

UNIVERZITET U BANJOJ LUCI  
FAKULTET:EKONOMSKI FAKULTET

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ  
Универзитета у Бањој Луци

ПРИМЉЕНО:		10. 1. 2020	
ОДЛУКА:	БРОЈ	ПРИДОС	САДАСТВО
13/1	224	20	



## IZVJEŠTAJ

*o ocjeni urađene doktorske teze*

### 1. PODACI O KOMISIJI

Na osnovu člana 149. Zakona o visokom obrazovanju („ Službeni glasnik Republike Srpske“, broj: 73/10, 104/11, 84/12, 108/13, 44/15, 90/16, 31/18 i 26/19), člana 54. Statuta Univerziteta u Banjoj Luci i člana 20. Statuta Ekonomskog fakulteta, Nastavno-naučno vijeće Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci, na VI sjednici održanoj 22.01.2020. godine, donijelo je Odluku broj: 13/3.35-VI-8.1/20 o imenovanju Komisije za ocjenu urađene doktorske disertacije kandidata mr. Amele Mustafić pod naslovom „**Reorganizacija poslovnih sistema u funkciji poboljšanja poslovanja javnih preduzeća**“, u sljedećem sastavu:

1. dr Zoran Lukić, redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, uža naučna oblast Menadžment, predsjednik,
2. dr Jovo Ateljević, redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, uža naučna oblast Menadžment, član, i
3. dr Aziz Šunje, redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, uža naučna oblast Menadžment, član.

Komisija je u predviđenom roku pregledala i ocjenila doktorsku disertaciju, te o tome podnosi Nastavno-naučnom vijeću Ekonomskog fakulteta i Senatu Univerziteta u Banjoj Luci sljedeći izvještaj:

## 2. PODACI O KANDIDATU

1. Amela (Abid) Mustafić
2. Rođena 17.08.1974. godine u Sarajevu
3. Magistrirala na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Sarajevu
4. Studijski program na magistarskom studiju: Poslovna ekonomija, smjer računovodstvo i revizija
5. Stečeno naučno zvanje: Magistar ekonomskih nauka
6. Naziv Teme: „Promjene organizacione strukture u funkciji implementacije strateških opredjeljenja BH-GAS-a d.o.o. Sarajevo“
7. Naučna oblast: Poslovna ekonomija, smjer računovodstvo i revizija
8. Datum odbrane magistarskog rada: 16.06.2011. godine
9. Godina upisa na doktorske studije: 2012 godina.

## 3. UVODNI DIO OCJENE DOKTORSKE TEZE

### 1. Naslov doktorske disertacije:

„Reorganizacija poslovnih sistema u funkciji poboljšanja poslovanja javnih preduzeća“,

### 2. Vrijeme i organ koji je prihvatio temu doktorske disertacije:

Tema doktorske disertacije je prihvaćena od strane Nastavno-naučnog vijeća Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci, Odlukom br. 13/3.1626-XI-7.4/16

od 20.09.2016. godine.

Senat Univerziteta u Banjoj Luci je Odlukom broj 02/04-3.2839.74/16 od 27.10.2016. godine dao saglasnost na ocjeni uslova i podobnosti teme i kandidata za izradu doktorske disertacije kandidata mr. Amele Mustafić na Ekonomskom fakultetu, Univerziteta u Banjoj Luci.

### **3. Sadržaj doktorske disertacije :**

Doktorska disertacija je koncipirana kroz sljedeća poglavlja:

1. Uvod ( str. 8-18)
2. Značaj organizacije za poslovanje preduće (str. 19-113)
3. Modeli i primjerene strategije reorganizacije (str. 114-142)
4. Metodologija istraživanja procesa reorganizacije (str. 143-158)
5. Organizacija i menadžment poslovnih sistema javnih preduzeća iz oblasti gasnog sektora (str. 159-262)
6. Diskusija (str. 263-273)
7. Zaključak (str. 274-278)
8. Literatura (str. 279-282)
9. Popis, šema, tabela, slika i dijagrama (str. 282-285)

Rad je osim uvoda i zaključka koncipiran kroz pet zasebnih i logičkih povezanih poglavlja. Svako poglavlje sadrži više podpoglavlja.

### **4. Osnovni podaci o doktorskoj disertaciji i navođenje poglavlja**

Doktorska disertacija je napisana latiničnim pismom, font „Times New Roman“, veličina slova 12, (prored 1,5) na 285 strana (format A4). Na početku rada nalazi se 8 stana koje nisu numerisane, a odnose se na naslov disertacije na našem i engleskom jeziku, zahvalnica i sadržaj.

Disertacija sadrži 22 grafikona, 33 tabele, 17 slika i 33 dijagraama. Ukupan fond korištene literature je 85 jedinica i 15 web stranica.

U uvodnom dijelu rada uobičajenom metodologijom izvršeno je definisanje naučnog problema i predmeta istraživanja, ciljeva, hipoteza, i određen je način i metode

istraživanja i struktura rada.

U drugom dijelu rada, obrađena je tema značaja organizacije za poslovanje preduzeća kroz osnovne pojmove organizacije, uloge i značaja organizacione strukture, složenih poslovnih sistema, faktori koji utiču na organizacionu strukturu, organizaciono redizajniranje i projektovanje organizacije. U ovom dijelu prezentovan je dio koji objašnjava organizacione promjene.

Autorica u trećem dijelu rada obrađuje pojam organizovanja i reorganizacije poslovnih sistema, mogućnosti rasta i razvoja preduzeća, značaj reorganizacije preduzeća (modeli, faze reorganizacije itd.)

Kroz četvrti dio prezentovana je metodologija istraživanja procesa reorganizacije, obrađena je analiza i dijagnoza preduzeća, elementi modela restrukturiranja, program, sadržaj i implementacija restukturiranja i rezultati procesa restrukturiranja u BiH.

Peti dio rada odnosi se na prezentovanje značaja gasnog sektora, i to organizacija gasnog sektora u regiji, gasifikacija Jugoistočne Evrope i interkonekcija transportnih gasnih mreža, struktura gasnog sektora u BiH, Zakonska regulativa, Studija slučaja „BH-GAS“ d.o.o. Sarajevo: osnovni podaci o preduzeću, analiza, sistem upravljanja, misija, vizija itd. Potom je obrađena finansijska analiza ovog preduzeća na bazi podataka iz tri poslovne godine. Također su obrađeni mogući organizacioni modeli na osnovu rasta i razvoja preduzeća, kao i modeli transformacije usljud promjene zakonske regulative.

Šesti dio rada čini diskusija , zatim komparativna analiza u drugim državama kao i prezentacija rezultata istraživanja kroz provjeru postavljenih hipoteza, kao i predstavljanje naučnog i pragmatičnog doprinosa istraživanja, te su dati dalji pravci istraživanja.

U zaključcima su sintetizovani rezultati istraživanja putem većeg broja konstatacija. Zaključna razmatranja su logički povezana sa definisanim problemom i postavljenim hipotezama istraživanja.

Na kraju rada prezentovana je korištena literatura i popis, grafikona, tabela, slika i dijagrama.

#### **4. UVOD I PREGLED LITERATURE**

Osnov istraživanja rada odnosi se na naučno sagledavanje sistema organizovanja i organizacionog prilagođavanja poslovnih sistema pod uticajem većeg broja faktora, a posebno pod uticajem faktora globalizacije, odnosno primena direktiva u oblasti energetike i gasnog sektora, a sve u cilju očuvanja postojećih strateških preduzeća i njihovog razvoja. U skladu sa tim, predmet istraživanja u ovom radu pripada užoj naučnoj oblasti menadžmenta, odnosno organizacije. U okviru istraživanja proučavali su se poslovni sistemi iz javnog sektora, posebno iz oblasti energetike, i to gasnog sektora.

Osnov istraživanja u ovom radu je proučavanje i poboljšavanje funkcionisanja preduzeća, a posebno preduzeća iz javnog sektora. Znajući da na našem prostoru, ali i u većini zemalja koje se nalaze u tranzicionom periodu, da postoje dva paralelna sistema poslovanja, privatni i javni, potrebno je bilo detaljno istražiti mogućnost poslovanja preduzeća javnog sektora, odnosno kako ih modernizovati i prilagoditi izazovima koje predstoje u sve težim uslovima poslovanja.

Naučni pristup u radu polazi od činjenice da je model organizovanja poslovnih sistema i kako sadašnji modeli jednom uspostavljene organizacije postaje sam sebi svrha i predstavljaju ograničenje, u prvom planu za profitabilno poslovanje, a kasnije onemogućava bilo kakvu aktivnost koja ima razvojne elemente.

Autorica posmatra u svom istraživanju način definisanja novih modela reorganizacije poslovnih sistema, odnosno nastoji utvrditi koji faktori organizacije utiču direktno na poslovanje preduzeća i kako se može fleksibilno reagovati na razne uticaje, a da poslovanje ostane na istom nivou uspješnosti, odnosno naučno objasniti kako modeli reorganizacije poslovnih sistema utiče na poboljšanje performansi preduzeća iz javnog sektora.

Istraživanja su bila usmerena ka identifikaciji faktora koji utiču na poboljšanje poslovanja preduzeća iz oblasti gasne industrije. Cilj je trajno eliminisati negativne uticaje pojedinih faktora koji mogu da djeluju kao destabilizirajući element u poslovanju.

Problem istraživanja usmeren je ka metodama poboljšanja poslovanja javnih preduzeća primenom modela kontinuiranog redizajniranja organizacije.

Na osnovu navedenog postavljene su glavna i pomoćne i hipoteze istraživanja.

Glavna hipoteza u ovom radu glasi: Poboljšanje poslovanja preduzeća ostvaruje se primjenom različitih modela reorganizacije, odnosno kontinuiranim organizacionim redizajniranjem.

Uspješnost poslovanja preduzeća je direktno uslovljena sposobnošću preduzeća da kontinuirano provodi proces organizacionog redizajniranja uzrokovanih uticajem velikog broja faktora organizacije, i to u postupku, kod nas poznatom pod nazivom restrukturiranje. Svaka organizacija, pa samim tim i poslovni sistemi, odnosno preduzeća u svom funkcionisanju trebaju da primjenjuju pojedine vrste organizacionih oblika. Za ovo istraživanje posebno su značajni početni i ponovljeni, odnosno i kontinuirani i jednokratni organizacioni zahvati.

Pomoćna hipoteza 1 glasi: Primjenom adekvatnog modela reorganizacije stvorice će uslovi za optimalno funkcionisanje preduzeća.

Problem sanacije poslovanja i reorganizacije naših preduzeća u kvalitativnom smislu još nije dobio autoritet kakav zaslužuje da bi preduzeća mogla kontinuirano da prilagođavaju svoje poslovanje uticaju faktora.

Pomoćna hipoteza 2 glasi: Organizaciona struktura preko svojih elemenata utiče na kvalitet organizacije i na njene performanse poslovanje.

U našim korporativnim javnim preduzećima organizaciona struktura nije uspostavljena u skladu sa modernim oblicima organizacionih struktura. Zato je neophodno uočiti postojeće, primjenjene vrste struktura i mijenjati ih u skladu sa realnim uslovima poslovanja.

Pomoćna hipoteza 3 glasi: Poslovanje preduzeće je pod uticajem velikog broja eksternih faktora na čiji uticaj organizacija reaguje putem određenih strategija.

Uticaj eksternih faktora, posebno globalizacije i institucionalnog okvira, odnosno određenih direktiva EU konstantno utiču na poslovanje. Pored njih potreba kontinuirane edukacije, odnosno povećanja obima znanja, postaje ključni faktor za proces rasta i razvoja naših preduzeća kao i za njihovu poziciju i moć na svjetskim tržištima.

Pomoćna hipoteza 4 glasi: Poslovanje preduzeće je pod uticajem velikog broja internih faktora na čiji uticaj organizacija rezličito reaguje.

Uticaj internih faktora na poslovanje preduzeća je na veoma visokom nivou i često je u korelacionoj spredi sa vanjskim faktorima. Od internih faktora trebalo posmatrati uticaj vrste djelatnosti, poslovne strategije, ali i veličine i društvenog značaja preduzeća. U istraživanju ove hipoteze posebno pažnja je posvećena značaju porasta veličine preduzeća i razvoj organizacione strukture preduzeća, odnosno njegovih faktora.

Pojedini autori smatraju da se obilježja organizacije mogu posmatrati sa više stanovišta. Tako neki autori prema svom stanovištu podjele elemenata organizacije, posmatraju iste kao i obilježja organizacije. Ipak, smatramo da je podjela koju su prezentovali Babić i Lukić u svojim istraživanjima najbliža realnom modernom konceptu shvatanja organizacije. Po tom stanovištu, obilježja organizacije su: svršishodnost, udruženost ljudi i njihove interakcije, plansko, smisljeno oblikovanje i djelovanje, stalnost, odnosno trajnost, racionalnost i efikasnost, dinamičnost i fleksibilnost, strukturiranost. (Babić M., Lukić Z.: Organizacija Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2009., str.25).

Svi poslovni sistemi moraju da imaju svoj institucionalni oblik organizovanja. Pojedine države imaju posebne setove zakonskih propisa koji regulišu način osnivanja, organizovanja i poslovanja privrednih subjekata.

Na našem prostoru postoji određena dualnost u ovoj oblasti, jer su na snazi dva zakona koja regulišu poslovanje privrednih subjekata, i to prema obliku vlasništva, odnosno strukturi kapitala. Tako da za javna, državna preduzeća postoji Zakon o javnim preduzećima, a za preduzeća gde je kapital u vlasništvu domaćih i stranih fizičkih ili pravnih lica predviđen Zakon o privrednim društvima. (Babić M. i Lukić Z., „Organizacija“, Banja Luka 2008. godina, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banja Luci, str. 270-271).

Posebna karakteristika organizovanja privrednih društava u eri globalizacije je pojava velikih poslovnih sistema. Ta pojava je postala toliko dominantna, da poslovanje tih kompanija često prevazilazi veličinu privrede većine zemalja. „Pojava i funkcionisanje gigantskih korporacija u razvijenom korporativnom kapitalizmu značajno je uzdrmalo dotadašnja teorijska objašnjenja ponašanja firme, što je imalo odraz i na kasniji tok razvoja ekonomskih i organizacionih nauka. Naime, ponašanje velikih preduzeća, koje predominantno karakteriše velika

ekonomski moć, širi društveni uticaj, široka disperzija aktivnosti i fleksibilna finansijska pozicija, teško je bilo objasniti uz oslanjanje na postulate tradicionalne ekonomskih teorija. U stručnoj literaturi i privrednoj praksi postoji više različitih pojmoveva složenih poslovnih sistema. Ovi poslovni subjekti najčešće se označavaju kao: složeni poslovni sistemi, veliki poslovni sistemi, velika preduzeća, mega korporacije, konglomerati, poliglotske korporacije, multinacionalne kompanije i sl. U složene poslovne sisteme još se često ubrajaju i vlasnički i na drugi način povezane grupacije preduzeća, tipa holdinga ili koncerna. Organizacija velikih preduzeća je veoma složena, i uvijek mora biti podređena maksimizaciji svih poslovnih parametara. Kada je reč o organizacionom ustrojstvu velikih preduzeća, isto mora biti u funkciji maksimiziranja sinergije i drugih prednosti, kako po osnovu korišćenja zajedničkih resursa, mobilnosti kapitala, bržeg osvajanja proizvoda i tržišta, tako i kada je u pitanju efikasnost upravljačkog procesa. Nastajanje velikih složenih poslovnih sistema ima i određene faze koje odražavaju specifičnosti okruženja u kojem ovi sistemi nastaju i razvijaju se (Todorović, J., Đuričin, D., Janošević S.: *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, str. 454.). U okviru ovih poslovnih sistema posebno se mora istaći značaj transnacionalnih kompanija, a to su najveća svjetska preduzeća, koja su sada dostigla razmjere konglomerata, a koji su sada poznati pod nazivom transnacionalne kompanije. Posebno se ova vrsta organizacije koristi u preduzećima iz energetskog sektora, pa i u oblasti organizacije gasnog domena. Što se tiče transnacionalnih kompanija, možemo reći da najprikladniji oblik organizacione strukture je određen u zavisnosti od: globalne strategije firme (transnacionalne strategije), relativne veličine međunarodnih operacija u odnosu na domaće poslovanje, kao i karakteristika na tržištu na kojem se takmiči data kompanija. ( Lukić Z., Kovačević S., Žutić N., Moderni koncept organizacije i analize složenih poslovnih sistema, RS Konsalting, Banja Luka, 2018.)

Kao jedan od osnovnih modela unutrašnje organizacije, ali i jedno od najmoćnijih sredstava menadžmenta za restrukturiranje poslovnih sistema je sistem profitne decentralizacije i sagledavanje mogućnosti rasta i razvoja preduzeća u zavisnosti od uticaja pojedinih faktora.. Pri ovome nužno je usaglasiti sopstvene mogućnosti sa zahtjevima koje nameće svaki razvojni projekat i, shodno tome, opredijeliti metod rasta. Kod razmatranja atraktivnosti pojedinih pravaca rasta, osim eksternih

podsticaja, moramo u analizu uključiti i veličinu i karakter ulaganja koje će uzrokovati pojedini pravci, kao i raspoloživosti internih i eksternih mogućnosti za njihovu realizaciju. Nužno je dakle, istovremeno razmatrati pravce, metode, pa i tempo rasta, i to na bazi sučeljavanja eksternih podsticaja, ciljeva rasta i raspoloživih internih i eksternih mogućnosti. ( Ćirović M.,Fuzije i akvizicije, Prometej, Novi Sad 2004.str12). Značajne promjene koje se dešavaju u procesu globalizacije zahtjevaju i brze promjene u organizaciji u rukovođenju savremenim korporacijama. Korporacije su pod uticajem značajnih promjena koje se dešavaju u privredi, pojava novih načina poslovanja, česte oscilacije u cjenama proizvoda i usluga, velika migracija kapitala i ljudi. Efikasna fleksibilnost moguća je samo uz kvalitetnu unutrašnju organizaciju preduzeća, a koja se postiže u procesu organizacionog redizajniranja. Organizaciono redizajniranje podrazumjeva uvođenje najefikasnijeg modela unutrašnje organizacije, a to je profitna decentralizacija, i adekvatnog rukovođenja i praćenja poslovanja putem hodograma dokumentacije i aktivnosti poslovanja.(Ahmetagić E.:Organizacija preduzeća, Ekonomski fakultet, Subotica 2007.str.187).

Svako preduzeće posluje u nekoj grani djelatnosti ili sektoru privrede. Ti se sektori međusobno razlikuju, kako po broju konkurenata i stepenu konkurencije tako i po dinamičnosti i učestalosti promjena i te razklike utiču na način njihovog organizacionog strukturiranja (Petković M., Janićijević N., Bogićević B., Aleksić A.,Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2016.str. 111).

Organizacijska stuktura nije nezavisna varijabla već je pod uticajem brojnih faktora. To znači da prilikom njenih oblikovanja nije dovoljno uvažavati samo određene principe analize i sinteze zadatka preduzeća, kako su to predlagali autori klasične organizacijske literature, već je prijeko potrebno uvažavati i uticaj različitih faktora. (Kapusić S., organizacijska teorija, Informator Zagreb, 1991. godina, str.143).

Primena savremenih modela organizacione strukture je karakteristika savremenog poslovanja, posebno u 21.veku. Pojava složenih organizacionih struktura karakteriše kraj XX i početak XXI vijeka, kada dolazi do značajnih promjena u okruženju, a koje se ogledaju u globalizaciji, intezivnim tehnološkim promjenama, inteziviranju konkurencije, promjenjivim zahtjevima potrošača, skraćenju životnog ciklusa proizvoda, značajnijoj primjeni informacione tehnologije, i ekonomskoj krizi. U takvim uslovima kompanije su morale da potraže organizaciono rješenje koje će im omogućiti

da istovremeno ostvaruju često konfliktne ciljeve...modeli tih struktura su: matrična, front-back hibridna, ambidekstralna i procesna ( horizontalna ) struktura ( Petković M., Janićijević N., Bogićević B., Aleksić A., Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2016. str.212 ).

Svakom društveno-ekonomskom sistemu odgovara određeni organizacioni model, kojeg određuje sistem vrijednosti društveno-ekonomskog uređenja nekog društva.

Institucionalne okolnosti poslovanja: omogućuju izgradnju organizacija, određuju organizacioni oblik te regulišu djelovanje i odnose u organizacijama, određuju način stepena radnika u međusobne odnose u udruženom radu, njihov status, način uvažavanja njihovih neotuđivih prava itd. ( Ivanko Š., Metodologija unapređenja organizacije, Zavod za produktivnost Zagreb, 1982. godina, str.21).

Uticaj profesionalnog menadžmenta je na poslovanje preduzeća posebno dobija na značaju sa pojavom modernih oblika korporacije. Moderna korporacija odnosi se, ponajprije, na oblik preduzeća u kojima vlasnici više nisu lično odgovorni za obaveze, niti za bilo kakve druge obligacije koje preduzeće stvara ili može stvoriti ( ograničena odgovornost ), kao i na odvajanje vlasničke funkcije od funkcije administriranja resursima preduzeća, jednu od najvažnijih pojava u ekonomskoj istoriji. ( Tipurić D., Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, 2006. str.17) Organizacioni dizajn je menadžment aktivnost na kreiranju modela organizacione strukture, sistema i procesa koji će omogućiti da određeni model strukture u datim uslovima bude efikasan.

Organizacioni dizajn se često poistovećuje sa organizacionom strukturom što je pogrešno. Organizaciona struktura je rezultat procesa dizajna i predstavlja formalno utvrđeni broj dijelova ( užih jedinica ) jedne organizacije, njihove zadatke, međusobne veze, odgovornosti i autoritet. Za diferenciranje dizajna na mehanički i organski najzaslužniji su istraživači sa Tavistock instituta, Bems i Stalker, koji su uveli pojmove "mehanički" i "organski" da bi diferencirali organizacije na one koje su fleksibilne, koje imaju potencijal za prilagođavanje okruženju ( organske ) i one koje ga nemaju ( mehaničke ). Na bazi istraživanja prakse dvadeset industrijskih organizacija u V.Britaniji, utvrdili su da postoji međuzavisnost između menadžerskih aktivnosti i spoljašnjeg okruženja. Ustanovili su da postoje organizacije koje posluju u krajnje stabilnom, nepromenljivom okruženju, i organizacije čije je okruženje krajnje

nestabilno ili turbulentno. (Petković M.,Janićijević N., Bogićević B., Aleksić A.,Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd,2016.str.42 )

Diferencijacija i integracija su procesi organizacionog dizajna u kojima se kreiraju parametri strukture. Riječ je o konceptima koji objašnjavaju procese stvaranja organizacione strukture. Diferencijacija je proces u kome se alociraju ljudi i sredstva na određene zadatke i definišu odnosi između izvršilaca i rukovodilaca. To znači da se organizaciona diferencijacija vrši po horizontali i vertikali. Hijerarhija je važan elemenat organizacione strukture kojim se utvrđuje koje kome odgovoran i ko kome podnosi izveštaj. Integracija je proces u kome se organizacione uloge, pozicije ili jednostavno poslovi grupišu u uže organizacione jedinice ili departmane, a zatim koordiniraju i kontrolisu njihove aktivnosti da bi organizacija uspešno funkcionalisala kao cjelina. U procesu integracije oblikuju se dva strukturalna parametra: departmentalizacija i koordinacija. Organizaciona integracija je značajan problem dizajna i složen menadžerski posao. Suštinu problema integracije čine odluke o izborom načina na koji će se grupisati poslovi i izbor načina na koji će se koordinirati i kontrolisati rad u jednoj organizaciji. (Petković M.,Janićijević N., Bogićević B., Aleksić A.,Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd,2016.str .37-59).

Transformacija znači preoblikovanje, preinačenje, preobražaj, bitnu promjenu. Autori definišu transformaciju kao orkestriranu promjenu genetske arhitekture preduzeća, ostvarujući to promišljeno - mada različitim brzinama - preko četiri dimenzije: promjene mišljenja (ili koncepcije), restrukturiranja,revitalizacije i obnove.

U neuspješnim preduzećima proces promjena nikada ne ide dalje od rješavanja tekućih problema i eventualnih korekcija poslovnih promašaja.

Promjene se moraju vršiti koordinirano, sam proces transformacije treba da otpočne sa jasnim i konzistentnim usmjeravajućim inicijativama. Uzroci organizacionih promjena predstavljaju sve one faktore koji preduzeće primoravaju da mijenja svoju organizaciju. Uzroci organizacionih promjena su u suštini faktori organizacione strukture. ( Janičijević N., Upravljanje organizacionim promjenama, Ekonomski fakultet, Beograd, 2011.str.66-68 ).

Dobro direktivno usmjeravanje procesa transformacije prepostavlja da su ciljevi jasni i uskladeni sa vizijom, koja služi za odlučivanje i prioritete. Najviše rukovodstvo ima

jasan stav o transformaciji i načinima da se obezbijedi podrška ostalih menadžera i zaposlenih u preduzeću.

Nije preporučljivo proces transformacije otpočeti sa organizacionim promjenama, ali bez njih nije moguće govoriti o transformaciji preduzeća. Dizajn organizacije je područje na koje menadžeri preduzeća najviše utiču. Bez njihove aktivne uloge nije moguće rearanžirati i mjenjati uloge pojedinaca, grupa i organizacionih jedinica u preduzeću. Kako je to veoma osetljivo pitanje, menadžeri biraju pravo vrijeme obavljanja ovih promjena. Proces reorganizacije preduzeća je neophodna kontinuirana aktivnost menadžmenta koja se mora stalno provoditi i veoma često je povezana i sa organizacionim redizajnjiranjem poslovanja. Reorganizacija preduzeća zahtjeva velike promjene koje su povezane za navikama menadžmenta, zaposlenicima na terenu dao je mnogo veće ovlasti u donošenju odluka, od viših menadžera zahtijevao je da redovito izlaze iz svojih ureda i obilaze teren, uklonio je nedužna i nedosljedna pravila, restrukturirao je radna mjesta tako da je prisilio inžinjere i dizajnere kompanije da zajedno rade na višestrukim projektima (Robins S., Judge T. , Organizacijsko ponašanje, Mate , Zagreb, 2009.str.643,644).

Na osnovu navedenog zaključujemo da je doprinos ove doktorske disertacije ogleda u naučnom pristupu teorijskom i praktičnom sistematizovanju potrebnih izvora koji obrađuju ovu oblast, njihovoj analizi i sagledavanju efekata njipovog uticaja na poslovanje preduzeća, kao i na prezentaciji adekvatnih modela reorganizacije poslovnih sistema iz oblasti gasnog sektora koji imaju mogućnost primene u različitim uslovima poslovanja.

Autorica je svojim istraživanjima ukazala na potrebu stvaranja uslova, a posebno u domenu institucionalnog okvira regulisanja poslovanja preduzeća, i mogućnosti i potreba prilagođavanja organizacije celokupne oblasti gasnog sektora, a samim tim i preduzeća iz ove oblasti standardima i normama koje egzistiraju u zemljama razvijene tržišne ekonomije.

Doprinos istraživanja u ovom radu je stvarno prezentovanje stanja organizacije i menadžmenta poslovnih sistema u zemljama u tranziciji, pa i u BiH koje predstavlja ograničavajući faktor ka pristupanju širim društveno-političkim asocijacijama.

Očekivani naučni doprinos rada je originalnost modela istraživanja, snimka i analize postojećeg stanja, ali i na bazi toga, predloga novih modela organizacionog

redizajniranja koji eliminiše veći dio neadekvatnog uticaja faktora na uspešno poslovanje.

Praktični doprinos rada je konkretno identifikovanje uticaja internih i eksternih faktora na poslovanje, ukazivanje na značaj profesionalizacije menadžmenta i primene savremenih modela organizacije što bi trebalo da pruži osnovne smernice vlasnicima i menadžmentu za uspešno poslovanje.

## **5. MATERIJAL I METOD RADA**

Za potrebe doktorske disertacije kandidatkinja je koristila domaću i stranu literaturu kao i internet stranice oslanjajući se pri tome na objavljene i dostupne izvještaje zvaničnih institucija u zemlji i regiji. Osnovni izvori podataka koji su se koristili u radu su primarni izvori , naučna i stručna literatura, knjige, časopisi i druge stručne publikacije. Drugu grupu podataka sačinjavaku podaci o gasnom sektoru i gasnim preduzećima na osnovu čičnih istraživanja. Treću grupu sačinjavaju normativni akti kao što su.Zakoni, pravilnici, itd. Četvrtu grupu sačinjavaju empirijska istraživanja u konkretnim poslovnim sistemima i podaci dobiveni komperativnom analizom. Predmet istraživanja u radu pripada užoj oblasti menadžmenta.

Istraživanja u ovom radu vezana za predmetnu materiju su izvršena na potrebnom nivou, te dobijeni rezultati mogu adekvatno poslužiti za provjeru. Samo istraživanje provedeno je u domenu teorijskog istraživanja i praktične provjere na kompleksnoj studiji slučaja jednog strateškog javnog preduzeća, ali i organizaciji jedne važne privredne grane. Istražena je trenutna situacija vezana za stepen razvijenosti organizacione strukture, i njene povezanosti sa uticajem internih i eksternih faktora organizacione strukture i poslovanja. Samo istraživanje provedeno je putem analize složenog poslovnog sistema i intervua sa menadžmentom sistema, ali i sa drugim komponentnim stručnjacima.

Sistemska metoda korištena je u domenu teorijskih istraživanja, koja su je provedena u domenu prikupljanja, analiziranja, i sintetizovanja odgovarajućih naučnih i praktičnih spoznaja iz predmetne oblasti. Ono se odnosilo na prikupljanje i proučavanje literature domaćih i stranih autora iz oblasti menadžmenta, organizacije i organizacionog ponašanja, kao i pregledanje stručnih i naučnih istraživanja u ovoj oblasti.

Proučavanjem i obradom teorijskih saznanja i podataka, došlo se do konkretnih saznanja o predmetnom istraživanju, na osnovu koje se može direktno uvidjeti uzročno-posljedična veza između organizacionog redizajniranja , organizacione strukture, uticaja različitih faktora na poslovanje i organizaciju. U ovom delu je primenjena i deduktivna metoda koja je stvorila osnov za izvođenje zaključaka o primjeni načina organizovanja složenih poslovnih sistema u skladu sa postojećim načinom organizovanja sistema u opštem modelu.

Praktična istraživanja su izvršena detalljnom analitom poslovanja jednog složenom poslovnom sistema reprezentativnom za ovu vrstu proučavanja, ali i u drugim sličnim sistemima, kao i obimnim istraživanjem uslova poslovanja cijele jedne privredne strateške grane..Takođe do dodatnih informacija se dolazilo putem obavljanja intervjua sa odgovornim ličnostima u preduzećima u cilju pojašnjavanja pojedinih elemenata poslovanja i preduzeća. Obrada podataka je vršena primjenom određenih statističkih metoda, gdje su pojedine pojave iz organizacije i poslovanja usmjerene i definisane u skladu sa potrebama istraživanja. Uspostavljena je uzročno-posljedična veza uticaja redizajniranja organizacije i poslovanja u opštem smislu, na poslovanje složenih poslovnih sistema. Na taj način primjenom metodom indukcije autor je prikazao kako se organizovanjem jednog složenog sistema može postojeći predloženi model biti uopšten i primenjen u drugim sličnim sistemima i u čitavom privrednom sektoru ili javnim preduzećima u celini.

Autorica je koristila i savremene metode obrade podataka putem adekvatnog softvera i putem deskriptivne statističke analize. Izvršena je detaljna analiza organizovanja i poslovanja preduzeća iz proučavane oblasti.

U radu je korištena i komparativna metoda putem koje je izvršena analiza dobijenih rezultata sa preduzećima iste djelatnosti iz okruženja, sa stanovišta veličine preduzeća, stepena razvoja i obima poslovanja, i određeni su bitni faktori koji utiču na odabir modela redizajniranja i novih modela koje možemo primjenjivati u takvim preduzećima. Na taj način je autorica primenila metodu modeliranja putem koje je dala poseban naučni doprinos svom istraživanju, jer je definisala nove modele organizacije poslovnih sistema koji se mogu generalizovati i ponavljati u sličnim uslovima i pod uticajem istraženih faktora organizovanja.

Možemo konstatovati da je autorica u svom radu koristila potrebne naučne metode i

primjenjivala načela objektivnosti, uopštenosti i sistematičnosti.

Istraživanja su potvrdila da su autorica ispravno utvrdila model i metode istraživanja i uskladila ih sa problemom i ciljevima istraživanja, odnosno pokazala je da su da su postavljene hipoteze ispravne i teorijski i praktično dokzive.

## 6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I NAUČNI DOPRINOS

Istraživanjem koja su provedena u ovom radu su pokazala da je problem koji je autorica uočila i istraživala ispravan, da su definisane hipoteze pravilno postavljena, i da su sve potvrđene. Problem koji je istraživan u ovom radu odnosi se na pitanje da li se u preduzećima posvjećuje adekvatna pažnja na potrebe za kontinuiranim promjenama organizacije preduzeća u cilju prilagođavanja na osnovu djelovanja većeg broja faktora.

Istraživanja su dokazala da je uspješnost poslovanja preduzeća direktno uslovljena sposobnošću preduzeća da kontinuirano provodi proces organizacionog redizajniranja uzrokovanih uticajem velikog broja faktora organizacije, i to u postupku, kod nas poznatom pod nazivom restrukturiranje. Takođe je pokazano da se moraju uvažavati i novi koncepti menadžmenta kao što su reinžinering, outsorsing, daunsajzing, organizacija koja uči, zahtijevaju stalno inoviranje organizacije i njene strukture.

Pitanje restrukturiranja preduzeća, bez obzira da li se radi o sanaciji postojećih preduzeća ili razvoju preduzeća u kvalitativnom smislu još nije dobio autoritet kakav zaslužuje niti u pravnoj regulativi, ali ni u menadžmentu, posebno javnih preduzeća. Vlasnici javnih preduzeća, država ili lokalne samouprave, ali i privatni vlasnici preduzeća nisu uspostavili kvalitetne mehanizme upravljanja preduzećima u kojim bi menadžeri trebali da uspješno rješavaju poslovne probleme putem različitih oblika restrukturiranja. U svim istraživanjima mjasno su definisani mogući modeli reorganizacije poslovnih sistema, i to se javljaju osnovni i pomoćni modeli reorganizacije.

Autorica je ukazala da se kao dominantni modeli reorganizacije javljaju model organizacione transformacije, sa dva podmodela, promjena institucionalnog oblika organizovanja, i promjena unutrašnje organizacije, kao i model upravljačko rukovodnog restrukturiranja, koji u suštini rješavaju uzroke problema poslovanja ili stvaraju

mogućnost rasta i razvoja preduzeća. I ostali modeli su značajni, mada oni više utiču na posljedice poslovanja.

U korporativizovanim javnim preduzećima zemalja u tranziciji, kao što je i BiH, organizaciona struktura nije uspostavljena u skladu sa modernim oblicima organizacionih struktura. Zato je uvijek neophodno analizirati postojeće, primjenjene vrste struktura i mijenjati ih u skladu sa realnim uslovima poslovanja.

Znanje postaje ključni faktor za proces rasta i razvoja preduzeća kao i za njihovu poziciju i moć na svjetskim tržištima. Bez poticaja kontinuiranog znanja i primjene stečenog znanja nije moguć izlazak preduzeća iz krize. Menadžeri i zaposlenici koji direktno učestvuju u procesu ozdravljenja moraju imati izgrađen osjećaj za saradnju, zalaganje, kreativnost, oslobođenost od straha, osjećaj odgovornosti, lojalnosti, što će uticati na uspjeh preduzeća.

Istraživanja u ovom radu su u skladu sa predviđenim rezultatima to i ostvarila. Sam naučni doprinos se ogleda u sljedećem, da je prikazan teorijski aspekt osnovnih postavki menadžmenta i organizacije koji je neophodan u sagledavanju problema ovog rada. Opisan je način funkcionisanja i organizovanja preduzeća u zemljama razvijene tržišne ekonomije, ali način organizovanja i poslovanja preduzeća na našem prostoru. Pokazani su oblici organizacionih struktura koje se primjenjuju u preduzećima na našem prostoru. Opisani su modeli restrukturiranja koji su potrebni za organizacione promjene. Analizirani su i istaknuti faktori koji utiču na neophodno redizajniranje preduzeća. Utvrđena je povezanost i uticaj restrukturiranja na poslovanje složenih poslovnih sistema.

Pragmatični rezultati istraživanja u našem slučaju su veoma značajni za razne kategorije ljudi koji su vezani za poslovanje bilo kog sistema, odnosno preduzeća. Provodenjem kontinuiranog organizacionog redizajniranja organizacije, putem modernog koncepta unutrašnje organizacije, kao i uvođenjem profesionalnog menadžmenta u poslovanje, stvaraju se uslovi za neprekidan razvoj preduzeća, kao i mogućnost da sve kategorije zainteresovanih grupa ili pojedinaca imaju određene dodatne koristi, ili dobijanjem na značaju u preduzeću ili okolini, ili povećanjem naknada za rad, ili stvaranjem mogućnosti za napredovanjem. Pod tim kategorijama smatramo akcionare, odnosno vlasnike kapitala, menadžere, zaposlene, ali i sve ostale koji imaju određene relacije sa preduzećem, kao što su dobavljači, kupci, banke,

predstavnici institucija sistema. U skladu sa tim i navodimo pragmatični doprinos istraživanja.

Složenost istraživanja ove oblasti otvara veliki broj mogućnosti daljih istraživanja. Ona su direktno pod uticajem velikog broja faktora, od kojih ističemo promjene u institucionalnom obliku funkcionisanja ove oblasti. Po uspostavljanju potrebne zakonske regulative, dalje je potrebno istraživati pravce transformacije preduzeća, ali i oblasti u cjelini.

Nova saznanja koja su posledica istraživanja u ovom radu su:

- Teorijska i praktična istraživanja u ovom radu su pokazala da postoji izuzetno jaka pozitivna veza između organizacion
- Praktična istraživanja su pokazala da javne korporacije zemalja u razvoju moraju primjenjivati savremene modele organizacije i menadžmenta u poslovanju
- Takođe su istraživanja pokazala da je poslovanje javnih strateških korporacija, ali i svih preduzeća pod uticajem većeg broja internih i eksternih faktora čijih, čiji uticaj upravna i rukovodna struktura preduzeća često zanemaruje
- Konstantno redizajniranje organizacione strukture omogućuje da se principom fleksibilnosti može ublažiti ili eliminisati negativan uticaj pojedinih faktora poslovanja
- Pokazano je u radu da se preduzeća moraju profesionalizovati i u većem obimu povezivati sa drugim inostranim korporacijama u skladu sa primenom različitih standarda poslovanja

## 7. ZAKLJUČAK I PRIJEDLOG

Istraživanja u ovom radu su određenu naučnu vrednost koja se najviše ogleda u činjenici da je autorica detaljni sistematizovala i istražila način organizovanja i funkcionisanja poslovnih sistema iz oblasti gasnog sektora, posebno uslovima globalizacije , odnosno potrebe primene standarda Evropske Unije koji se moraju primeniti i u BiH.

Autorica je u složenom istraživanju pokazala na koji način se u veoma složenim uslovima poslovanja, posebno pod snažnim uticajem intitucionalnog okvira, preduzeća putem organizacionog restrukturiranja moraju prilagoditi i svoje poslovanje

zasnovati na modernim konceptima poslovanja. Poseban doprinos se ogleda u organizaciji poslovnih sistema strateškog značaja, gde je kandidat dao nove modele organizacije preduzeća iz ove oblasti, koji imaju univerzalni karakter te se mogu primenjivati u različitim oblastima i poslovnim uslovima.

Autor je svojim istraživanjima ukazao na smernice koje stvaraju uslove poslovanja u kojima se minimiziraju negativni uticaji pojedinih faktora, a koriste pozitivni uticaji internih i ekternih faktora poslovanja uz pomoć kojih se povećava nivo pozitivnog poslovanja i omogućuje primena i saradnja u uslovima globalizacije sa drugim poslovnim i institucionalnim sistemima.

S obzirom na navedeno , Komisija

#### **Predlaže**

Naučno-nastavnom veću Ekonomskog fakulteta u Banjoj Luci da se doktorska disertacija prihvati, i odobri javna odbrana doktorske disertacije kandidatkinje mr Amele Mustafić pod naslovom „**Reorganizacija poslovnih sistema u funkciji poboljšanja poslovanja javnih preduzeća**“.

Banja Luka, 03.02.2020.godine

Članovi Komisije:

1. dr Zoran Lukić, redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, uža naučna oblast Menadžment, predsjednik,



2. dr Jovo Ateljević, redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, uža naučna oblast Menadžment, član, i



3. dr Aziz Šunje, redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, uža naučna oblast Menadžment, član.

