

РЕСТРУКТУРИРАЊЕ ЖЕЉЕЗНИЦА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ а.д. ДОБОЈ

RESTRUCTURING OF RAILWAYS OF THE REPUBLIC OF SRPSKA a.d. DOBOJ

Рада Цвијановић Панић

Студент магистарског студија Факултета пословне економије у Бијељини
radacvijanovic@yahoo.com

Резиме: Реструктурирање Жељезница Републике Српске а.д. Добој (у даљем тексту ЖРС) представља актуелну тему, која је привукла али и даље привлачи пажњу свих актера чији су интереси директно или индиректно тангирани. Ипак, у овом процесу највише су тангиране двије стране: Влада Републике Српске, као већински власник овог јавног предузећа, и запослени који су свој радни вијек везали за ово предузеће. Ако посматрамо пословање ЖРС годинама уназад, долазимо до слике коју карактеришу: велики губици коју су прерасли акцијски капитал, високи трошкови пословања, низак обим превоза у односу на капацитете, застарјели мобилни и инфраструктурни капацитети, неповољна квалификационо-старосна структура запослених, те неадекватна организациона структура која је постала кочница бољег пословања овог предузећа. Неодрживост оваквог стања приморало је менаџмент овог предузећа да крене у правцу његовог реструктурирања. Реструктурирање ЖРС треба да се заснива на смијерницама Директиве 91/440/ЕЕЗ о развоју жељезница Заједнице. Кључна смијерница ове Директиве односи се на раздвајање управљања инфраструктуром, која би требала да остане у својини Владе Републике Српске, и управљања превозом. Кључни циљеви предстојећег реструктурирања су: подизање нивоа ефикасности пословања, санација нагомиланих кредитних обавеза, рационализација трошкова, те успостављање функционалне организације. Овај рад има за циљ да представи реструктурирање ЖРС као једини пут који води ка оздрављењу, и стабилизацији овог јавног предузећа.

Кључне ријечи: реструктурирање, Жељезнице Републике Српске, Директива 91/440/ЕЕЗ

Abstract: Restructuring of Railways of the Republic of Srpska a.d. Doboj (hereinafter RRS) represents current topic, which has attracted, and is still attracting attention of

all involved, whose interests are directly or indirectly affected. Nevertheless, in this process, two parties have mostly been affected: the Government of the Republic of Srpska, as the majority owner of this public company, and the employees who have spent their working life in this company. If we observe business activities of RRS years back, we see a picture characterized by: big losses which overgrew share capital, big expenses of business activities, unused capacity of transport in relation to its scope, outdated mobile and infrastructural capacities, unfavourable qualification-age structure of employees, and inadequate organizational structure which became an obstruction for better business activities of the company. Unsustainability of such conditions forced the management of this company to move towards its restructuring. Restructuring of RRS should be based on the guidelines of Directive 91/440/EEZ about the development of the railways of the Community. The key guideline of this Directive refers to the separation of infrastructure management, which should stay the property of the Government of the Republic of Srpska, and the transport management. Key goals of the forthcoming restructuring are: increasing the level of efficiency of doing business, financial recovery from the accumulated debt, rationalization of expenses, and establishing functional organization. The goal of this paper is to present the restructuring of RRS as the only way leading to recovery and stabilization of this public company.

Keywords: *restructuring, Railways of the Republic of Srpska, Directive 91/440/EEZ*

УВОД

Железнице Републике Српске су предузеће за јавни превоз путника и робе и управљање инфраструктуром на територији Републике Српске (<http://www.zrs-rs.com>). Исте су оптерећене бројним проблемима, а кључни проблем огледа се у томе што превоз железницом остварује све мањи дио учешћа у тржишту превозних услуга у робном саобраћају. Анализирајући узроке дугогодишњег опадања учешћа ЖРС у транспортном тржишту као и факторе који су довели ЖРС у неповољан положај, дошло се до неких усаглашених и неподидјелених мишљења да се исте морају реструктурирати, што је био повод за тему овог рада. Стога се предмет истраживања овог рада односи на утврђивање адекватног програма реструктурирања ЖРС, који би истим омогућио дугорочну стабилизацију као и јачање њихове улоге на тржишту транспортних услуга. Програм реструктурирања треба да се заснива на смијерницама Директиве 91/440/ЕЕЗ коју је Европски Савјет усвојио 29.07.1991. године. Кључна смијерница ове Директиве односи се на раздвајање дјелатности управљања инфраструктуром и дјелатности обављања превоза, што би у случају ЖРС значило раздвајање Послова инфраструктуре (менаџера инфраструктуре), и Послова операција (железничког оператора). Раздвајање ова два организациона дијела представља основ за сваки будући план дубљег реструктурирања. Имајући у виду актуелност и комплексност наведене теме циљ рада је да покаже, да је реструктурирање ЖРС сигуран пут ка бољем пословању овог јавног предузећа. Стим у вези, у раду ће бити представљена три модела

реструктурирања, односно, власничко, финансијско и организационо реструктурирање.

1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ЖЕЉЕЗНИЦАМА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ

Жељезнице Републике Српске а.д. Добој основане су 24.маја 1992. године Одлуком Владе Републике Српске. Предузеће је регистровано на дан 23. јуна 1992. године као јавно жељезничко транспортно предузеће Републике Српске са сједиштем у Бања Луци. Промјена сједишта из Бања Луке у Добој регистрована је Рјешењем основног суда у Добоју 27. марта 1996. године.

Жељезнице Републике Српске су током 2002. године доживјеле статусну промјену у процесу приватизације и постале акционарско друштво са 65% државног капитала, 15% учешћа фондова и 20% капитала малих акционара. Рјешењем основног суда у Добоју од 25. новембра 2002. године извршен је упис промјене својине те је државни капитал преведен у акцијски капитал, при чему је дошло и до промјене у имену предузећа, које од наведеног датума послује под називом Жељезнице Републике Српске а.д. Добој (Интерна документација предузећа Жељезнице Републике Српске а.д. Добој). Промјена својине државног капитала извршена је на основу:

- Закона о приватизацији државног капитала у предузећима (Службени гласник Републике Српске број 24/98, 62/02, 38/03),
- Уредбе о начину конституисања нових органа управљања и начину рада друштва у којима се државни капитал приватизује под посебним приватизационим програмима (Службени гласник Републике Српске број 48/01). Трансформацијом ЖРС у акционарско друштво, дошло је до конституисања нових органа управљања, тако да ЖРС управљају Скупштина акционара, Надзорни одбор и Управа. Основни капитал ЖРС износи 50.000 КМ и подијељен је на 50.000 обичних (редовних) акција, од којих је свака, номиналне вриједности 1,00 КМ. Власничку структуру основног капитала чини (Интерна документација предузећа Жељезнице Републике Српске а.д. Добој):
 - Акцијски фонд Републике Српске а.д. Бања Лука 63,92%,
 - Пензијски резервни фонд Републике Српске а.д. Бања Лука 10%,
 - Фонд за реституцију Републике Српске а.д. Бања Лука 5% и
 - мали акционари 21,8%.

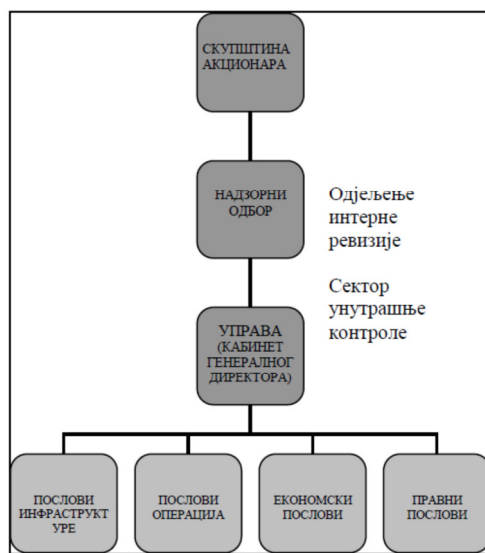
У организационом смислу предузеће се састоји од менаџера инфраструктуре и оператера јавног превоза. Према Закону о жељезницама Републике Српске, ЖРС су једини менаџер инфраструктуре у Републици Српској. Жељезничка инфраструктура у Републици Српској је јавно добро у општој употреби у власништву Републике Српске, које под једнаким условима могу користити сви заинтересовани жељезнички превозници, на начин који је прописан Законом о жељезницама БиХ (Службени гласник БиХ број 52/05) и Законом о Жељезницама Републике Српске.

Тренутну макроорганизацијску шему ЖРС чине следећи организациони дијелови:

1. Послови инфраструктуре,
2. Послови операција,
3. Економски послови и
4. Правни послови.

Микроорганизацијску шему ЖРС чине и сектори, секције, службе, одсједи и други нижи организациони облици према функционалном принципу у којима се обављају дјелатности предузећа. Организација предузећа је секторског типа (по дјелатностима) са дирекцијом у Добоју и дислоцираним секцијама и радним јединицама у Бања Луци, Приједору, Новом Граду, Брчком и Зворнику. На слици 1. дат је шематски приказ постојеће организационе структуре ЖРС.

Слика 1. Постојећа организациона структура Железница Републике Српске



Извор: Интерна документација предузећа Железнице Републике Српске а.д. Добој

Основна дјелатност ЖРС је управљање железничком инфраструктуром и организовање железничког саобраћаја, односно јавног превоза. Важно је напоменути, да ЖРС обављају дјелатност која је пропульзивног карактера, тј. у служби је привреде Републике Српске и БиХ. Међутим, положај ЖРС на транспортном тржишту је веома неповољан, што им отежава да се ставе у пуну функцију развоја привреде Републике Српске. Постоји више разлога за то, од који су најзначајнији: неприлагођавање ЖРС тржишним условима, експанзија друмског саобраћаја, недовољан квалитет и комплетност услуга, високи

трошкови пословања, велики губици, неадекватна организованост система и др. Овакво стање је дугорочно неодрживо и мора се мијењати. Рјешење за превазилажење таквог стања видимо у реструктурирању, које подразумијева имовинску, правну, економску, организациону и технолошку реорганизацију ЖРС.

2. ПОТРЕБА ЗА РЕСТРУКТУРИРАЊЕМ

Прије него што наведемо разлоге који су довели до потребе за реструктурирањем ЖРС, упознаћемо се са појмом реструктурирања. Реструктурирање подразумијева подизање унутрашње способности организације до такмичарског нивоа. Реструктурирање укључује конструисање економског модела који ће бити способан да одговори гдје и како се могу креирати нове додатне вриједности. Економски модел у том смислу представља у тијелу организације оно што кардиоваскуларни систем чини у људском тијелу (Машић, Џунић, Нешић, 2014:113).

ЖРС су традиционално биле организоване у виду вертикално интегрисаног монопола у власништву јавног сектора. Имајући у виду високе трошкове одржавања инфраструктуре и значај омогућавања приступачног и допадљивог јавног превоза за свакога, чинила се разумном идеја да се државна жељезница темељи на државном монополу. Ширење мреже путева као и нагли развој информacionих и транспортних технологија, у великој мјери су промијенили начин пословања и стил менаџмента у жељезничком сектору. Жељезнице Републике Српске којима се управљало на традиционалан начин пословале су са губицима, те нису биле у могућности да се прилагоде фреквентним захтјевима за промјенама. Због тога су ЖРС кренуле силазном путањом и запале у финансијске потешкоће.

Основна карактеристика пословања ЖРС јесте неуравнотеженост прихода и расхода што за резултат има губитак. Због наставка негативног пословања и у 2016. години, акумулирани губитак достигао је 82,96 милиона КМ (Финансијски извјештај ЖРС за 2016.годину). Образлажући губитак потребно је нагласити, да је исти производ ниског обима превоза у односу на капацитете, што је резултат мале тражње за услугама превоза, као и несразмјера појединих трошкова у односу на укупне трошкове, а прије свих трошкова радне снаге. Превоз роба у последњих 10 година креће се око 5 милиона тона, иако ЖРС имају капацитет да превезу 10 милиона тона робе, што је резултат глобалне кризе која је смањила тражњу за услугама превоза од стране традиционалних корисника ових услуга. Последице глобалне кризе видљиве су и у путничком превозу. Разлог ниског обима превоза путника треба тражити и у конкуренцији друмског саобраћаја те смањењу броја возова у експлоатацији.

Оно што је посебно значајно истаћи, а што се неповољно одражава на пословање ЖРС је велики број запослених. Према подацима Сектора за кадровске послове, ЖРС су крајем 2016.године запошљавале 3130 радника. И поред великог броја радника, ЖРС имају проблем неповољне квалификационо-

старосне структуре, која у значајној мјери није одговарајућа потребама осавремењавања рада ЖРС у складу са новим пословним токовима, као и међународним прописима и стандардима који се односе на жељезнички саобраћај.

Велики проблем ЖРС је тај што је систем са застарјелим и неадекватним услугама, због чега није у могућности да удовољи захтјевима корисника, што за последицу има губитак конкурентске предности. Чињеница је да су ЖРС током рата претрпиле велике губитке и разарања како инфраструктурних тако и мобилних капацитета (локомотиве и вагони). Због неблаговременог обнављања ЖРС данас послују са застарјелим капацитетима (просјечна старост локомотива и 70% вагона је преко 40 година) што узрокује високе трошкове одржавања са циљем обезбјеђења задовољавајућег нивоа безбједности жељезничког саобраћаја.

Још један проблем који у великој мјери кочи развој Жељезница Републике Српске је бирократска организациона структура. Увођењем тржишног приступа у област жељезничког саобраћаја постојећи модел организационе структуре представљао би значајну кочницу успјешном пословању ЖРС, те се његово иновирање намеће као неопходност.

Све напријед наведено, као и додатни моменат ограничене моћи суфинансирања од стране Владе Републике Српске као највећег акционара, резултирали су потребом за ступање у реструктурирање ЖРС.

Искуства и резултати низа студија указују да нема јединственог, појединачног приступа процесу реструктурирања који адекватно узима у обзир реформске захтјеве свих актера и карактеристике националног транспортног тржишта (Нуходић, Мацура, 2013:11).

Присутан је став да пут до успјешног реструктурирања ЖРС води преко смијерница Директиве 91/440/ЕЕЗ, што је тема наредног дијела рада.

3. ДИРЕКТИВА 91/440/ЕЕЗ КАО ВОДИЧ У ПРОЦЕСУ РЕСТРУКТУРИРАЊА

Европска Заједница увелико ради на стварању јединственог европског жељезничког тржишта. Да би се то остварило, Европска Заједница је започела процес либерализације тржишта кроз доношење одређеног броја важних директива, које играју важну улогу у хармонизацији законодавства. Ове директиве, прије свега представљају препоруке државама о могућем начину будућег организовања жељезница, и донесене су са циљем да се реструктурирање европских жељезница изврши на заједничким основама.

Од свих директива, несумњиво је најважнија Директива 91/440/ЕЕЗ коју је Европски Савјет усвојио 29.07.1991. године, а којом је покренута реформа жељезничког сектора. Реформа жељезничког сектора се заснива на увођењу

конкуренције на тржиште жељезничког саобраћаја преко раздвајања инфраструктуре од превоза (бар у смислу раздвајања рачуна), постепеним отварањем уласка на тржиште за нове жељезничке операторе, и правила у додјели капацитета инфраструктуре и накнада за коришћење исте.

Директива 91/440/ЕЕЗ о развоју жељезничког саобраћаја у оквиру Заједнице, садржи следеће мјере (Вешовић, Бојовић, 2002:253):

1. независност управних органа жељезнице од државе,
2. раздвајање управљања инфраструктуром од пружања транспортних услуга (бар рачуноводствено),
3. побољшање финансијске ситуације жељезнице од стране државе,
4. осигурана права приступа инфраструктури жељезничких организација ради пружања међународних услуга.

Домаће законодавство има обавезу да преузме Директиву 91/440/ЕЕЗ. Као што је већ речено, кључна смијерница ове Директиве односи се на раздвајање дјелатности управљања инфраструктуром и дјелатности обављања превоза. У случају ЖРС, то раздвајање може да се спроводи постепено (прво раздвајање само рачуна, потом организационо и финансијско раздвајање у оквиру истог предузећа и на крају тотално раздвајање). Из овог става о раздвајању произилази могућа структура у процесу реструктурирања.

Значи, ако се ЖРС одлуче само за финансијско раздвајање рачуна из тога призилази интегрисани модел (холдинг), у коме су менаџер инфраструктуре и жељезнички оператор законски гледано одвојени субјекти са посебним рачунима, који функционишу у оквиру заједничке структуре. Интегрисани модел задржава висок степен координације између менаџера инфраструктуре и жељезничког оператора који је са њим у холдинг друштву. Важно је напоменути, да се и у случају холдинг структуре још ради о досадашњем монополисти, чији је власник још увијек Влада Републике Српске. А у случају и финансијског и организационог раздвајања настаје дезинтегрисани модел, који означава потпуну раздвојеност жељезничког оператора од менаџера инфраструктуре.

Очигледно је да предстојеће реструктурирање ЖРС треба посматрати кроз Директиву 91/440/ЕЕЗ, односно смијернице шта би требало урадити. Начин и модел морале би да одреде саме Жељезнице у зависности од специфичности, али је суштина да инфраструктура и жељезнички оператор буду раздвојени. То значи да о инфраструктури треба да брине држава, а да жељезнички оператор буде организован као посебан организациони дио, у оквиру којег мора бити раздвојен путнички саобраћај од теретног саобраћаја. Поред тога потребно је ријешити, проблем неадекватне власничке и организационе структуре као и проблем презадужености предузећа. Наведени проблеми могу се ријешити провођењем власничког, финансијског и организационог реструктурирања.

4. МОДЕЛИ РЕСТРУКТУРИРАЊА

Реструктурирање ЖРС је модел који обухвата знатно шири асортиман мјера како би дошло до подизања унутрашње способности ЖРС и њихове тржишне конкурентности. Полазећи од реалног стања ЖРС, дужине мреже, обима превоза, уз уважавање смијерница Директиве 91/440/ЕЕЗ, а нарочито цијенећи искуства жељезница у окружењу које су већ извршиле реструктурирање, наш приједлог реструктурирања ЖРС се заснива на концепту интегрисане компаније, са јасним и транспарентним разграничењем основних функција које познаје жељезнички сектор. То би значило да ће ЖРС егзистирати као јединствени правни субјект у оквиру којег би било проведено раздвајање менаџера инфраструктуре (Послова инфраструктуре) и жељезничког оператора (Послова операција). Заједничке послове за Послове инфраструктуре и Послове операција обављали би Кабинет, Економски и Правни послови.

Основни циљ реструктурирања је јасно истицање два основна сегмента пословања а то су Послови инфраструктуре, са задужењима везаним за управљање и одржавање жељезничке инфраструктуре, као и организовање жељезничког саобраћаја, те Послови операција, који су задужени за превоз роба и терета, као и одржавање возних средстава. Јасно истицање ова два сегмента, уз финансијско раздвајање представља основ за сваки будући план дубљег реструктурирања.

Активност реструктурирања може се подијелити у три модела:

1. Власничко реструктурирање,
2. Финансијско реструктурирање и
3. Организационо реструктурирање.

У наставку који слиједи биће представљени наведени модели реструктурирања.

4.1. Власничко реструктурирање

Из ове перспективе, приватизација ЖРС и претварање у акционарско друштво није био добар потез. Претварањем ЖРС у отворено акционарско друштво појединци су стекли право имовине кроз акције а са друге стране нису спремни улагати у ЖРС. Једини акционар који улаже, у границама својих могућности, је Влада Републике Српске. ЖРС у континуитету послују са губитком јер је велика диспропорција прихода и расхода.

Према Закону о привредним друштвима ЖРС морају на крају године, ако је остварен негативан резултат- губитак, донијети одлуку о покрићу губитка. Губитак се у случају ЖРС кумулира и стоји у пословним књигама на терет укупног капитала. У 2015. години, у складу са прописима, извршено је покриће дијела губитка на терет основног (акцијског) капитала у износу 245.255.786 КМ чиме је вриједност акцијског капитала сведена на 50.000 КМ. Дио губитка је остао непокривен.

Једина могућност за покриће губитка је да се изврши докапитализација од стране акционара (затворена понуда). Предузеће не може ићи са јавном понудом јер се тад као купци могу појавити и трећа лица, потенцијално и друге жељезнице, што никако није државни интерес. Од постојећих акционара већински акционар жели да учествује у докапитализацији и повећању капитала ЖРС и заинтересован је за рад ЖРС. Остали акционари углавном очекују исплату по повољнијој цијени у складу са законом. Исплата малих акционара иде на терет већинског акционара када се за то стекну услови.

Неопходни кораци у поступку докапитализације су:

1. Доношење одлуке о докапитализацији,
2. Објављивање понуде за преузимање и куповина акција од акционара који прихвате понуду,
3. Поступак исплате малих акционара.

Основни циљ докапитализације је да држава кроз фондове ИРБ-а повећа своје процентуално учешће како би имала преко 90% од укупног броја редовних акција. С обзиром на то да основни капитал тренутно износи 50.000 КМ, докапитализација у вриједности од нпр. 1.000.000 КМ би довела до ситуације да држава након докапитализације посједује преко 90% акција, на начин да би фондови ИРБ и ПРЕФ користили право прече куповине а остали мали акционари од могућих 21,08% искористе право прече куповине до максималних 9,44%. По истеку периода предвиђеног за кориштење права прече куповине, Фонд за реституцију Републике Српске, као квалификовани инвеститор купује преосталу количину акција. У том случају нови износ основног капитала је 1.050.000 КМ. Након овога, ПРЕФ продаје своје акције ИРБ или Влади Републике Српске (105.000 акција) те Влада Републике Српске улази у обавезу преузимања. Износ откупне цијене по акцији, који би Влада платила ПРЕФ-у била би договорена.

Следећи корак у поступку докапитализације представља понуда за преузимање, путем које се нуди свим осталим акционарима да продају акције. Уз предходно наведене претпоставке (да мали акционари упишу 9,44% акција по основу права прече куповине у емисији), биће неопходно да понудилац (Влада Републике Српске/фондови ИРБ-а) обезбиједи потребан депозит за откуп свих акција које нису у посједу фондова ИРБ-а. Исплата преосталих акционара, односно откуп преосталих акција од малих акционара је посљедица успјешног provedеног поступка докапитализације и врши се по књиговодственој или процјењеној вриједности (вриједности која је виша).

4.2. Финансијско реструктурирање

Финансијска реструктурирања се односе на активности којима се мијења структура укупног дуга и власничког капитала компаније, односно на промјене које се региструју на страни пасиве биланса фирме (Машић, Џунић, Нешић, 2014:213). ЖРС морају извршити финансијско реструктурирање јер су презадужене. Подаци из финансијског извјештаја ЖРС за 2016.годину показују да су ЖРС наставиле да гомилају обавезе, па је збир дугорочних и краткорочних обавеза достигао 351.21 милион КМ. То је повећање на годишњем нивоу за чак

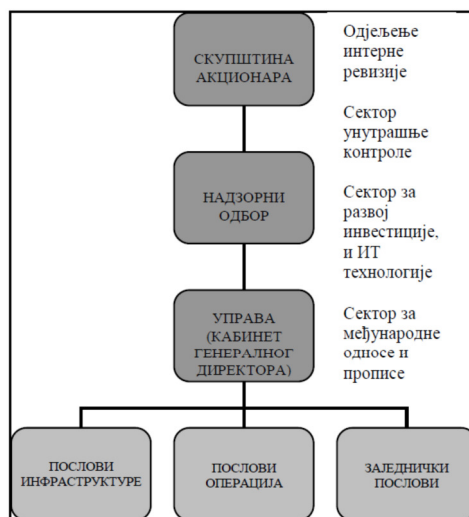
34,81 милиона КМ. Посебно су проблематичне краткорочне обавезе, које су достигле 216.32 милиона КМ, док на дугорочне отпада 134.89 милиона КМ. ЖРС завршиле су 2016.годину са губитком од 29.94 милиона КМ, кумулативно је то 82.96 милиона КМ. Финансијски губитак је највећим дијелом настао као обавеза враћања кредита подигнутих и уложених за ремонт пруге. Због немогућности ЖРС да измирују обавезе по основу иностраних кредита, Влада Републике Српске је преузела измирење наведених обавеза, те по овом основу Жељезницама Републике Српске зарачунава затезне камате. Наведени расходи по основу затезних камата, имајући у виду њихов износ и тенденцију раста, значајно оптерећују расходну страну биланса успјеха ЖРС. Из тог разлога, ЖРС су од Владе Републике Српске затражиле да се размотри могућност ослобађања од обрачунавања наведених камата. У поступку финансијског реструктурирања ЖРС потребно је наћи начин да се ријеше обавезе. Исто тако, потребно је извршити покриће акумулираног губитка да би реформисано предузеће имало старт из „плуса“. Обавезе за кредите (домаће, иностране, порески дуг и сл.) се могу ријешити на примјер претварањем дуга у акцијски капитал по посебном закону, када се ријешити питање власништва над ЖРС. У том случају износ за реструктурирање се смањује за висину акумулираног губитка. Након рјешавања обавеза ЖРС приступило би се реорганизацији у смислу будућег пословања ЖРС.

4.3. Организационо реструктурирање

Након провођења власничког и финансијског реструктурирања слиједи организационо реструктурирање, које има за циљ проналажење новог пословног модела и организационе структуре који ће омогућити повећање конкурентности услуга, повраћај изгубљених тржишних удјела као и адаптацију на нове услове пословања. Показало се да за успјешно трансформисање ЖРС у акционарско друштво није довољна само приватизација. Неопходно је промијенити њихову макро и микро организацију, тако што ће менаџмент креирати модел организационе структуре који ће бити адекватан окружењу и компатибилан са организационим дизајном предузећа тржишне економије.

Менаџмент Жељезница Републике Српске мора да прихвати чињеницу да су ЖРС обавезне да проведу раздвајање у смислу Директиве 91/440/ЕЕЗ, што је кључни корак у поступку организационог реструктурирања. Полазећи од кључне смијернице наведене Директиве, први корак у провођењу организационог реструктурирања представља раздвајање Послова инфраструктуре и Послова операција, као основних економски одрживих организационих цјелина. Наведеним раздвајањем дошло би до укидања Правних и Економских послова, односно њиховог обједињавања у Заједничке послове, заједно са сегментима инвестиција, унутрашње контроле, међународних односа, информисања и интерне ревизије. Заједничким пословима би управљао и руководио генерални директор. Сходно томе, приједлог будуће организационе структуре приказан је на слици 2.

Слика 2. Шематски приказ будуће организационе структуре Железница Републике Српске



Извор: Ауторова концепција

Као што се може видјети из предходне шеме, предложени модел организационе структуре заснован је на смијерницама Директиве 91/440/ЕЕЗ, као и методама савремене организације и менаџмента.

Новом организационом структуром сви елементи пословања морају се довести на много флексибилнији ниво, односно морају бити припремљени за будућу тржишну утакмицу. Након извршене подјеле у смислу Директиве 91/440/ЕЕЗ, слиједи рационализација трошкова радне снаге и подизање нивоа компетенција и знања. Управљање људским ресурсима и њиховим развојем је једна од кључних функција у процесу реструктурирања ЖРС. За оптимизацију броја и структуре запослених потребно је израдити свеобухватну студију радне снаге.

5. ОЧЕКИВАНИ ЕФЕКТИ РЕСТРУКТУРИРАЊА

Када говоримо о реструктурирању, обично је прва помисао да је то припрема предузећа за процес приватизације. Ипак, то није случај са Железницама Републике Српске. За оне који се баве реструктурирањем и његовим импликацијама на економију предузећа, јасно је да би се у ЖРС много тога могло унаприједити провођењем власничког, финансијског и организационог реструктурирања.

Показало се да трансформисање ЖРС у акционарско друштво није био добар потез, јер мали акционари не могу бити дио инфраструктуре која је кључна за сваку државу. Проблем је како изаћи из тога јер Влада Републике Српске улаже

у инфраструктуру, а мали акционари не, а структура капитала остаје иста. И сви остали проблеми везани су за ту лошу статусну промјену, из које се ЖРС могу извући провођењем поступка власничког реструктурирања са циљем стварања једночланог акционарског друштва, власништва Републике Српске како би се управљање предузећем поједноставило и створиле претпоставке за организационо реструктурирање.

Такође је неизбежно и финансијско реструктурирање, под којим се подразумијева процес претварања дуга према Влади Републике Српске у акције, насталог по основу отплате инокредита које користи ЖРС. Уколико се реализује процес докапитализације ЖРС дошло би до промјене структуре пасиве (извора средстава). Такође би били смањени финансијски расходи што представља директан ефекат провођења финансијског реструктурирања.

ЖРС морају изршити и организационо реструктурирање како би могле пословати по тржишним принципима. Организационо реструктурирање представља значајне промјене у организационој структури ЖРС у циљу редефинисања пословних процеса, побољшања управљања и смањења броја запослених. Завршетком процеса организационог реструктурирања био би смањен број организационих дијелова, а тиме број руководних радних мјеста и број запослених. Тиме би били смањени финансијски расходи, што представља директан ефекат провођења организационог реструктурирања.

ЗАКЉУЧАК

У Жељезницама Републике Српске постоји више интерних и екстерних фактора који су условили западање овог предузећа у кризу. Анализирајући те факторе дошло се до закључка да је реструктурирање овог предузећа шанса за излазак из кризе. Реструктурирање ЖРС треба да се базира на Директиви 91/440/ЕЕЗ, која ствара основу да се изврши раздвајање инфраструктуре од жељезничког оператора, односно превозника. Међутим, најбоље резултате процеса реструктурирања треба очекивати након провођења власничког, финансијског и организационог реструктурирања.

Крајњи циљ власничког реструктурирања је да Влада Републике Српске постане стопостотни власник ЖРС, што сада није случај, јер око 21,08% држе мали акционари.

Након власничког реструктурирања потребно провести финансијско реструктурирање како би се ријешиле обавезе предузећа, те извршило покриће акумулираног губитка.

Чињеница је да без организационог реструктурирања власничко и финансијско реструктурирање не могу дати очекиване резултате. Циљ организационог реструктурирања је пројектовање организационог облика ЖРС најповољнијег за тржишни амбијент привређивања и усклађеног са европским директивама и законском регулативом.

Слиједи општи закључак да ће ЖРС након реструктурирања имати одличну основу да прерасту у профитабилно предузеће, и ријеше се оптерећења која су до сада била кочница развоја.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Вешовић, В., Бојовић, Н., Организација Саобраћајних предузећа, Саобраћајни факултет Универзитета у Београду, 2002.
- [2] Машић, Б., Џунић, М., Нешић, С., Савремена теорија менаџмента: школе и нови приступи, Београд, 2014.
- [3] Нухоџић, Р., Мацура, Д., Савремени модели реструктурирања железница, Факултет за саобраћај, комуникације и логистику, Беране, 2013.
- [4] Закон о железницама Републике Српске
- [5] Интерна документација предузећа Железнице Републике Српске а.д. Добој
- [6] Службени гласник Републике Српске број 24/98, 62/02, 38/03, 48/01
- [7] Службени гласник БиХ број 52/05
- [8] <https://www.blberza.com>
- [9] <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/>
- [10] <http://www.zrs-rs.com>