратегијске имплементације и извршења стратегије, али и услове и препреке за стратегијско оперативно повезивање. Кандидат сагледава 12 различитих модела стратегијског извршења како би се могло процијенити који од њих може дати полазну основу за развој стратегијско-оперативног модела. Са претпоставком да *Balanced scorecard* има основе за развој овог модела кандидат идентификује могуће надоградње овог модела са још једном претпоставком о несавршености свих тренутно доступних модела. У правцу побољшања *Balanced scorecard*-а кандидат инкорпорира различите процесе других менаџмент система како би развио интегрисани систем који би објединио све идентификоване недостатке *Balanced scorecard* модела.

Доказивањем помоћне хипотезе 2.1 кандидат је повезао стратегије са операцијама путем развоја стратегије, планирања, усклађивања, примјене, преиспитивања и прилагођавања стратегије. У

основи кандидат наглашава затворени круг стратегијско-оперативног управљања који као *PDCA* круг пружа основне претпоставке за константно унапређење стратегијског извршења. Интегрисани модел стратегијско-оперативног управљања кандидат примјењује на конкретан објекат истраживања приликом чега приказује начин стратегијско-оперативног повезивања на интегрисан начин са изradом пратеће документације и приједлогом функционисања у одређеним ситуацијама. Како би олакшао стратегијско-оперативно управљање на интегрисан начин кандидат у доказивању помоћне хипотезе 2.2 испитивањем програмског пакета *Dialog Strategy 2.0* процјењује ефекте развијеног интегрисаног модела.

На овај начин кандидат је испунио све оно што је планирао током израде приједлога теме и хипотеза докторске дисертације.

На основу претходно анализираног, Комисија закључује да се ради о комплексном истраживачком подухвату који треба остварити значајан утицај на систем високог образовања у Републици Српској и Босни и Херцеговини, али и поставити стабилне основе за даље истраживање у овој области.

5. Научне резултате докторске дисертације

Резултати истраживања ове докторске дисертације доприносе бољем разумијевању проблематике имплементације интегрисаних модела стратегијско-оперативног управљања којим се интегрише управљање високошколском организацијом и побољшава ефикасност у функционисању. Резултати дисертације такође доприносе могућностима практичне примјењивости развијеног интегрисаног модела на високошколским установама у земљи и иностранству првенствено из разлога остварења и боље припреме за акредитацију како високошколске установе тако и студијских програма, али и побољшање процеса интеграције. Велики утицај резултати докторске дисертације требају дати приоритетима високог образовања у Босни и Херцеговини кроз призму нагласка на стратегијско-оперативно управљање, али и постављеним стратегијским приоритетима у ентитетима Босне и Херцеговине. Резултати дисертације могу употпунити празнину која постоји у домаћој научној и стручној литератури из подручја стратегијског извршења и развоја интегрисаних менаџмент система у погледу стратегијско-оперативног управљања и бити даљи подстицај за објављивање радова из ове области. Научни допринос дисертације огледа се у иницијативама синтетизације и објективног анализирања релевантних питања о интегрисаним моделима стратегијско-оперативног управљања и питањима стратегијског извршења, како предности тако и недостатака имплементације поменутог интегрисаног модела, критичког сагледавања могућности кориштења различитих процеса из различитих менаџмент система у правцу свеобухватнијег развоја интегрисаног модела, са нагласком на постизање већег степена ефикасности и конкурентности високошколске организације са примјеном оваквог модела.

Значај ових истраживања је у томе што су по први пут у Републици Српској и Босни и Херцеговини све високошколске установе тестиране у правцу израде анализе стања стратегијско-оперативног управљања, тако да су постављене базичне основе за даље истраживање у области. Истраживања су доказала да високошколске установе у Републици Српској и Босни и Херцеговини имају баријера у имплементацији својих стратегија, те да је потребно радити на изналажењу адекватног модела који би ове баријере ублажио и повећао ефикасност у реализацији постављених стратегијских приоритета. Истраживања су доказала да је потребно уважавати специфичности организација приликом повезивања стратегија са операцијама, нарочито специфичних високошколских организација. Такође, веома важна чињеница је да кандидат истражује да је *Balanced Scorecard* недовољан у успостављању интегрисаног система, те да овом систему придружује микс процеса других менаџмент система. Најважнији нагласак истраживања јесте што су сви идентификовани недостаци упитником неутралисани развијеним интегрисаним моделом стратегијско-оперативног управљања који не представља савршен модел, већ модел довољан за стратегијско извршење.

Комисија констатује да је кандидат мр Ненад Марковић испунио постављене циљеве и задатке истраживања, те да су методолошки коректним поступцима тестиране и доказане све постављене хипотезе.

6. Примјењивост и корисност резултата у теорији и пракси⁷

Кандидатова циљна преокупација кроз доказивање свих хипотеза у докторској дисертацији јесте да развије практично примјењив интегрисани модел стратегијско-оперативног управљања. Наиме, кандидат у оквиру помоћне хипотезе 2.1. развија поменути модел практично га примјењујући на објекат истраживања уграђујући у њега све могуће недостатке који се могу појавити у управљању високошколском установом. Како би боље доказао његову практичну примјењивост кандидат користи одговарајући програмски пакет у оквиру којег уноси цјелокупан развијени модел и све креиране мапе и практично тестира модел са резултатима постављених индикатора квалитета или мјера са циљним вриједностима. На овај начин кандидат наглашава практичну примјену и разрађује ријетко истраживану тему.

Практични допринос овог истраживања оријентише се у правцу проучавања конкретне високошколске организације, проучавања њене структуре и легислативе, распореда професионалног особља, успостављених одговорности, стања интеграције организационих јединица кроз сагледавање могућности примјене постојећих модела стратегијско-оперативног управљања, израде адекватне анализе окружења, планирања и формулације стратегије, избора мјера, иницијатива, финансирања, усклађивања организације према стратегији, планирања операција, појачаног надзора, тестирања и адаптирања стратегије.

Кандидат истиче да се финални производ теме докторске дисертације може третирати генерално за високо образовање у било којем дијелу свијета и бити примјењиво, међутим нагласак је прије свега на високом образовању у Републици Српској и Босни и Херцеговини за које се планира предложити интегрисани модел стратегијско-оперативног управљања, како би се процес стратегијског извршења на високошколским установама осигурао на ефикасан начин, и како би се сви сегменти једне високошколске установе повезали на начин заједничког и интегративног функционисања стратегија и операција. Развијени интегрисани модел практично тестиран на једној високошколској установи са испитаним ефектима комисија сматра да се може предложити осталим високошколским установама у Републици Српској и Босни и Херцеговини обзиром да стимулише стратегијско извршење које је идентификовано као проблем стратегијског пословања данас. Примјеном овог интегрисаног модела високошколске установе могу допринијети реализацији приоритета развијеног за високо образовање у Републици Српској и Босни и Херцеговини и повећати своју одговорност према друштвеној заједници остваривањем конкурентске предности која се треба позиционирати успјешном имплементацијом постављених стратегијских тема, резултата и циљева.

У складу са планираним остварењем доприноса науци из научне области менаџмента за коју је рађено ово истраживање на различитим нивоима, комисија сматра да резултати урађеног истраживања могу бити значајна подршка подстицању даљих истраживања у овој области и развоју иновативности науке о менаџменту.

7. Начин презентирања резултата научној јавности

С обзиром да ова дисертација има несумњив квалитет и актуелност, пожељно је да се презентује научној и широкој јавности у облику израде одређеног броја научних радова који ће бити публиковани у научним и стручним публикацијама, као и представљени на конференцијама, округлим столовима и/или научним скуповима.

8. ЗАКЉУЧАК И ПРИЈЕДЛОГ⁸

На основу детаљног увида у завршену докторску дисертацију мр Ненада Марковића под називом „Развој интегрисаног модела стратегијско-оперативног управљања у високошколским организацијама“, Комисија оцјењује да је кандидат користећи широку литературу и релевантну научну методологију, успјешно истражио постављени проблем и предмет истраживања. Комисија

⁷ Истаћи посебно примјењивост и корисност у односу на постојећа рејешења теорије и праксе

⁸ У закључку се, поред осталог, наводи и назив квалификације коју докторант стиче одбраном тезе

потврђује да је докторска дисертација, коју је одобрило Научно-наставно вијеће Економског факултета Универзитета у Источном Сарајеву, урађена у складу са пријавом рада како у погледу предмета, циља и метода истраживања, тако и у погледу садржаја. Циљ истраживања је испуњен, а докторска дисертација је резултат оригиналног истраживања кандидата, што је и додатно потврђено софтверском анализом на плагијаризам. Кандидат је у докторској дисертацији систематично и критички сагледао ефекте модела интегрисаног стратегијско-оперативног управљања, узимајући у обзир најновија теоријска и емпиријска достигнућа из релевантне научне области. По ширини обухваћене материје и дубини истраживачког захвата, као и према добијеним резултатима, ова докторска дисертација представља вриједан научни допринос у области примјене модела стратегијско-оперативног управљања и његовог утицаја на процес стратегијског извршења.

На основу свега изложеног, имајући у виду квалитет и значај обрађене теме, затим остварене резултате и закључке истраживања, као и научни и шири друштвени допринос дисертације кандидата мр Ненада Марковића под називом „Развој интегрисаног модела стратегијско-оперативног управљања у високошколским организацијама“, **Комисија предлаже Научно-наставном вијећу Економског факултета Пале Универзитета у Источном Сарајеву и Сенату Универзитета у Источном Сарајеву да прихвати Извјештај о позитивној оцјени урађене докторске дисертације и одобри њену јавну одбрану.**

Квалификација која се стиче јавном одбраном докторске дисертације јесте доктор економских наука.

Мјесто: Пале

Датум: 03.09.2018. године

Комисија:

1. **Проф. др Анђелко Лојпур**, редовни професор, ужа научна област Менаџмент, Универзитет Црне Горе, Економски факултет у Подгорици, предсједник Комисије

2. **Проф. др Бранислав Машић**, редовни професор, ужа научна област Менаџмент, Универзитет у Источном Сарајеву, Економски факултет Пале, ментор

3. **Проф. др Никола Глуховић**, ванредни професор, ужа научна област Маркетинг, Универзитет у Источном Сарајеву, Економски факултет Пале, члан Комисије
