

UDK: 658

005.7 | DOI: 10.5937/etp2204025V

Datum prijema rada: 10.11.2022.

Datum korekcije rada: 21.11.2022.

Datum prihvatanja rada: 14.12.2022.

ORIGINALNI NAUČNI RAD

EKONOMIJA
TEORIJA I PRAKSA

Godina XV • broj 4
str. 25–41

ORGANIZACIONE STRUKTURE PREDUZEĆA U SAVREMENIM USLOVIMA POSLOVANJA

Vujičić Slađana¹

Staletović Maja²

Stevanović Mirjana³

Gavrilović Milan⁴

Sažetak: *Savremeni trendovi koji deluju iz okruženja zahtevaju drugačije oblikovanje organizacione strukture preduzeća. Shodno tome, umesto tradicionalnih formi javljaju se fleksibilnije organizacione strukture koje su zasnovane na karakteristikama organskog dizajna. Akcenat se pre svega stavlja na prihvatanju promena, decentralizaciji odlučivanja, širem rasponu kontrole, timskom radu, adekvatnoj organizacionoj kulturi, dobrim međuljudskim odnosima, kontinuiranom učenju i razvoju inovativnosti. Tehnološki napredak, naučni dostignuća, a time i velika potreba za kontinuiranim učenjem i sticanjem novog znanja, kao značajne karakteristike savremenog poslovnog okruženja, imale su najveći uticaj na oblikovanje organizacione strukture preduzeća. U prilog tome govori činjenica da se u osnovi novih organizacionih formi nalazi informaciona*

¹ Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, e-mail:sladjanakonto@gmail.com

² Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković“, Kruševac, e-mail: staletovicmaja3@gmail.com

³ Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, e-mail: mira.stev@mts.rs

⁴ Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, e-mail: milan.gavrilovic@vspep.edu.rs

tehnologija i znanje. Globalizacija je takođe imala udela u stvaranju uslova za promenom organizacione strukture preduzeća kao i vreme pandemije COVID 19. Organizacije su bile prinuđene da posluju drugačije, poslovni procesi su morali brzo da se menjaju da bi organizacije preživjele. Cilj rada je da ukaže na fundamentalne trendove koji deluju iz poslovnog okruženja i uslovljavaju potrebu za primenom fleksibilnijih organizacionih formi.

Ključne reči: *poslovno okruženje / promene / organizaciona struktura / informaciona tehnologija / znanje.*

UVOD

Savremeno okruženje je veoma dinamično i kompleksno i nosi raznovrsne izazove koji od preduzeća zahtevaju brz i kvalitetan odgovor. U takvim uslovima, preduzeća su primorana da napuštaju klasične modele poslovanja i da razvijaju nove forme zasnovane na informaciono-komunikacionoj tehnologiji, inovacijama, znanju, i tome slično. Svedoci smo dinamičnog poslovnog ambijenta u celom svetu i neprestane borbe za opstanak na tržištu (Jovanović, 2021). Kupac je u fokusu svih proizvodnih i uslužnih procesa, koji postaju sve globalniji (Matavulj, 2021). Autori Micić, Krstić, Randić (2022) navode da je „za nesmetan rad i funkcionisanje važno postaviti jasne ciljeve, strategiju, adekvatnu organizacionu strukturu i okvir performansi za ocenu učinka” (str. 63). Analiza okruženja i prilagođavanje novim trendovima predstavlja ključni uslov za rast, razvoj kao i za opstanak savremenih preduzeća, bez obzira na njihovu veličinu i vrstu delatnosti. Islam (2020) je sproveo istraživanje kako je menadžment redizajnirao svoju organizacionu strukturu za vreme COVID-19 kako bi se izborio sa poslovnom krizom. Alves et al. (2020) sprovedi su empirijsko istraživanje u uslužnoj industiji i zaključili da organizacije moraju redizajnirati svoje operativne procese, npr. smanjenje radnih sati, smanjenje nebitnih operativnih troškova, smanjene zaliha kao i uvođenje onlajn platforme za poboljšanje njihovog odnosa sa kupcima. Dakle, adekvatna organizaciona struktura, odnosno organizaciona struktura koja je u stanju da odgovori na promene u okruženju, predstavlja jedan od značajnih preduslova za uspeh i opstanak svakog modernog preduzeća. S obzirom da je neizvesnost okruženja

velika, sve veći broj preduzeća pribegava upravo takvoj organizacionoj strukturi.

ODLIKE SAVREMENOG POSLOVNOG OKRUŽENJA

Veliki broj različitih faktora, njihova učestalost, smer, jačina ali i međuzavisnost doprineli su tome da okruženje postane veoma kompleksno. Lazarević Moravčević, Erić, Kamenković (2018) smatraju da „globalizacija, tehnološki napredak, velika naučna dostignuća i hiperkonkurencija stvaraju uslove visoko dinamičnog i teško predvidivog okruženja na globalnom nivou” (str. 35). Samim tim, jedna od najvažnijih karakteristika savremenog okruženja zasniva se na delovanju različitih faktora koji stvaraju dinamične i kontinuirane promene. Šehić (2011) ističe da se ključne karakteristike savremenog okruženja ogledaju u pojavi globalizacije, inovacija, višestruke funkcionalnosti, povezanosti sa kupcima i dobavljačima ali i u zaposlenima koji poseduju znanje i intelektualni kapital. Šehić (2011) smatra i da ove karakteristike treba da predstavljaju osnovu za pozicioniranje preduzeća u vrlo složenom poslovnom okruženju. Takođe, u ovom slučaju ne treba izostaviti i dinamičan razvoj tehnologija koji je u značajnoj meri uticao na stvaranje novih trendova i novih formi poslovanja. Recimo, značaj tehnologije ističe Vesić (2010) navodeći da se promene sa kojima se u novije vreme suočavaju preduzeća rezultat dva faktora: globalizacije i tehnologije. Sundać, Škalamera-Alilović, Babić (2016) navodi da uspeh preduzeća u uslovima ekonomije zasnovane na znanju koja se ogleda u ubrzanom tehnološkom razvoju, globalizaciji i tranziciji mora da se posmatra iz drugačijeg ugla, jer više nije dovoljno analizirati samo interno okruženje i upravljanje resursima preduzeća. Spomenuti procesi koji nedvosmisleno doprinose kompleksnosti i dinamičnosti okruženja, postaju nužna preokupacija preduzeća (Sundać i sar., 2016). Još jedna od značajnijih karakteristika savremenog okruženja koja takođe u velikoj meri utiče na funkcionisanje svakog privrednog subjekta, ogleda se u potrebi za primenom koncepta održivog razvoja. Prethodno podrazumeva da su brojni problemi sa kojima se savremeno društvo susreće u svom okruženju, nametnuli potrebu za uvažavanjem različitih ekoloških i socijalnih zahteva. Okruženje je poprimilo nove karakteristike koji zahtevaju drugačije pristupe u stvaranju dugoročne profitabilnosti.

Značajno povećanje uticaja inovacija i informacionih tehnologija u savremenom svetu, uključujući i ekonomske procese, njihova stalna

interakcija sa klasičnim tržištima proizvodnih faktora (Garipova, Kulik, Nabieva, 2020) nametnuli su potrebu za promenom klasične forme funkcionisanja i time stvorila složenije izazove sa kojima se suočavaju preduzeća. Globalizacija tržišta izaziva internacionalizaciju poslovanja i globalizaciju preduzeća (Vesić, 2010). „Tržišna orijentacija predstavlja najvažniju determinantu poslovnog uspeha i da ima snažan uticaj na inovativnost u uslovima velikih tržišnih turbulencija” (Šlogar, 2021.; vidi kod Stojković Hadži, Kastratović, Stanković, 2022. str. 23). Razvojno ponašanje preduzeća je uslovljeno stanjem tržišta proizvoda i kapitala, razvojem inovacija i organizacionih formi, pa se u savremenim uslovima sve više potvrđuje kvalitet, a ne kvantitet proizvoda (Vesić, 2010). U tom slučaju, uključivanje u međunarodne tokove i uvažavanje zahteva globalizacije nameće potrebu da preduzeća vode računa o različitim elementima poslovnog okruženja. U poslednje dve decenije, globalizacija je zaokupila posebnu pažnju naučnika (Radović Marković, Salamzadeh, Vujičić, 2019) jer se zasniva na seriji procesa koji su složeni, nezavisni ili povezani, tako da događaji, odluke i delovanja u jednom delu sveta imaju posledice za pojedince, grupe i države u drugim delovima sveta (Vukašinić, 2013). Najvažnije karakteristike globalizacije odnose se na sledeće: razvoj globalnih finansija i finansijskih tržišta, širenje znanja zahvaljujući poboljšanoj komunikaciji, pružanje širokih mogućnosti u upotrebi tehnologije, stalnoj ekspanziji multinacionalnih firmi i decentralizaciji ekonomskih aktivnosti unutar i između firmi, razvoj globalnih oligopola, smanjenje barijera u trgovini i investiranju i povećan značaj nekih regionalnih organizacija (Radović Marković, 2008). Brojne promene u globalnom okruženju dovode do stalnog povećanja broja učesnika na tržištu pri čemu dolazi do jačanja konkurencije. Sve veća konkurencija izazvana globalizacijom nameće potrebu za promenom poslovne strategije preduzeća koja akcenat po pitanju povećanja profita stavlja na smanjenje troškova, umesto na povećanje cena proizvoda. Sa jedne strane, promene izazvane procesom globalizacije pružaju mogućnost preduzećima da ostvare slobodniji pristup tržištu ali sa druge strane, u velikoj meri menjaju način ostvarivanja dugoročne i održive konkurentne prednosti. Preduzeća koja žele da obezbede opstanak moraju da osmišljavaju, razvijaju i da stalno planiraju svoje poslovne aktivnosti, te da na taj način budu u korak sa promenama. U takvim uslovima, sposobnost preduzeća je u određenoj meri determinisana

tehnološkim prilagođavanjima i prilagođavanjima u organizacionoj strukturi.

Tehnološke promene izazvale su promene poslovnog okruženja i razvoj digitalnog poslovanja, a najvažnije promene nastale su sa prelazom industrijske ekonomije u ekonomiju zasnovanu na informacionim tehnologijama (Živadinović, Zelić, 2014). Nema sumnje da je ubrzani naučno-tehnološki razvoj imao značajan doprinos u razvoju procesa globalizacije, a time i u podsticanju određenih promena u okruženju. „Današnje tržišno okruženje zahteva sve veću upotrebu informacionih i komunikacionih tehnologija koje kompanijama treba da obezbede sve veću i veću efikasnost u radu” (Živadinović, Zelić, 2014, str. 724). Poslovanje preduzeća je nezamislivo bez upotrebe tehnologije. Ona može imati pozitivan efekat na rad preduzeća. Pojava novih i raznovrsnih tehnologija zahteva fleksibilnije forme i tehnike poslovanja ali i pruža nove mogućnosti. Drašković, Štaka (2020) navode da je „uvođenje informacionih tehnologija pomaže kako malim, tako i srednjim preduzećima da povećaju svoju produktivnost, kao i da smanje troškove, što ih vodi ka povećanju njihove konkurentnosti na tržištu” (str. 501). Sa pojavom brojne konkurencije, preduzeće ne sme zanemariti značaj pojave nove tehnologije jer to može biti pogubno za njegov uspeh. Iz tog razloga implementacija nove tehnologije mora da se zasniva na kvalitetnoj analizi tehnološkog okruženja, kao i na jasno postavljenim ciljevima i organizacionoj strukturi. Dobro poznavanje tehnoloških potencijala može biti korisno za praćenje i prilagođavanje novim tehnološkim trendovima. Autori Drašković, Štaka (2020) napominju da „digitalna transformacija predstavlja jednu od najvećih transformacija poslovnog sveta u XXI veku, a potencijali koji mogu biti iskorišćeni u okviru novih digitalnih inovacija su značajni i predstavljaju veliki izazov kako za sve industrijske grane, tako i za nacionalne ekonomije” (str. 500). Može se reći da su u savremenom okruženju tehnologije postale strateški važan resurs, s obzirom da se bez njihove upotrebe ne može zamisliti uspeh nijednog preduzeća.

„Dakle, savremeno tržišno okruženje karakteriše neizvesnost, kompleksnost, diskontinuitet i turbulentnost, koji u velikoj meri otežavaju kreiranje poslovne strategije i njenu doslednu primenu” (Vukmirović, Lalić, 2016, str. 442). U modernom okruženju one postaju jedan od značajnijih izvora konkurentne prednosti preduzeća. Poznato je da od kvaliteta inovativnih aktivnosti zavisi uspeh i pozicija savremenih preduzeća na tržištu. „Inovacije imaju direktan uticaj na povećanje

produktivnosti i porast konkurentnosti, a kontinuirano inoviranje poslovanja podrazumeva stalno prilagođavanje i sposobnost snalaženja na konkurentnom tržištu” (Šormaz, 2021, str. 30). „Značaj inoviranja za sticanje konkurentne prednosti MSP nameće neophodnost detaljnog i analitičnog planiranja ovog procesa” (Vujičić, Ravić, Nikolić, 2021, str. 82). Zato je važno da se razvoj inovativnih aktivnosti zasniva na strateškom pristupu. Navedeno znači da bi za preduzeće bilo korisnije da konstantno traga za novim i korisnim idejama koje bi mogle da odgovore na zahteve dinamičnog okruženja. Bez strateškog pristupa razvoju inovacija nemoguće je očekivati dugoročno pozitivne rezultate jer inovacije su najvažniji element za privredni, intelektualni i društveni napredak (Simin, Živkucin, Aleksić, Soleša, 2021). Inovacije koje vode do novih proizvoda ili usluga proširuju poslovnu raznolikost i izgrađuju produktivno znanje (Toerien, 2018). Funkcionisanje u novom poslovnom okruženju sve više se zasniva na potrebi za implementacijom novih ideja i za korišćenjem novih informacija, znanja i veština. Dakle, znanje predstavlja još jedan od ključnih faktora savremenog poslovnog okruženja. Shodno tome, ono ima fundamentalnu ulogu u funkcionisanju preduzeća. Efikasna upotreba znanja može ojačati poziciju preduzeća na tržištu u odnosu na konkurente. Pored toga, adekvatna upotreba znanja koja se uglavnom postiže kvalitetnim upravljanjem istim, može imati pozitivan uticaj na povećanje efikasnosti upotrebe drugih resursa u preduzeću. Suočene sa potrebom prilagođavanja brojnim promenama, preduzeća se sve više okreću ka stvaranju i primeni novog i jedinstvenog znanja. Nove informaciono-komunikacione tehnologije i njihova konvergencija vrše povećanje količine znanja i njegove distribucije (Krmpot, Gajdobranski, Panagopoulos, 2021). Neka istraživanja pokazuju da već danas oko 70% zaposlenih čine umni radnici koji svojim radom još više uvećavaju količinu raspoloživog znanja (Krmpot, Gajdobranski, Panagopoulos, 2021). Pored tehnologije i znanje danas postaje važan faktor koji u značajnoj meri determiniše poslovni uspeh i konkurentsku poziciju svakog preduzeća.

Dinamičnost savremenog poslovnog okruženja doprinela je tome da proces donošenja odluka postane sve složeniji jer se preduzeća više ne suočavaju samo sa rastućom konkurencijom već i sa sve izraženijim zahtevima potrošača, dobavljača i ostalih interesnih grupa.

Tokom proteklih nekoliko decenija poslovno okruženje se pod uticajem brojnim promena ubrzano transformiše. Svi navedeni faktori imaju

značajan uticaj na odluke menadžmenta, postignute rezultate i organizacionu strukturu preduzeća. Praćenje promena i novih trendova postaje imperativ za svako savremeno preduzeće. Novo poslovno okruženje zahteva sprovođenje adekvatne analize koja će pomoći preduzećima da se u kontinuitetu prilagođavanju različitim promenama koje dolaze iz okruženja.

UTICAJ SAVREMENOG POSLOVNOG OKRUŽENJA NA ORGANIZACIONU STRUKTURU PREDUZEĆA

Konstantan napor kompanija da održe korak sa promenama, uz zadržavanje pozitivnih rezultata poslovanja i konkurentske pozicije na tržištu uticao je na to da se preduzeća od tradicionalnih sistema privređivanja okrenu ka savremenim načinima poslovanja” (Petrović, Vićentijević, Stefanović, Stanić, 2016). Proces globalizacije je doprineo tome da funkcionisanje preduzeća postane vrlo složeno i zasnovano na adekvatnoj pripremi i uvažavanju potrebe za fleksibilnošću, promišljenim nastupom na tržištu, stručnim kadrovima, elastičnom organizacionom strukturom i tome slično. „Globalizacija utiče na to da se više nego ranije sledi strategija firme, što u današnjim uslovima podrazumeva multifunkcionalne timove kojima rukovode stariji menadžeri, koji ne putuju ceo život po svetu sklapajući poslove, već koji komuniciraju elektronskim putem sa virtuelnim timovima širom planete” (Radović Marković, 2008, str. 114). Poslovna sredina zasnovana na neprekidnoj turbulentnosti stvara brojne opasnosti ali i ograničenja i prepreke za funkcionisanje preduzeća po nekoj ustaljenoj osnovi. Okruženje je sve više informisano i zahtevno, a mnoga preduzeća se ili ne snalaze ili ne reaguju, odnosno različito reaguju na potrebe okruženja (Đervida, Radosavac, Rodić, 2016). Promene se ne ograničavaju samo na jedan segment organizacije već direktno ili indirektno zahvataju svaki deo preduzeća. Dakle, brojne razvojne promene u tehnološkoj, ekonomskoj, ekološkoj, kulturološkoj sferi ali i sferi razvoja različitih inovativnih rešenja neposredno se odražavaju i na organizacionu strukturu preduzeća. „Danas gotovo ni u jednom preduzeću nećemo naići na jednu organizacionu formu, odnosno jednu vrstu organizacione strukture, koja će biti primenjena po celoj dužini organizacione piramide. Nema univerzalno prihvatljivog oblika organizacije, jer on zavisi od spoljašnjih činilaca koji pripadaju okruženju organizacije, od tehnologije u

organizaciji, obrade informacija u organizaciji i drugih faktora” (Travar, Stojanović Trivanović, Kuduz, 2014, str. 154). U tom pogledu, organizaciona struktura preduzeća se menja i u značajnoj meri prilagođava zahtevima okruženja. Savremeni trendovi nameću potrebu za većom decentralizacijom, za fleksibilnom i inovativnom organizacionom strukturom. Pravovremeno prilagođavanje i uvođenje promena u organizacionoj strukturi može biti od ključnog značaja za uspeh savremenog preduzeća. Što je veći stepen i kvalitet prilagođavanja to će rezultat poslovanja biti bolji.

Poznato je da kruta organizaciona struktura ne može u potpunosti da odgovori na zahteve savremenog okruženja. Iz tog razloga, pored klasičnih modela organizacione strukture dolazi do razvoja novih, savremenih modela koji su u značajnijoj meri fleksibilni i prilagodljivi novim trendovima. Novi trendovi u oblikovanju organizacije podrazumevaju stvaranje T- oblika organizacije, mrežne, virtuelne organizacije, timske, procesne, izvrnute, modularne ili beskrajno niske organizacije, a novi oblici uključuju i samoorganizaciju, adhokratiju, heterarhiju i organizacije intenzivne znanjem (Travar i sar., 2014). Isti autori napominju da se pojavom mrežne, virtuelne ili procesne organizacije ne dovode u pitanje postojeće organizacione strukture koje su nezamenljive kao primarni oblik organizacije preduzeća, već one samo dobijaju organske dimenzije. Zahvaljujući svojoj fleksibilnosti, ovakve organizacione strukture mogu brže da reaguju na različite uticaje iz poslovnog okruženja. Navedeno sigurno može biti od velikog značaja za poboljšanje finansijskog rezultata preduzeća.

Informaciono-komunikaciona tehnologija predstavlja jedan od faktora koji je imao najveći uticaj na oblikovanje organizacione strukture preduzeća. Prednosti koje pruža ova tehnologija obezbeđuju visoku fleksibilnost u kreiranju organizacione strukture. Korišćenje informacionih tehnologija otvara neslućene mogućnosti preduzećima i organizacijama za međusobna povezivanja, što utiče i na promene u njihovoj organizaciji (Travar, Stojanović Trivanović, 2014). Na taj način nastaju mrežne organizacije koje zapravo povezuju grupu samostalnih organizacija koje su specijalizovane za obavljanje određenih faza u okviru nekog poslovnog procesa. Bitno za ovu strukturu je postojanje jakog organizacionog jezgra oko koga se skupljaju više drugih organizacija, dobavljača, trgovaca, posrednika, itd (Mihajlović, Milenković, Andžić, 2016). Prema ovom konceptu, razlikuju se: modularna, virtualna i

otvorena organizacija (Micić, Arsić, 2015). „Organizaciona struktura svakog preduzeća u tim novim odnosima, kada ona imaju stvorenu međusobnu elektronsku vezu, nije više određena samo njihovim okvirom, već je čine i svi partneri u mreži pa se može govoriti o organizaciji otvorenog tipa” (Travar, Stojanović Trivanović, 2014, str. 155). Organizacija je otvorena kako za saradnju između delova organizacije tako i za saradnju sa okruženjem (Micić, Arsić, 2015). Na taj način preduzeće uspostavlja direktne odnose sa svojim stejkholderima i poslovnim partnerima, i time je u mogućnosti da adekvatnije odgovori na njihove zahteve kao i na promene koje dolaze iz okruženja. Ova forma organizovanja ima brojne prednosti ali i određene nedostatke [Tabela 1].

Tabela 1. *Otvorena organizacija – prednosti i nedostaci*

Prednosti virtuelne organizacije	Nedostaci virtuelne organizacije
Mobiliše i pojačava talente svih zaposlenih.	Teško premošćavanje političkih granica i granica autoriteta unutar i van organizacije.
Unapređuje saradnju i razmenu informacija među različitim funkcijama, organizacionim jedinicama i eksternim zainteresovanim stranama.	Nedostatak jakog liderstva i zajedničke vizije koji može da stvori probleme u koordinaciji.
Omogućava bržu reakciju na tržišne promene kroz fokusiranje na jedan cilj.	Ograničena autonomija menadžera i mogućnost kontrole.
Izaziva koordinirane inicijative, dobitak sa ključnim dobavljačima, potrošačima i stratejskim partnerima.	Odsustvo poverenja koje može da smanji učinak.

Izvor: Micić, Arsić, 2015

Informaciono-komunikaciona tehnologija, omogućila je jednostavniju razmenu znanja i potrebnih informacija, udruživanje kompetentnosti, podelu rizika, pristup novim tržištima, itd. Samim tim, virtuelna organizacija predstavlja veoma fleksibilan model organizovanja s obzirom da uključuje grupu učesnika sa sličnom misijom koji se mogu brzo udružiti kako bi se posao obavio. Nakon obavljenog posla ovaj organizacioni model se može brzo i rasformirati. Uopšteno, organizacionu strukturu zasnovanu na informaciono-komunikacionim tehnologijama karakterišu brojne

prednosti (Travar i sar., 2014): „fleksibilnost, smanjena birokratija, zaposleni koji veruju menadžmentu, niska organizacija, mali broj nadređenih, efikasna prodaja, decentralizovano odlučivanje, virtuelne komponente, visoka konkurentnost, rad usmeren na zadovoljstvo klijenta, mogućnost uspostavljanja strateških saveza i ostalih partnerskih odnosa” (str. 156). „Informacione tehnologije omogućavaju stvaranje plitke organizacione strukture sa malim brojem nivoa menadžmenta i sa širokim rasponom kontrole” (Travar, Stojanović Trivanović, 2014, str. 155).

Tabela 2. *Virtuelna organizacija - prednosti i nedostaci*

Prednosti virtuelne organizacije	Nedostaci virtuelne organizacije
Deljenje infrastrukture istraživanja i razvoja, kapaciteta, rizika i troškova, pomak od prodaje proizvoda ka prodaji rešenja.	Gubitak sopstvenog znanja (informacije koje se razmenjuju sa drugim preduzećima mogu stvoriti potencijalne konkurente).
Povezivanje komplementarnih suštinskih kompetencija, jer se na taj način povećava kvalitet proizvoda, a smanjuju troškovi, modelovanje proizvodnje prema potrebama tržišta.	Smanjivanje profita kroz eksternalizaciju aktivnosti jer preduzeće veliki deo posla prepušta na obavljanje drugima, a zadržava samo suštinski program.
Smanjenje vremena potrebnog za obavljanje poslova i ubrzanje poslovnih procesa kroz podelu resursa, kapaciteta, lakši pristup tržištu i povećanje lojalnosti klijenta.	Gubitak kontrole nad delovima poslovanja.

Izvor: Travar, Stojanović Trivanović, Kuduz, 2014

„Jednu od inovacija u oblasti organizacionog strukturiranja predstavlja i pojava takozvanih „modularnih korporacija“ koju koristi dosta velikih organizacija (npr, Nike), a koje karakteriše izuzetno fleksibilna struktura sposobna da reaguje na nove izazove, tehnološke promene, promene na finansijskim tržištima i slično” (Mihajlović i sar., 2021, str. 100). Sastoji se iz velike mreže dobavljača koji su fleksibilni i spremni da u kratkom roku

isprate promene u preferencijama potrošača i pružaju mogućnost uštede u troškovima i stvaranja konkurentske prednosti u odnosu na druge organizacione strukture pri nestabilnom i promenljivom okruženju (Mihajlović i sar., 2021).

Tabela 3. Modularna organizacija – prednosti i nedostaci

Prednosti modularne organizacije	Nedostaci modularne organizacije
Pruža mogućnost i malim organizacijama da angažuju talente i resurse iz celog sveta.	Menadžeri nemaju neposrednu kontrolu nad mnogim aktivnostima i zaposlenima.
Pruža mogućnost kompanijama da trenutno povećaju obim proizvodnje bez velikih ulaganja u zgrade, opremu i distribuciju.	Zahteva mnogo vremena da bi se upravljalo odnosima i potencijalnim sukobima s ugovornim partnerima.
Obezbeđuje kompanijama veliku fleksibilnost i omogućuje im brzu reakciju na potrebe koje se menjaju.	Postoji rizik prestanka rada organizacije ako partner ne isporuči dogovorenu robu/uslugu ili prestane s poslovanjem.
Smanjuje opšte administrativne troškove.	Lojalnost zaposlenih i kultura kompanije mogu biti slabi jer zaposleni osećaju kako mogu biti zamenjeni ugovornim uslugama.

Izvor: Micić, Arsić, 2015

Pored tehnologije, treba istaći i da je znanje takođe u velikoj meri uticalo na oblikovanje organizacione strukture preduzeća. „Savremena privreda sve više zavisi od znanja informacija i specifičnih veština što utiče na povećanje udela visokotehnološke proizvodnje zasnovane na znanju” (Dajić, 2017, str. 56). Svakodnevne promene nametnule su potrebu za uspostavljanjem takve organizacione strukture koja će biti u stanju da podstiče učenje i adekvatno upravljanje postojećim i novim znanjem. Da bi uspešno poslovalo, preduzeće mora da raspolaže tačnim, pouzdanim i pravovremeni podacima. Važno je da formira bazu znanja kojom će adekvatno upravljati i da u kontinuitetu ulaže u razvoj intelektualnih resursa. Današnje organizacije moraju postati takozvane učeće organizacije da bi odgovorile na potrebe globalnog tržišta (Krpmot i sar., 2021). Ove organizacije akcenat stavljaju na kontinuirano usvajanje i razvoj novih znanja. „Osnovni princip

na kome se zasniva organizaciona struktura ovih preduzeća je otvorenost u odnosu na makroekonomsko okruženje, pa je s tim u vezi karakteristična kontinuirana komunikacija sa okruženjem, razmena informacija, energije i inovativnosti” (Muković, 2015, str. 129). Učešća organizacija zahteva timski rad i zajedničku viziju. Reč je o organizacionom modelu koji je veoma pogodan za savremena preduzeća, jer uspešnije od drugih modela podstiče zaposlene da u kontinuitetu uče i da se razvijaju [Tabela 4].

Tabela 4. *Preduzeće koje uči i klasično preduzeće – poređenje*

Preduzeće koje uči	Klasična organizacija
<ul style="list-style-type: none"> - Prihvata promene kao priliku za unapređenje, - U potpunosti je fokusirano na sprovođenje promena, - „Hrani“ se promenama, - Podstiče komunikaciju o uspesima i neuspesima, - Bira zaposlene prema sposobnosti i želi za učenjem a ne isključivo prema rezultatima formalnog obrazovanja, - Podstiče eksperimentisanje, i ne boji se nepoznatog - Nagrađuje eksperimentisanje kao način učenja, - Podstiče prikupljanje informacija i učenje iz internih i eksternih izvora, - Uči iz iskustva drugih preduzeća, - Podstiče razmenu mišljenja o prikupljenim iskustvima, - Razvija osećaj brige, poštovanja i saradnje sa drugima. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posmatra promene kao pretnju, - Nefokusirano upravlja promenama što može da rezultira krizom, - Promene uvodi selektivno i po segmentima, - Stiče uspehe, skriva neuspehe i ne uči na njima, - Smatra kvalifikacije stečene formalnim obrazovanjem najvažnijim kompetencijama i osnovom za nagrađivanje, - Zazire od nepoznatog, a eksperimentisanje dopušta samo određenom broju zaposlenih, - Nagrađuje samo pozitivne rezultate eksperimentisanja, - Podstiče formalne oblike učenja, - Iskustva drugih preduzeća ne vrednuje kao priliku za učenje, - Individualna iskustva i prikupljena znanja služe za sticanje moći i beneficija, - Pojedinci su usmereni na individualni rad i takmičenje sa kolegama u individualnim performansama.

Izvor: Rupčić, 2007

„Slepo poštovanje hijerarhije i odluka top menadžmenta u savremenom tržišnom poslovanju više nije uslov uspešnog poslovanja preduzeća” (Mihajlović i sar., 2021, str. 101). Farrukh i Waheed (2015) ističu da organizacija, u ovoj dinamičnoj poslovnoj eri, da bi postigla uspeh treba da se promeni, da uči i da primeni promene, jer bi bez ikakvih promena uspeh bio slučajan ili kratkotrajan. „Dizajniranje organizacione strukture i odabir modela organizacije je krucijalna aktivnost menadžmenta od koje zavise performanse organizacije” (Micić, Arsić, 2015, str. 367). „Neke od važnijih novijih tendencija u organizaciji su: skraćivanje lanca komandovanja, afirmacija timskih i fleksibilnih struktura, širenje raspona nadležnosti i kontrole, prenos upravljačke moći na niže nivoe, podsticanje decentralizacije u organizacionim delovima, smanjivanje administrativnog osoblja, kao i mnoge druge” (Mihajlović i sar., 2016, str. 101). Savremeno poslovno okruženje zahteva od svake organizacije da se prilagodi prethodno navedenim tendencijama.

ZAKLJUČAK

Trendovi koji deluju iz savremenog okruženja imaju veliki uticaj na oblikovanje organizacione strukture preduzeća. U tom pogledu se naročito ističu: globalizacija tržišta, brze tehnološke promene i znanje koje je ujedno i postalo ključni resurs savremenih organizacija. U skladu sa tim dolazi do stvaranja takozvanih otvorenih, modularnih, virtuelnih, učećih organizacija. Karakteristike prethodno navedenih organizacionih struktura su usklađene sa karakteristikama savremenog poslovnog okruženja. Shodno tome, ove forme organizacione strukture imaju više prednosti u odnosu na klasične modele. S obzirom da turbulentnost savremenog okruženja nameće uslove za organsku a ne za birokratsku strukturu, nove organizacione forme su upravo i zasnovane na suštinskim odlikama organske strukture, odnosno na niskom nivou standardizacije procesa kao i specijalizacije zaposlenih, zatim na potrebi za stvaranjem timova i međusobnom razmenom postojećih i novih informacija, decentralizaciji procesa odlučivanja, itd. U fokusu novih organizacionih struktura se nalazi informaciono-komunikaciona tehnologija i znanje. One doprinose razvoju kreativnosti, inovativnosti i zadovoljstva zaposlenih, ali i poboljšanju finansijskih performansi preduzeća.

LITERATURA

1. Alves, J.C., Lok, T.C., Luo, Y. and Hao, W. (2020), Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: *Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau*.
2. Dajić, M.(2017) Uloga i značaj inovacija u razvoju privrede Srbije. *Ekonomski signali*, 12(1), 55-64.
3. Đervida, R., Radosavac, A., Rodić V., (2016) Karakteristike savremenog poslovanja, *Časopis za poslovne studije*, XV-XVI, 363-373, DOI: 1.7251/POS1616363J,
4. Drašković, D., Štaka, M.(2020) Tehnologije četvrte industrijske revolucije, *Zbornik radova, IX Naučna konferencija sa međunarodnim učešćem Jahorinski poslovni forum 2020 „Realni i finansijski sektor u svjetlu novih tehnologija, novih svjetskih kretanja i novih izazova”*, 497-502.
5. Farrukh, M., Waheed, A.(2015) Learning organization and competitive advantage-An integrated approach. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(4), 73-79.
6. Garipova, N. E., Kulik, N. E., Nabieva, G. L.(2020) Assessment of the influence of innovation and IT markets on the parameters of the regional economy, *International Review*, (3-4), 29-40, Faculty of Business, Economics and Entrepreneurship, Belgrade
7. Islam, M.S. (2020), Scenario Planning: Systematic Handling of Organisational Crises during COVID-19 Economic Recession, available at: SSRN 3684788.
8. Krmpot, V., Gajdobranski, A., Panagopoulos, A. (2021) Budućnost je stigla: ekonomija znanja, *Zbornik radova Sedme međunarodne konferencije Pravo, ekonomija i menadžment u savremenim uslovima, Lemima*, 343-351.
9. Jovanović, D.(2021) Uticaj izbora menedžera na razvoj proizvodnog i uslužnog preduzeća, *Akademski pregled* , IV (1), 51-58, Univerzitet Bijeljina
10. Lazarević Moravčević, M., Erić, D., Kamenković, S.(2018) Uticaj poslovnog okruženja na performanse sektora MSP u Srbiji, *Poslovna ekonomija*, (12-1) 33-53.
11. Matavulj, Lj. (2021) Strategic management accounting in the function of operational price regulation, *International Journal of Economics and Law*, XI, 33, Faculty of Business Studies and Law

12. Micić, I., Krstić Randić, J. (2022) Postavljanje okvira kompetencija sa ciljem jačanja strateških performansi organizacija, *Ekonomija teorija i praksa*, XV (1), 61–77, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu Univerziteta Privredna akademija u Novom Sadu.
13. Micić, R., Arsić, Lj. (2015) Fleksibilne organizacione strukture kao nove forme organizacionog dizajna. In *Synthesis 2015 - International Scientific Conference of IT and Business-Related Research Singidunum University*, 364-368.
14. Mihajlović, M. B., Milenković N. P., Andžić S. V. (2021) The role of company management in the choice of organizational structure. *Tehnika*, 2021, 76(1), 97-102.
15. Muković, S. (2015) Upravljanje organizacionom strukturom u cilju optimizacije poslovnog sistema, *Ekonomski izazovi*, 4(7), 122-134.
16. Petrović, Z., Vićentijević, K., Stefanović, D., Stanić, N. (2014) Savremeni oblici nematerijalnih ulaganja u eri informacionih tehnologija, *Sinteza*, 559-563.
17. Radović Marković, M., Salamzadeh, A., Vujičić, S. (2019) Selection of organization models and creation of competences of the employed people for the sake of competitiveness growth in global business environment, *International Review*, (1-2), 64-71 Faculty of Business, Economics and Entrepreneurship, Belgrade
18. Radović Marković, M. (2008) Uticaj globalizacije na stvaranje novog modela preduzeća i njegovih konkurentskih prednosti, *Tržišne strukture i zaštita konkurencije: iskustva zemalja u tranziciji*, Institut ekonomskih nauka, Beogradska bankarska akademija, Beograd, str. 111-121., http://ebooks.iien.bg.ac.rs/198/1/mrm_2008_05.pdf
19. Rupčić, N. (2007) Kritički osvrt na koncept organizacije koja uči, *Društvena istraživanja: časopis za opšta društvena pitanja*, 16(6(92)), 1239-1261.
20. Simin, M., Živkucin, S., Aleksić, S., Soleša, D. (2021) Stanje i razvoj inovativnog sektora malih i srednjih preduzeća (MSP) u AP Vojvodini, *Ekonomija: teorija i praksa*, 14 (3), 22-43
21. Šehić, S. (2011) Okvir poslovanja preduzeća u globalnoj privredi, *Uprava*, 3, 2011, 83-95.
22. Šormaz, G. (2021) Značaj preduzetništva i inovativnosti za ekonomski razvoj Republike Srbije, *Trendovi u poslovanju*, IX (2), 30-39.

23. Šlogar, H.(2021) Relationship between market orientation and innovativeness in companies, *International Review*,(3-4), 21-29.
24. Sundać, D, Škalamera-Alilović, D, Babić, M. (2016) *Poslovno okruženje i intelektualni kapital*, Ekonomski fakultet Sveučilište u Rijeci, Rijeka.
25. Stojković Hadži, S., Kastratović, E., Stanković, Lj. (2022). Inovacija kao način povećanja konkurentnosti privrede, *Trendovi Poslovanja*, 10 (19).
26. Toerien, D. F. (2018) *Productive knowledge, scaling, enterprise richness and poverty in a group of small US counties*, Cogent Social Sciences, 4(1)
27. Travar, M., Stojanović Trivanović, M., Kuduz, N.(2014) IT kao ključna komponenta savremene organizacione strukture preduzeća, *Svarog*, 8, 153-164.
28. Travar, M., Stojanović Trivanović, M. (2014) Organizacione promjene podržane informacionom tehnologijom kao odgovor na izazove globalizacije, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 4(2), 356-373.
29. Vesić, D. (2010) Uticaj globalizacije poslovanja na privredni sistem Srbije, *Međunarodni problemi*, 62(1), 136-164.
30. Vujičić, S., Ravić, N., Nikolić, M. (2021) Uticaj planiranja na razvoj inovacija u malim i srednjim preduzećima, *Trendovi u poslovanju*, IX (1), 78-83
31. Vukašinović, J. (2013) Upravljanje znanjem i globalizacija, 14. *Međunarodni naučni skup Sinergija 2013*, 223-228.
32. Vukmirović, V., Lalić, S. (2016) Strategija postizanja konkurentne prednosti kroz uvođenje inovacija zasnovanih na novim znanjima, *Zbornik radova treće internacionalne konferencije Ekonomskog fakulteta Brčko „Partnerstvo vlasti, privrede i institucija visokog obrazovanja u podsticanju ekonomskog razvoja”*, Ekonomski fakultet Brčko, 442-451.
33. Živadinović, V., Zelić, M. (2014) Uticaj onlajn tržišta i digitalnih tehnologija na reputaciju preduzeća, *Infoteh-Jahorina*, 723-726.

ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF COMPANIES IN MODERN BUSINESS ENVIRONMENT

Sladana Vujičić

Maja Staletović

Mirjana Stevanović

Milan Gavrilović

Abstract: *Modern trends operating from the environment require a different shaping of the organizational structure of the company. Accordingly, instead of traditional forms, more flexible organizational structures appear that are based on the characteristics of organic design. The emphasis is primarily on accepting change, decentralization of decision-making, a wider range of control, teamwork, adequate organizational culture, good interpersonal relationships, continuous learning and innovation development. Technological progress, scientific achievements, and thus the even greater need for continuous learning and acquiring new knowledge, as important characteristics of the modern business environment, have had the greatest impact on shaping the organizational structure of the company. The fact that information technology and knowledge are the basis of new organizational forms speaks in favor of that. Globalization has also played a role in creating the conditions for changing the organizational structure of companies, as well as the time of the COVID 19 pandemic. Organisations have been forced to do business differently and business processes have had to change rapidly in order for organisations to survive. The aim of this work is to indicate the fundamental trends that operate from the business environment and condition the need for the application of more flexible organizational forms. In addition, the aim of the paper is to point out the characteristics of organizational models that have emerged under the influence of these trends.*

Keywords: *business environment, changes, organizational structure, information technology, knowledge*