

KOMPLEMENTARNOST ZAHTJEVA ISO 9001 SA
KONVENCIJAMA (SOLAS, MARPOL I LOAD LINE) I NJIHOVA
USAGLAŠENOST SA OBAVEZNM PRAVILIMA U KOMPANIJI

COMPLEMENTARY WITH ISO 9001 REQUIREMENTS
CONVENTION (SOLAS, MARPOL AND LOAD LINE) AND THEIR
COMPLIANCE WITH MANDATORY RULES IN COMPANY

mr Pavle K. Popović¹⁾ dipl.ing.
Lazar Todorović²⁾ dipl.ing.
mr Vukčević Nikola³⁾

ABSTRAKT: *Ulaskom Crne Gore u Uniju za Mediteran a shodno Akcionom planu, projekti i radionice koje finansira Evropska unija, definišu aktivnosti koje se baziraju na polju istraživanja⁴⁾ pomorske sigurnosti i zaštite mora od zagađenja .Obavezujući od njih je i MEDA Regionalni projekat "EUROMED", odnosno "SAFEMED II " i radionice vezane za implementaciju i primjenu konvencija SOLAS i MARPOL⁵⁾.*

Ključne riječi: *Dokument o usaglašenosti (SMC); Velika neusaglašenost; Korektivne mjere; Observacija; Politika sigurnosti i zaštite životne sredine; Preispitivanje od strane rukovodstva; Sertifikat o sigurnom upravljanju (SMC).*

ABSTRACT: *By entering of Montenegro into the Union for the Mediterranean and in accordance with Action Plan, projects and workshops funded by the European Union, define activities that are based on research fields⁴⁾ of maritime safety and protection of the sea from pollutions. Binding of these is the MEDA Regional Project "EUROMED", i.e. "SAFEMED II" and workshops related to the implementation and application of SOLAS and MARPOL Conventions⁵⁾.*

Keywords: *Document of Compliance (DOC); Major Non -Conformity; Corrective Action; Observation; Safety and Environmental Policy; Management Reviews; Safety Management Certificate (SMC).*

-
- 1) mr Pavle K. Popović dipl. ing., Služba kvaliteta - "Luka Kotor"; mail: pavle.popovic@portofkotor.co.me
 - 2) Lazar Todorović dipl.ing., Sl. kval- "Jadransko brodogradilište" Bijela; mail:l.todorovic@asybijela.com
 - 3) mr Nikola Vukčević., Fakultet za mediteranske poslovne studije Tivat.nikolafms@gmail.com
 - 4) Ovaj rad je nastavak istraživanja sa XV savjetovanja SQM 2011 "Ozone Depleting Substance Record Book" - (COBISS.CG-ID 512392674) Centar za kvalitet mašinski fakultet Podgorica (Tivat -2011);
 - 5) Ovaj rad je nastavak istraživanja sa FQ 2011 "Investigation on air pollution from shipping in Boka Bay" - (COBISS.CG-ID 512385250) Centar za kvalitet mašinski fakultet Kragujevac (2011);
 - 5) This paper is a continuation of " IMO Workshop on the Implementation and Enforcement of the Marpol Convention-Bar - November (2012). Maritime safety department Government of Montenegro and Marine Environment Div.
-

1. UVOD

Savremeno izučavanje upravljanja poslovnih kompanija zahtjeva razumjevanje, prihvaćanje, razvijanje i neprekidno poboljšavanje savremenih praktičnih (stručnih) i teorijskih (naučnih) dostignuća koja za osnovu imaju sistemsko (a ne analitičko) posmatranje (sve)obuhvatnih poslovnih struktura i procesa. Polazeći od već dobijenih rezultata istraživanja[1] i definisanih savremenih novih operacionih sistema, (njegovog upravljanja kao procesima), naglašavamo akcenat u praksi na saradivačku strategiju i prilagodljivu organizacionu kulturu sa ino-kompanijama. U radu su naglašeni naučno-stručni rezultati zasnovani na sistemskom pristupu (sistemskoj analizi i sistemskoj sintezi). Rezultati su značajni jer se u istraživanju koristila "savremena filozofija izvrsnosti operacija"[2], poznata kao (sve)obuhvatno upravljanje kvalitetom (Total Quality Management-TQM). Nove naučne informacije su interdisciplinarnog karaktera i daju akcenat na nepostojanje komplementarnosti operacionih i upravljačkih funkcija. Pojavila se potreba da se odredi nova (inovativna) metodologija upravljanja ne samo operacionih, već i svih osavremenjenih sistema. Standard ISO 9001 je omogućio da se uspostavi jednostavno komuniciranje među kompanijama širom svijeta, pošto je obezbjedio zajedničku platformu i zajednički jezik. U pomorskoj privredi je standard ISO 9001 "najpopularniji" ali se postavlja pitanje u kojoj mjeri mjeri usaglašenost sa obaveznim međunarodnim konvencijama (npr. SOLAS, MARPOL i LOAD LINE) i načelima ISM kodeksa[3].

2. (SVE)OBUH VATNO UPRAVLJANJE KVALITETOM (TQM)

Primjena sveobuhvatnog upravljanja kvalitetom (TQM) ima strateški karakter - relativno kratkoročna ulaganja sa dugoročnim inoviranjem i poboljšanjem informacionih, upravljačkih operacija u kompanijama. TQM mora biti kritična komponenta usvajanja i realizacije organizacionih ciljeva ili strategija, podržana informacionim potrebama u obliku (praktičnog znanja) i "teorijama koje su zasnovane na realnim podacima, sistemskom pristupu i opšteg modela upravljanja operacionim sistemima" [5]. TQM mora da predstavlja novu filozofiju izvrsnosti operacionog upravljanja (uz izbjegavanje definisanih karakteristika tradicionalnih operacionih filozofija), a to podrazumjeva:

- integracija unutrašnje sredine i spoljašnje okoline preko sredine povezivanja;
- duh neprestanog poboljšanja sa značajnim uticajem na kvalitet i produktivnost;
- naglašavanje toka posla;
- isticanje procesa i
- upravljanje procesima na svim nivoima[6].

Neusaglašenost se odnosi na operacioni proces jer je on u praksi najčešći uzrok nedostatka kvaliteta i rasipne nefleksibilnosti.

2.1.Savremeno upravljanje, komplementarnost sa konvencijama i (ne) usaglašenost sa pravilima u kompaniji

Upravljanje kompanijama i njihovim operacionim sistemima, dobijeno usvajanjem savremene filozofije izvrsnosti operacija (TQM) ima strateški karakter. Inoviranjem tradicionalnog i naprednog upravljanja procesima korišćenjem sistemskog pristupa, treba da prođe kroz operacioni sistem (ili kroz njegov "opšti model") prvo od dna do vrha, a zatim, i od vrha do dna određene vrste (operativnog ili strateškog) upravljanja i da se završi na obrađenim ponudama korisnika lučkih usluga[8].

Primjer odgovornosti vlasnika procesa, ostvarivanje ciljeva, definisanje ciljeva procesa i usklađivanje sa ciljevima kompanije dati su u primjeru Luke Kotor. Menadžment Kompanije nije izvršio sve operativne aktivnosti za realizaciju procesa, pa su dodjeljene odgovornosti drugima za pojedine procese.

Da bi se u Kompaniji obezbjedila komplementarnost zahteva ISO 9001, sa međunarodnim konvencijama izvršeno je projektovanje QMS-a na osnovu zahtjeva standarda 5.4.2 i definisanog u Priručniku kvaliteta Kompanije [7].- dokumentovanim procesom "Planiranje QMS-a - 5.4.2." čiji je vlasnik Predsjednik Odbora direktora [8].

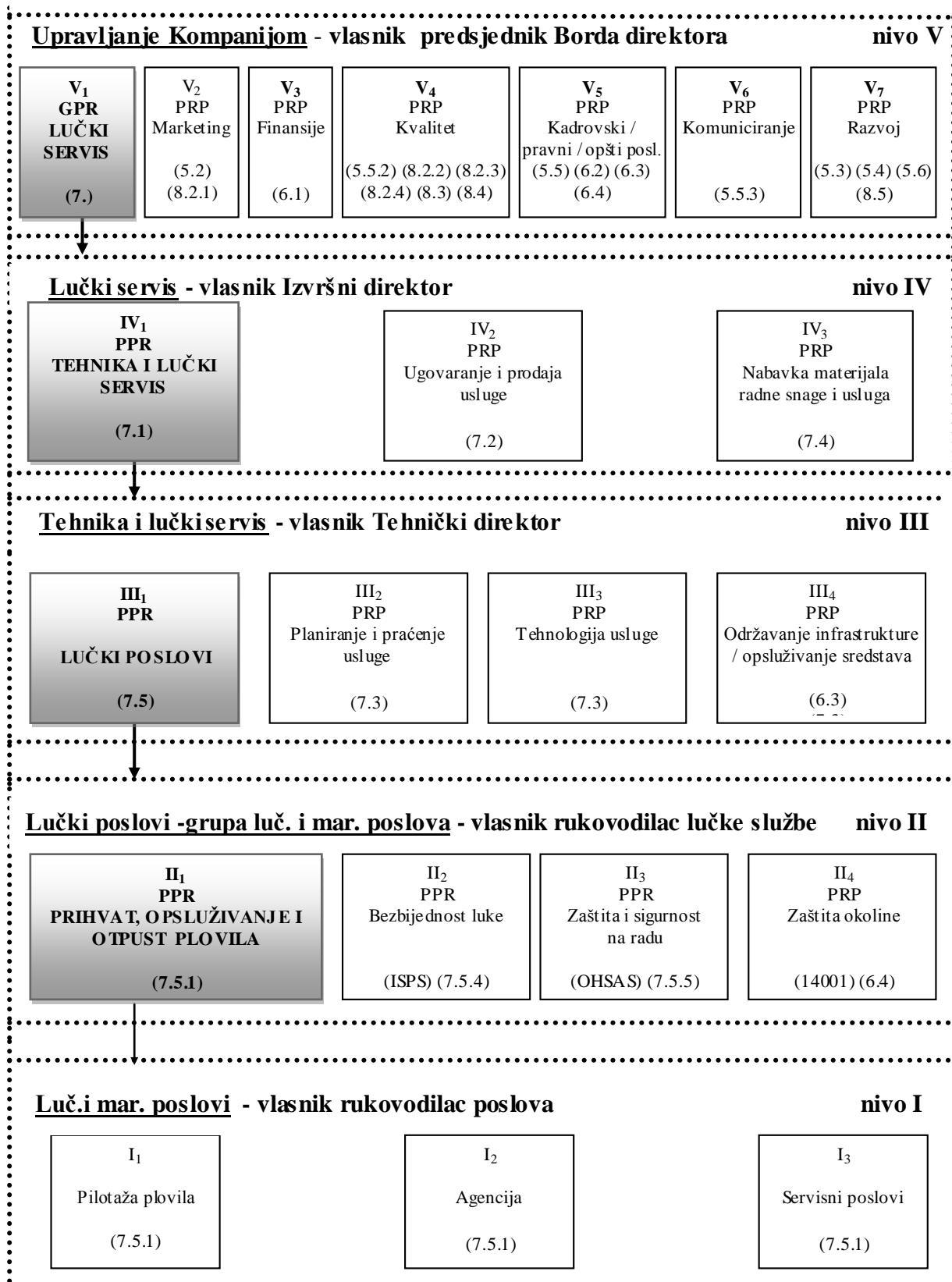
Identifikovani procesi poslovnog sistema u organizacionoj strukturi i veze sa zahtjevima standarda iskazani su u Priručniku kvaliteta - Struktura procesa "Planiranje QMS-a - 5.4.2", (prilog 1). U prilogu su prikazane sve međusobne veze - tokovi dokumenata u sistemu upravljanja glavnim procesom, podprocesima i procesima za podršku.

Daljom detaljnom analizom odnosno ekspertizom operacionog sistema Kompanije, (preporuke "IMO Workshop")[5], razmotrena je nova mogućnost korišćenja izgrađenog modela upravljanja. Ekspertiza je na radionici[5] dokazala da:

- samo one kompanije koje stvamo koriste filozofiju izvrsnosti operacija (TQM) u svojim poslovanjima mogu biti perspektivne na konkurentskom tržištu, tj. u novonastaloj konkurentskoj okolini;
- kompanije da bi bile uspješne moraju ulagati velika sredstva u određene strukturalne preduslove kako bi mogle osposobiti i podići na potreban nivo procese;
- kompanije moraju prihvatiti osnovne principe savremenih inostranih razvijenih kompanija i njihove operacione sisteme.

Struktura procesa- Planiranje QMS-a
Port of Kotor Prilog (1) -[8].

4.1 QMS - Proces i



2.2. Strukturalni preduslovi i osnovni principi savremenih kompanija

Savremene svjetske pomorske kompanije ulažu velika sredstva u određene strukturalne preduslove i indetifikuju :

- ulaganja u istraživanje i razvoj - (princip upravljanja pomoći činjenica);
- integraciju i koordinaciju kroz aktivnosti i čitav lanac vrijednosti-(princip integracije). npr."IMO" - "Ministstvo Pomorstva Crne Gore" -"Uprava pomorske sigurnosti Crne Gore"- pomorske subjekti i kompanije ITCP(Integrated Technical Co-operation Programme for(2012-2013)g [4];
- prilagodavanje savremenih servisa, procesa i organizaciono-upravljačkih tehnologija-(princip maksimiziranja potencijala zaposlenih). npr. Preporuke IMO-a priložene u Aneksu ITCP- TC 61/3/1[5];
- naglasak na neprekidnom poboljšanju kroz čitavu Kompaniju-(princip neprekidnog poboljšanja) [9];

Timskim radom i istraživanjem na radionici[5], došlo se do zaključka:

- da se treba forsirati institucionalni nivo upravljanja koji treba da predstavlja i nivo planiranja Kompanije;
- da se integracija ljudi i sistema, prevashodno zasniva na strategiskom nivou upravljanja, kao nivou organizovanja same Kompanije;
- da se neprekidno poboljšavanje konačno realizuje (i kontroliše) na kontrolnom nivou, kao nivou kontrolisanja procesa [8];

2.3. Savremeno upravljanje kompanijama

Kompanija se mora neprestalno prilagođavati promjenama veoma nestabilne okoline. Takva prilagodavanja moguće je postići reprojekovanjem (reinženjeringovanjem) značajnih djelova,tako da one postanu savremene uz malu hijerarhijsku strukturu, zajedničko korišćenje raspoloživih informacija, sarađivačku strategiju i prilagodljivu organizacionu kulturu. Savremeni menadžeri (kod nas u praksi) razmišljaju u odvojenim terminima i posebnim poslovnim funkcijama, uključujući i informacionu. Oni ponekad nisu u mogućnosti da shvate, prihvate, odlučuju i upravljaju poslovanjem kompanije kao jedinstveno povezanom, kohezionom cjelinom. Zato danas kod većeg broja menadžera nije postignuta sinergija agregacija ljudskih i neljudskih resursa. Osnova savremenog rešavanja ovog problema je napredno (sve)obuhvatnom upravljanju kvalitetom (TQM),koji u savremenom korišćenju traži neprestano(kontinuirano) učenje ne samo pojedinaca, i menadžera, nego i učenje i (sve) obuhvatnog unutrašnjeg i spoljašnjeg dijela kompanije.

2.4. Potrebne promjene upravljanja savremenom kompanijom

Polazeći od opšte činjenice da ljudi imaju neograničene želje, i pored toga što raspolažu ograničenim sredstvima, problemi oskudice suštinski treba rešavati korišćenjem ekonomskih i organizacionih znanja. Drugim riječima, za projektovanje kompanije potrebna je ekonomska i organizaciona podiška, a za upravljanje kompanijom upravljačka (uključujući i informacionu) nadgradnju kao osnovu. Kompanija[7] posluje u veoma promjenljivoj i nepredvidljivoj okolini, te je njeno upravljanje usmjereno više na njenu unutrašnjost nego na njenu spoljašnost. Prvobitna,napredna primjena (TQM) bila je usmjerena na unutrašnje procese Kompanije. Međutim, tokom relativno kratkog korišćenja došlo se do saznanja [6],da pored njenog unutrašnjeg usmjerenja (TQM) mora biti značajnije usmjerena i na spoljašnje poslove Kompanije. Zbog ovakvih saznanja savremene koncepcije (TQM) imaju različite prilaze.

Za praćenje i prilagodavanje spoljašnjim promjenama [4], Kompanija treba za osnovu da :

- podešava svoju strukturu i svoje upravljanje tim promjenama;
- projektuje upravljanje, da stalno prati rezultate ino-kompanija čiji postupci "zadovoljavaju cikličnost, iterativnost, neprekidnost i neprestano poboljšanje procesa"[10].
- definše korisničko usmjeravanje;
- forsira strategisko planiranje i liderstvo (kao analizu);
- forsira neprekidno poboljšavanje procesa (kao sintezu) [1];
- oponumocuje zaposlene i menadžere za timski rad (kao kontrolu) [4];

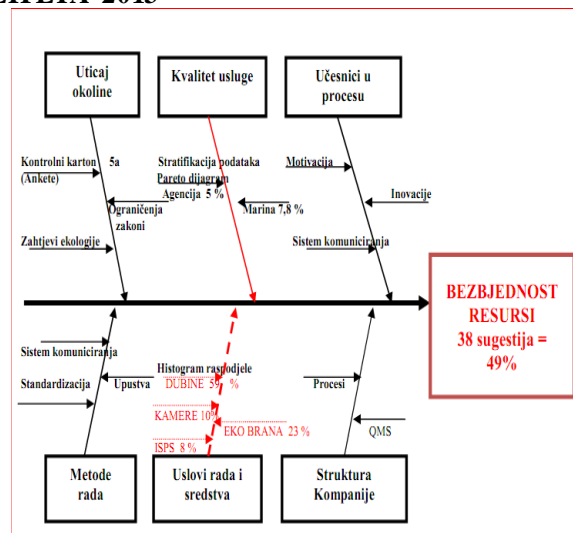
Bitna razlika između naprednih i savremenih elemenata (TQM) je u njihovoj sintezi, koja posebno naglašava neprekidno učenje kao potreban element neprekidnog poboljšanja, a time i prilagodavanja neprekidnim promjenama, kao ključu uspjeha Kompanije.

"Učenje" u Kompaniji treba da se svodi:

- na timskom radu i učestvovanju na međunarodnim konferencijama[5]. Ovakav pristup se mora definisati kao regularan dio dnevnih aktivnosti;
- na prelazak na noviju paradigmu, koja nije zasnovana na mehaničkim pretpostavkama, već na konceptu "živih" sistema.
- na prelazak na fleksibilne,decentralizovane strukture koje imaju znatno naglašeniju horizontalnu saradnju.

U prvoj fazi prostori i "granice" između Kompanije i inostranih kompanija lidera u pomorstvu, počinju da se preklapaju, dok u drugoj fazi konkurentne poslovne organizacije se povezuju i čine partnerstvo da bi bile jače u globalnoj konkurentnosti. Primarni oblici kapitala nijesu više postrojenja (kao tehnički sistemi)-fizička sredstva, već informacije i znanje (intelektualna sredstva) sa kojima raspoložu poslovni ljudski resursi.

U novim okolnostima mnogi savremeni poslovni upravljači više reprojektovanje (reinženjeringovanje) svojih kompanija na organizacije učenja. Svaki zaposleni je angažovan u identifikaciji i rješavanju poslovnih problema, omogućujući kompaniji da prestane proverava, poboljšava i razvija svoje sposobnosti.



Slika 3.1. Ishikawa dijagram [1]

Za procjenu efekata performansi poslovnih procesa danas se u praksi koriste metode i tehnike razvijane u grupu naprednih alata i tehnika kvaliteta. Uvažavajući preporuke IMO odbora [05], navodimo primjenu Benchmarkinga u Luci Kotor, kojeg smo definisali kao poređenje sopstvenih servisa i procesa u odnosu na najjače konkurentne i vodeće kompanije u pomorstvu. Poznato je da je Benchmarking dvodimenzionalan proces koji se odvija kao interni i eksterni benchmarking. U praksi se definišu primjenjuju četiri osnovna tipa benchmarkinga: konkurentski (eksterni), funkcionalni, interni i generički (nespecifični) benchmarking.

3. INTEGRISANA MEĐUNARODNA TEHNIČKA SARADNJA (ITCP- Vizija, Strategija i preporuke IMO Odbora)

Kada kompanija želi pronaći put do organizacije projektovane za efikasna izvršenja (npr. IMO-International Maritime Organization) [11], mora biti u stanju da "promjene pet elemenata poslovne organizacije, tj. moraju reprojektovati (reinženjeringovati) značajne djelove poslovne organizacije" [11]:

- strukturu -od vertikalne na horizontalu;
- zadatke - od rutinskih na oporunitetne povoljne prilike);
- sisteme - od formalnih sistema konsultacija na zajedničko korišćenje informacija;
- organizacionu kulturu - od čvrste na adaptivnu i
- strategije - od konkurentne na saradivačku strategiju.

Kako nijedna kompanija ne može predstaviti savršen (transcedentan) model organizacije, to je za njene menadžere izazov da održe neki nivo stabilnosti za vrijeme prelaza na novu paradigmu.

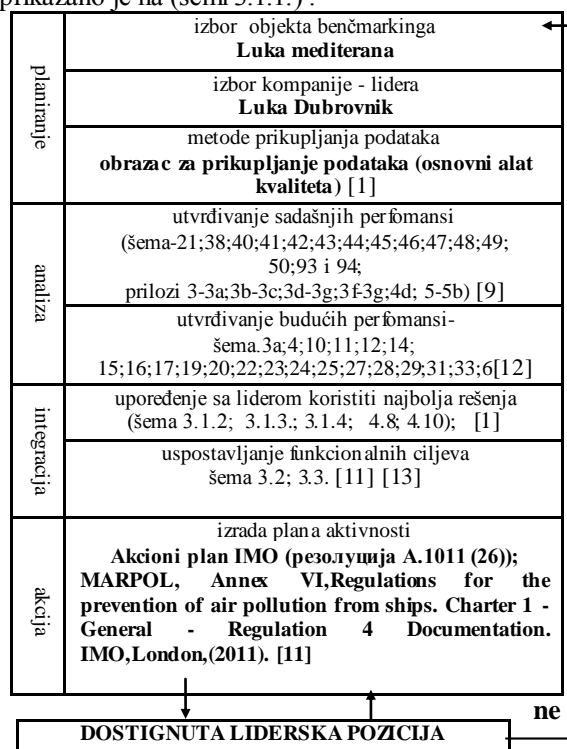
3.1. Analiza rezultata mjerenja procesa (osnovni, napredni alati i tehnike kvaliteta)

Cilj istraživanja je da se sugeriše primjena alata kvaliteta u praksi i da se definiše nivo komparativne prednosti u odnosu na ostale kompanije. Upotreba alata kvaliteta podrazumjeva obezbjeđenje realizacije konkurentnih servisa, čiji kvalitet zadovoljava korisnike usluga, uz sniženje troškova i povećanje efikasnosti radnih procesa.

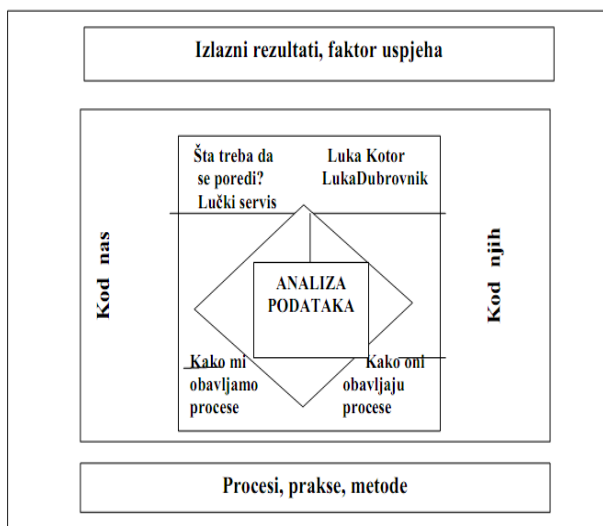
Tokom istraživanja nivoa poboljšanja poslovnih procesa u Luci Kotor, kao parametar procesa koji spada pod "ispunjenje poslovnih planova" korišćeni su osnovni i dopunski alati kvaliteta kako je i prikazano na slici 3.1 [1].

3.1.1. Funkcionalni benčmarking

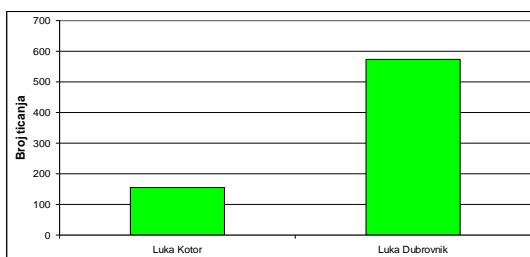
Prikaz igre - "sa neprijateljem" za oba gore navedena slučaja odnosno poređenje dvije kompanije prikazano je na (šemi 3.1.1.) .



Šema 3.1.1. Faze odvijanja benchmarkinga [1]

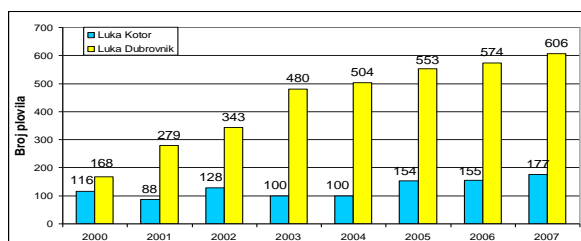


Šema 3.1.2. Benchmarking poređenje (Luka Kotor i Luka Dubrovnik) [1]



Šema 3.1.3. Uporedna analiza dolazaka plovila po godinama (od 2000. do 2007.) [1]

Šema 3.1.4. Upoređenje ticanja plovila (Luka Kotor i Dubrovnik za 2006. godinu) [1]



3.2. Konstitutivni programi (globalni i regionalni programi IMO-a)

Pomorski saobraćaj je od suštinskog značaja za svetsku ekonomiju jer preko 90% svjetske trgovina se obavlja preko mora.

IMO je regulatoma agencija UN sistema za pomorski sektor i njen globalni mandat se odnosi na promovisanju ciljeva Kodeksa odnosno "obezbjeđenje sigurnosti na moru, sprečavanje povreda ili gubitak ljudskih života i da izbjegne štetu okolini, u prvom redu morskom okruženju i dobrima" [14].

Sami ciljevi Kodeksa su duboko humani i odgovaraju IMO politici koja se zalaže za sigurnost na brodu i čistije vode okruženja. Pod pojmom okoline podrazumjevaju se vode, kopno, vazduh [15].

U praksi je potrebna efikasna primena IMO instrumenata sa ciljem da se njihova univerzalna i jednoobrazna primena nađe u procedurama državnih organa i svih subjekata u pomorskoj privredi.

Role of IMOS technical co-operation work in promoting sustainable and socio-economic development

ACTION	IMPACT
Improving the safety security, environmental soundness and efficiency of maritime activities.	a) Reduced number of lives and ships lost at sea; b) Improved turnaround of vessels and port through
Enhancing marine environment protection	a) Cleaner waters and coast; b) Integrated coastal zone management

Šema 3.2. Integrirani program (tehnička saradnja sa ITCP) - Programski dokument za period 2012-2013 [13]

3.3. Istraživanje zagađenja vazduha u Bokokotorskom zalivu

Crna Gora kao država članica IMO-a je u obavezi sprovođenja svih zahtjeva Marpol konvencije. Danas, ova konvencija obuhvata 6 aneksa[11], koji tretiraju različite vrste mogućih zagađenja sa brodova. U ranijim istraživanjima[15], identifikovani su štetni uticaji po životnu sredinu usljed izduvne emisije štetnih komponenti sa brodova koji uplovljavaju u bokokotorski zaliv. Štetne komponente nastaju kao posljedica sagorijevanja fosilnih goriva u brodskim motorima i kotlovima.

U istraživanju[15] je obračunata i tabelarno prikazana ukupna emisija pojedinih gasova i odnos procentualnog učešća pojedinih gasova u kotorskom zalivu. Koristeći ova preliminarna istraživanja, koja su se zasnivala da teoretskim pretpostavkama i nepotpunim podacima dobijenih sa brodova, na fakultetu se pokušava ostvariti kontakt za odgovarajućim institucijama sistema kako bi se kroz obaveznu regulativu došlo do podataka koji bi mogli dati tačne podatke o emisiji sa brodova. U tom smislu je koncipirana lista sa neophodnim podacima koje bi brodovi koji dolaze u Kotorsku luku morali popuniti i dostavili Lučkoj kapetaniji.

Ovaj obrazac, prikazan na šemi 3.3, bi omogućio dobijanje preciznijih podataka o emisiji sa brodova. Na taj način, shodno preporukama mogla bi se kreirati uputstva i procedure za mjerenje emisije i procjene njenog uticaja na životnu sredinu.

FQCE - Fondacija za kulturu kvaliteta i izvrsnost i časopis Kvalitet
NEDELJA KVALITETA 2013

1. INFORMACIJE O BRODU (VESSEL INFORMATION)	2. INFORMACIJE O BRODSKOM POGOJSKOM KOMPLEKSU (SHIP MACHINERY INFORMATION)		3. GORIVO U UPOTREBI (FUEL IN USE)	4. PROCENAT SUMPORA U GORIVU (FUEL SULPHUR CONTENT (% S))		
	No.	Total Power (kW)		HFO	MGO	MGO
Broj broda Vessel No.						
Zbroj motora Engines	ME		ME	HFO, MGO, MGO		
GT DWT	AE		AE	HFO, MGO, MGO		
Pravilnik Col. Reg.	Boiler		Boiler	HFO, MGO, MGO		
Zastava Flag						

5. POTROŠNJA GORIVA ZA VRIJEME MANOVREBRODA (FUEL CONSUMPTION DURING MANEUVRING - (E.O.S.P. - FWE)	6. POTROŠNJA GORIVA NA SIDRIS TU (FUEL CONSUMPTION AT ANCHORAGE)	7. POTROŠNJA GORIVA U LUCI (FUEL CONSUMPTION IN PORT)	8. VRIJEME NA SIDRIS TU (TIME AT ANCHORAGE) (hr)	9. VRIJEME U LUCI (TIME IN PORT) (hr)
ME				
AE	AE	AE	AE	AE
Boiler	Boiler	Boiler	Boiler	Boiler

Šema 3.3 Obrazac za provjeru potrošnje goriva sa brodova

Takođe, planira se osnivanje laboratorije i mjerenje emisije štetnih gasova u cilju identifikacije stvarnog zagađenja životne sredine i definisanja propisa, pravila i smjernica u cilju smanjenja emisije gasova sa brodova. U prilog ovim istraživanjima ide i izgrađivanje strateških pravaca za potpisivanje države Crne Gore sa Odborom IMO "Marpol Annex VI - Regulations for the prevention of air pollution from ships[11].

4. Zaključna razmatranja

Sistemske metode proces se istraživao kao jedinstvena cjelina. Optimizaciju čitavog sistema funkcionisanja u pomorskoj privredi je moguće ostvariti samo međusobnim usklađivanjem rada svih funkcija sistema, s naglaskom na cjelinu a ne na pojedinim njenim djelovima. Dakle primjena sistemskog pristupa zahtijeva ne samo poznavanje odgovarajuće teorije i kontakt sa svjetskim razvijenim kompanijama već definisan i koncizan način primjene teorije u praksi. Zbog ovoga, sistemski pristup i zahtjeva uključivanje stručnjaka različitih profesija[5] uz saglašenu zajedničku cjelinu, što zahtjeva sintezu posebne vrste. Usklađivanje mnogih konfliktnih ciljeva i kriterijuma izvođenja pomoću kojih različiti učesnici sistema procjenjuju svoje izlaze i rezultate, čini viziju, strategiju posebno teškim.

4.1. Integraciona programska struktura IMO-a i potreba napredne uloge države

Kada IMO odbor shodno rezuliciji (npr. A.1011(26) indetifikuje ciljeve i zadatke, oni više:

- grupisanje procedura (koje slijede) u posebne cijeline-programe;
- razlaganje sistemskih komponenata prema funkcijama koje one treba da izvršavaju;
- utvrđivanje programske strukture.

Institucionalno upravljanje u pomorskoj privredi, treba za svoju ciljnu vrijednost definiše sveobuhvatno upravljanje kvalitetom (TQM), koji za svoju osnovu ima sistemski pristup. Uloga državnih organa a posebno naučno-stručnih institucija treba da ima za cilj povezanost privrednih subjekata i globalnog tržišta.

REFERENCE

- [1] Popović, P. Kontinualno poboljšanje poslovnih procesa ,Kompanije primjenom alata kvaliteta, Magistrski rad-Fakultet za pomorstvo, Kotor, (2012)- (COBISS.CG-ID 512387117).
- [2] Tazović, J. T. Upravljanje operacionim sistemima-osnova za postizanje poslovne izvrsnosti. Zbornik radova VIII Međunarodnog simpozijuma "Menadžment u novom okruženju", Fakultet organizacionih nauka, Beograd, (2005).
- [3] Dulić, S. ISM CODE-Međunarodni kodeks upravljanja sigurnošću, Azalea maritime training centre, Bijela, (2003).
- [4] MARPOL, Consolidated edition, IMO, London, (2011).
- [5] " IMO Workshop on the Implementation and Enforcement of the Marpol Convention-Bar - Maritime safety department Government of Montenegro and Marine Environment Div. November (2012). www.imo.org
- [6] Popović, P. Procjena efekata poboljšanja performansi poslovnog sistema Luka Kotor nakon uvođenja mjera za poboljšanje, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije, (2011) - (COBISS.CG-ID 512397026).
- [7] Priručnik kvaliteta -Luka Kotor AD - "Struktura procesa planiranje QMS-a – 5.4.2." -(2006).g.
- [8] Popović, P. Praktični primjer primjene koncepta vlasništvo nad procesima kao koordinisana aktivnost u vođenju Luke Kotor, FQ2012, Centar za kvalitet mašinski fakultet Kragujevac, (2012) - (COBISS.CG-ID 512417047).
- [9] Popović, P. Mjere poboljšanja efikasnosti i efektivnosti stanja sistema kvaliteta u "Luci Kotor" AD, Časopis "Kvalitet", (2009) - (COBISS.CG-ID 512269541).
- [10] Tazović, J. T. Modern management of business organizations/Tazovic general continuum-TGC. (2009)- (COBISS.CG-ID 14468880).
- [11] MARPOL, Annex VI, Regulations for the prevention of air pollution from ships. Charter 1 - General - Regulation 4 Documentation. IMO, London, (2011).
- [12] Popović, P. Kontinualno poboljšanje poslovnih procesa Kompanije primjenom alata kvaliteta - (slučaj "Luka Kotor") FQ2011, Centar za kvalitet mašinski fakultet Kragujevac, (2011) - (COBISS.CG-ID 512387042).
- [13] International maritime organization (IMO) Integrated technical co-operation programme (ITCP) TC 61/3/1 - Annex, page 4;
- [14] Dulić, S. ISM CODE-. Ciljevi Kodeksa -Azalea maritime training centre, Bijela, (2011).
- [15] Nikolić, D., Ivošević Š., Popović, P., Investigation on air pollution from shipping in Boka Bay FQ2011, Centar za kvalitet mašinski fakultet Kragujevac, (2011) - (COBISS.CG-ID 512386786).