

Зоран Лукић

Економски факултет,
Универзитет у Бањој Луци,
БиХ

✉ zoran.lukic@efbl.com

Предраг Ђурић

Агенција за развој МСП,
Добој,
БиХ

✉ predodjuric@gmail.com

Борис Новарлић

КП "Прогрес" ад,
Добој,
БиХ

✉ boris.novarlic11@gmail.com

УТИЦАЈ АДМИНИСТРАТИВНИХ БАРИЈЕРА НА ПОСЛОВАЊЕ ПРЕДУЗЕЋА: ЕМПИРИЈСКА СТУДИЈА У РЕПУБЛИЦИ СРПСКОЈ

INFLUENCE OF ADMINISTRATIVE BARRIERS TO BUSINESS ENTERPRISES: AN EMPIRICAL STUDY IN THE REPUBLIC OF SRPSKA

Резиме: Релативно дуг период економске кризе, нефлексибилан институционални и регулаторни оквир и неадекватна економска политика карактеристике су националне економије Републике Српске, а што за посљедицу има спорији привредни опоравак у односу на земље у окружењу. Предузећа се суочавају са отежаним пословним окружењем, чему у највећој мјери доприносе компликоване, дуготрајне и скупе административне процедуре. У укупно посматраном узорку, 41% предузећа сматра да су административне процедуре општинске/градске управе компликоване, док њих 44% сматра исто за републичке институције. Такође, 43% анкетираних је мишљења да је вријеме за рјешавања наведених процедура општинске/градске управе дуготрајно, док њих 41% сматра исто за републичке институције. Полазећи од поменутих околности, истраживање у оквиру ове теоријско-емпиријске студије заснива се на проналажењу одговарајућих рјешења у погледу елиминисања негативног утицаја административних баријера на пословање предузећа, с посебним акцентом на мала и средња предузећа. Дефинисањем пројектног модела организационе структуре, првенствено сегмента који се односи на начин успјешног пословања предузећа, као и његове перформансе, одређује се и прагматични допринос овог рада уз препоруке за даља истраживања.

Кључне ријечи: административне процедуре, конкурентност, мала и средња предузећа, организациона структура, пословно окружење.

ЈЕЛ класификација: L25, M21

Summary: A relatively long period of economic crisis, inflexible institutional and regulatory framework and inadequate economic policy are features of the national economy of the Republic of Srpska which have resulted in less rapid revival of the economy, as compared to the surrounding countries. Enterprises are faced with unfavourable business environment mostly accompanied with complex, long and expensive administrative procedures. In total of the observed sample, 41% of companies believe that administrative procedures of the municipal/city are complicated, while 44% of them have the same opinion about the respective government institutions. In addition, 43% of the observed sampled companies think that the municipal/city procedures are time-consuming, while 41% of them share the same opinion about the government institutions. Starting from the above mentioned circumstances, the research made within this theoretical-empirical study is based on finding appropriate solutions in terms of eliminating the negative impact of administrative barriers for the business enterprises, with special emphasis on small and medium sized enterprises. Defining the project model of organizational structure, especially the segment that refers to the way of successful business enterprise, as well as its performance, also determines pragmatic contribution of this paper with recommendations for further research.

Key words: administrative procedures, competitiveness, small and medium enterprises, organizational structure, business environment.

JEL classification: L25, M21

1. УВОД

Пословни амбијент на тржишту Републике Српске карактерише присуство велике конкуренције, а посљедњих неколико година евидентан је и утицај економске кризе, све јачег интензитета, на цијелокупно пословно окружење. Предузећа се суочавају са отежаним пословањем, чему у највећој мјери доприносе дуготрајне и скупе административне процедуре, али и правне регулативе. Основне карактеристике пословног амбијента у нашој земљи карактерише изузетно *изражен* утицај бирократизма и формализма, те недоследност и неажурност у спровођењу законских аката и „предвиђених“ процедура, недовољно оспособљене институције за подршку *пословном* сектору, те постојање многих административних баријера и прописа који отежавају слободно кретање робе на регионалном тржишту, те умањују укупну конкурентност националне привреде на глобалном тржишту.

Према истраживању спроведеном у Црној Гори 2011. године, на узорку од 279 малих и средњих предузећа, установљено је да чак 33,50% свих предузећа из узорка сматра да су *административне баријере* највећи „кривац“ за пословну неуспјешност истих на овом тржишту, а што исто тако доводи и до смањења конкурентности путем интернационализације на међународном тржишту (Истраживање о бизнис баријерама у МСП у Црној Гори 2011). С друге стране, у Хрватској један од кључних проблема за развој предузетништва, али и за одржавање стабилности пословних система, заузимају административне препреке (Škabić i Banković 2008). Купака (2010) наглашава да посебну потешкоћу у бржем напретку и развоју предузећа чине недовољно јасни закони и прописи, који се често мијењају и за које је у потпуности задужена држава.

Уколико анализирамо улогу државе у националној економији, односно у регулисању пословног амбијента, уочавамо важност поменутог сегмента. Постојање административних правила и законске регулативе, неопходни су предуслови за привредни раст и социјално благостање. На основу података из анализа бројних међународних организација видљиво је да су услови пословања у Босни и Херцеговини, а на тај начин и у Републици Српској, у заостатку за развијеним земљама у свијету (Vlada Republike Srpske 2012). Та чињеница је забрињавајућа јер административне баријере, са становишта предузећа, продукују додатна финансијска оптерећења, те посредно утичу на укупно пословање.

Уважавајући напријед наведено, *проблему* истраживања приступили смо у оквиру питања, које гласи: *Да ли административне баријере негативно утичу на пословање малих и средњих предузећа у Републици Српској?*

Након дефинисања проблема истраживања, неопходно је дефинисати и предмет истраживања. *Предмет истраживања* овог рада, представља теоријско-емпиријску анализу о утицају административних баријера на пословање малих и средњих предузећа у Републици Српској. Дакле, предмет истраживања је у области *теоријске економије*, док су уже подручје истраживања менаџмент и предузетништво, а све остале научне дисциплине ће бити проглашене константама. С обзиром на величину узорка свих предузећа у Републици Српској, истраживање за потребе овог рада, усмјерили смо на сектор малих и средњих предузећа. Главна хипотеза од које полазимо у овом истраживању гласи:

(X₀) *Комплексни и дуготрајни административни поступци умањују пословну успјешност малих и средњих предузећа са територије Републике Српске.*

Да би се истинитост постављене хипотезе доказала, у раду је постављена и једна помоћна хипотеза:

(X₁) *Усвајањем једнообразних политика, правила и процедура кроз дефинисање пројектног модела организационе структуре допринијеће се успјешности пословања малих и средњих предузећа у Републици Српској.*

У првом поглављу овог рада представиће се појам и значај предузећа као пословног система, с посебним акцентом на мала и средња предузећа.

Друго поглавље објашњава најзначајније спољне факторе који умањују успјешност пословања предузећа, с нагласком на административне баријере.

У трећем поглављу анализира се организациона структура предузећа, односно међуусловљеност фактора као што су флексибилност и истрајност, динамичност, сврсисходност али и ефикасност исте.

Четврто поглавље представља анализу резултата истраживања и тестирање истраживачких хипотеза.

Последње, пето поглавље, односи се на модел пројектне организационе структуре, а што заправо представља идејну ауторову визију у унапређивању пословне успјешности предузећа на територији Републике Српске, утичући директно на елиминисање административних препрека које се јављају у току пословања истих.

Адекватно осмишљен и имплементиран модел организационе структуре у предузећу представља битан услов стицања, одржавања и унапређивања тржишне позиције.

2. ПОЈАМ И ЗНАЧАЈ ПРЕДУЗЕЋА СА ПОСЕБНИМ АКЦЕНТОМ НА МАЛА И СРЕДЊА ПРЕДУЗЕЋА

Предузеће је економски систем који кроз своје пословање и кроз свој раст и развој обавља све економске активности које чине националну, односно међународну трговину (Nikolić et al. 2002). Предузеће, као пословни систем, треба да буде регистровано код надлежних институција, како би могло да обавља своје пословање у законским оквирима, док је предуслов за регистрацију одабир одређеног правног облика организовања, који је у складу са позитивним законским прописима. У земљама у окружењу примјењује се више различитих правних форми институционалног организовања предузећа, а то су: *инокосно предузеће, друштва лица, друштва капитала и задруге* (Babić i Lukić 2009a). Према препорукама Европске комисије под предузећем се подразумева:

Било који субјекат који је ангажован у економским активностима без обзира на његов правни облик, укључивши и субјекте ангажоване у занатској и другим активностима који су на индивидуалној или породичној основи, као и партнерства или удружења редовно ангажована у економским активностима (Eur-Lex 2003).

Предузеће се дефинише и као сложени систем, а што се огледа кроз његову структуру, будући да садржи велики број разноврсних подсистема, а ти подсистеми се састоје из других подсистема. Предузеће је такође и отворен систем, јер функционише као отворен систем, будући да је узајамно повезан са својим окружењем и његово пословање увелико зависи од екстерне средине (Verberović i Jelić 2005). Предузеће се такође дефинише и као динамичан систем, који функционише као организациони систем и неопходно је да има потпуну структуру са диференцираним пословним функцијама (набавка, продаја, финансије и друго). Динамичност предузећа се испољава кроз сталне промјене организационе структуре предузећа, кроз квалификациону структуру запослених, усавршавањем технолошких процеса и слично (Babić i Lukić 2009a).

Приликом дефинисања величине предузећа, поред броја запослених као једног од квантитативних показатеља, обично се посматара збир биланса активе предузећа, те укупан приход на годишњем нивоу. У емпиријској студији овог рада предузеће ћемо посматрати као пословни систем у подручју менаџмента и предузетништва (теоријске економије), док ћемо све остале научне дисциплине, које нису у директној вези са проблематиком овог рада, занемарити.

У наредној табели, најбоље се може схватити класификација малих и средњих предузећа, која се другачије тумачи у законској регулативи Европске уније у односу на Републику Српску и Федерацију Босне и Херцеговине.

Табела 1: Дефинисање малих и средњих предузећа у Европској унији, Републици Српској и Федерацији Босне и Херцеговине

Критеријуми	Европска унија			Република Српска			Федерација БиХ		
	Микро	Мала	Средња	Микро	Мала	Средња	Микро	Мала	Средња
Број запослених	<10	<50	<250	<9	<50	50-250	<10	<50	50-250
Биланс успјеха	≤2 мил. €	≤10 мил. €	≤50 мил. €	-	≤2 мил. КМ	2≤8 мил. КМ	≤400 КМ	≤4 мил. КМ	≤40 мил. КМ
Биланс стања	≤2 мил. €	≤10 мил. €	≤43 мил. €	-	≤1 мил. КМ	1≤4 мил. КМ	≤400 КМ	≤4 мил. КМ	≤30 мил. КМ

Извор: Petković et al. 2014 (адаптирано)

У Републици Српској је у јулу 2013. године усвојен Закон о развоју малих и средњих предузећа (Службени гласник РС 2013), који је замијенио претходни Закон о подстицању развоја малих и средњих предузећа (Службени гласник РС 2009). Према класификацији новог закона, мала и средња предузећа, дефинисана су респективно, како слиједи:

- Микропредузећа, која запошљавају мање од 10 радника;
- Мала предузећа чине привредни субјекти који запошљавају мање од 50 радника и чији је укупан годишњи приход мањи од 2.000.000,00 КМ (односно чија просјечна вриједност пословне имовине на крају пословне године износи мање од 1.000.000,00 КМ) и
- Средња предузећа чине привредни субјекти који запошљавају од 50 до 250 радника и чији се укупан годишњи приход креће између 2.000.000,00 КМ и 8.000.000,00 КМ (односно чија је просјечна вриједност пословне имовине на крају пословне године мања од 4.000.000,00 КМ).

Овај закон дефинише мала и средња предузећа на начин који је прилагођен условима пословања у Републици Српској, те према величини привреде. За разлику од дефиниције за сектор малих и средњих предузећа (скраћено МСП, прим. аут.) у Републици Српској, Федерација БиХ као и Европска унија дефинишу МСП сектор на другачији начин, а који је објашњен у табели 1. Претходни закључак јесте само један од бројних закључака који умањује пословну успјешност Републике Српске, односно Босне и Херцеговине као цјелине, на регионалном односно глобалном, пословном плану, јер су закони различито дефинисани у оба ентитета једне државе.

3. АДМИНИСТРАТИВНЕ БАРИЈЕРЕ КАО ФАКТОР ОПТЕРЕЂЕЊА ПОСЛОВАЊА ПРЕДУЗЕЊА

Прописи у својим многобројним облицима, од закона до владиних уредби, правилника и других подзаконских аката, као и општинских прописа, спадају у најважније инструменте одређене политике. Квалитетни, међусобно усклађени, логични, лако разумљиви и примјењиви прописи у свим областима су у функцији привредног развоја и ефикасног остваривања права грађана и пословне заједнице.

Административне баријере (препреке, прим. аут.) дефинишу се као проблем који настаје и прије оснивања предузећа, земаља у развоју (на примјер Босна и Херцеговина, Србија, Црна Гора и друге) али исто тако поменути препреке се јављају и у току самог пословања (Morisset and Lumenga 2002).

Поступак идентификације административних баријера је процес који треба да спроводи надлежни републички орган. Циљ наведеног процеса је анализа административних оптерећења којим треба да се утврди колико формалности (таксе, накнаде, дозволе, потребна документација

и слично) које издају институције на републичком нивоу, оптерећују привреду (Službeni glasnik RS 2009).

Анализа пословних баријера представља обрачун трошкова подносиоца захтјева за сваку појединачну формалност, исказане кроз *директне трошкове* (таксе и накнаде, потребна документација, вријеме неопходно за прикупљање документације и слично) и *индиректне трошкове* (вријеме потребно за прикупљање документације која се претходно прибавља како би се поднио захтјев и вријеме потребно за одговор надлежног органа на поднесени захтјев), те се на основу тога израчунају потенцијалне уштеде. Сврха ове анализе јесте пресјек стања о директним и индиректним трошковима сваке формалности, анализа и идентификација „скупих“ формалности, као и процјена уштеда које би се могле остварити имплементацијом препорука за одабране формалности у смислу укидања или поједностављења.

У наставку овог поглавља, прегледом литературе, представимо нека од истраживања реномираних аутора у погледу административних баријера и њиховог утицаја на пословање предузећа.

Привредници земаља западног Балкана, апелују на поједностављење административних процедура приликом пословања, а што се првенствено односи на поступак регистрације правног субјекта на једном мјесту (Eurochambers 2005).

У Црној Гори, према истраживању из 2011. године, у којем су се истраживали ограничавајући фактори на пословање предузећа, закључено је да предуге административне процедуре (40% у укупном изорку) највише доприносе умањењу пословне успјешности малих и средњих предузећа (Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća 2011).

У Белгији, рецимо, као проблем административне природе, уочавају се потешкоће у поврату ПДВ-а као и смањеној транспарентности у пословању у одређеним гранама привреде, а што је у потпуној супротности са регулативама Европске уније (Stephenson et al. 2011).

Међутим, према Donato de Rosa et al. (2013), у случају када се предузећа супротстављају административним захтјевима, они се заправо супротстављају неком од законодавних легислатива, а што на дуги рок представља проблем у цјелокупном привредном просперитету посматране земље.

Према препоруци Европске комисије, у периоду од 2003. до 2012. године, смањен је број административних процедура (на 6) приликом оснивања али и пословања предузећа на дуги рок, што је „охрабрило“ предузетнике на покретање бизниса као и у каснијим фазама и на проширење истог, ван националних граница (European Commission 2014).

У студији коју је спровео Broadman (1999), стабилно макроекономско окружење као и јасна законска и правна регулатива, те уређена и јасна правила за међународне инвеститоре, представљају битан предуслов економског просперитета и одрживости националне економије земаља у развоју.

Што се Републике Српске тиче, неопходно је активно учешће локалних заједница у сарадњи са Владом Републике Српске, како би дошло до смањења процедура и трошкова за почетак пословања, као и за његово усавршавање и развој у каснијим фазама пословања. Према томе, неопходно је ослободити привредне субјекте бројних обавеза, а међу најважнијима су *локалне административне таксе*. Иако Република Српска посједује изузетна природна богатства, те повољан геостратешки положај и слично, да би се привукли инвеститори, данас, у времену велике економске и финансијске кризе, неопходно је смањити утицај *укоријењеног бирократизма*. Једна од потенцијалних шанси за успјехом наших предузећа на локалном тржишту, лежи у „једношалтерском“ систему регистрације пословних субјеката, који је недавно почео са радом и који треба што прије тестирати у пракси, а чији циљ јесте да се смањи вријеме регистрације новог привредног субјекта са 23 на 3 дана, дајући могућност свим предузећима да спроведу своје пословне идеје у пракси.

4. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА КАО ФАКТОР УТИЦАЈА НА ПОСЛОВАЊЕ ПРЕДУЗЕЋА

Свака организација има своју структуру, односно конкретни систем унутрашњих односа и веза, без обзира на фазу раста у којој се налази. Организација располаже одређеним квантитативно-квалитативним чиниоцима рада, који се морају међусобно ускладити и повезати

у одговарајућу, компактну цјелину како би се осигурало њихово истовремено и координисано дјеловање у правцу реализације постављеног циља. Структура представља саставни дио и у исто вријеме најважнији дио сваке организације (Todorović 2003). Поједини аутори поистовјеђују структуру са организацијом, те у њој виде суштину и срж сваке организације, сву проблематику и све аспекте испољавања и дјеловања организације (Babić i Lukić 2009b).

4.1. Организациона структура посматрана као систем унутрашњих односа и веза

Организација као интегрални систем, односно сложена творевина са више различитих значења и обиљежја, може се посматрати са аспекта *организације као цјелине или организације као процеса*. Основне карактеристике организације као цјелине, се огледају у томе да су састављене од људи, имају различит задатак, односно циљ, и свака од њих има формализовану структуру која дефинише понашање њених чланова. Организација као процес, чини процес структурисања или груписања њених дијелова, а када је ријеч о овом аспекту кључно је дефинисати да ли је предмет организовања рад, људи или систем. Избор једног од поменутих одговора дефинише базичне поставке процеса организовања које се односе на природу посла и понашања људи у организацијама (Babić i Lukić 2009a).

Да би се организација као категорија могла схватити и на адекватан начин дефинисати и објаснити, неопходно је прије тога утврдити њена општа обиљежја, тј. она која се сусрећу код свих њених облика, без обзира на њихову врсту, величину, те друштвену припадност и која су у истима заступљена у одговарајућој мјери.

Под организационом структуром подразумијева се проблем рада унутар предузећа, подјелу на поједине дијелове који представљају организационе јединице у којима се реализују одређене функције и задаци. Да би предузеће могло да функционише као систем, кроз њега морају да протичу материја, енергија и информације. Протоком материје и енергије са техничко-технолошком структуром, обезбјеђује се одвијање основне дјелатности, а информације обезбјеђују несметано одвијање пословања кроз процес управљања.

4.2. Обиљежја организационих структура

Сврхисходност, представља најважније обиљежје организације као творевине и подразумијева њену усмјереност према одређеном циљу који треба да се оствари. Остварење тог циља је полазна основа, јер све настаје због циља и све се подређује испуњењу и његовој реализацији.

Удруженост људи и њихове интеракције, представљају кључни елемент организације, јер су само они у стању да путем интеракције утичу једни на друге и свјесно дјелују у правцу остварења постављених циљева. Да би могла да настане и да се као цјелина одржи, организација треба да окупи и на одговарајући начин повеже више људи, односно више појединаца. Ово правило важи за све организације без обзира на њихову врсту, величину и друштвену припадност, с том разликом што број људи који ступају у њих, као и начин њиховог организовања у свима њима, није исти. Неопходно је планско, смишљено обликовање и дјеловање у оквиру организације. Да би организација била у стању да настане, да се одржи и као цјелина успјешно функционише, она мора тако да се постави, обликује и стално усклађује и усмјерава на постављене циљеве. Другим ријечима, мора се изградити у складу са својим циљевима, а затим усмјерити на њихову реализацију.

Трајност организације представља компактну и „претежно“ дугорочну творевину. Вријеме њеног трајања најчешће није познато, односно унапријед одређено, а углавном је условљено бројним елементима као што су: начин гледања на опстанак, односно континуитет дјеловања, врсту циљева и пословне филозофије, карактер и степен изграђености организационе структуре.

Рационалност и ефикасност организација, представља систем гдје је организација рационална творевина из разлога што има јасно дефинисане циљеве према којима се управља и усмјерава њен рад, те из разлога што располаже са ограниченим ресурсима, како материјалним тако и људским.

Динамичност и флексибилност организације, као карактеристика се испољава, односно манифестује у сталним промјенама у организацији до којих долази како унутар, тако и у

окружењу, а слиједом тога долази и до прилагођавања организације наведеним промјенама. Динамичност и флексибилност организације су условљени промјенама у чиниоцима рада, затим у циљевима и задацима организације, те у окружењу организације. Као процес, организација је стална, непрекидна, а као творевина она је флексибилна и промјенљива, односно еволуира.

Структурираност је једна од одлика сваке организације. У свакој организацији су материјални и људски ресурси међусобно повезани, усклађени и усмјерени у правцу реализације постављених циљева.

4.3. Флексибилност организационих структура

„Компоновање“ организационе структуре предузећа је сложен процес чије успјешно обављање захтијева да се строго води рачуна о циљевима организације, карактеристикама окружења и перманентној промјени окружења предузећа. Да би ефикасно пословало, предузеће мора водити рачуна о окружењу у којем послује као и захтјевима окружења. Разумијевање пословног окружења предузећа је од огромног значаја за пословање, напредак али и афирмацију на циљном тржишту (Kast 1974).

Флексибилност организационих структура представља значајну предност која долази до изражаја првенствено у малим и средњим предузећима. Она се огледа у лакоћи сужавања или ширења обима функција без „жртвовања“ њених ресурса, стручности и искуства. Наиме, чињеница је да су *врхунске* стручности концентрисане на вишим нивоима организационе пирамиде, тако да се организациона структура може сужавати путем елиминисања радних мјеста са нижих нивоа пирамиде, а да се при томе не доводи у питање њена ефикасност и ефикасност, али исто тако и цјелокупног пословање предузећа. Промјене и побољшања у систему организације доприносе успјешнијем пословању предузећа, а флексибилност је значајна карактеристика која доприноси бржим промјенама и интензивирању иновативне дјелатности на свим нивоима организационе структуре.

Један од проблема са којим се суочава сваки „пројектант“ организације предузећа јесте постизање равнотеже између стабилности и флексибилности организације, односно организационе структуре предузећа. Избор организационе структуре предузећа обично је задатак највишег менаџмента у предузећу, који мора пронаћи равнотежу између те двије крајности. Менаџмент има задатак да изабере ону структуру која ће бити најпримјеренија конкретном предузећу, а која ће бити заснована на стратегији и циљевима предузећа. Структура је као и организација, динамична категорија, која се стално мијења, допуњава и актуелизује.

Динамика промјена организационе структуре предузећа условљена је и растом, односно развојем предузећа. Изградња организационе структуре треба да обезбиједи остваривање циљева организације, оптималну подјелу рада, посебно оних задатака који се додјељују менаџерима, пуну пажњу кључним функцијама у организацији и јасно утврђивање одговорности, рационалну употребу квалификација, искуства и специјалистичких знања, док запослени требају да раде у ефикасним тимовима, а њихов рад да се заснива на адекватном систему информација и комуникација.

5. ЕМПИРИЈСКИ РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

У овом раду истражује се утицај административних баријера на пословање малих и средњих предузећа. Мјесто експерименталног истраживања ограничили смо на територију Републике Српске, а за потребе рада спровели смо квантитативно истраживање, методом случајног узорка, чији ће резултати бити представљени у наставку.

5.1. Методолошке основе истраживања

Истраживање за потребе рада, спроведено је у првом кварталу 2013. године на територији 5 градова и 4 општине у Републици Српској¹. Узорак је дефинисан према регионалном принципу, а обухватио је следеће градове и општине: *Добој, Бијељина, Приједор, Бања Лука, Источно Сарајево, Модрича, Дервента, Теслић и Петрово*.

Приликом спровођења квантитативног истраживања користили смо метод случајног узорка. Податке смо прикупљали методом упитника (структурисаног у форми затворених питања са више понуђених одговора, као и у форми отворених питања, на која су се тражила лична мишљења испитаника) који има особине и квантитативног, али и квалитативног истраживања, због великог броја питања којима мјеримо ставове у форми скала.

Упитници су анкетираним субјектима достављени највећим дијелом путем мејла, поштом али и лично, а велику подршку у конкретној реализацији истраживања имали смо од стране локалних агенција за развој малих и средњих предузећа са територије Републике Српске. Достављени упитници су обрађени примјеном савремених метода дескриптивне и квантитативне статистике у софтверском пакету ИБМ СПСС (*IBM SPSS Statistics v. 17*, прев. аут.). Структура упитника којим се врши истраживање, састоји се из три цјелине:

- Први дио који садржи *општа питања* о предузећу,
- Други дио који анализира *ниво утицаја*, односно оптерећења административних баријера на укупно пословање и
- Трећи дио који садржи питања везана за *организациону структуру* и предложени теоријски модел организационе структуре који је пројектован за предузећа на територији Републике Српске.

Величина узорка је ограничена на 121 предузеће ($n=121$), углавном са територије града Добоја (63), што процентуално износи 52,21% у односу на посматрани, укупни узорак. Према томе, град Добој испуњава добру полазну основу за оцјену постављене проблематике истог рада. Иако је релативно мали број прикупљених упитника, у односу на статистичку масу (0,79% у односу на укупан број предузећа из 2011. године према Годишњем извјештају за област малих и средњих предузећа и занатско-предузетничку дјелатност у Републици Српској за 2011. годину, 2012), у овом раду не може се говорити о репрезентативном узорку, међутим важно је напоменути да су сви прикупљени методом случајног узорка, чиме се повећава вјеродостојност резултата добијених у истраживању.

5.2. Ограничења у истраживању

Највећи проблем у реализацији емпиријског истраживања, чији ће резултати бити представљени у наставку овог рада, представља оскудан фонд финансијских средстава, тако да нисмо били у могућности да спроведемо истраживање са већим узорком, на територији цијеле Републике Српске.

Наредно ограничење ове теоријско-емпиријске студије, лежи у чињеници ниске, моралне одговорности менаџера и власника предузећа, којима смо послали упитнике, а нису исказали вољу да сарађују са нама, као истраживачима. Да ли су поменути *стејкхолдери* (енгл. stakeholders, прим. аут.) били незаинтересовани за сарадњу са академским истраживањима, или су неки други разлози утицали на њихову одлуку – да нам не одговарају на послате упите, најжалост, остаће непознаница.

Претходним ограничењима у овом истраживању, додаћемо и чињеницу значајнијег броја прикупљених упитника, а који су били попуњени површно и нереално, тако да смо велики број истих морали искључити из даље анализе.

¹ За више детаља прочитајте у резултатима истраживања.

5.3. Резултати истраживања

Дистрибуција анкетираних малих и средњих предузећа, посматрано према показатељу облика организовања, показују следеће: 64% анкетираних спада у *друштво са ограниченом одговорношћу*, 36% анкетираних је организовано у форми *самосталног предузетника*.

Уколико посматрамо структуру узорка према дјелатностима у оквиру којих предузећа послују, резултат је следећи: 39% анкетираних предузећа је из области *трговине на велико и мало, оправке моторних возила и предмета за личну употребу*; 24% анкетираних предузећа је из области које смо дефинисали као *остале дјелатности*, које нису прецизно дефинисане у оквиру наведених категорија; 13% анкетираних предузећа је из области *грађевинарства* док је само 9% предузећа из области *саобраћаја и веза*; 7% анкетираних предузећа спада у домен *прерађивачке индустрије*; 5% анкетираних предузећа је из области *пољопривреде* и 3% анкетираних предузећа је из области *угоститељства*.

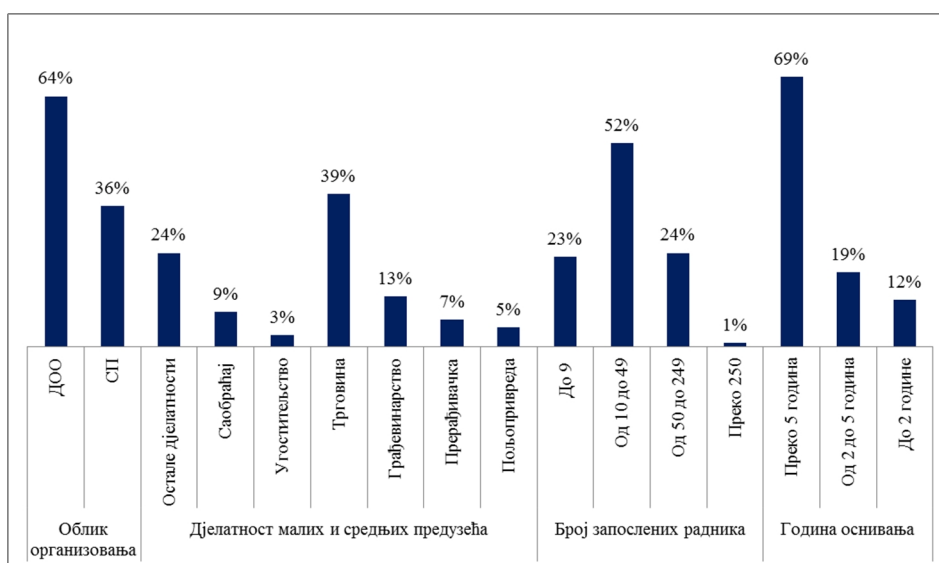
Дистрибуција анкетираних предузећа, посматрано према показатељу броја запослених радника, показује следеће: 23% анкетираних предузећа запошљава до 9 запослених радника, 52% анкетираних предузећа запошљава од 10 до 50 запослених радника, 24% анкетираних предузећа запошљава од 50 до 249 запослених радника, док 1% анкетираних предузећа запошљава преко 250 запослених радника.

С друге стране, дистрибуција анкетираних предузећа, гледано према показатељу године оснивања, показује следеће: 12% анкетираних предузећа спада у групу предузећа која имају до 2 године пословног искуства, 19% анкетираних предузећа има од 2 до 5 година пословног искуства, док је чак 69% анкетираних предузећа из узорка која имају преко 5 година пословног искуства.

На основу презентоване дистрибуције анкетираних субјеката према показатељу облика организовања, дјелатности, броја запослених радника и године оснивања, може се закључити да је структура узорка „задовољавајућа“ због нивоа одступања од идеалних вриједности, те услова у оквиру којих је наведено истраживање реализовано. Посебно значајну детерминанту анкетираних субјеката представља број запослених радника.

Број попуњених и достављених упитника, гледано према броју запослених, показује да доминирају анкетирани субјекти који запошљавају до 50 радника. Истраживање је усмјерено и реализовано у оквиру малих и средњих предузећа. Узимајући у обзир тешку економску ситуацију, као и свјетску економску кризу све јачег интензитета, резултати презентовани у овом раду „осликавају“ сасвим реално стање.

Графикон 1: Дистрибуција анкетираних предузећа у узорку према облику организовања, дјелатности, броју запослених и години оснивања

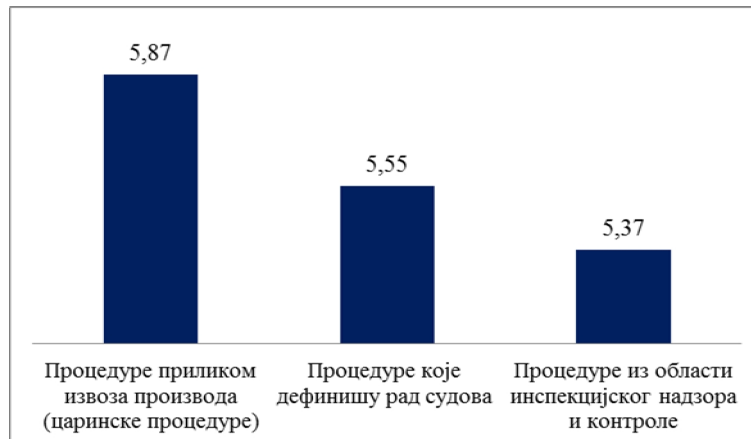


Извор: калкулација аутора

У оквиру истраживања, настојало се утврдити у којем сегменту од наведених области *административне баријере* имају највећи негативан утицај на пословање предузећа. Навешћемо три области, према претходно објашњеном критеријуму, са највећим вриједностима:

- 5,87 – процедуре приликом *извоза производа* (царинске процедуре),
- 5,55 – процедуре које дефинишу *рад судова* и
- 5,37 – процедуре из надлежности *инспекцијског надзора и контроле*.

Графикон 2: Најзначајније административне процедуре које утичу на пословање предузећа

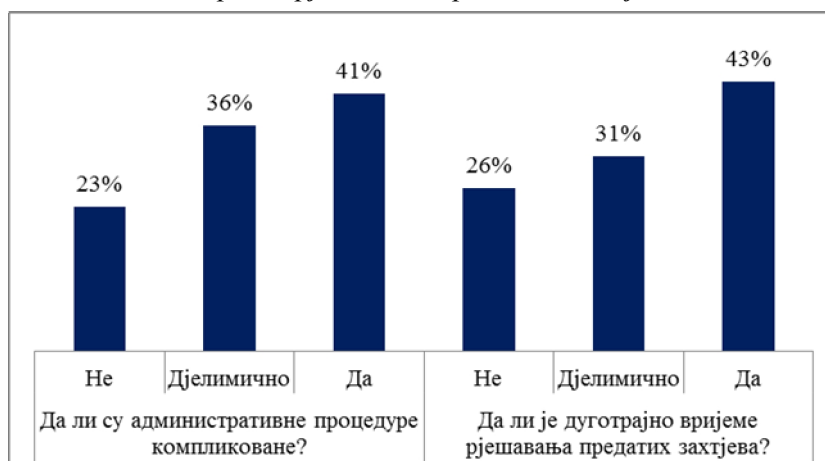


Извор: калкулација аутора

Наредно питање на основу којег се жељела поближе истражити улога и значај административних баријера на пословање предузећа, гласи: *да ли су административне процедуре градске/општинске управе компликоване?* Пројекција резултата истраживања је следећа: 41% анкетираних предузећа је потврдно одговорило на постављено питање, 36% анкетираних предузећа је одговорило да се дјелимично слажу са наведеном тврдњом, док је 23% анкетираних предузећа одговорило да административне процедуре градске, односно општинске управе нису компликоване.

С друге стране, на питање да ли је *вријеме рјешавања захтјева* предатих код градске/општинске управе *дуготрајно*, добијени су следећи резултати: 43% анкетираних предузећа је потврдно одговорило на ово питање, 31% анкетираних предузећа је одговорило да се дјелимично слажу са наведеном тврдњом, док је преосталих 26% анкетираних предузећа сматрало да вријеме рјешавања захтјева предатих код градске/општинске управе није дуготрајно.

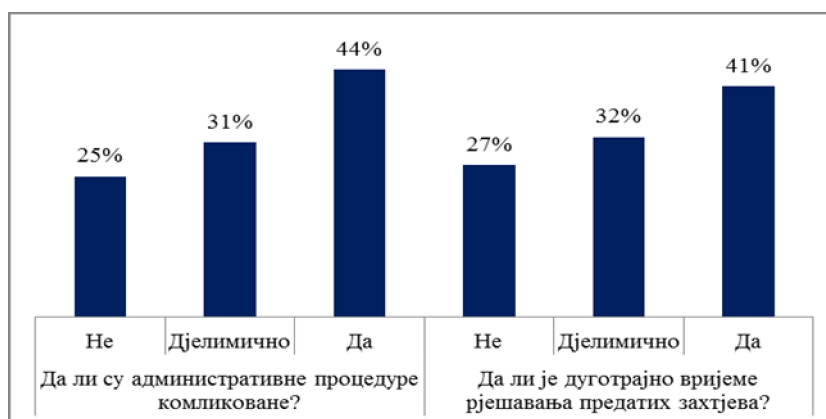
Графикон 3: Ниво компликованости административних процедура градске/општинске управе те брзина рјешавања предатих захтјева



Извор: калкулација аутора

У оквиру истраживања, а на основу датих одговора на питање *да ли су административне процедуре министарстава и републичких институција компликоване*, добијени су следећи резултати: 44% анкетираних предузећа је потврдно одговорило на ово питање, 31% анкетираних дјелимично се слажу са наведеном тврдњом, док је преосталих 25% одговорило да административне процедуре министарстава и републичких институција нису компликоване. Када говоримо о времену потребном за рјешавања захтјева предатих код министарстава и републичких институција, а које је *дуготрајно*, добијени су следећи резултати: 41% анкетираних је потврдно одговорило на ово питање, међутим релативно је висок проценат анкетираних предузећа која су одговорила да се дјелимично слажу са наведеном тврдњом а износи 32%, док је 27% анкетираних предузећа одговорило да вријеме рјешавања захтјева предатих код министарстава и републичких институција није дуготрајно.

Графикон 4: Ниво компликованости административних процедура министарстава и републичких институција, те брзине рјешавања предатих захтјева

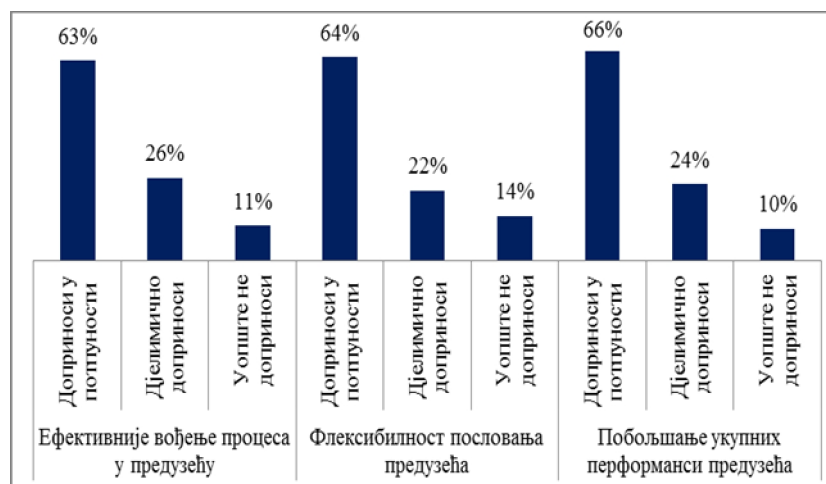


Извор: калкулација аутора

У трећем дијелу упитника анализирани су организационе структуре и предложен је адекватан модел организационе структуре за предузећа.

У оквиру истраживања, а на основу датих одговора на питање *да ли пројектни модел организационе структуре доприноси ефективнијем вођењу процеса у предузећу, усљед примјене једнообразних политика, правила и процедура*, добијени су следећи резултати: 63% анкетираних предузећа је одговорило да доприноси у потпуности, 26% анкетираних предузећа је одговорило да су дјелимично доприноси, док је 11% анкетираних предузећа одговорило да уопште не доприноси.

Графикон 5: Допринос пројектног модела организационе структуре ефективнијем вођењу процеса, флексибилности пословања, те побољшању укупних перформанси



Извор: калкулација аутора

На питање *да ли пројектни модел организационе структуре доприноси флексибилности пословања предузећа*, добијени су следећи резултати: 64% анкетираних предузећа одговорило је да доприноси у потпуности, 22% анкетираних предузећа одговорило је да дјелимично доприноси, а преосталих 14% анкетираних предузећа сложило се са чињеницом да уопште не доприноси.

Наредно питање које је постављено власницима, менаџерима и овлашћенима за попуњавање упитника, гласи: *да ли пројектни модел организационе структуре доприноси побољшању укупних перформанси предузећа?* Резултати добијени анализом одговора на постављени упит су: 66% анкетираних предузећа одговорило је да доприноси у потпуности, 24% анкетираних предузећа је одговорило да су дјелимично доприноси, а 10% анкетираних предузећа одговорило је да уопште не доприноси.

Резултати овог дијела истраживања потврдили су да највећи проценат свих предузећа из узорка сматра да адекватно успостављена организациона структура доприноси ефективнијем вођењу процеса, флексибилности пословања, те побољшању конкурентске позиције предузећа у нестабилном и промјенљивом окружењу.

5.4. Тестирање хипотеза

Резултати добијени истраживањем, показују да компликовани и дуготрајни административни поступци негативно утичу на пословање малих и средњих предузећа али исто тако, утврдили смо да формалне и неформалне административне баријере негативно утичу на пословање истих предузећа. Прва и једина помоћна хипотеза доказана је и прегледом литературе реномираних истраживања, али исто тако и у оквиру резултата истраживања овог рада (статистички и у форми графикона). Закључено је да се усвајањем једнообразних политика, правила и процедура кроз дефинисање пројектног модела организационе структуре доприноси успјешности пословања малих и средњих предузећа у Републици Српској.

С обзиром да је помоћна хипотеза прихваћена као истинита, слиједи закључак да је и главна хипотеза доказана као истинита, односно комплексни и дуготрајни административни поступци умањују пословну успјешност малих и средњих предузећа са територије Републике Српске, али након успостављања јаког механизма у изградњи пројектног модела организационе структуре, пословна успјешност поменутих предузећа биће подигнута на виши ниво како на националном, тако и путем интернационализације на међународном тржишту.

Након спроведеног истраживања, предложен је и адекватан модел организационе структуре за мала предузећа, те пројектни модел за средња предузећа који је примјенљив у оквиру тренутног пословног амбијента, а који је потребно инкорпорисати у постојећу организациону структуру, чиме ће се доказати и *да се примјеном адекватног модела организационе структуре у предузећу може смањити утицај административних ограничења на пословање предузећа*.

6. ТЕОРИЈСКИ МОДЕЛ САВРЕМЕНЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ

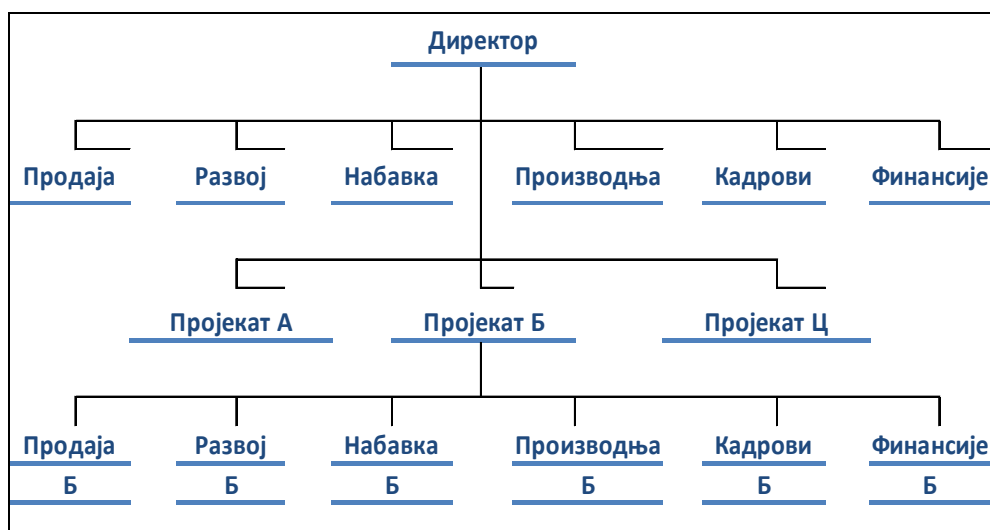
Избор одговарајуће врсте организационе структуре предузећа, представља једну од најважнијих одлука предузећа, јер уколико се усвоји организациона структура која не одговара ситуацији у којој се организација налази, она ће успорити или *закочити* способности управљачког система. Начин структурисања организације је специфичан за сваку организацију и својствен само њој, те се не може говорити о јединственом начину или јединственој „формули“ за структурисање организације. Могући су различити приступи у структурисању односно *моделовању* организације предузећа, не само зато што су предузећа међусобно разликују једна од других, већ и зато што поједини чиниоци организације различито утичу на предузећа.

На основу спроведеног истраживања предлажемо да се код *малих предузећа* примјени функционални модел организационе структуре, уз формирање одређених одјељења у оквиру постојеће структуре која би се бавила конкретним активностима везаним за одређене процесе, као што је, на примјер, прикупљање документације за извоз (шпедитерски послови) или одјељење које би имало за задатак комуникацију са екстерним „актерима“ који утичу на

пословање предузећа. Такође, посебно је интересантна и примјена такозваног „аутсорсинга“ приликом дефинисања организационе структуре код малих предузећа гдје се одређене активности повјеравају специјализованим агенцијама или организацијама из окружења услед немогућности малих предузећа да имају у оквиру своје организације ове сегменте (услуге адвокатских агенција приликом заступања код судских процеса, услуге агенција за маркетинг и истраживање тржишта, услуге разних других специјализованих организација).

На основу спроведеног истраживања предлажемо да се код *средњих предузећа* примијени пројектни модел организационе структуре као модел који је примјенљив за предузећа у Републици Српској и који је потребно промовисати као пожељну алтернативу постојећим моделима структурисања предузећа. Пројектна организација има карактеристике флексибилне организације, способне да се брзо прилагођава промјенама у технологији и захтјевима окружења у којем предузеће послује. Пројектна организациона структура представља привремену организациону форму која се успоставља за реализацију одређеног пројекта. Идеја пројектне организације значи скупити најспособније раднике који стоје на располагању организацији да би се ријешили одређени сложени задатак, уз предвиђене трошкове, за одређено вријеме и уз одговарајући квалитет.

Слика 1: Модел пројектне организационе структуре инкорпорисан у постојећу организациону структуру предузећа



Извор: ауторова идејна презентација

Инкорпорисањем пројектног модела организационе структуре у постојећу организациону структуру предузећа, до изражаја долазе главне предности пројектне структуре, а то су:

- *Флексибилност,*
- *погодност за иновације и иновативне идеје и*
- *флексибилан прилаз* подјели задатака и задужења у оквиру предузећа, подјели посла, те успостављању хијерархијских односа надређености и подређености.

Пројектна организација може да буде *нестална*, ако се ради о једнократним пројектима и *стална*, ако се ради о пројектним процесима, који трају дужи временски период. Индивидуална пројектна организација у основи веома мало мијења глобалну организациону структуру предузећа, док захтијева унутрашњу реорганизацију распореда послова односно задатака за поједине пројекте у функционалним, организационим јединицама. Једино што она мијења у глобалној организационој структури је издвајање менаџера пројекта из постојеће организације.

7. ЗАКЉУЧАК

Предузећа су принуђена да проналазе начине како да опстану и да се развијају у савременом пословном окружењу. Ова чињеница се посебно односи на неопходност сталног прилагођавања организационе структуре у циљу реализације циљева пословања предузећа, а то се првенствено односи на примјену савремених метода у управљању елементима у процесу репродукције. Полазећи од ових околности, истраживање се усмјерло на проналажењу одговарајућих рјешења у сфери организације и планирања у предузећима, која би омогућила побољшање укупног пословања предузећа, чиме би се истовремено дао допринос подизању његове конкурентске позиције на тржишту. Посебно је у оквиру истраживања обрађен сегмент пословног окружења као фактора организационе структуре. Када је ријеч о прилагођавању организационе структуре предузећа у окружењу у којем дјелује, посебно је стављен акценат је на флексибилност организационих структура, која се намеће као императив без којег предузеће неће бити у стању да идентификује и реализује своје развојне шансе.

Административне баријере утичу на ниво активности у малим и средњим предузећима, те у великој мјери отежавају пословање и утичу на повећање пословног ризика. Административне баријере са којима се предузећа сусрећу приликом пословања у великој мјери продукују додатна финансијска оптерећења. Највећи негативан утицај на пословање малих и средњих предузећа имају административне баријере из области царинских процедура (са коефицијентом 5,87) и то оних које дефинишу процедуре приликом извоза производа, затим процедуре које дефинишу рад судова, те процедуре из надлежности инспекцијског надзора и контроле. Поред свих објективних фактора који негативно утичу на пословање предузећа, значајан је утицај такозваних „неформалних структура“ које имају велики утицај у нашој националној економији, будући да су се предузећа у великом броју изјаснила да су у циљу бржег рјешавања предатих захтјева код надлежних институција прибјегавала овим методама.

На основу резултата истраживања дошло се до закључка да адекватно успостављена организациона структура доприноси ефективнијем вођењу процеса у предузећу, те ефикаснијој координацији активности у предузећу услед јасно дефинисаних хијерархијских односа, а што даље утиче на повећање продуктивности у оквиру истих.

Један од проблема савремених предузећа јесте превелик ниво трошкова који су често беспотребни и који се могу избјећи бољом и адекватнијом унутрашњом организацијом процеса у предузећу. Аспект флексибилности организационих структура је значајан фактор који се постиже уколико се на адекватан начин успостави организациона структура у предузећа.

Истраживање у овом раду показало је да примјена *пројектног модела* организационе структуре код средњих предузећа, инкорпорисаног у постојећу организациону структуру позитивно утиче на пословање предузећа, док је код малих предузећа адекватније да се приступи формирању одјељења или да се крене у правцу „аутсорсинга“ одређених дјелатности које не спадају у основну дјелатност предузећа.

ЛИТЕРАТУРА

- Babić, Manojlo i Lukić, Zoran. 2009a. *Menadžment – Teorije, funkcije, institucionalni aspekti i korporativno upravljanje*. Banja Luka: Ekonomski fakultet.
- Babić, Manojlo i Lukić, Zoran. 2009b. *Organizacija – Teorije, strukture, dizajn i ponašanje*. Banja Luka: Ekonomski fakultet.
- Berberović, Šefkija i Stavrić, Božidar. 1998. *Ekonomika preduzeća*. Beograd: KIZ Centar.
- Buble, Marin. 2006. *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.
- Broadman, Harry G. 1999. *Reducing Structural Dominance and Entry Barriers in Russian Industry*. Washington
- Službeni glasnik RS. 2013. *Zakon o razvoju MSP*. Broj 50/13, Pristupljeno 31. marta <http://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/mper/PAO/Pages/Splash.aspx>.
- Vlada Republike Srpske. 2012. *Godišnji izvještaj za oblast malih i srednjih preduzeća i zanatsko-preduzetničku djelatnost u Republici Srpskoj za 2011. godinu*. Banja Luka.
- Službeni glasnik RS. 2009. *Odluka o postupku i kriterijima kontrole i procjene uticaja zakona, drugih propisa i opštih akata na uvođenje novih, izmjenu i ukidanje postojećih formalnosti koje opterećuju privredno poslovanje*. Broj 61/09. Pristupljeno 22. septembra <http://slglasnik.org/slgl/documents/2011/047/?lang=b>.
- Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća. 2011. *Strategija za podsticanje konkurentnosti na mikronivou 2011–2015*. Podgorica
- De Rosa, Donato, Mariana Iooty, Florina Pirlea, Arabela Aprahamian and Alexandru Stanescu. 2013. „Product Market Policies in Romania: A Comparison with EU Partners“. *Policy Research Working Paper* 6698. World Bank.
- Drucker, F. Peter. 1996. *Inovacije i preduzetništvo*. Beograd: Grmeč.
- Eur-Lex. 2003. *Official Journal of the European Union* L 124/03, Commission Recommendation 2003/361/EC. Accessed September 16, 2013. http://eur-lex.europa.eu/JO_Index.do.
- Eurochambers. 2005. *Prepreke za investiranje u Zapadni Balkan sa stanovišta privatnog sektora*. Evropska unija.
- European Commission. 2014. *Enterprise and industry*. Accessed February 04, 2014. <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/>.
- Kast, Rosenzweig. 1974. *Organization and Management*. New York: McGraw Hill Inc.
- Kotler, Philip. 2001. *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola*, Zagreb: Mate.
- Kersan, Škabić Ines i Marina Banković. 2008. „Malo gospodarstvo u Hrvatskoj i ulazak u Europsku uniju“. *Ekonomika misao i praksa*, Dubrovnik XVI. (2), str. 57–76.
- Kunaka, Charles. 2010. *Logistics in Lagging Regions: Overcoming Local Barriers to Global Connectivity*. World Bank Studies.
- Milislavljević, Momčilo i Jovan Todorović. 1995. *Planiranje i razvojna politika preduzeća*. Beograd: Savremena administracija.
- Morisset, Jacques and Olivier N. Lumenga. 2002. *Administrative barriers to foreign investment in developing countries*. The World Bank Group.
- Nikolić, Milenko, Dragana Pokrajčić, Nikola Malenović i Blagoje Paunović. 2002. *Ekonomika preduzeća*. Šesto izmenjeno izdanje. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Petković, Saša, Boris Novarlić i Matea Zlatković. 2014. *Innovation Centers as Generators of Technologically Advanced Small Enterprises: An Empirical Study in Bosnia and Herzegovina*. Dubrovnik: OFEL 2014.
- Stephenson, Kevin M., Larissa Gray, Ric Power, Jean-Pierre Brun, Gabriele Dunker and Melissa Panjer. 2011. *Barriers to Asset Recovery: An Analysis of the Key Barriers and Recommendations for Action*. The World Bank.
- Todorović, Jovan. 2003. *Strategijski i operativni menadžment*. Beograd.
- Unija poslodavaca Crne Gore. 2011. *Istraživanje o biznis barijerama u MSP u Crnoj Gori*. Pristupljeno 06. februara <http://www.upcg.co.me/doc/PublikacijeNajvece%20barijere%20prilikom%20poslovanja.pdf>.
- Fremont, Ellsworth Kast and James Erwin Rosenzweig. 1974. *Organization and Management*. New York: McGraw Hill Inc.