



Департман за постдипломске студије
Мастер студијски програм пословне економије

Мастер рад

*Лидерство и управљање организационим променама у процесу
реструктурирања на примеру Јавног предузећа за подземну
експлоатацију угља Ресавица – у реструктурирању*

Ментор:
Проф. др Мирослав Лутовац

Кандидат:
Марко Станојевић, бр.индекса 400924

Београд, 2013.

Садржај

ПРВИ ДЕО	
1. Увод	02
1.1. Полазиште истраживања	02
1.2. Предмет истраживања	02
1.3. Значај и актуелност истраживања	03
1.4. Циљеви истраживања	03
1.5. Хипотезе истраживања	03
1.6. Методе истраживања	04
1.7. Структура рада	04
ДРУГИ ДЕО	
2. Појам лидерства и управљања организационим променама	06
2.1. Лидерство и менаџмент	07
2.2. Предуслови за доношење добрих одлука у процесу управљања променама	10
2.3. <i>Улоге које су неопходне за доношење добрих одлука</i>	10
2.3.1. Несагласност основних улога	12
2.3.2. Нико није савршен менаџер	13
2.4. <i>Менаџерски стилови</i>	13
2.4.1. Силови лоших менаџера	13
2.4.2. Силови менаџера	15
2.4.3. Конфликт стилова	16
2.4.4. Дobar менаџер	17
2.5. <i>Предуслови за спровођење одлука</i>	17
2.5.1. Основне полуге или извори менаџерске енергије за спровођење Одлука	18
2.6. <i>Лидерство и управљање организационим променама у ЈП ПЕУ</i>	24
ТРЕЋИ ДЕО	
3. Појам реструктурирања	27
3.1. <i>Стратегије реструктурирања и њихова класификација</i>	28
3.2. <i>Процес/програма реструктурирања јавних предузећа у Србији</i>	32
3.3. <i>Основни подаци о ЈП ПЕУ (структура)</i>	34
3.4. <i>Почетак и историјат процеса реструктурирања ЈП ПЕУ</i>	42
ЧЕТВРТИ ДЕО	
4. Закључак (са додатком)	48
ПЕТИ ДЕО	
5. Литература	51

1. Увод

Иницирање промена је први корак у процесу управљања организационим променама. Да би организационе промене могле да се реализују неко мора да их започне односно да започне процес. То не може бити нико други до менаџмент организације у коме ће се процес организационих промена дешавати. Он је одговоран да, пре свих осталих у организацији, препозна деловање узрока промена и да започне процес промена. Процес организационих промена почиње својеврсном менталном променом менаџера организације током које они увиђају да су промене неопходне и доносе одлуку да се у тај процес крене. Уколико менаџмент не иницира правовремено процес управљања организационим променама, оне ће се вероватно десити спонтано и стихијски. Тада је, међутим, мало вероватно да ће менаџмент дочекати крај процеса на својим позицијама.

1.1. Полазиште истраживања

Променом власти на републичком нивоу у Србији 2012., нова Влада Републике Србије је донела одлуку да сва јавна предузећа у процесу реструктурирања тај процес морају да окончају успешно до 30. јуна 2014., иначе одлазе у стечај или евентуалну ликвидацију.

Посебан проблем представља статус “реструктурирања”, који се користи да се трајно заштите од стечаја нека од најпроблематичнијих предузећа. Око 170 предузећа из портфеља Агенције за приватизацију налази се у временски неограниченом статусу “реструктурирања”, како би се избегао политички проблематичан процес решавања судбине ових предузећа, односно решавање судбине радника запослених у њима. Већина великих предузећа у надлежности Агенције у свом тренутном стању не би могла да опстану на тржишту, и захтевала би интензивно реструктурирање, или пак решавање путем стечаја или ликвидације. Међутим, решавање статуса ових предузећа захтева политичку одлучност, јер би било повезано са отпуштањем радника, као и отпором менаџмента и неких политичара.

Овакве околности (одлука Владе РС) та предузећа коначно стављају пред свршен чин, што значи да више неће моћи користити статус „у реструктурирању“ за избегавање плаћања обавеза како према држави тако и према другим повериоцима. Та одлука уједно приморава и менаџмент одређеног предузећа, хтео он то или не, да крене у процес реструктурирања (управљања организационим променама). Тако да би то било ***полазиште овог истраживања.***

1.2. Предмет истраживања

А преко самог полазишта истраживања долазимо и до ***предмета истраживања***, а то је лидерство и управљање организационим променама у јавним предузећима (поготово оних који су у статусу реструктурирања) са посебним нагласком на избор менаџера који би преузео/или не улогу агента промена користећи Адигесов метод¹, сходно особинама које поседује, као и избор адекватне стратегије реструктурирања. Значи да лидерима тих предузећа не преостаје много времена да процес реструктурирања приведу крају на успешан начин, што изискује један озбиљан приступ том проблему, како предузећа не би отишла у стечај или ликвидацију.

¹ Исак Адигес, творца модерне теорије управљања

1.3. Значај и актуелност истраживања

Значај и актуелност истраживања је управо у томе што лидери тих предузећа морају да постану прави агенти промена и пронађу начин да иницирају одговарајуће промене како би разбили баријеру инерције, у којој се та предузећа налазе. Значај и актуелност овог истраживања повећава и сам временски оквир дат од стране Владе РС да се одговарајуће промене спроведу у дело, *поготову због тога што ново руководство још нема усвојен план/програма реструктурирања (а одбацило је претходно усвојену стратегију реструктурирања усвојену од стране њихових претходника), а време неумитно тече.*

1.4. Циљеви истраживања

Циљ овог истраживања је да покаже битност лидера у вођењу пословања једног привредног субјекта, као правог агента промена, односно неопходност управљања организационим променама на прави начин, поготову у предузећима која имају озбиљније проблеме у свом пословању (предузећа у финансијским неприликама) који би могли да угрозе и сам опстанак предузећа на тржишту.

Научни циљ рада је научна дескрипција процеса управљања организационим променама (реструктурирањем) на примеру Јавног предузећа за подземну експлоатацију угља Ресавица-у реструктурирању (у даљем тексту ЈП ПЕУ).

Друштвени циљ рада је да буде од практичне користи широј јавности која је заинтересована за област лидерства и управљања организационим променама и области стратегија реструктурирања и желе да стекну нова сазнања из тих области.

1.5. Хипотезе истраживања

Основна хипотеза овог рада је:

- *Да ли је могуће побољшати перформансе предузећа у финансијским неприликама до нивоа изласка из истих без усвојеног плана/програма реструктурирања (мисли се превасходно на ЈП ПЕУ Ресавица)*

Посебне хипотезе:

- *Да ли актуелни генерални директор² ЈП ПЕУ поседује особине менаџера које га чине лидером односно правим агентом промена који може на одговарајући начин да спроведе процес управљања организационим променама (реструктурирања)*
- *Да ли актуелно руководство које је генерални директор одабрао чини комплементаран тим заједно са њим, способан да на ефикасан и ефективан начин управља процесом организационим променама (реструктурирања), и ако чини, да ли имају довољно времена да те промене успешно спроведу, с обзиром на рок који је поставила Влада РС*

² Променом власти на републичком нивоу, дошло је и до промене генералног директора ЈП ПЕУ кога директно поставља Влада РС, а он има апсолутну слободу (овлашћење по закону) да бира остало руководство предузећа, односно да врши све кадровске промене по свом нахођењу

1.6. Методе истраживања

Узимајући у обзир комплексност проучаваног предмета истраживања у раду су коришћене различите методе како би били задовољени основни методолошки захтеви: објективност, систематичност, поузданост и општост.

Општенаучне методе које су коришћене у раду су:

- Хипотетичко-дедуктивна
- Статистичка општенаучна метода
- Компаративна метода

У сваком научном истраживању једна од општенаучних метода је доминантна, примарна, детерминирајућа, друга може да буде истовремена(паралелна), а остале се подразумевају као делотворне у складу са врстом истраживања и својствима предмета истраживања. Тако је у емпиријским истраживањима доминантна општенаучна статистичка метода у чијој је примени неизбежна хипотетичко-дедуктивна. Уколико се имају у виду ове методолошке сугестије као и практична искуства тада се може констатовати да се у процесу научног истраживања примењују горе наведене методе.³

Основне методе које су коришћене у раду су:

- Методе синтезе и анализе
- Методе индукције и дедукције
- Методе специјализације и генерализације
- Методе апстракције и конкретизације

Методе прикупљања података коришћене у овом раду су:

- Индивидуални интервју
- Синтетичко и непосредно посматрање са учествовањем (потпуни учесник)
- Посматрање и испитивање садржаја докумената

У процесу израде овог рада коришћени су разни извори из домаће и стране литературе и релевантних електронских библиотека, као и подаци из архива одређених привредних субјеката.

1.7. Структура рада

Структура рад састоји се из 7 делова:

У првом делу - Уводу, изнели смо који је полазиште и предмет истраживања, указали на значај и актуелност истраживања, установили смо научни и друштвени циљ истраживања, изнели методе истраживања, поставили хипотезе и описали структуру рада

У другом делу – Појам лидерства и управљања организационим променама, објашњен је појам лидерства и управљања организационим променама и дат је одговор на посебне хипотезе овог рад применом Адигесовог метода

³ Методологија научног рада, Проф. др Милан Миљевић

У трећем делу – Појам реструктурирања, изнети су основни елементи структуре предузећа како би схватили појам реструктурирања истог и формулисање и имплементацију стратегије реструктурирања. Исто тако упознали смо се са основним подацима ЈП ПЕУ као што су статус и организациона структура, локације пословних јединица, производњом и продајом, техничко-технолошким карактеристикама рудника и финансијским подацима ЈП ПЕУ. Теоријски су обрађене постојеће стратегије реструктурирања и представљена њихова класификација. Изнета је садржина и примена програма реструктурирања по законским процедурама наше земље. Описан је почетак процеса реструктурирања ЈП ПЕУ и две претходне стратегије које више нису на снази.

У четвртом делу – изнет је Закључак у коме се даје одговор на основну хипотезу, као и **додатак закључку** у коме сам изнео субјективно мишљење о томе које мере стратегија реструктурирања би требало прво применити у пракси у циљу најлакшег и најбржег начина побољшања финансијске ситуације ЈП ПЕУ

У петом делу – Литература наведена је коришћена литература и други извори података.

2. Појам лидерства и управљања организационим променама

Доктор Исак Адигес је творац модерне теорије управљања, практичног метода организационе трансформације и оснивач истоименог Института. Професор Адигес је рођен у Скопљу пре другог светског рата у породици сефардских Јевреја и четири разреда основне школе је завршио у Београду. Након тога се преселио са родитељима у Израел где је дипломирао економију. Од 1963. године живи и ради у САД где је докторирао и постао цењени професор и професионални консултант у области менаџмента. 1967. године оснива агенцију за менаџмент консалтинг која 1975. године прераста у Институт који носи његово име. Од тада професор Адигес и његов Институт почињу да шире делатност и ван САД, чиме почиње да се гради интернационална репутација Института и метода.

Адигесов институт је посвећен истраживању, развоју и примени холистичког, систематичког и партиципативног метода управљања променама и организационе трансформације.

Од чега зависи успех једне организације?

Успех неке организације може да се предвиди на основу односа времена, енергије и средстава које њени чланови улажу у унутрашњи и спољашњи маркетинг.

Замислите два теретна брода истих спољашњих димензија која обављају превоз на истој траси. Ако су конструкције бродова и материјали од којих су направљени такви да је сопствена тежина једног брода два пута већа од другог, сасвим је јасно који брод ће моћи да превезе више терета. Власник лакшег брода има очигледну предност која му омогућује да буде успешнији превозник.

Замислите сада две организације које имају сличан производни или услужни програм, да наступају на истим тржиштима и да су приближно исте величине. Ако је једна организација уређена тако да се њом лакше управља него другом, размислите о томе која ће од њих бити успешнија?

Спољашњи маркетинг је функција више фактора - избор и истраживање тржишта, прикупљање информација о конкурентима, избор производног и услужног програма, сегментација и одређивање циљних тржишта, креирање маркетиншких стратегија, одређивање цена, промоција, избор медија економске пропаганде, итд. Све то заједно нам служи да уочимо садашње и будуће потребе клијената које можемо да задовољимо захваљујући потенцијалима предузећа, а да при томе будемо бољи од конкурената.

Унутрашњи маркетинг представља укупан менаџерски напор, односно време, енергију и средства које је потребно уложити како би се у организацији догађале пожељне ствари. То је “продаја идеја” унутар организације са циљем да оне заживе и дају жељене ефекте. Унутрашњи маркетинг је функција узајамног поштовања и поверења. Када људи у некој организацији не поштују једни друге нити верују једни другима, они нефункционално и непродуктивно расипају огромну енергију и веома тешко остварују циљеве своје организације. Људска енергија је ограничена, а таква ситуација ствара конфликте који апсорбују највећи део менаџерске енергије и само њен мањи део остаје расположив за спољашњи маркетинг, односно за бављење клијентима и окружењем због кога организација постоји и од кога практично живи. Другим речима, **унутрашњи маркетинг представља способност обједињавања и усмеравања индивидуалних напора ка организационим циљевима. Он представља менаџерско умеће интегрисања људи, њихових идеја, знања и вештина, тако да захваљујући добром унутрашњем маркетингу из организационог**

живота нестају деструктивни и непродуктивни конфликти. Овај опис унутрашњег маркетинга уједно најбоље описује појам лидерства.

Лидерство се може описати као мотивисање других људи. Веома сликовит опис лидерства дао је још чувени кинески мудрац Лао Це, који каже: „Најуспешнији лидери воде, а не командују.” То је интелигентна неагресивност. То се зове мајсторство над људима.

Исто важи, у општем случају, за људе у психолошком смислу. Уколико нека особа има мало самопоштовања и мало поверења у саму себе, она ће бити растрзана унутрашњим конфликтима и имаће мало енергије и благонаклоности за односе са другим људима и изградњу сопствене каријере.

Слично се дешава у једној другој равни са особом која поседује самопоштовање и поверење у себе, али која живи у лошем браку у коме између супружника нема узајамног поштовања и поверења. Таква особа ће имати потешкоћа на послу јер неће моћи да се посвети свом раду онако како би то могла кад би живела у једном уређеном и стабилном браку. У таквој ситуацији она троши много енергије на покушаје сређивања односа у породици.

Размотримо сада други могућ случај: једна интегрисана и уравнотежена особа живи у хармоничној породици.

Та особа има довољно расположиве енергије коју би могла да искористи за свој посао у организацији у којој ради, али у том предузећу су поштовање и поверење између запослених, као и између делова организације на ниском нивоу. То доводи до сталних непродуктивних сукоба. Таква ситуација чини ту особу исцрпљеном и слама јој ентузијазам због чега њени прави потенцијали не долазе до изражаја, нити организација може од ње да има користи какве би могла да има у ситуацији здраве климе.

Успех долази изнутра - из унутрашње снаге појединца, породице, организације или друштва. Многа предузећа траже успех само у свом окружењу занемарујући при томе унутрашње односе и проблеме. Игноришући унутрашњи маркетинг, такве организације личе на “свемир који се шири на маргинама, док истовремено колапсира у средишту”⁴. Лечење организације у циљу повећања њеног учинка је слично лечењу брака или појединца. Треба почети са елиминисањем узрока унутрашњих тегоба како би се омогућило успостављање делотворнијег односа са окружењем.

Организација постаје витална када у њој заживи партиципативни менаџмент и у хоризонталном и у вертикалном смислу. У таквој организацији постоји добра сарадња између управног особља и извршилаца, заснована на организационој култури у којој се разлике у мишљењима нормално прихватају и у којој запослени уче једни од других захваљујући међусобном поштовању. Адекватан систем награђивања подстиче “добитно - добитну” климу и усмерава интересе ка заједничкој визији. Такво предузеће ће остваривати веће учинке од оног у коме се много енергије расипа на усаглашавање, доношење и спровођење одлука.

Успех било које организације или појединца зависи од односа времена, енергије и средстава које улажемо у тзв. спољашњи и унутрашњи маркетинг.

⁴ Исак Адизес, Управљање променама

Спољашњи маркетинг служи да уочимо садашње и будуће потребе клијента које можемо да задовољимо захваљујући потенцијалима предузећа, а да при томе будемо бољи од конкурената.

Унутрашњи маркетинг представља способност обједињавања и усмеравања индивидуалних напора ка организационим циљевима. Он представља менаџерско умеће интегрисања људи, њихових идеја, знања и вештина, ради повећања вероватноће дешавања потребних и пожељних ствари у организацији.

Формула успеха заснована на односу ангажовања и посвећености у доменима спољашњег и унутрашњег маркетинга може да се примени на анализу и предвиђање успешности појединца, одељења, предузећа, па чак и државе.

2.1. Лидерство и менаџмент

Окружење у коме живимо се непрекидно мења, и због тога морамо у релативно кратким временским интервалима да одлучујемо како да делујемо. Ако не би било промена, не би било ни потребе да доносимо нове одлуке, а самим тим не би нам требало ни управљање. Сва предузећа се свакодневно суочавају са променама које се дешавају у њиховом окружењу и у њима самима, било да се ради о новим пословним догађајима и трендовима, новим законима или новим технологијама. Свака промена је истовремено и шанса и опасност и оба та аспекта нам стварају проблеме. Шанса, чак и ако у себи не садржи никакву опасност, постаје проблем у менаџерском смислу чим поставимо питање како да је досегнемо и искористимо. Опасност већ саму по себи доживљавамо као проблем. Промене, проблеми и решења представљају низ феномена који прате наш свакодневни живот у свим доменима - на послу, у породичном животу и личном плану. Сви људи, све групе, све организације, било мале или велике садрже овај универзални ланац збивања.

Промене и приступ проблемима који због њих настају предмет су пажње мислилаца западних и источних цивилизација. Записи о томе сежу још у период 2000 година пре нове ере. У историјском раздобљу од 4000 година могу се документовано пратити размишљања филозофа и у новије време теоретичара менаџмента и психолога о овим феноменима. Без обзира како схватали промене, око следећих чињеница се сигурно сви могу сложити:

- Промене су свугде присутне.
- Промене су једина константна појава.
- Промене је немогуће зауставити.
- Промене значе живот.

Исто тако, без обзира да ли промену схватамо као шансу или опасност и без обзира да ли смо је очекивали или не, свака промена увек генерише један или више проблема. Људски живот и живот сваке организације прати непрекидно низање проблема. Сви имамо проблеме и због тога је решавање проблема свачија, свесна или несвесна преокупација.

Проблеме не смемо игнорисати, али их не можемо ни све решити. *Вештина и мудрост се састоје највећим делом у томе да изаберемо кључне проблеме и да њих решимо. Уместо три лоша решења предложена на брзину, боље је да за исто време креирамо једно квалитетно решење. Уместо да једног менаџера оптеретимо истовремено са 10 проблема, боље је да 10 менаџера заједничким напорима реши један кључни проблем.*

Када пронађемо или креирамо добро решење за неки реалан проблем морамо сами нешто да променимо како би то ново решење заживело. Такође морамо бити свесни чињенице да ће и промене које сами стварамо изазвати нове проблеме. Најчешће то су типични отпори променама, без обзира ко је њихов иницијатор.

Разлика између успешних и неуспешних менаџера, као и између успешних и неуспешних организација је у томе што прве проналазе адекватна решења за кључне проблеме и ефикасно их спроводе, док друге:

- избегавају да се суоче са проблемима,
- решавају погрешне проблеме,
- креирају лоша решења, или
- добра решења неефикасно спроводе.

Постоје два општа начина да смањимо наше проблеме:

- да смањимо темпо промена, што је немогуће јер највећим делом не зависе од нас, и
- *да научимо да брже и квалитетније решавамо проблеме.*

Данас постоје стотине дефиниција менаџмента од којих неке обухватају мноштво појмова везаних за различите аспекте управљања, међутим, по Адиджесу добро управљати значи:

- *доносити квалитетне одлуке, и*
- *ефикасно спроводити те одлуке.*

Да би се успешно превазилазили проблеми у било којој организацији мора се непрекидно њоме управљати. Добро управљати значи доносити квалитетне одлуке и ефикасно их спроводити. Нема сврхе донети изузетно добру одлуку, а затим је игнорисати. Исто тако је бесмислено да спроводимо лошу одлуку.

Дакле, ако доносимо боље одлуке и ефикасније их спроводимо значи и да боље управљамо. При томе, треба знати да за доношење одлука не важе исти принципи који су битни за спровођење одлука и обрнуто. Квалитет одлуке се може мерити, између осталог и преко њене функционалности, то јест да ли она ствара жељени резултат због којег је и донесена? Ефикасност спровођења се може мерити напором који је уложен за постизање жељеног резултата. У приватном животу тај напор се може представити количином утрошене психофизичке енергије, које смо уложили у остваривање нечега. У организацијама се то може мерити временом и новцем потрошеним за остваривање донесених одлука.

Да ли су оба ова фактора неопходна? Неко може да каже да је довољно да имамо квалитетну одлуку, зато што би она у себи требала да садржи и план за њено спровођење. Ако је одлука добра, “требала би да буде и правилно спроведена”. Било који практично оријентисан менаџер или проницљиви посматрач зна да то у великом броју случајева није тачно. Многе добре одлуке никада нису биле спроведене. У приватном животу, оне се обично називају “новогодишње резолуције”, попут оних да престанемо да пушимо или смањимо телесну тежину, које су очигледно добре, али се нажалост веома често не спроводе⁵. У исто време, спроводимо неке одлуке за које знамо да су по својој природи лоше. Као што видимо, оба

⁵ Исак Адиджес, Управљање променама

фактора су неопходна за управљање. Само на основу процене да ли је одлука мање или више квалитетна, не можемо да предвидимо вероватноћу њеног ефикасног спровођења.

Неразумевање наведених исказа може да проузрокује велике менаџерске грешке. Узмимо, на пример, консултанте који саветују директоре разних организација путем извештаја и планова, који могу да буду врло добри и у погледу савета и у погледу професионалне израде. Иако ти извештаји садрже детаљне планове за примену решења, највећи део таквих препорука остаје у фиокама радних кабинета директора. Други пример можемо да узмемо из образовања менаџера. У разним школама и курсевима за обуку менаџера полазници се уче како да доносе квалитетне одлуке. Они не уче како да их успешно спроводе. Због тога многи менаџери који су изашли из школских клупа имају мноштво добрих идеја, али не знају како да те идеје претворе у стварност.

У општем случају, квалитет одлука и њихово ефикасно спровођење су несагласни фактори. Оно што омогућује организацији да доноси изузетне одлуке нарушава ефикасност спровођења тих истих одлука. Објаснимо то сликовито кратким освртом на политичке системе. Који систем је предодређен да ствара високо квалитетне одлуке помоћу слободе говора и штампе и слободе политичких партија да излажу своје програме и критике? То је наравно демократија. Али, као што знамо, у демократији је тешко спроводити одлуке. Слободно сукобљавање мишљења за време фазе доношења одлуке може довести до недисциплине за време спровођења. Који политички систем максимизира ефикасност спровођења путем директиве без дебата? Тоталитаран режим. Али у таквом систему могу да се доносе катастрофалне одлуке јер не постоје отворени токови информација, слободна размена мишљења, идеја и аргумената.

Добро управљање захтева демократију при доношењу одлука и диктатуру за време спровођења. Професор Адигес то назива “демократуром”. У приватном животу то значи да појединац треба да буде отвореног духа док доноси одлуку. Треба да слушамо, одмеравамо супротна становишта, разматрамо их и онда доносимо одлуку. Под овим не подразумевамо само слушање других већ такође “демократичност” у слушању сопствених мисли и осећања. Требало би да будемо отворени у односу на нас саме, док не формирамо одлуку, а затим би требало да будемо непоколебљиви, дисциплиновани и диктаторски настројени по питању њеног спровођења. Многи људи су демократични за време доношења одлука али исто тако настављају да буду демократични и за време њиховог спровођења. Они мењају сопствено становиште за време спровођења због чега се њихове “стратегije” срзавају на ниво тактика и њихова “политика” постаје безвредна. Друга грешка је диктаторска настројеност за време доношења одлука и демократичност за време њиховог спровођења. Бити демократичан и отвореног духа за време доношења одлука и затим постати дисциплинован, непоколебљив и тоталитарно настројен за време њиховог спровођења је компликована и тешка ствар и у приватном животу и у вођењу организација. Упркос тежини задатка то ипак може да се постигне.

2.2. Предуслови за доношење добрих одлука у процесу управљања променама

Ако желите да доносите добре одлуке, оне морају да буду добре и краткорочно и дугорочно. Ако одлука превасходно узима у обзир један од ова два аспекта, постоји велика шанса да она не буде добра. Искључива оријентација на краткорочно може погубна за организацију исто као и искључива оријентација на дугорочно.

Ефективност значи радити праву ствар, тј. задовољити потребе клијената. *Ефикасност* значи то радити на прави начин, тј. са минимумом потребних ресурса. Од комбинације ова два фактора у конкретној организацији добрим делом зависи и њен успех.

2.3. Улоге које су неопходне за доношење добрих одлука

Први предуслов доброг пословања је доношење квалитетних одлука. За одлуке можемо да кажемо да су квалитетне ако особе или организације захваљујући њима постају ефективне и ефикасне и краткорочно и дугорочно.

Да би смо то постигли, потребне су нам четири основне улоге:

- **П (*Producing, performing services*)** произвођење или пружање услуга; одлука је ефективна ако доводи до задовољавања потребе због које смо је и донели. То значи да је она функционална у смислу да задовољава потребе наших клијената. Ова улога омогућује краткорочну ефективност.

Примери: да обезбеди транспорт, да врши истраживања, да узгаја усеве...

Захтеви:

- * Поседовање знања о томе шта треба да се ради и како да се то уради у смислу технолошког поступка.
- * Истрајност, енергија и усмереност на постизање резултата.

- **А (*Administering*)** администрирање. Ова улога се односи на систематичност, дисциплину, организованост и програмирање понављајућих активности, употребљавајући при томе минимум неопходних ресурса. Ова улога омогућује краткорочну ефикасност.

Примери: координисање активности, брига о спровођењу пословне политике, контрола трошкова...

Захтеви:

- * познавање система и/или плана.
- * предузимање корективних акција,
- * обраћање пажње на детаље, тачност, педантност.

- **Е (*Entrepreneurship*)** предузетништво. Предузетништво одговара планирању на проактиван начин. Такво планирање не значи одлучивање о томе шта ћемо да радимо сутра, већ одлучивање о томе шта ћемо да радимо данас у светлу онога шта очекујемо од сутрашњице. То значи да наша данашња припрема за очекивану сутрашњицу чини организацију проактивном пре него адаптивном на промене које ће се десити.

Адаптирање на промене значи одлучивање о томе шта ћемо урадити данас у светлу онога шта се десило јуче. Проактивна особа је дугорочно ефективна зато што јој њене “данашње” одлуке омогућују да се она спремно суочава са догађајима који наилазе. Предузетништво подразумева креативност и вољу за преузимање ризика.

Примери: опажа трендове, увиђа нове начине на које би се ствари могле радити, предлаже нове пројекте...

Захтеви:

* креативност и спремност да се преузме ризик.

- **И (Integrating)** интегрисање. Интегрисати значи мењати организациону свест од механистичке у органску, креирати културу у којој доминирају вредности међузависности, способности прилагођавања без чекања на спољашњу интервенцију и где постоји висок степен међусобне сарадње, размене информација и идеја. У таквој ситуацији се остварује синергетски ефекат. Ова улога чини организацију дугорочно ефикасном.

Примери: ангажује се на развоју људи, гради тимове, залаже се за консензус, усклађује циљеве...

Захтеви:

* да има осећај за људе, њихова расположења, организациону климу и групне процесе,

* да поседује изражену способност комуницирања.

Сврха организације је задовољење потреба клијената. Профит је само последица онога што се у организацији дешава, колико добро извршавамо ове четири улоге. Профит стоји на овим улогама и ако нека од улога поклекне, поклекнуће и профит.

2.3.1. Несагласност основних улога

Постоји изрека: "Онај ко ради сувише напорно нема времена да заради много пара". Сваки послован човек је у свом раду бар једном доживео период када је радио веома много, чак толико да није имао времена да озбиљно размишља. Другим речима, није имао времена да сања, машта и да се понаша као предузетник.

Улога *произвођача резултата (П)* или даваоца услуга спречава или нарушава *предузетничку улогу (Е)*. Исто важи и у обрнутом смислу. *Предузетничка улога (Е)* сузбија *улогу произвођача (П)*. Они који треба да изврше конкретну услугу (П) се жале на оне који генерално планирају (Е) шта треба да се ради и који стално имају неке нове идеје.

Улога *произвођача (П)* је супротстављена *административној улози (А)*. Младе организације су толико заузеле својим тренутним послом да немају времена да се боље организују што представља кључни сегмент административне улоге. Важи и супротно становиште. Организације са уходаном администрацијом су тако добро утврдиле своје оквире и процедуре рада да не могу брзо да прате промене у захтевима својих клијената.

Администрирање (А) и *предузетништво (Е)* такође нису сагласне улоге. Системи и рутине спутавају предузетничку креативност, преузимање ризика и склоност ка променама. Исто тако промене и флексибилност подривају рутинско понашање какво желе администратори.

Предузетништво (Е) и *интегрисање (И)* су исто тако супротстављене улоге. Постојан и заокружен систем вредности спутава креативност. Супротно, креативност и промене нарушавају осећање јединства. Чврст, уједињен систем вредности не охрабрује промене и скретања од заједнички прихваћених вредности. Због ових несагласности и супротстављености улога, људи се најчешће истичу у некој од њих.

2.3.2. Нико није савршен менаџер

За формулисање добре одлуке, нама је потребан појединац који је оријентисан на задатак, који је активан и предано ради, образован и упућен у посао, продуктиван, марљив и који постиже резултате - *(П)роизвођач*, извршилац или извођач. У исто време, он мора да буде организован, ефикасан, систематичан и темељан, то јест *(А)дминистратор* у позитивном смислу. Такође, треба да буде способан да преузме ризик, да буде флексибилан и да глобално гледа на ствари, другим речима да буде *пр(Е)дузетник*. Сем тога, мора да буде сензибилан, оријентисан на људе, способан да их разуме, повезује у тимове и да се не поставља као да је незамењив, то јест да буде *(И)нтегратор*. Очигледно таква идеална особа не постоји - изузев у уџбеницима менаџмента.

Менаџерски процес доношења одлука је сувише компликован за било ког појединца јер он не може све време по питању свих ствари да се истиче у све четири кључне улоге. Појединачно, сви ми смо мање или више лоши менаџери и углавном се разликујемо по степену застрањивања у шаблоне лошег управљања. Ако савршен менаџер не постоји, ако ни једна особа нема све време савршену способност просуђивања свих ствари, *да ли то значи да се свим организацијама лоше управља? То ипак није тачно. Оно што је неопходно за доношење квалитетних одлука нису савршени појединци него комплементаран тим. У правом комплементарном тиму се доносе боље одлуке, не упркос томе што су људи различити, већ баш због тога што су различити.*

2.4. Менаџерски стилови

2.4.1. Стили лоших менаџера

Лоше управљање се јавља кад год се једна од четири улоге менаџмента не извршава. Постоји много стилова лошег управљања који се уочавају код појединаца. За сваког менаџера би се могло рећи да има *код* који се састоји од четири компоненте чије комбинације показују његов “менаџерски стил”. *Те четири компоненте су: П А Е И.*

Код менаџера може садржати изражену способност везану за једну или више компонената - што се приказује великим словима (П, А, Е или И); мање развијену способност у једној или више компонената - што се приказује малим словима (п, а, е или и); и потпуно неразвијену / некоришћену способност у једној или више компонената - што се приказује цртицом (_).

Постоји предвидљив образац понашања који се понавља кад год једна од улога недостаје. Ово су класични стилови лоших менаџера који настају када је једна од улога веома доминантна док се остале три уопште не извршавају.

(П _ _ _) - *усамљени јахач*. Ова особа се најчешће промовише у менаџера или шефа зато што се показала као изузетан произвођач резултата. То је особа која пре свега много ради и посвећена је послу. Али, када је ставимо у ситуацију да управља другим људима то није довољно. Улоге администратора, предузетника и интегратора су нам такође потребне и ако нису заступљене имамо ситуацију лошег управљања.

Какав је стил усамљеног јахача? Он највећи део своје пажње усмерава на оно што треба сада да уради, не водећи много рачуна о томе да ли би могло да се ради и на неки други начин. Он је попут машиновође који каже “дај ми ред вожње, воз, покажи ми пругу и склони ми се са

пута”. Усамљени јахач ради веома много, први долази на посао, последњи одлази и нема обичај да делегира задужења. Типичан разговор са њим изгледа овако:

“Ви радите врло напорно. Зашто нешто од ваших послова не делегирате сарадницима?

Немам коме да делегирам. Они то не знају да раде. Они још нису спремни за то.

Колико дуго они раде за Вас?

Двадесет пет година.

Али, зашто их нисте обучили да то могу да раде?

Немам времена.

Зашто немате времена?

Зато што немам коме да делегирам задатке.”

Усамљени јахач не држи састанке са својим сарадницима, не обучава никога и нема дугорочних планова. Он не воли да ради са папирима, не прослеђује ствари и није добро организован. Он не гледа испред себе, не креира нове идеје нити размишља о томе шта би ново могло да се ради. Није оријентисан према људима. Његово време је ексклузивно посвећено томе да ради, ради и само да ради. Радни сто усамљеног јахача је препун разних докумената и материјала. Он “гаси пожаре”, можемо га назвати “радохоличарем” или менаџером који управља помоћу кризе. Његов одговор на све проблеме је да треба само више да се ради.

(A) - **бирократа**. Други екстремни стил лошег управљања се јавља у ситуацијама када се од четири неопходне (ПАЕИ) улоге изводи само администрирање. Бирократа долази на посао и одлази са посла тачно на време - шта ради у међувремену није важно. Најбитније је да долази и одлази на време. Бирократа управља помоћу правилника и формулара и највише времена троши на писање и састављање истих. Он контролише организацију веома добро и води је право у катастрофу. Организација иде ка свом краху али “тачно на време”. Он превасходно ради ствари на “прави начин”, уместо да ради “праве ствари”. Он је радије прецизно погрешан него приближно тачан.

(E) - **паликућа**. Паликућа је особа која стално креира нове идеје и пројекте, увек је спремна да уђе у ризик, опседнута је променама. За паликућу се никада не зна када долази и када одлази са посла. Састанке са својим особљем држи, али нико не зна када. Дневни ред састанка никада није унапред припремљен, али од својих сарадника очекује да буду спремни без обзира на то. Људи долазе на састанке које он води са свим папирима и материјалима јер не знају шта ће их питати и да ли ће бити због нечега нападнути. Његови подређени су “клакери” (плаћени тапшачи) који се праве да одушевљено следе упутства и да јако напорно раде на задацима које им је доделио. Од свега реченог или договореног сарадници спроводе врло мало, јер из искуства знају да ће паликућа ускоро променити своје намере и захтеве.

(I) - **супер следбеник**. Супер следбеник жели слагање, сличност, прихватање и ситуације без конфликта. Он је појединац са “политичким инстинктом” који говори: “Где бисте желели да идете? Дозволите да Вас тамо поведем”. Да би открио где може да се очекује консензус он лансира пробне балоне: “Ја предлажем да то урадимо тако и тако, али моје опредељење за то није превише јако”. Уколико особа која има моћ критикује његову идеју, он повлачи свој предлог и покушава да углади ситуацију. Овај човек се понаша као јегуља, јер се измигољи из било које нелагодне ситуације. На састанцима, он више слуша него што говори. Он не само да слуша шта се говори, већ такође обраћа знатну пажњу и на то ко шта није рекао

и зашто то није рекао. Он веома добро познаје прикривене токове организационе моћи и проводи доста времена размишљајући о њима, “скицирајући” њихове променљиве односе и смерове.

(_ _ _) - **бескористан човек**. Постоје људи који немају изражену ни једну од потребних менаџерских особина. Такве особе најчешће настају од неког архетипа лошег управљања: усамљеног јахача, бирократе, паликуће или суперследбеника. Заједнички узрок који претвара лошег менаџера у бескорисног човека су промене.

Услед промена лоши менаџери губе једино својство у коме су се истицали:

- променом технологије усамљени јахач, који нема времена за усавршавање, губи своје знање помоћу којег “производи” или врши услугу.
- честим променама правилника, прописа или честим реорганизацијама бирократа губи “тло под ногама” и не уме више да се снађе.
- пошто сам генерише сталне промене, паликућа губи поверење својих сарадника који престају да га слушајући следе, што доводи до губљења његовог самопоуздања. Он тада престаје да ствара и саопштава нове идеје - оно једино у чему се истицао.
- у ситуацијама које захтевају брзе и радикалне промене суперследбеник се снебива, тражи подршку и не може одлучно да “закорачи напред”, због чега губи кредибилитет и своју позицију у организацији.

Постоје четири доминантне карактеристике бескорисних људи:

- они никада немају проблема,
- све прихватају без отпора,
- брину се једино о очувању своје позиције,
- за своје сараднике бирају бескорисне људе.

Због наведених особина бескорисни људи су изузетно опасни за било коју организацију, поготово ако се устоличе на кључним позицијама.

2.4.2. Стилски менаџери

Претходно наведени примери описују карактеристичне појаве лошег управљања. Оно што се чешће сусреће у пракси су људи који су оријентисани на једну од улога али разумеју значај и потребу за осталим улогама.

- особу чије је кôд (**Паеи**) не називамо *усамљеним јахачем* већ **произвођачем резултата**,
- особу (**пАеи**) зовемо **администратором** а не *бирократом*.
- **предузетник** је човек са (**паЕи**) а не *паликућа*,
- а онај који је оријентисан на И улогу а схвата значај и неопходност извршења остале три се назива **интегратор (паеИ)** а не *суперследбеник*.

2.4.3. Конфликт стилова

Да бисмо доносили добре одлуке, потребан нам је комплементаран тим којег чине менаџери различитих стилова.

Комплементаран тим неизбежно ствара конфликте, пре свега конфликте који произилазе из разлике у индивидуалним стиловима. Добре одлуке су неопходне за добар менаџмент. Комплементаран тим који неизбежно ствара конфликте је неопходан предуслов за доношење добрих одлука. Менаџери који не дозвољавају да се појаве неслагања и разлике у мишљењу, менаџери који не знају како да каналишу и учине функционалним таква неслагања, у ствари практично не управљају, већ само умишљају да то чине. Конфликти су суштински важни за управљање. Конфликата стилова нема, ако нема комплементарног тима, а таква ситуација доводи до одлука лошег квалитета.

Док је са једне стране конфликт неопходан за добро управљање, са друге стране знамо да он такође може да буде деструктиван. *Шта чини конфликт деструктивним и како се он може контролисати и усмерити да постане конструктиван?*

Разлика између конструктивног и деструктивног конфликта потиче од начина на који третирамо неслагања. То превасходно значи од нивоа узајамног поштовања. *Када отпуштамо или напуштамо наше адвокате, рачуновође, лекаре и друге стручњаке? Да ли у моменту када се са нама не слажу?* Не. Ми их отпуштамо или напуштамо онда када престанемо да учимо из њиховог неслагања са нама, при чему се учење догађа само када постоји узајамно поштовање. Неслагање представља прилику да нешто научимо и ми учимо само од људи чије мишљење, односно неслагање поштујемо. Очигледно да овде постоји проблем кокошке и јајета. Ми учимо од људи чије мишљење и неслагање поштујемо, али ми поштујемо људе ако смо од њих претходно нешто научили. Како да изађемо из овог круга?

Прво треба да приступимо особи са поштовањем, користећи прилику да од ње нешто научимо, што даље опет појачава наше поштовање према њој. Неслагања постају деструктивна када не постоји узајамно поштовање и то нас доводи у тежак положај. На тај начин, конфликти који потичу из разлика у стиловима су чешће деструктивни због форме него због садржаја. То можемо лако да увидимо из личног искуства. Врло често се не сећамо садржаја нашег неслагања или размимоилажења, али не заборављамо начин на који се наше неслагање испољавало. Када се нађемо у конфликтној ситуацији често се суочавамо са непријатношћу која се огледа у нелагодном убрзавању расправе, повишавању гласова, непотребно брзом изговарању речи и губљењу стрпљења. То се тумачи као недостатак толеранције и поштовања. Када убрзавамо дискусију најчешће напуштамо стазу која нас води у конструктиван конфликт и завршавамо у деструктивном конфликту. У таквим ситуацијама нам је неопходна дисциплина. Што је конфликт болнији, требало би да имамо више стрпљења и да спорије, опрезније и разборитије мислимо и говоримо.

Заједнички именитељ земаља које остварују високе економске учинке је чињеница да оне имају културу коју карактерише узајамно поштовање. Успех Јапанаца или Немаца произлази из њихове културе. Веома је тешко пронаћи Јапанаца који се нечему противи на непријатан и одбојан начин. У пр(Е)дузетничким културама, какве постоје у Израелу и Грчкој, лако се можемо сукобити или чак свађати са људима који, чак и када се слажу, то раде на незгодан и неприличан начин.

Да бисмо управљали било чиме морамо доносити одлуке. **Квалитет одлука је функција квалитета људи комплементарних стилова који учествују у доношењу одлука и нивоа њиховог узајамног поштовања.**

2.4.4. Дobar менаџер

Нико никада није све време и у свим ситуацијама идеалан менаџер. Адигесов метод је заснован не на томе какав би менаџер требао да буде, већ шта менаџер може да буде. Процес менаџмента је исувише компликован за појединца да би га сам изводио. Ниједан менаџер нема савршен ПАЕИ стил, али се могу формирати тимови људи који заједно испуњавају све четири ПАЕИ улоге. Пошто идеалан не постоји, морамо се задовољити добрим менаџером, али ни то није лако бити. Карактеристике доброг менаџера су:

- Има релативно уравнотежен ПАЕИ стил – има смисла и за улоге у којима се не истиче
- Познаје себе. Познаје и прихвата сопствене способности и слабости. Има уравнотежен став о себи (прихвата стварност и не живи у илузијама, не покушава да буде нешто што није, прихвата чињеницу да није савршен). Свестан је свог утицаја на друге људе.
- Прихвата разлике у мишљењу и признаје другима право да различито процењују његов рад и дају судове другачије од његових.
- Препознаје код других квалитете и улоге које сам не поседује.
- Зна шта је потребно за успешан менаџмент и поштује и подржава комплементарна знања и способности.
- Може да обузда сукобе и претвори конфликте у функционалне и конструктивне.
- Ствара окружење погодно за учење и развој.

Једном реченицом – зрела добро уравнотежена особа.

2.5. Предуслови за спровођење одлука

Свака менаџерска одлука има четири основне димензије. Када се промени једна од димензија, долази и до промене одлуке. То више није иста, већ другачија одлука. Те четири димензије су:

- **Шта треба да се уради?(П)**
- **Како то треба да се уради?(А)**
- **Када и зашто то треба да се уради?(Е)**
- **Ко то треба да уради?(И)**

Четири (ПАЕИ) улоге се пресликавају на императиве одлучивања који се морају остварити или ће, у супротном, одлука бити лоше дефинисана. Свака одлука мора да буде јасна и одређена. Морамо знати шта треба да урадимо и шта не треба да урадимо. Ако неко зна само шта треба да уради, али не зна шта не треба да уради, он може да уради и непожељну ствар.

Исти резон важи и за остале улоге. Добро одлучивање захтева непрестано преиспитивање да би се

исправиле грешке у неразумевању. Ако се нека нова одлука одмах не спроведе, не треба да сматрате да су извршиоци на које се она односи глупи, или да намерно саботирају одлуку. Они само не знају шта, како, када и ко треба нешто да уради, док не сазнају шта не, како не, када не и ко не треба да то уради. Одлука може да буде ефективна само ако је добро дефинисана, а то подразумева добро и јасно исказивање сва четири императива одлучивања (ПАЕИ) и то у оба неопходна модалитета (и да и не). Добро дефинисана одлука прераста у задатак који треба извршити.

2.5.1. Основне полуге или извори менаџерске енергије за спровођење одлука

У социологији, психологији, менаџменту итд., постоје многобројне дефиниције *овлашћења, моћи и утицаја*. Ови фактори представљају кључне полуге које менаџери користе за спровођење одлука. То су њихови извори “менаџерске енергије”. Овде наведене дефиниције су дате ради разјашњавања разлике које се не уочавају у обичној употреби. Будите пажљиви при коришћењу ових дефиниција при примени Адиджесовог метода. Овако дефинисани термини имају кључну улогу у одређивању састава тимова.

Овлашћење или формални ауторитет (а): Формално право или овлашћење да се донесе нека одлука, које има нека особа на основу свог радног места или одобрења надређеног руководиоца, независно од његове стварне моћи, знања, личних особина, веза итд.

Примери:

- а. Менаџер продаје има овлашћење (формални ауторитет) да да попуст клијенту (без да тражи дозволу за то)
- б. Менаџер производње има овлашћење да заустави машину или премести радника са једне машине на другу

Дијаграм 1



Моћ (п): Поседовање могућности кажњавања или награђивања. “Казна” је свако ускраћивање очекиване награде.

Тако дефинисана моћ може да укључи могућност да се не додели награда неком ко је очекује. Из тога следи да:

- Увек када очекујемо од некога нешто, та особа има моћ над нама.
- Обим његове / њене моћи над нама у директној је вези са тиме колико нам је он / она потребна да бисмо задовољили своје потребе.
- Свако ко може да помогне или спречи оно што бисмо ми желели, има моћ над нама.
- Потпуна слобода (тј. нико над нама нема моћ) наступа када нам ни од кога ништа није потребно.
- У организацијама, због међусобне зависности у извршавању задатака, увек нам је неко потребан да обавимо посао.
- Моћ представља исконску могућност кажњавања или награђивања, а не право да се то чини.
- Многи људи у организацијама имају могућност да не дају “награду” (тиме што не сарађују) без обзира што немају права да то раде. У том случају они имају моћ.
- То значи да менаџери треба да разматрају начине како да придобију људе који су им неопходни за извршавање задатака.

Не постоје потпуно слободни људи. Рад у било којој организацији (укључујући и цело друштво) представља подложност моћи других.

Да би управљао, онеме ко има формално овлашћење је потребна кооперација људи који имају моћ.

Дијаграм 2



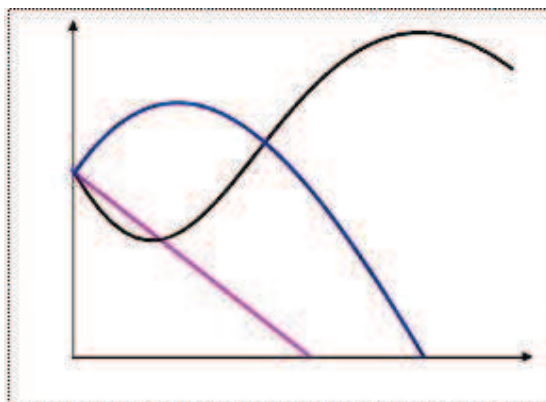
Професионални утицај (и): Способност да некога наведемо да нешто уради без примене наше моћи или овлашћења.

Пример:

Планер даје информацију о томе шта ће се догодити и даје алтернативне стратегије. На крају, он предлаже једну стратегију, убеђујући нас да је она најбоља. Он нема способност да нас казни (или задржи било коју будућу информацију) уколико не следимо његову препоруку и он не поседује директно овлашћење да нам нареди. Утичемо убеђујући, објашњавајући, расправљајући се и дајући информације.

У свакодневном раду, када покушавамо да спроведемо неку одлуку не користимо ове три полуге одвојено, већ их симултано примењујемо. Ипак, наредна слика приказује како би изгледало да се ови извори менаџерске енергије примењују посебно.

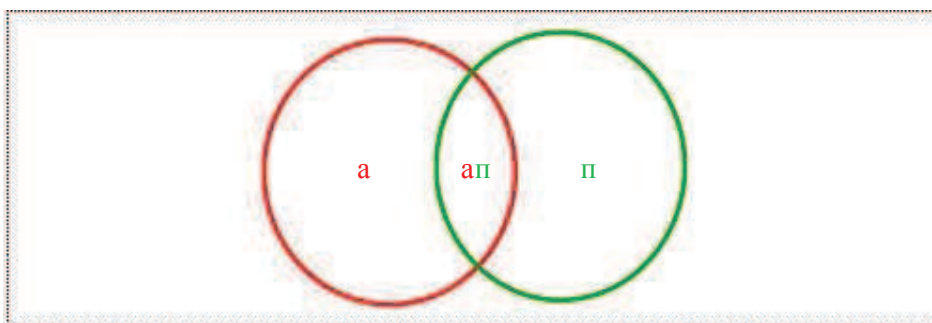
Дијаграм 3



а (овлашћење), п (моћ), и (утицај)

Постоје ситуације када долази до преклапања два од три фактора: овлашћења, моћи и утицаја.

Дијаграм 4



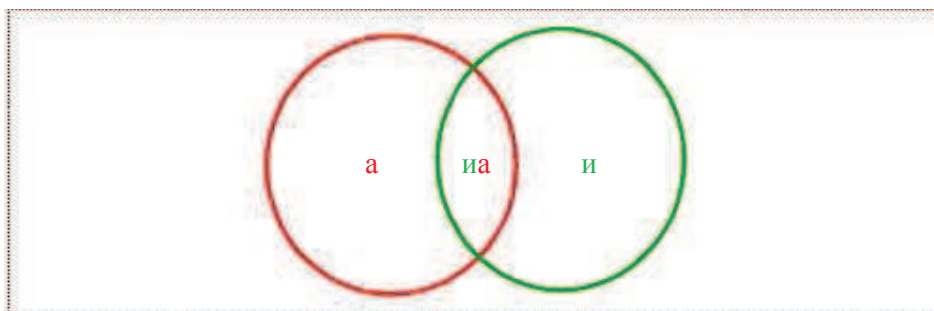
Овлашћена моћ (ап): Формално право кажњавања и/или награђивања.

Пример:

Право да се неко унапреди, повећају плате, доделе одмори.

Надређени обично имају овлашћену (ап) моћ над својим подређенима. Подређени обично имају неовлашћену моћ (п) над својим надређенима и себи равнима.

Дијаграм 5

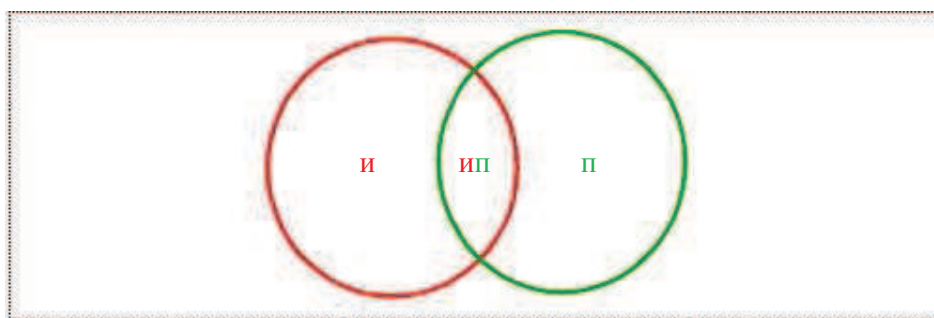


Утицајно овлашћење (иа): Право да се донесе одлука уз способност да се други убеди да је она исправна.

Пример:

Професионални ауторитет: Признати стручњак за порезе објашњава свом помоћнику зашто се одређено правило мора поштовати да би се решила компликована пореска ситуација.

Дијаграм 6



Индиректна моћ (ип): Ситуација индиректне моћи јавља се када једна особа верује да утиче на другу која уствари признаје само његово неформално право да је казни/награди.

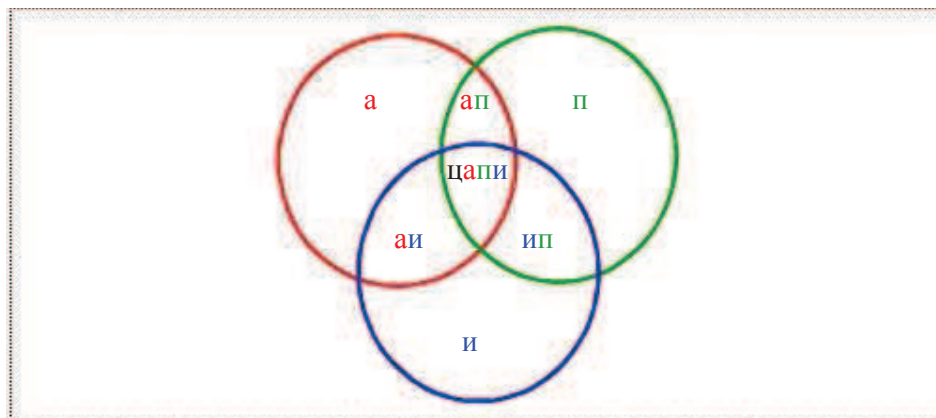
Пример:

Човек из највишег руководства предузећа “препоручује” неком шта да ради иако за то нема овлашћење и “несвесно” изриче следећу реченицу: “Када сам разговарао са председником о овом предлогу, он је рекао да је то сјајна идеја.”

Ситуација коју би менаџери желели да имају и која повећава вероватноћу успеха, се јавља када су сједињени (и) овлашћење (а), моћ (п) и утицај (и). Ово називамо “цапи”.

ЦАПИ: Сједињено овлашћење (формални ауторитет), моћ и професионални утицај = формално право да се донесе одлука подржана могућношћу кажњавања или награђивања (у зависности да ли се спроводи или не) и подржана могућношћу да се неко стварно убеди да је одлука најприхватљивија. **ЦАПИ** представља контролу над неким задатком.

Дијаграм 7



Пример:

Менаџер продаје има **цапи** при одлучивању да обустави одређену пропагандну кампању која је очигледно неуспешна.

Област на дијаграму која представља све претходно наведене елементе назива се **ауторанца**.

ауторанца = а + п + и + ап + ип + аи + цапи

Ауторанца је целокупна способност и права (енергија, торба пуна полуга) коју особа у датом тренутку има на располагању за обављање посла.

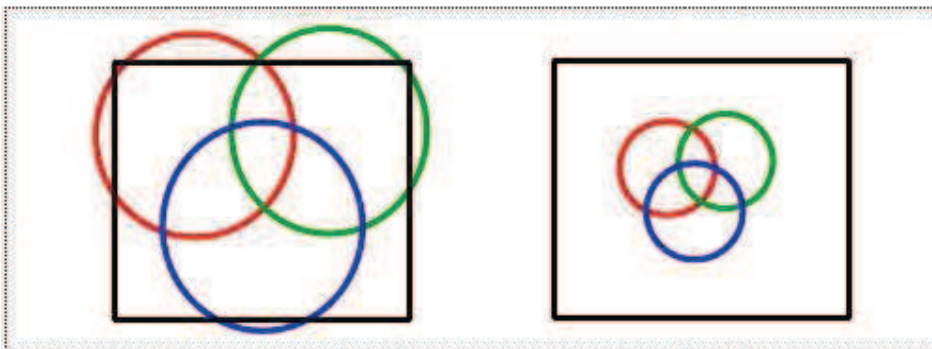
Када донесемо одлуку она прераста у задатак. Скуп задатака на вашем радном месту је ваша надлежност. Ако задатак прикажемо квадратом и на њега положимо кругове овлашћења, моћи и утицаја, добили смо графички начин приказивања погодан за анализу ефикасности спровођења одлуке. То значи да би спровели задатак ми морамо да квадрат “прекријемо” круговима.

Ефективност овако изражена је однос између ауторанце и задатака тј. надлежности.

ефективност = ауторанца / надлежност

Уколико имамо довољно укупне менаџерске енергије да прекријемо задатак, он ће бити спроведен.

Дијаграм 8

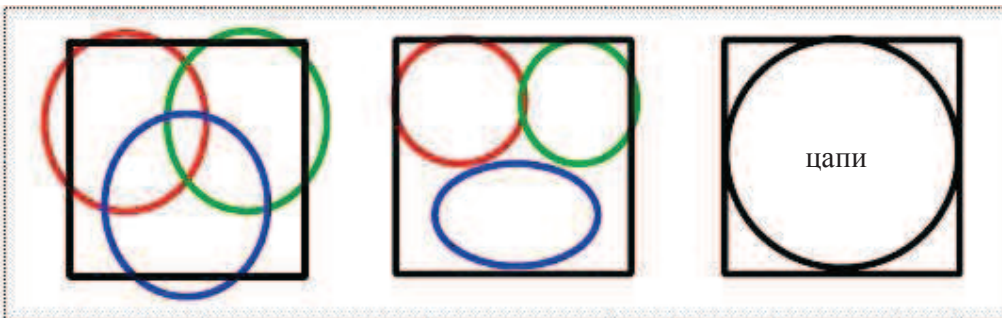


Ефикасност је однос колико ствари држимо под контролом у односу на нашу укупну менаџерску енергију.

ефикасност = цапи / ауторанца

На слици су сва три менаџера ефективна тј. укупна енергија прекрива задатак. Колико више од те енергије је под контролом утолико ћемо бити и ефикаснији. Појединци могу имати цапи само над одређеним задацима, никако над организацијом.

Дијаграм 9



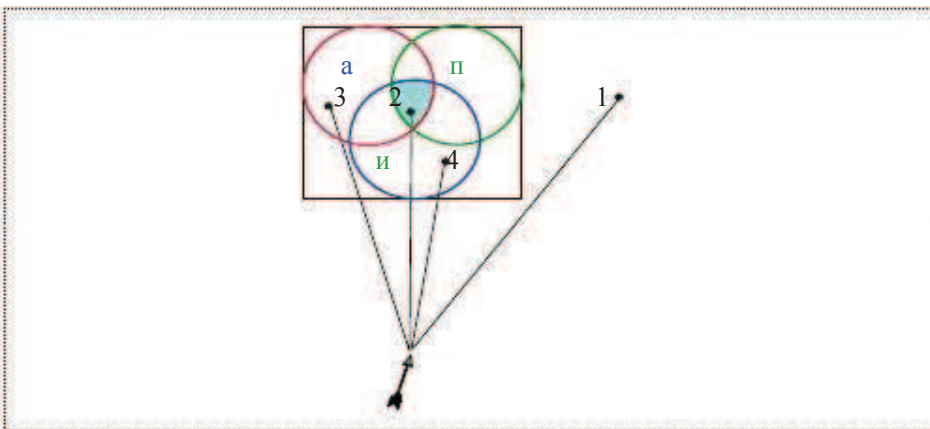
Пример:

Менаџер нема цапи над организацијом јер нема извршну моћ. Да може сам све да ради он би то и радио.

Како поступати у различитим случајевима када имамо различите компоненте цапи-ја.

1. Ово није твој проблем.
2. То је твој проблем. Имаш потпуну контролу. Уради га.
3. Ово је пред-проблем. Сазови састанак да би придобио људе који су ти потребни у ланцу спровођења, као и стручњаке за тај проблем.
4. Ово је пред-пред-проблем. Убеди људе са овлашћењем да сазову састанак (сведи на предпроблем)

Дијаграм 10



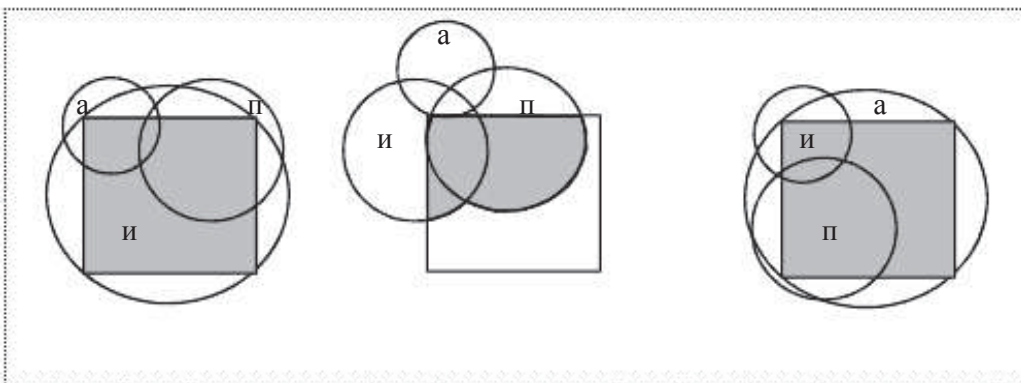
Групни цапи

Појединци имају одређен степен овлашћења, моћи и/или утицаја над сваким задатком. Сваки члан групе људи доноси своје овлашћење, моћ или утицај у ту групу и може, ако жели, да их користи да помогне групи да изврши задатак.

Најважнији кључ у тимском решавању проблема је да се сачине групе које имају цапи над проблемом и ситуацијом. **За састављање тима се прво узима цапи принцип а затим ПАЕИ. Тим који има цапи вероватно има и ПАЕИ, док обрнуто не важи.**

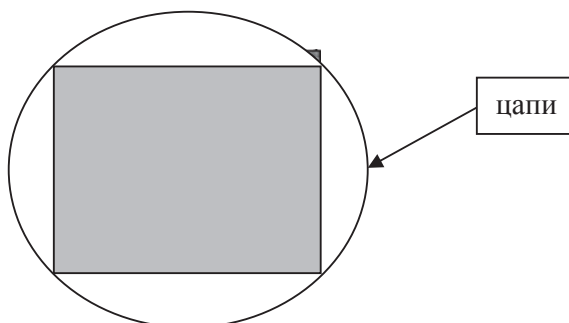
- Три појединца - нико сам нема цапи над задатком

Дијаграм 11



- Заједно три особе имају цапи:

Дијаграм 12



2.6. Лидерство и управљање организационим променама у ЈП ПЕУ

Након доношења одлуке да се започне процес организационих промена, неопходно је да се та одлука спроведе и у пракси. Први корак у спровођењу одлуке јесте идентификовање и ангажовање агента промена. Агент промена јесте особа или тим који оперативно управља процесом промена. Агент промена планира процес, самостално обавља активности и задатке потребне у процесу промена али и организује обављање неопходних задатака и активности у процесу промена од стране других, координира активности различитих субјеката у процесу промена, контролише ток и ефекте процеса промена и предузима корективне акције. Задатак агента промена јесте да истражи проблем који је иницирао промену, открије његове узроке, предложи менаџменту интервенцију односно промену коју треба извести да би се проблем решио и да, на крају, спроведе промену или барем учествује у њеном извођењу. Агент промена не мора имати ауторитет да доноси стратешке одлуке у погледу промена које ће се реализовати али мора имати ауторитет да доноси оперативне одлуке везане за извођење процеса промена.

Променом власти на републичком нивоу у Србији ове године, променило се и руководство у ЈП ПЕУ, односно Влада РС као власник ЈП ПЕУ поставила је на чело предузећа новог

генералног менаџера (директора) који има апсолутна овлашћења од стране Владе да бира (односно смењује) сараднике по свом нахођењу, што је он и учинио. Управо из тога произилази поента овог рада, а то је да утврди, по Адигесовом методу, да ли је он (генерални директор) адекватан избор за агента промена и да ли је за своје најближе сараднике одабрао кадрове који заједно са њим чине комплементаран тим, који може на ефикасан и ефективан начин да управља процесом организационих промена (чињеница је да је претходно руководство упало у вртлог инерције из ког није могло да се ишчупа). Ово руководство има и отежавајућу околност у управљању процесом организационим променама, а то је временски оквир постављен од стране саме Владе РС, која захтева да одређене организационе промене (процес реструктурирања) буду изведене до 30. јуна 2014. године.

У идентификовању агента промена менаџмент организације има пред собом три алтернативе. Прва могућност је да улогу агента промена преузме на себе сам менаџер (што је случај у ЈП ПЕУ), а друге две су ангажовање интерног или екстерног агента промена.

Преузимање улоге агента промена од стране самог менаџера предузећа има своје добре и лоше стране.

Добре стране су:

- менаџер најбоље познаје своју организацију, и према томе он је напозванији да изводи промене у њој
- менаџер је најмотивисанији да изведе промене и њима реши проблем будући да ти проблеми њему „загорчавају“ живот
- менаџер има линијску, наредбодавну моћ над организацијом и одлука коју он донесе у погледу промена ће бити спроведена. То је гаранција да ће се промене, ма како било замишљене, спровести брзо и ефикасно

Лоше стране су:

- менаџер често нема довољно времена да се посвети решавању организационог проблема због свакодневних, рутинских послова којима се бави
- менаџер нема довољно знања и способности да би успешно решио проблем и извео промене јер тај процес захтева нека знања и вештине које излазе из домена његове компетенције и искуства
- менаџер је „заробљеник“ сопствене перспективе проблема и искуства и не може правилно да оцени природу и узрок проблема (некада је и сам менаџер узрок проблема)
- менаџер може током промена да има сукоб интереса, јер се може десити да је управо он сам извор проблема. У том случају тешко је претпоставити да ће менаџер као агент промена извести промене на начин који ће угрозити његову позицију или му нанети било какву штету

У светлу прве три тачке лоших страна избора менаџера предузећа за агента промена, може се закључити неопходност правог избора сарадника од стране менаџера који ће заједно са њим чинити један тим способан да изведе одговарајуће промене.

Основни ослонци менаџера за спровођење одлука су: овлашћење, моћ и утицај. Ако над неким задатком менаџер има обједињена сва три елемента (**цапи**), то значи да он сам држи под контролом спровођење тог задатка. Нико нема **цапи** над организацијом осим свих запослених.

Да би се повећала вероватноћа спровођења одлука, тим сарадника се прво саставља по **цапи** **принципу**, а затим се надопуњава људима чије нам улоге недостају.

Позиција генералног директора у ЈП ПЕУ сама по себи већ носи два од три елемента **цапи**-ја, а то су **а** (овлашћење) и **п** (моћ). Тако да било ко да се нађе на тој позицији (као и тренутни генерални директор) има одличну стартну позицију за спровођење промена.

Поред тога, као ресурс критичан за организацију (поготово јавна предузећа) јесте и приступ државним органима па онда особе или групе које имају тај приступ остварују највећу моћ у предузећу. На основу мог истраживања и посматрања ситуације у ЈП ПЕУ актуелни генерални директор (агент промена) има тај приступ, односно одличну сарадњу са ресорним министарством (прво са државним секретаром, а онда и са самим министром), што додатно учвршћује његову позицију моћи за спровођење одлука.

Тим са којим сарађује генерални директор је унапред устројен у ЈП ПЕУ (а рекао бих и у сваком другом предузећу), а то је заменик генералног директора, финансијски директор, комерцијални директор и технички директор предузећа. Да би тај тим био комплементаран, одређује који тип менаџера се налази на свакој од тих позиција, а то ћемо утврдити Адигесовим методом на примеру ЈП ПЕУ.

Адигесов метод даје смернице односно општу поделу менаџера у зависности од њихових особина, али је на самом посматрачу (или истраживачу) да ли ће успети на објективан начин да процени и сврста одређену особу у одговарајућу категорију. Тако да је крајњи резултат истраживања по Адигесовом методу, а у овом случају резултат треба да буде да ли је генерални менаџер адекватна особа за агента промена и да ли чини комплементаран тим са топ менаџментом предузећа, субјективан став истраживача.

Користећи различите методе истраживања, а највише ослањајући се на моја личана запажања (јер сам присутан у предузећу релативно дуг временски период, што значи да дуго посматрам и познајем начин рада особа које тренутно чине топ менаџмент предузећа) дошао сам до следећих закључака.

Мислим да је тренутни генерални директор адекватан избор за агента промена јер поред два елемента **цапи**-ја (**ап**) има и трећи, а то је утицај (**и**). Односно мислим да има **ауторанцу** над сваким задатком (види дијаграм 7). По мени, а користећи се Адигесовим методом, његов менаџерски стил је (Паеи), односно произвођач резултата. Такође мислим да је чланове топ менаџмента прво бирао по **цапи** **принципу**, а тек онда по улогама које надопуњавају тај тим, и тиме повећао вероватноћу спровођења одлука у дело. Пошто смо у претходном делу рада описали стилове менаџера, сада ћемо сходно томе навести ко од припадника топ менаџмента ком стилу приближније одговара (моје субјективно мишљење).

- Заменик директора (пАеи)
- Финансијски директор (паеИ)
- Комерцијални директор (паеИ)
- Технички директор (паЕи)

Сходно томе, не преостаје ми ништа друго него да закључим да је генерални директор адекватан избор за агента промена и да са својим најближим руководством чини комплементаран тим, који на ефикасан (радити ствари на прави начин) и ефективан (радити праву ствар) начин управљају процесом орагнизационих промена у ЈП ПЕУ.

Претходним излагањем дати су одговори на посебне хипотезе рада, чиме је направљен адекватан увод за одговор (покушај одговора) на питање које поставља основна хипотеза.

3. Појам реструктурирања

Реструктурирање је комплексан, вишеслојан и изузетно хетероген феномен. Једна од ретких експлицитних дефиниција појма реструктурирања предузећа гласи:

"Реструктурирање предузећа је скуп дисконтинуелних одлучних мера које се предузимају у циљу повећања конкурентности предузећа и повећања његове вредности." (Crum i Goldberg)

Да би правилно схватили појам реструктурирања претходно морамо да схватимо појам структуре. Структура се може дефинисати као специфичан и стабилан однос између кључних елемената у конкретној функцији или процесу који се обликује од стране интерних снага у предузећу, а под утицајем фактора екстерног окружења.

Базични елементи структуре предузећа су:

- средства
- капитал
- управљање и менаџмент
- трошкови и
- организација.

Спонтане и континуелне промене структура (текуће пословање) су благог интензитета и не могу се подвести под термин реструктурирање. Структуре предузећа често, након свакодневних спонтаних промена, остају анахроне и неподесне у односу на промењено екстерно окружење. *И управо из тог разлога предузећа повремено улазе у процесе реструктурирања.*

За разлику од свакодневних промена структуре, промене које се дешавају као резултат реструктурирања нису спонтане и континуелне, већ срачунато изазване и дисконтинуелне. Тако да, исход процеса реструктурирања предузећа нису благе промене структуре, већ значајне промене у једној или више базичних структура предузећа.

Знајући све ово, реструктурирање би се могло дефинисати као процес изазивања дисконтинуелних и значајних промена у структури предузећа, како би се релаксирала нека ограничења са којима се предузеће суочава, а у циљу промене њиховог утицаја на перформансе предузећа.

3.1. Стратегије реструктурирања и њихова класификација

Стратегије реструктурирања могу се класификовати на више начина:

- 1) на стратегије *дефанзивног* и стратегије *офанзивног* карактера
- 2) на стратегије *реструктурирања пословног портфолиа, организационо реструктурирање и финансијско реструктурирање (ове три врсте реструктурирања заједно чине корпоративно реструктурирање)*

1) Дефанзивне стратегије карактеришу следеће мере:

- затварање или продаја непрофитабилних делова предузећа (редукција имовине)
- контрола и редукција свих трошкова
- чврста финансијска контрола
- редукција броја радника
- пресељење неких производних линија на друге јефтиније локације
- реорганизација организационе структуре
- реструктурирање дугова и сл.

Офанзивне стратегије подразумевају:

- очување и развој здравог језгра компаније
- додатно инвестирање у развој и нове производе
- ангажовање новог менаџмента
- фокусирање на одређене производе и нова тржишта
- унапређење продаје
- удруживање са другим компанијама и сл.

Реструктурирање предузећа се често примењује не само у кризним ситуацијама већ и код промене власничке структуре. Нова управа кроз овај модел врши стратегију заокрета ка повећању перформанси предузећа и повећању његове тржишне вредности.

У свету је чест случај да инвестиционе компаније или фондови купују предузећа чија тржишна вредност није висока у том тренутку, врше њихово реструктурирање ради повећања њихове вредности и затим на берзи продају то предузеће правећи на тај начин профит.

2) Портфолио реструктурирање обухвата *дезинвестирање* постојећих средстава (контракција), прибављање нових средстава-*аквизиције* и *мерџери* (експанзија) или истовремена *дезинвестирања* и *аквизиције*.

Дезинвестирање подразумева трансакције продаје и трансакције одвајања делова предузећа у циљу изоштравања фокуса, отуђивањем јединица које су периферне за језгро бизниса и у циљу обезбеђења додатног капитала.

Облици дезинвестирања су:

1. **продаје пословних сегмената (sell off)** Овакве трансакције представљају појавно најједноставниј и свакако најчешћи облик дезинвестирања. Оне су подесне за предузећа којима је потребна готовина за потребне отплате дугова или капиталне инвестиције.
2. **откуп дела предузећа од стране менаџмента (MBO-Divisional Management Buy-Out)** подразумева продају пословног сегмента менаџмент тиму датог сегмента, који куповину финансира из дугова-коллатерал су средства и будући новчани токови датог сегмента.
3. **трансакција одвајања (spin off)**, значи да предузеће врши бесплатну дистрибуцију акција сегмента који се одваја својим акционарима на сразмерној основи чиме се од сегмента креира друга корпорација ($A=A+B$). Подсећа на дистрибуцију дивидендних акција, али се акционарима не дистрибуирају акције предузећа, већ (нове) акције његовог пословног сегмента.
4. **трансакција деобе (split off)** Акционарима се нуди могућност да поседоване акције замене у утврђеној сразмери за акције пословног сегмента који се осамостаљује.
5. **трансакција јавне продаје акција сегмента предузећа (ECO-Equity Carve Out)** Матично предузеће инвестиционој јавности нуди и отуђује најчешће релативно мали проценат власништва над предузећем ћерком, а задржава већински пакет.
6. **цепање предузећа (split up)** се спроводи најчешће кроз низ трансакција одвајања и деоба, једнократно или из више наврата, чиме предузеће престаје да постоји, али пословни живот настављају отцепљени сегменти ($A=B+C+D\dots$).

Дезинвестирање је економски увек оправдано када вредност која ће се остварити дезинвестирањем средстава надмашује садашњу вредност будућих новчаних токова који би се остварили употребом средстава. Тада се дезинвестирањем повећава вредност предузећа. Стални напори предузећа да се фокусирају на активности које најбоље умеју да раде, како би редуковали трошкове, смањили расипање ресурса са активности које су битне за креирање вредности и конкурентску позицију, водиле су препуштању одређених активности другим предузећима која их могу јефтиније или квалитетније обавити – аутсорсингу (outsourcing). Аутсорсинг је представљао чест мотив или за издвајање сегмената, где се одабране активности уговорно аутсорсују на издвојени ентитет, или, пак, за продаје сегмената, где се услуге које је обезбеђивао продати сегмент могу обезбедити из аутсорсинга или са предузећем купцем или на другом месту.

Аквизиција се јавља када предузеће иницијатор преузимања стиче контролни удео (више од 50% управљачког пакета) предузећа мете, с тим да оба предузећа настављају да функционишу као одвојена правна лица ($A+B=A+B$). Наиме, иницијатор трансакције постаје матично предузеће, док преузето предузеће постаје зависно предузеће.

Мерџер се јавља када мета трансакције губи правни субјективитет ($A+B=A$). Средства и обавезе мете преузимања улазе у финансијске извештаје иницијатора преузимања, док се њене акције поништавају. После трансакције не праве се консолидовани финансијски извештаји пошто нема односа по основу капитала између иницијатора и мете преузимања иако се у финансијским извештајима иницијатора приказују средства, обавезе и операције мете.

Стратегијске алтернативе мерџерима и аквизицијама или пословне алијансе представљају формалне (уговорне) или, ређе, неформалне односе предузећа успостављене у циљу остварења специфичних стратегијских циљева као што су остварење уштеда у производним циклусима и унапређење технологије, повећање искоришћености капацитета, размена know-how, сарадња у истраживању и развоју, побољшање дистрибуције, попуњавање „рупа“ у линијама производа, поделе трошкова развоја производа, развијање тржишта за нове производе, боље управљање ризиком и сл. Класификација форми пословних алијанси најчешће је неконзистентна и укључује: различите типове специфичних уговора о снабдевању или дистрибуцији, као што су лиценце (и унакрсне лиценце) и франшизинг, неформалне стратегијске алијансе, заједничке пројекте, заједничка улагања (joint ventures) и сл.

За разлику од мерџера и аквизиција, предузећа укључена у ове облике сарадње задржавају својство независних ентитета, осим код заједничких улагања. У поређењу са мерџерима и аквизицијама, пословне алијансе уобичајено захтевају мања улагања и значајно су мање ризична. *Заједничка улагања* представљају најчвршћу форму повезивања предузећа у оквиру пословних алијанси. Реализација циљева заједничког улагања подразумева формирање новог, заједничког предузећа, као и прецизно уговорно дефинисање односа и облика учешћа сваког од партнера у инвестицији, учешћа партнера у покривању трошкова пословања, учешћа партнера у управљању, начина мерења перформанси, учешћа у расподели нето добитка, времена трајања подухвата итд. За разлику од M&A, која захватају целину пословних система инволвираних предузећа, заједничка улагања се најчешће фокусирају само на поједине елементе пословних система као што је продаја, производња или истраживање и развој, укључујући и развој нових производа. Вероватно је главни мотив заједничких улагања подела ризика између учесника у подухвату.

Организационо реструктурирање подразумева значајне промене у организационој структури предузећа укључујући поновно повлачење граница дивизија, поравнање хијерархијских нивоа, ширење распона контроле, смањење производне диверсификације, ревизију компензација, подешавање процеса и побољшавање управљања и смањење броја запослених.

Финансијско реструктурирање ћемо дефинисати као процес изазивања дисконтинуелних и значајних промена структуре капитала на бази промена односа између сопственог капитала и дугорочних дугова или/и промена унутрашњих односа у свакој од ове две категорије извора финансирања.

Технике финансијског реструктурирања су:

1. **откуп акција (stock repurchase)**
2. **докапитализација другом класом акција (DCR-Dual Class Recapitalization)** је емисија нових акција са другачијим правима гласа од права гласа по постојећим акцијама
3. **понуде за замену једних хартија од вредности другим (exchange offers)** обухватају замене обвезница за акције, замене обвезница за преференцијалне акције, замене конвертибилних обвезница за обвезнице и обрнуто
4. **LR (Leveraged Recapitalization)** - исплата високих специјалних дивиденди
5. **LBO (Leveraged Buy Out)** - корпорација се преводи из јавног у приватно, затворено власништво. Предмет приватизације је целокупна корпорација.
6. **ESOP (Employee Stock Ownership)** - технике укључивања запослених у власништво

Реструктурирање предузећа у финансијским неприликама се, у основи, своди на финансијско реструктурирање. Два су могућа исхода оваквог реструктурирања: предузеће или успева да се реорганизује и настави пословни живот или се, у случају неуспеха, упућује у ликвидацију. Зато се реструктурирање предузећа у финансијским неприликама често назива реорганизацијом. Циљ реорганизације је смањење укупне оптерећености дуговима, као би се помогло пословно и финансијско оздрављење, односно рехабилитација предузећа. Кључну полугу реорганизације представља реструктурирање дугова, које има три главне димензије:

- опрост дела дугова-
- редуковање или редефинисање каматних стопа и промене динамике сервисирања дугова, укључујући и пролонгирање рокова доспећа
- конверзије дугова у сопствени капитал (замене дугова акцијама)

Све димензије се, поједостављено, свODE на чињење концесија од стране поверилаца.

Успех реструктурирања једног предузећа зависи од тога у којој мери је спроведена врста стратегије реструктурирања за коју се менаџмент тог предузећа одлучио. Успешност подразумева:

- да постоји једноставан и сажет план који уклања неефикасност послова и инвестиција како би се обезбедио раст
- да постоји јасна представа генералног менаџера о утицају програма реструктурирања на потенцијал предузећа како би се затворио јаз између постојећег и пуног потенцијала.

Посматрано из теоријског угла, реструктурирање се покреће да би се поправиле лоше перформансе предузећа или да би се, иначе добре перформансе учиниле још бољим. Лоше перформансе предузећа могу бити узроковане не само лошим перформансама менаџера, већ и неповољним утицајима критичних промена на тржишту капитала, тржишту инпута и, првенствено тржишту аутопута.

Квалитет корпоративног управљања игра кључну улогу у одржавању добрих корпоративних перформанси, правовременом иницирању реструктурирања и превенцији интервенције екстерних механизма контроле. Квалитетан систем корпоративног управљања омогућава да притисак механизма корпоративне контроле на менаџмент расте како перформансе предузећа падају. Ефикасан борд држи везу перформанси и компензација за менаџере јаким и присиљава менаџмент тим да иницира неопходно реструктурирање, смањењем компензација за менаџере или претњом њихове смене. Уколико менаџмент тим не покрене реструктурирање ни након пријема експлицитних претњи од стране контролних механизма, систем корпоративног управљања мора омогућити да менаџмент буде смењен интервенцијом ових механизма.

Корпоративно реструктурирање често укључује функционално и временски повезане промене више структура корпорације. Реструктурирање се покреће присилно када представља одговор топ менаџмента на очевидан или претећи неповољан притисак контролних механизма на менаџере. Када се промене иницирајући спроводе у контексту нормалних, уобичајених процедура управљања, односно без претњи да ће механизми контроле интервенисати, по среди је добровољно реструктурирање. Претње уобичајено следе неповољне *feedback* сигнале

испоручене од стране механизма контроле на које је изостала реакција менаџера. Након претњи следи интервенција механизма контроле. Добровољно реструктурирање је превентивна мера против интервенције тржишта за корпоративну контролу.

Комплексни односи који постоје на релацијама између структуре власништва и резултирајуће структуре корпоративног управљања, перформанси и мониторинга поверилаца дефинишу каква ће стратегија реструктурирања бити одабрана у предузећу. Различите технике реструктурирања могу имати и често конфликтне импликације на благостање различитих интересних група и може водити проблемима у избору стратегије реструктурирања. Овај проблем додатно се компликује променама у преговарачкој моћи интересних група непосредно пред иницирање реструктурирања, које су много интензивније код присилног реструктурирања. Која од интересних група ће добити на преговарачкој моћи, а која изгубити зависи од конкретних околности. **Проблеми у избору стратегије реструктурирања могу успорити или чак зауставити процес иницирања реструктурирања.**

3.2. Процес/програм реструктурирања јавних предузећа у Србији

Законом о приватизацији предвиђене су као методе приватизације продаја јавним тендером и јавном аукцијом. Поред тога предвиђен је и поступак реструктурирања које претходи приватизацији предузећа једним од наведених метода. До сада је идентификовано више десетина предузећа чија приватизација није изводљива путем тендера и аукције, јер као таква нису довољно атрактивна за купце. Циљ реструктурирања је омогућавање успешне приватизације. Поступак реструктурирања уређен је **Законом о приватизацији и Уредбом о поступку и начину реструктурирања предузећа и других правних лица**, а спроводи га Центар за реструктурирање при Агенцији за приватизацију (у даљем тексту АПР или Агенција).

Као субјекти у појединим фазама реструктурирања јављају се Министарство за привреду и приватизацију, као стратег, Агенција за приватизацију као оперативац и контролор, предузеће које одговара за тачност презентираних информација и синдикат предузећа који треба да активно учествује у конципирању социјалног програма, повериоци дају или не дају сагласност на програм реструктурирања, а значајна је и сарадња са саветницима Агенције, државним институцијама и међународним консултантским институцијама.

Разлози за програм реструктурирања

Разлози због којих предузећа која подлежу реструктурирању нису привлачна потенцијалним купцима су:

- презадуженост-негативан капитал
- велики технолошки вишкови радника у комбинацији са ниском продуктивношћу
- неадекватна микро и макро организација предузећа са недовољно интегрисаним погонима и делатностима
- техничко-технолошка и физичка застарелост средстава

Ови фактори најчешће кумулативно делују.

Критеријуми за идентификацију предузећа за реструктурирање су:

- непостојање заинтересованих купаца
- макар и мала солвентност предузећа
- постојање производних програма који могу иницирати опоравак
- национални и регионални значај предузећа

Ако бар један од ових услова није испуњен предузеће не задовољава критеријуме за реструктурирање, и предстоје му највероватније стечај или ликвидација.

Садржина програма реструктурирања

“Подаци о предузећу и његовом пословању: адресни подаци, подаци о управи и организовању, повезаност са другим правним лицима, стање средстава и обавеза, подаци о запосленима, о производима и услугама, структура трошкова и прихода вредност капитала имовине, оцена могућности успешног реструктурирања.

Програм статусно-организационих промена: спајање, подела, промена облика, повећање или смањење капитала, продају дела или целине предузећа, пренос имовине на други правни субјект, споразумно или принудно поравнање са повериоцима, санацију путем преузимања дуга, конверзију дуга у основни капитал, напуштање непрофитабилних послова, промена броја запослених. Циљ ових промена је укидање непрофитних пословних јединица и реорганизација профитних центара.

Програм регулисања дужничко-поверилачких односа: О почетку реструктурирања обавештава Трговински суд, а повериоци се јавно обавештавају да пријаве своја потраживања према предузећу у року од 30 дана. Презадуженост предузећа, неажурност књиговодства и неусаглашени дужничко-поверилачки односи налажу поступке усаглашавања стања потраживања са свим повериоцима. *Ако дође до спора он се решава у редовном поступку пред судом али треба учинити све да се парничење избегне због високих трошкова.* Када пристигну пријаве потраживања оне се упарују са евиденцијом предузећа, евентуална неслагања се уклањају и формира се прелиминарна листа поверилаца. Када се изврши усаглашавање, потраживања се класификују на обезбеђена и необезбеђена, доспела и недоспела. Зависно од степена презадужености неопходно је извршити мањи или већи отпис потраживања. На програм, сагласност даје већински поверилац или више њих ако им вредност потраживања прелази 50% укупног дуга. Тада се сматра да је програм усвојен. Ако се не постигне сагласност АПР може да наложи други поступак реструктурирања, предложи измену програма, покрене стечај или самостално спроведе реструктурирање.

Социјални програм: АПР надгледа израду социјалног програма од стране предузећа, Републичког завода за тржиште рада, Министарства за привреду и приватизацију, и министарства за рад и запошљавање. Предузеће треба да оцени које његове целине је још могуће ревитализовати и да да реалну процену потребе за радницима. За раднике који остају без посла треба сагледати старосну и квалификациону структуру ради избора правих мера за решавање статуса, дефинисати технолошке вишкове који ће се јавити у будућности као резултат модернизације производње. Влада Србије је усвојила социјални програм за збрињавање технолошког вишка који чини око 35% запослених у предузећима која се

реструктурирају. Решење о прихватању програма доноси АПР 30 дана од дана достављања програма.⁶

Примена програма реструктурирања

- Одлука надлежног органа о статусно-организационим променама
- Израда деобног биланса предузећа у складу са предвиђеним статусним променама
- Доношење статута и других аката новооснованог предузећа
- Праћење и примена програма реструктурирања од стране АПР-а
- Припрема аукцијске или тендерске документације (пословне јединице самостално функционишу, АПР доноси **Одлуку о методи приватизације аукцијом или тендером** за сваку пословну јединицу. Следи приватизација једном од те две методе.

3.3. Основни подаци о ЈП ПЕУ Ресавица

Статус

ЈП ПЕУ "Ресавица" је јединствено предузеће, са статусом и правном формом јавног предузећа, у 100% власништву Републике Србије. У наставку следе основни подаци о Предузећу.

Пун назив предузећа:	Јавно предузеће за подземну експлоатацију угља "Ресавица" у реструктурирању, Ресавица
Скраћени назив предузећа:	ЈП ПЕУ Ресавица
Адреса:	Петра Жалца 2, Ресавица, Србија
Матични број из статистике:	17507699
Назив основне делатности:	0990 - Услужне делатности у вези са истраживањем и експлоатацијом осталих руда
Облик својине:	државна
Директор предузећа:	Милошевић Владан
Правни статус:	Јавно предузеће
Број запослених:	4.070 на дан 31.12.2012. године
Година оснивања:	2003.

Делатност

Основну делатност предузећа чине услужне делатности у вези са истраживањем и експлоатацијом руда, под шифром делатности 0990. Поред основне делатности, Предузеће обавља и следеће споредне делатности: пројектовање, изградња и одржавање рударских објеката; геолошка истраживања, вађење осталих обојених метала, и камена за грађевинарство; производња кварцног пешара, шљунка и песка; производња и дистрибуција

⁶ Агенција за приватизацију

⁷ Агенција за привредне регистре

топлоте и воде; набавка, ускладиштење и употреба експлозивних материјала који се користе у рударству; производња и трговина хемикалијама; трговина на мало и велико огревом, итд.

Организациона и управљачка структура

Делатности ЈП ПЕУ, производња, транспорт, пречишћавање и прерада угља, одржавање опреме и механизације, грађевински и инвестициони радови, обављају се у његовим организационим деловима и то:

- Руднику мрког угља "Рембас", Ресавица
- Руднику мрког угља "Соко", Соко бања
- Ибарским рудницима каменог угља, Баљевац
- Алексиначким рудницима, који изводе рударске инвестиционе радове у осталим рудницима.
- Руднику мрког угља "Боговина", Боговина
- Руднику мрког угља "Јасеновац", Крепољин
- Руднику мрко-лигнитног угља "Штаваљ", Штаваљ
- Руднику антрацита "Вршка Чука", Аврамица и
- Руднику лигнита "Лубница", Лубница

Производно-технички, комерцијални, економско-финансијски, правни и кадровски послови обављају се у секторима управе ЈП ПЕУ.

Органи управљања предузећа су управни одбор, директор и надзорни одбор.

Управни одбор ЈП ПЕУ именован је решењем Владе Републике Србије и има 9 чланова, од којих 6 предлаже надлежно министарство, а 3 су представници запослених, које предлажу запослени у ЈП ПЕУ. Управни одбор уз сагласност оснивача доноси статут, дугорочни и средњерочни план рада и развоја и годишњи програм пословања, утврђује пословну политику, усваја годишњи рачун и извештај о пословању, одлучује о расподели годишње добити, покрићу губитка и о статусним променама, доноси одлуке о ценама угља и др.

Директора именује и разрешава оснивач. Директор се именује на 4 године, уз могућност поновног именовања. Директор организује и води пословање, заступа предузеће, предлаже пословну политику, закључује уговоре и врши друге правне радње.

Надзорни одбор именује и разрешава оснивач. Надзорни одбор има председника и два члана, од којих је један представник запослених. Надзорни одбор врши надзор над законитошћу рада, прегледа извештаје о пословању, периодични и годишњи обрачун.

Локације

У наставку следи приказ локација појединачних рудника у оквиру ЈП ПЕУ

Рудник	Град	Општина
Рембас	Ресавица	Деспотовац
Соко	Соко Бања	Соко Бања
Ибарски рудници	Бајевац	Рашка
Алексиначки рудници	Алексинач	Алексинач
Боговина	Боговина	Бојевац
Јасеновац	Крепољин	Жагубица
Штаваљ	Штаваљ	Сјеница
Вршка Чука	Вршка Чука	Зајечар
Лубница	Лубница	Зајечар

РМУ "Рембас"

У оквиру рудника "Рембас" постоје три прозиводне јаме ("Сењски Рудник", "Стрмостен" и "Јеловац") и јама Равна река, која је у фази инвестиционе изградње. Све јаме су повезане подземним тунелима. Експлоатација угља на овим просторима започета је 1853. године.

"Рембас" је највећи рудник са подземном експлоатацијом у Србији. Године 1968. рудник "Рембас" је произвео рекордних 700.000 тона угља. Почетком деведесетих производња је преполовљена, а од тог периода опала је за додатних 50%.

Исти тренд је настављен и задњих година. Од 1998. године, физички обим производње износи око 150.000 тона годишње. У овом руднику производи се веома квалитетан мрки угаљ, а квалитет је нешто слабији у јама Стрмостен.

РМУ "Соко"

"Соко" је други по величини рудник са подземном експлоатацијом, како по физичком обиму производње, тако и по броју радника. Међутим, обим производње је преполовљен у односу на ниво оствариван почетком 90-их година. Рудник је лоциран на истоку Србије и производи мрки угаљ.

У овом руднику се производи квалитетан мрки угаљ. Проценат пепела и влажности је релативно висок, са ниским садржајем сумпора.

РКУ "Ибарски рудници"

У Ибарским рудницима производња се обавља у две јаме са подземном експлоатацијом ("Јарандо" и "Тадење") и на једном површинском копу. Прва производња угља у овом руднику започета је 1924. године. Обим производње је значајно опао почетком 90-их када је производња била 2 пута већа од садашње. "Ибарски рудници" производе камени угаљ са процентом испарљивих материја од око 20%. На овом подручју постоје и два налазишта борних минерала (Побрђе и Пискања).

РГП "Алексиначки рудници"

Алексиначки рудници су били један од највећих рудника са подземном експлоатацијом све до велике рударске несреће која се догодила 1989. године. Овај рудник још увек има значајне резерве угља.

Од затварања, овај рудник бави се отварањем просторија у осталим рудницима са подземном експлоатацијом угља. У оквиру рудника се налази и електромашинска радионица у којој се обављају поправке машинске, хидрауличне и електро-опreme.

РМУ "Боговина"

Експлоатација руде у овом подручју обавља се од 1903. године, а јама у којој се тренутно врши експлоатација је једанаеста по реду од оснивања рудника. Физички обим производње достигао је свој максимум 1986. године и износио је 230.000 тона. Од тог периода долази до наглог пада обима производње, који је, за разлику од осталих рудника са подземном експлоатацијом, настављен и након 2000-те године. Рудник производи светли мрки угаљ и то је једини рудник који производи ову врсту угља у Србији. Квалитет мрког угља је релативно низак, а присутност глине додатно утиче на смањење квалитета.

РМУ "Јасеновац"

Рудник "Јасеновац" је лоциран на истоку Србије. Од почетка 90-их производња је нешто опала, а 2003. године остварен је максималан ниво од 74.000 тона. Уз благе варијације, производња се стабилизовала на нивоу од око 60.000 тона.

РМУ "Штаваљ"

Рудник "Штаваљ" је лоциран у западној Србији, близу границе са Црном Гором. То је један од најмлађих рудника у Србији. Експлоатација угља на овом подручју врши се од 1936., а на постојећој локацији од 1965. године. Од 2000. године производња се стабилизовала на нивоу од 50.000 до 60.000 тона и стално је у благом порасту, тако да 2009. године достиже 74.000 са тенденцијом даљег повећања. У овом руднику се производи мрко-лигнитни угаљ.

РА "Вршка Чука"

"Вршка Чука" је најмањи рудник са подземном експлоатацијом у Србији према физичком обиму производње и броју запослених радника. Педесетих година прошлог века, овај рудник је производио 55.000 тона угља годишње, а експлоатација се обављала континуирано око 100 година. Тренутно се производи око 10.000 тона на годишњем нивоу, колики су захтеви потрошача.

Рудник производи антрацит, са садржајем испарљивих материја од око 8%. Ово је једини рудник антрацита у Србији. Квалитет угља је осредњи. У Србији је овај угаљ класификован као полу-антрацит, иако би се могао класификовати као антрацит.

РЛ "Лубница"

"Лубница" је лоциран на истоку Србије близу границе са Бугарском. Први рудник је отворен 1907. године, а на садашњој локацији експлоатација се обавља од 1964. године. Рудник се бави производњом лигнита.

За разлику од осталих рудника, обим производње је релативно стабилан од почетка 90- их година, на нивоу од нешто изнад 50.000 тона годишње, док је максимални остварени обим производње у прошлости износио 188.000 тона.

Производња и продаја

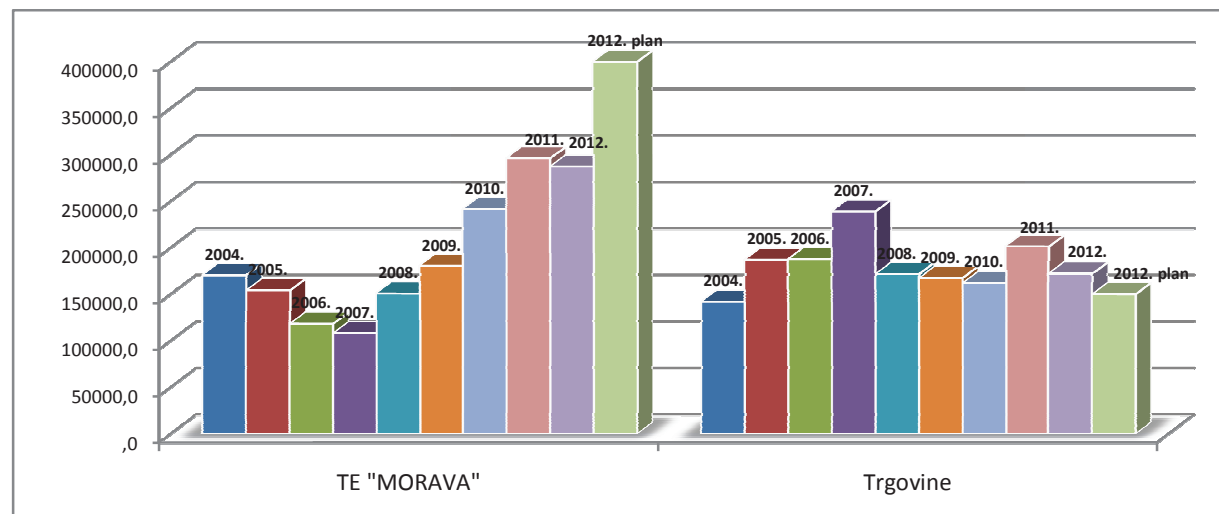
Табела производње угља (у тонама) за период 2004-2012

		2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	Plan 2013.
ПРОИЗВОДЊА	t	534,260	551,960	491,809	450,833	513,786	520,981	552,186	634,218	583,841	641,000

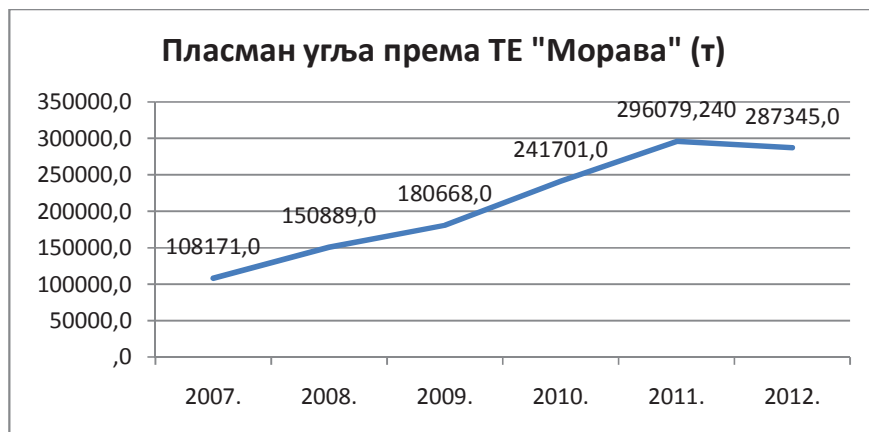
Табела испоруке угља по врстама потрошача за период 2004-2012

Врста потрошача	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2012. plan
ТЕ Морава	170,476	154,407	118,394	108,171	150,889	180,668	241,701	296,079	287,345	400,000
Индустрија	77,822	56,209	23,466	38,643	41,129	27,416	21,600	14,703	14,173	80,000
Топлане	31,451	46,703	90,664	70,974	88,216	96,327	66,429	65,387	51,595	
Трговине	142,047	187,159	187,778	239,024	171,693	167,622	162,213	201,411	172,229	150,000
Грађани, синдикати, удружења пензионера	38,667.0	39,538	31,216	29,190	31,731	45,718	59,467	32,298	26,008	50,000
Школе, болнице, установе, ВЈ	12,196.0	10,760	6,861	5,305	5,499	9,852	7,238	10,544	8,404	27,000
УКУПНО	421,796	444,478	420,302	456,812	451,927	472,033	491,943	620,422	559,754	707,000.0

Графикон 1



Графикон 2



Графикон 3



Из графикона 2 и 3 види се да како расте испорука угља ТЕ Морави тако опада испорука угља трговинама.

Финансијски подаци за ЈП ПЕУ Ресавица

Предузеће карактеришу велики губици у пословању, па стога и висока задуженост и хронична неликвидност. ЈП ПЕУ Ресавица у реструктурирању више нема капитал, односно губитак је изнад висине капитала.

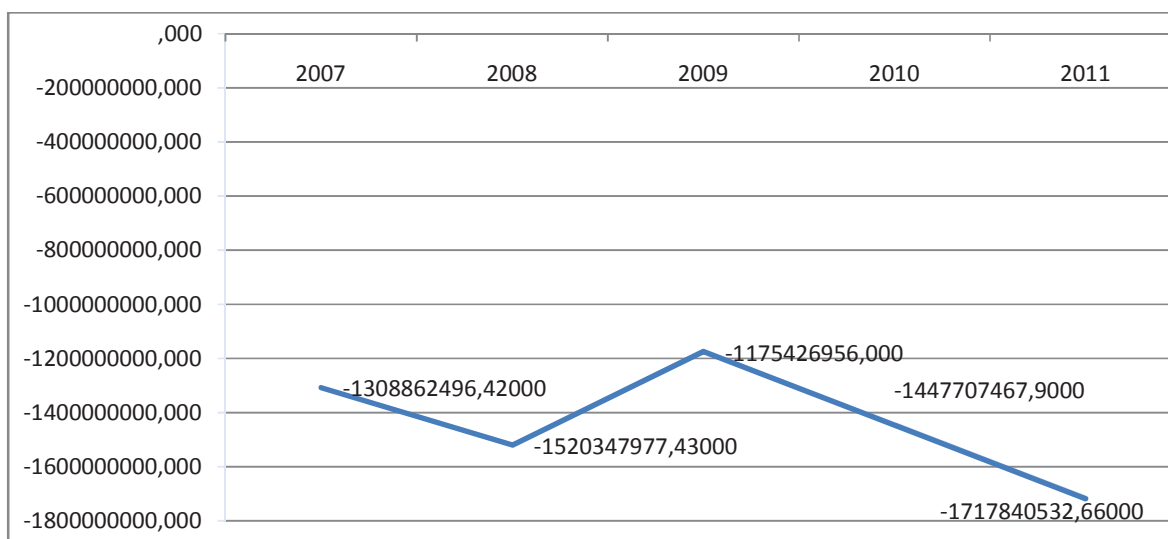
Губици и презадуженост последица су првенствено недовољног обима производње, односно ниске продуктивности, узроковане недостатком средстава за инвестиције и ниским технолошким нивоом експлоатације угља. Истовремено су и цене угља ЈП ПЕУ дуго на неоправдано ниском нивоу (тренутне цене угљева сличног квалитета у окружењу знатно су веће).

Из наведених разлога, ЈП ПЕУ је кумулирало дугове у висини од око 100 милиона евра. 87,3% тих дугова односи се на државне повериоце.

У наставку следи графикон упрошћених биланса успеха за период 2007. – 2011. година

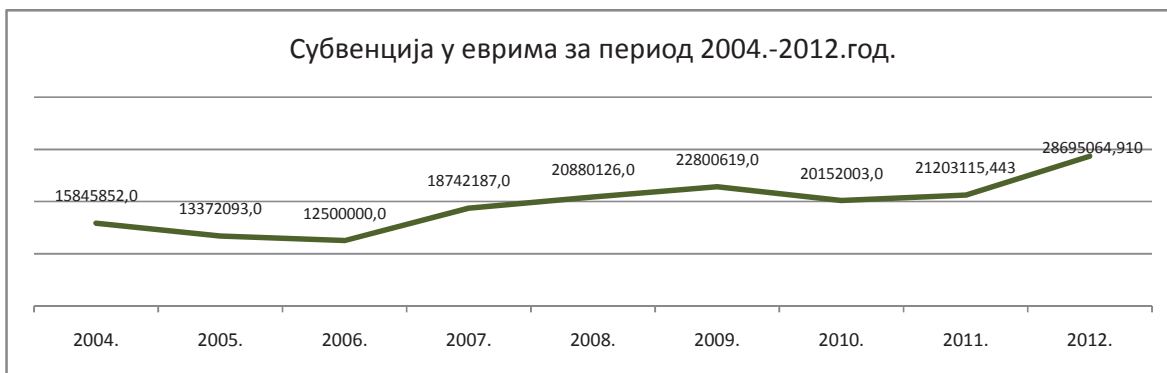
ЈП ПЕУ	Г О Д И Н А				
	2007	2008	2009	2010	2011
Пословни приход	3,108,426,357.77	3,491,717,073.19	4,285,936,765.13	4,393,859,208.15	5,132,136,384.72
Пословни расход	4,417,288,854.19	5,012,065,050.62	5,461,363,721.13	5,841,566,676.05	6,849,976,917.38
добитак/губитак	-1,308,862,496.42	-1,520,347,977.43	-1,175,426,956.00	-1,447,707,467.90	-1,717,840,532.66

Графикон 4



Након 10 година транзиције, у Србији и даље постоји око 1300 предузећа под државном контролом, међу којима је и ЈП ПЕУ Ресавица. Са фискалног становишта, предузећа под државном контролом добијају знатне директне буџетске субвенције и на тај начин доприносе повећању јавне потрошње и фискалног дефицита. Осим тога, ова предузећа добијају и различите облике индиректних субвенција као што су државне гаранције за кредите, толерисање неплаћања пореза, “повезивање радног стажа”, који имају за последицу повећање садашњих и будућих јавних расхода и смањење јавних прихода. Чист пример оваквог предузећа је ЈП ПЕУ Ресавица.

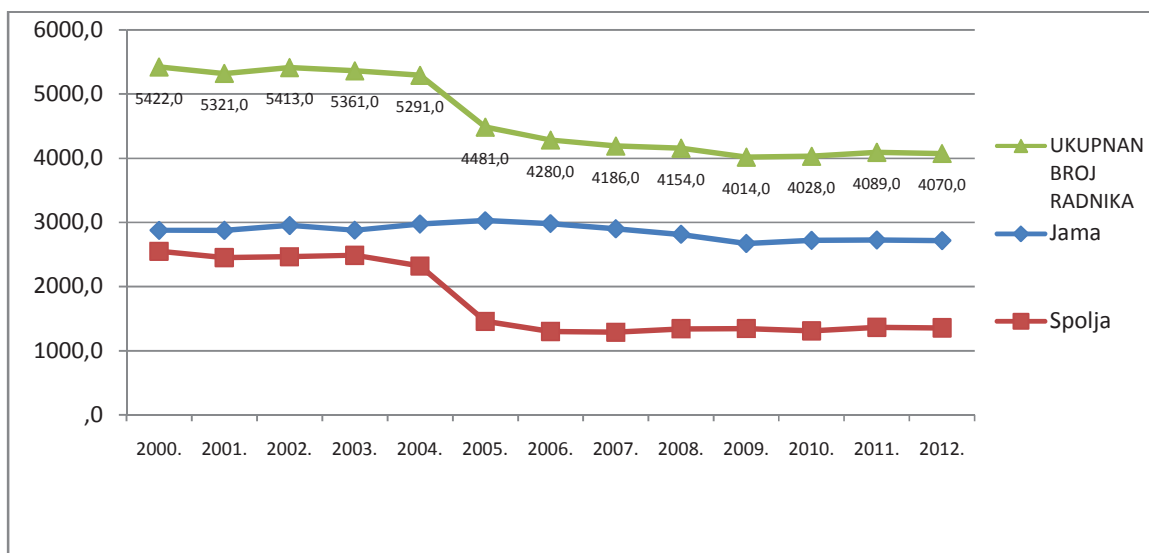
Графикон 5



	Јед. мере	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	Plan 2013.
СУБВЕНЦИЈА	€	15,845,852	13,372,093	12,500,000	18,742,187	20,880,126	22,800,619	20,152,003	21,203,115	28,695,065	
СУБВЕНЦИЈА	РСД	1,250,000,000	1,150,000,000	999,960,000	1,440,000,000	1,850,000,000	2,186,215,363	2,126,000,000	2,218,694,000	3,263,154,000	4,300,000,000

Подаци о запосленима у ЈП ПЕУ

Графикон 6 структуре и броја запослених за период 2000-2012



3.4. Почетак и историјат процеса реструктурирања ЈП ПЕУ Ресавица

Министарство привреде Републике Србије покренуло је поступак приватизације Јавног предузећа за подземну експлоатацију угља "Ресавица", Ресавица сходно члану 16. став 5. Закона о приватизацији, Иницијативом од 13.03.2006. године.

Сходно члану 18. Закона о приватизацији, Агенција за приватизацију је оценила да капитал или имовина Предузећа не могу бити непосредно продати методом јавног тендера или јавне аукције због презадужености ЈП ПЕУ. Стога је, сходно члану 19. Закона о приватизацији и члану 7. Уредбе о поступку и начину реструктурирања предузећа и других правних лица (Службени гласник РС бр. 52/05), а по Одлуци Агенције за приватизацију бр. Р 33/06-02 од 24.03.2006. године, покренут поступак реструктурирања ЈП ПЕУ Ресавица, са циљем приватизације предузећа.

Влада Републике Србије усвојила је 02.08.2007. године документ Стратегија реструктурирања и приватизације Јавног предузећа за подземну експлоатацију угља "Ресавица" у реструктурирању, Ресавица и закључке којима су предвиђене активности на реализацији Стратегије. Пошто није било објективних услова за реализацију наведене Стратегије, дошло је до потребе да се усвоји нова Стратегија реструктурирања и приватизације ЈП ПЕУ.

Закључком Владе Републике Србије од 02.08.2007. године усвојена је Стратегија реструктурирања и приватизације ЈП ПЕУ Ресавица у реструктурирању. Основно обележје ове Стратегије било је да се ЈП ПЕУ приватизује као јединствено предузеће, продајом капитала, након што му се максимално редукују обавезе.

Поменута стратегија није реализована, јер нису регулисане обавезе према државним повериоцима и није договорен социјални програм са запосленима, тако да није дошло до расписивања јавног тендера за приватизацију овог предузећа.

За куповину јединственог ЈП ПЕУ иницијално интересовање исказало је неколико инвеститора, да би на крају остао само један од њих ("Мини Трејд" д.о.о. из Софије), а и за куповину појединачних рудника постојала је заинтересованост само пар инвеститора.

Међутим, поједине енергетске компаније су показале интересовање за стратешко партнерство са појединим рудницима или групом рудника кроз предлоге за заједничка улагања путем стратешког партнерства. Заинтересованост енергетских компанија потврђује и чињеница да је ресорном министартсву дана 21.08.2008. године упућено писмо о заинтересованости за улазак у енергетски сектор Србије, односно стратешко улагање у ЈП ПЕУ Ресавица, од стране словачке компаније J&T Group. Такође постоје контакти са знацима могућег стратешког улагања у поједине делове ЈП ПЕУ Ресавица, од стране компаније Промилианс (Руско Аустријска компанија). Тако се појавила потреба за новом стратегијом реструктурирања ЈП ПЕУ и одустајањем од старе, која је подразумевала приватизацију 100% капитала предузећа.

Нова (сада већ стара) стратегија се базира на издвајању имовинских целина из ЈП ПЕУ, које могу бити основа за улагања стратешких партнера, са којима би се формирала нова заједничка предузећа.

Циљеви ове, нове (старе) стратегије реструктурирања и приватизације ЈП ПЕУ су следећи:

а) да се привуку знатније инвестиције у (нова) предузећа за подземну експлоатацију угља везана за термо-енергетске капацитете, која би била пословно успешна, односно одржива, а да уз то држава има одређено учешће у њиховом капиталу (минимум 20%);

Мишљења сам да би држава морала да има минимум 51% учешћа у капиталу јер је производња угља стратешки елемент и природни монопол јер од тога директно зависи термоенергетска стабилност државе. А чињеница да би приватни инвеститор издејствовао повећање цене угља, што је по мени тренутно и највећа кочница за обезбеђење већег прилива капитала у компанију, јер цене на тржишту су бар двоструко веће од цене која се плаћа ЈП ПЕУ-у од стране купаца.

б) да се вредни ресурси ЈП ПЕУ, како материјални тако и људски, ефикасно искористе, уз подршку приватних улагања;

в) да се, с обзиром на претходно наведено, смањи потреба за субвенционисањем ЈП ПЕУ и, додатно, омогући наплата накнаде за коришћење минералних сировина од стране државе.

За руднике и јама са малим резервама и неповољним условима експлоатације, код којих се не може очекивати реструктурирање и приватизација по горе наведеном генералном моделу, покренуо би се процес постепеног затварања, поштујући позитивна искуства земаља у транзицији. То су РМУ "Боговина", РА "Вршка Чука", јама Сењски Рудник у саставу РМУ "Рембас" и јама Јарандо у саставу РКУ "Ибарски рудници". Могуће је, међутим, да се појави специфичан интерес инвеститора и за неке од ових рудника, као што је интерес компаније Societe Miniere de Belogradchik из Бугарске, чији су већински власници из Белгије, за РА „Вршка Чука“. У таквим случајевима приступило би се закључењу одговарајућих аранжмана са инвеститорима заинтересованим за наведене руднике (јама) који ће бити у поступку затварања.

Запосленима који учествују у процесу производње у рудницима (јамама) у процесу затварања била би понуђена опција да буду распоређени на руднике у непосредној близини (за јаму Сењски Рудник, алтернатива је IV блок, за рудник Боговина алтернативе су рудници Соко и Лубница, за рудник Вршка Чука алтернатива је рудник Лубница, а за јаму Јарандо алтернатива је лежиште Пискања, а за Алексиначке руднике алтернатива су **(уљани шкриљци)**), као и друге алтернативне могућности.

Ово би за резултат имало већу атрактивност перспективних рудника, као и потенцијалних лежишта угља у непосредној близини рудника, чиме би се знатно повећале могућности привлачења стратешких партнера.

Нерударска предузећа "Рембас транс" д.о.о. Ресавица и "Ђула" д.о.о. Ресавица (ћерке фирме) биће приватизована продајом 100% капитала ових предузећа (већ горе поменуто). Њихова приватизација би отпочела тек након што синдикат договори колективни уговор и социјални програм.

Реализација нове (старе) стратегије и програма реструктурирања почела је 2011. године и требало је да траје неколико година у зависности од степена интересовања и спремности стратешких партнера.

Нова (стара) стратегија се темељи на принципу стратешког партнерства, односно заједничког улагања у нова предузећа са мешовитим државним и приватним капиталом. Улагање стратешких партнера односило би се на термоенергетске капацитете и подизање технолошког нивоа рудника, док би улагање државе било у створеним и природним ресурсима, као и у праву експлоатације угља.

Реализација заједничких улагања са стратешким партнерима у производњу угља и енергетску делатност не изискује статусне промене ЈП ПЕУ. Садашње предузеће ЈП ПЕУ би током процеса реализације нове (старе) стратегије функционисало као јединствено предузеће, а укључивање стратешких партнера би се одвијало у следећем поступку:

- (1) Држава издваја из средстава које користи ЈП ПЕУ одређене имовинске целине, при чему рудници представљају јединствене имовинске целине, ради њиховог улагања у ново предузеће, које би било основано заједно са стратешким партнерима. Од рудника, као имовинских целина пре уласка у стратешко партнерство одвојиће се имовина која није у функцији основне делатности и биће пренесена корисницима (локалне заједнице, спортски клубови и сл.). ***За вредност издвојене имовине држава би преузимала (или отписивала) део обавеза ЈП ПЕУ.***
- (2) У транспарентној и компетитивној процедури бира се стратешки партнер за заједничко улагање са државом. Држава у новом предузећу, по основу улагања имовинске целине издвојене из ЈП ПЕУ (укључујући експлоатационо право и земљиште) има значајно учешће, од најмање 20%. (горе сам поменуо шта мислим о томе)
- (3) Стратешки партнери за постојеће руднике морају да буду привредни субјекти који имају позитивно искуство у бављењу производњом угља подземном експлоатацијом.
- (4) Стратешки партнер се обавезује да у ново предузеће унесе средства у вредности утврђеној у поступку јавног избора инвеститора, по ком основу стиче одговарајуће учешће у капиталу предузећа.
- (5) Стратешки партнер се обавезује и да новом предузећу обезбеди кредитна средства за реализацију инвестиционих пројеката.
- (6) Ново предузеће формирано са стратешким партнером преузима из ЈП ПЕУ и запослене, који су радили на имовинским целинама које се издвајају, и то у броју који је оптималан с обзиром на потребе новог предузећа. Колективни уговор и социјални програм у новонасталим предузећима не може се отказати без сагласности синдиката у периоду од три године, при чему је гарант спровођења Влада Републике Србије.
- (7) Уговором о оснивању новог предузећа/друштва, управљачка права чланова друштва би, у принципу, одговарала учешћу чланова друштва у капиталу.

С обзиром да се ради о делатностима од стратешког значаја (рударство и енергетика), као и на чињеницу да би држава имала значајно учешће у капиталу (најмање 20%), Уговором о оснивању би се дефинисало да је за доношење појединих одлука потребна сагласност оба члана друштва (статусне промене, даље докапиталисање, знатнија реорганизација новог друштва, политика запошљавања, политика зарада, итд.).

Реализацијом стратегије реструктурирања и приватизације ЈП ПЕУ на горе наведени начин сви економски употребљиви ресурси ЈП ПЕУ би, током одређеног периода, били алоцирани у успешне пословне ентитете (предузећа), базиране на комбинацији јавног и приватног улагања. То би (заједно са затварањем наведених рудника и јама и продајом два нерударска зависна предузећа) значило окончање реструктурирања и приватизације ЈП ПЕУ.

С тим што ја постављам питање да ли би пословни ентитети створени на бази таквог договора да држава учествује са 20% капитала били успешни и задовољили једнако обе стране.

Мислим да је везивање производње угља и испорука тј продаја исте термоенергетским објектима који су најближи датом руднику одлична идеја, јер се на тај начин обезбеђује стабилан прилив средстава и одржава ликвидност на стабилном нивоу. Ево примера за то:

ТЕ Морава, Свилајнац као потрошач угља

Планирана потрошња угља у ТЕ "Морава" за 2011. годину је 826.000 тона. Испорука угља ТЕ Морави од стране ЈП ПЕУ 2007.године износила је 108.000 тона угља. Одустајањем од старе стратегије реструктурирања, и одлуком да се испорука угља веже за термо-енергетске капацитете (нова стратегија реструктурирања) дошло се до тога, да је од укупне производње угља ЈП ПЕУ у 2011.год. (620.000 тона) 53% испоручио ТЕ Морави. (види графикон 2)

Поред угља из подземне експлоатације, ТЕ "Морава" тренутно сагорева угаљ из површинских копова Колубара и Дрмно. С обзиром да угаљ из подземне експлоатације према својим карактеристикама, односно квалитету, више одговара потребама термоелектране, биле би потребне мање годишње количине угља уколико би целокупну потрошњу ТЕ "Морава" чинио само овај угаљ. Ово би било могуће уколико би се подигао ниво производње угља из јамске експлоатације. Због тога ће ТЕ Морава, по новој стратегији имати статус стратешког купца угља, који је у међувремену и стекла.

Укупна потребна улагања за ревитализацију термоелектране Морава, Свилајнац износе око 23 милиона ЕУР.

Па сходно томе и и изградња нових термоенергетских капацитета у близини рудника са нивоом производње који може да задовољи одређени капацитет је одлична идеја, која је садржана у новој (старој) стратегији. Пример за то је:

Потребна/могућа улагања у рудник Штаваљ и ТЕ Штаваљ

Улагања у рудник Штаваљ

На основу Prefeasibility студије рудника и термоелектране у Штављу, припремљене од стране DMT GmbH Montan Consulting, Немачка, анализирано је улагање у отварање новог рудника са термоелектраном у неразвијеном региону југозападне Србије и њихов допринос развоју регионалног енергетског тржишта.

На основу више Елабората о резервама, урађених у периоду од 1983 – 2005. године, укупне резерве у сјеничком угљеном басену процењене су на близу 195 милиона тона. Наведеном Prefeasibility студијом обухваћена је само експлоатација угља на Западном пољу. У питању је

мрколигнитски угаљ из јамске експлоатације, чији је просечан квалитет погодан за сагоревање у котловима нове термоелектране.⁸

Део лежишта	Билансне	Ванбилансне	Укупно
Источно поље (А+Б)	29.767.600	-	29.767.600
Централно поље (А+Б+Ц1)	10.276.169	6.044.976	16.321.145
Западно поље (Б+Ц1)	147.143.580	1.664.570	150.808.150
УКУПНО:			194.896.895

Прерачунавањем резерви угља према JORC стандарду ("Joint Ore Reserve Committee"), утврђени ресурси угља на Западном пољу су процењени на око 120 милиона тона.

Процењене резерве угља на Штаваљском лежишту довољне су за век експлоатације од 57 година, уз годишњи капацитет од 2,3 милиона тона равнoг угља. Од овог износа 2,24 милиона тона производило би се годишње за потребе термоелектране (чији век је процењен на 40 година) и 60.000 тона за широку потрошњу.

Иницијалне инвестиције у рудник износиле би око 90 милиона ЕУР.

Нови рудник би запошљавао укупно 524 радника, од чега 423 јамских и 151 спољних. Од 151 површинских радника, 50 би било у администрацији и управи, а 101 распоређених у постројење за прање угља, радионице, магацине, површински транспорт и рударске услуге.

Улагања у термоелектрану Штаваљ

Према наведеној студији, нова термоелектрана била би базирана на савременој технологији (CFBC) и имала би инсталирани капацитет од 320 MW. Предвиђени период рада електране износио би 40 година.

За изградњу термоелектране биле би потребне 3-4 године и инвестиције у износу од 375 милиона ЕУР, према пред Prefeasibility студији са следећом структуром:

Опис	Инвестиција (ЕУР)
Опрема	230.000.000
Изградња и монтажа	55.000.000
Грађевински радови	45.000.000
Пројектовање и инжењеринг	30.000.000
Остале услуге	15.000.000
УКУПНО:	375.000.000

Поред ових улагања, било би потребно додатних 20 милиона ЕУР за повезивање термоелектране на високонапонску мрежу.

За термоелектрану снаге 320 MW и 8000 сати рада годишње, израчунато је да су потребне количине чистог угља од 1.684.000 т годишње. На основу овог одређена је поменута производња равнoг угља новог рудника за потребе термоелектране на нивоу од 2,24 милиона тона годишње.⁹

⁸ Геолошка служба ЈП ПЕУ

⁹ Техничка служба ЈП ПЕУ

Реструктурирање ЈП ПЕУ "Ресавица" према новој (старој) стратегији имало би следеће генералне ефекте:

- (1) стратешки партнери се укључују уз истовремено инвестирање у руднике (а не плаћањем за капитал),
- (2) предузеће се не излаже економским и социјалним шоковима, већ се његови ресурси постепено алоцирају у продуктивне намене,
- (3) повећање производње угља, самим тим и електричне енергије, уз смањивање енергетске зависности и повећање енергетске стабилности,
- (4) изградња нових и ревитализација постојећих ТЕ објеката, отварање нових радних места и равномерни регионални развој,
- (5) задржавање становништва и заустављање иселјавања по "ободним" зонама Републике Србије,
- (6) одрживи развој подручја.

Уз наведене генералне ефекте, реализација нове (старе) стратегије имала би и следеће специфичне ефекте:

- остваривање економски одрживе производње и постизање конкурентне цене угља,
- повезивање рудника са енергетским сектором,
- достизање већег степена сигурности на раду,
- подизање технолошког нивоа процеса производње,
- решавање насталих еколошких проблема,
- решавање социјално-економског статуса вишка запослених.

Социјално-економски програм решавања вишка запослених

Основу социјално-економског програма представља опредељење да ни један запослени у ЈП ПЕУ Ресавица не остане без посла или адекватног социјалног збрињавања.

Социјално-економски програм би након израде потписали репрезентативни синдикати, пословодство ЈП ПЕУ Ресавица и Влада Републике Србије.

Постизање споразума о социјално-економском програму, као и закључивање Колективног Уговора и Колективног Уговора о безбедности и здрављу на раду су предуслови за успостављање стратешких партнерстава.

У претходном делу истраживања дато је објашњење зашто је неопходан улазак предузећа у процес реструктурирања и дат је приказ и класификација стратегија реструктурирања. Описано је стање у коме се налази ЈП ПЕУ и две стратегије реструктурирања које више нису на снази. По мени, једини елемент претходне стратегије који је претходно руководство успело да спроведе је чвршће везивање пласмана угља за ТЕ Мораву. У свим осталим елементима стратегије претходно руководство је било неуспешно.

4. Закључак

У другом делу рада утврђено је да актуелно руководство чини један комплементаран тим (остварене су све 4 улоге *ПАЕИ*) на челу са генералним директором, који може да понесе (изнесе) улогу правог агента промена. Та комплементарност и јединство руководства довела је до одређених пословних резултата, иако немају претходно усвојену стратегију реструктурирања. Озбиљним приступом ситуацији у којој се ЈП ПЕУ налази и савесним пословањем за само 6 месеци на челу предузећа садашње руководство је успело да:

- обезбеди исплату бруто зарада
- установи једну константност у динамици плаћања обавеза како према добављачима тако и према својим радницима (нпр. заостали неуплаћени доприноси ПИО фонду)
- да поштујући новоусвојени *Закон о условном отпису камата и мировању пореског дуга*, смањи износ дуга ЈП ПЕУ за 4 милијарде динара (камата), што је отприлике 40% укупног дуга ЈП ПЕУ

Само са ове три ствари које су урадили направљен је огроман корак ка стабилности пословања и створени су одлични предуслови за реструктурирање и потпуно оздрављење предузећа. Међутим, са стањем у којем су наследили у ЈП ПЕУ није довољно савесно и са максимално озбиљним приступом управљати предузећем да би оно изашло из финансијских неприлика које су веома озбиљне. Потребан је прецизан план и програм реструктурирања који добрим делом мора да се ослања на сарадњу са ресорним министарством и Владу РС (као власника ЈП ПЕУ) а затим његово ефикасно спровођење.

Дакле мој одговор на основну хипотезу рада је, да без примене озбиљног плана и програма реструктурирања није могуће извући предузеће у финансијским неприликама у каквим се налази ЈП ПЕУ, али у сваком случају је могуће озбиљним и савесним приступом управљању предузећа побољшати перформансе пословања предузећа.

Актуелно руководство ради на стратегији реструктурирања заједно са ресорним министарством и ја не знам каква ће она бити, али у следећем делу рада изнећу своје личне предлоге неких елемената које би требало да садржи.

Додатак - Предлог три пакета мера будуће стратегије реструктурирања које би најбрже довеле до побољшања финансијске ситуације у ЈП ПЕУ

Мишљења сам да будућа стратегија треба да буде један уравнотежен микс мера дефанзивних и офанзивних стратегија.

Од мера дефанзивних стратегија издвојио бих: затварање или продају непрофитабилних делова предузећа (редукција имовине), контролу и редукцију свих трошкова, чврсту финансијску контролу, реорганизацију организационе структуре и репрограмирање дугова.

А од мера офанзивних стратегија: очување и развој здравог језгра компаније, додатно инвестирање у развој, удруживање са другим компанијама и унапређење продаје.

1. Прво треба поћи од примене мера које је најлакше и најбрже спровести јер на тај начин би се дошло до првих позитивних ефеката, што би у великој мери олакшало примену комплекснијих фаза реструктурирања. Ту најпре мислим на контролу и редукцију свих трошкова односно чврсту финансијску контролу (једна од конкретних мера је увођење електронског плаћања, јер без њега ЈП ПЕУ банкама годишње плаћа провизију на платни промет од око 3 милиона динара – та средства се могу преусмерити на увођење *ERP*-а односно *SAP*-а)¹⁰ као и репрограмирање дугова (што је актуелно руководство у великој мери већ урадило „користећи“ *Закон о условном отпису камата и мировању пореског дуга* – камата је отписана, а главница се измирује на 24 рате).

Директори предузећа која су имплементирала САП решења, као главне разлоге за инвестирање наводе: подршку у трансформацији компаније, оптимизацију пословних процеса и саме организационе структуре, оптимизацију структуре средстава и извора финансирања, повећање квалитета и доступности информација, подршка одлучивању. У исто тако важне разлоге треба набројати смањење трошкова и повећање продуктивности кроз повећање продаје, смањење и боље управљање залихама, смањење шкарта, смањење транспортних трошкова, прецизније финансијске прогнозе, брзо реаговање на захтеве купаца, боље схватање шта се код купца догађа и сл.

Добитак од увођења САП-а се у великој мери огледа у ефектима које је тешко квантификовати. Реч је пре свега о порасту нивоа знања запослених о сопственој делатности, али и њеној повезаности са осталим процесима у предузећу, што олакшава рад и праћење властитих резултата и директно доприноси бољој пословној мотивацији. Омогућена је далеко ефикаснија контрола целокупног радног процеса од стране менаџмента, као и оптимизација производних и радних ресурса. Такође, оптималније планирање производње и продаје утиче на огромну уштеду у времену и повећање конкурентности. Поред укључивања у свет и нову тржишну економију, оно што је посебно важно истаћи је чињеница да вредност фирме на тржишту акција расте у моменту одлуке уласка у САП.¹¹

2. Затим треба прећи на затварање или продају непрофитабилних делова предузећа или дезинвестирање. Прво, отуђивањем јединица које су периферне за језгро бизниса и у циљу обезбеђења додатног капитала (ћерке фирме Ђула доо, Ресавица и Рембас транс доо, Ресавица). Ђула доо, Ресавица се бави угоститељским услугама, а Рембас транс доо, Ресавица превозом угља и радника (превасходно радника и за то користи поред својих капацитета и два подизвођача Ројал комерц, Деспотовац и ДД Николић Ћуприја који у реалности обављају већи део посла). Поред акумулираних дугова према ЈП ПЕУ (Ђула око 80 милиона динара, Рембас транс око 100 милиона), ЈП ПЕУ издваја за плате радника ових предузећа око 120 милиона годишње. Од 2005. кад су ова два предузећа издвојена из састава ЈП ПЕУ, ЈП ПЕУ се обавезао да им у наредне 4 године обезбеђује средства за ликвидност. По истеку тог рока Управни одбор је донео одлуку о измени члана 32. Одлуке о оснивању из 2005. и том изменом дефинисао да ЈП ПЕУ обезбеђује средства за ликвидност зависним друштвима која им буду недостајала (без временског

¹⁰ ERP-Enterprise Resource Planning, SAP-Systeme, Anwendungen und Produkte у преводи Системи, Апликације и производи. Са седиштем у Валлдорфу, Немачкој, САП је највећи светски произвођач пословних апликација, са преко 53.000 запослених у више од 50 земаља широм света.

¹¹ М. Лутовац, Д. Манојлов, The Successful Methodology for Enterprise Resource Planning (ERP) Implementation, Journal of Modern Accounting and Auditing Vol 8, No. 12, 2012, pp. 1838-1847.

ограничења), с тим да одлука ступа на снагу по добијању сагласности Владе РС. То је уочио и независни ревизор¹² 2012. године, и затражио потврду о сагласности Владе РС, међутим до данас је није добио. ЈП ПЕУ асигнационим уплатама издваја средства за подизвођаче Ројал комерц и ДД Николић око 15 милона динара годишње у просеку. Све ово иде у прилог оправданости продаје ове две ћерке фирме, јер тиме би се генерисали бољи новчани токови у ЈП ПЕУ. Мислим да би најбоља техника дезинвестирања у овом случају била **трансакција јавне продаје акција сегмента предузећа (ECO-Equity Carve Out)**. Матично предузеће инвестиционој јавности нуди и отуђује најчешће релативно мали проценат власништва над предузећем ћерком, а задржава већински пакет. Зависно од понуда на тржишту, касније би било процењено шта је исплативије, продаја ћерки фирми у целини или одређени део а остатак задржати у власништву ЈП ПЕУ.

Други део дезинвестирања односио би се на продају или затварање непрофитабилних рудника.

Већ применом ова два пакета мера реструктурирања ЈП ПЕУ би дошло до боље ликвидности односно додатног капитала који би се преусмерио на враћање дугова или инвестиције.

3. Следеће што би требало урадити је инсистирати на повећању цене угља, јер производна цена угља је дупло већа од продајне цене (коју одређује држава). Цене угља у свету су углавном либерализоване што код нас није случај. Та везаност цене угља за цену електричне енергије у Србији, је највећа кочница развоју угљарства, односно рудника угља како са површинском тако и са подземном експлоатацијом. У Србији се 66% електричне енергије добија из рудника угља, значи из термокапацитета а остатак из хидропотенцијала.¹³ Уграђивањем социјалне компоненте у цену угља, држава покушава да обезбеди што приступачније цене угља и електричне енергије становништву (куповина социјалног мира), али са друге стране отвара могућност шпекулативне зараде (и то високе) препродавцима угља, које на тржишту продају угљ по дупло вишим ценама, од цена које плате ЈП ПЕУ-у. А са друге стране држава очекује да ЈП ПЕУ послује рентабилно и да се смањи потреба за субвенцијама. Са оваквом ценовном политиком то је немогуће.

Кад би руководство успело да издејствује повећање цене угља то би обезбедило значајан прилив капитала у предузеће и самим тим стабилност пословања.

Мислим да је примена ова три пакета мера најлакша и најбржа за примену, и да би дала значајне резултате у побољшању финансијске ситуације ЈП ПЕУ-а, а предузећу је управо потребан што бржи опоравак (финансијска инекција), како би могло да пређе на офанзивне мере стратегије реструктурирања које подразумевају инвестиције односно улагања (осавремењивање техничко-технолошких процеса производње ради повећања исте, заједничка улагања у термоенергетске капацитете са стратешким партнерима итд).

Морам да напоменем да је велика развојна шанса ЈП ПЕУ, а превасходно целе Србије, експлоатација угљних шкриљаца у Алексиначким рудницима (део ЈП ПЕУ). Процене

¹² EuroAudit – Предузеће за ревизију, рачуноводствени и финансијски консалтинг

¹³ www.energyobserver.com

експерата кажу да су на територији општине Алексинац налазишта уљних шкриљаца, довољна да подмире потребе за нафтом читаве Србије за период од 50 година.¹⁴

5. Литература

1. Пушара Костадин: *Пословне финансије*, Бирограф, Земун 2004.
2. Ђуричин Драган, Јаношевић Стево, Каличанин Ђорђе: *Менаџмент и стратегија*, ЦИД Економског факултета, Београд 2011.
3. Тодоровић Мирослав: *Пословно и финансијско реструктурирање*, ЦИД Економског факултета, Београд 2010.
4. Миленовић Божидар: *Принципи Маркетинга*, Факултет за трговину и банкарство БК Универзитета, Београд 2003.
5. Петровић Зоран: *Финансијско извештавање*, Универзитете Сингидунум, Београд 2011
6. Миљевић Милан: *Методологија научног рада*, Филозофски факултет у Источном Сарајеву, Пале 2007.
7. Crum & Goldberg: *Restructuring and Managing the Enterprise in Transition*, The World Bank, 1998.
8. *Књиговодство ЈП ПЕУ Ресавица – у реструктурирању*
9. *Архив ЈП ПЕУ Ресавица – у реструктурирању*
10. Caslione John: *The business of managing and marketing in the age of turbulence*, Atacom publishing may 2009.
11. Philip Kotler: *Marketing management*, Data status 2006.
12. Philip Kotler & Nancy Lee: *Marketing in the Public Sector*, Mate doo 2008.
13. Mankiw Gregory: *Принципи економије*, ЦИД Економског факултета, Београд 2008.
14. Маленовић Никола, Пауновић Благоје, Покрајчић Драгана, Николић Миленко: *Економика предузећа*, ЦИД Економског факултета, Београд 1997.
15. интернет блог imitrovic.info
16. Агенција за приватизацију
17. Агенција за привредне регистре
18. Wikipedia.sr
19. Квартални монитор економских трендова и политика у Србији
20. Министарство финансија и привреде, <http://mfp.gov.rs/>
21. www.energyobserver.com
22. Билтен удружења за енергетику и рударство у Привредној комори Србије
23. ЈП “Службени гласник”, Београд
24. М. Лутовац, Д. Манојлов, *The Successful Methodology for Enterprise Resource Planning (ERP) Implementation*

¹⁴ Удружење за енергетику и рударство у Привредној комори Србије