



ПРИМЉЕНО: 21. 7. 2016			
ОРГ. ЈЕД.	БРОЈ	ПРИЛОГ	ВРИЈЕДНОСТ
15/1.	1342	16	

### ИЗВЈЕШТАЈ

*о оцјени подобности теме и кандидата за израду докторске тезе*

### ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ

Одлуком Научно-наставног вијећа Економског факултета Универзитета у Бањој Луци број: 13/3.1277-IX-12/16, а на основу члана 149. Закона о високом образовању, члана 54. Статута Универзитета у Бањој Луци и члана 20. Статута Економског факултета, на сједници одржаној 15.07.2016. године, именована је

**Комисија за оцјену подобности кандидата и теме докторске дисертације** кандидата мр Амеле Мустафић под називом „ Реорганизација пословних система у функцији побољшања пословања јавних предузећа“ у саставу:

Предсједник:

**1.Проф. др Зоран Лукић**

Звање: ванредовни професор

Ужа научна област: Менаџмент

Институција: Економски факултет Универзитета у Бањој Луци

Члан:

**2.Проф. др Горан Поповић**

Звање: редовни професор

Ужа научна област: Међународна економија

Институција: Економски факултет Универзитета у Бањој Луци

Члан:

**3.Проф. др Азиз Шуње**

Звање: редовни професор

Ужа научна област: Менаџмент

Институција: Економски факултет У Сарајеву

Комисија је детаљно размотрила биографске податке о кандидату Мр Амеле Мустафић и теме под насловом „ Реорганизације пословних система у функцији побољшања пословања јавних предузећа, његове стручне квалификације, досадашњи научно-истраживачки рад, објављене научне и стручне радове, оцјенила је оригиналност, значај и научни допринос истраживања које кандидат намјерава провести, и у пуној међусобној сагласности подноси Вијећу овај извјештај.

## 1. БИОГРАФСКИ ПОДАЦИ, НАУЧНА И СТРУЧНА ДЈЕЛАТНОСТ КАНДИДАТА

### **Основни биографски подаци**

Мр Амела Мустафић рођена је 1974. године у Сарајеву. Основну и средњу школу завршила је у Сарајеву. На Економском факултету у Сарајеву дипломирала је 1998., на финансијско рачуноводственом смијеру. Постдипломске студије је такође завршила на Економском факултету у Сарајеву, смијер рачуноводство и ревизија. Магистрирала је јуна 2011. године одбравивши магистарску тезу под називом „Промјене организационе структуре у функцији имплементације стратешких опредељења БХ-Гаса д.о.о. Сарајево“ Положила је за самосталног рачуновођу 1999. године у Заводу за рачуноводство и ревизију у Сарајеву. Ради у „БХ-Гасу“ д.о.о. Сарајево од 1999. године, и то прво на позицији главног књиговође, затим ради као виши стручни сарадник за јавне набавке и финансијски директор.

У свом досадашњем раду учествовала је већем броју специјалистичких едукација, семинара и обука из области рачуноводства, јавних набавки и менаџмента.

### **Научноистраживачки и стручни рад**

Кандидат мр Амела Мустафић је у складу са потребним условима за пријаву докторске дисертације, објавила три научна рада.

У наставку се даје преглед објављених радова.

#### ***Радови који су категорисани као научни:***

1. Лукић З., Мустафић А. (2015) „Значај стратешког управљања за раст и развој пословних система“, „Економикс“ бр.4., Бијељина ( Прегледни чланак )

Истраживања која су представљена овим радом су јасно и прецизно дефинисала полазну хипотезу да је пословање предузећа стално под утицајем оређених интерних и екстерних фактора представљених путем пријетњи и изазова. Стратешко управљање представља основ за за плански приступ пројектовању организације уз помоћ које се може вршити континуирано организационо редизајнирање организације пословања. Непрекидно прилагођавање организационе структуре као основног елемента организације пословних система омогућава топ менаџменту да ноноси стратешке и оперативне одлуке у циљу побољшања пословања предузећа. Савремени услови пословања узрокују појаву и утицај све већег броја интерних и екстерних фактора на пословање стратешких предузећа, а посебно у јавном сектору. У циљу квалитетног одлучивања топ менаџмент мора имати квалитетне и благовремене информације, водећи рачуна да свака одлука треба да допринесе побољшању пословања и повећању профитабилности. Топ менаџмент мора да води адекватну стратешку политику планирања и функционисања, која у себе укључује динамику међу организационим јединицама, те такву организациону структуру која омогућује континуирану реорганизацију као одговор на утицај свих појединачних фактора.

Истраживања у овом раду представљају дио ширих истраживања о значају и међусобној повезаности стратешког одлучивања, топ менаџмента, утицаја интерних и екстерних

фактора као предуслова реорганизацији послобних система.неформалних група, организационих структура и пословних резултата пословних система.

2. Лукић З., Мустафић А. (2015) „Менаџмент и лидерство“, „Економикс“ бр.4., Бијељина ( Прегледни чланак )

У овом раду се врши истраживање утицаја менаџера на организовање пословања предузећа,начине побољшања пословања и значај и потребу посједовања одређених карактеристика, односно знања и вјештина као предуслова за квалитетно руковођење и доношење одлука о свим пословним активностима. Истовремено у овом раду се истражује и врши поређење менаџера и лидера, полазећи од тезе да само предузимљив менаџер који поседује лидерске особине може да врши промене у континуитету. Истраживања у нашим предузећима, посебно у области јавног сектора показују да су менаџери свих нивоа, а посебно том менаџери, особе које не посједују лидерске особине, као и да нису предузимљиви. Овакав приступ представља основну препеку развоју предузећа јер она са временом постају све нефлексибилнија и тешко реагују на утицаје фактора пословања, посебно ваљских фактора. Ово истраживање представља део комплексног проучавања утицаја фактора на флексибилност и динамичност организације која се презентује у сталном прилагођавању организационе структуре пословних система под утицајем већег броја фактора, где се као један од пресудних фактора посматра став менаџмента о организационим променама.

- 3.Мустафић А. ( 2011 ) „Промјене организационе структуре у функцији имплементације стратешких опредјељења „БХ-Гас“-а д.о.о. Сарајево, ( Изворни научни рад )

Кандидат је у оквиру овог рада урадио опсежна истраживања која су и представљала основ за дефинисање теме докторске дисертације. Истраживања су посебно добила на значају јер су урађена у реалном сектору где су потврђене полазне тезе. Кандидат полази од тезе да стратешки оријентисан топ менаџмент мора флексибилно реаговати на утицај већег броја фактора који могу да утичу на пословање предузећа. Тај утицај се највише одражава на организациону структуру предузећа која мора да се прилагођава тим променама у процесу бреорганизације. Истраживања се проводе на предузећима из јавног сектора. У раду се доказује да избором адекватне стратегије од стране топ менаџмента, предузеће може да елиминише негативне утицаје одређених фактора. Предузеће успешно реагује на промене адекватним стратегијама уз помоћ којих максимизирају своје снаге и умањују слабости, уз адекватно редизајнирање организационе структуре путем одређених модела реорганизације. Основни предмет истраживања је начин организовања гасног сектора. Посебан део истраживања односи се на реформе које се морају провести у процесу приступању Европској Унији, утицај примене директива из области енергетског, односно гасног сектора на организацију пословања предмета истраживања.

Кандидат мр Амела Мустафић својим укупним дјеловањем и понашањем показује врло амбициозан приступ бављењу економском науком, упуштајући се у разматрања сложених економских проблема као што је организовање пословних система, реорганизација пословних система, утицају интерних и екстерних фактора на нивое организовања, модела и стратегија реорганизације, истовремено проучавајућу функционисање и пословање јавних предузећа из стратешких дјелатности, а све у циљу побољшања перформанси пословања мјерену степеном профитабилности, квалитетом организационе структуре, задовољством корисника услуга. Кандидат је својим досадашњим активностима и објављивањем научних

радова, потврдио познавање методологије научног рада и да поседује адекватан фонд знања области из које пријављује докторску тезу.

Имајући у виду формално образовање кандидата, познавање методологије економске анализе, искуство у научно-истраживачком раду и добро познавање предметне материје, Комисија је мишљења да је кандидат мр Амела Мустафић подобна за израду докторске дисертације на Економском факултету Универзитета у Бањој Луци под насловом: „Реорганизација пословних система у функцији побољшања пословања јавних предузећа“.

## 2. ЗНАЧАЈ И НАУЧНИ ДОПРИНОС ИСТРАЖИВАЊА

### 2.1 Значај истраживања

Сложени услови пословања, утицај већег броја фактора условљава да је пословање предузећа постаје све неизвјесније и појављује се све већи број предузећа која имају негативне резултате пословања. Најчешће негативно пословање се уочи тек када се анализирају финансијски извјештаји у пословању, у којима се констатује губитак у пословању или се уочи да резултати пословању нису у границама планских величина, када је готово касно за примјену одређених метода у циљу санирања пословања. Готово истовјетна ситуација је и у предузећима која послују непрофитабилно, али и код предузећа која имају могућност раста и развоја. Пословање предузећа је увијек под утицајем већег броја фактора који се занемарују, па су резултати пословања испод очекиваних или могућих. Овај проблем је додатно исказан у предузећима земаља које се налазе у транзицији. Поред фундаменталног прилагођавања, предузећа се морају у свом пословању понашати адаптабилно. Знајући да је динамичност једна од кључних карактеристика организације, а она се испољава, манифестије у сталним промјенама до којих долази унутар и изван ње, као и сталном прилагођавању тим промјенама. Те промјене се могу вршити на различите начине и кроз различите облике, тако да можемо разликовати врсте и облике организације ( Бабић М.,Лукић З., 2008.). У суштини те промјене и доводе до потребе за реорганизацијом, а ужем смислу, и реструктуирањем пословних система.

Овако дефинисана привреда подразумјева како макроекономску транзицију која претпоставља структурно прилагођавање привреде, тако и микроекономску транзицију која подразумјева реорганизацију, реструктуирање и трансформацију предузећа у тим привредама.

Циљ транзиције је реализација модела ефикасног тржишта и представља економски проблем. Централни процес транзиције је реструктуирање, односно реорганизација пословних система и она представља услов формирања привреде засноване на приватном власништву кроз коју се преламају сви битни аспекти тржишне привреде. Самим тим, реорганизација, која у себи садржи и приватизацију, изазива ланчану реакцију промјена преко које се кристализују институције и механизми привреде.

Прелазак привреде на тржишни концепт привређивања подразумијева пуно промјена које су изнуђене како досадашњим стањем система и начином управљања, тако и промијењеним економским простором и новим стандардима пословања. Спектар промјена ће укључивати широку лепезу могућности почевши од промјене менаџмента, увођења јаке централне финансијске контроле, промјене организационе структуре и јачања децентрализације управљања, преко преоријентације производа и тржишта, редукције трошкова и репограмирања дугова.

Процеси прилагођавања домаћих предузећа новим околностима међународне конкуренције подразумјевају захвате на плану већег броја модела реорганизације, као

што су власничко, тржишно, организационо, и управљачко. За њихово извођење нужно захтијева и дефинисање многих активности, као што је питање својинских односа, као и форме организована предузећа, начине организационог редизајнирања и сл.

На почетку истраживања вршимо појмовно одређивање организовања и реорганизовања. Организовање представља успостављање новог система пословања неког предузећа, који у себе укључује дефинисање организационе структуре, организационих средстава, метода и правила, односно процедура ( Бабић М.,Лукић З., 2008.). Реорганизација представља промјену постојеће организације у било ком смислу у циљу побољшавања свог пословања. Када говоримо о побољшавању пословања подразумијевамо низ категорија, од којих ћемо ми истраживати посебно повећање стопе профитабилности ( или смањење степена губитка ), побољшавање квалитета организације мјерено адекватним параметрима и сл.

У постојећој литератури која је актуелна, појам реорганизације се најчешће своди на само један њен дио, односно на промјену организационе структуре, тако да већина аутора овај поступак назива реструктуирање корпорације. Тако се под термином реструктуирања корпорација подразумијева продаја дијела имовине корпорације. (Гоган П.А, 2004)

Ипак и поред промјена које директно изискује утицај поједињих фактора, морамо знати да се организација неког пословног система мора дешавати у складу са самим функционисањем предузећа. Предузећа и друге врсте организација морају се научити прилагођавати и мијењати врло брзо и лако или неће моћи опстати у промјенљивом окружењу какво је данас и какво ће бити у будућности. Међутим те промјене не могу бити стихијске, већ се са њима мора управљати, тако да управљање промјенама организације представља научноистраживачку, наставну и практичну област или дисциплину менаџмента ( Јанићијевић Н.,2004. ). Концепт „трансформација организације“ или „ организационе трансформације“ настао је крајем 20. вијека. Убрзане промјене (технолошке, економске, друштвене, демографске и сл.) утичу на велике промјене у пословању корпорација многим дјелатностима.

У сљед таквих трендова компаније не могу да буду успешне уколико се користе само „козметичким“ промјенама. За адекватно флексибилно понашање, потребне су радикалне, крупне тј. трансформационе промјене. Ове промјене често се описују као „путовање“. За многе менаџере то је путовање без краја. Такво путовање оставља људе без даха и потребно је научити „дисати“ другачије. (Машић Б., 2007) .

Као типичне методе трансформације, J.Kotter наводи: реинжењеринг, реструктуирање, програм квалитета, промјене стратегије, промјене културе.

У већини анализа, термин реструктуирање није експлицитно одређен. Он се користи као генерални израз, укључујући означавање различитих трансакција. Crew је дао добар примјер како се користи термин реструктуирање саопштивши: „Током осамдесетих имали смо талас корпоративних трансакција без преседана, дезинвестирање, одвајање дијелова предузећа у самосталне јединице, подјела предузећа, понуда акција дијелова предузећа, ограничено партнерство и Levlarge By Out (LBO) – све ово је обједињено под једним називом „корпоративно реструктуирање. (Машић Б., 2007)

Иако су интеграције и аквизиције превасходно усмјерене ка ектерној експанзији корпорација, компаније често морају да сужавају и смањују опсег свог пословања. Оваква потреба може да настане усљед слабих резултата пословања дијела компаније или једноставно зато што се дио компаније више не уклапа у планове пословања цијеле фирме. Реструктуирање такође може да буде неопходно усљед потребе да се разгради претходно реализована интеграција или нека аквизиција која се показала неуспешном. Како се темпо четвртог таласа интеграција крајем осамдесетих година успоравао, продаја дијелова или огранака фирмама је порасла уз све веће преиспитивање

успјешности претходно примјењене стратегије експанзије. Притисак на средства за исплате високих камата, произашлих из финансирања аквизиција и левериц куповина (ЛБО), почeo је полако да узима данак. Неким компанијама продаја дијелова била је једна од алтернативана располагању, како би се прибавила средства за отплату дуговања. Чак и компаније које нису биле оптерећене дуговима или лошим резултатима пословања, сматрале су продају својих дијелова или огранака начином да се повећа иметак акционара. (Патрик А. Г.,2004.) Copeland и Weston посматрају корпоративно реструктуирање као генерални израз за многе облике корпоративних активности. Четири групе активности су идентификоване као: 1.Активности које укључују комбиноване активе (експанзија, примјери су: мерџери, аквизиције, тендарске понуде и *joint venture*); 2.Активности које обухватају прекомпоновање поједињих дијелова активе (продаја, примјери су одвајање дијелова предузећа у самосталне јединице и дезинвестирање); 3.Активности које укључују успостављање и одбрану права на средства компаније (контрола корпорације, примјери су: поновни откуп предузећа уз премије, надокнадама о непреузимању, споразум о постојећег стања); 4.Активности које укључују измјену облика контроле над средствима ( промјена власничке структуре, понуда за размјену, поновни откуп акција тако да предузеће постаје у цјелини приватно и откуп акција од стране запослених).

Реструктуирање може бити ограничено само на промјене активе, структуре капитала или само на промјене неке друге структуре. Ово може утицати и на све елементе корпоративне финансијске структуре, што је Доналдсон описао као алокација токова фондова корпорација – кеш или кредит- ин, а стратегијска или уговорна правила одлучивања која утичу на ток и одређују вриједност. Елементи корпоративне финансијске структуре укључују различите инвестиционе базе, микс између активних инвестиција и резервни сегменти, фокус инвестиција, стопи по којој се уштеде инвестиране, микс дужничких и имовинских уговора, дистрибуција трошкова између садашњег и будућег приходног потенцијала као и природи у трајање уговора за плате и бенифиције .

Мјерење перформанси предузећа је потреба или могућност да се покажу у ком правцу се крећу одређени параметри пословања корпорације, без обзира да ли се ради о санацији лошег пословања или кориштењу развојних могућности. Реорганизација представља одговор на утицаје поједињих фактора, а који који утичу на стратегију и структуру. Да би успјешно извршили реструктуирање неопходно је прије свега детаљни анализирати постојеће, прије свега организационо стање предузећа у свим сегментима.

Сложени пословни системи су једно од основних обиљежја тржишних привреда развијених земаља. Иако се у многим теоријским разматрањима и апликативним моделима јављају различита виђења будућности сложених пословних система, евидентно је да њихов утицај на глобална кретања у свим сферама живота изузетно велик. Посматрајући и анализирајући сложене пословне системе може се закључити да се у великом броју случајева ради о сложеним економским и организационим облицима са хетерогеним дјелатностима, разноврсним технологијама и тржишним и огромним бројем њихових веза са окружењем, али и ових веза између и унутар њихових подсистема, односно њихових дијелова. У стручној литератури и привредној пракси постоји различито појмовно одређење сложених пословних система. Ови системи се најчешће означавају као сложени пословни системи, велика предузећа, мега корпорације, конгломерати, полиглотске корпорације, мултинационалне компаније и сл. У сложене пословне системе још се често убрајају и власнички и на други начин повезане групације предузећа, типа холдинга или концерна. ( Лукић З., 2008).

Наша земља је годинама, примјењивала посебне, специфичне облике институционалног организовања привредних субјеката какве нико други у свијету није код себе имао, па

ни земље тзв. реалсоцијализма. Ти облици су по свему били оригинални, они су се разликовали од оних који су до тада били познати, и који су кориштени не само у капиталистичим, већ и у социјалистичким земљама, и то како по називу тако и по карактеру, статусу, унутрашњем устројству, броју итд. У овом циљу и на овој основи, они су били конципирани и разрађени посебним законом (Законом о удруженом раду) под називом „облици организовања удруженог рада“. Те облике је чинила лепеза саомоуправних форми организованај привредних јединица као што су: 1) основне организације удруженог рада, 2) радне организације, 3) сложене организације удруженог рада, 4) радна заједница итд. Како се овај систем институционалног организованаја привредних јединица показао неефикасним, то је од 1989. године напуштен. Уместо њега уведен је нови, адекватнији, са предузећем као основним субјектом привређивања. То је учињено доношењем нашег првог реформског закона-Закона о предузећима. У Републици Српској је у претходном периоду био на снази и Закон о државним предузећима, а 1998. године је израђен и ступио на снагу Закон о предузећима, којим се систем институционалног организованаја наших предузећа још више приближава оном који се користи у развијеним земљема тржишне економије. (Бабић М., Зоран Лукић, 2009.).

Босна и Херцеговина се налази у највећој транзицији с обзиром на стање у којем се транзиција код нас догађа. Цјелокупна привредна структура која је била изграђена на једном планском систему мора се трансформисати. Процеси транзиције морају се одвијати паралелно а не сукcesивно. Менаџери преузимају функцију руковођења предузећима, али не за рачун власника, већ у тијесној сарадњи и функцији власника капитала. Плаћени руководиоци (професионални менаџери) морају бити спремни и способни да изражавају експанзију капитал односа. Предузеће у државној својини нема шансе да опстане у оштрој и немилосрдној тржишној конкуренцији где могу да опстану само способни, флексибилни и ефикасни. Основни проблем предузећа у државној својини је предузетништво. Власничка трансформација је важан елемент за успех сваког предузећа. Документи о политици предузећа, поред осталог у овом периоду морају обухватити стајалиште менаџмента о власничкој трансформацији, и у њима морају дефинисати своју политику власничке трансформације. (Дуљко Х., Хуремовић М. Бајрамовић Е., Ковачевић Е. 1998.)

Живимо у времену када се највише амбиције везују за остваривање што већих дивиденди, аутократским стилом вођства, конфронтацији (свака изложена идеја мора да побједи или изгуби), и своопштем рату да би се кокурент уништио, био он са домаћег терена или из иностранства. Мора бити побједника и мора бити поражених, а као резултат тог сукоба сви очекују Од свих заинтересованих учесника, једино је менаџмент способан да доведе до жељеног унапређења. Међутим, питање је колико ће времена протећи прије него што се сам управљачки врх не постави активно према својим одговорностима? А тада питање је колико ће дуго у томе истрајати? Можда је велики проблем менаџмента што му је тешка било каква промјена.(W.E.Деминг, 1996).

Као једно од основних средстава за остваривање тих циљева поставља се стратегијско планирање. Стратегијско планирање отпочиње обликовањем пословне стратегије, на начин да је пословна стратегија, оутпут процеса стратегијског менаџмента, а инпут стартна тачка процеса стратегијског планирања. Стратегијско планирање је дакле, аналитички орјентиран процес који се одвија кроз дефиниран ред корака, што је и разлог да Минзберг процес стратегијског планирања назива стратегијско програмирање (Минзберг Х. 1994,), акцентирајући чињеницу да је процес стратегијског планирања процес који се одвија по јасном и знаном, унапријед утврђеном програму посредством којег се пословна стратегија преводи у конкретне задатке. (Шуње А. 2003).

Стратегијски циљеви морају бити јасни прецизно дефинисани јер се само тако могу одредити средства и методе реализације. (Keenu 1992). Ако се утврде циљеви, дефинишу инструменти и методе, те уваже сви могући фактори, следећи корак је дефинисање пословне стратегије, а на темељу претходне анализе постојећег стања друштва. Сваки менаџмент мора знати да ће доносити одређене одлуке, а у сврху неких стратешких опредељења. Организација је менаџерски процес који траје непрекидно. Било да преузимају кораке на формирању нове организације или преуређују постојеће, или да радикално мјењају шеме односа унутар организације. (Стонер Ч.А.Ф., Фриман Р.Е. и Гилберт Јр. Д.Р., 2002.)

За реорганизацију пословних система веома важна активност је пројектовање у општем смислу, а посебно пројектовање организације. Пројектовање организације креативни је процес рјешавања специфичне класе проблема. За тај процес је веома важно како ће се приступити рјешавању тих проблема- о том приступу овиси избор метода и средстава пројектирања организације, ефикасност и бонитет резултата пројектирања организације, трошкови и трајност аплициранога пројектног рјешења те низ других аспеката рјешавања организационих проблема. (Buble M.,2006). Пројект је јединствен и непоновљив подухват (јединствен значи да је производ или услуга значајно различит од осталих производа или услуга, а непоновљив значи да сваки пројекат има свој крај). Пројекти се спроводе у сврху остваривања претходно дефинисаних циљева. За реализацију пројекта неопходни су ресурси и то из различитих области. Поред тога веома често је потребно урадити велики број активности са великим бројем учесника. Пројекти се могу предузимати у различитим типовима организације, али и на различитим нивоима у организацији. (Бобера Д., 2004)

Процес власничке трансформације директно је повезан са провођењем процеса корпоратизације и реорганизације. Чини се да до највећег повећања ефикасности долази у овој фази, мада су мишљења о разлогу за то подjeљена. Неки тврде да је довољно одсуство државних ограничења у вези с кадровском политиком, набавкама и буџетом, у периоду корпоратизације могу се увести ефикасни подстицајни механизми. Други тврде да без мотива као што је профит- какав постоји у случају приватног власништва- постигнути резултати нису одрживи; директори државних предузећа често добро пролазе послије приватизације, пошто постају високо плаћени функционери нове приватне компаније и/или стичу велики број акција, или опција у новоприватизованој компанији- а управо та материјална добит јесте оно што их подстиче да повећају ефикасност у фази корпоратизације. Организације основане на учинку јесу државне агенције које остају у јавном сектору, а чији се високи службеници награђују по учинку. У многим земљама води се озбиљна полемика у вези с тим када један пословни систем треба да буде приватизован, корпоратизован или претворена у организацију засновану на реалним економским перформансама пословања. Нажалост код нас се више значаја даје форми, а не суштини. Процес корпоратизације је само формално проведен без реалне реорганизације предузећа. Зашто се не би приватизовало све, или бар све оно што може да се наплати? Зато што постоје друштвени циљеви које приватна фирма не би могла да оствари, а не би могла да се постигну ни регулацијом. Питања од јавног интереса често су сложена и тешко мјерљива, као што је тешко и да буду адекватно заступљена приликом планирања организација засnovаниh на учинку.(Jozeph E.Stiglitz 2004.)

Процес реорганизације посебно добија на значају након појаве велике свјетске кризе, када се све више предузећа налази у фази опадања параметара пословања, па и до повећаног броја стечаја. Тако да Чаушевић Ф. Повезује светску економску кризу и Кејнзову општу теорију, где спомиње четири фазе пословних циклуса ( Чаушевић Ф.,2015.).

Најновија истраживања која су презентована на Научном скупу Економског факултета у Бањој Луци одржаном фебруара 2015. године, презентована у броју 22 Acta Economica и на 18. Конгресу Савеза рачуновођа и ревизора Републике Српске одржаног у Бањи Врућици у септембра 2014. године, на различите начине потенцирају одређене организационе промјене као предуслов за смањивање ефеката велике свјетске кризе. Такође и закони поједињих земаља који обрађују поступке стечаја и ликвидације предузећа, намећу у првом плану провођење поступка реорганизације (Закон о стечајном поступку Републике Српске, март 2010. године, поглавље В-Реорганизација). Питање да ли уопште треба вршити организационе промјене за већину аутора из ове области и не постоји. Тако да се контактује да свака организација се стално суочава са промјенама, било да их проводи или настоји да избегне. Неки истраживачи сматрају да су промјене, а не стабилност природно стање организације. Организационе промјене се онда дефинишу као разлика у стању организације које настају у одређеном временском периоду. Из тих промјена проистиче и развој корпорација. (Петковић М., и други, 2003.)

Организациони развој је условљен низом фактора, од којих треба истаћи утицај околине, али и од фактора понашања, система увјеравања, друштвених међуутицаја, културе, групног понашања, индивидуалне психологије. Значи да развој зависи од низа реланих, материјалних фактора, али и да је под утицајем психо-социјаног подсистема. Организациони развој треба да буде и дугорочни програм интервенција у друштвеним, психолошким и културним сегментима организације. (Stacey, R, 1997.).

Може се констатовати да је предложена тема за истраживање веома актуелна, да постоји стварна, реална, научна и стручна потреба за систематизовањем грађе из ове веома сложене области, као и за изналажењем модела реорганизације који ће у предузећима земаља у транзицији, али и у другим корпорацијама омогућити санирање постојећег стања и излазак из кризе. Истовремено у предузећима која имају развојне могућности значајно је указати на моделе реорганизације који омогућавају раст и развој тих корпорација, посебно кад се ради о сложеним пословним системима.

Реорганизација сектора дјелатности кориштења природног гаса на нашем простору је велика непознаница која није ни стручно ни научно довољно истражена, тако да ћемо у нашим истраживањима тражити одговор на питање организовања поједињих дјелатности гасног сектора, од транспорта, преко дистрибуције до продаје. Ова област посебно заслужује детаљно истраживање у контексту европских интеграција и директива које говоре о начину организовања поједињих области, а нарочито морамо водити рачуна о значају енергената и њиховом утицају на еколошке стандарде и економичност пословања предузећа.

У овом раду главни научни проблем ће се фокусирати на давање одговора на истраживачко питање: Како побољшати пословање предузећа из јавног сектора примјеном модела реорганизације, односно организационог редизајнирања?

Да би се рјешио основни проблем истраживања сагледат ће се теоријски и апликативни начин побољшавања перформанси пословања путем различитих модела реорганизације, те на основу прикупљених информација даће се оцјена појединачних фактора који утичу на реорганизацију предузећа, уз утврђивање подсистема система реорганизације, а што се односи на: Значај модела реструктуирања, Постојећи систем организационих структура, Утицај екстерних фактора на пословање предузећа, и Утицаја интерних фактора на пословање предузећа, који уједино представљају и независне варијабле.

Шири предмет истраживања припада области менаџмента, односно организације, а истраживачки фокус је усмјерен на реорганизацију предузећа, као саставног дијела организационог редизајна. У оквиру истраживања проучени су пословни системи из

јавног сектора, посебно из области енергетике, и то гасног сектора. Ужи предмет истраживања овог рада огледа се у: анализа функционисања јавног сектора са становишта формирања његове организационе структуре; проучавање у теорији до сада разрађених модела организационих структура, модела реструктуирања, утицаја подсистема реорганизације и дјеловања фактора организације и организационе структуре ; сагледавање теоријских достигнућа у области мјерења перформанси јавног сектора; одређивање природе везе између фактора организационе структуре и успјешности пословања предузећа; унапређење постојећег модела организационе структуре и организационог реструктуирања у сврху побољшања перформанси организације јавног сектора и предузећа из тог домена.

Значај тезе се огледа у чињеници да организационо реструктуирање представља актуелну и мало теоријски обрађену тему, као и на томе да су истраживања на ову тему, поготово на нашим просторима, веома ријетка. С обзиром на то, може се закључити да постоји научна утемељеност предложеног истраживања.

## 2.2. Преглед истраживања

На почетку истраживања, направљен је увод у материју која се истражује, након чега се врше теоријска и практична истраживања из области реорганизације, а онда слиједи презентација методологије истраживања и елаборирају резултати истраживања.

У самом уводу и методологији истраживања дефинише се проблем који се у раду проучава. На бази истраживања предметне литературе, али и практичних спознаја показује се актуелност проблема који је предмет проучавања. Затим се образлажу научни и прагматични циљеви дисертације, као и дефинисање хипотеза истраживања. Свака хипотеза је у кратким цртама образложена да би се могао схватити разлог истраживање. Након тога се образлаже методолошки оквир за истраживање.

У првом дијелу теоријске основе, под називом Значај организације за пословање предузећа, представљају се основе материје које се истражује у раду са прегледом различитих приступа организовању пословања и институционалним облицима организовања пословних система. У другом дијелу описано је на који начин се могу дефинисати и мјерити резултати пословања предузећа, а посебно предузећа из јавног сектора. На тај начин се прави увод у елементе који ће служити у истраживању као параметри успјешности пословања. У наставку се објашњавају појмови сложених пословних система као суштине савременог пословања, као и концептуалне основе структурирања пословних система. Дефинише се шта представља организациона структура за пословање предузећа и који су њени елементи који утичу на квалитет организације, а самим тим и на повећање степена профитабилности. Детаљно се описују фактори који утичу на саму организацију и њено пословање, али који могу да изазову кризу у пословању или који могу да отворе могућности за раст и нразвоја предузећа. Посебно је појашњен заједнички утицај већег броја фактора, путем теорије мултипликационе кохеренције која директно опредељује могућност опстанка предузећа под утицајем већег броја фактора. Детаљно је образложен појам редизајнирања и пројектовања организације. Показује се се да једном успостављен дизајн организације не може вјечно да траје и да се мора стално прилагођавати изазовима савременог пословања. Посљедњи дио говори о потребама управљања организационим промјенама од стране самог предузећа и менаџмента.

Други радни дио се односи на проучавање Модела и примјерене стратегије реорганизације, истражују се теоријске поставке реорганизације пословних система као кључне активности у побољшању перформанси пословања предузећа. Почетак овог поглавља се односи на дефинисање и објашњавање појмова организовања, начина и процедура за успостављање организације пословних система, али и значаја реорганизације, као одговора на изазове које се налазе пред пословним системима,

односно сталним флексибилним реаговањем на утицаје фактора пословања. Након тога врши се објашњавање основних појавних облика кризе који се морају идентификовати, затим се образложу узроци кризе. На крају је појашњено које последице криза оставља на пословање предузећа и како оно може да реагује на различите врсте утицаја, тј. узрокнике кризе. Показано је да предузеће мора да стално анализира и реагује на све изазове из околине, али и на факторе који делују у оквиру самог предузећа. Поред тога, објашњава се и дефинише раст и развој предузећа, те се исти повезује се процесом реорганизације. Након тога је проучен поступак реорганизације пословних система, приказано је који постоје модели и које је фазе потребно провести да би тај процес био успјешан.

У наредном поглављу конкретно је истражена Методологију реорганизације и реструктуирања, где је објашњено како се врши поступак снимка, анализе и дијагностиковања стања предузећа. На бази познатих методологија, приказано је који су основни елементи модела дијагнозе, како се проводи програм реструктуирања и имплементација програма реструктуирања. У завршном дијелу се приказују резултати процеса реструктуирања предузећа у Босни и Херцеговини који се обављени у претходном периоду. Приказује се краћи преглед свих активности које су се водиле у држави са освртом на различите методе и моделе реструктуирања и показати који би правци могли да буду тренд за даље активности.

Четврти дио рада представља основу истраживања студија случају и односи се на Организацију и менаџмент пословних система јавних предузећа из области гасног сектора. У овом дијелу се врше практична истраживања студије случаја на организацији гасног сектора и адекватног репрезентативног предузећа из јавног сектора БХ гаса д.о.о. Сарајево. Извршена је детаљна анализа стања у овој области и компаративна анализа сличних предузећа у окружењу. Са критичког осврта на постојеће стање, предложен је модел реструктуирања предузећа, и нови начин организовања ове сложене дјелатности. На крају овог дијела приказани су ефекте које ће промјене институционалног нормативног фактора имати на снабдијевање и транспорт гаса.

У оквиру Дискусије показује се исправност постављених хипотеза, као и научни и прагматични допринос истраживања.

### 2.3. Циљеви истраживања

Полазећи од теме, проблема и дефинисаног предмета истраживања, кандидат је поставио научне и прагматичне (друштвене) циљеве истраживања.

**Научни циљеви истраживања** дефинисани су кроз пет категорија, и то: научно описивање, класификација, откриће, објашњење и предвиђање.

1. Научно описивање – описује се модел организовања пословних система и како тренутни модел једном успостављене организације постаје сам себи сврха и представљају ограничење, у првом плану за профитабилно пословање, а касније онемогућава било какву активност која има развојне елементе. Анализира се функционисање пословних система из јавног сектора, а посебно предузећа која су носиоци пословања у области енергетике и то гасног сектора. Извршен је критички осврт на примијењене моделе организовања пословања у посматраним предузећима. Објашњено је како и на који начин ефикасна организација утиче на пословање предузећа;
2. Научна класификација - на основу ње треба дефинисати појаве које су предмет истраживања. Извршена је подјела организационих структура са посебним освртом на модерне приступе организовању пословних система, узимајући у обзир и значај комплексне методе, као што је теорија мултиплекционе кохеренције. У складу са

њом су дефинисани фактори који имају значајан утицај на побољшање пословања, али и који могу бити акцелератор развоја предузећа. Сачињена је класификација стратегија реаговања предузећа на утицај фактора, као и начини унапријеђења перформанси предузећа из области јавног сектора, посебно из области гасне индустрије;

3. Научно откриће - циљ је дефинисање нових модела реорганизације пословних система, односно утврђивање који фактори организације утичу директно на пословање предузећа и како се може флексибилно реаговати на разне утицаје, а да пословање остане на истом нивоу успјешности. Нарочито се посвећује пажња дефинисању стратегија како искористити могућности из окружења да би пословни систем могао да расте и да се развија;
4. Научно објашњење – кандидат научно објашњава како модели реорганизације пословних система утиче на побољшање перформанси предузећа из јавног сектора. Објашњена је узрочно-посљедична веза и интензитет зависности између редизајнирања организационе структуре и адаптабилног утицаја фактора организације с једне стране, и побољшања пословања предузећа из јавног сектора, са друге стране. На основу сагледавања значаја примјене различитих метода и техника организационог редизајнирања дефинисан је избор оптималног модела који може да омогући излазак предузећа из кризе или развој у складу са указаним могућностима;
5. Научно предвиђање - циљ је препознавање и дефинисање фактора који утичу на побољшање пословања предузећа из области гасне индустрије. Циљ је трајно елиминисање негативних утицаја поједињих фактора који могу да дјелују као дестабилизирајући елемент у пословању. У крајњој линији циљ је упућивање на оправданост избора одређеног модела, а анализа и претпоставке даљег просеца реструктуирања гасне привреде на нивоу БиХ, указују на неке позитивне и негативне ефекте отварања тржишта.. На основу стечених теоријских и практичних знања предложен је модел реорганизације који садржава оне елементе за које је утврђено да имају највећи значај код побољшања пословања предузећа из гасног сектора;

**У Прагматичним циљевима истраживања** кандидат приказује које ће директне и индиректне користи имати јавни сектор, приватни сектор, академска заједница и цјелокупна јавност.

– *Јавни сектор*

Указивање креаторима политике реформе јавног сектора на позитивне ефекте реорганизације јавних предузећа и потребе за сталним организационим редизајнирањем пословања у складу са утицајем фактора организације, али и стварним тржишним потребама. Различите јавне службе и институције, имаће одређене користи на основу спроведеног истраживања у овом раду. Њима ће се указати на значајну улогу државе/ентитета и њених законских прописа, политика и стратегија које су имале утицај на цјелокупно пословно окружење, а самим тим и функционисање пословних система, као и цијелу привреду БиХ и економски просперитет поједињих предузећа;

– *Приватни сектор*

У циљу ефикаснијег и ефективнијег кориштења услуга предузећа из јавног сектора, приватни сектор ће имати додатну корист као субконтракторски учесник у сложеном ланцу функционисања гасног сектора, а преко њих и сви корисници услуга ће имати квалитетнију услугу;

– *Академска заједница*

Давање доприноса домаћој академској заједници кроз детаљније упознавање са појавама које су истражене у раду, односно начина и модела реорганизације пословних

система као једног ефикасног система побољшавања пословања свих предузећа, а посебно оних из области јавног сектора;

– *Пословни сектор*

Пословни сектор ће имати користи од истраживања тако што ће бити упознат са потребом провођења процеса реорганизације и новим начином функционисања и отварања тржишта из области гасне привреде;

– *Јавност*

Цјелокупна јавност може имати користи у вези са информисањем и промовисањем резултата истраживања, анализе и оцјене реорганизованих, односно реструктуираних предузећа. Циљ је да се менаџерима свих предузећа независно о типу власништва, развије свијест о развоју потребних знања и вјештине која могу представљати кључ успјеха у сопственим условима пословања. Циљ је да се јавност упозна о грешкама насталим у процесу реструктуираних одређених предузећа из окружења, њиховим посљедицама и рјешењима изласка из кризе, да ли помоћу државних мјера или сопствених способности постављеног менаџмента.

– *Невладине организације*

Користи које невладине организације, односно удружења која проводе економска истраживања и студије, могу имати на основу овог рада, односе се на обезбеђење додатног извора материјала за даља истраживања у овој области.

У складу са наведеним, може се констатовати да је кандидат поред научних, јасно дефинисао и прагматичне циљеве истраживања

## 2.4. Хипотезе истраживања

На основу проблема, предмета и циљева истраживања овог рада, те резултата претходних сличних истраживања, кандидат је поставио основну и помоћне хипотезе. Основна хипотеза директно произилази из проблема истраживања и она гласи:

**X0: Побољшање пословања предузећа остварује се примјеном различитих модела реорганизације, односно континуираним организационим редизајнирањем.**

Основну хипотезу ће конкретизовати уз помоћ четири помоћне хипотезе:

**X1. Примјеном адекватног модела реорганизације створиће се услови за оптимално функционисање предузећа.**

**X2. Организациона структура преко својих елемената утиче на квалитет организације и на њене перформансе пословања.**

**X3. Пословање предузећа је под утицајем великог броја екстерних фактора на чији утицај организација реагује путем одређених стратегија.**

**X4. Пословање предузећа је под утицајем великог броја интерних фактора на чији утицај организација различито реагује.**

## 2.5. Начин и методе рада

У раду ће кандидат примијенити комбинацију квалитативног и квантитативног приступа истраживању. Квалитативни приступ ће се односити на теоријски дио рада - разумијевање најважнијих принципа и примјене реорганизације, односно организационог редизајнирања у циљу унапређења перформанси организације кроз

анализу домаће и стране литературе. Квантитативни приступ ће бити присутан у практичном дијелу рада који се односи на истраживање из примарних извора - прикупљање, непосредан увид, обраду и анализу релевантних података, односно кроз студије случаја, те презентовање добијених налаза (у контексту постављених хипотеза) о утицају примјене модела организационог редизајнирања на унапређење перформанси организације из јавног сектора.

Користиће се подаци о предузећима која су предмет истраживања, статистички подаци релевантних институција, као и потребни нормативни акти из предметне области. Прикупљањем, обрадом и анализом података, пружиће се и шири увид у посматрану појаву, што ће омогућава објашњење постојања и интезитета узрочно-посљедичне везе између приватизованих/реструктуираних предузећа и предузећа у којима још увијек није извршена приватизација. С обзиром да одређене поступке и методе није могуће реализовати због одређених објективних услова, проблем и планиране методе истраживања ће бити усклађене са реалним истраживачким могућностима, а планиране методе истраживања омогућиће тестирање дефинисаних хипотеза.

Прикупљање података укључиће анализу домаће и стране литературе о примјени модела организационог редизајнирања и њиховом дјеловању на унапређење перформанси организација из јавног сектора. Сагледане су различите теорије у идентификованим областима, извршен је преглед научних и стручних истраживања, тематских чланака и осталих релевантних публикација. На овај начин стечен је шири увид у посматрану појаву и утврђене су научне правилности између управљања групама и унапређења перформанси. Овдје је кориштено **интерно или деск истраживање** за обраду доступних секундарних извора података и информација. Од научних метода примијењена је **историјску методу** како би приказали научни коријени, развој и тренутно стање научне мисли које је релевантно за посматрану проблематику. Кориштен је **аналитично-синтетички приступ** који се заснива на **индукцији и дедукцији** прикупљене научне грађе, где је **анализа** кориштена у интерпретацији података и тестирању хипотезе, а **синтеза** је примијењена у извођењу и уопштавању закључака. За доказивање постављених хипотеза, а како би се прикупили примарни подаци, кориштено је **екстерно или фиелд истраживање**. Поузданост закључивања у овом раду знатно доприноси и примјена истраживачке **методе студије случаја**, која подразумијева провјеру хипотезе на конкретном примјеру пословне праксе датог предузећа.

Обрада података прикупљених примарним истраживањем вршиће се примјеном одговарајућих **статистичких техника, као што су**, израчунавање средњих вриједности, израчунавање фреквенције различитих појава и сл. Примјењује се и **компаративна анализа** кориштењем интерног бенчмаркинга где ће у фокусу бенчмаркинга бити фактори који утичу на организационо редизајнирање, као и индикатори зависне варијабле.

Код организационих структура примјенит ће **методу моделовања, те дијалектички приступ** с обзиром на чињеницу да су организационе структуре предузећа, као и појаве у тржишном и укупном друштвеном окружењу, подложне сталном мијењању и развоју.

У сврху тестирања хипотезе извршиће прикупљање емпиријских података уз помоћ упитника, полуструктурiranog интервјуа и анализе добијених података из предузећа која су предмет истраживања.

Емпириско истраживање је проведено на подручју Босне и Херцеговине. Приликом одређивања предмета посматрања изабране су организације које су сличног нивоа развијености, имају сличне факторе интерне и екстерне околину, сличне потенцијале, услове или потребе за провођењем организационог редизајнирања. Једно од мјерила приликом избора узорка је однос између остварених и планираних трошкова, односно одређивање степена остварења плана, информације о броју пружених услуга, започетим и завршеним пројектима, броју запослених, броју жалби, флуктуације код запослених, ниво одсутности са посла, усклађеност са стандардима заштите животне средине и сл.

Основни истраживачки инструмент који је кориштен за прикупљање информација о организацијама у којима је проведено или у којима постоје услови за провођење организационог редизајнирања је **анкетни упитник**. Дистрибуција анкетних упитника се врши лично и путем електронске поште. На основу њих се долази до детаљних информација о интерним факторима организације. У циљу бољег разумијевања посматране појаве, али и провјере података добијених на основу проведеног упитника, обавља се **интервју** са руководиоцима одјељења, служби, одсјека из истраживачког узорка, тамо где је и онда када је потребно. За мјерење дефинисаних индикатора зависне варијабле користе се подаци добијени путем анкетног упитника.

## 2.6. Научни допринос истраживања

У раду су изнесени и образложени бројни нови ставови, који су уједно теоријски и хипотетички емпириски потврђени, што даје научни допринос увећавању постојећег фонда знања. Резултати истраживања до којих се долази у раду, могу помоћи различитим интересним групама, предузећима и институцијама, при проналажењу нових метода или одабиром понуђених метода и начина помоћу којих ће се смањити негативни ефекти који настају као резултат погрешне стратегије менаџмента или државе. На основу добијених и интерпретираних резултата истраживачког рада даје се конкретан допринос у сагледавању што реланије слике о значају реорганизације пословних система из гасног сектора, а показано на предузећу „Гас д.о.о. Сарајево, на основу анализе добијених резултата тј. изабраног модела реорганизације.

Очекује се да ће се практичним провођењем истраживања потврдити и постављена хипотеза која је дефинисана у раду. За ефикасно и дјелотворно и друштвено-корисно реорганизовање, неопходно је утврдити циљ спровођења, вријеме, и одабрати одговарајући модел. За неефикасно реструктуирање држава/ентитет у зависности о власништву, мора континуирано тражити рјешења или путем ревизије одабраног модела реорганизације и појачане контроле пословања. Добијени резултати истраживања пружиће **допринос академској заједници** и створити полазну основу за даља истраживања у овој области.

### 3. ОЦЛЕНА И ПРИЈЕДЛОГ

На основу увида у документацију и податке које је кандидат mr Амела Мустафић поднијела Економском факултету Универзитета у Бањој Луци, приликом пријаве теме докторске дисертације под насловом „**Реорганизација пословних система у функцији побољшања пословања јавних предузећа**“, Комисија је јединствена у оцјени да кандидат испуњава све законом предвиђене услове за израду докторске дисертације и да је предложена тема погодна и прихватљива да се истражује као докторска дисертација.

Позитивну оцјену о подобности кандидата Комисија доноси имајући у виду:

- да кандидат Mr Амела Мустафић има звање магистра економских наука из научне области у којој пријављује тему докторске дисертације;
- да кандидат има објављене научне и стручне радове који, по оцјени рецензентата потврђују способност и квалификованост кандидата за коришћење научне методологије у истраживањима економских појава;
- да је кандидат добар познавалац области у којој пријављује докторску дисертацију, тако да је Комисија мишљења да је уз остале наведене предности, дорасла једној овако изазовној теми;
- да је радићи на различитим позицијама стекао значајно практично и истраживачко искуство;
- Кандидат се одликује карактерним и професионалним квалитетама потребним за бављење научно-истраживачким радом.

Позитивну оцјену о прихватљивости предложене теме докторске дисертације под насловом „**Реорганизација пословних система у функцији побољшања пословања јавних предузећа**“ Комисија заснива, између остalog, и на овим чињеницама:

- кандидат, нити било које друго лице, до сада није предлагало или радио докторску дисертацију под наведеним насловом на Економском факултету Универзитета у Бањој Луци, а према информацијама доступним комисији, ни на другим факултетима у БиХ и окружењу;
- тема је по радном наслову и основним садржајним назнакама и по задатом циљу довољно широка да се може сматрати подобном за самостално научно истраживање;
- тема дисертације је изузетно актуелна, а посебно са аспекта идентификовања међусобног подстицајног односа између организационе структуре, лидерства, комуникације и мотивације, те њиховог усаглашеног дјеловања на унапређење перформанси организације јавног сектора;
- методологија оцјене значаја реорганизације пословних система на побољшање пословања јавних предузећа није довољно развијена, посебно у земљама у транзицији, тако да ће и ово истраживање, које верификује наведени проблем, представљати прилику да се да научни допринос усавршавању наведене методологије којом ће се обезбиједити ефикаснија оцјена утицаја реорганизације на побољшање пословања јавних предузећа, што ће представљати видљив научни допринос;

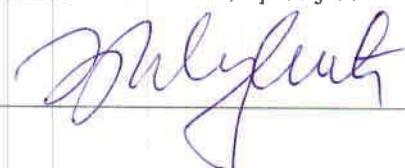
- сваки научни допринос на основу кога би се остварила могућност унапређења пословања јавниј предузећа био би од велике користи. Ова дисертација управо трага за тим рјешењем, што јој даје карактер значајног, актуелног и врло корисног истраживања.

Имајући у виду наведено, оцјене о подобности кандидата и теме докторске дисертације мр Амеле Мустафић, Комисија предлаже Научно–наставном вијећу Економског факултета и Сенату Универзитета у Бањој Луци да прихвати овај извјештај о оцјени подобности теме и кандидата за израду докторске тезе и одобри мр Амели Мустафић израду докторске дисертације под насловом „Реорганизација пословних система у функцији побољшања пословања јавних предузећа“.

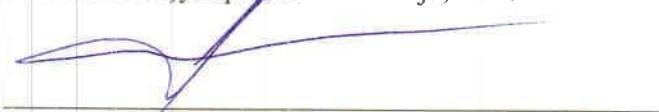
У Бањој Луци, 21.07.2016. године

#### ПОТПИС ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ

1. Др Зоран Лукић, ванредни професор, Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, ужа научна област Менаџмент, предсједник



2. Др Горан Поповић, редовни професор, Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, ужа научна област Међународна економија, члан



3. Др Азиз Шуње, редовни професор, Економски факултет Универзитета у Сарајеву, ужа научна област Менаџмент, члан

