

**Orginalni naučni rad**

**UDK 338.124.4(497.11**

**DOI br.107251/SVR1306242G**

**COBISS.BH-ID 3692824**

## **STRUKTURNA TRANSFORMACIJA U FUNKCIJI PRIVREDNOG RAZVOJA SRBIJE**

**Dr Živorad Gligorijević**

**Prof. dr Srećko Novaković<sup>1</sup>**

**Apstrakt:** Organizaciona transformacija podrazumeva promenu organizacione strukture. Ona se, međutim, može promeniti samo ako se prethodno promenilo ponašanje članova organizacije. Tako dolazimo do ključne hipoteze kognitivnog koncepta transformacije: organizaciona transformacija može biti realizovana ukoliko su promene u okruženju izazvale promenu članova organizacije. Promenjena struktura zatim povratno utiče na dalje promene članova organizacije.

Moguće je koncipirati model adekvatnog organizacionog i upravljačkog prestrukturiranja i modernizovanja industrijskih preduzeća. Okosnicu ovog modela činila bi ona moderna rešenja iz domena organizacije i upravljanja koja se mogu relativno brzo - a to znači znatno pre završetka tranzicionog procesa - uspešno primeniti u industrijskim preduzećima, i to pre svega u onim velikim i mnogim industrijskim preduzećima srednje veličine.

Cilj strukturne transformacije industrijskih preduzeća je da se uspostavi organizovana, tržišno usmerena i ekonomski efikasna organizacija, koja pretpostavlja dobro organizovane sve poslovne funkcije, sa racionalnim korišćenjem svih resursa. To podrazumeva promenu vizije, misije i razvojnih odluka koje su vezane za nove usluge, nove tehnologije, tržišta, ljudske resurse i dr. Reč je o nužnosti ostvarivanja mobilizacije zaposlenih, kako bi se ovladalo mentalnom energijom za upravljanje strukturnom transformacijom.

**Ključne reči:** *transformacija, model, upravljanje, organizovanje, vlasništvo, svojina, tranzicija.*

### **UVOD**

Fleksibilnost organizacije predstavlja meru prilagodljivosti sistema, njegovu sposobnost da se menja – što je veća promenljivost okoline, potrebna je veća fleksibilnost industrijskog preduzeća. Okolina se može opisati kao trodimenzionalni sistem u kojem jedna dimenzija određuje stepen složenosti – od jednostavnog do vrlo složenog, drugi stepen stabilnosti – od stabilnog do dinamičkog i treća raspoloživost resursa – od oskudnosti do obilnosti. Organizacije koje deluju u okolini koju karakteriše oskudnost resursa, složenost i dinamičnost posluju s

---

<sup>1</sup> Predsednik Holding Kompanije "SOLID" iz Subotice.

najvećim stepenom neizvesnosti, bez prostora za greške i s velikim brojem elemenata u okolini koje neprestano moraju pratiti.

Opravanost – ocena da li slabosti postojećeg sistema premašuju njegove prednosti, jedan je od glavnih pokazatelja opravdanosti promene. Važno je i oceniti efekte koji se postižu organizacionom promenom u odnosu na troškove industrijskog preduzeća.

Mogućnost realizacije – potrebno je oceniti je li moguće provesti organizacione promene industrijskog preduzeća – za procenu mogućnosti realizacije upotrebljava se simbolička jednačina za potrebnu energiju za promenu – ona je jednaka proizvodu elementa, a to su: nezadovoljstvo postojećim stanjem, nivo znanja o idućim praktičnim koracima i zajedničke vizije. Kriterij od kojeg se polazi u odlučivanju je da energija za promenom mora biti veća od troškova promena, a važno je oceniti stepen fleksibilnosti, tj. koliko su zaposleni u stanju podneti promene.

Razvoj organizacije i upravljanja u industrijskim preduzećima tržišne privrede imao je sasvim drugi tok od razvoja organizacije i upravljanja u našim industrijskim preduzećima. On je celo to vreme u industrijskim preduzećima tržišne privrede isključivo bio u funkciji povećanja njihove efikasnosti i konkurentnosti u radu. U tom cilju ulagani su veliki naponi i činjene značajne promene i poboljšanja, i to kako u domenu organizacije ovih preduzeća, tako i u domenu upravljanja njima. Te promene i poboljšanja su kontinuelno vršeni, tako da se sistem organizacije i menadžmenta ovih preduzeća danas i pre - bitno razlikuje.

## **OPŠTE KARAKTERISTIKE ORGANIZACIONE TRANSFORMACIJE PREDUZEĆA**

Kognitivni koncepti transformacionih promena imaju zajedničku karakteristiku da promene objašnjavaju kao kognitivne procese. Kognitivni procesi su procesi putem kojih ljudi percipiraju i interpretiraju svet oko sebe i na taj način stiču saznanja. Osnovna ideja ovih koncepata jeste da se radikalne i sveobuhvatne promene mogu desiti u organizaciji jedino onda kada njeni članovi iz korena promene način na koji razumeju svet.

Glavni doprinos koncepta organizacione transformacije Jean Bartunek sastoji se u uključivanju koncepta *interpretativne šeme* u proces radikalnih, revolucionarnih organizacionih promena, kao i jasno određivanje organizacione transformacije kao *promene drugog reda*. Osnovna hipoteza koncepta jeste da se organizaciona transformacija vrši tako što promene u okruženju izazivaju promene interpretativnih šema članova organizacije iz kojih onda proističu promene njihovog ponašanja, a zatim i promene strukture. Promene u okruženju ne utiču direktno na promene strukture, već se u tome procesu interpretativne šeme članova organizacije pojavljuju kao medijatorna varijabla. Bartunek je dala i određena objašnjenja procesa promena interpretativnih šema, kao i uloge lidera u procesu promena.

Koncept se bazira na pretpostavci da okruženje za organizaciju ne predstavlja objektivnu realnost, već da ono utiče na organizaciju samo na način na koji članovi organizacije (a posebno njena dominantna grupa) to okruženje interpretiraju. Kako će članovi organizacije interpretirati događaje u okruženju, zavisi od njihovih interpretativnih šema. Interpretativna šema predstavlja organizovanu strukturu *značenja* koja su ljudi stekli svojim iskustvom i koja zatim pridaju pojedinim pojmovima, stvarima, događajima u svom okruženju. Ponašanje ljudi je dobrim delom determinisano značenjem koje ljudi pridaju uzroku svoga ponašanja, a ta značenja, opet, najvećim delom potiču iz njihovih interpretativnih šema koje su tokom godina razvili. Iz tog razloga se kaže: „*Situacija koju ljudi označe realnom, postaje realna po svojim posledicama*“. Nije bitno šta se stvarno desilo, objektivna stvarnost ne postoji, bitno je šta ljudi misle da se desilo i kako to interpretiraju. Članovi organizacije svojim interpretacijama zapravo „odlučuju“ kakvo će značenje za njih okruženje imati i na osnovu te „odluke“ oni kasnije postupaju.

Prema konceptu ubrzanja i kvantnih promena, glavne promene u organizaciji nisu inkrementalne i parcijalne, već radikalne i sveobuhvatne, dakle, transformacione. Glavni razlog tome jeste međusobna povezanost komponenti organizacije. Inkrementalne i parcijalne promene organizacije moguće su samo pod pretpostavkom labave povezanosti podsistema unutar organizacije (loosely coupled systems). Ta pretpostavka, prema ovome konceptu, ne stoji. Umesto nje uvodi se pretpostavka konfiguracije koja podrazumeva da su organizacije zapravo *konfiguracije* međusobno čvrsto spregnutih i konzistentnih varijabli i jedinica. Tako je, na primer, birokratska struktura konfiguracija međusobno konzistentnih varijabli: visoka formalizacija, visoka specijalizacija, niska autonomija zaposlenih, visoka centralizacija, standardizacija procesa itd. Menjati samo jednu varijablu u tim konfiguracijama je, prema autorima ove teorije, nemoguće, jer se time uvodi nekonzistentnost u konfiguraciju, što će se odmah odraziti na performanse organizacije. Ako bi se u birokratskoj organizaciji smanjila specijalizacija, a da se ništa drugo pri tome ne izmeni, došlo bi do velikih problema u podeli rada, konfuzije i do pada produktivnosti. Prepoznamo bazičnu pretpostavku svih teorija promena – međusobna konzistentnost komponenti organizacije vodi superiornim performansama.<sup>2</sup>

Zbog toga što su interno konzistentne konfiguracije efikasnije od onih drugih, okruženje ih nagrađuje. Zato će u dugom roku organizacije koje trpe manje promena unutar strukturalnih konfiguracija, imati veći stepen efikasnosti i veće šanse za opstanak. Autori su zato testirali i dokazali hipotezu da je među uspešnim organizacijama mnogo više onih koje su imale simultane i povezane promene svih varijabli organizacije

---

<sup>2</sup> Zbog međusobnih veza, jedinice organizacije se ne mogu menjati nepovezano, odvojeno, već jedino u istom pravcu i u isto vreme (simultano).

odjednom, nego onih koje su iskusile parcijalne inkrementalne promene pojedinih varijabli.

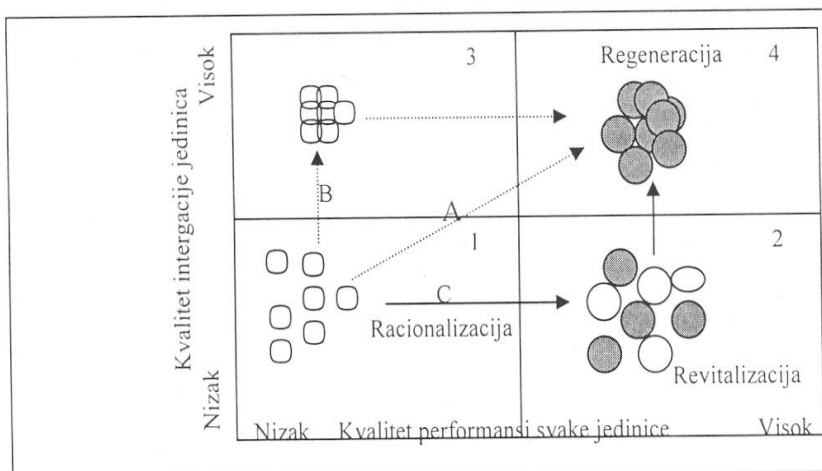
Pored konfiguracije, na odsustvo radikalnih promena utiču i drugi faktori. To je, pre svega, stvaranje formule ili recepta za uspeh organizacije. Svaka organizacija mora da pronađe recept kako da uspe na svom tržištu ili u svom segmentu okruženja. To je vrlo kompleksan zadatak, jer postoji mnogo faktora od kojih zavisi uspeh. Kada pronađe recept uspeha, koji će mnogo kasnije Drucker nazvati „teorija biznisa“, organizacija nikada ne zna koja od njenih akcija i odluka, koje redovno preduzima, doprinose tom uspehu, a koje ne. Kako menadžeri organizacije ne znaju tačno šta je doprinelo, a šta je omelo uspeh organizacije, oni ne žele da menjaju jednom dokazani recept za uspeh. Taj recept se zatim ponavljanjem toliko učvrsti da rađa sindrom poznat kao „*uspeh rađa neuspeh*“. Drugi faktor inercije proizilazi iz prvog. On se sastoji u balansu moći i uticaja koji je razvijen na osnovu uspešne organizacije. Svaka organizacija određuje kako će biti raspoređeni resursi. Raspolaganje resursima daje pojedincima i grupama moć. Kada se jedna organizacija ustali, jer je uspešna, ona zamrzava i određenu strukturu moći.<sup>3</sup>

Koncept ubrzanja i kvantnih promena je dao još jedan bitan doprinos razumevanju adaptacije, unoseći novi momenat u razumevanje inercije. Prema ovom konceptu, inercija organizacije nije potpuno odsustvo promena, već *odsustvo promena u pravcu promena*. Organizacije se tokom svog funkcionisanja stalno menjaju, inkrementalno prilagođavaju okruženju, kako to teorije inkrementalne adaptacije tvrde. Međutim, te promene se dešavaju stalno u istom pravcu i u istom referentnom okviru. Stvara se određeno *ubrzavanje ili eskalacija promena u unapred definisanom pravcu (momentum)*. To ubrzavanje promena je naročito opasno, opasnije nego da promena nema uopšte. Ova slika adaptacije znači da se, na primer, birokratska organizacija menja tokom vremena adaptirajući se okruženju, ali se menja tako da postaje sve više birokratska. Upravo usled tog „zamaha“ promena u istom pravcu, organizacije dolaze u situaciju dramatičnog jaza između onoga što okruženje traži i onoga što one rade. Primenjujući stalno isti recept koji se jednom pokazao uspešnim, organizacije ga sve više razvijaju i istovremeno su sve manje spremne i sposobne da ga napuste. Ponašaju se po pravilu: „Ako je nešto dobro, onda više toga mora biti još bolje“. Organizacije, dakle, nisu potpuno inertne u smislu odsustva bilo kakvih promena. One se u dužem vremenskom periodu adaptiraju okruženju, kroz inkrementalne promene, ali promene koje povećavaju njeno zaostajanje za okruženjem.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Svaka promena te organizacije delegitimiše strukturu moći, što izaziva otpor promenama. To je zapravo jedan od oblika negativne povratne sprege koja doprinosi stabilnosti sistema.

<sup>4</sup> Zato one moraju biti prekidane povremenim zaokretima i dramatičnim promenama. Te promene podrazumevaju promenu svih varijabli organizacije



**Slika 1. Tipovi transformacije preduzeća**

Izvor: Goshal S. & Bartlett C.A. (2000.) Rebuilding Behavioral Context: A Blueprint for Corporate Renewal. In Beer M. & Nohria N. (eds) Cracking Code of Change. Boston: Harvard Business School Press.

Racionalizacija je prvi korak u procesu transformacije. Osnovni zadatak u ovoj fazi je obaviti „prljav posao“ čišćenja svega što nije efikasno i racionalno. Velš (Welch) je u ovoj fazi transformacije „General electric“ prodao biznise kompanije u vrednosti od 10 milijardi dolara, a kupio nove u vrednosti od 18 milijardi. Ovde se, dakle, radi o restrukturiranju poslovnog portfolia kompanije. Osim ovih promena, preduzet je niz drugih organizacionih promena: smanjenje broja hijerarhijskih nivoa, smanjenje administracije itd. Ovi procesi u fazi racionalizacije su bile promene „hardvera“. Racionalizacija, međutim, traži i promene „softvera“. Kako je to pokazao primer uspešne transformacije „AT&T“, ove promene se sastoje od dva kontradiktorna, ali i komplementarna zadatka: izgradnje discipline i podrške zaposlenima. Izgradnja discipline je išla uporedo sa racionalizacijom strukture i realizovana je najviše korišćenjem tri poluge: postavljanje jasnih standarda radnih zadataka, davanje detaljne povratne informacije zaposlenima i jedinicama o njihovim radnim učincima i konzistentno sprovođenje nagrada i kazni za ostvarene rezultate. U isto vreme kada je ovim merama jako „zategnuta struna“, preduzete su promene koje su je „opuštale“. To se odnosi na nove izgradnje poverenja i podrške zaposlenima. One su izgrađivane kroz nekoliko poluga: davanje autonomije radnim grupama i pojedincima (empowerment), velika ulaganja u trening menadžera, selekcija menadžera sa demokratskim stilom vođenja, redefinisanje

simultano, što autori označavaju kao *kvantne promene (quantum changes)*. One označavaju preorijentaciju organizacije i ona posle toga procesa počinje da se menja opet inkrementalno, ali sada u drugom pravcu.

ključnih odgovornosti menadžera u smislu veće podrške zaposlenima. Ovdje, vidimo jednu od glavnih karakteristika uspješnih transformacija – *upravljanje paradoksom ili balansiranje suprotstavljenih zahteva.*

*Realizacija* je faza procesa transformacije u kojoj se racionalizovane jedinice integrišu i tako postiže visok stepen njihove sinergije. U ovoj fazi kompanija postaje nešto više od zbira njenih pojedinačnih biznisa. Opet se kao i u prvoj fazi očekuju određene promene u hardveru i softveru kompanije. Promene u strukturi i sistemima sastoje se u kreiranju nove menadžerske strukture, koja obezbeđuje integraciju i inter-regionalnu i inter-biznis saradnju jedinica. To se postiže različitim oblicima timskih i matričnih struktura. Dobar primer uspješne transformacije ovog tipa je „Asea Brown Boveri“, švedska globalna kompanija. Ona je uspela da kreira pravu globalnu strukturu sa vrlo čvrstom integracijom mnogobrojnih biznisa. Ključ za jačanje poverenja je bila otvorenost organizacije i uključenost menadžera, ali i zaposlenih, u diskusiju o mnogobrojnim pitanjima i problemima sa kojima se određena kompanija suočavala.

*Regeneracija* je završni korak transformacije koji treba da obezbedi da se izgradi sposobnost kompanije da kontinuelno sebe menja i unapređuje iznutra. Osnovni cilj ove faze jeste da se promeni ne samo struktura kompanije, već i način na koji zaposleni misle i ponašaju se. Pravac promena bio je ka izgradnji učešća organizacije – organizacije sposobne da kreira novo znanje i da ga ugrađuje u svoje funkcionisanje na regularnoj osnovi. Da bi to postigle, kompanije koje su uspješno realizovale ovu fazu transformacije su imale da obave dva, na prvi pogled kontradiktorna, ali zapravo komplementarna zadatka. Prvi zadatak je bio balansirati individualne preduzetničke aktivnosti i promene u poslovnim jedinicama sa integracijom njihovih aktivnosti u jedinstveni kompanijski sistem, tako da se ne ugrozi individualno učenje i razvoj u jedinicama, ali i da se ne dezintegriše kompanija. Na drugoj strani, potrebno je bilo realizovati i suprotan zadatak: održavati dinamičku neravnotežu kako se ne bi dozvolila inercija. Faza regeneracije je zapravo faza izgradnje kompanijskih sposobnosti da uči: da kreira i koristi znanje u svom poslovanju i razvoju. Jedino kroz proces učenja kompanija može steći trajno sposobnost kreiranja nove vrednosti i stalnog održavanja i obnavljanja ključnih kompetentnosti (core competence) koje joj obezbeđuju konkurentsku prednost na tržištu.

Kompanija mora da obezbedi da se kompletno znanje kojim raspolažu svi u kompaniji integriše u upotrebi.

„Kontinuirani razvoj preduzeća deo je šireg procesa promena u njegovom okruženju, odnosno promena u pojedinim komponentama ili podsistemima okruženja.“<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Vukasović D.: „Savremeni tržišni pristup troškovima neiskorištenog kapaciteta“, Škola biznisa, Novi Sad, 2/2011, str. 101.

## MODEL ORGANIZACIONE TRANSFORMACIJE PREDUZEĆA U INDUSTRIJI SRBIJE

Navedene promene u sistemu vlasništva omogućile bi vrlo značajne organizacione transformacione poduhvate u industrijskim preduzećima Srbije, koje ovde selektivno navodimo.

- Uspostavljanje modernog, tržišnoj privredi svojstvenog, sistema institucionalnog organizovanja preduzeća u industriji Srbije. Neizbežan transformacioni poduhvat u svim privredama u tranziciji, pa, prema tome, i u industriji Srbije. Može se i mora sprovesti odmah po privatizaciji dela ili čitavog kapitala u posedu njihovih preduzeća, i to tako što će se ova preduzeća reorganizovati, a potom registrovati kod suda kao akcionarska društva ili neka druga privredna društva koja se kao pravne forme organizacija koriste u zemljama tržišne privrede. Pri tom treba istaći da svako preduzeće ima mogućnost izbora pravne forme svoga organizovanja, što do sada nije bio slučaj. Pre nego što se registruje kod suda, svako od njih bira jednu od mogućih, za njega najpogodnijih zakonom predviđenih pravnih formi organizovanja privrednih subjekata. Ovo, razume se, pod pretpostavkom da je prethodno u njima došlo do privatizacije dela državnog, odnosno društvenog kapitala. Sa uspostavljanjem ovih formi organizovanja nestala bi u industriji Srbije društvena i državna preduzeća kao oblici organizovanja.

- Uspostavljanje modernih, tržišnoj privredi svojstvenih formi organizovanja preduzetnih sistema. I za ove sisteme važi isto pravilo. I oni se, nakon promene vlasničke strukture kapitala, mogu i moraju reorganizovati i registrovati kod suda u neku od pravnih formi koje se za ovakve sisteme koriste u tržišnoj privredi, a koje propisuje Zakon. To su sledeće tri: 1) holding (čisti i mešoviti), 2) koncern, i 3) ugovorom povezana preduzeća. Za razliku od treće, prve dve predstavljaju takvu grupaciju preduzeća koja su međusobno povezana kapitalom i u kojoj matično preduzeće ima, po pravilu 51% i više kapitala u zavisnim preduzećima. Kako su naši preduzetni sistemi najčešće neadekvatno koncipirani, to bi u procesu reorganizacije prvo trebalo da prouče više mogućih modaliteta svoje buduće organizacije (kao što su: jedinstvena, profitno decentralizovana korporacija, čisti holding, mešoviti holding, koncern itd.), a zatim da se, nakon izbora najpovoljnijeg modaliteta, organizuju u taj modalitet i registruju kod suda. Ovakvo organizaciono uređenje, oni bi mogli da budu isti ili vrlo slični preduzetnim sistemima u razvijenim zemljama tržišne privrede, sa moćnom matičnom firmom i podređenim (po osnovu vlasništva ili ugovora) supsidijarnim preduzećima. Tako bi u ovom domenu u industriji Srbije nestali oni organizacioni oblici

koje smo do sada imali, a koji, izuzev po nazivu, ni po čemu drugom nisu bili slični onima koji deluju u sistemu tržišnog privređivanja.

- Uspostavljanje moderne unutrašnje organizacije industrijskog preduzeća po poslovnim jedinicama. Uz navedene, ovo je nužan organizacioni transformacioni poduhvat u svim velikim, a i mnogim srednjim preduzećima u industriji Srbije, da bi, u uslovima globalne ekonomije i veoma ćudljivog i promenljivog okruženja, kao privredni subjekti opstala i dalje se razvijala. Bilo je nužno da se to i ranije preduzme, ali tada za njegovo provođenje u industrijskim preduzećima nije bilo interesa. Sada, po izmenjenoj vlasničkoj strukturi, taj interes u njima postoji. Zato se ovaj poduhvat u navedenim industrijskim preduzećima sada može i mora sprovesti, i to u istom cilju na isti način kao što se sprovodi kod njihovih konkurenata - velikih (i srednjih) preduzeća razvijenih zemalja tržišne privrede.

Cilj sprovođenja je prenošenje preduzetništva i odgovornosti za rezultate poslovanja na uže poslovno-organizacione delove industrijskog preduzeća. Uspostavljanjem modernog sistema unutrašnje organizacije, ti delovi moraju da budu stavljeni u takvu poziciju da sami tragaju za svojim razvojnim šansama u okruženju, da te šanse kod sebe implementiraju i, shodno tome, da odgovaraju za ostvarene rezultate. Da bi se u našim industrijskim preduzećima uspostavio ovakav sistem unutrašnje organizacije, ona će se kao i preduzeća tržišne privrede, morati dekomponovati, odnosno podeliti na određen broj zasebnih poslovno-tržišnih i obračunskih celina, čiji se rezultati rada mogu posebno planirati, pratiti i iskazivati. Ovako formirane celine trebaju se organizovati kao: strategijske poslovne jedinice, profitni i troškovni centri, centri prihoda i investicioni centri.

Strategijske poslovne jedinice treba organizovati u svim našim preduzećima, u industriji, koja imaju više zasebnih kompleksnih poslovnih delatnosti za koje je moguće, a i neophodno raditi posebne strategijske planove. Ove jedinice treba tretirati kao posebne obračunske celine, čiji se rezultat poslovanja prati i iskazuje u profitu.

Profitne centre treba organizovati u svim našim industrijskim preduzećima koja se mogu dekomponovati na više zasebnih poslovno-tržišnih i obračunskih celina, čiji se rezultat rada može posebno pratiti i iskazivati, i to u celini, a to znači u profitu. Tim poslovno-obračunskim celinama treba dati odgovarajuću autonomiju u radu i tako ih učiniti odgovornim za svoj profit, a preko svoga i za profit preduzeća kao celine.

Troškovne centre treba organizovati u svim našim industrijskim preduzećima u kojima postoji mogućnost posebnog planiranja i praćenja troškova po užim organizacionim delovima. Ove centre treba oformiti kako u proizvodnoj, tako i u drugim delatnostima preduzeća, u cilju smanjivanja troškova poslovanja u njima, a preko njih i preduzeća kao celine.



Centre prihoda treba organizovati u onim našim industrijskim preduzećima koja teže maksimiziranju realizacije. Njih treba oformiti u prodajnoj službi kako bi se zaposleni u ovim službama stimulisali na što veću ostvarenu prodaju u odnosu na planom predviđenu.

Investicione centre treba oformiti u svim našim preduzećima u kojima vlasnici kapitala žele da ostvare što veći prinos na kapital.

Sa ovim centrima ostvario bi se veliki napredak u sistemu unutrašnje organizacije naših preduzeća u industriji.

- Formiranje centara odgovornosti. Takođe, moderno rešenje u domenu unutrašnje organizacije, koje treba obavezno uvesti i u našim industrijskim preduzećima, posebno u većim i velikim, kako bi se povećala njihova efikasnost i konkurentnost u radu. Sve napred spomenute jedinice u našim industrijskim preduzećima treba pretvoriti u navedene centre. Sve ih treba učiniti odgovornim za određene, planom predviđene rezultate - profitne centre za programirani profit, centre prihoda za programiranu prodaju, troškovne centre za programiranje troškova poslovanja, odnosno programiranje budžeta itd. U protivnom, njihovo formiranje neće dati očekivane rezultate.

Slično treba postupiti i sa drugim, od ovih jedinica užitim organizacionim delovima preduzeća u industriji. I njih treba zadužiti za određeni, programirani učinak i tako ih, kao i spomenute jedinice, učiniti centrima odgovornosti. Taj učinak može da bude izražen u raznim merilima uspešnosti, kao što su, na primer: obim proizvodnje, kvalitet rada, izvršenje norme, nivo produktivnosti itd. Tamo gde se ne može kvantitativno izraziti, mogu se postaviti kvalitativna merila uspešnosti, kao što su, na primer: poboljšanje međuljudskih odnosa, razvoj pozitivnog stava radnika prema radu itd.

- Uspostavljanje modernih struktura rešenja. Važan poduhvat koji naša industrijska preduzeća treba što pre da preduzmu kako bi u domenu unutrašnje organizacije bila slična industrijskim preduzećima razvijenih zemalja tržišne privrede. Suština tog poduhvata svodi se na napuštanje postojećih, zastarelih i uvođenja novih, modernih organizovanih struktura u našim industrijskim preduzećima, posebno u onim većim i velikim. Ova naša industrijska preduzeća moraju da se strukturalno potpuno izmene, odnosno inoviraju. Ona u tom domenu moraju da slede veća i velika industrijska preduzeća u svetu tržišne privrede i da, kao i ova industrijska preduzeća, kod sebe, umesto funkcionalne, uspostave predmetni ili neki drugi tip divizionalne strukture. Uz to, ona, kao i sva druga naša industrijska preduzeća, treba da odaberu i primene i najadekvatniji tip savremenih kombinovanih struktura, kao što su: matrično funkcionalna, matrično predmetna, struktura "grupa zadataka" itd. Ova poslednja se danas smatra jednom od najmodernijih i najefikasnijih, jer u prvi plan stavlja

kako funkcije industrijskog preduzeća, tako i grupe zadataka, odnosno projekte industrijskog preduzeća. Ona se skupa sa "strukturom mreže" danas sve više forsira u razvijenom svetu.

▪ Uspostavljanje ostalih najnovijih organizacionih rešenja. Spomenućemo moderna organizaciona rešenja u svetu, koja se danas najviše forsiraju: 1) kontrakcioni modeli, 2) strateški savezi, odnosno alijanse, 3) "tanka proizvodnja" i mrežna organizacija, 4) džinovi biznisa, odnosno džinovske integracije i fuzije. Sve ove organizacione inovacije u određenom vidu mogu i trebaju i u našim industrijskim preduzećima da se koriste, i to što pre to bolje za njih i za ukupno poslovanje.

Kontrakcioni modeli. Od ovih modela posebno treba forsirati: 1) prodaju industrijskog preduzeća i njegovih delova, i 2) otkup industrijskog preduzeća od strane menadžera. Kao i u svetu, prodajni aranžmani i kod nas mogu biti u vidu prodaje celog industrijskog preduzeća ili u vidu prodaje delova industrijskog preduzeća. Oba ova aranžmana treba podjednako forsirati. Prvi, da bi se naši holdinzi rešili za njih perifernih preduzeća ili bar onih koja nemaju perspektive, a drugi, da bi se naša industrijska preduzeća rešila neprofitabilnih delatnosti i sa dobijenim sredstvima potpomogla razvoj onih delatnosti za koje se cenila da imaju budućnost u industriji Srbije.

Uz navedene, treba insistirati i na onim modernim poduhvatima koji se svode na otkup industrijskih preduzeća od strane menadžera ili, pak, menadžera i radnika. Na tome treba insistirati posebno u onim industrijskim preduzećima koja nemaju kupce, a čiji su menadžeri ili, pak, menadžeri i radnici spremni da ih otkupe. Ovaj aranžman bi i u drugim našim industrijskim preduzećima značajno povećao efikasnost obavljanja menadžerske funkcije, ali i radnih zadataka u preduzeću uopšte.

Strateški savezi (alijanse). U uslovima globalne ekonomije i ova inovacija bila bi korisna za naša preduzeća u industriji. Zato u periodu tranzicije i naša industrijska preduzeća treba da stvaraju alijanse i stupaju u strateške saveze, tipa partnerstva, zajedničkih ulaganja, razmene akcija, obezbeđivanja manjinskog učešća u vlasništvu, za vlastito poslovanje značajnih domaćih i inostranih firmi, licenciranja, franšizinga, konzorcijalnih sporazuma i dr.

Tanka proizvodnja ili mrežna organizacija. I u ovom pravcu treba da ide organizaciona transformacija i modernizacija naših preduzeća u industriji. U cilju uspešnog poslovanja u uslovima globalne ekonomije, i ona treba sa drugim domaćim i inostranim industrijskim preduzećima da stvaraju mrežne organizacije i razvijaju "tanku proizvodnju", da svoje lance ili mreže vrednosti dekomponuju tako što će dobra i usluge proizvoditi u većem broju odvojenih faza, na većem broju mesta, pri čemu se u svakoj fazi i na svakom mestu dodaje izvesna količina vrednosti.

Džinovske integracije. To su najnovije tendencije u svetu koje i kod nas treba provoditi u procesu tranzicije. Težište ovog tranzicionog zahvata treba da bude uključivanje naših industrijskih preduzeća u svetske

integracione procese, u džinove biznisa koji danas postoje u svetu, a preko njih i u sistem globalne ekonomije, koja sve više postaje naša stvarnost.

- Dekomponovanje preduzeća u industriji na poslovne jedinice i nova industrijska preduzeća. Vrlo značajan i aktuelan transformacioni podatak u svetu koji se može, ali i mora sprovesti i kod nas. Ovaj poduhvat naročito je pogodan za industrijska preduzeća kombinovanog tipa. Sprovodi se uglavnom u dve faze. U prvoj fazi iz industrijskih preduzeća se izdvajaju određeni delovi (obično oni koji nisu poslovno ili tehnološki povezani sa ostalim delovima industrijskih preduzeća ili koji sa njima ne stoje u vertikalnoj vezi) i organizuju kao zasebna industrijska preduzeća akcionarskog tipa. Pri tome se akcije tih novih preduzeća dele vlasnicima matičnog preduzeća.

U drugoj fazi preostali deo matičnog industrijskog preduzeća dekomponuje se na odgovarajući broj zasebnih poslovno-tržišnih i obračunskih celina, koje se zatim organizuju kao poslovne jedinice, tipa profitnih, troškovnih i drugih sličnih centara.

Na sličan način treba da se dekomponuju, odnosno podele i druga preostala veća i velika preduzeća u industriji Srbije, koja u procesu tranzicije ocene da će tako organizovana ubuduće uspešnije poslovati. Moguć je u određenim slučajevima i preko potreban i obratan proces. Tako će neki naši preduzetni sistemi pri sprovođenju reorganizacije verovatno oceniti da je za njih adekvatnije uključiti jedan deo zavisnih industrijskih preduzeća u matična industrijska preduzeća, a zatim tako oblikovano matično industrijsko preduzeće profitno decentralizovati, tj. Dekomponovati na poslovne jedinice sa visokim stepenom autonomije u radu.

Podela preduzeća u industriji na delove koji se organizuju kao zasebna industrijska preduzeća danas se često praktikuje u industriji razvijenih zemalja tržišne ekonomije, i to iz dva razloga: 1) što se tako u isto vreme koriste preimućstva malih i velikih industrijskih preduzeća, i 2) što se osnivanje malih industrijskih preduzeća podstiče i potpomaže od strane vlada većine ovih zemalja.

- Primena ključnih elemenata i načela organizacije. Ovo je važan transformacioni zahtev u domenu organizacije, koji naša i sva druga industrijska preduzeća u tranziciji nisu poštovala. Taj zahtev se, skupa sa svim napred navedenim, ubuduće mora zadovoljiti. Tako u postupku svoga reorganizovanja sva naša industrijska preduzeća moraju, da bi bila efikasna i konkurentna, da se adekvatno hijerarhijski ustroje, da izgrade moderni skalarni, odnosno komandni lanac, koji će da se pruža od vrha do dna njihove organizacije i u koji će putem sistema nadređenosti i podređenosti, biti uključeni svi zaposleni u njima. Sva ona će, u okviru komandnog lanca, morati da poštuju princip jedinstva komande, a to znači podređenosti samo jednom licu u ovom lancu,

tačnije samo neposredno pretpostavljenom. Uz sve to moraće precizno da definišu ovlašćenja i odgovornosti svih zaposlenih, a pogotovu menadžera. Pri tome će morati strogo da vode računa da ove dve važne organizacione komponente budu međusobno usklađene i izbalansirane, tako da veće ovlašćenje povlači i veću odgovornost i obrnuto.

U procesu reorganizacije naših industrijskih preduzeća moraće se voditi računa i o drugim elementima i načelima modernog organizovanja, kao što su: raspon kontrole, delegiranje, vertikalna i horizontalna diferencijacija, formalizacija, dubina i širina organizacione piramide i dr.

Upravljačka transformacija se vrši postepeno - u dve faze, i to ne samo u preduzećima u tranziciji, već i u industrijskim preduzećima zemalja tržišne privrede. Kada je reč o prvim preduzećima, ona počinje uspostavljanjem modernih upravljačkih rešenja u njima po izvršenoj delimičnoj privatizaciji državnog, odnosno društvenog kapitala, koji se nalazi u njihovom posedu, a završava se koncentracijom tog, sada već potpuno ili pretežno privatizovanog kapitala i nastankom tzv. mega vlasnika u privredi, tipa penzionih fondova i drugih finansijskih institucija.

Na toj osnovi i u tom smislu predviđa se i upravljačka transformacija industrijskih preduzeća u Srbiji, s tim što se ovde prezentiraju samo ona rešenja koja se u industrijskim preduzećima ovih zemalja mogu primeniti odmah po privatizaciji društvenog, odnosno državnog kapitala u njihovom posedu.

- Profesionalizacija menadžerske funkcije i menadžerskog kadra. Prvo i najznačajnije rešenje modernog sistema menadžmenta, koje se odmah po izvršenoj (delimičnoj ili potpunoj) privatizaciji društvenog, odnosno državnog kapitala, može primeniti u industrijskim preduzećima Srbije. Ovom rešenju se pribeglo danas u svim korporacijama sveta i nema nikakvog razloga da ga i mi ne primenimo nakon izvršene potpune privatizacije. Menadžerska funkcija i u našim korporacijama i može i mora da bude do kraja objektivizirana, stalna profesionalna aktivnost; posao koji se obavlja nezavisno od vlasništva i na najvišem nivou. Isto pravilo važi i za one koji taj posao obavljaju u njima, a to znači za njihove menadžere. Kao i menadžeri svih drugih korporacija u svetu, i oni moraju da imaju status profesionalca, angažovanih stručnjaka, koji, u ime i za račun vlasnika, vode poslovanje korporacije na čijem se čelu nalaze, i to sa profesionalnom odgovornošću u radu. I to bez obzira ko su vlasnici korporacija: interni akcionari, vaučerski akcionari, inostrani ili domaći investitori, država i dr. Oni u ime i za račun svih njih obavljaju menadžersku funkciju u industrijskim preduzećima, odnosno korporacijama i odgovaraju za njihov poslovni uspeh i razvoj i rast. Sprovedenjem ovog transformacionog poduhvata napravio bi se veliki, da ne kažemo

revolucionarni pomak u sistemu upravljanja naših industrijskih preduzeća. Tim zahvatom eliminisale bi se skoro sve slabosti u njemu. Uz to, dobili bismo onakve menadžere kakvi su neophodni u sistemu tržišnog privređivanja: stručne, samostalne i izuzetno odgovorne u radu.

▪ Utvrđivanje normi menadžerskog učinka. To je sledeći transformacioni zahvat, imanentan modernom sistemu menadžmenta, koji bi i naša industrijska preduzeća po izvršenoj potpunoj privatizaciji morala kod sebe da sprovedu. Suštinu ovog zahvata čini planiranje, odnosno normiranje učinka menadžera, koje vrše vlasnici industrijskih preduzeća preko svojih predstavnika u upravnom odboru. Ovo je praksa svih korporacija u svetu, pa to treba da postane praksa i naših industrijskih preduzeća. Stoga je logično očekivati da će i vlasnici naših korporacija činiti isto da bi svoj rizik, angažovanjem profesionalnih menadžera, sveli na minimum. A činiće to tako što će im planirati učinak i postavljati norme uspešnosti u radu. Na taj način oni će im jasno staviti na znanje šta od njih za uzvrat očekuju za samostalno gazdovanje njihovim kapitalom i vođenje poslovanja industrijskog preduzeća. To bi isto morala da čini i Srbija u svim industrijskim preduzećima u kojima budu većinski vlasnici ili vlasnici sa kontrolnim paketom akcija. I one bi, preko upravljačkih firmi i upravnih odbora u ovim industrijskim preduzećima, morale da postavljaju norme i planiraju učinak menadžera u njima. U protivnom, imaće neefikasan, nedelotvoran menadžerski sistem u njima, kakav je sada u preostalim državnim i društvenim industrijskim preduzećima, čime će ne samo usporiti već i potpuno devalvirati tranzicioni proces u privredi. Norme učinka treba postavljati kako za top menadžere, tako i za menadžere poslovnih jedinica, a i onih čiji se rezultat poslovanja planira, prati i iskazuje u profitu. Ove norme treba postaviti za različite oblasti poslovnog uspeha, kao: profit, obim proizvodnje, volumen realizacije, prinos na kapital, tržišno učešće itd.

▪ Merenje i ocenjivanje uspešnosti rada menadžera. Ovo je naredna komponenta modernog menadžmenta koja se može i mora primeniti i u našim industrijskim preduzećima po izvršenoj privatizaciji, ako se želi osigurati njihovo uspešno vođenje, a samim tim i poslovanje u novim, tržišnim uslovima privređivanja. Ova komponenta usko je vezana sa prethodnom i praktikuje se u svim industrijskim preduzećima koja vode menadžeri profesionalci, kako bi vlasnici tih preduzeća dobili uvid u to koliko su menadžeri uspešni u korišćenju njihovog kapitala i kakve rezultate poslovanja ostvaruju: da li u granicama očekivanih, programiranih ili većih ili manjih od njih. Te podatke vlasnici mogu dobiti samo ako mere učinak svojih menadžera, tačnije

poređenjem onoga što su menadžeri ostvarili ili, preciznije onog što je ostvarilo preduzeće (ili poslovna jedinica) na čijem se čelu menadžeri nalaze sa onim što je programirano. Ovo poređenje će pokazati da li je u posmatranom periodu bilo progressa u radu menadžera ili nije, a ako nije, da li je bilo nazadovanja i koliko to nazadovanje iznosi. Zato se ono revnosno provodi u razvijenim zemljama tržišne privrede, a pogotovu u Nemačkoj i Japanu. U ovim zemljama rad menadžerskog kadra se striktno prati i pažljivo procenjuje. To u Nemačkoj čine predstavnici Hausbanke u upravnim odborima zavisnih preduzeća, a u Japanu članovi izvršnog odbora keiretsua. U tom cilju se, na primer, čelni rukovodioci Mitsubishi grupe sastaju svakog drugog petka na po 3-4 sata i menadžeri za koje utvrde da nisu uspešni, tačnije da nisu dorasli poslu, smenjuju se i prebacuju u sporedne prostorije i na sporedne, sekundarne rukovodne funkcije.

Slično čine i penzioni fondovi i drugi institucionalni investitori u SAD. I oni, kao dominantni vlasnici, neposredno nadziru rad menadžera i ocenjuju njihovu uspešnost u radu. Nema nikakvog razloga da to isto ne čine i vlasnici industrijskog preduzeća u Srbiji. Posebno će to trebati da čini država kao verovatno najveći vlasnik u ovim preduzećima na duži rok, tačnije sve dok ne proda veći deo akcija koje bude imala u njima.

Na ovaj način država će (a i drugi vlasnici) eliminisati jednu od najvećih slabosti postojećeg sistema menadžmenta u odnosnim preduzećima, tj. mogućnost stavljanja ciljeva i interesa menadžera iznad ciljeva i interesa preduzeća koje vode.

## **MODEL VLASNIČKE TRANSFORMACIJE PREDUZEĆA U INDUSTRIJI SRBIJE**

Vlasnička transformacija, kao osnova sprovođenja ostalih transformacionih procesa, a pre svega onih u domenu organizacije i upravljanja, uključuje nekoliko vrlo značajnih svojinskih modifikacija, koje navodimo u nastavku ovog teksta.

- Potpuno ukidanje društvene svojine. Transformacioni poduhvat koji se pre svega mora obaviti u industriji Srbije, i to iz dva razloga: 1) stoga što bez njega nema, niti objektivno može biti, potpune tranzicije u industriji, i 2) stoga što je društvena svojina predmet velikih manipulacija i zloupotreba.

„Sam proces sprovođenja privatizacije može biti uzrok finansijskog kriminala. Transformacija vlasništva kapitala, ukoliko se ne vrši na zakonit i transparentan način, otvara velike mogućnosti za finansijski kriminal.“<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Dr Srećko Novaković i ostali, „Aspekti finansijskog kriminala u tranziciji“, Pravo i politika broj 2, Novi Sad, 2011, str. 182.

Da je sa društvenom svojinom bilo moguće izvršiti tranziciju u industriji Srbije, ona bi se sprovela veoma brzo. Jasno je da se sa ovim oblikom svojine u industrijskim preduzećima ne mogu napraviti nikakve inovacije i poboljšanja. Nije moguće uvesti nova, moderna organizaciona rešenja, ni u domenu institucionalnog, ni u domenu unutrašnjeg organizovanja. Slično je i sa modernim upravljačkim rešenjima, koja su inkompatibilna sa društvenom svojinom. Toj svojini još manje odgovara moderni sistem plaćanja i stimulacije menadžera, te njihove selekcije i promocije. Drugi razlog zašto odmah treba ukinuti društvenu svojinu je nemogućnost njene efikasne zaštite, njenog očuvanja. Po svom opredeljenju ova svojina je i "ničija" i "svačija". Ona nema svog konkretnog titulara. Zato je u industrijskim preduzećima niko i ne štiti i ne čuva, niti za njeno korišćenje zahteva određen, bar prosečan prinos. Sve to ne postoji u industrijskim preduzećima sa društvenim kapitalom, zbog čega je ovaj kapital u njima predmet manipulacije i otuđivanja velikih razmera. Ovaj kapital treba odmah transformisati, a potom do kraja privatizovati.

- Privatizacija državnog kapitala. Transformacioni poduhvat koji treba što pre obaviti u industriji Srbije, pošto se društveni kapital u industriji pretvorio u državnu svojinu. Država je prema dosadašnjem iskustvu, i to ne samo iz bivših socijalističkih zemalja, već i iz zemalja razvijenog kapitalizma, loš preduzetnik i vlasnik. Ona mnogo ne brine o tome da li se i u kojoj meri profitabilno koristi njen kapital, zbog čega je ubrzanom privatizacijom treba lišiti tog kapitala, ili bar, njegovog najvećeg dela. To je nužno učiniti da bi se politika i država odvojili od privrede, da bi prestali da diriguju i određuju menadžerski kadar.

- Uspostavljanje koncentrisanog sistema vlasništva u industriji. Potpuni tranzicioni poduhvat na kome treba odmah raditi u Srbiji, kako bi se, zahvaljujući koncentrisanom vlasništvu, u njoj industriji u dogledno vreme obezbedio efikasan menadžerski sistem. U tom cilju treba se odmah opredeliti za italijanski sistem mega vlasništva i upravljanja industrijskim preduzećima sa dominantnim državnim kapitalom putem posebnih upravljačkih organizacija - holdinga. Te organizacije, a ne vlada, treba da preuzmu ovu funkciju u industriji, jer se samo na taj način može obezbediti potreban odnos. Ono što ona može i treba da radi u ovom domenu jeste uspostavljanje standarda uspešnosti ovih holdinga (tačnije njihovih upravnih odbora) i kontrole uspešnosti tokom i krajem poslovne godine.

Ovaj transformacioni poduhvat je uslov uspostavljanja efikasnog sistema menadžmenta u industrijskim preduzećima Srbije, a ne uvođenja modernih organizacionih rešenja.

## ZAKLJUČAK

Pokušaji da se industrijska preduzeća reformišu, tj. da se u vlasničkom, organizacionom i upravljačkom pogledu uredi na isti ili sličan način kao industrijska preduzeća razvijenih zemalja tržišne privrede, nije uspeo. Ovo iz više razloga, od kojih ćemo ovde istaći samo najvažnije. Prvi i možda primarni razlog je taj što nije postojala, a po svemu sudeći, ni danas ne postoji, politička volja ni spremnost da se ubrzano i sveobuhvatno ide do kraja u reformske procese. Stoga se ovim procesima stavljaju razne prepreke, od ideoloških do zakonskih.

Sva industrijska preduzeća u Srbiji treba odmah i to u najkraćem roku, prestrukturirati i u organizacionom i upravljačkom pogledu urediti na isti ili sličan način kao i preduzeća razvijenih zemalja tržišne privrede. To je jedini način da se ona spase, tačnije da se revitalizuju i osposobe za efikasno i konkurentno poslovanje.

Da bi se ovaj transformacioni proces mogao uspešno sprovesti do kraja, neophodno je obezbediti određene vlasničke pretpostavke. Od tih pretpostavki treba na prvom mestu istaći potpuno ukidanje društvene svojine, odnosno njenu potpunu privatizaciju. Drugu pretpostavku čini ubrzana privatizacija državnog kapitala. Ova pretpostavka je bitna za Srbiju, kad su u pitanju državna preduzeća. Samo ubrzana privatizacija državnog kapitala može preduzeća sa ovim kapitalom da spase, tako što će, zahvaljujući njoj, modernizovati organizaciju i svoj sistem menadžmenta.

Treću pretpostavku čini koncentracija vlasništva i dominacija mega vlasnika u privredi Srbije. Ova pretpostavka nije bitna za sprovođenje navedene organizacione i upravljačke transformacije industrijskih preduzeća u Srbiji. Nužna je za uspostavljanje najmodernijih menadžerskih rešenja u njima sa mega vlasnicima i njihovom kontrolom rada menadžera-profesionalaca. Da bi se ove pretpostavke obezbedile, neophodno je obezbediti političku volju i spremnost najviših državnih organa da idu na sveopštu, potpunu reformu svojih preduzeća.

Uz navedeno, mogla bi se, i to znatno pre potpunog završetka procesa tranzicije, u domaćim industrijskim preduzećima uvesti i mnoga druga moderna organizaciona rešenja, kao što su: poslovne jedinice, centri odgovornosti, matične strukture i strukture "grupa zadataka", kontrakcioni modeli, strateški savezi, odnosno alijanse, "tanka proizvodnja" i mrežna organizacija, džinovske integracije i fuzije, podela industrijskih preduzeća na više manjih poslovnih subjekata i dr.

Slično bi se moglo uraditi i u domenu upravljanja. I u ovoj oblasti bi se moglo preduzeti niz značajnih transformacionih poduhvata u domaćim industrijskim preduzećima, kao što su: profesionalizacija menadžmenta i menadžerskih organa u njima, postavljanje standarda učinka menadžera, permanentno praćenje i ocenjivanje menadžerske uspešnosti u radu, uvođenje modernog sistema nagrađivanja menadžera i dr. Uz sve navedeno, mogli bi se postaviti i standardi učinka članovima upravnog odbora, što je naročito važno za obezbeđivanje efikasnosti rada industrijskih preduzeća sa dominantnim državnim kapitalom.



## STRUCTURAL TRANSFORMATION IN THE ECONOMY DEVELOPMENT OF SERBIA

Živorad Gligorijević PhD, Profesor Srećko Novaković PhD

**Abstract:** Organizational transformation involves changing the organizational structure. It can be changed after it has changed the behavior of the members of the organization. Which brings us to the key concepts of cognitive transformation hypothesis: organizational transformation can be realized only if the changes in the environment caused the members of the organization. Changed structure then in turn influenced the further changes of the organization members.

It is possible to conceive of an adequate model of organizational and managerial restructuring and modernization of industrial companies. The basis of this model made it to modern solutions of the organization and management that can be quickly and successful implement in industrial companies, and especially in those large and many medium-sized industrial companies.

The goal of the structural transformation of industrial companies is to establish an organized, market-oriented and economically efficient organization, which assumes a well organized all business functions, the rational use of all resources. It is mean changing the vision, mission and development decisions which are related with new services, new technologies, markets, human resources etc. It is a necessity to achieve mobilization of employees and take the mental energy to manage structural transformation.

**Key words:** *transformation, model, management, organization, property, transition.*

### LITERATURA

1. Adičes, I. (2001): *Dijagnoza stilova upravljanja*, Grmeč - Privredni pregled, Beograd
2. Adrian R., More R., Barelay D., Deutscher T. (2000): *Winning - Market Leadership*, John, Wiley & Sons, New York
3. Clarke T. (2004): *Theories of Corporate Governance*, Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York
4. Gligorijević Ž, i ostali (2008): *Industrijski menadžment*, Niš
5. Gligorijević Živorad (2011): *Ekonomika industrije*, Niš
6. Kostadinović, S. (2004): *Upravljanje javnim sektorom privrede*, Fakultet za menadžment "Braća Karić", Beograd
7. Novaković S. (2011): *Ekonomika preduzeća*, Doboj
8. Novaković S., *Kreativnost i inovacije u funkciji konkurentske prednosti*, Nezavisni univerzitet, Banja Luka, SVAROG – časopis za društvene i prirodne nauke br. II, 2011. godina.
9. Novaković Srećko, *Applying The bureaucratic organization in the reorganization process*, 1st REGIONAL CONFERENCE – MECHATRONICS IN PRACTICE AND EDUCATION MECH – CONF 2011, Subotica, Serbia, December, 2011. godine
10. Novaković, S. (2009): *Upravljanje projektom organizacione transformacije preduzeća*, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad
11. Radosavljević Života, Tomić Radovan, *Menadžment u modernom biznisu - BBO preduzeće za zaštitu autorskih prava i patenata*, Beograd, 2004-2005.
12. Stojanović - Aleksić V., *Liderstvo kao ključni factor uspešnog sprovođenja organizacionih promena*, Ekonomski horizonti br. 1/2, Beograd, 2006.