**STRATEGIJA**

**RAZVOJA TURIZMA CRNE GORE 2022-2025. GODINE**

**S AKCIONIM PLANOM**

**REZIME**

**mart 2022. godine**

# **UVOD**

Turizam predstavlja stratešku privrednu granu crnogorske ekonomije. Kako bi se daljim razvojem turizma obezbijedilo povećanje zaposlenosti, podizanje životnog standarda stanovništva, uravnoteženiji regionalni razvoj, smanjenje sezonalnosti i unaprijeđenje globalne prepoznatljivosti destinacije, Vlada Crne Gore se opredijelila za kontinuirani održivi razvoj turizma, sa fokusom na efikasno korišćenje resursa, uz promociju Crne Gore kao održive, inkluzivne, zelene, pametne i odgovorne turističke destinacije.

Ministarstvo ekonomskog razvoja pokrenulo je izradu Strategije razvoja turizma Crne Gore 2022-2025. godine s Akcionim planom, za period od četiri godine, zbog efikasnijeg strateškog planiranja razvoja turizma u uslovima izmijenjene realnosti. Strategijom su definisani pravci razvoja turizma, uz razvoj konkurentnosti i kvalitetnijeg pozicioniranja Crne Gore na globalnoj turističkoj mapi, a Akcionim planom ključne mjere i aktivnosti kao i njihovi nosioci, predviđeni rokovi i finansijski okvir za njihovu realizaciju.

U pripremu dokumenta je bio uključen široki krug aktera, na državnom i loklanom nivou, iz javnog i privatnog sektora, ali i međunarodni akteri poput Svjetske turističke organizacije Ujedinjenih nacija (UNWTO), Svjetske banke (World Bank), Evropske banke za obnovu i razvoj (EBRD), Njemačke razvojne pomoći (GIZ) i UN programa za razvoj (UNDP).

## 1.1. Institucionalni, zakonodavni i strateški okvir

U ovom segmentu je napravljen osvrt na institucije nadležne za definisanje razvojnih politika u turizmu i predloženo formiranje Nacionalnog savjeta za turizam (Nacionalni turistički bord), koji bi činili predstavnici javnog i privatnog sektora, a koji bi predlagao i sprovodio aktivnosti od značaja za sve subjekte u državi iz oblasti turizma i komplementarnih grana, u pravcu podizanja nivoa standarda u ovom sektoru, sa ciljem boljeg globalnog pozicioniranja Crne Gore kao turističke destinacije, osnaživanja ekonomije, kreiranja stabilnog poslovnog i investicionog turističkog ambijenta, poboljšanja životnog standarda građana i veće satisfakcije turista.. Strategijom se predviđa i preispitivanje funkcionisanja i koordiniranja Nacionalne turističke organizacije Crne Gore, lokalnih turističkih organizacija i drugih turističkih aktera, ali i jačanje uloge Nacionalnih parkova Crne Gore i JP Morsko dobro Crne Gore. Kad je riječ o zakonodavnom okviru, dat je osvrt na sistemske zakone u turizmu, počev od Zakona o turizmu i ugostiteljstvu, kao i direktan uticaj propisa iz drugih komplementarnih oblasti na sektor turizma.

U kontekstu strateškog okvira je konstatovano da turizam ima potencijal da doprinese realizaciji svih UNWTO 17 (sedamnaest) ciljeva održivog razvoja (17 UNWTO SDGs), direktno ili indirektno, a konkretno je uključen u mjere pod okriljem ciljeva 8, 12, 14 i 17. U Strategiji je dat osvrt i na usklađenost Strategije razvoja turizma Crne Gore 2022-2025. godine s Akcionim planom sa ekspozeom predsjednika Vlade Crne Gore, ali i nacionalnim i međunarodnim strateškim okvirom, čiji su prioriteti u korelaciji sa prioritetima Strategije razvoja turizma. Takođe, data je analiza koja uključuje korelacije sa Nacionalnom strategijom održivog razvoja do 2030. godine, Strategijom regionalnog razvoja Crne Gore 2014-2020. godine, Nacionalnom strategijom zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa 2016-2020. godine, Pravcima razvoja Crne Gore 2018-2021, Programom ekonomskih reformi za Crnu Goru 2021-2023. godine, Strategijom pametne specijalizacije 2019-2024. godine i drugim nacionalnim strateškim dokumentima, uključujući Evropa Sad - Program reformi za inkluzivniji i održiviji model ekonomskog razvoja Crne Gore.Pažnja kod horizontalnog uvezivanja strateških dokumenata posvećena je analizi uvezanosti sa tematskim strategijama za ruralni, kulturni i zdravstveni turizam, kao i sa regionalnim evropskim strategijama.

U dijelu obaveza iz EU integracija dat je osvrt na ona poglavlja u pregovorima koja su važna za turizam, a konstatovano je i da Strategija predstavlja preporuku za korišćenje mnogih finansijskih potencijala u kontekstu donatorskih sredstava, kako za resorno ministarstvo, ostale institucije sistema javne uprave, tako i druge turističke aktere.Među najvažnijim izvorima donatorskih sredstava su prepoznati IPA I[[1]](#footnote-1) i IPA II, i III (2021-2027) koja je u pripremi, kao i Horizont 2020, Kreativna Evropa, Erasmus +, COSME, Evropa za građane, Evropski program za zapošljavanje i socijalne inovacije (EaSI), IPARD II i III, i ostali fonodvi i donatorska sredstva, koji su relevantni i za oblast turizma.

# **2. SITUACIONA ANALIZA**

U analizi realizacije Akcionog plana Strategije razvoja turizma Crne Gore do 2020. godine, konstatovano je sljedeće:

* nezadovoljavajuće stanje infrastrukture;
* regionalna neujednačenost turističke ponude;
* visoko izražena sezonalnost u poslovanju turističke privrede;
* značajan udio „sive“ ekonomije u svim segmentima turizma[[2]](#footnote-2);
* nezadovoljavajući nivo kvaliteta usluge i edukacije kadra u turizmu;
* neophodnost proširenja opsega metodologije prikupljanja statističkih podataka od strane Uprave za statistiku – MONSTAT;
* nedovoljan broj ugostiteljskih objekata visoke kategorije;
* ograničen učinak marketinga, neadekvatna i nedovoljna promocija destinacije;
* neefikasno upravljanje destinacijom i devastacija prostora usljed neplanske gradnje i lošeg urbanističkog planiranja;
* nedovoljna valorizacija u svrhu razvoja posebnih oblika turizma i diverzifikacija proizvoda;
* nedostatak dovoljne saradnje između ključnih aktera u turističkoj industriji;
* neadekvatno definisana ciljna tržišta s aspekta marketinga i promocije;
* nerealizovane investicione obaveze uključujući neuspjele privatizacije.

## 

## 2.2. Kvantitativna i kvalitativna analiza turističkih parametara

Analiza turističkih parametara se zasniva na zvaničnim podacima MONSTAT-a i Centralne banke Crne Gore, a odnosi se na period 2009-2019. godina, dok je 2020. godina posebno prezentirana, s obzirom na njene specifičnosti uzrokovane pandemijom COVID-19.

Tokom perioda od 2009. godine do 2019. godine Crna Gora je zabilježila konstantan rast broja dolazaka turista i ostvarenih noćenja. U 2019. godini povećanje broja dolazaka turista iznosilo je 119%, dok je povećanje broja ostvarenih noćenja iznosilo 91% u odnosu na 2009. godinu.

Shodno metodologiji obračuna, prihodiostvareni u 2019. godini veći su za 92% u odnosu na 2009. godinu. Izvoz ostvaren od međunarodnog turizma dostigao je 1,1 milijardu € u 2019. godini (izvor: CBCG).

Proteklih godina, trajanje glavne turističke sezone u određenoj mjeri je produženo, pa se može konstatovati da je sezona počinjala ranije (mart-april) i završavala se kasnije (oktobar-novembar). Prema regionalnoj distribuciji dolazaka turista u 2019. godini, najposjećenija su bila primorska mjesta sa 85,8% turista, a broj noćenja u primorskim mjestima iznosio je 94,9% ukupnih noćenja.

U 2019. godini u odnosu na 2009. godinu u Crnoj Gori je došlo procentualno do najvećeg povećanja broja turista sa sljedećih emitivnih tržišta - Njemačke, Velike Britanije, Poljske, Austrije, Francuske i Rusije. Turisti iz Srbije i regiona su zadržali kontinuitet i dominantan udio ostvarenih dolazaka. Što se tiče broja noćenja, najveći rast zabilježili su turisti iz Njemačke, zatim Velike Britanije, i Rusije, kada se upoređuju 2019. i 2009. godina.Udaljenost Crne Gore od glavnih drumskih saobraćajnih komunikacija učinila je da je Crna Gora bila i ostala pretežno avio destinacija, te je od značaja za njeno pozicioniranje uvođenje direktnih avio-linija, redovnih, čarter i niskotarifnih aviokompanija ka/od važnih emitivnih tržišta širom Evrope, ali i svijeta. Za sektor turizma je od velikog značaja primjena dodatnih podsticaja za strateške rute, ali i krucijalno pitanje valorizacije aerodroma Podgorica i Tivat, odnosno kakvu će odluku Vlada Crne Gore donijeti povodom otpočetog postupka davanja aerodroma na koncesiju[[3]](#footnote-3). Očekuje se da će na poboljšanje avio-povezanosti Crne Gore sa Evropom uticati i novoformirana nacionalna aviokompanija Air Montenegro.

Što se tiče **prosječne dužine boravka turista** u Crnoj Gori, u 2009. godini iznosila je 6,25 dana dok je u 2019. godini iznosila 5,46 dana.

U kontekstu **smještajnih kapaciteta (kolektivni i individualni smještaj)** u2010. godini bilo je 309 registrovanih hotela i sličnih objekata (kolektivni smještaj), a u 2019. godini 403 objekta, što predstavlja rast od 30,8%. U periodu od 2010. do 2019. godine može se konstatovati da je najveći rast broja objekata i ležaja u Središnjem regionu, potom u Primorskom, a najmanji u Sjevernom regionu. Kada je riječ o realizaciji broja i strukture smještajnih kapaciteta u hotelima i sličnim objektima u 2019. godini u odnosu na plan definisan Strategijom razvoja turizma u Crnoj Gori do 2020. godine, može se konstatovati da je plan realizovan na nivou od 35.39%. U 2019. godini hoteli i slični objekti kategorije 4 i 5 zvjezdica čine 56,04% ukupnih kapaciteta, dok je Strategijom bilo planirano učešće od 50,20%.

Tokom 2010/2011. godine evidentiran je pad broja **zaposlenih u sektoru usluga smještaja i ishrane**, pa je u 2011. godini evidentirano za 25,5% manje zaposlenih u odnosu na 2009. godinu. Period 2012-2019. godine karakteriše kontinuirani rast broja zaposlenih u ovom sektoru. Krizna situacije uzrokovana pandemijom virusa COVID-19, uslovila je novi pad broja zaposlenih u 2020. godini i to za 27,4% u odnosu na 2019. godinu. U cilju prevazilaženja ove situacije, aktivnosti resornog Ministarstva usmjerene su i na zapošljavanje mladih koje će se sprovesti kroz implementaciju projekta **"Garancija za mlade“,** a Crna Gora ima mogućnost podrške za ovaj program kroz Ekonomski i investicioni plan za Zapadni Balkan iz oktobra 2020. godine.

**Zarade u sektoru usluga, smještaja i ishrane** su konstantno ispod prosječnih zarada na nivou Crne Gore, što je jedan od razloga „neatraktivnosti“ sektora pri odabiru budućeg zanimanja. Takođe, zbog sezonalnog karaktera poslovanja turističke privrede, mladi ne iskazuju posebnu zainteresovanost da se obrazuju i specijalizuju u ovoj oblasti.

Smještajnom strukturom dominiraju kapaciteti niske konkurentnosti, odnosno individualni smještaj (70%), a **poseban izazov predstavljaju sekundarne stambene jedinice**. Prema analizama koncepta Prostornog plana Crne Gore do 2040. godine sekundarno stanovanje čini čak 73% u ukupnim kapacitetima, zajedno sa sobama i kućama za iznajmljivanje u domaćinstvima, kampovima i ostalom smještaju. Imajući u vidu da je promet u komplementarnom smještaju osnovni izvor „sive ekonomije“, neophodno je stvoriti uslove za njegovu stagnaciju u budućem periodu, a na račun razvoja i bržeg rasta osnovnih smještajnih kapaciteta (hoteli i sl. objekti) u ukupnom broju svih smještajnih kapaciteta u Crnoj Gori.

# **UTICAJ PANDEMIJE COVID-19 NA TURIZAM U 2020. i 2021. GODINI**

Prema podacima Svjetske turističke organizacija Ujedinjenih nacija (UNWTO), međunarodni turistički dolasci su smanjeni za 73%, realni doprinos turizma BDP-u smanjen je za 2 triliona dolara, udio turizma u BDP-u je smanjen za 50%, a prihodi od međunarodnog turizma smanjeni su za 65%, odnosno iznosili su 1,1 trilion dolara[[4]](#footnote-4).

Crnu Goru tokom 2020. godine posjetilo je 444.065 turista, odnosno 83,21% manje u odnosu na 2019. godinu, uz ostvarenje 2.587.255 noćenja, ili 82,10% manje u odnosu na prethodnu godinu. Domaći turisti ostvarili su 93.270 dolazaka (-31,21%) što je rezultiralo sa 360.729 noćenja (-30,95%), dok su strani turisti ostvarili 350.795 dolazaka (-86,02%) i 2.226.526 noćenja (-84,02%). Strani turisti su učestvovali sa 79,00% u dolascima i 86,06% u realizovanim noćenjima u 2020. godini.

Kada je riječ o finansijskim efektima u turizmu u 2020. godini, prema procjenama su iznosili oko 159 miliona €, što je manje za 86% u odnosu na 2019. godinu (izvor: Centralna banka Crne Gore, na bazi podataka MONSTAT).

Počev od 2020. godine Svjetski savjet za turizam i putovanja (World Travel and Tourism Council - WTTC), dao je Crnoj Gori mogućnost da koristi međunarodnu oznaku za sigurna putovanja “Safe Travels”.

Godina 2021. bila je godina ekonomskog i turističkog oporavka Crne Gore. U cilju stvaranja uslova za što efikasniji oporavak turističke privrede aktivnosti su bile usmjerene na:

|  |
| --- |
| * objektivno sagledavanje promjena na tržištu (analize i istraživanja) uz fleksibilnost na novonastale okolnosti (brze reakcije, prilagođavanje situaciji); |
| * uspostavljanje povoljnijeg finansijskog ambijenta sa ciljem podrške nužnim investicionim aktivnostima; |
| * mjere podrške Vlade Crne Gore sektoru turizma i ugostiteljstva u cilju prevazilaženja krize izazvane pandemijom COVID-19; |
| * jačanje promocije destinacije korišćenjem različitih komunikacionih kanala; |
| * monetarnu politiku: održavanje likvidnosti i omogućavanje povoljnih kreditnih aranžmana; |
| * marketing: promotivne aktivnosti usmjerene ka ciljno odabranim međunarodnim emitivnim tržištima, koja su bila prisutna kao emitivna tržišta prije pandemije COVID-19, kao i prema regionalnom i domaćem tržištu; |
| * jačanje institucionalnog okvira (razvoj kadrova), efikasna stručna obuka uz praktičnu obuku u ugostiteljskim objektima (dualno obrazovanje), radno angažovanje studenata; zatim razvoj i jačanje turističkih organizacija sa aspekta destinacijskog menadžmenta, kao i jačanje javno-privatnog partnerstva, razvoja preduzetništva i sl.); |
| * uvođenje novih zdravstveno-epidemioloških standarda u poslovanje turističke privrede, a u odnosu na COVID krizu; |
| * jasno i istinito izvještavanje o realnoj situaciji u zemlji kao i o mjerama predostrožnosti i okolnostima koje mogu nastati usljed ponovnog nastanka negativnih posledica širenja COVID-19; |
| * smanjenje neformalne (“sive”) ekonomije u turizmu: reformisanje i racionalizacija procesa početka i odvijanja turističke/ugostiteljske djelatnosti (pojednostavljenje procedura, uklanjanje administrativnih barijera, pružanje podsticaja/stimulansa za prelazak na formalnu ekonomiju i sl.). |

Vlada Crne Gore je u svrhu pomoći sektoru turizma tokom 2020 i 2021. godine usvojila **mjere podrške**, od kojih su najvažnije: subvencionisanje zarada; subvencionisanje kamate tokom grejs perioda datog prilikom reprograma postojećih namjenskih kredita za turizam i ugostiteljstvo; primjenu snižene stope PDV od 7% na pripremanje i usluživanje hrane, pića i napitaka, osim akciznih proizvoda i kafe u ugostiteljskim djelatnostima; podršku korisnicima morskog dobra; subvencionisanje turističkih agencija-organizatora putovanja tj. turoperatora; dodjelu turističkih vaučera zdravstvenim, socijalnim i prosvjetnim radnicima - podrška izdavaocima “privatnog” smještaja; dodjelu jednokratne finansijske pomoći za turističke vodiče i dodjelu turističkih vaučera u iznosu od 50 eura svim građanima starijim od 50 godina, vakcinisanim prvom dozom vakcine tokom jula 2021. godine.

# **SWOT, PESTLE I ANALIZA PARTNERSTAVA U TURIZMU**

U skladu sa metodologijom izrade strateških dokumenata, u okviru Strategije urađene su SWOT, PESTLE i Analiza partnerstava u turizmu, neophodnih za dublju analizu ali i koncipiranje smjernica daljeg razvoja turizma u Crnoj Gori.

1. **PRIORITETNA EMITIVNA TRZIŠTA**

Kako bi se napravila paralela, sastavni dio Strategije je i osvrt na turizam u konkurentskim destinacijama – Hrvatskoj, Grčkoj, Italiji i Sloveniji, prema izvještajima OECD. Strategijom su utvrđena emitivna tržišta koja će biti u fokusu do 2025. godine, na bazi analiziranja ostvarenog turističkog prometa u proteklim godinama, na bazi njihovog geografskog položaja u odnosu na našu državu, kao i avio i druge povezanosti. Među ključnim emitivnim tržištima se nalaze Njemačka, Velika Britanija, Francuska, Austrija, Poljska, Ukrajina, Italija, Skadinavija Holandija, Belgija, Rusija, Mađarska, Republika Češka, Švajcarska, Izrael, Kina, SAD, Japan, UEA i Turska. Tokom trajanja implementacije ove Strategije, region će se i dalje percipirati kao veoma značajan segment emitivnog turističkog tržišta.

# **ANALIZA KLJUČNIH PROBLEMA U TURIZMU I UZROCI NJIHOVOG NASTANKA**

Analizom urađenom kroz model “drvo problema” identifikovani su glavni problemi i njihovi uzročno-posljedični odnosi.Operativni ciljevi definisani su na osnovu prepoznatih uzroka problema, a to su: ekonomska i regionalna neujednačenosti, nedovoljno diverzifikovan turistički proizvod, nerazvijena infra i supra struktura, nizak nivo svijesti o značaju turizma, nedostatak kvalitetnih edukacija, obuka i dualnog obrazovanja, nedostatak inovativnih tehnoloških rješenja, nedovoljna ekološka svijest (ugrožavanje prirodnih resursa neadekvatno upravljanje otpadom), nizak nivo svijesti o značaju turizma, neadekvatna zakonska regulativa, sistemski propusti, inspekcijski kapaciteti i nedostatak strateški vođenog marketinga destinacije.

# **VIZIJA,** **MISIJA, KREDO**

**VIZIJA:** Crna Gora na održiv način upravlja destinacijom, kreirajući inovativan, zelen i inkluzivan turistički proizvod, utičući na povećanje turističke potrošnje, smanjenje sezonalnosti, regionalne neujednačenosti, s ciljem podizanja životnog standarda lokalnog stanovništva i satisfakcije turista.

# **MISIJA:** Crna Gora je u 2025. godini globalno prepoznatljiva turistička destinacija.

**KREDO:** Crna Gora obećava. Istraži je.

# **SAVREMENI PRAVCI RAZVOJA TURIZMA**

# **Turizam treba da bude održiv, inkluzivan, zelen i pametan**

U Crnoj Gori je 2016. godine usvojena Nacionalna strategija održivog razvoja do 2030. godine, koja predstavlja dugoročnu razvojnu strategiju Crne Gore kojom se definišu rješenja za održivo upravljanje sa četiri grupe nacionalnih resursa - ljudskim, društvenim, prirodnim i ekonomskim. Jedan od trendova koji može doprinijeti održivosti je*"Slow turizam"/"Spori turizam".*

Inkluzivni turizam predstavlja tendenciju da turizam bude pristupačan svima, bez razlike, I da svi ljudi imaju pravo da uživaju u turističkim iskustvima. U skladu sa konceptom inkluzivnog turizma i rasta koji prema OECD predstavlja "ekonomski rast koji je pravedno raspoređen u društvu i stvara mogućnosti za sve", treba više pažnje posvetiti i zapošljavanju mladih i žena, osoba sa posebnim potrebama, predstavnika manjina, i sl.

Koncept pametnog turizma se odnosi se naprimjenu informacionih i komunikacionih tehnologija (ICT), vještačke inteligencije i virtuelne stvarnosti, mobilne komunikacije, za razvoj inovativnih alata i pristupa za unaprijeđenje turizma.[[5]](#footnote-5) Digitalna era je donijela veliki broj olakšica kada je u pitanju rad od kuće, a situacija izazvana pandemijom COVID-19 je podstakla ovaj vid poslovanja kroz kategoriju „digitalni nomadi“.

Termin „zeleni turizam“ je horizontalna komponenta relevantna za sve vrste turizma, a odnosi se na podsticaj za specifičan način poslovanja, u pogledu smanjenja potrošnje energije i uštede vode, smanjenja korišćenja plastike, efikasnog i ekološki prihvatljivog odlaganja otpada, promocije biodiverziteta, smanjenja karbonskog otiska, ali i boravak u lokalnoj zajednici i korišćenje hrane od lokalnog stanovništva. Na bolje pozicioniranje Crne Gore može uticati kreiranje nacionalnog sertifikata za odgovorni turizam, a ufunkciji zelenog i bezbjednog turizma su i koncepti smanjenja karbonskih emisija, razvoja e-mobilnosti i ekološka sertifikacija kao dobrovoljni mehanizam potvrde kvaliteta održivog poslovanja. U fokusu je Green destinations, a u Crnoj Gori su prisutni i Plava zastavica, Ecolabel, Travelife i Zeleni ključ. Pored navedenih, postoje i drugi sertifikati manje zastupljeni u praksi.

# **CILJEVI RAZVOJA TURIZMA CRNE GORE**

Analize stanja u sektoru turizmu tokom prethodnog perioda ukazale su na brojna ograničenja bržeg razvoja, koji su osnovni uzrok i dalje prisutnog kratkog perioda poslovanja turističke privrede u toku godine, kao i disbalansa turističke ponude između Primorskog i Sjevernog regiona države. S tim u vezi, možemo identifikovati tri glavne “koncentracije” koje treba smanjiti u narednom periodu:

1. **95%** **turističkog prometa** **(noćenja i prihoda) ostvaruje se na primorju,**
2. **75% turističkog prometa realizuje se u ljetnjim mjesecima, i**
3. **70% predstavlja udio individualnog (privatnog) smještaja u ukupnim kapacitetima.**

Glavne smjernice budućih aktivnosti su:

* Podizanje nivoa kvaliteta turističkog proizvoda na primorju u odnosu na njegov kvantitet;
* Diverzifikacija turističkog proizvoda uz spoj urbanog i ruralnog proizvoda, sa akcentom na cjelogodišnju ponudu i na Sjever Crne Gore;
* Podsticanje “zelenih” smještajnih kapaciteta hotelskog i sličnog sadržaja sa eko karakteristikama (wild beauty, eco lodge, eko selo i dr.).

## 9.1. Projekcije razvoja smještajnih kapaciteta i radne snage

Prema projekcijama u Primorskom regionu u 2025. godini, broj ležaja u hotelima i sličnim objektima iznosiće **42.300**, tj. rast po prosječnoj godišnjoj stopi od **3,1%** u periodu od 2019 - 2025. godine. U istom periodu, kada je riječ o kampovima, rast njihovih kapaciteta projektovan je na nivo od 5,4%, a privatnog smještaja 0,6%.

Kada je riječ oCentralnom regionu, do 2025. godine projektovan je prosječna godišnja stopa rasta od **5,4%**, odnosno **4.900** ležaja u hotelima i sličnim objektima, dok je u istom periodu, rast kapaciteta u kampovima projektovan na nivo od 5,4%, a privatnog smještaja 0,6% .

Prema projekcijama Strategije, u periodu do 2025. godine u Sjevernom regionu očekuje se rast smještajnih kapaciteta po prosječnoj godišnjoj stopi rasta od 17%, odnosno **5.000** ležaja u hotelima i sličnim objektima, a po stopi od 12,4% kada govorimo o kampovima i 2% kod privatnog smještaja.

Imajući u vidu navedenu projekciju rasta smještajnih kapaciteta, neophodno je obezbijediti i potrebnu **radnu snagu**, koja će kvaliteno servisati usluge u istima. S tim u vezi, prema projekcijama do 2025. godine za očekivati je da će biti otvoreno **18.220** novih radnih mjesta, od čega **14.530** u Primorskom, **1.790** u Centralnom i **1.900** u Sjevernom region.

# **10. DRVO RJEŠENJA**

Analizom stanja utvrđeni su uzroci problema u turizmu Crne Gore i njihove posljedice. Na osnovu uzročno-posljedične povezanosti, definisani su ključni problemi u turizmu Crne Gore, a to su: sezonalnost, regionalna neujednačenost, neadekvatan kvalitet usluge (kadar, kapaciteti) i siva ekonomija. Prepoznati strateški cilj daje odgovor na rješenje ključnih problema iz "drveta problema", dok su uzroci problema pretočeni u operativne ciljeve koji zapravo predstavljaju odgovor na pitanje kroz koje mjere i aktivnosti možemo doći do rješenja istih (Akcioni plan). Drugim riječima, operativnim ciljevima definisan je pravac razvoja koji se želi pratiti i aktivnosti koje je potrebno sprovesti u periodu 2022-2025. godine, kako bi se realizovao zacrtani strateški cilj.

# **11. STRATEŠKI I OPERATIVNI CILJEVI U TURIZMU**

**STRATEŠKI CILJ -** *INVESTICIONIM ULAGANJIMA I FORMALIZACIJOM TURISTIČKOG PROMETA, CRNA GORA SE AFIRMIŠE KAO GLOBALNO PREPOZNATA TURISTIČKA DESTINACIJA, SA SMANJENOM SEZONALNOŠĆU POSLOVANJA, UMJERENIM REGIONALNIM DISBALANSOM I PRIORITIZACIJOM TURIZMA U RAZVOJNIM POLITIKAMA.*

Realizacija ovog strateškog cilja, a na bazi analize iz drveta problema i datih smjernica razvoja, podrazumijeva sedam (7) **ključnih operativnih ciljeva** u turizmu, a to su:

* Operativni cilj 1 – Unaprijeđen regulatorni i strateški okvir u turizmu uz formalizaciju turističkog prometa;
* Operativni cilj 2 - Unaprijeđena turistička i prateća infra i supra struktura;
* Operativni cilj 3 – Unaprijeđen kvalitet i kvantitet smještajnih kapaciteta;
* Operativni cilj 4 - Unaprijeđen kvalitet diverzifikovanog turističkog proizvoda;
* Operativni cilj 5 – Unaprijeđeni ljudski resursi, znanja i vještine u turizmu;
* Operativni cilj 6 - Razvoj digitalnih, inovativnih rješenja i novih tehnologija u turizmu;
* Operativni cilj 7 – Crna Gora - globalno prepoznata turistička destinacija;

# **12. TURISTIČKI KLASTERI**

Crna Gora kao turistička destinacija, dijeli se na **osam turističkih klastera**, koje se međusobno razlikuju po socio-kulturološkim, istorijskim, tradicionalnim, prirodnim i ekonomskim karakteristikama, a ujedno predstavljaju osnovu za jedinstven i specifičan turistički proizvod Crne Gore:

1. Ulcinj sa Adom Bojanom
2. Barska rivijera sa Skadarskim jezerom
3. Budvanska rivijera
4. Bokokotorski zaliv
5. Prijestonica Cetinje
6. Glavni grad sa Centralnom regijom
7. Bjelasica, Komovi i Prokletije
8. Durmitor i Sinjajevina sa rijekama Tarom i Pivom.

Za svaki klaster je dat osvrt na planske i strateške pretpostavke za razvoj turizma i komplementarne infrastrukture u predstojećem periodu, vizija razvoja, ali i turistički proizvodi (glavni i dodatni) koje treba razvijati na bazi postojećih komplementarnih prednosti.

# **13. AKCIONI PLAN**

Sastavni dio Strategije razvoja turizma Crne Gore 2022-2025. godine predstavlja Akcioni plan sa pripadajućih **17 mjera** i **97 aktivnosti** za ostvarenje operativnih, i u konačnom strateškog cilja crnogorskog turizma. Sve aktivnosti su definisane sa strateškog nivoa, kako za sektor turizma, tako i za ostale sektore, direktno ili indirektno povezane sa turizmom. Dalja razrada i implementacija pojedinih aktivnosti realizovaće se kroz zasebne programe, odnosno njihove akcione planove, koji su uključeni u predmetni Akcioni plan, a sve u cilju što efikasnije realizacije istog. Tendencija je da se izbjegne “preklapanje” aktivnosti kako na nivou resornog ministarstva, tako i sa aspekta međuresorne saradnje.

Aktivnosti iz AP biće finansirane iz Budžeta Crne Gore, budžeta lokalnih uprava i donatorskih sredstava (EU fondovi, IPA sredstva i dr.). Kroz AP za postizanje operativnih ciljeva u 2022. godini predviđen je utrošak u iznosu od **27.032.673,65 €,** i to **88,79%** sredstava iz Kapitalnog budžeta za 2022. godinu, **7,45%** iz tekućeg budžeta za 2022. godinu i **3.75%** iz donatorskih sredstava u 2022. godini. Za određeni broj aktivnosti predviđen je iznos i izvor finansijskih sredstava, dok će za neke aktivnosti finansijski okvir za realizaciju biti definisan u postupku izvještavanja o realizaciji Akcionog plana za 2022. godinu i revidiranja Akcionog plana za naredni period. Za realizaciju Akcionog plana za period 2023-2025. godine, prema za sada dostupnim informacijama potrebno je obezbijediti **5.186.000,00€** iz Budžeta Crne Gore, odnosno ukupna potrebna sredstva za realizaciju Akcionog plana za period 2022-2025. godine iznosiće **32.218.673,65€.**

Za monitoring i evaluaciju realizacije AP zaduženo je Ministarstvo nadležno za poslove turizma, na osnovu izvještaja o evaluaciji eksternog evaluatora na godišnjem nivou.Sve informacije o realizaciji predloženih mjera i aktivnosti biće dostavljene od strane subjekata koji su nosioci pojedinačnih aktivnosti, ali i njihovih partnera, a na osnovu objedinjenih podataka će se pripremati izvještaj.

Izvještaj se dostavlja na godišnjem nivou nadležnom Ministarstvu za poslove turizma od strane evaluatora. Godišnji izvještaj o realizaciji Akcionog plana sačinjava Ministarstvo nadležno za turizam i dostavlja ga na mišljenje Generalnom sekretarijatu Vlade, a uz mišljenje Generalnog sekretarijata Vlade ga prosljeđuje Vladi Crne Gore na usvajanje. Ista procedura važi i za izvještaj koji se sačinjava po isteku vremenskog roka tokom kojeg je Akcioni plan na snazi.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. <https://www.eu.me/category/mne/info/press-info/press-ipa/> [↑](#footnote-ref-1)
2. <https://www.poslodavci.org/biblioteka/publikacije/neformalna-ekonomija-u-crnoj-gori-stvaranje-ambijenta-za-odrzivi-razvoj-preduzeca-u-crnoj-gori> [↑](#footnote-ref-2)
3. <https://www.gov.me/dokumenta/a97c1693-5ee5-4799-a212-60f6b8eb514a> [↑](#footnote-ref-3)
4. TOURISM : FROM CRISIS TO TRANSFORMATION, UNWTO and the COVID-19 crisis, 2021 [↑](#footnote-ref-4)
5. # **Augmented Intelligence: Leverage Smart Systems, João M.F. Rodrigues (Universidade do Algarve, Portugal & LARSyS, Institute for Systems and Robotics, Lisbon, Portugal), Pedro J.S. Cardoso (Universidade do Algarve, Portugal & LARSyS, Institute for Systems and Robotics, Lisbon, Portugal), Jânio Monteiro (Universidade do Algarve, Portugal & INESC-ID, Lisbon, Portugal) and Célia M.Q. Ramos (Universidade do Algarve, Portugal & CIEO, Portugal), 2020**

   [↑](#footnote-ref-5)