



Преструктурирање предузећа намјенске производње

УДК 338.246.025.88:355

Мр Мијајло Савовић, потпуковник

Узимајући у обзир разлоге који су довели до кризе у намјенској производњи Југославије, аутор указује на чињеницу да та предузећа у условима настанка и развоја тржишне привреде неће моћи да опстану у садашњој форми. Наиме, неопходно је њихово преструктурирање, што је веома сложен процес, у облике примјерене тржишним привредама (дионичарска друштва), с већинским приватним капиталом. При томе, треба водити рачуна о војним програмима, зависно од друштвених планова, па се поставља питање стратешких опредељења државе према тим предузећима. Да би се остварио најповољнији однос између ратних потреба и економских могућности земље, потребно је да се дефинише ниво издвајања за војне потребе који обезбјеђује одржавање стратегијског минимума заснованог на економској снази и потреби одбране. Због значаја за одбрану земље проблем предузећа намјенске производње има друштвено-правну димензију, па је нужна помоћ државе приликом преструктурирања тих предузећа. Аутор сматра да предузећа намјенске производње нијесу искористила могућност, с обзиром на технологију и стручни кадар, да одмах обаве трансформацију и отпочну освајање нових производа за тржиште, што би обезбиједило и већу запосленост уз прихватање производње и понуђених војних програма, те да је изгубљено драгоцјено вријеме, што је, такође, отежавајућа околност.

Увод

Криза која је захватила намјенску производњу Југославије веома озбиљно је довела у питање функционисање, на досадашњим основама тог јединственог техничко-технолошког, економског и по много чему специфичног система. За то постоје објективни и субјективни разлози, а међу најзначајнијим су: дезинтеграција СФРЈ, политичка и економска криза у земљи, трансформација Војске Југославије, губитак тржишта, прекид извоза, отежано снабдијевање увозним компонентама, споро прилагођавање тржишним условима итд. Дејство наведених чинилаца на намјенску производњу, због посебног концепта организовања, израито је тешко и с бројним посљедицама. У оквиру насталих тешкоћа

намеће се потреба за њеним преструктурирањем¹ у правцу тржишне привреде.

Опредељујући њено мјесто у процесу друштвене репродукције, може се закључити да је намјенска производња интегрални дио привреде, с посебним третманом и друштвеним интересом, којег детерминишу приближно исти чиниоци привређивања као и остале привредне дјелатности, што значи да није затворен и независан систем који може самостално да постоји.

Предузећа намјенске производње у условима настанка и развоја тржишне привреде неће моћи да потрају у форми у којој се сада налазе. Њихови ефекти ће бити значајно редуковани, а за друштво неприхватљиви (скупи). Многих предности које им је досадашњи систем обезбјеђивао неће бити, па ће њихов даљи опстанак зависити од могућности свеобухватног преструктурирања. То је, поред осталог, проузроковано како смањењем државне територије, тако и реалним потребама Војске Југославије. Отуда је неопходан другачији концепт организовања предузећа намјенске производње, који ће омогућити њихов опстанак у измијењеним околностима. И не само опстанак већ и ефикасније пословање, афирмацију предузетништва и поновно укључивање на свјетско тржиште, али са измијењеним програмима. С обзиром на то да су у досадашњој пракси предузећа намјенске производње административно регулисана и усмјерена, што је у супротности с амбијентом тржишне привреде, полази се и од потребе њиховог потпуног изједначавања са свим другим предузећима и сношења потпуне одговорности за економске одлуке.

Предузећа намјенске производње у процесу транзиције

Привреде бивших социјалистичких земаља, а међу њима и Југославије, оптерећене бројним слабостима и противуречностима, претјераним мијешањем државе и доминацијом политике над економијом, испојиле су потпуну неефикасност, која се, поред осталог, огледа и у све лошијем живљењу грађана тих земаља. Ниска економска ефикасност, низак степен политичке демократије, гушење слободе предузетништва, заједно са неријешеним међунационалним питањима и вјештачким одржавањем државних творевина, довели су до распада социјалистичког система и до ратних сукоба на појединим просторима. Многи реформски покушаји имплементације тржишног система на постојеће ткиво социјалистичког друштва и напуштање централно-планске, одно-

¹ Преструктурирање је сложена активност коју предузимају предузећа ради превазилажења несклада између садашњих и пожељних перформанси, неопходних за постизање конкурентских предности како на домаћем, тако и на иностраном тржишту. Преструктурирањем се жели поставити функционисање досадашњег предузећа на посве другачији начин. Подразумијева функционисање главних пословних активности предузећа на профитабилним основама и ликвидирање послова који не доносе профит. У економској литератури и пракси неспорно је да процес свеобухватног преструктурирања има: својинску, пословну, организациону, управљачку и финансијску димензију.

сно командне економије, пропадали су, прије свега, због јаког утицаја политичких структура и њиховог немирења с промјенама.

Процес транзиције² захватио је све сегменте друштвеног и економског живота земље. Његово одвијање, под бременом разноврсних проблема и недаћа својствених социјалистичком друштву, које је упорно изграђивано неколико деценија, није ни лако ни једноставно. Бројне су тешкоће на том путу, надања и претпоставке које је потребно испунити да би се земља и њени грађани нашли у амбијенту тржишне привреде и демократије. Промјене ставова, мишљења и генерацијски изграђиваних одређења система који силази с позорнице наилазе на бројне препреке. Брзина процеса, чија се неминовност не доводи у питање, зависи од схватања да без приватне својине, односно њене доминације над осталим облицима својине, није могуће градити систем тржишне привреде и политичке демократије.

За привредне субјекте намеће се нужност радикалне измјене свих елемената унутрашње структуре да би се успјешно могли уклопити у тржишни образац понашања модерне економије коју доноси процес транзиције. Успостављање многих функција примјерених тржишној привреди, које су у самоуправној и договорној економији биле непознате, омогућиће лакше превладавање стања неефикасности, побољшање сопствене позиције и постизање конкурентске способности. Ниједан привредни субјект не смије остати изван тог процеса, јер од спремности и способности да иницирају промјене и да их прихвате као нужност зависи њихова судбина.

У оквиру свеукупних промјена на глобалном међународном и унутрашњем плану нашла се и намјенска производња, која, у извјесном смислу, промјене доживљава, чак, драматичније од осталих дјелова привредног система. Разлога за то има више, а међу најзначајнијим су: заустављање трке у наоружавању, распад појединих војних блокова, огромни вишкови наоружања и војне опреме у свјетским размјерама, смањење издатака за војне потребе итд.

Ванекономски критерији у пословању и утицај државних органа на основне пословне функције негативно су се одразили на положај намјенске производње – предузећа нијесу у потпуности оспособљавана за самосталан развој и прилагођена тржишним условима привређивања.

Подаци о инсталисаним капацитетима и о степену њиховог коришћења у досадашњем периоду указују на њихову предимензионираност, како у односу на економску снагу, тако и у односу на стварне потребе земље. То је једна од основних карактеристика намјенске производње, а посљедица је несигурних параметара на основу којих су капацитети

² Транзиција у економији значи прелазак из нетржишне у ефикасну тржишну привреду и укључивање у свјетске привредне процесе. Значајан предуслов за спровођење транзиције јесте јасно одређење државе (владе) за изградњу тржишног система и отварање ка свјетском тржишту. Подразумијева покретање, управљање и подстицање више паралелних процеса, а прије свега изградњу и имплементацију одговарајућег *економског система* (тржиште, тржишне институције и механизми) и одговарајуће *економске политике* (макроекономска стабилизација, либерализација и дерегулација).

дефинисани: орјентационих потреба оружаних снага засниваних на високом војном буџету и процијењеног извоза. И једна и друга претпоставка показале су се као изузетно нестабилна величина.

Бројни објективни и субјективни чиниоци утицали су након 1989. године на стагнацију и пад свих квалитативних показатеља привређивања, тако да се намјенска производња нашла у веома незавидном економском положају. На кашњење у тржишној орјентацији, поред субјективних слабости, утицао је и недефинисани статус намјенских капацитета и нереална очекивања од Војске Југославије да ће им омогућити већу запосленост. У условима потпуног губитка иностраног, а великим дијелом и домаћег тржишта, ниског коришћења капацитета и немогућности државе да решава њихове тешкоће и проблеме, та предузећа су принуђена да се сама сналазе на уском тржишном простору, у нимало завидном положају, насталом губитком предности које су деценијама имала у односу на остала индустријска предузећа, с организационом структуром и структуром капитала неадекватном за предузећа тржишног типа привреде.

Спровођење привредне и друштвене реформе у Југославији, односно прелазак на тржишну економију, захтијева потпуно другачији концепт и третман предузећа намјенске производње у процесу друштвене репродукције. То, такође, подразумијева и другачији приступ проблемима тих предузећа у смислу ослобађања од претјераног административног регулисања и искључивања монополског понашања. У вези с тим, због знатно измијењених околности у којима су та предузећа до сада пословала, у оквиру укупних трансформационих процеса, нужен је процес њиховог свеобухватног реструктурирања у правцу тржишног начина привређивања, односно прилагођавање новонасталим условима. У оквиру тога, наметнула се потреба решавања основног проблема трансформације: власничког реструктурирања, као полазне основе на којој ће предузећа намјенске производње развијати нову развојну и пословну филозофију.

Нужан је квалитетно нов модел функционисања предузећа намјенске производње (управљање, власништво, организација, кадар), који ће бити компатибилан са тржишним начином привређивања. Реч је о веома комплексном питању, које има судбински значај за предузећа намјенске производње и привреду у цјелини. Значај се проширује и на питање суверенитета и одбране земље, у смислу стварања и одржавања одређених материјалних претпоставки за остварење тог задатка.

Процес транзиција привреда бивших социјалистичких земаља, а међу њима и Југославије, не може мимоићи предузећа намјенске производње. Због специфичног статуса, досадашњи процес њихове трансформације одвијао се присилно и уз највећу могућу цијену. Због посебног друштвеног интереса и положаја који имају та предузећа, чија је дјелатност нормирана мноштвом закона и уредби, разумљиво је што је, осим државе, незнатна заинтересованост за њихову судбину структура изван предузећа.

Тржишна привреда, као једно од крупних опредељења земље у изградњи савременог и на економској логици и предузетништву заснованог друштва, не може оставити равнодушним предузећа намјенске производње да и сама не потраже пут у том смјеру и отргну се од неоекономског концепта на којем су до сада пословала. То је једини и прави пут за превазилажење кризе проузроковане бројним чиниоцима и начин да се расположиви потенцијал употреби на ефикасан и ефективан начин.

Предузећа намјенске производње су савремени и модерни техничко-технолошки системи, који имају значајне почетне компаративне предности за успјешну трансформацију у робне произвођаче. Тако преобработени робни произвођачи успјешно би наступали на домаћем и, уз остваривање одређених претпоставки, на иностраном тржишту. Универзална и савремена технологија која се у највећем проценту може употребити за производњу роба за цивилно тржиште, високостручни кадар, ниска задуженост и релативно нови производни погони основне су претпоставке за укључивање у тржишне токове. Намјенски карактер тих предузећа и даље би остао у мјери стратешких опредељења земље, али на другачијим основама, уз могућност да се у случају потребе намјенски карактер производње прошири до потпуног коришћења капацитета, што би, свакако, требало регулисати новим прописима из те области. Тешкоћу ће представљати, а то је уосталом својствено процесу транзиције, промјена начина мишљења, немирење са промјенама, проблеми у успостављању одређених нових односа у производњи и расподјели и уопште промјена амбијента у којем се одвијала досадашња активност.

Важан разлог за тржишну оријентацију требало би да буде неподношљиво низак степен коришћења капацитета за војне потребе и извоз, који једва да обезбеђује преживљавање намјенске производње, све мање издвајање из војног буџета за потребе опремања наоружањем и војном опремом, на једној страни, а на другој страни – још увијек значајан материјални и кадровски потенцијал тих предузећа.

Флексибилни карактер капацитета омогућиће лакше освајање, без већих додатних улагања, нових тржишних програма, што би у оквиру свеобухватног реструктурирања и уз успостављање одређених нових функција (маркетинг, предузетништво, контрола квалитета) била основна претпоставка успјешне тржишне оријентације.

Промјене, у суштини, истовјетне су са промјенама које је потребно извести у цјелокупној југословенској привреди. Одређене разлике ипак постоје, а произилазе из специфичног карактера намјенске производње у процесу друштвене репродукције. Оријентација на једног купца – ОС, онемогућавала је у извјесном смислу развој функција примјерених тржишној привреди, првенствено маркетинг, истраживање тржишта, дизајн, способност за конкурентско сучељавање итд. То су питања која

на почетку пута ка тржишту треба рјешавати. Она захтијевају много знања и умијећа и практично су нова за намјенска предузећа. Функција маркетинга која се у тржишним привредама развила до неслућених граница, како на унутрашњем, тако и на међународном плану, у предузећима намјенске производње практично и не постоји, а уколико постоји, организована је у оквиру сектора развоја или неког другог сектора. Суочавање с изазовима тржишта биће за предузећа намјенске производње неминован процес учења тржишном понашању, с обзиром на то да су она годинама била лишена таквог понашања, јер су се ослањала на административну координацију пословних активности.

Намјенска предузећа, због постојећих предности, имају могућност да питање преструктурирања ријеше на једноставнији и мање болан начин. Располовиви стручни кадар треба да буде покретач промјена, уз афирмацију личног и колективног предузетништва, као новог покретачког чиниоца развоја, својственог тржишној привреди и приватном власништву. Уз промјену стила управљања и развој менаџерства, људски чинилац би постао најважнија полуга развоја. Како у намјенској производњи, у досадашњем пословању, није било озбиљне конкуренције, то се у наредном периоду мора рачунати на тај тржишни феномен, без којег се тржишна економија не може замислити. На економско понашање и конкуренцију треба рачунати не само у реализацији тржишних програма већ и у производњи свих војних програма, јер предузећа такав облик конкуренције неће моћи да избјегну. Намјенска производња треба да се трансформише у модеран, тржишно ефикасан систем који ће, у складу с тржишним опредељењима и економском снагом земље, бити у стању да, под економски оправданим условима, производи одређена средства за потребе одбране и способна да преостале капацитете максимално ангажује у правцу производње за потребе тржишта.

Брзина и вријеме које би намјенској производњи било потребно за укључивање у тржишне токове зависиће, прије свега, од два услова, који се могу третирати и као проблеми или ограничавајући чиниоци: од кадра, спремног и способног за тржишне услове привређивања и увођење различитих иновација предузетничког духа који своје предузеће виде у будућности, и од капитала, до којег се једино може доћи на финансијском тржишту, емитовањем различитих хартија од вриједности власничког или дужничког карактера. Предузећима мора бити јасно да до капитала више неће моћи да долазе на начин на који је то рађено у претходном периоду. Она морају бити отворена за све облике капитала, чак и за капитал иностраних улагача заинтересованих за конкретне програме које би предузећима понудили на реализацију.

Предузећа намјенске производње, у оквиру важећих прописа, треба да буду обухваћена процесом приватизације, при чему треба водити рачуна о томе да не буде угрожена одбрамбена способност земље у дијелу који се односи на значај и улогу тих предузећа у систему одбране.

То даље значи дефинисање одређених специфичности које неће угрозити процес приватизације у њима нити виталне интересе земље.

У развијеним тржишним привредама основни облик организовања предузећа јесу акционарска друштва, која послују на бази капитала великог броја појединачних власника акција³, чији се интерес преомигрантно везује за остваривање што веће дивиденде, док интерес за управљање предузећем има периферни значај.⁴ Начин организовања акционарских друштава, у основи, омогућава да појединачни власници, са малим капиталом, не могу утицати на развојне и пословне планове предузећа. Расположива тражња дионица, као последица мале платежне способности грађана и предузећа, онемогућава да у нашој земљи, за сада, имамо крупне дионичаре, изузев државе, која дионице добија бесплатно, док тражња из иностранства, због разноврсних чинилаца, практично не постоји.

Пракса предузећа која се баве производњом средстава наоружања и војне опреме у многим земљама указује на посебан степен опрезности да, у случају када се капитал тих предузећа формира у облику акцијског капитала, његов већински дио буде у власништву субјеката који су под контролом одговарајућих државних институција. Акције у већини гласе на име, и њихов промет је ограничен без дозволе надлежних органа. Свако инострано искуство, посебно искуство везано за тржишне привреде, заслужује посебну пажњу и анализу у примјени код нас, уз уважавање реалних економских и политичких услова. Из досадашњег искуства рада предузећа намјенске производње може се закључити да ће се само мањи дио капацитета користити за војне програме, док ће већи дио капацитета бити ангажован за производњу за потребе тржишта. Због тога неће бити потребно да се ограничава промет њихових дионица, осим подјеле на редовне и приоритетне, чији ће власници имати различита права у управљању и стицању дивиденде.

Прописима о производњи наоружања и војне опреме међусобне економске односе произвођача и купца треба регулисати тако да елемент тржишности максимално дође до изражаја, а да се елемент

³ Акција је исправа о власништву на дијелу имовине акционарског друштва. Могу бити *обичне* (редовне), које дају власнику сва права, и *повлашћене* (приоритетне), које имају повлашћен положај при исплати дивиденде, али најчешће немају гласачко право. И обичне и повлашћене акције на Западу могу да буду гарантоване. Постоји и трећа група, тзв. *откупљиве* (повлашћене) акције, које се могу конвертовати у обичне. Према Закону о хартијама од вриједности, дозвољена је емисија само редовних и приоритетних акција.

⁴ Основна права из акције јесу: 1) право учествовања у раду скупштина акционара, самостално или путем пуномоћја; 2) право гласа, односно одлучивање о свим питањима на скупштини акционара; 3) право добијања свих пословних информација од управе предузећа; 4) право на сразмјеран дио остварене добити – дивиденду, по одлуци скупштине акционара, која се најчешће изражава у *готову* (на примјер, пет долара по акцији), у *акцијама* (на примјер, пет одсто у акцијама, рачунајући на укупан број акција које акционар има, нашта се не плаћа порез), а ређе у *производима* (натури); 5) право прече куповине новосмитованих акција; 6) право на дио ликвидационе масе у случају ликвидације акционарског друштва, и то последице исплате повјерилаца, и 7) право на продају (промет на тржишту капитала).

државности сведе на неопходан минимум, уз дефинисање положаја и величине специфичних капацитета и њихово организовање према Закону о предузећима. Тржишна оријентација подразумева систем рационалног организовања, на тржишним принципима пословања, уз самосталност предузећа и одговорност за економске одлуке.

Сигурно је да ће држава показивати посебан интерес за дио капацитета који задрже намјенски карактер и тај интерес неће моћи, нити смети да се искључи. Утицај државе мора да буде, прије свега, испољен у обезбјеђењу потребних средстава за одбрану и обучавање грађана, сразмјерно економским могућностима земље, и неће ометати тржишно понашање намјенских предузећа. У развијеним тржишним земљама сва предузећа која производе наоружање и војну опрему нијесу у државној својини, али држава најчешће дотацијама и куповинама утиче на развојну и пословну оријентацију таквих предузећа.

Сада готово сва намјенска предузећа, поред производње за војне потребе, производе одређена средства или обављају услуге за потребе тржишта ангажујући, углавном, исте капацитете који служе за реализацију војних програма. Стога раздвајање капацитета на оне који имају намјенски карактер и на капацитете за тржишне програме, односно постојање упоредних капацитета, не би било економски оправдано и значило би мировање или конзервацију дијела капацитета чим произведу планирану количину средстава наоружања и војне опреме.

Основни смисао прилагођавања предузећа намјенске производње тржишним условима пословања, садржан је у њиховом судбинском интересу за превазилажење постојећег стања економске неефикасности у ситуацији када се процеси крећу у правцу тржишне економије и демократије. Тај интерес испољен је у потреби већег коришћења капацитета, остваривања већег профита, стицања конкурентске предности и веће извозне експанзије. Резултати прилагођавања зависе од основних системских решења и остваривања претпоставки за успјешну трансформацију цјелокупне привреде. Најважнију улогу у том процесу свакако ће имати сама предузећа намјенске производње.

Постоје значајне могућности за активно укључивање у тржишне токове, у ситуацији када је престало снабдијевање тржишта одређеним робама које су се производиле у бившим југословенским републикама или увозиле, тако да изазовима које пружа тржиште намјенска производња неће моћи да одоли. На то указује чињеница да су, у претходном периоду, предузећа намјенске производње освојила, или је у току освајање, значајног броја производа за цивилно тржиште, као и одређени број нових војних програма. Производња и реализација нових производа, до сада је, у квантитативном смислу, малих димензија и није се значајно одразила на побољшање њиховог економског положаја. Међутим, значајно је да се у предузећима почело тржишно размишљати и дјеловати. То је, поред осталих услова које треба испунити, претпоставка будућег успјеха.

Предузетничка орјентација предузећа

Предузетничка конкуренција потискује у други план досадашње облике конкуренције и узима све већи замах у савременим тржишним привредама. Њен смисао и значај односе се на промјену самог предузећа, његове пословне и развојне политике и маркетиншке усмјерености и на доминантно наглашавање улоге предузетника. Крајњи циљ је предузетничка орјентација предузећа.

Предузећа која су прва схватила да се битка на тржишту може добити једино активирањем унутрашњих предузетничких способности појединаца и група, уз потпуну окренутост жељама и потребама купаца, имају реалне претпоставке за успјех и водеће мјесто међу конкурентима. Ново предузетништво, непознато многим предузећима, исходиште налази у подстицању креативних способности запослених и ширењу нових знања, посебно из области предузетничког менаџмента. Развој информатичке економије омогућава ново, индивидуално предузетништво, а знање и производња идеја добијају примат у односу на класичну производњу. То су разлози који опредељују да се реструктурирање предузећа схвата као процес који тече током цијелог животног циклуса, а не као једном и заувјек завршена ствар. Мања предузећа су, по правилу, флексибилнија у прилагођавању и прихватању идеја. Активирање унутрашњих ресурса, односно развој унутрашњег предузетништва, најбољи је начин да се промијени организација и понашање предузећа.

Основно питање које у садашњем тренутку треба да поставе предузећа намјенске производње требало би да се односи на то како постати предузетнички конкурентан и, у вези с тим, како у условима неафирмисане предузетничке функције заинтересовати руководеће структуре за идеју унутрашњег предузетништва. Одговор на то питање, уз сагледавање процеса који долазе, требало би да је садржан у настојању да се њихов садашњи положај промијени у позитивном смјеру. Прихватање предузетничке идеје подразумијева и њено спровођење до крајњег циља, путем обезбјеђења потребних услова за развој унутрашњег предузетништва и омогућавања свим запосленим да учествују у њему. То ће бити сложен процес, оптерећен претходним стањем, које карактерише концепт организације предузећа и својине који не омогућава развој предузетништва. Анимирањем унутрашњих ресурса према будућим очекивањима, посебно у погледу предузетничког управљања и стварања нових идеја за задовољење људских потреба, могао би значајно да се побољша њихов садашњи положај.

Мотиви који могу да покрену предузетничку активност у предузећима ради остваривања новог пословног циља налазе се у самим

⁵ „Унутрашње предузетништво нов је предузетнички феномен, који је настао као облик динамичног реструктурирања предузећа и као начин пословног подстицања запослених“ (Ф. Станковић, Н. Вукмировић, *Предузетништво, нове методе и технике*, „Матица српска“, Нови Сад, 1995. стр. 41).

људима, при чему су жеља за самодоказивањем појединаца и група, престиж и истицање у друштву један од најснажнијих мотива. Увођење предузетничког начина рада, односно прелазак из стања неефикасности у ново стање, доводи до промјена постојећих односа, што изазива отпоре и неразумијевање. Препреке су бројне и у садашњем тренутку веома значајне, почев од просјечности, уравниловке, зависти, изједначавања инвентивности и рутине, и слично. Њихово превазилажење подразумева изналагање начина за стимулисање пословних идеја, иновација и предлога, како путем стварања организационих услова, тако и у финансијској подршци.

У високоразвијеним привредама појавили су се осамдесетих година тзв. *предузетнички инкубатори* (универзитетски, државни, инкубатори корпорација, франшизинга итд.), који, концентрацијом експертских пословних знања на једном мјесту, пружају помоћ предузећима да организују разноврсне облике оспособљавања предузетника из области вођења предузећа, пословног планирања (посебно у изради бизнис-плана), рачуноводства, маркетинга, и слично.⁶

Предузетничко реструктурирање намјенских предузећа отклонило би многе нерационалности у постојећем начину рада и увело многа иновативна решења, која би приоритетно требало усмјерити у правцу тржишта, односно прилагодити потребама купаца. Предузетништво, које се с правом третира као равноправан чинилац производње, значајно утиче на криву животног циклуса предузећа. Један од начина да се што дуже остане на линији успјеха јесте стално одговарање на нова искушења и изазове. Сада у свијету постоје различити начини помоћу којих се може доћи до пословних идеја,⁷ при чему увијек треба узимати у обзир да је „купац бог“ и производити само оно што купцима треба и што они желе.

Један од начина да се организациона структура (и култура) намјенских предузећа предузетнички иновира је ширење кооперантских мрежа малих предузећа и индивидуалних фирми које би чиниле *прстен око тих предузећа*. То је модел који се показао успјешним у многим свјетским компанијама. Тако, на примјер, „Кавасаки“, у Јапану, има око 3.000 кооперантских предузећа, као подуговарача, који поруџбине реализују у породичним фирмама са три до пет запослених. Познате европске фирме „Сименс“ и „АЕГ“ имају више од 70.000 својих коопераната.

У креирању модела интерног предузетништва у успјешним свјетским предузећима примењује се метод *иновативних група и предузетнич-*

⁶ „Потребно је да друштвене институције схвате да је ПИ (предузетнички инкубатор, прим. М.С.) један од механизма за реструктурирање привреде на њиховом локалном подручју и да је потребно да у границама њихових могућности учествују у оснивању и финансирању инкубатора“ (Ф. Станковић, Н. Вукмировић, *исто*, стр. 72).

⁷ До пословне идеје може се доћи уз помоћ техника које подстичу интуитивно размишљање, куповином неког постојећег бизниса *spinn-off* (отцјеplјењем), преко умјетности и заната, преко хобија и спонзорства, франшизингом итд. (Ф. Станковић, Н. Вукмировић, *исто*, стр. 72, и Н. Балабан, *Системи за подршку одлучивања – белешке са предавања*, „Економист“, Суботица, 1994).

ких тимова.⁸ Тај метод су, почетком осамдесетих година, почела да користе нека велика предузећа у Југославији, а сада се експериментално примењују у делу дионичарских друштава. Предузетничка оријентација у намјенским предузећима има реалне претпоставке, с обзиром на високостручни кадар и савремену технологију коју поседују. То подразумева и другачији приступ у начину коришћења постојећих ресурса, начину размишљања и цјелокупном пословању. Таква оријентација би била првенствено усмјерена у правцу тржишта, веће конкурентске способности, нових послова, већег профита и раста стандарда запослених.

Сегментација предузећа (трошковни и профитни центри)

Модерно друштво све више карактерише децентрализација у доношењу одлука и распад централизованих структура. Тај нови квалитет наметнут је савременим трендовима који опредељују будућност друштва. Нови трендови, умјесто хијерархијске структуре и моћи, намећу мрежну организацију, односно хоризонтални распоред моћи и одговорности. Таква организација усмјерена је на сарадњу, већу мотивацију, ефикасност и креативност у раду. Развој технологије и прелазак из индустријског у информатичко друштво намеће децентрализацију предузећа, односно његову подјелу на већи број организацијских дјелова који постоје самостално. На тај начин се стварају могућности за непосредно мјерење трошкова и остварене зараде сваког дијела структуре, обезбеђује већа мотивација запослених и унапређује систем управљања у предузећу.

Полазни елемент за ефикасан систем управљања јесте сегментација предузећа, односно концепт вишесегментног предузећа, тј. сваки дио има могућност за тржишно понашање, тржишно вредновање резултата рада и аутономност у доношењу одлука. Сегментација је погоднији метод за велика предузећа, али се може примјенити и у мањим предузећима. Ако за такву подјелу, с тржишним одређењем, нема услова, неопходно је да се дефинишу мјеста трошкова која имају одређен стандард зависно од дјелатности којој припадају. До стандарда се може доћи преузимањем из успјешних предузећа или из сопственог искуства. Свако мјесто трошкова треба да има свој обрачун, који се за одређени временски период упоређује са стандардом и на тај начин се изводе одговарајући закључци о успјешности посла.

Намјенска предузећа су веома погодна за дефинисање процеса у њима на више *профитних центара*, који могу бити повезани у функционалну или федералну организациону структуру. Профитни центри су у могућности да резултате рада валоризују самостално на тржишту или у кооперантском ланцу према другим субјектима или организационим цјелинама. У оквиру профитних центара може се формирати један или

⁸ Ф. Станковић и Н. Вукмировић, *исто*, стр. 132–140.

више *трошковних центара*, који могу бити организациони дио, служба, средство и радно мјесто, односно сваки дио предузећа у којем се јасно могу дефинисати трошкови. Такво одређење омогућава предузећу да стављањем у центар трошкова, као једне од најзначајнијих економских категорија, снажно утиче на њихову величину. За успјешно управљање у оквиру трошковних и профитних центара неопходно је увођење система, као што су стандардизација, типизација, унификација, информатика и контрола квалитета.

Унапређење система квалитета

Систем квалитета је нова филозофија и нов приступ организацији свих функција у предузећу. То је савремен стил руковођења и пословне културе који у средишту има комплексан системски приступ испуњења захтјева и потреба купаца, односно окренутост тржишту свих функција предузећа, при чему људски чинилац има посебну улогу и одговорност. Елементи система квалитета⁹ чине одговорности, мјере и поступци, чијом се примјеном и спровођењем обезбјеђује захтијевани ниво квалитета у предузећу. Систем квалитета претпоставља његову примјену у свим фазама и активностима које утичу на квалитет, а које чине тзв. *петљу квалитета* (пројектовање производа и технологије, набавка, производња, контрола квалитета, паковање и складиштење, продаја и дистрибуција, уградња и пуштање у погон, сервисирање и уклањање неупотребљивих производа). Осим тржишне и пословне димензије, систем квалитета омогућава човјеку квалитетнији ниво живота, безбједност и заштиту здравља.

У свакој пословној активности која утиче на квалитет неопходно је дефинисати одговорност и овлашћења за квалитет, ефикасну организацију за спровођење система квалитета, обезбиједити ресурсе (опрему за пројектовање и развој, опрему за производњу, контролу и испитивање, рачунарску опрему, стручњаке итд.), ефикасно спроводити поступке контроле свих активности које утичу на квалитет и дефинисати и публиковати документа којима се успоставља систем квалитета у предузећу: *политика квалитета* (основни документ), *пословници о квалитету*, *плани и програми квалитета* (шта, ко, како, када и чиме да уради у оквиру система квалитета) и *записи о квалитету* (резултати у домену квалитета).

⁹ Према ономе што прописује стандард JUS ISO 9004, систем квалитета има следеће елементе: 1) одговорност руководства за квалитет, 2) принципе система квалитета, 3) провјеравање система квалитета (интерно), 4) трошкове квалитета, 5) квалитет у маркетингу, 6) квалитет пројекта (производа), 7) квалитет у набавци, 8) квалитет у производњи, 9) контролу производње, 10) верификацију производа, 11) контролу мерне, контролне и испитне опреме, 12) неусаглашеност, 13) корективне мјере, 14) паковање и функцију послје производње, 15) сервисирање послје продаје, 16) документацију и записе о квалитету, 17) кадар, 18) безбједност производа и одговорност за квалитет производа и 19) коришћење статистичких метода.

Нови приступ систему квалитета подразумејева и његово нормативно дефинисање. Стандардима¹⁰ се прописују правила, методи инспекције и норме неопходне за израду производа довољно високог квалитета (стандарди серије 9000). Међународне стандарде о систему квалитета прихватила је и наша земља као одговарајуће ЈУС стандарде. Стандардима серије ISO JUS (9000–9004) управо се дефинише да одређени произвођач роба или услуга има све предуслове да ће производ (услуга), ако је први пут био квалитетан, бити квалитетан и сваки други пут, а за најсложеније и непоновљиве послове (пројекте), гдје је изражена велика неизвјесност и ризик, посао се увијек мора добро урадити „из прве“, јер уколико се посао добро не уради „из прве“, неће бити друге прилике.

Треба узимати у обзир да нормативно регулисање, само по себи, не обезбјеђује очекивани резултат уколико систем квалитета не прихвати све структуре у предузећу. У многим нашим предузећима, због ниске културе квалитета рада, недостатка управљачких знања, непостојања политике квалитета, ниског нивоа радне дисциплине итд., квалитет се поистовећује с квалитетом израде, а његово обезбјеђење контролисањем у процесу производње. Развој система квалитета подразумејева превазилажење таквог, традиционалног и погрешног, схватања квалитета и стварање неопходних претпоставки за прелазак с инспекције на превенцију. То захтијева обезбјеђење високог нивоа квалитета свих процеса, уз примјену бројних техника: стандардизације, типизације, унификације, информатике, иновације, образовања, мотивације за квалитет итд. На тај начин стварају се претпоставке за увођење *система тоталног управљања квалитетом*, и омогућава побољшање ефикасности, флексибилности и конкурентности. Да би систем био успјешан у њему мора да учествује сваки појединац из свих организационих дијелова предузећа, од врха до дна хијерархијске структуре.

Када је о квалитету ријеч, први задатак руководећих структура у предузећима треба да буде дефинисање система квалитета и процеса образовања, а посебно мотивисање запослених да прихвате и примјењују систем квалитета. За дефинисање програма и поступака којима би се унаприједио систем квалитета неопходно је коришћење искустава других успјешних предузећа, посебно из развијених тржишних земаља. То је процес који тече континуирано, а за остварење значајнијих квалитатив-

¹⁰ Међународна организација за стандардизацију – ISO (*International Organization for Standardization*), са сједиштем у Женеви, издала је 1986. године Међународни стандард ISO 8402 – квалитет – рјечник, а затим:

– Стандард ISO 9000 – Стандарди за управљање квалитетом и обезбјеђење квалитета;

– Стандард ISO 9001 – Модел обезбјеђења квалитета у пројектовању и развоју, производњи, уградњи и сервисирању;

– Стандард ISO 9002 – Модел за обезбјеђење квалитета у производњи и уградњи;

– Стандард ISO 9003 – Модел за испитивање квалитета у извршној контроли и испитивању;

– Стандард ISO 9004 – Управљање квалитетом и елементи система квалитета. Развој стандарда се и даље наставља.

них скокова потребан је дужи период. Унапређење система квалитета, као једног од најважнијих задатака у процесу реструктурирања предузећа, подразумева спровођење бројних мјера ради обезбјеђења квалитета према серији стандарда JUS ISO 9000.

Чињеница је да су предузећа намјенске производње и до сада посвећивала посебну пажњу квалитету, тим прије што је ријеч о сложеним производима од којих се захтијева високи степен сигурности приликом употребе, при чему је Војска, као једини купац, захтијевала примјену посебних стандарда. То у садашњем тренутку, при тржишној оријентацији, није довољно. Квалитет производа и услуга треба да постане стратегијски циљ управљачких функција предузећа и његовог највишег руководства. Јер, квалитет се не огледа само у производу или услузи већ и у укупној способности предузећа да унаприједи сопствено пословање. Квалитет помјера активност предузећа с подручја производне оријентације на подручје тржишне оријентације, односно на подручје захтјева, ставова, вриједности и очекивања купаца. Зато његово унапређење има прворазредни значај за предузеће.

Улога менаџмента у систему квалитета постаје изузетно важна. Опредјељење за квалитет треба да постане основна преокупација, а не само формално залагање. У вези с тим, најодговорније лице у предузећу треба да се налази на врху пирамиде управљања квалитетом, а служба квалитета да буде организована као самостална служба.

Успјешна имплементација стратегије квалитета и њено стално унапређење ствара реалне претпоставке за остваривање циљне функције предузећа, првенствено повећање профитабилности, учешћа на тржишту и узајамног повјерења купаца и произвођача.

Сложеност структурних промјена

Прилагођавање структуре и организације насталим промјенама неминовност је и услов раста и развоја предузећа. Циљ је промјена садашњег стања у којем се предузеће налази како би било сагласно с окружењем. На структурне промјене у предузећу не утичу само чиниоци препознатљиви у процесу транзиције. Велике структурне квалитативне промјене у савременом свијету изузетно су значајне за пословну дјелатност предузећа. То су чињенице које снажно детерминишу одлуке предузећа. Од њиховог познавања, ажурног праћења и способности прилагођавања зависи опстанак, развој и удио предузећа на свјетском тржишту. Превазиђено је мишљење да се предузеће стално мора прилагођавати околини, а све је прихваћеније мишљење о интеракцији предузећа с околином, па и о промјени околине. Од типа понашања предузећа зависи и његова реакција на изазове из окружења.¹¹

¹¹ То М. Милисављевић и Ј. Тодоровић објашњавају на следећи начин: „Наиме, док је *неактивистичко*, ригидно предузеће, склоно да сачува континуитет и стабилност свог окружења, дотле *реактивистичко* предузеће жели да се врати у стару, компатибилну позицију са окружењем. *Преактивистички* оријентисано

За предузеће је изузетно значајан избор тренутка у којем ће покренути структурне промјене. Промјене понашања према будућим трендовима развоја услов су успеха предузећа. Чекање да се десе повољне околности, да се затим крене у промјене структурног карактера пријети предузећу опасним заостајањем у развоју. Зато је боље да предузеће само иницира и приступи промјенама него да то чини силом прилика. Вријеме прелаза из једног система у други погодује настанку промјена структурног карактера. За спровођење промјена предузеће мора да има јасан план и критичну масу производних ресурса. Промјене се обично одвијају као процес модификација или измјене производног програма, капацитета, технологије, тржишне оријентације, финансијске, кадровске и организационе структуре. За структурне промјене предузеће се одлучује у случају несклада између постојеће позиције и позиције у којој жели да буде. Оно мора да има визију будућности и да зна шта жели да постигне промјеном структуре. Код предузећа која су годинама била под патронатом државе, осигураном продајом и платама, у привреди која је оскудјевала тржишним механизмима, промјене структурног карактера наилазиће на највеће отпоре и тешкоће. Отпори ће, углавном, бити идеолошке природе, уз тешкоће промјене начина понашања и схватања да више не постоји свемоћна рука државе која ће решавати проблеме предузећа. Предузеће само мора научити да плива у немирним водама тржишта са безброј замки и опасности. Управо ти и такви проблеми иницираће структурне промјене у предузећу. Промјене тешко прихватају структуре у предузећу које сматрају да им се позиција може погоршати.¹² Велики дио предузећа није у стању да сам изведе промјене структурног карактера, па им је неопходна стручна помоћ државе, специјализованих институција и тимова стручњака из те области.

Структурне промјене у предузећу могу се успешно извести промјеном тржишне оријентације, уз коришћење постојеће технологије (у потпуности или са мањим модификацијама), посебно у случајевима када је предузеће „изгубило“ неке тржишне сегменте, домаће или иностране, па се мора оријентисати на развој нових производа, освајање нових тржишта, и сличног. У садашњем тренутку такав приступ се озбиљно намеће у развојној филозофији предузећа намјенске производње. Избор тржишта је, свакако, кључна одлука коју доноси предузеће, јер оно дефинише подручје његове пословне дјелатности. Промјена тржишне

предузеће, пак, гради позицију како би искористило предности које настају у будућем развоју догађаја, док *интерактивистичко* предузеће се адаптира окружењу и обрнуто, адаптира окружење себи, да би обезбедило дугорочни поступак“ (*Планирање и развојна политика предузећа*, „Савремена администрација“, Београд, 1992, стр. 238).

¹² „Изводљивост промјена зависи од двије особине чланова критичне масе: њихове спремности за промјене и способности да се промјене изврше. Могу бити три категорије чланова: 1) они који дозвољавају да се деси, 2) они који помажу да се деси и 3) они који ће учинити да се деси“. (М. Милисављевић, Ј. Тодоровић, *Стратегијско управљање*, Економски факултет, Београд, 1991, стр. 111).

орјентације најчешће је повезана са промјеном производног програма. Од усаглашености нових производа са захтјевима тржишта и са потенцијалом предузећа зависиће и успјех структурних промјена. Не треба занемарити чињеницу да је промјена власничке структуре основна структурна промјена, која ће снажно повући и заокружити читав процес трансформације предузећа.

Организационо-управљачки аспект преструктурирања

Нужност процеса преструктурирања огледа се у неопходности промјене основних унутрашњих структура предузећа: капитала, управљања, организације и кадра, ради побољшања сопствене позиције у смислу повећања економске ефикасности, подстицања предузетништва и иновација, прибављања додатног капитала, јачања ефикасности менаџерске структуре, и другог. Крајњи циљ је трансформација предузећа у модерне робне произвођаче који ће на ефикасан начин задовољити и потребе одбране земље и потребе тржишта, односно који ће бити у функцији укупног привредног развоја.

Преструктурирање треба да се заснива на јасној тржишној орјентацији предузећа, управљању помоћу контроле трошкова, увођењу система квалитета, овладавању цјелином функције развоја, производње и промета, уз задржавање одговорности за ефикасно задовољење потреба Војске Југославије и извоза средстава наоружања и војне опреме у количини и структури која буде одређена посебним плановима.

За разлику од тржишних економија у којима је промјена власништва, односно куповина и продаја предузећа нормална појава, гдје нови власник намеће своју организацију и стил управљања, а запослени се прилагођавају захтјевима власника, трансформационе промјене у нашим условима често имају драматични карактер, доживљавају се као губитак сопствене позиције у предузећу, губитак или промјена радног мјеста, и често су праћене отпорима и опструкцијама. То је посљедица навикнутог начина рада, сигурности радног мјеста, несношења економских посљедица за сопствене одлуке, доминације политике над економијом и уопште система који је почивао на друштвеној својини.

Осим идентификовања интерних и екстерних услова рада, неопходно је да се у предузећима схвати да су промјене нужно и једино средство за превазилажење кризе и стварање услова за ефикасније пословање. Нужно је да запослени схвате да предузећа више не могу опстати на концепту према којем су почетно организована, у условима у којима им је држава обезбјеђивала послове, продају и зараду без обзира на ефикасност.

Развој организације и пословне културе је мукотрпан посао који захтијева много стрпљења и времена. То се огледа у промјени понашања, начина мишљења и односа у предузећу. Ослања се на људе, посебно оне с лидерским способностима, који ће координирати и усмјеравати све активности у предузећу. У оквиру укупног процеса трансформације

неминовна је промјена начина управљања, односно реструктурирање управљачких функција у предузећу. Људи треба да почну да мисле на нов начин, да се предузетнички понашају, да развијају креативност и способност за прихватање ризика.

Процес свеукупног реструктурирања предузећа намјенске производње одвија се у условима организационо неадекватне структуре самих предузећа, ниског степена коришћења постојећих капацитета, недовољне мотивисаности запослених, неефикасног система управљања, без довољно професионализма и конкуренције, ради дефинисања јасне стратегијске визије, афирмације планирања, принципа предузетништва и конкуренције, менаџерске и осталих функција неопходних за укључивање у тржишну утакмицу. Реструктурирање је потребно и због тога што у својински нетрансформисаним предузећима, с недефинисаном својином, недостаје конкуренција знања и способности, власничка мотивисаност и заједничко усмјеравање ка крајњем циљу. Увођење дионичарског капитала и нове управљачке структуре неће аутоматски довести до стварања ефикасног система, већ ће само створити неопходне претпоставке значајне за остварење циљне функције, односно веће ефикасности, мотивисаности и профитабилности.

Очигледно је да у оквиру свеобухватног реструктурирања предузећа намјенске производње, због интереса који имају за систем одбране земље и унапређење привредног развоја у цјелини, треба да одаберу стратегијску опцију за оздрављење¹³ којом ће се очувати њихова виталност и постојећи производни потенцијал. Приликом размишљања о суштинским промјенама (организационе, управљачке итд.) увијек треба узимати у обзир почетне услове у којима се предузећа налазе. За разлику од предузећа на Западу, која су развила модеран систем флексибилне организације с информационом основом, у нашим предузећима, која су више деценија без титулара својине, с неразвијеним и деградираним системом управљања, не постоји мотивација за промјене организационог и управљачког карактера. Зато се у конципирању нове организационе и управљачке структуре мора поћи од почетка, уз коришћење искустава иностраних успјешних предузећа зависно од њихове примјењивости у нашим условима.

Систем управљања треба да се заснива на сљедећим основним концептима: маркетиншком концепту, с маркетиншким планирањем као основом за све планове предузећа, концепту контроле управљања, систему квалитета и систему информационе основе предузећа. Организациона форма и структура предузећа треба да буду конципиране тако

¹³ М. Милисављевић и Ј. Тодоровић (*Стратегијско управљање*, исто, стр. 247–249) наводе, у односу на позицију преломне тачке, следеће стратегије за оздрављење предузећа: а) *стратегија кресања трошкова* (која може брзо да обезбједи ефекте у ситуацији када се предузеће налази близу преломне тачке); б) *стратегију смањења активе* (у ситуацији када се предузеће налази далеко од преломне тачке, па на други начин није могуће смањити трошкове); с) *стратегију повећања прихода* (атрактивна у ситуацији када је предузеће близу да покрије своје фиксне трошкове и има ниске варијабилне трошкове) и д) *комбиновану стратегију* (стр. 247–249).

да служе као средство за остваривање циљева управљања, уз неопходно упостављање функција које су неразвијене или недовољно развијене, као што су функција маркетинга, развоја, планирања, квалитета итд.

Организационо-управљачки аспект програма реструктурирања предузећа обухвата бројне активности¹⁴ које треба спровести ради промјене постојеће структуре. Посебно су значајни: *производна и тржишна преорјентација*, што је посебно карактеристично за намјенска предузећа и подразумева промјену производа, канала продаје и тржишта; *реорганизација*, у смислу децентрализације, профитних и трошковних центара, елиминисање монополског понашања и слично; *редукција запослених* (евентуалне проблеме у вези с тим могуће је рјешавати уз помоћ издвојених програма, изван предузећа, у малим серијама, путем кооперативног односа по систему уговора); *управљачко планирање, информације и контрола*; *већа аутономност предузећа* и смањење државног мијешања, уз увођење управљачких тијела у предузећима с експертским знањима; *дошколовавање менаџера и других запослених; подстицајни систем награђивања; уговори с менаџерима*, и друго.

Закључак

Реструктурирање намјенских предузећа веома је сложен процес, оптерећен претходним стањем. Чини га скуп акција које треба спровести у свим сегментима пословања. То је процес који траје и који се не завршава одлуком о трансформацији, већ управо од ње почиње, и чини свеобухватни програм оспособљавања предузећа за успјешно превазилажење кризе и наступ на тржиште. Све чињенице и сазнања указују на то да се статус намјенске производње и нов модел функционисања не може спровести настојањем да се поправи постојећи концепт организације, који би почивао на чврсто опредјељеним плановима Војске Југославије, у смислу рјешавања проблема запослености постојећих капацитета и гаранција за доходак садашњој структури запослених. Прелаз на тржишну економију захтијева радикалне измјене у досадашњим облицима организовања предузећа намјенске производње. Бесперспективност даљег опстанка на основу друштвене и државне својине нужно намеће потребу реструктурирања основних унутрашњих елемената предузећа ради превазилажења постојећег стања економске неефикасности и њихово трансформисање у модерне робне произвођаче који ће бити отворени за све облике капитала.

Процес реструктурирања подразумева организовање предузећа у облике примјерене тржишним привредама (дионичарска друштва), с већинским приватним капиталом, уз потребне мјере опреза да се не угрози одбрамбена способност земље. То подразумева изградњу концепта који ће се заснивати на јасној тржишној орјентацији, управљању

¹⁴ Према Б. Церовићу, (предавања на последипломским студијама – Предузетничка економија, на Економском факултету у Подгорици, школске 1993–94. године).

помоћу контроле трошкова, афирмацији модерних тржишних функција (маркетинг, контрола квалитета, управљање итд.) и вриједности (предузетништво, спремност за иновације и слично), уз задржавање одговорности за војне програме у мјери одређеној друштвеним плановима. С обзиром на савремену технологију предузећа намјенске производње, која је углавном врхунска, стручан и веома обучен кадар и значајне истраживачке и развојне ресурсе, нужно се намеће потреба значајнијег укључивања тих потенцијала у стратегију технолошког развоја Југославије. Нужан је процес трансформације намјенске производње и с обзиром на то да је Југославија и по становништву и просторно мања од СФР Југославије. Самим тим, потребно је да се редифинишу и њена стратешка одређења, па се као нужност јавља прилагођавање развојне политике намјенске производње новој ситуацији.

Несклад између расположивих капацитета намјенске производње и потребе за капацитетима нужно намеће *отворено питање* дефинисања стратешких одређења државе према тим предузећима. Основно полазиште, у обезбјеђењу оптималног односа између ратних потреба и економских могућности земље, требало би да буде садржано у дефинисању нивоа издвајања за војне потребе у мјери која обезбјеђује одржавање стратегијског минимума заснованог на економској снази и потреби одбране.

Односе у намјенској производњи треба регулисати новим прописима тако да елемент тржишности максимално дође до изражаја, а да се елемент државности сведе на неопходну мјеру. Такође, потребно је нагласити да превазилажење кризе у предузећима намјенске производње, због значаја за одбрану земље, има и друштвено-јавну димензију. У вези с тим, нужна је интервенција државе у смислу помоћи приликом спровођења реструктурирања у тим предузећима у обиму којим се не би угрозило нормално функционисање тржишта.

Предузећа су била у могућности, с обзиром на технологију и стручни кадар, да одмах изведу трансформацију и крену у освајање нових производа за тржиште, и на тај начин обезбиједити већу запосленост капацитета. Она су, такође, увијек у могућности да прихвате производњу и војних програма у мјери коју држава понуди. Оклијевањем и губитком драгоцјеног времена нијесу правовремено искористила могућност коју су имала, па то морају урадити накнадно, плаћајући пропуст знатно већом цијеном.

Литература:

1. Мирко Васиљевић и други, *Трансформација друштвених предузећа*, Београд, 1991.
2. Веселин Вукотић, *Приватизација и развој тржишне привреде*, Институт друштвених наука, Београд, 1993.
3. Питер Дракер, *Иновације и предузетништво*, „Привредни преглед“, Београд, 1991.

4. Зборник радова I стручног скупа: *Значај стандарда система квалитета и њихова примјена у намјенској индустрији и Војсци Југославије*, Тара, 18–20. мај 1994.
5. Драган Ђуричин, *Привреда у транзицији: приватизација и повезане теме*, „Дечје новине“, Г. Милановац, 1995.
6. Драгомир Ђорђевић, *Теорија и пракса формирања цијена у војноиндустријском комплексу*, „Економика“, Београд, 1993.
7. Јанош Корнаи, *Пут у слободну привреду*, Економски институт, Београд, 1992.
8. Philip Kotler, *Upravljanje marketingom*, „Informator“, Zagreb, 1988.
9. Мирослав Лазански, *Интерни материјал о конверзији намјенске индустрије у источноевропским земљама*.
10. Љубомир Маџар, *Трансформација тржишне основе и тржишни преображај предузећа*, Економска мисао, 2/90, Београд.
11. Дејвид Отс, *Комплетни предузетник (водич за опстанак малих предузећа)*, „Привредни преглед“, Београд, 1991.
12. Група аутора, *Приватизација, нужност или слобода избора*, Економски институт, Београд, 1994.
13. Приватизација в Руси, *Сборник нормативних докуменгов и материјалов*, Част III „Јуридиска литература“, Москва, 1995.
14. Група аутора, *Привредна реформа у 1990 – пут у тржишну економију*, Институт друштвених наука, Центар за економска истраживања, Београд, 1993.
15. Живота Ристић, *Тржиште новца – теорија и пракса*, „Привредни преглед“, Београд, 1990.
16. Живота Ристић, *Тржиште капитала – теорија и пракса*, „Привредни преглед“, Београд, 1990.
17. Симон Росе, *Деоничар*, „Привредни преглед“, Београд, 1992.
18. Саветовање економиста Југославије: *Предузећа у реформи, приватизацији и реструктурирању*, Будва, 1991.
19. Фуада Станковић, *Предузетничка економија*, „Савремена администрација“, Београд, 1989.
20. Danijel Todd, *Definice Industries a Global Perspective*, Routledge, London and New York, 1988.
21. Божидар Церовић, *Приватизација, држава и капитал*, Београд, 1991.
22. *Закон о одбрани*, Сл. лист СРЈ, бр. 67/93.
23. *Закон о имовини СРЈ*, Сл. лист СРЈ, бр. 41/93.
24. *Закон о производњи и промету НВО*, Сл. лист СРЈ, бр. 41/96.
25. *Закон о економским и другим односима у производњи и промету наоружања и војне опреме*, Сл. лист СФРЈ, бр. 25/79.
26. *Закон о хартијама од вредности*, Сл. лист СФРЈ, бр. 6/89 и 22/90.
27. *Закон о берзама, берзанском пословању и берзанским посредницима*, Сл. лист СРЈ, бр. 90/94.
28. *Анализе пословања предузећа за производњу наоружања и војне опреме Југославије*.