

УЛОГА МЕНАЏМЕНТА У ЈАВНО- ПРИВАТНОМ ПАРТНЕРСТВУ У РЕПУБЛИЦИ СРПСКОЈ

THE ROLE OF MANAGEMENT IN PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS IN THE REPUBLIC OF SRPSKA

Јасминка Медић

Вијеће народа Републике Српске
j.medic@vijecenarodars.net

Синиша Шиник

Српска православна црква
sinisasinik1982@gmail.com

Бојана Живановић

Pavlović International Bank AD Slobomir, Bijeljina
bojana.zivanovic@pavlovic-banka.com

***Апстракт:** Јавно - приватно партнерство (ЈПП) представља облик сарадње јавног и приватног сектора које се реализује удруживањем ресурса, капитала и стручних знања, ради задовољавања јавних потреба. Полазећи од чињенице да је менаџмент оправдао своју сврху у реалном сектору, поготово у приватном предузетничштву, намјера рада је да размотри улогу менаџмента у ЈПП као новом облику стварања дохотка који поједини аутори посматрају као нови менаџмент јавног сектора. Без обзира што се о овом облику стварања дохотка у посљедње вријеме у региону, па и у Републици Српској, озбиљније говори, чињеница је да нема много реализованих пројеката ЈПП. Намјера рада је да објасни зашто је то тако и колико се разликују улоге и задаци менаџмента у ЈПП? Наиме, менаџери у јавном и приватном сектору представљају супротстављене стране чији су циљеви различити. Циљ менаџера јавног сектора је да правилном редистрибуцијом јавних прихода створи квалитетне услове живота становништва док је циљ приватног сектора да ефикасним пословањем оствари профит, који, у односу на инвестирани капитал, генерише прихватљиву стопу приноса.*

Закон о ЈПП Републике Српске дефинисао је основне релације између јавног и приватног сектора, али потребно је више говорити о мотивима за ову врсту сарадње с обзиром да јавни сектор има потребу и задатак да унаприједи услуге које стоје грађанима на располагању, а приватни партнер има средства, која би могла да му донесу профит у пословима које су донедавно били монопол државе (улагање у инфраструктурне пројекте - путеви, мостови, у област безбједности у саобраћају, у област здравства: изградња болница и

специјализованих установа - дијализни центри, геријатрије или у област образовања.

Кључне ријечи: менаџер, јавни сектор, приватно предузетништво, инвестиције, ресурси, јавно-приватно партнерство

Abstract: *Public-Private Partnership (PPP) represents a form of cooperation between the public and the private sector, which is realized by pooling resources, capital and expertise, in order to meet public needs. Starting from the fact that the management has justified its purpose in the real sector, especially in private entrepreneurship, the intention is to consider the role of management in PPP as a new form of income generation that some authors see as a new management of the public sector. Regardless of the fact that this form of income generation has been more serious in the region, and even in Republika Srpska, the fact is that there are not many realized PPP projects. The purpose of this paper is to explain why this is so and how different are the roles and tasks of management in PPP? Namely, managers in the public and private sector are opposing parties whose goals are different. The objective of public sector managers is to generate good living conditions of the population through proper redistribution of public revenues, while the private sector's goal is to make profit through efficient operations, which, in relation to invested capital, generates an acceptable rate of return.*

The Law on PPP of Republika Srpska defined the basic relations between the public and the private sector, but it is necessary to talk more about the motives for this type of cooperation since the public sector has the need and the task to improve the services that are available to the citizens and the private partner has the resources, (investment in infrastructure projects - roads, bridges, in the field of transport safety, in the field of health: construction of hospitals and specialized institutions - dialysis centers, geriatrics or in the field of education

Key Words: *manager, public sector, private entrepreneurship, investments, resources, public-private partnership,*

УВОД

Полазећи од чињенице да је менаџмент оправдао своју сврху у реалном сектору, поготово у приватном предузетништву, намјера овог рада је да озбиљније размотрити улогу менаџмента у једном новом облику стварања дохотка, а то је јавно приватно партнерство (ЈПП). О овом облику стварања дохотка много се говорило и говори, но без обзира на ту чињеницу веома мало је реализованих пројеката. Зашто је то тако и колико се разликују улога и задаци менаџмента у јавном и приватном партнерству у односу на јавно-приватно партнерство? Да ли је основна препрека чињеница да су менаџери у јавном и приватном сектору, при стварању ЈПП супротстављене стране, које до потписивања крунског уговора настоје да за своју институцију, односно предузеће, остваре максимално добре услове у будућој сарадњи, на тему расподјеле дохотка. У новом виду партнерства, јавно-приватном то представља полазну основу приступању овом начину стварања прихода и за јавни сектор и за приватно предузеће.

Предмет истраживања у овом раду јесте улога менаџмента у јавно приватном партнерству, с посебним акцентом на мотиве који воде обје стране да се удруже у заједнички пројекат. Надаље, овај рад има намјеру да утврди које су то предности али и недостаци удруживања у ЈПП. Обавеза менаџмента јавног партнера, дефинисана Законом о ЈПП, јесте да уради студију исплативости и утврди који су то очекивани ефекти улагања приватног партнера. А обавеза менаџмента у приватном сектору је да крајње професионално прибави сву захтјевану документацију, која је прописана јавним позивом и то на основу интерне процјене ризика и могућности остваривања дохотка, уласком у то партнерство. Рад ће такође разматрати који су суштински разлози за мали број реализованих уговора о јавно приватном партнерству. Разлози су свакако бројни, и нећемо их детаљно обрађивати у раду осим једног на који ћемо бацити посебан акценат, а то је улога менаџмента при склапању уговора о јавно приватном партнерству. С обзиром на такав приступ могуће је поставити главну хипотезу да је менаџмент, као људски ресурс, кључни фактор за постизање задовољавајућих услова при потписивању финалног уговора о јавно - приватном партнерству. Наиме, према Шемићу (Шемић, 2017, стр. 380) од менаџерске компетентности, од познавања менаџерских алата и на крају од личне наклоњености менаџера, у великој мјери зависи, да ли ће уговор о ЈПП бити потписан и реализован. Односно, да ли ће мотив, који је предуслов за разговор на страни оба партнера, бити довољан за приступање ЈПП, или ће потенцијална сарадња бити доведена у питање, у зависности од компетентности менаџмента?! Без обзира што за сваки пројекат морају бити обезбјеђена средства и опрема, ипак од људских ресурса као трећег предуслова за почетак сваког посла понајвише зависи успјех визије пројекта. Менаџмент је тај који носи пројекат, од визије до реализације.

Закон о ЈПП у Републици Српској дефинисао је основне релације између јавног и приватног сектора, али потребно је више анализирати мотиве и једне и друге стране, за ову врсту сарадње. Јавни сектор има потребу и задатак да унаприједи услуге грађанима, а приватни сектор има средства, која би могла да му донесу добит у дјелатностима, које су донедавно биле монопол државе, као што је улагање у инфраструктуру, путеве, мостове, у област безбједности у саобраћају, здравства и здравствене заштите, образовања и др. Много је дјелатности, које су, до доношења Закона о ЈПП, биле искључиво у надлежности државе, али је потреба за унапређењем свих тих услуга постала неопходна и стога смо свјedoци настајања јавно приватних партнерстава, која ће бити снажан покретач у развоју реалног сектора у Републици Српској.

1. ПОЈАМ И КАРАКТЕРИСТИКЕ ЈПП

Модерно вријеме захтијева од менаџера да буду у сталној потражи за ефикасним потезима, којима ће унаприједити пословање предузећа, којим руководе. Најбитније, односно оно што представља предуслов за почетак било ког посла јесу средства, опрема и радни кадар. Узимајући у обзир поменута три предуслова можемо рећи да јавна предузећа поготово у државама у транзицији које прелазе на тржишну привреду, све теже послују. Један од главних разлога лежи у томе да јавна предузећа и даље имају велики број запослених од којих је већина мање више неупотребљива у новим условима пословања, односно што иста и даље носе терет тзв. социјална улоге, умјесто државе. Терет бруто плата

за превелики број запослених у јавним предузећима, онемогућава менаџменту да остварује позитивно пословање. У таквим условима о некој конкретној добити и улагањима, ријетко да се може говорити тако да се јавила потреба за новим видовима организације типа јавно-приватног партнерства. Ово поготово ако се зна да су чак и јавна предузећа, која су дјелатност обављала уз кориштење природног богатства, (за одређену концесиону накнаду коју су плаћала држави) и монопол на неке дјелатности, у тржишној економији имала тешкоће у пословању. Пракса већине европских држава је показала да у таквим условима кроз ЈПП-а ова предузећа имају прилику да своје пословање унаприједи под условом да њихов менаџмент буде свјестан, едукован и одговоран.

У најширем смислу ЈПП дефинише се као асоцијација заједничких иницијатива јавног, те приватног профитног и непрофитног сектора у коју сваки субјект уноси одређене ресурсе и учествује у планирању и одлучивању. С друге стране под појмом ЈПП-а данас се у ужем смислу подразумевају кооперативни подухвати у склопу којих јавни и приватни сектори удружују ресурсе и стручна знања како би, кроз прикладне алокације ресурса, ризика и награда, задовољили неку јавну потребу (Гулија, 2004. стр I). Најчешће кориштена формулација ЈПП-а каже да то је уговорни или институционални облик сарадње јавног и приватног сектора у различитим областима, а све ради задовољавања јавне потребе.

ЈПП у суштини обухвата два нивоа: стратешки и оперативни. Стратешки ниво односи се на кординацију политичких циљева и одређивање одговарајућих улога свих партнера у партнерству, док се оперативни ниво бави провођењем замишљених пројеката. Оно што је битно нагласити да насупрот ранијим концептима ЈПП подразумева да приватни сектор не учествује само у реализацији пројеката него и у процесу одлучивања. У суштини то значи да се за јавни сектор на овај начин прибављају значајна финансијска средства или некакав други улог, који је неопходан јавном предузећу, да би сачувало радна мјеста и основну дјелатност, те да би остварило позитивно пословање и на дугорочном плану постигло пословање са остатком дохотка. Овај доходак ће бити дијељен између јавног и приватног партнера, према условима који су дефинисани уговором. За јавни сектор то значи да препушта изабраном партнеру дотадашњи монополистички статус државе у обављању одређених дјелатности. Управо та могућност за приватног партнера, да „уплива“ у монопол државе, у обављању одређених дјелатности, може бити кључни разлог за приступање партнерству. Овакав начин пословања уобличио је Закон о јавно - приватном партнерству у Републици Српској (Сл. гласник РС број: 59/09).

2. МЕНАЏМЕНТ У ЈАВНО ПРИВАТНОМ ПАРТНЕРСТВУ

Под појмом менаџмент обично се посматра управљање, односно ефикасан начин пословања. У намјери разумијевања и успјешне реакције на факторе вањског окружења који утичу на подручје дјеловања предузећа, менаџери организују и проводе своје менаџерске задатке унутар предузећа. Такви “менаџерски задаци имају за циљ да се предузеће (привредно друштво) организацијски обликује како би ефикасно остварило своју мисију, те своје одабране циљеве” (Радић и Феризовић, 2006, стр. 17).

Специфичности јавног сектора произлазе из власништва, односно из утицаја, којег над њим има политика, односно друштво. У таквој ситуацији јављају се специфични захтјеви над менаџментом тих организација који уз поштовање законитости пословања треба водити рачуна и о жељама, потребама и захтјевима јавног сектора. Наиме, јавни сектор требао би бити у служби народа, али је нажалост често у служби остваривања политичких циљева. Из тог разлога треба разликовати менаџерску улогу у јавном сектору, од оне у приватном јер она често има другачију примарну улогу. У новом виду организовања као што је ЈПП квалитетни менаџери ове супротности морају изнивелисати на обострано задовољство. Оно што је најбитније је чињеница да менаџери требају бити едуковани и способни да припреме информације о пројекту, без обзира да ли се ради о менаџменту који доноси одлуке у јавном или у приватном сектору. На основу квалитетних информација, које су анализиране уз примјену свих вјештина и алата неопходних за менаџера, менаџмент може да заузму став о томе колико је визија будућег пројекта добитна за институцију или предузеће. Да би се ово постигло неопходно је дефинисати минимум менаџерских компетенција. Непостојањем дефинисаног минимума пословна заједница и друштво у цјелини праве дугорочне грешке, које се враћају на наплату друштву у цјелини.

3. ЈАВНО - ПРИВАТНО ПАРТНЕРСТВО У РЕПУБЛИЦИ СРПСКОЈ

Већина држава Европске уније од почетка деведесетих година прошлог вијека у већем обиму примјењује јавно-приватно партнерства како би подстакнуле своје привреде, увидјевши да је на тај начин уложени новац боље искориштен, те да се јавна инфраструктура брже и квалитетније развија. На основу постигнутих резултата слободно се може рећи да је данас ЈПП пожељна пракса у већини земаља ЕУ. С обзиром на чињеницу да је је жеља БиХ, а тиме и Републике Српске приступ ЕУ, добра пракса јавно-приватног партнерства постаје једно од могућих рјешења код проблема финансирања пројеката јавног карактера.

Закон о ЈПП у Републици Српској уредио је да су уговорни облици јавно-приватног партнерства, концесије и приватна финансијска иницијатива. У концесионом облику јавно-приватно партнерство реализује се у складу са одредбама Закона о концесијама, док је приватна финансијска иницијатива уговорни облик у којем приватни партнер финансира, изводи, одржава и руководи јавном грађевином за потребе јавног сектора, а своје услуге већим дијелом наплаћује од јавног сектора према претходно утврђеним стандардима простора и услуга, те механизму плаћања. Законом о ЈПП у Републици Српској јасно су дефинисане области у којима се може ступати у оснивање јавно-приватног партнерства: образовање и здравствене услуге, изградња инфраструктурних објеката, култура и јавни превоз и др.

Иако у теорији јавно-приватно партнерство представља будућност, у Републици Српској у којој од 2009. године постоји закон о ЈПП, у пракси нема много потписаних уговора о овом партнерству. Један од разлога за то могао би бити што је у центру пажње менаџер, односно менаџмент. Наиме, у свјетлу његове перцепције и духовности, његове социјализованости и мотивисаности, те спремности да се мијења и усавршава налази се коначна одлука о ступању у партнерски однос у оквиру јавно приватног партнерства. Надаље, разлози за

непостојање добрих ЈПП пројеката су, на једној страни, јавни сектор а на другој приватни сектор. Проблем у јавном сектору је недостатак добре инвестиционе политике, а у приватном у очекивању брзог и директног уговорања, односно у несхватању чињенице да је ЈПП озбиљан процес у којем се не може доћи до доброг вишедеценијског уговора без квалитетне припреме и преговорања. Овакав приступ је довео до тога да у Републици Српској нема много примјера ЈПП, иако су могућности за исте велике. Наравно постоје и други разлози. Поред неадекватне обучености у РС се срећемо са класичном инертности менаџмента и јавног и приватног сектора? Такође постоји проблем и у томе што су јавна предузећа у вјечитом очекивању продаје акцијског капитала? Проблем је и у неповјерењу приватних партнера, који требају уложити готовинска средства, а несигурни су у власничку и управљачку структуру, која зависи од политичких прилика у држави. Све ово има за посљедицу да се губи вријеме, а да се потенцијали над којима газдује јавни сектор недовољно користе. Самим тим нема добити, запослени нису довољно ангажовани, услуге које јавно предузеће пружа су на ниском нивоу и сл. Наведено је довело до тога да је штета видљива малтене на дневном нивоу без обзира што је и лаицима јасно да је једина алтернатива само још веће пропадање и губитак, који ће се повећавати из године у годину.

Као примјер успјешног ЈПП навешћемо пројекат “Гасификација подручја општине Бијељина”. У циљу реализације овог пројекта СО Бијељина је већ крајем 2008. године као партнера изабрала ДП “Нови Сад - Гас” Нови Сад. Убрзо је основано и заједничко предузеће “Бијељина-гас” са поменути приватним партнером са оснивачким капиталом и удјелом у друштву у односу 80% : 20%. Уговором су прецизиране обавезе по којима је приватни партнер требао да: обезбједи реализацију пројекта (укључујући израду пројектне документације); обезбједи финансијска средства за изградњу и експлоатацију дистрибутивне гасне мреже, и доведе гас до Бијељине. Обавезе СО Бијељина су биле да обезбједи снабдијевање корисника гасом, мрежом гасовода, у насељима до мјерног инструмента укључујући и мјерни инструмент. На крају наведимо и очекиване ефекте реализације пројекта од којих су најзначајнији: комплетна улагања се исплаћују за 12 година; побољшана енергетска ефикасност; ангажовање домаће грађевинске оперативе; отварање нових радних мјеста; позитиван утицај на животну средину регије; сигурност у обезбјеђењу енергије. Додајмо да се гасификација града Бијељине крајем 2017. године налазила се у завршној фази. С тим у вези изграђено је око 300 километара дистрибутивне мреже и постављено око 5.000 прикључака, а завршној фази је била и изградња магистралног вода од Шепка до Бијељине.

4. УЛОГА И СПЕЦИФИЧНОСТИ МЕНАѢРСТВА У ЈПП РС

С обзиром на предметну тему овог рада потребно је одговорити на питање колика је улога менаџмента у томе што је број уговора о ЈПП у Српској још увијек незнатан, упркос широким могућностима које се примјеном овог модела сарадње могу постићи. Закон као специфичне циљеве ЈПП наводи: уговарање и извођење већег броја пројеката, б) креирање нових извора прихода, нове инфраструктуре и нових услуга, в) природну тржишну расподјелу ризика између јавног и приватног сектора, г) стварање додатне вриједности кроз алокацију ресурса, знања и вјештина д) повећање продуктивности,

конкуренције и рационалног кориштења привредних капацитета приватних и јавних субјеката и др. ЈПП-а представљају ефикасан начин да јавни партнер повећа продуктивност и ради са остатком дохотка, под условом да удружи свој потенцијал са новчаним средствима приватног партнера, а да партнерство буде прецизно дефинисано уговором, који штити интерес обје стране. Тако је у теорији, а у пракси од перцепције менаџмента зависи да ли ће уопште доћи до сарадње јавног и приватног сектора. Овакав вид зависности потврђује тезу да је улога менаџмента у постизању договора од пресудног значаја. Да би уопште дошло до сарадње, менаџери треба да су на истом нивоу и образовања и кориштења алата менаџера, те да имају исту или бар приближно исту визију. С обзиром да се ради о новом облику сарадње, гдје ризици нису мали, није потребно много напора да се добра идеја ентузијасте и визионара осујети неким баналним питањима и сумњама, поготово ако менаџери нису адекватно обучени да на иста адекватно одговоре. О стручности и знању менаџера Шемић (2017) има мишљење да менаџери, па и власници предузећа, управљање пословањем заснивају на техникама и технологијама које су важиле прије 50 година, што свакако представља велики проблем. Наиме, менаџери, па и власници капитала, знају веома мало или не знају ништа, о савременим алатима, техникама и методологијама које се више деценија користе у свакодневном управљању проактивним пословањем, на отвореном тржишту гдје само веома квалитетни опстају, док остале носи срећа. Стога је лако закључити да новим пословним изазовима тешко може одговорити менаџер без потребних компетенција. Како менаџери не познају модерне признате менаџерске вјештине и не користе доступне менаџерске алате, због незнања, они нису у стању да методом анализе улазних података утврде степен корисности ступањем у ЈПП. Ослањају се на нека искуства и интуицију, импровизишу и на тај начин доносе несигурне одлуке за предузеће и институцију, на чијем су челу и у чије име доносе одлуке. Умјесто да на основу добрих анализа унапријед знају ефекте удруживања, радије не приступају удруживању, препуни сумње и незнања и тако је на губитку и јавност, која треба услуге на вишем нивоу, а и потенцијални улагач, чији капитал се не улаже у дугорочне и добитне пројекте. Као и у сваком другом облику организовања, тако и ЈПП успех сваког посла зависи од знања и способности менаџмента. Према истраживању који је провео Шемић (2016) постоји озбиљна замјерка нивоу менаџерске компетентности на подручју РС и шире. Наиме, без обзира што је посао менаџера да доноси пословне одлуке, вријеме импровизације остало је далеко иза нас. Да би донијели пословне одлуке које ће се показати као успјешне, менаџери треба да посједују менаџерске компетенције и вјештине као и да успјешно владају менаџерским алатима. За посједовање наведених способности и за владање наведеним алатима, неопходна је перманентна едукација, за коју не постоји превелики интерес. Шемић наводи да је жеља за едукацијом присутна тек код 25% испитаних менаџера (узорак од 60 испитаника). Оно што је занимљиво напоменути је да се ради искључиво о менаџерима старосне доби до 40 година. Осталих 75% испитаника су и старији од 40 година и истичу познати став: за посао, поготово за оснивање ЈПП-а важније је политичко одређење, него менаџерска знања и вјештина кориштења менаџерских алата (шемић, 2017, стр. 388). Наравно да оваква размишљања не иду у прилог развоју ЈПП-а и она представљају један од битнијих разлога што идеја о јавно приватним

партнерствима не хвата очекивани замах. Ово је супротно са размишљањима по којима би реализација већег броја ЈПП довела до тога да грађани имају квалитетнију услугу, те да домаћи, али и страни улагачи остваре добит и то у пројектима који су до доношења Закона о ЈПП, били монопол државе. Сагласно Шемићу (2017) менаџер који посједује знања и вјештине, у скорије вријеме требао би да има и лиценцу за рад јер није само довољно има високу спремност и да управља „бродом на олујном мору, у мрклој ноћи, са 100, 200 или 1000 путника – запосленика (Шемић, 2017. стр. 387). Менаџери су носиоци идеје, креатори пројекта и они који воде до потписивања уговора, прате реализацију, бране законитост поступака пред ревизијом јавног сектора и пореским органима, и на крају сваке фискалне године сачињавају извјештај о успјешности те фазе реализације и о износу добити, која је остварена за оба партнера у пројекту јавно приватног партнерства. Из угла менаџера један од могућих разлога малог броја ЈПП-а лежи и у чињеници да Закон о ЈПП у члану 4. став д) наложио да након уговореног периода кориштења, сва изграђена инфраструктура буде пренешена у власништво јавног сектора чиме су на минимум сведени ризици да јавни партнер буде обманут. С друге стране приватном партнеру понуђена је могућност да на ефикасан начин употреби средства која је намијенио за инвестирање, с тим да се у Закону не образлаже колики су ризици улагача. Ово би могао бити камен спотицања за недовољно компетентног менаџера, који није оспособљен да уради процјене ризика, односно разлог за доношење одлуке којом се не улази у јавно приватно партнерство.

ЗАКЉУЧАК

Јвано приватна партнерства представљају ефикасан начин да јавни партнер повећа продуктивност и ради са остатком дохотка, под условом да удружи свој потенцијал са новчаним средствима приватног партнера. У пракси и даље постоји евидентан проблем око склапања јавно-приватног партнерства у Републици Српској иако је Закон јасно дефинисао начела на којима се заснива партнерство, те стандарде који би требали да штите оба учесника. Оно што представља проблем анализе улоге менаџмента, а самим тим и јавно-приватног партнерства у РС је чињеница да већина пројеката ЈПП није завршена с обзиром на то да се ради о пројектима који су уговорени на дуге временско раздобље, и већина их је у фази изградње или експлоатације. Управо ће се због тога на основу озбиљних анализа тек у будућности моћи створити комплетна слика о предностима и могућим недостацима овог вида партнерства. Улога менаџмента у постизању договора о ЈПП од пресудног је значаја, а пошто се најчешће ради о дугогодишњем уговору новог типа захтијева и специфична знања и вјештине од менаџера. Лако је закључити да новим пословним изазовима тешко може одговорити менаџер без потребних компетенција. Без обзира на мали број уговора о ЈПП у Републици Српској, а узимајући у обзир искуства развијенијих земаља јавно приватна партнерства су модел сарадње који има свијетлу будућност, упркос ниском нивоу развијености привреде. Ово поготово јер је потреба за удруживањем јавног и приватног сектора очигледна пошто грађани заслужују побољшање услуга које држава треба да им пружи, а приватни сектор, било домаћи или инострани, треба да улаже капитал мудро и дугорочно, због остваривања добити.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Дамјановић, Д., Павловић-Крижанић, Т., Петери, Г. (2010). Партнерство јавног и приватног сектора, Београд: Палго центар.
- [2] Гулија, Б. (2004). Јавно – приватно партнерство Euroscore, Билтен еуропског документацијског центра, год. XIII, бр. 73, стр. I – IV.
- [3] Комосар, Д. (2015). Финансирање пројеката путем модела јавно-приватног партнерства, XVI Међународни Revison симпозиј: *Стање и перспективе у БиХ*, Неум.
- [4] Кужет, Р. и Бабић, З. (2012), Јавно приватно партнерство и ревизија јавног сектора, Бања Лука: УПС.
- [5] Радић, Р. и Феризовић, М. (2006). Стратешки менаџмент, Бања Лука: Универзитет за пословне студије.
- [6] Шемић, И. (2016). Утицај менаџерске компетентности и менаџерских алата на успешност пословног система, докторска дисертација, Бања Лука: Факултет за пословне и финансијске студије.
- [7] Шемић, И. (2017). Да ли менаџери у БиХ разумеју значај и потребе за менаџерским компетенцијама и менаџерским алатима, *Зборник радова са научног скупа „Наука и пракса пословних студија“ Год. I бр. 1, (380-391)*. Бања Лука: УПС.
- [8] Закон о јавно - приватном партнерству у РС (Сл. гласник РС број: 59/09)
- [9] Закон о јавним набавкама БиХ, (Службени гласник БиХ, број: 39/14).

SUMMARY

Public-private partnership represents a contractual or institutional form of cooperation between the public and private sectors in different areas in order to meet public needs. The public sector has the need and the task of improving services to citizens, and the private sector has the resources that could bring profit to activities that were until recently a state monopoly, such as investment in infrastructure, roads, bridges, in the field of transport safety, in the field of health and health care, in the field of education, etc. Previous experiences of the leading European countries show that public-private partnerships positively affect public finances primarily through: generating of new sources of income, new infrastructure and new conditions; encouraging industrial development which is a direct consequence of the increase in fiscal revenues; and better targeting of public funds. In short, PPPs open the possibility of successful investment, which is the basis for a better economic state of the state and raising the quality of life of citizens. Although the Law on Public Private Partnership in the Republic of Srpska exists since 2009, in practice there are not many signed contracts on this partnership. The reasons for the lack of good PPP projects are, on the one hand, the lack of good investment policy in the public sector, ie the expectation of a quick and direct contract, ie in understanding the fact that PPP is a serious process in which a good multi-decade contract can not be achieved without good preparation and negotiation in the private sector. As in any other form of organization, PPP success of each business depends on the knowledge and skills of management. In order to make business decisions that will prove successful, managers need to have managerial competencies and skills, as well as to be successful in managing managerial tools. For the possession of these abilities and for managing these tools, permanent education is needed, for which the Republic of Srpska does not have too much interest.