



XXIV Интернационални научни симпозијум
Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у
стратегичком менаџменту

17. мај 2019, Суботица, Република Србија

Злата Брацановић

Институт ИМП-а
Београд, Република Србија

Велимир Петровић

Институт ИМП-а
Београд, Република Србија

Бранка Грозданић

Институт ИМП-а
Београд, Република Србија

Ђуро Борак

Институт ИМП-а
Београд, Република Србија

УТИЦАЈИ РЕСТРУКТУРИРАЊА НА РАДНУ СНАГУ У СРБИЈИ

Апстракт: Реструктурирање предузећа подразумева не само питања прилагођавања предузећа променљивим захтевима тржишта, већ и корените промене које могу обухватити различите подручја од значаја за пословање организације као што су: промене својинског карактера, у организационој структури, људским ресурсима, техници и технологији, процесима и производима. Србија још увек није ушла у „еру реструктурирања“, мада се у свету период 80 и 90 година прошлог века назива добом реструктурирања. Код значајног броја великих предузећа, са великим уделом у запослености, идентификовани су проблеми са ефикасношћу у пословању. Изостанак промена кроз процесе реструктурирања, доводи српска предузећа у све тежи положај у погледу тржишне способности и конкурентности. Ова предузећа нису искључиво орјентисана ка тржишно одрживом пословању. Процес реструктурирања у развијеним привредама по правилу прати губитак радних места а у савременим условима пословања *downsizing* је стратегија коју често као прву користе многа предузећа. То доводи до нежељених социјалних и психолошких ефеката. У раду ће бити приказани проблеми закасне транзиције у привреди Србије и питањима процеса реструктурирања и утицаји отпуштања радне снаге. Такође, бити приказани резултати примене неких модела реструктурирања компанија у земаљама источне и западне Европе.

Кључне речи: предузеће, транзиција, реструктурирање, приватизацијане, људски ресурси.

THE EFFECTS OF RESTRUCTURING ON THE WORKING POWER IN SERBIA

Abstract: Enterprise restructuring implies not only the issues of customizing companies with changing market demands, but also fundamental changes that can comprise different areas of importance for an organization's business, such as: changes in ownership, in the organizational structure, in human resources, in technology and in tenology, in processes and in products. Serbia has not yet entered the "restructuring", although in the world of 80 and 90 years of the last century it is called the restructuring period. In a significant number of large companies, with a large share in employment, problems with efficiency in business have been identified. The lack of change through restructuring processes brings Serbian companies to an increasingly difficult position in terms of market competitiveness and competitiveness. These companies are not exclusively oriented towards market-viable business. The process of restructuring in developed economies as a rule follows the loss of jobs and in modern business conditions, downsizing is a strategy often used by many companies for the first time. This leads to unwanted social and psychological effects.

The paper will show the problems of late transition in the Serbian economy and the issues of the restructuring process and the effects of the dismissal of the labor force. Also, the results of applying some models of restructuring companies in the countries of Eastern and Western Europe will be presented.

Key words: enterprise, transition, restructuring, privatization, human resources.

1. УВОД

У оквиру савремене економске науке проблематика реструктурирања предузећа последњих деценија добија на посебном значају. Данас о различитим аспектима овог процеса у свету, али не и у нашој земљи, постоји обимна теоријска литература и значајан број емпиријских истраживања. Под реструктурирањем подразумевамо низ промена структуре, стратегије, процеса и позиције сваке организације у циљу подизања њене ефикасности и ефективности. Реч је о сложеним активностима које могу да предузимају све организације, без обзира на природу делатности, власничку форму, фазу развоја или њихову величину.

Паралелно са глобализацијом и рушењем баријера за развој светске привреде реструктурирање је почело да се примењује у скоро свим деловима света и на различитим типовима организација. Отуда ставови појединих аутора којима су раст значаја ових активности послужиле као основа да 80-е и 90-е године XX века, назову добом реструктурирања ("*The Age of Restructuring*", *Wriston, 1990, str. 80*). Поједини аутори (*Moris & Brandon, 1994, str. 6-7*) термилошки поистовећујући реструктурирање, реинжињеринг, трансформацију и *streamlining*, указују да се у основи свих ових нових активности налази исти циљ - повећати конкурентну способност кроз смањење трошкова.

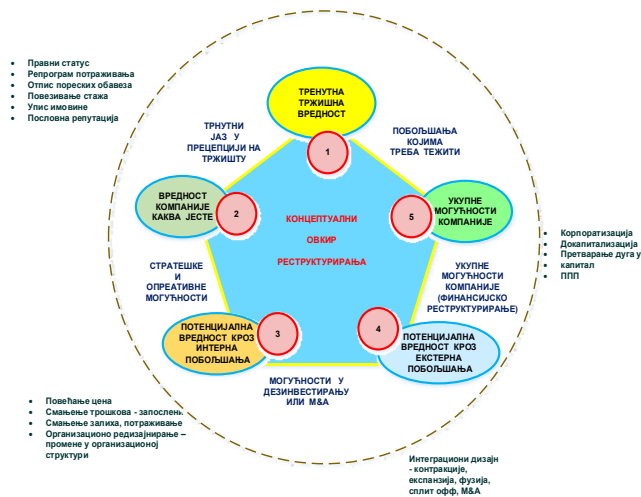
У овом раду ће бити објашњен појам и значај реструктурирања као и његов допринос предузећима и шиροј друштвеној заједници у земљама западне и источне Европе. Највећи део овог рада односиће се на примену реструктурирања код нас у Србији односно какав је утицај процеса и активности реструктурирања на предузећа и људске ресурсе. Анализирани су резултати спроведених досадашња истраживања из доступне литературе.

2. РЕСТРУКТУРИРАЊЕ И ЊЕГОВ ЗНАЧАЈ

Реструктурирање је појам из општег менаџмента којим се описује низ стратегијских, оперативних, правних, организационих, тржишних, финансијских, власничких, техничко-технолошких и других промена која се предузимају у току живота једне организације. Сврха и циљ су побољшање перформанси, ефикасност пословања и управљања и задовољење различитих организационих потреба у предузећу.

Истовремено то подразумева и креирање одговарајућих стратегија, продају организационих делова, напуштање послова, дезинвестирање у поједине делатности или сегменте пословања, раздвајање или цепање предузећа, промене пословног портфолиа, понуде производа и услуга, измене структуре капитала и финансијске структуре, приватизацију и друге активности. Пореди наведених активности подразумевају се и промене структуре власништва, промене у домену контроле над предузећем, откуп акција, и читав низ организационих промена, као што су смањивање броја организационих или управљачких нивоа (*downsizing*), промене техничко-технолошке природе и нове маркетинг стратегије.

Веома популарн алата који омогућава идентификовање потенцијала организације је *MekKinsijev* „пентагон реструктурирања“. Овај модел, пентагон реструктурирања, који је приказан на слици 1, нуди систематски приступ анализи могућности за повећање тржишне вредности предузећа кроз пет фаза (*Copeland, Koller, & Murrin, 1994*) процесом реструктурирања (*Grant, 2010*).

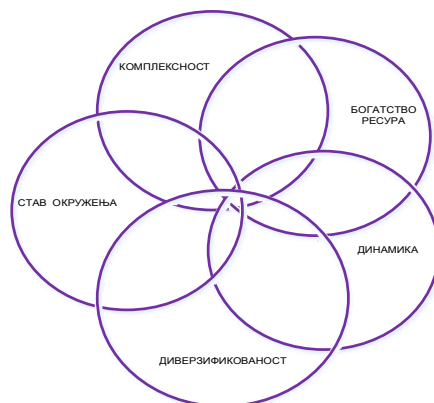


Слика 1: MekKinsijev пентагон реструктурирања
Извор: Copeland, Koller & Murrin, 1994.

1. **Тренутна тржишна вредност организације** представља полазну основу која се одређује на основу вредности капитала којима компанија располаже (Grant, 2010).
2. **Вредност организације каква заиста јесте** дефинише начин на који је компанија стекла вредност коју поседује, од најмање до највише активност (Grant, 2010).
3. **Потенцијална вредност кроз интерна побољшања** представља могућност повећања вредности компаније кроз стратешка и оперативна унапређења, којима се ресурси и капацитети које компанија има на располагању боље и рационалније користе.
4. **Потенцијална вредност кроз екстерна побољшања** укључује разматрање промена пословног портфолија којим компанија располаже, што се може реализовати кроз дезинвестирање или аквизиције које треба да доведу до значајних финансијских и оперативних ефеката.
5. **Оптимум вредности након реструктурирања** подразумева разматрање укупних потенцијала развоја компаније који се могу остварити кроз претходно наведене фазе.

2.1. ПРОЦЕСИ РЕСТРУКТУРИРАЊА ПРЕДУЗЕЋА

Процес реструктурирања у развијеним привредама по правилу прати губитак радних места, а у савременим условима пословања *downsizing* односно смањење броја запослених представља веома стратегију коју често као прву користе многа предузећа. Овакве тенденције су посебно изражене у услужним и радно интензивним делатностима, где зараде запослених, у већини случајева, представљају највећи трошак. То доводи до нежељених социјалних и психолошких ефеката због чега су све израженији ставови, првенствено у ЕУ, за спровођењем социјално одговорног реструктурирања. Такође су формиран фондери за савлађивање негативних ефеката ових активности на друштво (*Green paper - Restructuring and anticipation of change, what lessons from the economic crisis?* 2011). На слици 2 приказани су сегменти који генеришу потребе за реструктурирањем. У овим сегментима могу се појавити несигурности које доводе до пада пословања компаније и благовремено их треба анализирати.



Слика 2: Сегменти несигурности који генерише реструктурирање
Извор: Јошко, Чуданов, Јевтић & Кривокапић, 2013.

Организационо реструктурирање подразумева активност смањења броја запослених, потребно је веома пажљиво приступити, брзо реаговати како би се постигли жељени ефекти. Инертност предузећа и њихова неспремност да предузму одговарајуће промене доводи до још већих проблема које је све теже отклонити. Најтеже је извршити реструктурирање великих, зрелих предузећа (Kubr, 2002). Веома често предузећа нису у стању да се свакодневним, адаптивним променама прилагоде ситуацији из окружења. Емпириска истраживања која су спроведена од стране Gething (1997.), Khandwalla (2001.) и Thompson (2002.), проучавали су факторе који утичу на кризу предузећа. Заједничка констатација која проистиче из тих истраживања је да највећи узрок кризе предузећа менаџмент предузећа и то од 70% до 80% случајева. Неадекватно управљање и лоша стратегија пословања је одговорност врха пирамиде пословања предузећа који се манифестује кроз одлуке и активности које спроводи менаџмент.

2.2. ПРИМЕРИ РЕСТРУКТУРИРАЊА У ДРУГИМ ЗЕМЉАМА

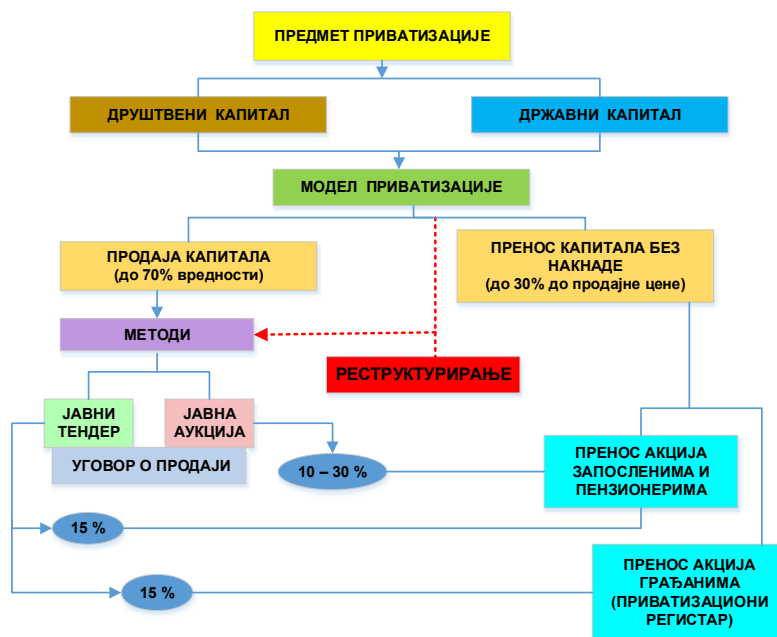
Транзиција ка тржишно заснованим економским системима у земљама централне и источне Европе и бившег СССР-а обухвата фундаментални помак у алокацији ресурса и велике промене структуре производње и запослености. Анализу транзиције бивших социјалистичких земаља, осим економских промена од великог су значаја и промене у политичком, институционалном и социјалном функционисању ових земаља и још увек је у току. Све транзиционе земље су у области економије забележиле снажан пад који је до данас заустављен, неке земље су забележиле и оствариле вишегодишњи раст. Такође, све земље у транзицији су започеле изградњу институција због функционисања тржишног пословања. Процеси реструктурирања у развијеним економијама су иницирани стратегијским питањима опстанка и развоја предузећа док у транзиционим привредама подстакнути су политичким и институционалним променама, у мањем обиму привлачењем страних инвестиција и конкуренције.

Спроведена истраживања из доступне литературе могу да се провере ако се упореде почетни ниво дохотка ових земаља са тренутним. Углавном све земље у транзицији имају виши ниво дохотка по становнику у 2017. него што је то био случај у 1990. години. Једина три изузетка су Украјина, Таџикистан и Киргистан. Док је Киргистан на истом нивоу дохотка, Таџикистан је назадовао 20% а Украјина чак 25%. Да би се тачно видело да ли је транзиција имала позитивне последице, упоређен је раст ових економија са растом светске економије.. Када се изузме Србија, Црна Гора, Босна и Херцеговина и Литванија, будући да за њих не поседују подаци о БДП-у по глави становника са почетка 1990-их, може да се издвоје три групе земаља у транзицији:

1. **Земље које су расле брже од светског просека** сматрају се веома успешнима а то су : Словенија, Бугарска, Румунија, Хрватска, Естонија, Летонија, Пољска, Словачка, Белорусија, Јерменија, Туркменистан и Узбекистан.
2. **Земље које су расле у складу са светским просеком**, чији је раст привреде био приближно једнак расту светске привреде (у коридору +/- 10% светског просека). Привреде тих земаља: Чешка, Мађарска, Азербејџан и Казахстан су данас богатије него пре транзиције.
3. **Земље које су расле спорије од светског просека**, а то су: Македонија, Молдавија и Русија а њихове привреде су богаије него 1990. године, али су оне назадовале за другим земљама. Посебан случај су већ поменути Украјина, Таџикистан и Киргистан које данас имају нижи доходак него пре транзиције.

3. РЕСТРУКТУРИРАЊЕ У СРБИЈИ

Процес приватизација код нас у Србији је био једини излаз за посрнулу привреду и нападајућа предузећима. Да би се приватизација предузећа у што крећем временском периоду почела реализовати, Агенција за приватизацију је од 2000. године донела је низ законских одлука. Први Закон о приватизацији донет је 2001. године. Поступак приватизације код великог броја предузећа трајао је веома дуго па су решења и модели за приватизацију неадекватна. У том смислу, уследиле су измена у правцу усвајања нових модела за приватизацију. Био је немогућност ефикасног окончања поступка приватизације за преко 500 субјеката приватизације, у ранијим законским оквирима. Суштина новог Закона о приватизацији је да се предложени модели, методе и мере примењују само код предузећа са одрживим пословањем. За предузећа која су процењена као неодржива, предвиђено је да се може поднети предлог за стечај чиме би се статус ових друштава решио у најкраћем року. Мера за припрему и растерећење предузећа које се односе на отпис дуга је условљен успешном продајом капитала или докапитализацијом, при чему ниједна од мера (отпис или конверзија) није применљива у случају продаје имовине. Нови закон 2015. године је дефинисао обавезан рок за спровођење приватизације друштвеног капитала. На дан ступања на снагу новог Закона о приватизацији, у поступку приватизације се налазило 556 предузећа, од којих је 161 предузеће било у поступку реструктурирања. Новим Законом о приватизацији укинута је правни формат «реструктурирање». Августа 2016. године у портфолију Министарства привреде било је 186 предузећа у приватизацији, која су бројала око 45.000 запослених. На слици 3 приказана је позиција процеса реструктурирања предузећа у процесу приватизације предузећа.



Слика 3: Позиција реструктурирања у процесу приватизације предузећа
Извор: Агенција за приватизацију Р.Србије

По мишљењу (Беговић и Пауновић, 2011.) процес транзиције привреде Србије је започео 2001. године, и заснованом на анализи постојеће пословне ситуације. То подразумева сагледавање узрока незадовољавајућих пословних перформанси, који је усмерен ка тражењу стратегија за побољшање позиција, кроз елиминисање слабости и кризе, стварање и одржавање конкурентских предности. Такође, то су промене у организационој структури, ефективнијем управљању и ефикаснијем функционисању свих структура и система у предузећу (Ерић & Стошић, 2013.). Реструктурирање се сматра критичним процесом за предузећа, повериоце, реални сектор и владу. Новим Законом о приватизацији 2016. године укинута је правни формат «реструктурирање». У портфолију Министарства привреде било је 186 предузећа у приватизацији, која су бројала око 45.000 запослених.

Веома велики број људи је услед реструктурирања односно смањења броја запослених остао због посла. Реакција појединаца на губитак посла је непредвидива, а зависи од многих фактора: од саме личности, њених претходних искустава, општег психофизиолошког стања. Губитак посла је велики стрес. Тада се јавља осећање немоћи и нанете неправде, често комбиновано са бесом, као и немогућност пројекције будућности. Малобројна су истраживања која се односе на наведене ситуације. Према истраживању *TNS Medium Gallup* Србија, чак 69% грађана Србије страхује од могућег губитка посла, а само једна трећина је сигурна да ће задржати радно место. Такође, истраживања показују да 44% наших грађана своје расположење оцењује као депресивно. Разлог томе је „транзициони шок“, односно борба за опстанак која доноси сурове конкуритивне односе и истовремено покреће конфликтне односе.

4. РЕЗУЛТАТИ ДОСАДАШЊИХ ИСТРАЖИВАЊА

Из доступне литературе и спроведеним истраживања у табели 1 приказан је статистички податак раста бруто домаћег производа БДП-а, који указује да привредни раст није на очекиваном нивоу за Србију и земље у окружењу. Према доступној литератури истраживањима да углавном све земље у транзицији имају виши ниво дохотка по становнику у 2017. него што је то био случај у 1990. години. Могу се издвојити земље које су изузетак: Украјина, Таџикистан и Киргистан. Док је Киргистан на истом нивоу дохотка, Таџикистан је назадовао 20% а Украјина чак 25%. Издвојене су три групе земаља у транзицији: које су расле брже од светског просека (Словенија, Бугарска, Румунија, Естонија, Летонија, Пољска, Словачка), у складу са светским просеком (Чешка, Мађарска, Азербејџан и Казахстан) и спорије од светског просека (Македонија, Молдавија и Русија). Услед нашег историјског искуства, распада Југославије и грађанског рата, земље из нашег окружења углавном нису успеле да достигну завидан ниво економског развоја.

Табела 1: Раст БДП-а у Србији и земљама окружења 2013-2017. године

Државе	2013	2014	2015	2016	Пројек.
					2017

грешка	(0,63)	(0,62)	(0,52)	(0,58)	(0,60)	(0,56)	(0,56)	(0,62)	(0,50)	(0,48)	(0,49)
Доња и горња граница 95% интервала поверења (95% CI)	(7,6-10,1)	(7,0-9,5)	(5,0-7,1)	(5,5-7,8)	(6,4-8,8)	(5,5-7,7)	(5,2-7,4)	(6,2-8,6)	(6,6-8,5)	(6,5-8,4)	(6,3-8,3)

Извор : Републички завод за статистику Републике Србије, 2017

У односу на предходну годину, стопа сиромаштва је повећана са 8,6 % на 8,9%. (Мијатовић, 2015). Такође огроман је број људи који је изложени ризику од сиромаштва или социјалној искључености. Према подацима из анкете о доходу и условима живота (Statistics on Income and Living Conditions –SILC) 42,1% или око три милиона људи у Србији изложено је ризику сиромаштва или социјалној искључености. Сиромаштво остаје значајно у целокупном посматраном периоду и не бележи се тренд значајног смањивања, а најугроженије је становништво ван градских центара, посебно у региону Јужне и Источне Србије. Табела 4 приказује је кретање макроекономских показатеља БДП-а и индустријског просека у Србији.

Табела 4: Кретање БДП-а и индустријског просека у Србији у периоду од 2000 до 2017. године

Година	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Бруто домаћи производ (%)	7,80	5,00	7,10	4,40	9,00	5,50	4,90	5,90	5,40	-3,10	0,60	1,40	-1,00	2,60	-1,80	0,80	2,80	1,70
Индустријск и просек (%)	11,4	0,1	1,8	-3,0	7,1	0,8	4,7	3,7	1,1	-12,6	2,5	2,3	1,4	1,3	1,1	3,5	6,7	8,3

Извор: База података РЗС

5. ЗАКЉУЧЉК

Реструктурирање у циљу лакше приватизације у Србији је требало да буде временски ограничено и спроведено у неколико великих и сложених предузећа са циљем олакшавања процеса приватизације њиховог капитала. Уместо тога, реструктурирањем је било обухваћено више од двеста предузећа. Може се закључити на основу спроведених истраживања из доступне литературе на очекиване ефекте реструктурирања, да нису идентификовани релевантни параметри успешности процеса реструктурирања са аспекта учешћа приватизованог капитала, делатности, правне форме и величине предузећа. Иако се просечна продуктивност запослених и ефикасност коришћења имовине повећала, губитак изнад висине капитала и рачуна задужености предузећа у реструктурирању су се повећали. Истраживање је показало да повећање броја запослених чешће води повећању, него смањењу продуктивности запослених, што значи да отпуштање запослених није увек нужно решење проблема предузећа у реструктурирању. Укупни процеси реструктурирања предузећа нису за циљ имали унапређење економског и финансијског напретка предузећа већ углавном смањивање броја запослених. Истраживања везана за *downsizing* односно смањење броја запослених имају тежину социјалног, економског и психолошког карактера. Процеси реструктурирања привредних субјеката који су спроведени у Србији као и приватизација истих нису дали очекиване ефекте у погледу конкурентности и повећања тржишног удела предузећа.

Будућа истраживања поступака реструктурирања предузећа у циљу приватизације истих у Републици Србији, треба да идентификују значајније детерминанте процеса реструктурирања. С тим у вези би била корисна истраживања нееконских детерминанти, пре свега, у социјалној и политичкој сфери. Резултати истраживања не треба да се односе на јасне економске последице, будући да реструктурирање предузећа није имало за циљ унапређење економских и финансијских перформанси предузећа. Основна ограничења спроведених истраживања до сада указују да узорак истраживања није обухватио сва предузећа у реструктурирању.

РЕФЕРЕНЦЕ

Amsden, A., Kochanovitz, J., Teylor, L.(1995).The Market in Match: Restructuring the Economies of Eastern Europe“, Harward University Press. 80.

Аћимовић, С. (2007). Монополи и доминантне позиције на тржишту – САД, Европа, Србија. *Нова српска политичка мисао* .(3-4), 269-280.

- Брацановић, З. (2008). Утицај корисника на организацију производње у периоду транзиције, *Пословна политика*, 37(10), 56 – 59.
- Vickers, J. & G. Yarrow (1995). *Privatization: An Economic Analysis*, Cambridge, MA, MIT Press.
- Gardawski, J. & Zukowski, T. (1993). What the Polish workers think. *Labour Fokus on Eastern Europe*. (46).
- Gerskovits, B. (1998). *The Political Economy of Protest and Patience: East European and Latin American Transformations Compared*, Central European University Press. Budapest.
- Ђурковић, М. (2007). Србија 2000-2006. Држава, друштво, привреда, уредник, Београд: Институт за европске студије.
- EBRD (2018). *Transition Report*, London, EBRD.
<http://www.ebrd.com/country/sector/econo/stats/index.htm> (приступ: 28.02.2019)
- Kilmister, A. (1992). Economic developments in Eastern Europe. *Labour Focus on Eastern Europe*.(2).
- Контић, Љ. (2007). Реструктурирање и приватизација великих друштвених предузећа у Србији, Београд: Институт за европске студије.
- Krueger, G. & M. Ciolko (1998). A Note on Initial Conditions and Liberalization during Transition, *Journal of Comparative Economics*. 26(4)718-734.
- Magus, S. (1998). Restructuring in Canadian Industries: A Micro-Analysis, Industry Canada Working Paper (23).
- Moers, L. A. M. (1999). How Important are Institutions for Growth in Transition Economies. Tinbergen Institute Discussion Papers. (2) 99-004/2.
- Nuti, D. M. (2008). Alternative targets, paths and speed in post-socialist transition. EACES Conference, Moscow. mimeo.
- Nuti, D. M. (2009). A Counter-Factual Alternative for Russia's Post-socialist Transition. International Conference: The Great Transformation: 1989-2029. TIGER Institute at Kozminski University. Warsaw. mimeo.
- Петровић, П. (2006). Приватизација искуства Србије и земаља у транзицији, Београд: Чигоја штампа.
- Петрушевић, М. и Вукмировић А. (2016), Секундарне анализе података добијених кроз истраживање; Анкета о приходима и условима живота (СИЛЦ) – Програм подршке развоју истраживачких кадрова из области друштвених наука, Београд: Тим за социјално укључивање и смањење сиромаштва, Влада Републике Србије
- Popov, V. (2000). Shock Therapy versus Gradualism: The End of the Debate (Explaining the Magnitude of Transformational Recession). *Comparative Economic Studies*, 42(1) 1-57.
- Reinert, S. E. (2004). *Global economy*, Spartacus Forlag.
- Campos, N. F. (1999). Context is everything: Measuring International Change in Transition Economies' *World Bank Working Paper*, 2269.
- Smith, H. A. (1999). *Eastern European Economies, Eastern Europe and the Common wealth of Independent States*. Europe Publications Limited. London.
- Станчић, П. и Чупић, М. (2017). Финансијски ефекти реструктурирања предузећа у Шумадији и Поморављу. Кругевац: Економски факултет.
- Стошић, И. (2014). Изазови дефинисања и спровођења програма реструктурирања предузећа. *Економске теме*. 52 (2)147-161.
- Стошић, И., (2015). *Реструктурирање предузећа као претпоставка економског развоја Србије*. Ин: Структурне промене у Србији-досадашњи резултати и перспективе. Београд: Институт економских наука. 247-265.
- Stiglitz J. E. (2001). Quis custodiet ipsos custodies. Corporate Governance Failures in the Transition. in J. E. Stiglitz and P-A. Muet (eds.), *Governance, Equity and Global Markets: The Annual Bank Conference on Development Economics – Europe*, New York, Oxford University Press. 22-54.
- Церовић, Б. (2009). Србија у транзицији и – кризи транзиција у Србији и глобална економска криза. Београд: Економски факултет, 11-31.
- Церовић, Б. и Нојковић, А. (2008). Успоравање реформи у Србији: трошак неискоришћених могућности, ин: Зеџ, М. и Церовић, Б. (едс.), *Куда иде Србија – остварења и домети реформи*. Београд: Економски Факултет.
- Чупић, М. и Станчић, П. (2017). Финансијски ефекти реструктурирања предузећа у Шумадији и Поморављу. Утицај глобализације на пословно управљање и економски развој. Кругевац: Економски факултет. 319-330.
- Шојић, М. (2012). Либерализам и транзиција-искуства Србије и околних земаља. Београд: Институт за друштвене науке. 242-252.