

Jelena Pješčić*
Safet Muratović**
Emina Muratović***

Sažetak

U ovom radu predstavljen je način i modeli upravljanja rizikom u objektima za odmor i rekreaciju Ministarstva odbrane R. Srbije, što će doprineti većoj organizaciji rada, kao i na boljoj popuni kapaciteta u hotelima sa kojim raspolaže Ministarstvo odbrane R. Srbije (u daljem tekstu MO) u svim uslovima i pravovremenom donošenju odluka od strane menadžera i menadžmenta hotela.

Problem istraživanja je usmeren na sistematsko istraživanje mogućnosti nastanka rizika u objektima za odmor i rekreaciju MO, a posebno smo ukazali na značaj uvođenja standarda u navedene objekte, čime se povećava nivo usluga što je značajno za dolazak gostiju i još većoj popuni kapaciteta.

KLjučne reči: upravljanje, rizik, Ministarstvo odbrane, menadžment, hoteli, informacioni sistem, baza podataka.

Abstract

Risks managing in mod's of Republic of Serbia recreation and vacation objects

In this article the modalities of risks managing in MOD's of Republic of Serbia recreation and vacation objects are presented, which will provide better organisation and filling hotel capacity which Ministry of Defence of Republic of Serbia (MOD further on) manages, in all conditions, as well as manager's and hotel management's decisions in right time.

The problem of research is directed to systematic study on possibility of risks emerging in MOD's objects for recreation and vacation; the importance of introducing standards in those objects is particularly pointed out, which the hotel service puts on higher level and that is significant for greater number of guests in hotels.

Keywords: managing, risk, Ministry of Defence, management, hotels, information system, data base.

* Univerzitet Crne Gore, Metalurško-tehnoški fakultet, Podgorica

**Ministarstvo odbrane R. Srbije

*** Geografski fakultet, Univerzitet u Beogradu

Upravljanje rizikom u objektima za odmor i rekreaciju ministarstva odbrane R. Srbije

Uvod

Istovremeno sa rastućim interesom za menadžment, sve veći broj, naročito mladih ljudi, danas je zainteresovan da postane nosilac poslova koje obuhvata menadžment, odnosno da postane menadžer.

Menadžerska profesija je danas veoma aktuelna i tražena, tako da je potrebno da se o menadžeru kao nosiocu procesa upravljanja u preduzeću govori malo detaljnije. Zanimljivo je razmotriti ulogu i zadatke menadžera, potrebne osobine, znanja i sposobnosti, a posebno treba analizirati kako se vrši obrazovanje i obuka za menadžere i kako se postaje menadžer.

Pitanje od koga treba krenuti je ko je menadžer i koji su njegovi osnovni poslovi, uloge i zadaci. Menadžer je čovek koji se bavi menadžerskim, odnosno upravljačkim poslovima u nekoj kompaniji, administraciji ili nekoj drugoj instituciji. To je čovek koji upravlja poslovima preko drugih ljudi. To znači da je osnovni posao svakog menadžera rad sa ljudima. Ovaj rad obuhvata usmeravanje ljudi da obavljaju svoj posao, organizovanje i povezivanje pojedinačnih poslova u efikasan ukupan zadatak. Ovo globalno definisanje poslova i zadataka koje obavlja svaki menadžer može se precizirati i raščlaniti na niz pojedinačnih poslova koje svakodnevno obavlja svaki menadžer. To su sledeći poslovi: planiranje, organizovanje, odlučivanje, rukovođenje, koordinacija, motivacija ljudi, raspoređivanje i ocenjivanje ljudi i poslova, rešavanje konflikata, itd.

Hotelsko turistička privreda je jedna od najznačajnijih grana svake nacionalne privrede, koja postaje sve više potreba, a ne luksuz, a proučavanjem uspešne turističke ponude bave se najviši državni organi, time što se o turizmu raspravlja na globalnom nivou.

U radu je naglašeno da menadžment sa najvišim državnim organima i institucijama, moraju agresivnije nastupati na pitanjima marketinga na domaćem i inostranom tržištu, kao i radi donošenja drugih normativnih i zakonskih akata koji omogućavaju dalji razvoj ukupne turističke ponude pod povoljnim finansijskim uslovima.

U okviru Ministarstva odbrane postoje ustanove koje se bave pružanjem usluga odmora i rekreacije, te planskog podizanja psihofizičke kondicije po najpovoljnijim uslovima pilota, padobranaca, izviđača,

diverzanata, operatera na radarima, studenata Vojne akademije, učenika srednje vojne škole i usluga rehabilitacije u banji i na planini po uputima vojnih zdravstvenih organizacija u sledećim objektima:

- hotel „Breza“ Vrnjačka Banja,
- hoteli „Omorika“ i „Beli bor“ i depadans „Javor“ na Tari;

pružanjem protokolarnih usluga najvišim državnim organima, rukovodiocima sistema odbrane i njihovim domaćim i stranim gostima u objektima posebne namene:

- vila „Sombor“ u Vrnjačkoj Banji,
- vile „Srna“ u Moroviću i
- vila „Dijana“ u Karadordevu;

ugostiteljskim uslugama u sledećim objektima:

- ugoditeljski deo hotela „Bristol“ u Beogradu,
- restoran „Knežev Lad“ u Beogradu i
- restorani „Jeremičak“ i „Radmilovac“ na Tari i

lovstvom i šumarstvom u sledećim lovištima:

- „Karadordevo“ u Karadordevu i
- „Morović“ u Moroviću.

Navedene delatnosti su od izuzetne važnosti za sistem odbrane, s obzirom da iste štite lični standard profesionalnih pripadnika Vojske, neprekidnost i sigurnost u snabdevanju, pružaju zaštitu od monopolističkog delovanja na otvorenom tržištu, a pre svega omogućavaju realizaciju propisanih i stečenih pripadajućih prava na kvalitetan, efikasan i ekonomičan način, kao što je organizovano u ministarstvima odbrane zemalja u okruženju.

Upravljanje rizikom

Upravljanje znači donositi odluke, pri čemu svaka odluka uključuje rizik. Proces odlučivanja, shvaćen u užem značenju, predstavlja izbor između dve ili više alternativa različitog nivoa rizika. Cilj svakog hotelskog sistema na duži rok jeste maksimiziranje zaštite standarda gostiju, što znači da je zadatak menadžera da donose odluke koje će rezultirati većim nivoom usluga za goste hotela.

Upravljanje se ne može posmatrati nezavisno od upravljanja kvalitetom, ali se nikako ne može reći da je sistem upravljanja decidno (podsistem) sistema upravljanja kvalitetom i obratno. Najtačnije bi bilo reći da se ovi sistemi uzajamno prožimaju, pri čemu, uz mnogo istih elemenata,

svaki od njih ima i svoje značajne specifičnosti. Nije slučajno da se u standardima serije ISO 9000 ne razmatraju ekološki aspekti, kao što nije slučajno što su standardi za ekološko upravljanje dobili sasvim nove brojeve, odnosno što čine seriju ISC 14000, a nisu ušli u seriju ISO 9000, za upravljanje kvalitetom.

Upravljanje rizikom predstavlja obuku za donošenje odluka koje u sebi sadrže rizik.

Prema tome, upravljanje rizikom je vrlo složena i izuzetno specifična aktivnost, koja zahteva multidisciplinarni pristup. Ovo se odnosi i na upravljanje rizikom u objektima za odmor i rekreaciju Ministarstva odbrane i Vojske Srbije, gde pretpostavljeni organ navedenih ustanova preduzima sve mere i aktivnosti iz svoje nadležnosti da bi smanjio nivo rizika koji se pojavljuje u navedenim ustanovama.

Osim navedenih standarda potrebno je da svako hotelsko preduzeće uvede i standarde u bezbednosti i zaštiti, kao i HASAP u ishrani, što je cilj i naših objekata.

Neizvesnost rizika

Neizvesnost i rizik su međusobno uslovljeni pojmovi. Uslovljenost, ali i međusobno razlikovanje ovih pojmova, predmet su našeg interesovanja u ovom delu rada. Posebnu pažnju poklanjamo rizicima sa kojima se susreću hotelski i turistički sistemi u svom radu pri pružanju usluga stanovništvu.

Pojam "neizvesnost" često se upotrebljava u vezi sa rizikom, a neki autori¹, koristeći ga u određenim kontekstima čak ga i izjednačavaju, tj. upotrebljavaju ga kao sinonim. Veliki broj autora pojam "neizvesnosti" povezuju sa nedostatkom znanja o tome šta će se, ili šta se neće dogoditi u budućnosti.

Nivo rizika ocenjen od strane menadžera ili pojedinaca igra ključnu ulogu. Nivo do kog se oceni rizik tesno korelira sa raspoloživošću informacija i mogućnošću provere verovatnoće te informacije. Iako informacija nije u "papirnatom obliku" primaocu donosi novost, novu vrednost koju on može adekvatno iskoristiti. Informacija nije stvar, materija ili energija. Ona je neopipljiva, ne može se potrošiti, ne može se smanjiti. Može samo zastareti i izgubiti na vrednosti².

Iz činjenice da znanje nastaje sintezom raspoloživih informacija i ne podrazumeva više znanja, možemo zaključiti da nivo i tip informacija o prirodi rizične aktivnosti ima važan uticaj na neizvesnost.

Mogućnost da se predvidi buduća posledica neke akcije je strogo uslovljena obimom i tipom informacije i mogućnošću za

procenu posledica akcije. Na smanjenje nivoa neizvesnosti može uticati dovoljan broj informacija, ali ne treba zaboraviti da one imaju svoju cenu. Prikupljanje, obrada, čuvanje, prenos, razmena i upotreba informacija u upravljanju poslovnim sistemima (uključujući i hotelsko-turističke sisteme) stvaraju izvesne troškove.

Prikupljanje informacija neformalnim, jeftinije je nego formalnim putem, ali na takav način dobijene, informacije je znatno teže formirati u obliku koji će omogućiti njihovu efikasnu eksploataciju. Procenjeno je da je čuvanje informacija u elektronskom obliku jeftinije i efikasnije za 70% od tradicionalnog papirnato oblika. Zahvalnost za ovakvo stanje dugujemo stalnom unapređenju informacionih sistema.

U razvijenijim zemljama informacioni sistemi su dosta razvijeni i oni pomažu menadžerima u donošenju upravljačkih odluka. Kod nas je situacija suprotna i još u zemlji nije zaživeo jedinstveni ekološki informacioni sistem.

Rizik-menadžer

To su individualci ili organizacije koje preuzimaju odgovornost i koje imaju ovlašćenje da izvrše ili zahtevaju procenu, da bi se smanjio postojeći ili potencijalni rizik. Međutim, može se odnositi i na različite grupe zainteresovanih strana koje imaju mogućnost da preduzmu aktivnosti, kako bi se smanjio određeni rizik. U situacijama gde postoje mogućnosti rizika iz različitih izvora, obično se preduzima zajednička timska akcija.

Uspešno rešavanje pitanja i problema ostvarivanja bezbednih uslova rada i života i upravljanja rizicima i opasnostima moguće je ukoliko se poznaju fenomeni kojima se upravlja i metode upravljanja (Nikolić V, 2005). U kompleksu različitih mera i aktivnosti posebno mesto pripada obrazovanju koje se, zapravo, posmatra i određuje kao osnovni preduslov za upravljanje rizicima u životnoj sredini, odnosno kao osnovna preventivna mera sa kojom se suočavaju Rizik-menadžeri.

Upravljanje rizikom i zaštita životne sredine u neposrednoj su vezi sa ostvarivanjem kvaliteta radne i životne sredine, odnosno pored obezbeđivanja kontinualne egzistencije sistema kao aspekti upravljanja kvalitetom imaju podržavajuću ulogu u ostvarivanju zahtevanog kvaliteta sistema. Sa aspekta kvaliteta sistema kao što su kvalitet proizvoda, kvalitet bezbednosti zaštite na radu i kvalitet zaštite životne sredine, kao parcijalni odgovori, pojavili su se sistemi upravljanja kvalitetom (ISO 9000), upravljanje bezbednošću i zdravstvenom zaštitom (ISO 18000), upravljanje zaštitom životne sredine (ISO 14000), promovisan je i sistem upravljanja rizikom (ISO 17000), mada je poslednjih godina primetna tendencija ka integrisanom sistemu upravljanja. In-

tegrisanje parcijalnih sistema upravljanja u jedinstven integralni sistem upravljanja omogućava optimalno ispunjavanje ciljeva parcijalnih sistema, a u okviru integralnog cilja i svrhe upravljanja (totalnim) kvalitetom sistema.

Danas više nije sporna uloga znanja i učenja za upravljanje rizikom, što znači da Rizik-menadžeri znanjem, svešću, odgovornošću, stavovima, vrednostima, ponašanjem i pravovremenim donošenjem odluka mogu uspešno upravljati rizikom.

Oblici i vrste rizika

Alan V. Hilel je utemeljio statičko-dinamičku analizu rizika. Pod dinamičkim rizicima podrazumevamo one rizike koji nastaju kao rezultat problema u privredi, kao što je promena tehnologije u preduzećima koja utiču na celokupan proizvodni proces. Stalno prisustvo ovih rizika ne znači i jednak intezitet delovanja, što dovodi do smanjene mogućnosti njihovog predviđanja. Statički rizici nastaju kao rezultat prirodnih opasnosti (poplava, zemljotresa i dr.) i ljudskih propusta. Podela rizika može biti različita, pa ih tako neki teoretičari dele na subjektivne i objektivne. A sa stanovišta izbora metoda upravljanja rizikom, isti se mogu podeliti na prenosive i neprenosive. Na globalnom nivou mogu biti međunarodni, regionalni i državni. Podela može biti i prema oblasti dešavanja na ekonomski, ekološki, hemijski, poljoprivredni itd.

U našim objektima koji se bave pružanjem ugostiteljsko turističkih usluga, mogu se pojaviti poslovni i vanposlovni rizici. Poslovni rizik je rizik ostvarenja bruto finansijskog rezultata poslovnog sistema. Ostvarljivost tog rezultata može ugroziti objekte za odmor i rekreaciju iznenadnim štetnim događajima, koji mogu proizaći iz samog sistema ili pak iz njegovog okruženja. Iz ove činjenice proizilazi podela poslovnih rizika na unutrašnje i spoljne. Ova klasifikacija zaokuplja pažnju velikog broja naučnika koji se bave problematikom rizika i neizvesnosti, tako da možemo konstatovati da postoji veliki broj klasifikacija.

Klasifikacija koja sledi, predstavlja, po svom sadržaju, prilično obuhvatnu klasifikaciju u pogledu unutrašnjih i spoljnih rizika.

Ipak nećemo ulaziti u tumačenje navedenih rizika po grupama i unutar grupa. Naše istraživanje pokazuje da bi bilo neophodno da unutrašnji poslovni rizik klasificiramo na bazi kriterijuma, kao što su: poslovna funkcija i funkcija menadžmenta.

Sledeća podela unutrašnjih poslovnih rizika u našim ustanovama, povezana je sa obavljanjem menadžerskih funkcija kao što su: planiranje, organizovanje, kadrovsko popunjavanje, vođenje i kontrolisanje.

U objektima za odmor i rekreaciju Ministarstva odbrane i Vojske Srbije, menadžment i menadžeri susretali su se sa sledećim rizicima.

¹ Красуља Д., Иванишевић М.: Пословне финансије, Економски факултет Београд, 2000 године, стр.335-336.

² Срића В., Спремић М.: Информационом технологијом до пословног успеха, Синергија, Загреб, 2000., стр. 4.

Prekid električne energije, kvarovi, otkazivanje grupa za boravak u našim objektima, prijem artikala sa isteklim rokom proizvodnje, ranjavanje prilikom izvođenja lova, požarima, izmenama jelovnika zbog neisporuke artikala hrane, neispravnost tehničkih sredstava, a posebno rashladnih uređaja u kojima se čuvaju lako kvarljivi artikli hrane. Navodimo primer nestanka električne energije u jednom našem objektu gde smo napajanje električne energije automatski prebacili preko agregata. Kako je bio zimski period, zbog rada kotlovnice koja isto zavisi od električne energije, morali smo zbog grejanja da isključimo rashladne uređaje, ali smo sve artikle premestili u vozila koja poseduju termoking i tako je zahvaljujući ispravnošću agregata i vozila, upravljanje rizikom bilo pravovremeno i adekvatno. Da nisu preduzete navedene mere i da se nije rizikom upravljalo, nastupile bi katastrofalne posledice, gde bi došlo do kvarenja artikala hrane, a gosti naših objekata bi mogli da se prehlade, čime bi narušili zdravstveno stanje gostiju i zaposlenih. Kada bi izračunali koji bi sve troškovi bili da se nije reagovalo adekvatno, može se zaključiti da je ulaganje u objekte isplativo. Na osnovu iznetog vidi se da je menadžment objekta na vreme izvršio servisiranje i nabavku opreme koja se u jednoj nepredvidivoj situaciji višestruko isplatila.

Ovakih i sličnih primera je bilo dosta gde smo se uspešno upravljali rizikom i nije dolazilo do neželjenih posledica.

Na sve navedene rizike koji su se pojavljivali u našim objektima, menadžment i menadžeri su pravovremeno reagovali i uspešno su ih svojim sposobnostima sprečili, zahvaljujući i obučeniosti zaposlenih, tako da neželjenih posledica nije bilo,

Tako uspešnom upravljanju rizikom u našim objektima prvenstveno je doprinela dobra obučeniost zaposlenih, jer se obavezno izvodi obuka na svim nivoima. Osim navedenog, posebno se preduzimaju sanitarno-bezbednosne mere u našim objektima, kao i preventivne planske i nenajavljene kontrole koje sprovodimo redovno.

Na vreme sprovodi opravku materijalno-tehničkih sredstava, a redovno i planski završavamo pokretne stvari. Posebnu pažnju posvećujemo održavanju tehnike i objekata da ne bi ugrozilo korisnike naših objekata.

Šta se sve mora preduzeti u takvim situacijama, izuzetno je teško pitanje, i razni naučnici imaju različit pristup. Proces upravljanja rizikom možemo razmotriti kroz šest međusobno povezanih faza³:

Analiza i obrazloženje navedenih faza upravljanja rizikom prikazaćemo u sledećim radovima.

³ Опширније видети Муратовић С. (2005): Управљање еколошким ризиком при водоснабдевању на општинском нивоу, Магистарски рад, Географски факултет Београд, стр.57-68.

Tabela 1 : Poslovni rizici u objektima za odmor i rekreaciju

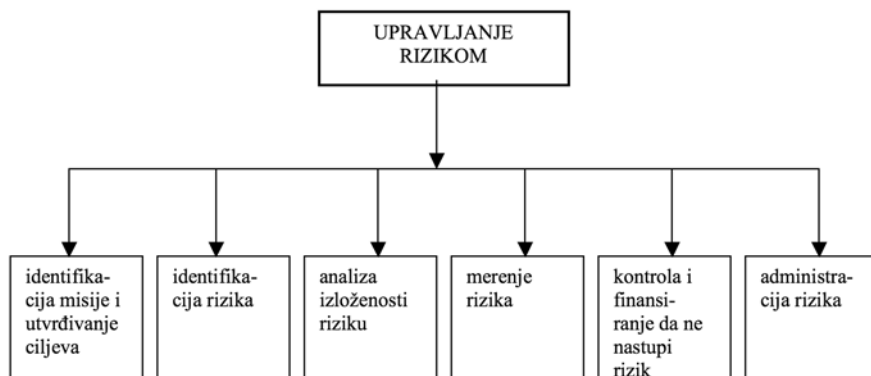
REDNI BROJ	UNUTRAŠNJI POSLOVNI RIZICI	REDNI BROJ	SPOLJNI POSLOVNI RIZICI
1	RIZIK ORGANIZACIJE PREDUZEĆA: -rizik kvaliteta organizacije -rizik elastičnosti preduzeća -rizik jednostranosti organizacije	1	RIZIK OD ELEMENTARNIH NEPOGODA: -rizik od požara -rizik od poplava -rizik od zemljotresa
2	RIZIK STRUKTURE OBJEKATA: -kvantitativni rizik -rizik rentabilnosti -kvalitativni rizik -rizik prekida proizvodnje hrane -rizik jednostranosti strukture -rizik nestabilnosti -rizik finansijskih sredstava -rizik jednostranosti	2	PRIVREDNI I TRŽIŠNI RIZICI: -apsolutni tržišni rizik -relativni tržišni rizik
3	RIZIK UPOTREBE RESURSA -kvalitativni kadrovski rizik -kvantitativni kadrovski rizik -rizik kadrovske strukture -rizik u upravljanju kadrovima	3	RIZIK IZVRŠENJA UGOVORENIH OBAVEZA -rizik ispunjenja obaveza prema potrošačima i dobavljačima
4	RIZIK UPOTREBE RESURSA	4	DISTRIBUTIVNI RIZICI -rizik distribucije hrane i pića -rizik od pucanja vodovodne mreže -manipulativni rizik
5	RIZIK ULAGANJA KAPITALA U NOVIJU TEHNOLOGIJU ZA PRERADU HRANE	5	RIZIK OD RATA -rizik zagađenja od NHB dejstva -rizik od diverzantsko-terorističkih grupa
6	RIZIK INFORMISANJA	6	POLITIČKI RIZICI



Shema 1: Poslovne funkcije



Shema 2: Rizici menadžerskih funkcija u našim objektima



Shema 3: Faze upravljanja rizikom

Zaključak

No osnovu iznetog možemo zaključiti da se upravljanje rizikom u objektima za odmor i rekreaciju Ministarstva odbrane i Vojske Srbije uspešno realizuje, a sve zahvaljujući obuci koja se redovno sprovodi na svim nivoima upravljanja.

Prikazali smo i primer upravljanja rizikom prilikom nestanka električne energije, koji može poslužiti i drugim sličnim organizacijama koje se bave pružanjem ugostiteljsko-turističkih usluga. Navedena je važnost finansiranja i ulaganja u objekte i tehniku da do rizika ne bi došlo.

U daljem periodu potrebno je posvetiti veću pažnju upravljanju rizikom u u našim objektima od strane menadžmenta, radi bržeg i efikasnijeg donošenja odluka i mogućnosti popune hotelskih kapaciteta sa pravovremenim donošenjem odluke od strane menadžera i njihovo podvrgavanje sistemskoj analizi, s ciljem pronalaska adekvatnih metoda za upravljanje u hotelijerstvu.

Predlog:

- Da se na svim nivoima i dalje sprovodi obuka kadra, posebno u vanrednim situacijama, s obzirom da iz dešavanja u svetu vidimo da od toga nisu pošteđeni ni ugostiteljsko-turistički objekti, a posebno od diverzantsko terorističkih akcija
- da se svakodnevno vodi računa o sanitarno-bezbednosnim merama
- da se redovno uzimaju uzorci hrane i laboratorijske analize vode
- da se svakodnevno kontroliše rezidualni hlor vode
- redovno vrši investiciono i osnovno održavanje objekata i materijalno-tehničkih sredstava i
- da se uvedu standardi iz oblasti upravljanja kvalitetom, u životnoj sredini, bezbednosti i zaštiti na radu, kao i obavezan HASAP sistem.

Literatura

- Krasulja D., Ivanišević M.: Poslovne finansije, Ekonomski fakultet Beograd, 2000 godine, str.335-336.
- Srića V., Spremić M.: Informacionom tehnologijom do poslovnog uspeha, Sinergija, Zagreb, 2000., str.
- Muratović S. (2005): Upravljanje ekološkim rizikom pri vodosnabdevanju na opštinskom nivou, Magistarski rad, Geografski fakultet Beograd.
- Muratović S. (2005): Upravljanje ekološkim rizikom pri vodosnabdevanju“, naučni rad na naučnom simpozijumu sa međunarodnim učesćem Srbija i savremeni procesi u Evropi i Svetu; Nacionalni park „Tara“, 26 i 27 maj 2005. godine str. 859-868.
- Muratović S. „Organizacija odnosa prema životnoj sredini u Vojski Srbije i Crne Gore („VSCG“, naučni rad: časopis Ekologika br. 45/2005. Beograd, str. 57-60.
- Muratović S.(2005): „Rizik –menadžment pri vodosnabdevanju“ naučni rad; časopis Ekologika br. 46/2005. Beograd;
- Muratović S. „Upravljanje ekološkim rizikom za potrebe vodoobezbeđenja uz proces izgradnje informacionog sistema“, naučni rad, Tuzla 2005. ; Tuzla
- Muratović S.(2005): „Model informacionog sistema u funkciji upravljanja ekološkim rizikom pri vodosnabdevanju opštine“, naučni rad za Zbornik radova VGI br. 12/06 Beograd.
- Muratović S. (2005) : S. Bakrač, „Zagađenje vode-uticaj na životnu sredinu“ XIII Međunarodni naučni skup čovek i radna sredina, Univerzitet u Nišu fakultet Zaštite na radu, 20-21, 10.2005. godine, Niš.
- Nikolić V. (2005) : „Obrazovanje za zaštitu radne i životne sredine u Srbiji –praksa i razvoj-“ XIII Međunarodni naučni skup čovek i radna sredina, Univerzitet

u Nišu fakultet Zaštite na radu, 20-21, 10.2005. godine, Niš.

Dedić M. (1997): Uvod u humani menadžment, Univerzitet u Tuzli, Tuzla.

Deželjin J. i dr. (1999) : Poduzetnički menadžment-izazov, rizik, zadovoljstvo, Alineja, Zagreb.

Drucker F.P. (1995) : Post-kapitalističko društvo, Beograd.

Živković D., Lješević A. M. (2005): Digitalna kartografija, Geografski fakultet Beograd, Beograd.

Frančula N. (1999) : Digitalna kartografija, drugo izdanje, Sveučilište u Zagrebu, Geodetski fakultet, Zagreb.

Gayle Woodside, "Hazardous Materials and Hazardous Waste Management", John Wiley & Sons, Inc., New York, 1999.

Gradešić I.(1995) : Političko odlučivanje, Alineja, Zagreb.

Gržetić I. (1999) : Upravljanje rizikom i njegova procena, Rudarsko-geološki fakultet, Univerzitet u Beogradu, Beograd.

Jovanović P. (1996) : Menadžment, Grafslog, Beograd.

Jovičić Z. (1996) : Opasne materije, Institut za kvalitet radne i životne sredine, Niš.

Koontz H., H.Njeihrich (1994) : Menadžment, Mate, Zagreb.

Mandić G. (2004): Sistem obezbeđenja i zaštite, Fakultet civilne odbrane, Beograd

Marković D. (1999): Prostorni informacioni sistemi-skripta, VTA i Centar za ŠONID, Beograd.

Oldcorn Rodzer (1990): Menadžment, Svjetlost, Sarajevo.

Smith A. (1998): Istraživanje prirode i uzroka bogatstva naroda, Global book, Novi Sad.

Stavrić B. Kokeza G. (2002): Upravljanje poslovnim sistemom ekonomike preduzeća i menadžment, TMF, Beograd.

Srića V. Spremić M. (2000): Informacionom tehnologijom do poslovnog uspeha, Sinergija, Zagreb.

Todić D. Čok V. Vukasović V. Mijušković O. Dabić Lj. Pavličević B. (2000): Zakonodavstvo Evropske unije o životnoj sredini i zemlje u tranziciji, Beograd.

Todorović J. Čuričin D. Janošević S. (2002): Strategijski menadžment, Beograd.

Uzunović R. (1996): Sistem upravljanja okolinom-ISO 14 000, ISO 9 000 i ISO 14 000 Put ka TQM, SIM Koledž, Mašinski fakultet u Nišu.

Podaci Direkcije za turizam i proizvodnju UOL SMR MO