

# POGLAVLJE 1

---

## RESTRUKTURIRANJE PREDUZEĆA KAO PRETPOSTAVKA EKONOMSKOG RAZVOJA SRBIJE

---

Ivan Stošić<sup>1</sup>

### **Apstrakt**

*Osnovni cilj ovoga rad je da je prezentira probleme i prepreke koji se javljaju restrukturiranju poslovanja preduzeća. Reč je o izuzetno kompleksnom pitanju i za Srbiju veoma aktuelnom problemu, s obzirom da će uspešnost procesa restrukturiranja u značajnoj meri da determiniše tempo i kvalitet budućeg ekonomskog razvoja domaće privrede. Osnovna hipoteza ovoga rada je Srbija nije uspela da do sada unapredi poslovanje velikog broja preduzeća, pre svega onih „u restrukturiranju“ i javnih preduzeća. Zbog toga postoji potreba da se konstanto izdvajaju značajna sredstva za poslovanje ovih preduzeća, što otežava dinamičniji privredni razvoj Srbije. Restrukturiranja, imajući u vidu da je reč o jednom od najkomplikovanijih problema u biznisu, zahteva puno umešnosti, ali i odlučnosti da se donesu mnoge „teške“ odluke i savladaju otpori koji uvek prate ove procese. Za one tranzicione ekonomije koje su prošle kroz teške proces deindustrijalizacije, gde mnogi industrijski sektora nisu modernizovani i koje danas karakterišu slabi izvozni rezultati, jedini način da se povećaju proizvodnju razmenljivih dobara i postignu jači rast izvoza je da započnu sa sprovođenjem intenzivnijih procesa restrukturiranja i ozdravljenja poslovanja preduzeća. Sve navedeno potvrđuje osnovnu hipoteza ovoga rada da bez rešavanja pitanja preduzeća „u restrukturiranju“ i unapređenja poslovanja javnih preduzeća, Srbija ne može da računa na dinamičniji privredni razvoj, niti da poveća nivo svoje konkurentnost. Pri tome, uloga države u oblasti restrukturiranja poslovanja preduzeća, mora da bude mnogo proaktivnija, a implementacija usvojenih mera odlučnija nego što je to bila do sada.*

**Ključne reči:** restrukturiranje, privatizacija, preduzeća „u restrukturiranju“, javna preduzeća, otpori

---

<sup>1</sup> Dr Ivan Stošić, viši naučni saradnik, Institut ekonomskih nauka, Beograd, e-mail: ivan.stosic@ien.bg.ac.rs

## UVOD

Tokom poslednjih petnaest godina, otkako su u Srbiji započete intenzivne tranzicione promene, značajni naponi i energija su ulagani u transformaciju privrede i preduzeća. Nažalost, do sada ostvareni rezultati su još uvek daleko od željenih i očekivanih. Delomično to je posledica nepovoljnih eksternih okolnosti, a pre svega od 2008. godine, negativnih efekata svetske finansijske krize. Međutim, značajnim delom to je posledica „usvojenog“ modela ekonomskog rasta, kao i aktivnosti u oblasti sprovođenja strukturnih promena usmerenih na poboljšanje poslovnog ambijenta i funkcionisanja preduzeća.

Sprovođenje strukturnih promena, pogotovu kada je u pitanju restrukturiranje preduzeća, bilo je skopčano sa brojnim problemima, ali i izneverenim očekivanjima. A upravo osnovni cilj ovoga rada je da je prezentira karakteristične trendove, probleme i prepreke koji su se javili u oblasti restrukturiranja preduzeća u Srbiji.

Svrha rada je da doprinese otkrivanju naučne istine o osnovnim tendencijama u oblasti restrukturiranju preduzeća u Srbiji i da ukaže neophodne promene u sprovođenju ovih aktivnosti u narednom periodu.

Osnovna hipoteza ovoga rada je Srbija nije uspela da do sada unapredi poslovanje velikog broja preduzeća, pre svega onih „u restrukturiranju“ i javnih preduzeća. Zbog toga konstanto se izdvajaju značajna sredstva za njihovo poslovanje, što otežava dinamičniji privredni razvoj Srbije. Shodno tome uloga države u sprovođenju strukturnih promena u oblasti restrukturiranja poslovanja preduzeća mora da bude mnogo proaktivnija, a implementacija usvojenih mera odlučnija nego što je to bila do sada.

Rad je zasnovan na raspoloživim statističkim podacima, komparativnoj analizi dostupne naučne literature, kao i na istraživanjima i iskustvima autora u koncipiranju i sprovođenju restrukturiranja u Srbiji.

Rad je organizovan u pet delova. Nakon uvoda, u drugom delu rada analizirane su aktivnosti i rezultati u oblasti privatizacije i restrukturiranja bivših društvenih preduzeća. Treći deo posvećen je aktivnostima restrukturiranja preduzeća javnog sektora. U četvrtom delu prezentirana su pojedina otvorena pitanja i dileme vezane za dosadašnji i dalji tok privatizacije i restrukturiranja domaćih preduzeća. I najзад, u sklopu zaključka, prezentirane su preporuke vezane za unapređenje

aktivnosti u ovoj oblasti radi ostvarivanja boljih ekonomskih performansi i harmonizacije sa EU standardima.

## **PRIVATIZACIJA I RESTRUKTURIRANJE PREDUZEĆA U SRBIJI**

Inicijalnu „kapislu“ korenitih promena u pogledu statusa i preovlađujućeg modela ponašanja preduzeća u privredama u tranziciji u osnovi inaugurišu procesi privatizacije (npr. *Djankov & Murrell, 2002; Estrin, et al. 2009*, itd.). Stoga se privatizacija, bez obzira da li je reč o gradualističkom pristupu ili šok terapiji, najčešće označava kao nužni i prvi korak ukupne reforme preduzeća (i društva) u sprovođenju tranzicionih promena (*Kopint-Datorg, 1994*, str. 93). Promene u ovoj sferi trebaju da služe kao temelj za preduzimanje daljih strukturnih promena u oblasti upravljanja, organizacije, finansija, programske orijentacije i sl. preduzeća, a sve u cilju obezbeđivanja njihove konkurentnosti i daljeg razvoja (npr: *Meggison, Netter, 2011*, str. 40).

Na samom začetku sprovođenja tranzicionih promena u Srbiji bila su prisutna velika očekivanja od privatizacije i kasnijeg restrukturiranja privatizovanih preduzeća. Očekivalo se da će privatizacija da omogući modernizaciju i rast proizvodnje, uvođenje savremenih oblika organizovanja i upravljanja, ulazak na nova tržišta i sl., te na osnovu svega toga viši životni standard zaposlenih. Smatralo se da će ona doprineti da, nakon kraće tranzicione krize (koja se ispoljila u svim privredama na putu transformacije iz socijalističke u tržišnu privredu), dovesti do porasta poslovne aktivnosti preduzeća i time do rasta privrede u obliku slova U ili J (*Cerović, Nojković, 2011*, str. 242). Ovo tim pre, što je pod uticajem sankcija i drugih nepovoljnih okolnosti iz devedesetih godina prošloga veka, obim privredne aktivnosti i poslovanja mnogih preduzeća u Srbiji bio nizak.

Nažalost najveći broj inicijalnih očekivanja nije ispunjen<sup>2</sup>.

U velikom broju slučajeva privatizacija nije omogućila željena promene. Naprotiv, ovaj proces su pratili brojni problemi, tako da je do kraja 2013. godine broj „poništenih privatizacija“ dostigao nivo od gotovo 40% (*Izveštaj o razvoju Srbije, 2013*, str. 34). Pri tome, preduzeća kod kojih je raskinut ugovor, su po pravilu bila finansijski devastirana i u još lošijem stanju nego pre (poništene) privatizacije, što je u značajnoj meri umanjilo šanse za njihov oporavak i konkurentno poslovanje.

---

<sup>2</sup> Ako to može da posluži za utehu slična konstacija se može izreći i za druge bivše republike SFRJ, izuzev delomično za Sloveniju.

U velikom broju privatizovanih preduzeća, u kojima nije došlo do raskida kupoprodajnog ugovora, nije bilo vidljivih poboljšanja. Mnogi novi vlasnici nisu bili zainteresovani za poboljšanje poslovnih performansi i povećanje proizvodnje, već za „isisavanje“ imovine. Neki, često bez ikakvog iskustva u upravljanju u određenoj delatnosti, nisu bili u stanju da obezbede funkcionisanje kupljenih preduzeća. Zbog toga mnoge od privatizovanih firmi su praktično „zatvorene“ ili su smanjile svoje aktivnosti na minimum. Posebno teška situacija je u nekim mestima u centralnoj Srbiji, gde kao posledica privatizacija „ništa ne radi“, a veliki broj lica je ostao bez posla.

Posebno nepovoljna situacija je kod značajnog broja nekada velikih i/ili lokalno značajnih preduzeća, koji su nekada bila „lokomotive“ razvoja naše zemlje (*RTB Bor, FAP Korporacija Priboj, IMT Beograd, IMR Beograd, PIM Ivan Milutinović Beograd, Holding Industrija Kablova Jagodina, IMK 14. Oktobar Kruševac, Prva Petoletka Trstenik, Majeвица Bačka Palanka, BIP Beograd, Mostogradnja Beograd, Jumko Vranje, Fabrika vagona Kraljevo, JP Resavica, MIN Niš, Utva avioni Pančevo, Želvoz Smederevo, Sloboda aparati Čačak, Nevena Leskovac, Ikarbus Zemun, Budimka Požega* i dr.). Za njih nije postojalo interesovanje za privatizaciju (i kasnije ozdravljenje) od strane potencijalnih investitora. Istovremeno, država nije imala dovoljno finansijskih sredstva kojima bi se izvršila modernizacija njihove pretežno zastarele tehnologije proizvodnje i radikalno unapređenja njihovih poslovnih performansi.

Da bi opstala (do „uspešne“ privatizacije), a zapravo da bi se sačuvala radna mesta (i socijalni mir), ova preduzeća su (shodno *Uredbi o postupku i načinu restrukturiranja subjekata privatizacije, Uredba o postupku i načinu restrukturiranja subjekata privatizacije*, Sl. glasnik RS, br. 52/2005...) dobila status preduzeća „u restrukturiranju“.

Iako je restrukturiranje trebalo da bude ograničeno na manji broj najvećih i najsloženijih preduzeća, vremenom broj preduzeća „u restrukturiranju“ se povećavao, a trajanje ovog statusa se produžavao. Naime, većina ovih nije mogla da uredno servisiraju svoje obaveze (tekuće i iz ranijeg poslovanja). U takvim okolnostima, status „u restrukturiranju“ im je obezbedio „zaštitu“ od prinudne naplate – blokade računa i brzog kolapsa stečaja. Takođe, mnoga od tih, nekada velikih i/ili lokalno značajnih preduzeća su dobijala različite oblike podsticaja sa ciljem da se dinamizira njihova proizvodna aktivnost. Nažalost najčešće pozitivni rezultati su izostali.

Osnovni oblik „restruktuiranja“ ovog korpusa preduzeća bilo je finansijsko restruktuiranje – koje se, kao što je istaknuto, u osnovi svelo na zaštiti preduzeća od naplate potraživanja po osnovu dugovanja iz ranijeg perioda. Istovremeno, ovo finansijsko restruktuiranje nije podrazumevalo bilo kakvo značajnije investiranje u osnovna sredstva, već samo povremene subvencije za isplatu dela zarada, nabavku energenta i sl. Sledeći koncept koji su zastupale međunarodne finansijske institucije, suštinsko restruktuiranje preduzeća bilo je ostavljeno da bude realizovano od strane novih vlasnika, nakon privatizacije. Shodno tome brojni usvojeni programi restruktuiranja ovog korpusa preduzeća su se sveli na konzerviranje zatečenog stanja.

U takvim okolnostim poslovanje preduzeća „u restruktuiranju“ u Srbiji karakterisalo (*Stošić, 2014*):

- Poslovanje sa gubicima i minimalnim korišćenjem kapaciteta<sup>3</sup>.
- Manji deo preduzeća je svojim poslovanjem obezbeđuje tekuću likvidnost i kakvo takvo servisiranje obaveza prema državi (za doprinose, pa i poreze), ali nije u stanju da izmiri obaveze iz prethodnog perioda.
- Neplaćanje i/ili nepoštovanje rokova izmirenja obaveza ka privredi i bankama.
- Ne plaćanje računa za struju, gas, vodu i ostale komunalne obaveze.
- Mali naponi rukovodstva preduzeća za smanjenje troškova i povećavanja proizvodnje (prihoda).
- Česti protesti radnika zbog neisplaćenih zarada, nepovezanog radnog staža, obezbeđenja zdravstvenog osiguranja, zloupotreba i/ili nesposobnosti menadžmenta i sl. U nemogućnosti da reše svoje probleme, zaposleni su ne retko pribegavali radikalizaciji štrajkova kroz blokiranje puteva, pruga, mostova itd.

Realno malo je učinjeno kako bi se pojedina od ovih preduzeća učinila atraktivnijim za potencijalne kupce. Istina u velikom broju ovih preduzeća sprovedeno je i restruktuiranje radne snage – smanjivanje broja zaposlenih kroz

---

<sup>3</sup> Kumulirani gubici društava „u restruktuiranju“ u 2013. godini iznosili su 411.094 miliona dinara ili 14,4% gubitaka ukupne privrede. Pri tome, gubici do visine kapitala čine više od polovine kumuliranih gubitaka ovih društava, dok se na gubitke iznad visine kapitala odnosi 186.677 miliona dinara. Nagomilani gubici usloveli su smanjenje sopstvenog kapitala, tako da stopa izgubljenog kapitala ovih društava od 135,0% značajno premašuje tu stopu na nivou svih privrednih društava (38,9%) (*Saopštenje o poslovanju privrede u Republici Srbiji u 2013. godini*, str. 32).

tzv. programe viškova (zasnovanih uglavnom na tzv. pasivnim merama politike zapošljavanja, u kojima su otpremnine i novčane naknade, finansirane od strane države, bili glavni instrument rešavanja ovoga problema)<sup>4</sup>.

U rešavanju pitanja poslovanja preduzeća „u restrukturiranju“ u pokazano je u prethodnom periodu malo odlučnost i političke volje da se napravi korenit rez vezan za poslovanje ovih preduzeća. Naprotiv, broj preduzeća „u restrukturiranju“ se povećavao da bi u 2013. godini dostigao 179. Istovremeno, direktne subvencije države ovim preduzećima dostigle su nivo od oko 3 milijarde dinara, a kroz Programe podrške oko 4,5 milijarde dinara (*Akcioni plan za okončanje restrukturiranja*, 2013) i postale su ogroman teret za budžet. To je nesumnjivo imalo nepovoljne efekte na budžet Republike Srbije i ekonomski razvoj.

*Tabela 1. Osnovni pokazatelji privrednih kretanja u periodu 2002-2013. godina*

	2002	2005	2008	2010	2011	2012	2013
Bruto domaći proizvod, realni rast, u %	7,1	5,5	5,4	0,6	1,4	-1,0	2,6
Bruto domaći proizvod, per capita, u EUR	2.280,1	2.836,2	4.585,5	4.082,4	4.620,4	4.401,0	4.783
Deficit robne razmene, u mil. EUR	-3.755,1	-4.825,9	-8.854,2	-5.030,1	-5.808,6	-5.977,9	-4.472,3
Strane direktne investicije, neto, u mil. EUR	499,6	1.250,4	1.824,4	860,1	1.826,9	669,2	1.228,8
Broj zaposlenih, prosek, u 000	2.067	2.069	1.999	1.796	1.746	1.727	1.715
Stopa nezaposlenosti, MOR	-	20,8	13,6	19,2	23,0	23,9	22,1

Izvor: Ministarstvo finansija, [www.mfin.gov.rs](http://www.mfin.gov.rs), dostupno 24.02.2015.

U traženju rešenja Vlada Republike Srbije je u junu 2013. godine donela odluku da krajnji rok za okončanje restrukturiranja bude 30. juni 2014. godine. Do tada u svim preduzećima „u restrukturiranju“ je trebalo da bude definisan njihov status kroz jednu od predviđenih opcija: prodaja (uglavnom imovine), stečaj

<sup>4</sup> Na žalost, sredstva otpremnina većinom nisu bila u funkciji novog zapošljavanja, već pre svega tekuće potrošnje, a aktivne mere politike zapošljavanja su nedovoljno korišćene.

(bankrotstvo i unapred pripremljeni planovi reorganizacije) ili podržavljenje. Shodno ovoj odluci i sačinjenom Planu za okončanje restrukturiranja započete su, uz brojne probleme, aktivnosti na izradi dijagnostičkih izveštaja - tzv. ličnih karata i proceni vrednosti kapitala. Međutim, zbog raspisivanja prevremenih izbora i drugih okolnosti, aktivnosti na intenzivnoj implementaciji ovoga plana usporene.

Nakon izbora i formiranja nove Vlade, usvojen je „novi“ Zakon o privatizaciji (*Službeni glasnik RS, br. 83/14*) koji je stupio je na snagu 13. avgusta 2014. godine. Njegov osnovni cilj je bio da se stvore uslovi za konačan završetak procesa privatizacije u Srbiji, za koji određen za 31. decembar 2015. godine.

Ovim Zakonom su propisani fleksibilniji modeli (prodaja kapitala, prodaja imovine, strateško partnerstvo i prenos kapitala bez naknade), metode i mere (rasterećenje obaveza subjekta privatizacije, uslovni otpis duga, pretvaranje dugova subjekta privatizacije u trajni ulog i sl.), koji imaju za cilj da privatizacija preostalih društvenih i državnih preduzeća bude zasnovan na realnim tržišnim osnovama.

Shodno ovom Zakonu, Agencija za privatizaciju je objavila u avgustu 2014. godine javni poziv za sve zainteresovane investitore (fizička i pravna lica) da dostave pisma o namerama za učešće u postupku privatizacije za 502 preduzeća koja se nalaze u portfoliju Agencije za privatizaciju, od kojih je 161 preduzeće „u restrukturiranju“.

Na ovaj poziv je stiglo 1.929 pisma o zainteresovanosti. Najviše zainteresovanih investitora je iz Srbije - 675, zatim Rusije - 26, Nemačke - 18, Mađarske - 15, Italije - 13, SAD - 12, dok je po 11 zainteresovanih investitora iz Kine i Češke. Na žalost, kako se ubrzo pokazalo, na spisku zainteresovanih investitora malo kredibilnih investitora i dosta firmi za koje „niko nikada nije čuo“ ili pak fizičkih lica (jedan građanin Srbije poslao je pisma o zainteresovanosti za 92 preduzeća, među kojima su i Galenika i RTB Bor).

Ostaje otvoreno pitanje kakvi će se rezultati ostvariti u ovoj „poslednjoj“ fazi privatizacije, s obzirom da je dominantan broj neprivatizovanih preduzeća tehnološki zastareo i bez opipljivih tržišnih rezultata. Međutim, postoji velika odlučnost, koju snažno podupiru preuzete obaveze prema MMF-u, da se proces privatizacije i rešavanje pitanja preduzeća „u restrukturiranju“, konačno završi do kraja 2015. godine.

Vlada Republike Srbije je, kao prvi korak ka „konačnom“ završetku procesa privatizacije, krajem januara 2015. godine usvojila Akcioni plan, shodno kojem je

pokrenut stečaja u 188 preduzeća u Srbiji u kojima je poslovanje neodrživo (u 76 od njih i nijedan zaposleni) i za čiju privatizaciju nije bio zainteresovan nijedan potencijalni investitor. Uporedo sa time intenzivirani su naponi da za pojedina preduzeća pronađu strateški partneri (*FAP Korporacija Priboj, Ikarbus Zemun, Azotara Pančevo, MSK Kikinda, itd.*), te da se kroz proaktivne mere „reši“ pitanje njihovog ozdravljenja.

## RESTRUKTURIRANJE PREDUZEĆA JAVNOG SEKTORA U SRBIJI

Preduzeća javnog sektora predstavljaju značajni segment naše privrede i imaju veliki značaj za ekonomski razvoj Srbije. Prema podacima Narodne banke Srbije sa početka 2013. godine ([www.nbs.rs](http://www.nbs.rs)) u našoj zemlji je poslovalo 717 javnih preduzeća. Najveći broj čine preduzeća na opštinskom nivou (uglavnom javno-komunalna preduzeća), te manji infrastrukturnih javnih preduzeća na republičkom i pokrajinskom nivou (*Elektroprivreda Srbije, Elektromreža Srbije, Srbijagas, PTT saobraćaja Srbije, Železnice Srbije, Aerodrom Nikola Tesla, Srbijašume, Srbijavode, Transnafta, Vojvodinašume, Vojvodinavode* i sl.).

Učešće javnog sektora u formiranju BDP Srbije se procenjuje se na preko 40% (najviše u regionu zemalja Zapadnog Balkana). Ovaj sektor raspolaže velikom imovinom, zapošljava značajan broj lica i od vitalne su važnosti za poslovanje nacionalne privrede. Stoga se aktivnosti restrukturiranja preduzeća u državnom vlasništvu mogu smatrati kao jedan od kritičnih faktora opšteg nivoa konkurentnosti i ispunjavanja ekonomskih kriterijuma za integraciju u EU.

U domenu restrukturiranja preduzeća u državnom vlasništvu nakon 2000. godine ostvareni su određeni, ali skromni pozitivni rezultati, a način organizovanja i poslovanje javnih preduzeća gotovo da se nije se bitnije promenio u poslednjih više od 10 godina.

Istina, nakon 2000. godine, u jednom broju ovih preduzeća (npr. *Železnice Srbije, Elektroprivreda Srbije*) sproveden je proces organizacionog restrukturiranja, uglavnom kroz izdvajanja *non-core* delatnosti. Kod nekih preduzeća izvršena je promena pravne forme iz javnih preduzeća u akcionarska društva i započet je proces korporativizacije.

Određeni pomaci postignuti su i u oblasti ekonomsko-finansijske konsolidacije, kroz reprogram i preuzimanje dugova od strane države, regulisanje starih dugova, smanjenja subvencija i drugo. Sa druge strane malo je učinjeno kada je u pitanju



neracionalno trošenje budžetskih sredstava i subvencionisanjem brojnih neefikasnih javnih preduzeća.

Učinjeni su i naponi ka racionalizaciji broja zaposlenih putem sprovođenja tzv. programa viškova zaposlenih. Međutim, sve je iznenadio podatak koji je izneo tadašnji ministar finansija L. Krstića (*www.rts*. 14.01.2014.) da je u javnom sektoru Srbije krajem 2013. godine zaposleno oko 780 hiljada lica (na neodređeno vreme 645 hiljada, na određeno vreme 73 hiljada, po ugovoru 55 hiljada, a preko zadruga 8 hiljada) ili za preko 200 hiljada više nego što se ranije smatralo.

Značajan broj njih zaposlen je u javnim preduzećima. Pri tome, dok se broj zaposlenih u privredi smanjivao, dotle je broj zaposlenih u javnim preduzećima rastao. Na taj način njihovo učešće u zaposlenosti privrede povećalo se na 16,4% u 2012. godini (*www.apr.gov.rs*). Istovremeno, dugogodišnji trend visokih i natprosečnih zarada u ovim preduzećima nastavljen je i poslednjih godina. Prema raspoloživim podacima za 2012. godinu neto zarade republičkih infrastrukturnih javnih preduzeća su za 1,4 puta veće od proseka privrede. Istovremeno, neto zarade lokalnih javnih preduzeća su za 4,9% veće od proseka privrede (*Saopštenje o poslovanju privrede u Republici Srbiji u 2012. godini*).

Sve to je uticalo da Vlada Republike Srbije u 2014. godini donese odluku o zabrani zapošljavanja u javnom sektoru do 31. decembra 2015. godine. Time je načinjen jedan od prvih odlučnih koraka ka racionalizaciji javnog sektora koji generiše visoke troškove i snažno utiče na rast budžetskog deficita.

Poslovanje preduzeća javnog sektora opterećuju i brojni drugi problemi:

- Glavni problem preduzeća javnog sektora u Republici Srbiji predstavlja niska efikasnost i loši finansijski rezultati poslovanja. Ukupan finansijski rezultat javnih preduzeća u 2013. godini je bio negativan – ostvareni gubitak iznosio je oko 59,6 mlrd. dinara (522 miliona evra) i za oko 6 puta je prevazilazio ostvarenu dobit (*Saopštenje o poslovanju privrede u Republici Srbiji u 2013. godini*, str. 53). Visoki kumulirani gubici - 3,4 mlrd. evra (71% prihoda javnih preduzeća) čine 15,6% akumuliranih gubitaka privrede.

Loši poslovni rezultati ugrožavaju operativne i razvojne mogućnosti ovih preduzeća u kojima zbog niske investicione sposobnosti dolazi do tehničko-tehnološkog zaostajanja i nižeg nivoa konkurentnosti.

- Poseban problem predstavlja visok nivo zaduženosti javnih preduzeća. Ukupan dug javnih preduzeća u Srbiji iznosi oko 11 milijardi evra, a značajn deo tog već jeste ili će morati da postane javni dug zemlje, što predstavlja ogromnu smetnju za brži ekonomski razvoj.
- Brojni problemi se posebno javljaju u poslovanju preduzeća u državnom vlasništvu na lokalnom nivou, a ogledaju se prvenstveno predimenzioniranosti mnogih od ovih preduzeća, sklonosti ka neracionalnoj potrošnji, postojanju velikih gubitka, visokoj zaduženosti, itd.

Najveći broj ovih preduzeća je visoko zavistan od lokalnih budžeta i nesposoban da sopstvenim sredstvima finansiraju tekuće i razvojno poslovanje.

- Uloga države kao vlasnika često se sprovodi suprotno principima korporativnog upravljanja. Prisutan je veliki uticaj politike na izbor članova upravnih i nadzornih odbora i direktora. Kod gotovo svake smene vlasti (posebno na lokalnom nivou) članovi upravnih i nadzornih odbora i direktori se menjaju. Negativna posledica takve prakse ima svoj nepovoljni odraz na efikasnost i efektivnost korporativnog upravljanja loših poslovnih rezultata.

Iako je identifikovana je potreba za promenama u sistemu funkcionisanja direktora, u praksi je vrlo malo urađeno na profesionalizaciji menadžmenta. Mada je donet zakon (*Zakon o javnim preduzećima*, "Službeni glasnik RS", br. 119/2012) po kome se direktori javnih preduzeća treba da biraju na javnim konkursima, preduzeća u državnom vlasništvu i dalje ostaju područje za veliki uticaj politike.

- Cene proizvoda i usluga državnih preduzeća su još uvek u ne malo slučajeva depresirane (cena električne energije, gasa) i imaju funkciju održanja socijalnog mira. Na taj način su prihodi nekih preduzeća značajno potcenjeni, što za posledicu ima nižu profitabilnost, pa gubitke koji se pokrivaju kroz subvencije iz budžeta.

Istovremeno toleriše se visoko stepen neplaćanja potraživanja za isporučene usluge i proizvode mnogim, pre svega državnim i preduzećima u restrukturiranju, kao i građanima. Sve to ima implikacije na jasno razgraničenje internih slabosti od eksterno nametinih ograničenja.

Unapređenje upravljanja javnim preduzećima treba da doprinese povećanju njihove efikasnosti putem smanjenja nepotrebnog trošenja resursa, povećanja obima i poboljšanja kvaliteta usluga, modernizaciju tehnologije i sl. Povećanje efikasnosti javnih preduzeća ima veliki značaj za ukupnu privredu i građane, kako zbog velike vrednosti usluga koje oni isporučuju, tako i zbog velikog dela društvenog bogatstva koje se nalazi pod njihovom kontrolom (*Veselinović, 2014, str. 150*).

U Srbija još uvek postoji dosta lutanja u pogledu odnosa države prema vlasništvu. Još uvek ne postoji jasna politika u odnosu na pitanje vlasništva preduzeća u državnom vlasništvu. Sa jedne strane, prisutne su ideje da se izvrši privatizacija (ili barem delimična privatizacija) brojnih preduzeća u državnom vlasništvu na republičkom i posebno lokalnom nivou, a sa druge strane prisutno je odsustvo jasne vizije i stvarne volje da se odlučno krene u te promene. Prvi koraci u tom smeru definisani su Programom strukturnih reformi javnog sektora kojim se Vlada Republike Srbije krajem 2013. godine opredelila za „uvođenje reda“ u rad javnih preduzeća čiji je osnivač Republika. Znatno veće promene očekuju se da budu realizovane na osnovu „stand-by“ aranžmana iz februara 2015. godine sa MMF, čiji je jedan od ključnih stubova sprovođenje sveobuhvatne strukturne reforme javnih preduzeća, a pre svega EPS-a, Srbijagas-a, Puteva Srbije i Željeznica Srbije (*Pismo o namerama vlade Srbije Međunarodnom monetarnom fondu, Memorandum o ekonomskoj i finansijskoj politici i Tehnički memorandum o razumevanju*).

## **IZAZOVI I DILEME U SPROVOĐENJU RESTRUKTURIRANJA I PRIVATIZACIJE**

Dosadašnje iskustva o sprovođenju restrukturiranja u Srbiji, kao i u većini bivših socijalističkih zemlja, ukazuje da je reč o izuzetno teškom i mukotrpnom procesu, u sklopu koga su mnoga inicijalna očekivanja u pogledu brzine, lakoće i željenih rezultata u značajnoj meri izneverena.

Razlozi za takve tendencije su brojni, a među njima najvažniji su sledeći:

- Reč je o procesu koji po pravilu ima kontradiktorne – dvostruke efekte – pozitivne i negativne: sa jedne strane, restrukturiranje dovodi (ili mu je barem to cilj) do unapređenja ekonomskih performansi preduzeća kroz povećanje njihove efikasnosti i efektivnosti, ali sa druge strane restrukturiranje dovodi (najčešće) do negativnih socijalnih efekata zbog česte prakse *downsizing-a* zaposlenih, *outsorsing-a*, M&A u kojima takođe dolazi do smanjivanja broja

zaposlenih. Zbog toga vrlo često, kao što je to slučaj u Srbiji, restrukturiranje se odlaže i preduzeća se pokušavaju „spasiti“ po svaku cenu.

- Ipak, u jednom broju preduzeća koja nemaju realnog osnova za uspešno poslovanje, restrukturiranje se mora sprovesti kroz stečaj i likvidaciju, jer odista nema osnova da se putem subvencija u nedogled produžava nerentabilno poslovanje ovih privrednih subjekata koje nema izgleda na tržišni uspeh. Međutim, reč je nepopularnoj meri zbog činjenice da je već veliki broj preduzeća zatvoren u procesu privatizacije, a da borba za radna mesta postaje sve više cilj jedan velikog broja Vlada u svetu. Zbog toga vrlo često, kao što je to slučaj u Srbiji, restrukturiranje se odlaže.
- Restrukturiranje je kod nas, kao i u svetu, po pravilu bilo praćeno otporima, naročito zaposlenih. U nemogućnosti da reše svoje probleme (neisplaćenih zarada, nepovezanog radnog staža, obezbeđenja zdravstvenog osiguranja, zloupotreba i/ili nesposobnosti menadžmenta), zaposleni ne retko pribegavaju protestima, pa i blokiranjem puteva, pruga, mostova, itd. U takvim okolnostima „sve oči“ zaposlenih su uprte u državu, često najviše državne funkcionere, od koji se traži (povoljno) rešenje nagomilanih problema u kratkom roku. Pri tome, zahtevi zaposlenih, ali i aktivnosti donosioca odluka, su veoma često usmerene isključivo ka socijalnim programima i isplata otpremnina. To dovodi do „gašenja vatre“ protesta, ali ne i do rešenja problema preduzeća, čija se aktivnost gasi i/ili kroz likvidaciju izumire.
- Restrukturiranje preduzeća, posebno ona koja uključuju tehnološka restrukturiranja zahtevaju puno znanja, umešnosti i naročito finansijskih sredstava, kojih po pravilu nema dovoljno. Nažalost, naša država nije u prethodnom periodu vodila aktivnu industrijsku politiku koja bi omogućila transformacija pojedinih sektora privrede (naročito onih usmerenih ka proizvodnji razmenljivih dobara) i olakšala restrukturiranje ključnih preduzeća. Istovremeno, novac od privatizacije je potrošen, uglavnom za pokrivanje budžetskih deficita, a ne za potrebno restrukturiranje, koje ostavljeno novim vlasnicima domaćih preduzeća.

Istina, u mnogim slučajevima restrukturiranje preduzeća u zemljama u tranziciji neposredno pre privatizacije nije imalo nikakve pozitivne efekte ili je čak imalo negativne rezultate na dolazeće „strateške“ investitore. Međutim, iskustva Poljske ukazuju da je reč o veštački stvorenoj dilemi i da je potrebno, posebno u uslovima delovanja negativnih efekta svetske krize, kada je obim

direktnih stranih ulaganja osetno smanjen, da se restrukturiranje odvija pre, za vreme i posle privatizacije (*Privatisation in the 21<sup>st</sup> Century: Recent Experiences of OECD Countries, Report on Good Practices*).

- Ne retko, uprkos značajnih napora, procesi restrukturiranja ne daju željene efekte (*Balogun & Hejli, 2004*). Ogroman broj programa restrukturiranja poslovanja preduzeća koji je „na papiru“ izgledao veoma dobro i koji je od strane stručne javnosti ocenjen kao celishodan, nikad u praksi nije zaživeo. Stoga se, ne retko, nameće dilema da li je potrebno ulaziti u takve promene ili ih ostaviti za kasnije!?

Zbog svega navedeno procesi restrukturiranja u Srbiji odvijali su se po principu „kreni/stani“, što je uticalo da naša zemlja u značajnoj meri zaostaje u ostvarenim rezultatima u ovoj oblasti za drugim zemljama u regionu. U svom izveštaju (*Transition report EBRD 2014 – Country level transition indicators*) EBRD je na sledeći način ocenila do sada ostvarene rezultate zemlja Jugoistočne Evrope u pogledu restrukturiranja i korporativnog upravljanja:

*Tabela 2. Ocena EBRD o napretku u oblasti restrukturiranja i korporativnog upravljanja u periodu 1989-2012. godina*

	1989	1995	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014
Albanija	1,0	2,0	2,0	2,0	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
Bosna i Hercegovina	1,0	1,0	1,7	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Bugarska	1,0	2,0	2,3	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7
Hrvatska	1,0	2,0	2,7	3,0	3,0	3,3	3,3	3,3	3,3
Makedonija	1,0	2,0	2,3	2,3	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7
Crna Gora	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,3	2,3	2,3	2,3
Rumunija	1,0	2,0	2,0	2,3	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7
Srbija	1,0	1,0	1,0	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
Slovenija	1,0	2,7	2,7	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0

*Napomena: Ocene se kreću u rasponu od 1, što predstavlja mali ili nikakav napredak, do 4,3 što predstavlja stanje na nivou standarda razvijenih tržišnih privreda EU*

Rezultati u oblasti restrukturiranja i korporativnog upravljanja, po oceni EBRD, ni posle više od dvadeset godina sprovođenja tranzicionih promena nisu zadovoljavajući ni u jednoj zemlji regiona. Na žalost, Srbija spada u zemlju u

kojima je zabeležen najmanji napredak u ovoj oblasti. Pri tome, postoje podeljena mišljenja u pogledu razloga za ovakvo stanje. I dok jedni uzroke traže u primenjenom modelu privatizacije i restrukturiranja, dotle drugi ukazuju na previše dug period trajanja ovog procesa zbog čega većina od očekivanih rezultata nije ostvarena.

## ZAKLJUČAK

Restrukturiranje se može definisati kao proces donošenja seta upravljačkih odluka i preduzimanja serija akcija, koje imaju za cilj ostvarivanje korenitih promena postojeće strukture, strategije i pozicije preduzeća. Reč je o procesu, zasnovanom na analizi postojeće poslovne situacije (i po pravilu sagledavanju uzroka nezadovoljavajućih poslovnih performansi), koji je usmeren ka traženju strategija za poboljšanje pozicija, kroz eliminisanje slabosti i krize, stvaranje i održavanje konkurentskih prednosti, promene u organizacionoj strukturi, efektivnijem upravljanju i efikasnijem funkcionisanju svih struktura i sistema u preduzeću (*Erić & Stošić, 2013, str 11.*).

Restrukturiranje u svetu nije više samo način na koji kompanije odgovaraju na krizu u svom poslovanju, već predstavlja sastavni deo procesa razvoja i unapređenja konkurentnosti, koje sprovode i mnoge uspešne kompanije radi ostvarivanja svojih poslovnih ciljeva. Naime, postojeći uslovi poslovanja, koje karakteriše veliki dinamizam i turbulentne promene, sve više nameću potrebu sprovođenja diskontinuelnih promena revolucionarnog karaktera u poslovanju preduzeća. Na taj način restrukturiranje je postalo sastavni deo života velikog broja preduzeća, bez obzira na njihovu veličinu, tip vlasništva ili trenutnu poslovnu poziciju. Neka istraživanja ukazuju da se ovo pitanje sve manje postavlja kao dilema za brojne kompanije širom sveta. Prema rezultatima istraživanja *Roland Berger Strategy Consultants* preko 4/5 anketiranih smatra restrukturiranje za permanentni zadatak.

Restrukturiranja, imajući u vidu da je reč o jednom od najkomplikovanijih problema u biznisu (*Vance, 2009, str. 3*), zahteva puno umešnosti, ali i odlučnosti da se donesu mnoge „teške“ odluke i savladaju otpori koji uvek prate ove procese. Međutim, za razliku od savremenih trendova u svetu, uključujući tu i pojedine zemlje u tranziciji Centralne Evrope, u kojima su procesi restrukturiranja intenzivni i u kojima su postignuti zapaženi rezultati, takve tendencije nisu zabeležene u Srbiji. Kod nas se beskrajno se oteže sa korenitim promenama potrebnim za stvaranje konkurentnih preduzeća, koja mogu uspešno da posluju bez državnih

subvencija, a najočigledniji primer toga predstavlja stanje u preduzećima „u restrukturiranju“, pa i u brojnim javnim preduzećima.

U rešavanju pitanja preduzeća „u restrukturiranju“ u prethodnom periodu pokazana je velika neodlučnost i bio je prisutan nedostatak političke volje da se napravi korenit rez vezan za definisanje statusa ovih preduzeća (jer bi to neminovno dovelo do gubitka posla za veliki broj u njima zaposlenih). Sa jedne strane, nije postojalo interesovanje za privatizaciju (i kasnije ozdravljenje) preduzeća „u restrukturiranju“ od strane potencijalnih investitora, dok sa druge strane, država nije imala dovoljno finansijskih sredstava (sem u retkim slučajevima – RTB Bor i sl.) kojima bi se izvršila modernizacija pretežno tehnološki zastarele tehnologije proizvodnje i obezbedilo konkurentno poslovanje.

Za one tranzicione ekonomije koje su prošle kroz teške proces deindustrijalizacije, gde mnogi industrijski sektori nisu modernizovani i koje danas karakterišu slabi izvozni rezultati, jedini način da povećaju proizvodnju razmenljivih dobara i postignu jači rast izvoza je da započnu sa sprovođenjem intenzivnijih procesa restrukturiranja i ozdravljenja poslovanja preduzeća.

Shodno tome i kod nas je konačno preovladavalo shvatanje da se proces rešavanja statusa velikog broja preduzeća koji se nalazi u portfoliju Agencije za privatizaciju ne može više odlagati. Stoga je Vlada Republike Srbije je krajem 2014. godine donela odluku da krajnji rok za okončanje procesa privatizacije i restrukturiranja bude 30. decembar 2015. godine. Do tada, posle više od 25 godina, treba da bude završen proces privatizacije i da svim preduzećima „u restrukturiranju“ bude definisan njihov status. Konačno je zauzet odlučan stav da odista nema više osnova da se putem subvencija (i drugih mera) u nedogled podržava nerentabilno poslovanje ovih privrednih subjekata. To je jedan od ključnih preduslova da se u narednom periodu obezbedi dinamičniji privredni rast, a da se finansijska sredstva ne usmeravaju u saniranje gubitaka i održavanje nerentabilnog poslovanja, pre svega davno posrnutih nekadašnjih „giganta“ domaće privrede.

Rešavanju pitanja preduzeća „u restrukturiranju“ mora se pristupiti sa puno minucioznosti. Sprovođenje restrukturiranja ovih preduzeća, da bi imalo izgleda na uspeh, treba da bude primereno specifičnoj situaciji u kojoj su se preduzeća zatekla, kao i utvrđenim ciljevima, te predviđenoj strategiji i usvojenim programima implementacije. Pri tome mora se biti realističan u pogledu ciljeva (šta se želi i može postići u određenom vremenskom periodu), resursa (finansijskih sredstava raspoloživih kapaciteta, ljudi i njihovih znanja, sposobnosti, itd.), mogućnosti (u pogledu privatizacije) i ostalih ključnih kompetencija preduzeća.

Novac i potencijalni (strani) investitori (o kome svi pričaju) su samo potreban uslov da bi se počelo sa ozdravljenjem preduzeća, ali uspeh tih aktivnosti zavisi u velikoj meri zavisi kvalitetnih programa restrukturiranja i aktivnosti na njihovu implementaciji.

Posebno pitanje predstavlja restrukturiranje javnih preduzeća (na republičkom, pokrajinskom ili opštinskom/gradskom nivou), s obzirom na njihov drugačiji pravni status i funkciju. Na žalost, još uvek ne postoji jasna vizija u odnosu na pitanje definisanja koncepta način odvijanja strukturnih promena ovog korpusa naše privrede, posebno kada je u pitanju privatizacija ovih preduzeća (naročito kada su u pitanju lokalna javna preduzeća zadužena za vodosnabdevanje, kanalizaciju, grejanje i sl.).

Ali i bez rešavanja toga pitanja, mnogo se može postići u pogledu racionalizacije troškova i unapređenja načina poslovanja ovih preduzeća. Naime, uspešnost poslovanja u velikoj meri zavisi od interne organizacije preduzeća i odgovarajućeg broja zaposlenih. Kao rezultat različitih istorijskih okolnosti i pređašnjih odluka, organizaciona struktura gotovo svakog javnog preduzeća „pati“ od određenih suboptimalnosti (posebno kada je u pitanju administrativno i režijsko osoblje), koje u manjoj ili većoj meri opterećuju poslovanje. Otuda unapređenje interne organizacione strukture i definisanje optimalnog broja zaposlenih treba, skoro uvek, da se nalazi na samom vrhu liste prioriternih zadataka vezanih za restrukturiranje i unapređenje kvaliteta poslovanja.

Međutim, restrukturiranje ovih preduzeća se ne može svesti samo otpuštanje zaposlenih (uz obezbeđivanje socijalnih programa). Znatno više bi se postiglo putem ofanzivnih pravaca restrukturiranja, posebno kroz sprovođenje fundamentalnih promena u poslovnoj klimi i kulturi preduzeća, posebno onih koja su od značaja za ekonomiju Srbije. To podrazumeva sticanje čitavog niza novih sposobnosti, znanja i veština u ključnim sferama poslovanja (proizvodnji, finansijama, istraživanje i razvoj, upravljanju, organizaciji, itd.) i formiranje bitno drugačije organizacione kulture. Ali to podrazumeva koordinirane napore donosioca odluka na svim nivoima, bez čije podrške unapređenje poslovanja nema puno izgleda na uspeh.

Sve navedeno potvrđuje osnovnu hipotezu ovoga rada da bez rešavanja pitanja preduzeća „u restrukturiranju“ i unapređenja poslovanja javnih preduzeća, Srbija ne može da računa na dinamičniji privredni razvoj Srbije, niti da poveća nivo svoje konkurentnosti koji je, barem prema izveštajima Svetskog ekonomskog foruma (WEF), gotovo nepromenjen poslednjih godina. Stoga se kao nužnost nameće



sprovedenja korenitih reformi poslovanja poslovanja preduzeća, za što je potrebno puno odlučnosti da se donesu i sprovedu mnoge „teške“ odluke i savladaju brojni problemi koji uvek prate procese restrukturiranja.

## LITERATURA

1. Balogun, J. & Hailey, H. (2004) *Exploring strategie change*. London: Prentice Hall.
2. Cerović, B. & Nojković, A. (2011) *New model of growth in transition economies: should it be devloped earlier*, Proceedings from 7<sup>th</sup> International Conference of ASECU "Recent Economic Crisis and Future Development Tendencies", str. 235-249.
3. Djankov, S. & Murrell, A. (2002) Enterprise Restructuring in Transition: A Quantitative Survey. *Journal of Economic Literature*, XL (September) pp. 739–792
4. Erić, D. & Stošić, I. (2013) *Korporativno restrukturiranje*, Institut ekonomskih nauka, Beogradska bankarska akademija, Čigoja
5. Estrin, S. et al (2009) *Effect of Privatization and Ownership in Transition Economies*. WB Policy Research WP No. 4811
6. *European Restructuring Monitor 2012 - After restructuring: Labour markets, working conditions and life satisfaction, 2012*, str. 129-166
7. Kopint-Datorg (1994) *Privatization in transition: recent experiences in Eastern Europe*. Kopint-Datorg, Budapest.
8. Meggison, L, Netter, J. M. (2011) "From state to market of Empirical Sudies on privatization", Conference Global Equity market, Paris,
9. OECD. (2009) *Privatisation in the 21st Century: Recent Experiences of OECD Countries*. Report on Good Practices
10. *Pismo o namerama vlade Srbije Međunarodnom monetarnom fondu, Memorandum o ekonomskoj i finansijskoj politici i Tehnički memorandum o razumevanju*, dostupno na: [www.imf.org/external/country/SRB/](http://www.imf.org/external/country/SRB/)
11. *Saopštenje o poslovanju privrede u Republici Srbiji u 2013. godini* (2014) Agenciji za privredne registre
12. Stošić, I. Erić, D. and S. Redžepagić (2012) Unapređenje korporativnog upravljanja u preduzećima u državnom vlasništvu radi podizanja efikasnosti i efektivnosti poslovanja Srbije, *Poslovna ekonomija: časopis za poslovnu ekonomiju, preduzetništvo i finansije 2/2012 (godina VI, broj 2, Vol XI)*, str. 33-48.
13. Stošić, I. (2014) Uticaj postojećeg modela privatizacije na stanje industrijskog sektora Srbije, *Deindustrijalizacija u Srbiji: mogućnosti revitalizacije*

- industrijskog sektora* - zbornik, Institut ekonomskih nauka, Beograd, i Beogradska bankarska akademija - Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd, str. 193-204.
14. *Transition report EBRD 2014*, dostupno na: [tr.ebrd.com/.../country-level-transition-indicators](http://tr.ebrd.com/.../country-level-transition-indicators)
  15. *25 years of transition: post-communist Europe and the IMF* (2014) Roaf, J. Atoyan, R. Joshi, B. Krogulski, K, and an IMF staff team, International Monetary Fund, Washington, D.C.
  16. *Uredba o postupku i načinu restrukturiranja subjekata privatizacije*, "Sl. glasnik RS", br. 52/2005, 96/2008, 98/2009, 44/2013 i 59/2013
  17. Vance D. (2009) *Corporate restructuring, From cause analysis to execution*, London and New York: Springer.
  18. WEF, dostupno na: [www.weforum.org/](http://www.weforum.org/)
  19. Veselinović, P. (2014) „Reforma javnog sektora kao ključna determinanta uspešnosti tranzicije privrede Republike Srbije“, *Ekonomski horizonti*, Maj - Avgust 2014, Volumen 16, Sveska 2, str. 141 – 159
  20. [www.rts.rs](http://www.rts.rs). 14.01.2014
  21. [www.nbs.rs](http://www.nbs.rs)
  22. [www.mfin.gov.rs](http://www.mfin.gov.rs)

## SUMMARY

---

### RESTRUCTURING OF ENTERPRISES AS THE ASSUMPTION OF SERBIAN ECONOMIC DEVELOPMENT

---

*The main objective of this paper is to present the problems and obstacles that arise in the implementation of corporate restructuring. This is a very complex and currently very important issue for Serbia, given that the success of the corporate restructuring process to a great extent determine the pace and quality of future economic development. The main hypothesis of this paper is that Serbia failed to enhance the business of a large number of companies, especially those "in restructuring" and public enterprises. Therefore, there are needs for constant allocation of significant funds for the operations of these companies, which obstructs more dynamic economic development in Serbia. Restructuring, as one of the most complicated problems in business, requires a lot of skills, and determination to make many "tough" decisions and overcome resistance that always accompany these processes. For those emerging economies that have gone through a difficult process of de-industrialization, where many industrial sectors have not been modernized and today is characterized by weak export performance, the only way to increase the production and achieve stronger growth in exports is to start with the implementation of intensive process of restructuring and recovery operations companies. All of this confirms the basic hypothesis of this paper is that without resolving the issue of "in restructuring" and improving the performance of public enterprises, Serbia cannot count on the dynamic economic development, or to increase its level of competitiveness. In addition, the role of the state in the field of business restructuring enterprises, must be much more proactive, and the implementation of measures resolute much more than it was previous period.*

*Key words: restructuring, privatization, the company "in restructuring", public enterprises, resistance*