

**POSLOVNO RESTRUKTURIRANJE I MODERNIZOVANJE  
DRŽAVNIH PREDUZEĆA U FBiH U FUNKCIJI POVEĆANJA  
POSLOVNE EFIKASNOSTI**

**BUSINESS RESTRUCTURING AND MODERNIZATION OF STATE  
ENTERPRISES IN FBiH IN ORDER TO INCREASE BUSINESS  
EFFICIENCY**

**Dr. Sc. Rifet Đogić, vanredni profesor  
Ekonomski fakultet Univerziteta u  
Zenici**

**Dr. Sc. Safet Brdarević,  
redovni profesor  
Ekonomski i Mašinski fakultet  
Univerziteta u Zenici**

**REZIME**

*Obzirom da državna preduzeća u F BiH značajno participiraju u BDP, u narednom periodu potrebno je ista modernizovati i restrukturirati u cilju povećanja njihove poslovne efikasnosti. Ovo je potrebno učiniti iz više razloga: 1) što je to jedini razvojni resurs naše privrede u ovom momentu i bliskoj budućnosti, 2) što je to jedini tranzicioni poduhvat kojim se naša javna (državna) preduzeća osposobljavaju za uspješno i konkurentno poslovanje u tržišnoj privredi, 3) što na tom izuzetno značajnom tranzicionom poduhvatu već dugo insistira Evropska unija, 4) što je to jedini način da se spriječi obezvrjeđivanje i uništavanje naših javnih preduzeća, 5) što je postojeći sistem upravljanja ovim preduzećima nedjelotvoran, zbog čega ova preduzeća permanentno stvaraju i stalno uvećavaju gubitke. Ovaj rad ima za cilj da ukaže na nužnost poslovnog restrukturiranja i modernizovanja državnih preduzeća u F BiH.*

**Ključne riječi:** vlasničko restrukturiranje, upravljačko restrukturiranje, organizaciono restrukturira-nje, tržišno restrukturiranje, finansijsko restrukturiranje.

**ABSTRACT**

*Since the state-owned enterprises in the FBiH significantly participate in the GDP, in the next period is the same modernize and restructure in order to increase their business efficiency. This is necessary for several reasons: 1) it is the only resource development of our economy in this moment and the near future, 2) it is the only enterprise transition that our public (state) enterprises trained for successful and competitive business in a market economy, 3) which in this very important transition enterprise has long insisted the European Union, 4) it is the only way to prevent a devaluation and destruction of our public enterprises, 5) what is the current system of managing these companies ineffective, which is why these companies are constantly creating and keep increasing the losses. This paper aims to point out the necessity of business restructuring and modernization of state enterprises in the.*

**Keywords:** ownership restructuring, management restructuring, organizational restructuring, market restructuring, financial restructuring.

**1. UVOD**

Preduzeća sa većinskim državnim vlasništvom nad kapitalom u FBiH (kao i u cijeloj BiH) značajno participiraju u DBP. Svjedoci smo globalizacije ekonomskog prostora koji je u velikoj mjeri promijenio pravila igre u biznisu. Da bi domaća državna preduzeća mogla uspješno

poslovati u globalnom ekonomskom prostoru, moraju se osposobiti za takav izazov tj. moraju usvojiti globalna „pravila igre“ koja su imanentna uspješnoj poslovnoj praksi svjetskih globalnih korporacija. Drugim riječima, domaća državna preduzeća moraju podići nivo efektivnosti i efikasnosti kojim se mjeri poslovni uspjeh. Da bi to mogla, ona se moraju iz temelja restrukturirati (vlasničko, organizaciono, upravljačko, tržišno i finansijsko restrukturiranje). Osim toga, bosanskohercegovačka ekonomija mora u cjelosti završiti svoju tranziciju tj. prelazak iz samoupravnog-socijalističkog sistema privređivanja u tržišni sistem privređivanja. Proces tranzicije bosanskohercegovačke privrede i društva je još uvijek u toku i veo je mukotrpan zbog kompleksnosti ustrojstva Dejtonske Bosne i Hercegovine. Tranzicijski paket koji se implementira u Bosni i Hercegovini zasnovan je na «pravilima igre» *Washingtonskog* konsenzusa.

Tranzicija (restrukturiranje) preduzeća predstavlja aktivnost pronalaženja puta kojim se najefikasnije i najefektnije ostvaruju ciljevi jednog preduzeća sa aspekta svih njegovih internih i eksternih *stakeholder-a*, a ta aktivnost ima za posljedicu ubrzani ekonomski razvoj i podizanje životnog standarda na viši nivo. Preduzeća u Bosni i Hercegovini su velikim dijelom zakoračila na put ka poslovanju na tržišnim kriterijima. Za njih je restrukturiranje ne samo nužan zahvat već nešto bez čega ona ne mogu opstati u tržišnoj privredi baziranoj na vlasničkom riziku i oštroj konkurentskoj borbi na globalnom tržištu. Ona moraju iz temelja da se reformišu, a to znači da se vlasnički, organizaciono, upravljački, tržišno i finansijski ustroje na sličan način kao i preduzeća razvijenih zemalja tržišne privrede.

## **2. TRANZICIJA BOSANSKOGERCEGOVAČKE PRIVREDE KAO OKVIR ZA POSLOVNO RESTRUKTURIRANJE DOMAĆIH PREDUZEĆA**

Pod tranzicijom privrede jedne zemlje podrazumijevamo njeno prevođenje na kolosjek propulzivnog tržišnog privređivanja, a to znači suočavanje preduzeća sa probirljivim, organizovanim i sofisticiranim potrošačima i agresivnom (domaćom i stranom) konkurencijom. Postoji istorijska razlika u pogledu procesa tranzicije koji se dešava u zreloj tržišnoj ekonomiji i u bivšoj socijalističkoj ekonomiji. Mi u Bosni i Hercegovini transformiramo cijeli politički, socijalni i ekonomski sistem. Ovo je, zapravo revolucionarni korak za čiju realizaciju su potrebni: kapital, bolji menadžment, gradnja institucija, vrijeme, tržište, adekvatan makroekonomski menadžment.

*Konstituisanje sistema tržišne privrede i formiranje tržišno orijentisanog preduzeća* predstavljaju dva aksioma procesa tranzicije. To podrazumijeva, na makroekonomskom nivou, izgradnju poslovnog ambijenta primjerenog razvijenim tržišnim privredama, a na mikroekonomskom nivou to podrazumijeva niz strukturnih promjena preduzeća, usmjerenih ka unapređenju efikasnosti poslova-nja i prilagođavanju zahtjevima tržišta.

Dakle, da bi jedna zemlja efikasno izvršila tranziciju svoje privrede, neminovno je krenuti od tranzicije (restrukturiranja) preduzeća. Tranzicija preduzeća se mora vršiti cjelovito, na odgovarajući način i po odgovarajućoj metodologiji, a ne po zahtjevima i željama neke političke partije, grupacije ili nekog međunarodnog faktora. Tranzicija (restrukturiranje) preduzeća predstavlja aktivnost pronalaženja puta kojim se najefikasnije i najefektnije ostvaruju ciljevi jednog preduzeća sa aspekta svih njegovih internih i eksternih *stakeholder-a*, a ta aktivnost ima za posljedicu ubrzani ekonomski razvoj i podizanje životnog standarda na viši nivo.

Preduzeća u Bosni i Hercegovini su velikim dijelom zakoračila na put ka poslovanju na tržišnim kriterijima. Za njih je restrukturiranje ne samo nužan zahvat već nešto bez čega ona ne mogu opstati u tržišnoj privredi baziranoj na vlasničkom riziku i oštroj konkurentskoj borbi na globalnom tržištu. *Ona moraju iz temelja da se reformišu, a to znači da se vlasnički, organizaciono, upravljački, tržišno i finansijski ustroje na sličan način kao i preduzeća razvijenih zemalja tržišne privrede.* Radi lakšeg razumijevanja fenomena «tranzicije» i potrebe restrukturiranja domaćih preduzeća u cilju povraćanja njihove poslovne efikasnosti, potrebno je ukazati na temeljne karakteristike tržišnog sistema privređivanja.

### 3. TRŽIŠNI SISTEM PRIVREĐIVANJA JE PRETPOSTAVKA ZA EFIKASNO POSLOVNO RESTRUKTURIRANJE DOMAĆIH PREDUZEĆA

Tržišna privreda podrazumijeva jasno definisanu ulogu države i njen odnos prema preduzećima. Svojom monetarnom i fiskalnom politikom država utiče na uslove privređivanja na tržištu, ali ne može uticati na poslovne odluke privatnih preduzeća. U okviru svojih nadležnosti važno je da država donosi takve propise kojima se obezbjeđuje maksimalna finansijska disciplina i drugi uslovi za sigurno nastupanje preduzeća i banaka na tržištu robe i kapitala, naročito propisa o: finansijskom poslovanju, računovodstvenom izvještavanju i nadzoru, sanaciji i stečaju i sl. S druge strane ovog procesa nalazi se preduzeće čiji je osnovni cilj preživljavanje, odnosno rast u uslovima stalne borbe sa konkurencijom, što se postiže, između ostalog, neprestanim restrukturiranjem, tj. obezbjeđivanjem povoljne strukture kapitala, smanjivanjem zaduženosti i rizika, stvaranjem uslova za povoljnije zaduživanje, obezbjeđenjem boljeg upravljanja gotovinom, stabiliziranjem novčanih tokova i sl.

Tržišna ekonomija je sistem u kome ljudi imaju slobodu da biraju čime će se baviti (kojim aktivnostima, kojim biznisom), zavisno od ponude i potražnje na tržištu, a na osnovu i svojih vlastitih mogućnosti. To je bitna razlika od ranijih sistema netržišne ekonomije u kojima je neka druga sila (npr. u centralističko-planskoj privredi ta sila je država) određivala izbor aktivnosti.

Poznati američki ekonomisti Heilbroner i Thurow [1] došli su do zaključka da *tržišni sistem privređivanja* ima svoje temelje u četiri stuba, zahvaljujući kojima se dokazao kao najbolje rješenje za većinu zemalja savremenog svijeta. Ta četiri stupa jesu: 1) dominantna uloga *privatnog vlasništva* u biznisu, 2) *profit* kao jedino objektivno mjerilo uspjeha u svim aktivnostima koje zahtijevaju tržišnu valorizaciju, 3) *sloboda izbora* svakog pojedinca da u skladu sa svojim znanjima i sposobno-stima odlučuje na koji način će obezbijediti egzistenciju, 4) obezbijediti *konkurenciju* u svim područjima gdje je to moguće, pošto ona motiviše svakoga da kvalitetnije obavlja svoj posao i doprinosi boljem zadovoljavanju brojnih ljudskih potreba.

*Privatno vlasništvo* kao dominirajući oblik svojine u društvu je prvi stub tržišne ekonomije. Tržišna ekonomija ne može funkcionirati bez pretežno privatnog vlasništva nad sredstvima za proizvodnju. Bivše komunističke zemlje, pa i bivša Jugoslavija, pokušale su da stvaraju neku vrstu tržišne ekonomije, bez dominirajućeg privatnog vlasništva, ali u tome nisu uspjele. Pošto je ljudskoj prirodi svojstvena briga prvo za ličnim interesima a tek zatim briga o drugima, zbog toga ta ekonomija nije mogla uspjeti. *Samo u uslovima privatnog vlasništva, ljudi mogu da ostvaruju svoje lične interese na prvom mjestu ali na taj način istovremeno doprinose razvoju društva kao cjeline.* Bogati pojedinci putem poreskog sistema, pomažu rješavanje socijalnih problema siromašnih i zadovoljavanju brojnih zajedničkih potreba društva, makar to i ne željeli. Taj fini samoregulirajući mehanizam, Adam Smith je nazvao *nevidljiva ruka*.

*Profit* je jedino objektivno mjerilo uspjeha u svim aktivnostima koje zahtijevaju tržišnu valorizaciju. On je pogonsko gorivo svakog učesnika na tržištu. Vlasnici kapitala nisu zaljubljenici jedne ili druge vrste biznisa osim one koja njihovo bogastvo uvećava. Dakle, osnovni cilj vlasnika kapitala je da iz njega izvuku što više profita, bez obzira kojim se biznisom bavili. Odnos ostvarenog profita i uloženog kapitala je osnovno mjerilo uspješnosti svakog poslovnog poduhvata i najznačajniji kriterijum za kontrolu rada menadžera od strane vlasnika. Profit je ujedno i osnovni motiv za alokaciju resursa, odnosno seljenje kapitala iz jednih biznisa u druge, ili iz jednog regiona u drugi.

*Sloboda izbora* svakog pojedinca da u skladu sa svojim znanjima i sposobnostima odlučuje na koji način će obezbijediti egzistenciju je treći stub na kojem počiva tržišni sistem privređivanja. Ova mogućnost je veoma bitna karakteristika tržišne ekonomije i usko je povezana sa demokratijom, kao ciljem svih civiliziranih društava. Tržišna ekonomija i demokratija su u međusobnoj povezanosti i jedna bez druge ne mogu postojati.

*Konkurencija* je veoma važan stub tržišne ekonomije iz razloga što ona kontinuirano doprinosi poboljšanju kvaliteta proizvoda i usluga, snižavanju cijena, boljeg zadovoljavanja potreba i želja potrošača. Zbog toga je potrebno u svim područjima gdje je to moguće obezbijediti konkurenciju, pošto ona motiviše svakoga da kvalitetnije obavlja svoj posao i doprinosi boljem zadovoljavanju brojnih ljudskih potreba. Poznato je da onaj ko ima monopolski položaj na tržištu neće se truditi da učini više za svoje kupce jer ga niko na to ne prisiljava, nema ko da mu preuzme kupce. Jedino pojava konkurencije će ga prisiliti da se prilagođava potrebama potrošača kako bi ih zadržao.

#### **4. POTREBA ZAVRŠETKA TRANZICIJE (RESTRUKTURIRANJA) DOMAĆIH PREDUZEĆA U CILJU POVEĆANJA POSLOVNE EFIKASNOSTI**

Tranzicija (restrukturiranje) preduzeća predstavlja aktivnost kojom se ubrzava ekonomski razvoj. Ova aktivnost se već godinama praktikuje u razvijenim tržišnim privredama, a ogleda se u raznim transformacionim poduhvatima u domenu vlasništva kapitala, organizacije, upravljanja, kao i u domenu tržišnog i finansijskog restrukturiranja. Cilj tih transformacionih procesa jeste *podizanje efektivnosti i efikasnosti a time i konkurentnosti preduzeća na viši nivo*. Potreba za ovim tranzicijskim procesima posebno je izražena kod naših preduzeća u Bosni i Hercegovini ako se imaju u vidu loše navike iz prethodnog sistema, kao i ratne posljedice koje su multiplikovale naslijeđenu prošlost.

Tranzicija (restrukturiranje) preduzeća u Bosni i Hercegovini je neminovnost i uslov efikasnog i efektivnog poslovanja tim prije što svako naše preduzeće koje stremi tržišnoj privredi prolazi kroz svoje razvojne stadijume: rast, stabilizaciju, stagnaciju i ozdravljenje (ili likvidaciju). Prema tome, domaća preduzeća, koja se sad nalaze u fazi stagnacije, imaju dva moguća puta – *ili ozdravljenje* kroz nabrojane transformacione poduhvate ili *likvidacija* (Agrokomerc, Feroelektro, Hidrogradnja, Šipad, Krivaja i mnoga još druga preduzeća sa većinskim državnim vlasništvom kapitala). Domaća preduzeća moraju da se iz temelja reformišu kako bi bila u stanju da se uspješno uključe u globalnu tržišnu utakmicu zasnovanu na vlasničkom riziku i oštroj konkurentskoj borbi na tržištu. To podrazumijeva završetak vlasničke, upravljačke, organizacione, tržišne i finansijske tranzicije domaćih preduzeća.

**a) Nužnost vlasničke tranzicije.** Rekli smo da je dominantno privatno vlasništvo glavni kamen temeljac tržišne ekonomije iz razloga što ono proizvodi veću efikasnost od drugih sistema vlasništva iz slijedećih razloga: 1) privatno vlasništvo uspostavlja tržište menadžera – proizvođači kvalitetnije upravljanje; 2) tržište kapitala disciplinuje privatne firme mnogo snažnije od firmi u javnom vlasništvu, koje djeluju uz mekana budžetska ograničenja; 3) privatne firme su mnogo sklonije izlasku iz tržišta, odnosno češće su predmet bankrotstva, likvidacije i neprijateljskog preuzimanja; 4) uticaj političara na privatne firme je mnogo manji nego u firmama u javnom vlasništvu; i 5) privatne firme su predmet nadzora dioničara i članova upravnih organa, na osnovu toga, efikasnije koriste kapital i druge faktore proizvodnje [2].

Upravo zbog proizvođenja veće efikasnosti u privređivanju, nužno je u Bosni i Hercegovini prići transformisanju državnog vlasništva nad sredstvima za proizvodnju u privatno vlasništvo. Taj proces je započeo donošenjem *Zakona o privatizaciji preduzeća i banaka* i on je još uvijek u toku. Promjenom strukture vlasništva potrebno je eliminisati pogubni utjecaj vladajućih političkih vlasti na biznis, koji je bio i osnovni uzrok kolapsa prethodnog komandnog sistema privređivanja. Privatizacija u Bosni i Hercegovini neće sama po sebi riješiti ekonomske probleme postojećih državnih preduzeća. Naprotiv, vjerovatno će ih

povećati. To je, međutim, cijena koja se mora platiti kao ulaznica u sistem tržišne ekonomije. Sva preduzeća koja imaju u strukturi kapitala (prema Zakonu o državnom kapitalu) državu kao vlasnika ili suvlasnika morala su pristupiti izradi programa privatizacije i slijediti proces privatizacije kako je to zakon predvidio.

*Zašto je nužno prići izmjeni vlasničke strukture kapitala u domaćim preduzećima?* Odgovor je vrlo lako dati ako se ima u vidu da dosadašnji vlasnik kapitala (društveno vlasništvo – svačije i ničije, a kasnije država koja nema čula vida, osjećaja, mozga itd), koja ne zna i ne može znati da efikasno upravlja tim kapitalom, mora predati to vlasništvo onima koji će ga uspješno stavljati u funkciju podizanja ekonomskog prosperiteta u našoj državi. Dosadašnji društveni, a poslije državni kapital se je putem raznih nelegalnih radnji razvlačio i pretakao u privatne džepove i time se stalno umanjivala ekonomska osnova preduzeća. Od menadžera društvenih, odnosno državnih preduzeća niko nije tražio odgovornost za veći poslovni rezultat. Takvi menadžeri su obično postavljeni po nekakvom političkom, rodbinskom ili kumovskom ključu, bez ekonomskih kriterijuma uspješnog menadžera. Sve je to imalo za posljedicu da preduzeća nisu mogla biti efikasna na tržištu niti su mogla doprinosti poboljšanju kvaliteta življenja na makro nivou.

Obzirom da se u vlasništvu države nalazi još uvijek velik procenat kapitala domaćih preduzeća, ne može se reći da smo vlasničko restrukturiranje (vlasnička tranzicija) sproveli do kraja a samim time nismo ostvarili prvi stub tržišne ekonomije tj. *pretežno privatno vlasništvo*.

**b) Nužnost organizacione tranzicije.** Ukoliko se želi da se postojeća preduzeća u Bosni i Hercegovini uključe u globalnu tržišnu utakmicu i time povećaju kvalitet ekonomije domaće privrede, nužno je, pored promjene titulara vlasništva nad sredstvima za proizvodnju (vlasničke tranzicije), izvršiti i *organizacione* promjene – restrukturiranje (organizaciona tranzicija). To pretpostavlja obavljanje brojnih i značajnih promjena i inovacija u sistemu organizacije poslovanja preduzeća, a među njima se kao najvažnije ističu [3]: 1) napuštanje društvenog (kasnije državnog) preduzeća kao institucionalnog oblika organizovanja preduzeća u našoj privredi; 2) transformisanje društvenih (kasnije državnih) preduzeća u odgovarajuće, tržišnoj privredi imanentne, oblike institucionalne organizacije; i 3) dekomponovanje, odnosno profitno decentralizovanje društvenih (državnih) preduzeća na odgovarajuće, više ili manje, autonomno i poslovno organizacione i obračunske cjeline. Domaća preduzeća, da bi mogla uspješno osmisliti svoju strategiju i implementirati je na tržištu, morat će drastično izmjeniti svoju organizacionu strukturu, odnosno način organizovanja svojih aktivnosti. Ovo iz razloga što se nagovještava dolazak nove organizacije bazirane na znanju. Razvoj informacionih i komunikacijskih tehnologija će omogućiti svima daleko više znanja u procesu donošenja poslovnih odluka. Postojeća organizaciona struktura, sa puno hijerarhijskih nivoa i barijera između različitih funkcija u preduzeću, nije više u stanju da podržava fleksibilnost i brze izmjene u strategiji. Zbog toga je budućnost u tzv. plitkoj organizaciji, sa malo osoblja na vrhu i većim brojem samostalnih interdisciplinarnih timova, formiranih na principu projektnih zadataka.

**c) Nužnost upravljačke tranzicije.** Pored vlasničke i organizacione tranzicije, *upravljačko* restrukturiranje domaćih preduzeća predstavlja vrlo važan tranzicijski poduhvat. U tekućem procesu tranzicije naša preduzeća će imati veću samostalnost u odlučivanju, ali će zato i posljedice pogrešnih odluka sama snositi, gubitkom profita, pa i likvidacijom. Privatni vlasnici neće tolerisati loše menadžere, a kvalitet njihovog rada će cijeliti isključivo tržišnom vrijednošću dionica i visinom dividendi. *Suštinu ovog restrukturiranja čini uvođenje modernog, profesionalnog sistema menadžmenta, kakav imaju preduzeća razvijenih zemalja*

*tržišne privrede.* Profesionalni sistem menadžmenta se zasniva na: razdvajanju menadžmenta i vlasništva, profesionalizaciji menadžerskog kadra, uspostavljanju standarda, odnosno normi učinka menadžera, praćenju i ocjenjivanju uspješnosti rada menadžera, nagrađivanju uspješnih i kažnjavanju neuspješnih menadžera, potpisivanje profesionalnih menadžerskih ugovora, razvoju tržišta menadžera. Domaća preduzeća nemaju skoro ništa od ovog u svom upravljačkom sistemu. Imati dobar, superioran menadžment je uslov učestvovanja na tržišnoj utakmici. Stoga je u periodu vlasničke i druge tranzicije potrebno što prije uspostaviti ovakav sistem menadžmenta.

**d) Nužnost tržišne tranzicije.** Tržišna tranzicija privrede jedne zemlje predstavlja njeno prevođenje na kolosjek propulzivnog tržišnog privređivanja, a to znači suočavanje preduzeća sa probirljivim, organizovanim i sofisticiranim potrošačima i agresivnom konkurencijom. Domaća preduzeća će morati izvršiti reviziju svojih proizvodnih programa i ciljnih tržišta, kao i svoju strategiju nastupa na tržištu. Ovo će se morati učiniti utoliko prije, što su ova preduzeća, zbog raspada bivše Jugoslavije i posljedica nemilog rata, doživjela devastaciju tržišta prodaje i nabavke. Tržišna tranzicija domaćih preduzeća, nakon privatizacije, moraće otpočeti sa traženjem odgovora na veoma teška pitanja, kao što su: 1) U kojem biznisu želimo da budemo, odnosno koje suštinske potrebe naših potencijalnih kupaca želimo da zadovoljimo? 2) Gdje se sada nalazimo? 3) Kuda želimo da stignemo? 4) Znamo li kojim putem ćemo tamo stići? 5) Koliko nam ljudskih i materijalnih resursa za to treba? 6) Kako odabrati naša ciljna tržišta, pozicionirati se u odnosu na konkurenciju? 7) Kakve proizvode i usluge ponuditi na tržištu, pod kojim uslovima, kako ih distribuirati i promovirati? Ova pitanja su od strateškog značaja u svakom preduzeću u tržišnom sistemu privređivanja, a od uspješnosti odgovora na njih i preduzetih akcija zavisi njihova sudbina, odnosno opstanak i razvoj.

## 5. ZAKLJUČAK

Tranzicija bosanskohercegovačke privrede je okvir za poslovno restrukturiranje i modernizovanje domaćih preduzeća. Obzirom da preduzeća u većinskom državnom vlasništvu u FBiH (pa i u cijeloj BiH) značajno participiraju u BDP, potrebno je posvetiti značajnu pažnju upravljanju ovim preduzećima. U cilju povećanja njihove poslovne efikasnosti, u narednom periodu potrebno je ista modernizovati i restrukturirati iz slijedećih razloga: 1) što je to jedini razvojni resurs naše privrede u ovom momentu i bliskoj budućnosti, 2) što je to jedini tranzicioni poduhvat kojim se naša javna (državna) preduzeća osposobljavaju za uspješno i konkurentno poslovanje u tržišnoj privredi, 3) što na tom izuzetno značajnom tranzicionom poduhvatu već dugo insistira Evropska unija, 4) što je to jedini način da se spriječi obezvrijeđivanje i uništavanje naših javnih preduzeća, 5) što je postojeći sistem upravljanja ovim preduzećima nedjelotvoran, zbog čega ova preduzeća permanentno stvaraju i stalno uvećavaju gubitke.

Konstituisanje sistema tržišne privrede i formiranje tržišno orijentisanog preduzeća predstavljaju dva aksioma procesa tranzicije u Bosni i Hercegovini. To podrazumijeva, na makroekonomskom nivou, izgradnju poslovnog ambijenta primjerenog razvijenim tržišnim privredama, a na mikroekonomskom nivou to podrazumijeva niz strukturnih promjena preduzeća, usmjerenih ka unapređenju efikasnosti poslovanja i prilagođavanju zahtjevima tržišta. Zbog proizvođenja veće efikasnosti u privređivanju, nužno je u Bosni i Hercegovini prići transformisanju državnog vlasništva nad sredstvima za proizvodnju u privatno vlasništvo. Ukoliko se želi da se postojeća preduzeća u Bosni i Hercegovini uključe u globalnu tržišnu utakmicu i time povećaju kvalitet ekonomije domaće privrede, nužno je, pored promjene titulara vlasništva nad sredstvima za proizvodnju (vlasničke tranzicije),

izvršiti i organizacione promjene – restrukturiranje (organizaciona tranzicija). To pretpostavlja obavljanje brojnih i značajnih promjena i inovacija u sistemu organizacije poslovanja preduzeća kao što su: napuštanje društvenog (kasnije državnog) preduzeća kao institucionalnog oblika organizovanja preduzeća u našoj privredi; transformisanje društvenih (kasnije državnih) preduzeća u odgovarajuće, tržišnoj privredi imanentne, oblike institucionalne organizacije; i dekomponovanje, odnosno profitno decentralizovanje društvenih (državnih) preduzeća na odgovarajuće, više ili manje, autonomno i poslovno organizacione i obračunske cjeline.

Pored vlasničke i organizacione tranzicije, upravljačka tranzicija domaćih preduzeća predstavlja vrlo važan tranzicijski poduhvat a čini je uvođenje modernog, profesionalnog sistema menadžmenta, kakav imaju preduzeća razvijenih zemalja tržišne privrede. Profesionalni sistem menadžmenta se zasniva na: razdvajanju menadžmenta i vlasništva, profesionalizaciji menadžerskog kadra, uspostavljanju standarda, odnosno normi učinka menadžera, praćenju i ocjenjivanju uspješnosti rada menadžera, nagrađivanju uspješnih i kažnjavanju neuspješnih menadžera, potpisivanje profesionalnih menadžerskih ugovora, razvoju tržišta menadžera. Tržišna tranzicija domaćih preduzeća podrazumijeva uvođenje marketing koncepta i marketing filozofije u poslovanje, što bi značilo da se u fokusu poslovanja moraju nalaziti potrošači čije potrebe treba da zadovoljimo bolje od konkurencije.

## **6. LITERATURA**

- [1] Heilbroner R. L. and L. C. Thurow : Economics Explained, Simon and Shuster, Inc.,New York, 1987, pp. 12
- [2] Đogić, R., „Osnovi savremenog menadžmenta“, Štamparija DD „Fojnica“, 2007, pp. 79.
- [3] Babić M, i dr. : Reforma preduzeća, PS Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1997, pp. 20.

