

## 1. UVOD

Bosna i Hercegovina, kao država s najtežim posljedicama rata i u procesu tranzicije u društvenom i ekonomskom razvoju, se nalazi u veoma lošem ekonomsko-socijalnom stanju. Čimbenici koji utječu na trenutno ekonomsko stanje odnose se na nepovoljne socijalne uvjete u regiji koja se nalazi u tranziciji, posljedice rata 1992. – 1995. godine, nepovoljnu poslovnu klimu i sporost reformi u restrukturiranju gospodarskih subjekata. Ekonomsko stanje pokazuje nedovoljan rast nacionalnog dohotka po stanovniku, nedovoljan tržišni potencijal, usporen rast gospodarskih aktivnosti što uzrokuje veliki broj nezaposlenih i siromašnih. Poboljšanje ekonomsko-socijalnog stanja podrazumijeva djelovanje svih čimbenika društvenog života: tijela vlasti, privatnog i nevladinog sektora i svih sudionika javnog sektora. Zahtjev za ekonomskim razvojem ukazuje na potrebu sustavnoga angažmana u izradi razvojnih planova kao i izrade nacionalnog strateškog plana razvoja. U ovim naporima nužno je osigurati i pomoć međunarodne zajednice, posebice pri edukaciji i stjecanju novih znanja i iskustava u transformacijskom reformskom procesu. Pri tom posebice treba naglasiti važnost pomoći Europske Unije, kao integracije, kojoj sukladno svojem povijesnom, kulturnom i gospodarskom razvoju teži Bosna i Hercegovina.

Kako bi se ostvarila efikasna suradnja gospodarstva BiH s gospodarstvom EU, s integracijom u gospodarski sustav EU kao konačnim ciljem, potrebno je prvenstveno raditi na razvoju menadžmenta i usklađivanju njegovih značajki u BiH sa značajkama EU menadžmenta.

Menadžment kao poduzetnička tehnologija, temeljni je čimbenik razvoja gospodarstva svake zemlje tržišne ekonomije. Vođenje organizacijskih promjena menadžmenta Bosne i Hercegovine trebalo bi biti usmjereno približavanju značajkama europske konkurentnosti. U tom smislu potrebno je razvijati organizaciju rada prema načelima poduzetničke organizacije, razvijati hijerarhiju ciljeva i strategija te prema njihovim odrednicama razvijati organizacijsku strukturu. S obzirom na sadašnje i buduće širenje poslovanja prema zemljama Europske Unije, potrebno je jačati komunikacijske tehnike za pregovaranje s EU menadžerima te jačati projektno menadžersko odlučivanje u svrhu internacionalizacije poslovanja. Gospodarstvo BiH će jačanjem integracijskih procesa prema EU postati i destinacija za razne oblike sredstva

s ciljem razvoja gospodarstva BiH. U vezi s tim, potrebno je razvijati tehnologiju planiranja i organizacije projekata za investicije iz EU te posebno razvijati znanja potrebna za projektnu organizaciju i vođenje projekata. Gospodarstvo BiH, kao i njegov menadžment, treba posebice definirati dugoročne i strateške planove, odnosno razvijati financijske tehnike planiranja i budžetiranja. Planiranje je neprekidan proces kojim se prate tehničko-tehnološke, političke, pravne, privredne i kulturne promjene, kao realni pokazatelji svih ključnih elemenata koji kreiraju društveno-ekonomski razvoj. U procesu planiranja se usklađuju razvojne proturječnosti lokalnih i regionalnih interesa, rukovodeći se kriterijima optimalnog korištenja prirodnih i drugih resursa regije.

### **1.1. PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA**

Temeljni cilj razvoja menadžmenta Bosne i Hercegovine je postizanje visoke učinkovitosti i inovativnosti u svrhu integracije gospodarstva Bosne i Hercegovine u gospodarski prostor Europske Unije. Područja kao što su investicijski menadžment, vođenje investicijskih projekata, strateško planiranje, razvoj inovativnosti, proces vođenja investicijskih timova, metode planiranja investicija, rukovođenje i vođenje, razvoj ljudskih potencijala itd. predstavljaju temeljne odrednice modela sustavnoga razvoja menadžerske prakse gospodarstva Bosne i Hercegovine kao temeljnog uvjeta efikasne integracije gospodarstva BiH u gospodarski sustav EU. U kontekstu takve problematike istraživanja definira se i znanstveni problem istraživanja:

Suvremena poslovna praksa zahtijeva praćenje diskontinuiranih promjena kroz kontinuirani proces učenja i razvoja menadžerskih alata i tehnika, kako bi se ostvarila mogućnost stjecanja konkurentskih prednosti. Stupanj razvoja gospodarstva Bosne i Hercegovine predstavlja izazov za primjenu suvremenih menadžerskih rješenja u funkciji integracije u gospodarski sustav Europske Unije. Međutim, u literaturi nedostaje sustavnog istraživanja operacionalizacije menadžerske prakse u gospodarstvo BiH kao i praktičnih smjernica razvoja i transformacije gospodarstva BiH prema odrednicama gospodarskog sustava EU. Budući da je menadžment kao poduzetnička tehnologija temelj razvoja gospodarstva pa tako i društva, na toj osnovi mogu se predložiti primjerena rješenja za gospodarstvo BiH, kako bi se smanjio

njegov razvojni jaz. Sukladno takvoj problematici i problemu istraživanja, definiran je i predmet znanstvenog istraživanja:

Istražiti i analizirati značajke gospodarskog sustava Bosne i Hercegovine radi njegovog što bržeg uključivanja u gospodarski sustav Europske Unije, što zahtijeva konzistentno utvrđivanje svih relevantnih teorijskih značajki menadžmenta kao sustava, istraživanje značajki suvremenih alata u razvoju menadžmenta kojima gospodarstvo BiH može odgovoriti na promjene u okruženju, analizirati mogućnosti razvoja strategijskoga menadžmenta kao nositelja upravljanja promjenama gospodarstva Bosne i Hercegovine, istraživanje društvene funkcije menadžmenta pri uključivanju gospodarstva Bosne i Hercegovine u Europsku uniju te utvrditi bilancu učinaka razvoja menadžmenta na proces integriranja gospodarstva Bosne i Hercegovine u europske integracijske procese.

## **1.2. ZNANSTVENA HIPOTEZA I POMOĆNE HIPOTEZE**

U suvremenom poslovnom okruženju kada znanje postaje temeljni kapital poduzeća, a upravljanje fizičkim, odnosno materijalnim kapitalom važnije od njegovog posjedovanja, menadžment kao nositelj znanja o upravljanju postaje temeljni čimbenik uspješnosti poduzeća i najvažniji nositelj poduzetničke uloge u suvremenom gospodarstvu.

Stoga je temeljna hipoteza predložene doktorske disertacije sljedeća: **znanstveno utemeljen i sustavan razvoj menadžmenta kao znanstvene discipline suvremene ekonomije, u uvjetima Bosne i Hercegovine, je presudan čimbenik efikasnog integriranja gospodarstva Bosne i Hercegovine u gospodarski sustav Europske unije.**

Tako postavljena znanstvena hipoteza implicira više **pomoćnih hipoteza**:

1. Menadžment u uvjetima Bosne i Hercegovine pod utjecajem vanjskih čimbenika utječe na strukturalno prilagođavanje gospodarstva Bosne i Hercegovine gospodarskom razvoju EU.
2. Uspješan menadžment identificira se kao temeljni čimbenik efikasnog razvoja gospodarstva Bosne i Hercegovine.

3. Efikasno upravljanje ljudskim resursima omogućit će diskontinuirani rast gospodarstva Bosne i Hercegovine.
4. Jačanje poduzetničkog menadžmenta čimbenik je efikasnog razvoja gospodarstva Bosne i Hercegovine;
5. Menadžment se može identificirati kao nositelj procesa generiranja strategijskih programa;
6. Razvoj i jačanje strateških saveza identificira se kao pokretač razvoja gospodarstva Bosne i Hercegovine;
7. Jačanje menadžmenta u pozitivnoj je vezi s ubrzanjem procesa uključivanja BiH u EU.

### **1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Izravno i u najužoj vezi sa znanstvenim problemom, predmetom i objektom znanstvenoga istraživanja te postavljenom radnom hipotezom, određeni su svrha i ciljevi istraživanja. Cilj istraživanja je sondiranje svih relevantnih čimbenika bosanskohercegovačkog menadžmenta radi što bržeg uključivanja gospodarstva Bosne i Hercegovine u gospodarstvo Europske unije, što podrazumijeva istraživanje postojećih značajki menadžmenta, njegovih manjkavosti i kompetencija bosanskohercegovačkih menadžera te znanstveno utemeljenim teorijskim spoznajama valoriziranim u poslovnoj praksi **predložiti model sustavnoga i holističkoga razvoja menadžmenta u Bosni i Hercegovini, sa svrhom što efikasnijeg integriranja gospodarstva Bosne i Hercegovine u gospodarski sustav Europske unije.**

Da bi se riješio problem istraživanja, ostvario predmet istraživanja, dokazala postavljena hipoteza te postigli svrha i ciljevi istraživanja, potrebno je dati znanstveno utemeljene odgovore na brojna pitanja od kojih su najvažnija sljedeća:

1. Na kojem se stupnju razvoja nalazi gospodarstvo Bosne i Hercegovine u odnosu na gospodarstvo EU?
2. Koji su uzroci takvog stupnja razvoja?
3. Koje stečevine mora usvojiti menadžment Bosne i Hercegovine da bi se prilagodio menadžmentu EU?

4. Koje su značajke poduzetništva, poduzeća i menadžmenta Bosne i Hercegovine kao sustava?
5. Koji su pristupi organizaciji menadžmenta Bosne i Hercegovine?
6. Kakav je utjecaj okruženja na menadžment Bosne i Hercegovine?
7. Koje su značajke poduzetničkog menadžmenta u funkciji razvoja gospodarstva Bosne i Hercegovine?
8. Koje su značajke korporacijskog upravljanja u javnim i privatnim organizacijama Bosne i Hercegovine?
9. Na koji način se planira i implementira strategija u javnim i privatnim organizacijama Bosne i Hercegovine?
10. Koji učinci radikalnih promjena poslovanja se mogu identificirati u poslovanju javnih i privatnih organizacija Bosne i Hercegovine?
11. Kakav je utjecaj menadžmenta na usvajanje komunitarnih stečevina EU?
12. Kakva je bilanca učinaka menadžmenta na proces integracije Bosne i Hercegovine u Europsku Uniju?

#### **1.4. DOSADAŠNJI REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

U dosadašnjem istraživanju ove teme pronađene su i proučene bibliografske jedinice navedene u poglavlju literatura. Proučavanjem literature može se uočiti nedostatak sustavnoga teorijskoga i empirijskoga proučavanja gospodarstva Bosne i Hercegovine, posebno s aspekta priključivanja gospodarskom sustavu EU. S tim su vezi posebno nedostaju reference o značajkama menadžmenta kao čimbenika razvoja gospodarstva Bosne i Hercegovine te strateškog menadžmenta kao temeljnog nositelja procesa upravljanja promjenama. Na temelju prikupljenih bibliografskih jedinica vidljivo je da je predložena tema vrlo aktualna. Budući da predložena tematika doktorske disertacije nije dovoljno istražena i javnosti prezentirana na sustavan i znanstven način, a s obzirom na potrebu proučavanja modela ubrzanog razvoja gospodarstva BiH u svjetlu uključivanja u gospodarski sustav EU, postoji teorijsko i praktično opravdanje ovoga istraživanja.

## **1.5. ZNANSTVENE METODE ISTRAŽIVANJA**

U znanstvenom istraživanju, formuliranju i prezentiranju rezultata istraživanja doktorske disertacije koristit će se u odgovarajućim kombinacijama brojne znanstvene metode, od kojih su najvažnije i najčešće korištene: metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, metoda apstrakcije i konkretizacije, metoda specijalizacije i generalizacije, metoda teorije sustava, deskriptivna metoda, komparativna metoda, metoda mozaika, metoda dokazivanja i opovrgavanja.

## **1.6. STRUKTURA RADA**

Rezultati istraživanja do kojih će se doći u ovoj doktorskoj disertaciji bit će prezentirani u sedam međusobno povezanih dijelova.

U prvom dijelu, Uvodu, definirat će se problem, predmet i objekt istraživanja, postaviti temeljna hipoteza, odrediti svrha i ciljevi istraživanja, dati ocjena dosadašnjih istraživanja, obrazložiti struktura rada te navesti najvažnije znanstvene metode koje će se koristiti u znanstvenom istraživanju i prezentiranju rezultata istraživanja.

U drugom dijelu, pod naslovom Značajke gospodarskog sustava Europske Unije biti će riječi o makroekonomskim pokazateljima gospodarstva EU, procesu produbljivanja zajedničkog tržišta, integraciji tržišta proizvoda, usluga i čimbenika proizvodnje te pratećim politikama unutarnjeg tržišta.

Značajke gospodarskog sustava Bosne i Hercegovine naslov je trećeg dijela, u kojem će se analizirati anatomija gospodarstva Bosne i Hercegovine, odrediti makroekonomski učinci i politika Bosne i Hercegovine, identificirati značajke poduzetništva u Bosni i Hercegovini, analizirati konkurentnost gospodarstva i trgovine Bosne i Hercegovine, te utvrditi mjesto menadžmenta u tranziciji gospodarstva BiH.

Kroz četvrto poglavlje će se utvrditi društvena funkcija menadžmenta i uključivanje gospodarstva Bosne i Hercegovine u Europsku Uniju s naglaskom na analizu utjecaja menadžmenta BiH na usvajanje komunitarnih stečevina EU i identifikaciju učinaka menadžmenta BiH na uključivanje BiH u EU.

Peti dio nosi naslov Menadžment kao čimbenik razvoja gospodarstva Bosne i Hercegovine, a u njemu će se analizirati funkcija planiranja, organiziranja, kadroviranja, vođenja i kontroliranja kao temelj razvoja menadžmenta.

U šestom dijelu se vrednuju varijable i identificiraju funkcije menadžmenta u ukupnim gospodarskim odnosima, te se obrađuju strateški menadžment i potrebne promjene upravljanja u gospodarstvu Bosne i Hercegovine, analizira se korporacijsko upravljanje u javnim i privatnim organizacijama Bosne i Hercegovine, menadžment kao nositelj procesa generiranja stratejskih programa, formuliranje i implementacija strategija u javnim i privatnim organizacijama, upravljanje promjenama u poduzećima Bosne i Hercegovine, radikalne promjene poslovanja kao pristup razvoja poduzeća Bosne i Hercegovine te upravljanje razvojem strateških saveza kao pokretač razvoja gospodarstva Bosne i Hercegovine.

U posljednjem sedmom dijelu, Zaključku, sustavno će se i koncizno formulirati i prezentirati najvažniji rezultati znanstvenih istraživanja koji su prezentirani u doktorskoj disertaciji, a kojima se dokazuje postavljena hipoteza.

## **1.7. OČEKIVANI REZULTATI ISTRAŽIVANJA I PRIMJENA**

Nakon završetka istraživanja očekuju se sljedeći rezultati:

1. Istražit će se značajke poduzeća, poduzetništva i menadžmenta Bosne i Hercegovine;
2. Znanstveno utemeljeno će se utvrditi utjecaj pojedinih funkcija menadžmenta na razvoj gospodarstva BiH;
3. Prezentirat će se značajke poduzetničkog menadžmenta u funkciji razvoja gospodarstva Bosne i Hercegovine;

4. Analizirat će se značajke korporativnog upravljanja u javnim i privatnim organizacijama Bosne i Hercegovine;
5. Prezentirat će se proces upravljanja promjenama menadžmenta Bosne i Hercegovine;
6. Utvrdit će se utjecaj menadžmenta na usvajanje komunitarnih stečevina EU;
7. Identificirat će se učinci menadžmenta BiH na uključivanje BiH u EU;
8. Utvrdit će se bilanca učinaka menadžmenta na proces integracije BiH u EU.

Budući da i u domaćoj literaturi postoji vrlo mali broj publikacija o provedenim istraživanjima na temu razvoja menadžmenta u Bosni i Hercegovini, posebno u funkciji uključivanja gospodarstva BiH u EU, rezultati znanstvenih istraživanja koji će se prezentirati u doktorskoj disertaciji trebali bi dati znanstveni doprinos ekonomskoj znanosti u teorijskom i aplikativnom smislu.

Očekivani doprinos ekonomskih znanosti u teorijskom smislu mogao bi se izraziti u slijedećem:

1. razvoj znanstvene misli i razumijevanju teorije menadžmenta, funkcija menadžmenta, strateškoga menadžmenta zasebno i u funkciji integracije u gospodarski sustav EU;
2. analiza utjecaja menadžmenta na usvajanje komunitarnih stečevina EU uz identifikaciju učinaka menadžmenta BiH na uključivanje u gospodarski sustav EU.

Očekivani doprinos ekonomskoj znanosti u aplikativnom smislu mogao bi se odrediti u predlaganju smjernica razvoja menadžmenta. Smjericama će se ostvariti brža primjena znanosti o upravljanju u gospodarskom sustavu Bosne i Hercegovine, čime će se postići višestruki dugoročni učinci u smislu jačanja potencijala promjena i svrhovitoga razvoja, kako bi se ostvarili razvojni ciljevi gospodarstva Bosne i Hercegovine te smanjile razvojne razlike i ubrzao proces integracije u gospodarski sustav EU.

Rezultati istraživanja u smislu identificiranih značajka menadžmenta Bosne i Hercegovine, pridonijet će unapređenju procesa prilagodbe gospodarstva BiH u smislu brže integracije u gospodarski sustav EU. Predložene smjernice oblikovanja funkcija menadžmenta, suvremenih trendova u menadžmentu, posebice reinženjeringa poslovnih procesa uz oblikovanje i razvoj



strateških saveza pridonijeti će efikasnijem razvoju gospodarstva BiH. Budući da je menadžment kao poduzetnička tehnologija temelj razvoja gospodarstva pa tako i društva, predložena rješenja omogućiti će smanjivanje razvojnih razlika gospodarstva BiH.