

Programska analiza stanja, mogućnosti i pravci ostvarivanja vlasničke i upravljačke transformacije

MILUTIN LALIĆ

Agencija Crne Gore za prestrukturisanje privrede i strana ulaganja

I. UVOD

Sveobuhvatno prestrukturisanje sistema privređivanja u Crnoj Gori predstavlja strateško i prioritarno opredjeljenje Vlade Crne Gore. Usporedno su tekle pozitivne promjene u političkom sistemu u pravcu demokratizacije i liberalizacije. Tako su se i u ekonomskoj i u socijalnoj sferi stvarali realni uslovi za punu afirmaciju tržišta i za svestranu ekonomsku, tehnološku i proizvodno-programsku transformaciju preduzeća sa ciljem da se na toj osnovi savladaju nagomilani strukturni i razvojni problemi.

U ovom procesu od posebnog je značaja svojinska transformacija kojom se obezbjeđuje promjena vlasničke, upravljačke i organizacione strukture privrednih subjekata i stvaraju uslovi za priliv dodatnog kapitala iz zemlje i inostranstva radi dinamiziranja razvoja preduzetničkih aktivnosti, uspostavljanja tržišta kapitala, unapređenja opšte efikasnosti menadžmenta, uvođenja modernog marketinga itd.

Izgrađeni su osnovni, normativni i institucionalni okviri za podršku, praćenje i usmjeravanje transformacionih procesa koji su u osnovi tekli u dva pravca:

- osnivanjem novih preduzeća u privatnoj i mješovitoj svojini;
- transformacijom postojećih društvenih preduzeća u društva kapitala sa definisanim vlasničkom tj. upravljačkom strukturom.

Dosadašnja iskustva zemalja u tranziciji svjedoče o ozbiljnim adaptacionim problemima koji se ogledaju u rapidnom opadanju privredne aktivnosti kao posljedice teških strukturnih lomova. Naglo i nekontrolisano narastaju socijalne i političke tenzije. Ovome treba dodati opšteprihvaćeno saznanje da se radi o procesu koji će trajati dugi niz godina pod uslovom da su uspostavljeni relativno stabilni uslovi u makro-ekonomskom i makro-političkom okruženju.

Proces transformacije u Crnoj Gori i Jugoslaviji bio je veoma teško pogođen i praktično zaustavljen nepovoljnim i neregularnim političkim i ekonomskim prilikama: počev od raspada Jugoslavije zbog kojeg je visoko tehnološki i tržišno zavisna privreda Crne Gore najteže pogođena, zatim sankcija koje tokom protekle dvije godine dobijaju na intenzitetu i potpuno neregularnim uslovima privređivanja.

Ne treba posebno obrazlagati koliko su sankcije pogubno uticale na kvalitet i tempo tranzicionih promjena. Transformacija je naglo usporena nakon uvođenja blokade međunarodne zajednice od 1. 06. 1992. godine da bi nakon Rezolucije 820 i neuspješne makroekonomske politike tokom 1993. godine takoreći potpuno zastala. No, i pored svih krajnje limitirajućih okolnosti uočljivi su pozitivni pomaci u transformisanim preduzećima i preduzećima koja su u završnoj fazi transformacije. U ovim preduzećima su dijelom uspostavljeni uslovi za ostvarivanje dva u ovom momentu prioritarna cilja transformacije:

- zaštitu postojeće društvene imovine kroz postupak transformacije;
- oživljavanje proizvodnje primjenom odgovarajućih modela transformacije zasnovanih na mobilizaciji i angažovanju neiskorišćenih privrednih potencijala prije svega slobodnih kapaciteta.

Cilj programske analize jeste:

- da se ukaže na dosadašnji obuhvat, dinamiku i rezultate transformacije u preduzećima u Crnoj Gori;
- da omogući da se sagledaju i ocijene problemi i teškoće u realizaciji programa transformacije;
- da se ukaže na potrebu preispitivanja postojećih sistemskih rješenja i stvaranje povoljnijeg ambijenta za nastavljanje i intenziviranje transformacije u postojećim uslovima;
- da predloži dalje pravce transformacije društvenih preduzeća kroz uspostavljanje odgovarajućih pravnih (Izmjene i dopune republičkog Zakona o transformaciji) i organizacionih okvira.

II. NORMATIVNA I INSTITUCIONALNA OSNOVA

2.1. Savezni zakon o društvenom kapitalu i njegova primjena u Crnoj Gori

Na osnovu Zakona o prometu i raspolaganju društvenog kapitala odnosno sa izmjenama i dopunama ovog zakona sredinom 1990. godine, uz donošenje Zakona o Agenciji Crne Gore za prestrukturisanje privrede i Zakona o republičkom fondu za razvoj pokrenut je proces svojinske transformacije društvenih preduzeća.

Koncept saveznog zakona o društvenom kapitalu podrazumijeva transformaciju svojine po principu "preduzeće po preduzeće", sa Agencijom za prestrukturisanje kao savjetodavno-edukativnom institucijom, uz mogućnosti koegzistencije društvene i privatne svojine. Od poznatih modela Zakon upućuje uglavnom na dva osnovna: interno dioničarstvo - izdavanje i prodaja dionica uz popust na bazi knjigovodstvene vrijednosti, i prodaja preduzeća (putem licitacije i na bazi procijenjene vrijednosti kapitala). Svojinska transformacija isključivo putem internog dioničarstva (za koju su, po pravilu, i u Crnoj Gori zainteresovana društvena preduzeća, odnosno zaposleni, koji su preko organa upravljanja u osnovi odlučivali o samoj transformaciji i modelima) ukazala je i na određene slabosti tog koncepta:

* korišćenje knjigovodstvene vrijednosti kao osnove za izdavanje i prodaju internih dionica i svojinsku transformaciju, u situaciji kada je tržišna vrijednost imovine (posebno nepokretnosti) daleko veća, teško je prihvatljivo;

* opis dionica od strane zaposlenih uz povlašćene uslove (popust i otplatu na rate od 10 god.) omogućuje veliku disperziju vlasništva u preduzeću, koja uz ostatak neidentifikovanog društvenog kapitala dovodi faktički do (ponovnog) integralnog samoupravljanja;

* spontana i nekontrolisana transformacija (bez ingerencija države) daje mogućnost za svakovrsno izigravanje zakona i zloupotrebe.

Da bi usmjerila svojinsku transformaciju društvenih preduzeća do donošenja republičkog zakona i otklonila određene slabosti saveznog koncepta, Vlada Republike Crne Gore donijela je Uredbu o postupku prestrukturisanja društvene svojine u druge oblike svojine u društvenim preduzećima (decembar 1990. god.). Uredba obavezuje društvena preduzeća koja namjeravaju da sprovedu postupak svojinske transformacije da izvrše procjenu vrijednosti društvenog kapitala (koju kontroliše Agencija). Saglasnost na prestrukturisanje društvene svojine, na predlog Agencije, izdavalo je nadležno ministarstvo.

2.2. Koncept republičkog Zakona o svojinskoj transformaciji

Zakon o svojinskoj i upravljačkoj transformaciji u Crnoj Gori donesen je u januaru 1992. godine u vrijeme političkih podjela i blokade u Saveznoj skupštini, kada je

Zakon o društvenom kapitalu već izgubio svoju formalnu vrijednost u odnosu na osnovni model: izdavanje internih dionica. U ovim okolnostima pristupilo se uređivanju svojinske transformacije društvenih preduzeća u Republici, kako bi se obezbijedile pretpostavke za odvijanje i koordinaciju procesa i aktivnost učesnika i utvrdili zakonski okviri.

Osnovni principi zakona su: dobrovoljnost (preduzeće samo odlučuje da li će pristupiti svojinskoj transformaciji), zaštita integriteta društvene svojine (obavezna procjena), pluralnost puteva i metoda svojinske transformacije, jasan svojinski režim (organizovanje preduzeća sa u cjelini poznatim vlasnicima ukupnog kapitala). Cilj je da se transformacija odvija na pravičan način (uvode se kao dioničari zaposleni i ostali građani), da se privuče svjež kapital, poveća ekonomska efikasnost preduzeća i da se u određenoj mjeri proces kontroliše.

Zakon se takođe zasniva na načelu samostalnosti u izboru modela ili kombinacija različitih modela transformacije. Pošlo se, naime, od pretpostavke da će privlačnost modela u normalnim političkim okolnostima i ekonomskoj situaciji zainteresovati zaposlene, građane, domaće i strane investitore da nađu i svoj interes za uključivanje u svojinsku transformaciju određenog društvenog preduzeća. Zakonom je predviđeno da se ostatak društvenog kapitala kojem nije određen vlasnik po nekom od predviđenih modela prenosi na fondove u srazmjeri: Fond za razvoj 60%, Penzioni fond 30% i Zavod za zapošljavanje 10%. Od principa dobrovoljne transformacije odstupa se izuzetno i u situacijama kada je po pravilu potrebno preduzeti hitne mjere kod preduzeća u finansijskim i drugim teškoćama (npr. kod velikih, neefikasnih i nesolventnih firmi) ili u slučaju tzv. programirane privatizacije.

To su modeli:

- a) preuzimanje upravljanja (čl. 50-51),
- b) transformacija preduzeća u stečaju (čl. 53-60),
- c) posebni programi privatizacije, koje donosi Vlada Crne Gore (čl. 64-65), kada se po pravilu država uključuje u preuzimanje upravljanja, reorganizaciju ili svojinsko prestrukturisanje preduzeća.

Kao prateći propis Zakona doneseno je Uputstvo o sadržini izvještaja o procjeni vrijednosti preduzeća sa metodologijom procjene i programa transformacije.

U sprovođenju svojinske transformacije Zakon predviđa i pretpostavlja aktivnu ulogu osnovnih institucija za servisiranje i podršku transformaciji: Agencije Crne Gore za prestrukturisanje privrede i Republičkog fonda za razvoj, Fonda za penziono-invalidsku zaštitu i Fonda za zapošljavanje. Takođe se podrazumijeva aktivno učešće resornih ministarstava, Privredne komore i posebno bankarskih institucija.

2.3. Ocjena postojeće zakonske i institucionalne osnove

U odnosu na predviđanja i program transformacije ostvareni rezultati posebno u toku 1993. godine su ispod očekivanih.

Zakon je podrazumijevao da će se neki od opštih uslova, pitanja i problema koji prate privatizaciju, rješavati u hodu, kao obezbjeđenje dodatnog kapitala za programe prestrukturisanja (domaćeg i stranog), sanacija društvenih banaka, formiranje i ustanovljenje institucionalnih osnova za transformaciju, organizovanje tržišta kapitala i sl. Opšti uslovi nijesu uspostavljeni, tako da se čitav proces odvija u krajnje nepovoljnim političkim i ekonomskim prilikama sa veoma negativnim uticajima i posljedicama na samu transformaciju. Veći broj preduzeća koji je započeo i priveo kraju program transformacije nakon sankcija privremeno je odložio njegovo sprovođenje. Od konkretnih ograničenja i teškoća potrebno je istaći sljedeće:

I) U postupku transformacije utvrđivanje vrijednosti društvenog kapitala preduzeća, kao realne osnove za izdavanje i prodaju dionica i primjenu ostalih modela, po zakonu je predstavljalo prvu i neophodnu aktivnost. Prema Vladinom Uputstvu i propisanoj metodologiji procjena se vrši korišćenjem najmanje dvije metode: troškovne metode (utvrđivanje tržišne vrijednosti imovine preduzeća prema stvarnim cijenama odnosno važećim u momentu procjene uz umanjenje za amortizaciju) i prinosne (temelji se na procjeni rezultata koji se očekuju na tržištu u poslovanju preduzeća, za neko vrijeme u budućnosti). Nedostatak iskustva i ovlašćenih organizacija za procjenu, nedovoljna priprema u preduzeću (nepotpune evidencije i dokaza o vlasništvu i dr.), i uvedena kontrola procjene od Agencije i na licu mjesta, uticali su na značajno produženje roka izrade elaborata o procjeni vrijednosti društvenog kapitala. Poseban problem bio je kako i po kojim cijenama procijeniti zemljište, kako građevinsko tako i poljoprivredno. U inflacionoj 1993. godini značajno je otežano utvrđivanje tržišne vrijednosti preduzeća, tako da je dovedena u pitanje pouzdanost već izvršenih procjena. Da bi se održala realna vrijednost društvenog kapitala kao osnove za transformaciju, prema Uputstvu osim u dinarskim iznosima procjena se izražavala i u stranoj valuti (DEM), s tim što se u vrijeme izdavanja i prodaje dionica vršilo konvertovanje u dinare "prema tržišnom kursu".

II) Svojinska transformacija se po Zakonu sprovodi na osnovu kombinacije različitih modela. Upravo korišćenje više modela transformacije u povoljnom ambijentu trebalo je da obezbijedi transformaciju društvenih preduzeća u savremene korporacije, sa motivisanim vlasnicima (dioničarima), profesionalnim menadžmentom, preduzetničkom i radnom motivacijom. Većina preduzeća programima transformacije "konstituiše" svojinsku transformaciju na bazi različitih modela, a posebno: izdavanjem i prodajom dionica pod povlašćenim uslovima, konverzijom dugova u ulog, ulaganjem kapitala u preduzeće (dokapitalizacija bez popusta), prodajom preduzeća licima koja preuzimaju rukovođenje, itd. Međutim, u praktičnom sprovođenju postupak se pretežno svodio na izdavanje i prodaji dionica pod povlašćenim uslovima i prenos ostatka kapitala u fondove.

U toku prethodne godine niska i opadajuća platežna sposobnost zaposlenih i građana dovela je u pitanje primjenu modela izdavanja i prodaje pod povlašćenim uslovima (uz popust i otplatu od 5 godina). U situaciji kad je preduzeće po Zakonu dužno da vrši mjesečnu valorizaciju neotplaćenih dionica, zaposleni po pravilu nisu u mogućnosti da vrše otplatu ni na rate. U pojedinim preduzećima zaposleni su upisivali iznose dionica u visini zakonskih prava (30% društvenog kapitala) u očekivanju da će se promijeniti zakon, odložiti plaćanje do ukidanja sankcija UN ili predvidjeti dijelom besplatna podjela društvenog kapitala (besplatne dionice).

III) U uslovima prezaduženih društvenih preduzeća pretvaranje potraživanja u trajni ulog kao model svojinske transformacije po pravilu je korišćen u kombinaciji sa dioničarstvom zaposlenih. Konverzijom se nije direktno ulivao (svjež) kapital, ali su se smanjivale obaveze i srazmjerno tome sprovodila finansijska konsolidacija preduzeća. Pored Vlade RCG koja je otplatila i istovremeno konvertovala u ulog 170 mil. USD dugova, do sada je i Montenegrobanka konvertovala i reprogramirala jedan dio obaveza u nekoliko većih preduzeća. S obzirom da su kreditori preduzeća banke paralelna sanacija i svojinska transformacija banaka značajno bi podstakla proces transformacije preduzeća.

IV) Potreba stvaranja "čvrstog jezgra" motivisanih vlasnika u preduzeću opredijelila je zakonodavca za model kupovine idealnog dijela preduzeća od strane lica koja preuzimaju rukovođenje: rukovodioca i zaposlenih po pravilu organizovanih u timove. Ozakonjena je mogućnost da se kupovina izvrši neposrednom pogodbom uz

saglasnosti Agencije, bez obaveze provođenja javne licitacije odnosno prikupljanja, ponuda kao kod "klasične prodaje". Međutim, primjena ovog modela pretpostavlja po pravilu, finansijsku podršku banaka ili Fonda za razvoj, što za sada nije obezbijeđeno.

V) Zakonska odredba o identifikaciji kapitala koji je nastao ulaganjem države protumačena je kao obaveza u svim slučajevima svojinske transformacije. U tom pravcu doneseni su prateći propisi: Vladina Uredba o postupku za identifikaciju državnog kapitala i Uputstvo SDK o sprovođenju ove uredbe. Identifikaciju kapitala trebalo je da vrši Služba platnog prometa Crne Gore u postupku procjene vrijednosti preduzeća. Nakon što je pokrenut postupak kod većeg broja preduzeća u Službi se zaključilo da je zbog složenog metodološkog postupka a posebno nedostatka odgovarajuće dokumentacije veoma nepouzđano, a dijelom i nemoguće, sprovesti korektnu identifikaciju državnog kapitala.

VI) Zakonska obaveza preduzeća da upozna javnost sa osnovnom sadržinom programa i modelima transformacije nije postojala. Nedovoljno prisustvo javnosti i informisanosti o relevantnim činjenicama u praksi je dovelo do nesporazuma pa i suprotstavljanja svojinskoj transformaciji.

VII) U skladu sa osnovnim konceptom Zakona, dio društvenog kapitala koji se nije transformisao po nekom od predviđenih modela prenosi se na Fondove. U praksi se desilo, međutim, da je najveći dio društvenog kapitala ostao netransformisan, te su kao vlasnici (dioničari) tog kapitala nominovani fondovi u srazmjeri koja je određena Zakonom. Ovakav prenos doživljava se u preduzećima kao "podržavljenje" i demotiviše preduzeće na pokretanje odnosno okončanje već započetog postupka transformacije. Bez obzira na obavezu fondova da prodaju ove dionice, Zakonom nije jasno određeno da li je prenos ostatka društvenog kapitala na fondove privremen odnosno uloga fondova u svojinskoj transformaciji "transmisiona", ili se radi o trajnom nominovanju fondova kao novih vlasnika transformisanih preduzeća.

VIII) Za svojinsku transformaciju društvenih preduzeća sa gubicima i hroničnim teškoćama u izvršavanju obaveza Zakon je predvidio poseban postupak. Cilj je da se ostvari sveobuhvatna transformacija preduzeća (proizvodna, finansijska, organizaciona, personalna i sl.) u uslovima već otvorenog stečajnog postupka po Zakonu o prinudnom poravnanju i stečaju. Donošenjem rješenja stečajnog vijeća o otvaranju postupka transformacije u stečaju ("programiranog stečaja") zastaje se sa svim radnjama kojima je svrha gašenje (likvidacija) preduzeća, bira Upravni odbor kao organ upravljanja od strane povjerilaca, organizuje dalja privredna aktivnost, donosi plan finansijske konsolidacije, vrši procjena društvenog kapitala i priprema program transformacije. Potraživanja prema stečajnom dužniku, koja su nastala do dana otvaranja stečajnog postupka, mogu se naplatiti samo u obimu i na način predviđen u od suda odobrenom planu.

Na predlog povjerilaca ili stečajnog dužnika do donošenja Zakona otvoren je postupak svojinske transformacije u sedam preduzeća u stečaju (Titex-Podgorica, Koni-Nikšić, Sloga-Pljevlja, Rudnik uglja - Berane i dr.). Time je ovim preduzećima omogućeno da u određenoj mjeri i u sadašnjim uslovima izvrše dijelom racionalizaciju i nastave djelatnost (u ograničenom obimu i sa smanjenim brojem radnika).

2.4. Zakup kao alternativa svojinske transformacije po Zakonom predviđenim modelima

Sredstva preduzeća su, po pravilu, u pravnom prometu (čl. 163. Zakona o preduzećima). I preduzeće ima pravo da raspolaze sa svojom imovinom, da sredstva

proda ili da u zakup pravnim i fizičkim licima. Pitanje načina prodaje odnosno izdavanje u zakup (javna licitacija, prikupljanje ponuda i neposredna pogodba) sadržine ugovora, prepušta se preduzeću odnosno uređenju njegovim opštim aktima. Društvena preduzeća koristila su ovu mogućnost kao instrument za rješavanje privremenih problema u obavljanju djelatnosti ili nestašice novčanih sredstava. Dugoročni zakup predstavlja oblik spontane privatizacije, s obzirom da je u obavljanju poslovnih aktivnosti važnije imati dugoročno pravo ekonomskog iskorišćavanja od vlasništva na stvari. Da bi zakonodavstvo predupredilo "spontanu privatizaciju" utvrđuje određena pravila i postupak izdavanja u zakup posebno cjelina preduzeća (kao i prodaju sredstava).

U skladu sa tim, Zakonom se uređuju određena pitanja u vezi sa zakupom pri čemu cilj ovih odredbi nije da isključi već da otvori šire mogućnosti izdavanja u dugoročni zakup sredstava preduzeća. Iznajmljivanjem sredstava preuzima se, ne samo vođenje tih djelova preduzeća već i "privatizacija upravljanja" u cjelini. Privatna firma obavlja poslove za svoj račun i snosi sav rizik poslovanja. Time se otvaraju značajne mogućnosti za razvoj preduzetništva, povećanje profita i sl. U ovom smislu, uz obezbjeđenje zaštite integriteta i očuvanja vrijednosti društvenog kapitala, provođenje postupka koji garantuje obostrani interes, dugoročno gledano, zakup predstavlja međustepenicu ka potpunoj privatizaciji, i kao takav ima svoje mjesto u procesu transformacije društvenih preduzeća u Republici.

2.5. Pravci unapređenja zakonskih propisa

Političke i ekonomske prilike, a posebno hiperinflacija u toku 1993. godine (i tome neprilagođena pravna regulativa), ugrozile su proces svojinske transformacije u Republici. Dosadašnja iskustva i problemi upućuju na potrebu "revitalizacije programa privatizacije", prvenstveno kao ekonomskog fenomena. Adekvatnijom regulativom, bilo republičkom bilo saveznom, neophodno je podstaći aktivnosti i na taj način ubrzati transformaciju društvenih preduzeća.

1. U tom smislu dosadašnja iskustva upućuju da je potrebno proširiti obaveznost transformacije.

2. S obzirom na značajan doprinos radnika i zaposlenih u stvaranju društvenog kapitala i razvijeni osjećaj da je preduzeće njihovo te potrebu razvoja "svojinske demokratije" iz razloga pravičnosti dioničarstvo zaposlenih pod povlašćenim uslovima na dijelu društvenog kapitala (do 1/3) treba podržati i usavršiti. U tom smislu treba produžiti rok za otplatu dionica na rate na deset godina i omogućiti odlaganje otplate do ukidanja sankcija. Treba ukazati da u sadašnjim uslovima ne može biti masovnije privatizacije bez besplatne podjele dijela dionica zaposlenim (radničko dioničarstvo).

3. Preostali dio društvenog kapitala, sa izuzetkom preduzeća koja se imaju organizovati kao javne korporacije u isključivoj državnoj svojini (npr. željeznica, PTT saobraćaj i tamo gdje postoji tzv. prirodni monopol i upravljanje dobrima od opšteg interesa (kao šume, putevi, pomorsko dobro i sl.), treba prodati pravnim i fizičkim licima po tržišnim cijenama. Prodaja je i važan metod da se obezbijedi poslovno prestrukturisanje preduzeća. Realizacija ovog opredjeljenja moguća je, u svim preduzećima odnosno djelatnostima sa prioritetima u oblasti trgovine, turizma, uslužne djelatnosti i sl. Dio društvenog kapitala koji se nije transformisao po nekom od modela prodaje prenosi se na fondove. Da bi se otklonila svaka mogućnost da se svojinskom transformacijom vrši podržavljenje društvene svojine, zakonom će se predvidjeti da se društveni kapital privremeno prenosi na fondove uz obavezu da se mora nuditi na prodaju odnosno prodati u određenom roku (pet do deset godina) u vremenu potrebnom za sprovođenje svojinske transformacije društvene svojine.

"Vlasničko" prisustvo države (duže ili kraće vrijeme) u (javnim) preduzećima koja obavljaju djelatnost u oblasti infrastrukture (elektroprivredi, saobraćaju i sl.) treba po pravilu obezbijediti kroz identifikaciju državnog kapitala ili zamjenom obveznica države, kao dugoročnih hartija od vrijednosti, za dionice preduzeća.

4. U vrijeme zastoja prodaje društvenog kapitala, zakup i ugovor o menadžmentu objektivno se javljaju kao osnovni element privatizacije. Dugoročni zakup i ugovor o menadžmentu djelova ili cjeline preduzeća moraju biti u funkciji njihove buduće prodaje. Utoliko, imaju obezbijediti očuvanje, poboljšanje, odnosno rehabilitaciju tog preduzeća, te stvaranje uslova "potpunu privatizaciju" (a sredstva od dugoročnog zakupa propisom usmjeriti za nove investicije u preduzeću).

5. Adekvatnije koncipiranje i osposobljavanje institucija odgovornih za transformaciju: Agencije, Fonda za razvoj, Fonda penzionog osiguranja, Zavoda za zapošljavanje itd. Država utvrđuje zakonske i organizacione okvire i neposredno ili preko tih institucija obezbjeđuje poštovanje "pravila igre", servisiranje i podršku procesu. "Revitalizacija" podrazumijeva i više planiranja i donošenje posebnih programa svojinske transformacije (npr. za više preduzeća u određenoj djelatnosti i sl.) u cilju utvrđivanja strategije i organizovane privatizacije.

6. Javnost svojinske transformacije, potpuna informisanost svih zainteresovanih a posebno potencijalnih kupaca, moraju se utvrditi kao zakonska obaveza i obezbijediti u svim fazama transformacije, posebno kod primjene pojedinih modela i puteva (metoda) nominacije vlasnika i organizovanja preduzeća u društvo kapitala.

III. POSTUPAK TRANSFORMACIJE

Postupak transformacije društvenog kapitala preduzeća podrazumijeva sprovođenje niza aktivnosti od kojih su najznačajnije:

- procjena vrijednosti društvenog kapitala,
- izrada programa transformacije,
- kontrola procjene, razmatranje i usvajanje programa i
- sprovođenje programa transformacije.

3.1. Procjena vrijednosti društvenog kapitala

Procjena ima za cilj utvrđivanje realne vrijednosti društvenog kapitala koji čini procijenjenu vrijednost poslovne aktive umanjene za nepokriveni gubitak, vrijednost kapitala drugih vlasnika i za obaveze preduzeća. Ovako definisana vrijednost društvenog kapitala osnov je za procjenu i kao izvedena kategorija predstavlja predmet transformacije.

U najvećem broju preduzeća knjigovodstvena vrijednost kapitala bitno odstupa od tržišne vrijednosti. Na taj način društveni kapital je nerealno nisko iskazan, a u nekim slučajevima nije u cjelini evidentiran. To je glavni razlog što se insistira na realnoj procjeni imovine preduzeća, kao osnovi transformacije društvenog kapitala.

3.1.1. Cilj

Cilj procjene je utvrđivanje tržišne vrijednosti društvenog kapitala preduzeća, koja služi kao osnov za svojinsku i upravljačku transformaciju. Procjenom se obezbjeđuje valjana evidencija imovine preduzeća, u njenoj sveukupnosti. Prethodnim postupkom se obezbjeđuju kvalitetni podaci o raspoloživoj imovini preduzeća i njenoj vrijednosti.

Adekvatnim vrednovanjem društvenog kapitala potencijalnim ulagačima se omogućava da prilikom ulaganja realno vrednuju sopstveni i tuđi kapital, a preduzeću minimizuje rizik od nerealne prodaje društvenog kapitala.

3.1.2. Postupak procjene

Postupak procjene vrijednosti društvenog kapitala, uključujući i sadržaj programa transformacije, regulisan je posebnim aktom - Uputstvom o sadržini izvještaja o procjeni vrijednosti preduzeća sa metodologijom procjene i programa transformacije preduzeća.

U postupku procjene primjenjuju se dvije metode: troškovna i prinosna. Troškovnom metodom se procjenjuju imovina i obaveze preduzeća. Na osnovu procijenjenih vrijednosti svakog pojedinačnog elementa kapitala izvodi se ukupna vrijednost društvenog kapitala. Prinosna metoda polazi od procjene budućih efekata poslovanja preduzeća. Na osnovu neto gotovinskog toka, koji se diskontovanjem svodi na sadašnju vrijednost, dobija se vrijednost kapitala preduzeća.

Procjena podliježe kontroli od strane Agencije. S obzirom da se radi o specijalističkom visokostručnom poslu za tu svrhu formira se stručni tim eksperata.

I pored ove kontrolne funkcije, za svaku procjenu postoji mogućnost pokretanja postupka revizije, uključujući i superrevizije.

Procjenu može da vrši tim formiran u preduzeću (ako ima određeni stručni profil i iskusne kadrove) i Agencija ili da se angažuju ovlašćeni procjenjivači. Agencija poklanja posebnu pažnju osposobljavanju specijalizovanih kadrova iz domena procjene kroz organizovanje specijalističkih kurseva, savjetovanja i konsultacija.

U Agenciji se vodi posebna evidencija o radu procjenjivača, s obzirom na njihovu odgovornost, koja se verifikuje davanjem posebne izjave o nepristrasnosti i objektivnosti prilikom pojedinačne procjene.

Posebno se vodi računa da se procjena ne obezvrijedi usljed inflatornih i kursnih promjena. U tom cilju se vrši dnevna revalorizacija indeksima porasta cijena na malo, a primjenjuje se valutna klauzula u slučajevima kada se kurs kreće brže od porasta cijena na malo. Procjene se iskazuju u markama, po tržišnom kursu koji je praćen u privrednim časopisima, tako da se izbjegavaju nerealni kursevi i kursevi koji se primjenjuju kod pojedinih poslovnih transakcija.

3.1.3. Knjigovodstveni i procijenjeni društveni kapital

Knjigovodstvena vrijednost društvenog kapitala u Republici, iskazana u završnim računima za 1992. godinu, primjenjujući tržišni kurs, iznosi oko 1,4 milijarde DEM. Od ovog iznosa društvenog kapitala do sada je obuhvaćeno procjenom 67,39%.

T-1 Knjigovodstvena vrijednost društvenog kapitala u Republici (u DEM)

Ukupna knjigovodstvena vrijednost društvenog kapitala	Transformisana preduzeća		Preduzeća u toku transformacije		Nije procijenjeno	
	Iznos u DEM	%	Iznos u DEM	%	Iznos u DEM	%
1.372.934.546	291.597.920	21,24	633.632.147	46,15	447.704.479	32,61

Vrijednost poslovne aktive i društvenog kapitala u odnosu na knjigovodstvenu vrijednost za transformisana preduzeća je uvećan procjenom za odnosno 3,5 puta. Za preduzeća koja su procijenjena, čija transformacija je u toku, ovi koeficijenti su 4,0, odnosno 4,6. Pošto je knjigovodstvena vrijednost društvenog kapitala znatno potcijenjena u odnosu na tržišnu vrijednost, nužno je realno vrednovanje i približavanje tržišnoj vrijednosti - koja će se uspostavljati na tržištu kapitala.

T-2 Društveni kapital u Republici (u DEM)

	Knjigovodstvena vrijednost društvenog kapitala	Procjena vrijednosti društvenog kapitala	Koef. (2/1)	Knjigovodstvena vrijednost poslovne aktive	Procijenjena vrijednost poslovne aktive	Koef. (5/4)
	1	2	3	4	5	6
Transformisana preduzeća	291.597.920	1.009.820.956	3.5	602.215.854	1.449.117.840	2.4
Preduzeća u toku transformacije	633.632.147	2.931.843.947	4.6	821.811.933	3.228.092.119	4.0

Upoređujući metode procjene, prinosnom metodom dobijena je 2,1 puta veća vrijednost, a troškovnom metodom 4,6 puta u odnosu na knjigovodstvenu vrijednost (Tabela 3).

T-3 Procijenjena vrijednost društvenog kapitala

Element	Metoda procjene		
	Knjigovodstvena	Prinosna	Troškovna
Društveni kapital	1,00	2,1	4,6

Ukupna vrijednost do sada procijenjenog društvenog kapitala iznosi preko milijardu njemačkih maraka. Od ovog iznosa radnici su otkupili ukupno 13,54%, dok preostali društveni kapital pripada fondovima. Skoro 60% društvenog kapitala je prenešeno na fondove, dok se preostali iznos odnosi na transformisana preduzeća po saveznim propisima tako da je postupak prenosa u toku (Tabela 4).

T-4 Vrijednost procijenjenog društvenog kapitala u transformisanim preduzećima

Ukupno u DEM	Identifikovano - radnici i građani	Fondovi		%	
		Preneseno na fondove	Nije preneseno	2/1	3/(3+4)
1	2	3	4	5	6
1.009.820.956	136.729.757	509.603.590	363.487.609	13,54	86,46

3.2. Globalni rezultati procesa transformacije

Globalni rezultati transformacije se mogu sagledati preko broja preduzeća i broja zaposlenih. Sa aspekta broja preduzeća, transformisano je 15,37%, dok je u procesu transformacije 26,34% od ukupnog broja. U pripremnom postupku transformacije se nalazi još 23,66% preduzeća, što ukupno čini 65,37%. Procesom transformacije je obuhvaćeno preko dvije trećine od ukupnog broja zaposlenih.

T-5 Preduzeća u postupku transformacije i osnovni pokazatelji

Red. br.	Broj preduzeća	Broj preduzeća		Ukupan prihod	Dobit prema ukupnoj dobiti	Zaposleni	
		Ukupno	%				%
1.	Ukupno u transformaciji	268	65,37	79	90	60.896	69,20
1.1.	Transformisana	63	15,37	22	27	20.961	23,82
1.2.	Transformacija u toku	108	26,34	36	39	39.935	45,38
1.3.	U pripremnom postupku	97	23,66	21	24	-	-
2	Van postupka registracije	142	34,63	21	10	27.104	30,80
3=(1+2)	Ukupno	41	100	100	100	87.996	100

* po završnom računu za 1992. godinu.

Od 63 preduzeća koja su dobila saglasnost na programe transformacije, njih 6 se nije upisalo u sudski registar. Kod 3 preduzeća je postupak u toku, dok preostala 3 preduzeća nisu predali dokumentaciju kod suda radi registracije.

3.3. Ocjene procjene i obuhvatnosti

Primijenjeni metodološki postupak procjene bitno mijenja vrijednosnu strukturu imovine preduzeća, čime se postiže veća realnost pojedinih pozicija imovine, posebno nekretnina i opreme.

U svim pojedinačnim slučajevima za transformisana preduzeća sproveden je predviđeni metodološki postupak procjene.

Rezultati dosadašnjeg procesa transformacije ukazuju da je stepen obuhvatnosti zadovoljavajući, jer je u ukupnoj transformaciji obuhvaćeno preko polovine ukupnog broja društvenih preduzeća, odnosno preko dvije trećine od ukupnog broja zaposlenih.

Broj preduzeća kod kojih je transformacija u toku je relativno visok u odnosu na broj transformisanih preduzeća.

3.4. Program transformacije

Preduzeće koje se transformiše sastavlja program, koji sadrži sve potrebne aspekte transformacije. Program obuhvata, prije svega, vlasnički i upravljački aspekt, shodno primjeni jednog ili više modela transformacije. Na osnovu poznatih vlasnika uspostavlja se nova upravljačka struktura preduzeća. Program dalje sadrži finansijsku, organizacionu, proizvodnu, tehnološku, kadrovsku i drugu transformaciju.

Programima transformacije precizno se definišu procedura i postupak, kao i modeli transformacije društvenog preduzeća. Programom se obuhvataju svi aspekti transformacije i sveobuhvatnog su karaktera. Posebnu važnost imaju studije sveobuhvatnog prestrukturisanja većih sistema i preduzeća u Republici.

3.4.1. Primjena modela

Zakonom o svojinskoj i upravljačkoj transformaciji je predviđeno više modela za transformaciju društvenog kapitala. Najčešće primijenjeni model je izdavanje dionica pod povlašćenim uslovima, koje mogu kupiti radnici i građani. Preduzeća se uglavnom odlučuju na primjenu ovog modela radi dokapitalizacije u cilju uvećanja kapitala preduzeća. Ovaj model je primijenjen u gotovo svim slučajevima transformacije.

U više slučajeva primijenjen je model preuzimanja upravljanja, transformacija preduzeća u stečaju i zakup djelova preduzeća.

Model upisa dionica pod povlašćenim uslovima je primijenjen u 62 od 63 transformisana preduzeća. Upis se kreće približno zakonom predviđenom maksimumu kod malih i srednjih preduzeća.

Do sada nije bilo modela klasične prodaje preduzeća ili idealnog dijela preduzeća. Primjena ovog modela pretpostavlja finansijsku podršku Fonda za razvoj, a posebno banaka, što do sada nije bio slučaj.

IV. TRANSFORMACIONI PROCESI

Proces transformacije je otpočeo još 1991. god., da bi bio podstaknut u 1992. godini donošenjem republičkog zakona, koji reguliše ovu materiju. U 1993. godini, usljed negativnog dejstva sankcija i visoke inflacije, proces je bitno usporen.

4.1. Promjene u vlasničkoj strukturi preduzeća

Vlasnička struktura preduzeća se mijenja zadnjih godina, posebno pod uticajem transformacije društvenih preduzeća, što pokazuje naredna tabela.

T-6. Vlasnički oblik

Vlasnički oblik preduzeća	Period		Index 1994/1991
	1991	1994	
Društvena	410	347 ¹⁾	84,63
Privatna	3.267	11.312	346,3
Zadružna	117	234	200,0
Mješovita	70	289	412,0
Svega	3.864	11.290	318,1

1) Radi se o referentnoj grupi društvenih preduzeća, jer je u međuvremenu došlo do registracije većeg broja društvenih preduzeća sa neznatnim kapitalom od strane postojećih društvenih preduzeća.

Zapaža se uzlazni trend u broju preduzeća, a najviše je izražen kod mješovitih preduzeća. Upravo u ovoj grupaciji su i dioničarska društva, koja su nastala transformacijom preduzeća.

Karakteristika prestrukturisanja jednog broja društvenih preduzeća jeste u njihovoj segmentaciji na više dioničarskih društava. Slijedeći tržišnu logiku, od 63 društvena preduzeća koja su se transformisala njih 7 se fragmentiralo na 47 dioničarskih društava, tako da je ukupan broj dioničarskih društava u gore naznačenoj grupi mješovitih blizu 40%.

Broj registrovanih društvenih preduzeća je u porastu u odnosu na prethodne godine (ukupno ih je 463). Često su u pitanju njihove organizacione podjele na više pravnih subjekata ili pak osnivanje društvenih preduzeća od postojećih zbog nelikvidnosti matičnih preduzeća i sl.

Broj privatnih preduzeća je najveći, ali po kriterijumu zaposlenosti i kapitalu njihov udio je manji od mješovitih ili samo društvenih preduzeća.

4.2. Transformacija društvenih preduzeća po granama djelatnosti i opštinama

Transformacija društvenih preduzeća je zastupljena u svim djelatnostima privrede osim u vodoprivredi i stambenoj djelatnosti.

T-7 Obuhvat i stepen transformisanosti

Privredna oblast	Ukupno	Obuhvaćeno postupkom transformacije				Van postupka transformacije	%
		Transformisana	Transf. u toku	U pripremnom postupku	(3+4+5)/2		
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	
Industrija	98	16	32	34	83,61	16	16,33
Poljoprivreda	29	4	11	8	79,31	6	20,69
Šumarstvo	4	1	-	1	50,00	2	50,00
Vodoprivreda	1	-	-	-	0,00	1	100,00
Građevinarstvo	31	3	5	10	58,06	13	41,94
Saobraćaj	24	3	8	5	66,67	8	33,33
Trgovina	67	17	22	13	77,61	15	22,39
Turizam	37	9	13	8	81,08	7	18,92
Zanatstvo	11	2	2	-	36,36	7	63,64
Stambeno-komunalni poslovi	37	-	-	3	8,11	34	91,89
Usluge	58	8	11	11	48,28	28	51,72
Kultura, informacije	14	-	4	4	53,33	6	46,67

Proces transformacije je najobuhvatniji u industriji, poljoprivredi, turizmu, saobraćaju, građevinarstvu itd. Više inicijative očekuje se u djelatnostima trgovine i usluga, jer je iskustvo u svijetu pokazalo da se upravo ova preduzeća najlakše transformišu.

Posmatrano sa regionalnog aspekta, proces transformacije društvenih preduzeća se odvija u svim opštinama. Po broju transformisanih preduzeća najviše je postignuto u opštinama: Podgorica, Bar i Nikšić. Uzimajući u obzir sve aktivnosti oko transformacije, obuhvatnost broja preduzeća po opštinama se kreće od 33% do 76%, a prosječno je to 65,74%. Sljedeća tabela to najbolje ilustruje.

T-8 Obuhvat i stepen transformisanosti po opštinama

Red. br.	Opština	Ukupno	Transformisana	U završnoj fazi	U pripremnom postupku	Van postupka transformacije	% (4+5+6)/3
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.	ANDRIJEVICA	3	-	-	1	2	33,3
2.	BAR	33	10	5	7	11	66,67
3.	BERANE	18	-	3	4	11	38,89
4.	BIJELO POLJE	24	2	6	7	9	62,50
5.	BUDVA	14	3	5	1	5	64,29
6.	CETINJE	22	3	7	4	8	63,64
7.	DANILOVGRAD	10	3	1	3	3	70,00
8.	KOLAŠIN	9	1	5	-	3	66,67
9.	KOTOR	22	1	7	8	6	72,73
10.	HERCEG NOVI	27	3	9	6	9	66,67
11.	MOJKOVAC	9	-	3	2	4	55,56
12.	NIKŠIĆ	25	6	4	6	9	64,00
13.	PLAV	10	1	-	3	6	40,00
14.	PLUŽINE	7	-	4	1	2	71,43
15.	PLJEVLJA	21	2	3	8	8	61,90
16.	PODGORICA	106	23	31	22	30	71,70
17.	ROŽAJE	17	2	2	9	4	76,17
18.	ŠAVNIK	5	-	2	1	2	60,00
19.	TIVAT	8	2	3	-	3	62,50
20.	ULCINJ	14	-	6	4	4	55,56
21.	ŽABLJAK	6	1	2	-	3	50,00
	SVEGA	410	63	108	97	142	65,37

4.2.1. Transformacija javnih preduzeća

T-9 Transformacija javnih preduzeća

Red. br.	Naziv preduzeća	Stepen transformisanosti	Broj zaposlenih	Vrijednost kapitala
1.	"Jugopetrol" - Kotor	trans. u toku	630	137.778.000
2.	"Luka Bar" - Bar	trans. u toku	1950	414.327.168
3.	"Pobjeda" - Podgorica	trans. u toku	468	3.600.000
4.	"Radio Kotor" - Kotor	trans. u toku	7	79.712
5.	"Simo Milošević" - Igalo	trans. u toku	1231	220.648.732
6.	Zavod za geološka istraživanja - Podgorica	trans. u toku	65	2.640.094
7.	JP Željeznica Crne Gore	trans. u toku	-	kontrola je u toku
8.	JP Rudnik Uglja - Pljevlja	trans. u toku	-	120.000.000

U ovim javnim preduzećima sprovedena je upravljačka transformacija. Formirani su upravni odbori u čijem su sastavu predstavnici radnika, resornih državnih institucija i reprodukciono bliskih preduzeća. Gore navedena javna preduzeća

pripremila su sve neophodne elaborate za vlasničku, organizacionu i programsku transformaciju.

4.2.2. Transformacija preduzeća u stečaju

Zakonom o svojinskoj i upravljačkoj transformaciji čl. 53-60 predviđena je mogućnost za pokretanje postupka transformacije preduzeća u stečaju poslije otvaranja postupka stečaja.

U tabeli br. 10. daje se prikaz osnovnih pokazatelja u jednom broju analiziranih preduzeća koja su u postupku transformacije u stečaju.

T-10 Transformacija preduzeća u stečaju (čl. 53-60)

Naziv preduzeća	Broj zaposlenih		Datum ulaska u postupak stečaja	Datum ulaska u postupak tran. kroz stečaj	Vrijednost društvenog kapitala (u DEM)
	Prije uvođenja	U toku stečaja			
"Radnik" - Bijelo Polje	898	350	13.01.'92.	29.03.'93.	12.159.942
KID "Velimir Jakić"	1050	770	01.10.'90.	01.09.'92.	33.737.372
"Unit" - Nikšić	458	284	31.03.'91.	U toku je donošenje odluke	41.677.461
"Rotex" - Rožaje	248	76	18.01.'93.	19.04.'93.	2.920.000
KID "Vukman Kruščić" - Mojkovac	556	270	25.02.'92.	15.03.'93.	12.231.598
Rudnik mrkog uglja - Berane	351	276	01.11.'92.	01.11.'93.	-
"Agrougostitelj" - Podgorica	63	20	05.04.'93.	U toku je donošenje odluke	750.452
"Koni" - Nikšić	380	156	06.01.'92.	14.04.'93.	11.831.082
"Javorak" - Nikšić	-	-	18.03.'92.	-	-
"Vunko" - Bijelo Polje	1891	350	22.01.'92.	U toku je donošenje odluke	38.498.606
"Polimka" - Berane	-	-	25.02.'91.	29.03.'93.	-
"Sloga" - Pljevlja	-	-	18.05.'92.	10.05.'93.	-

Analiziranjem ostvarenih rezultata poslovanja preduzeća u kojima je pokrenut postupak transformacije u stečaju, u cjelini posmatrano, može se zaključiti da su i u ovim teškim uslovima ostvareni pozitivni rezultati. Upravni odbori i stečajni upravnici uspjeli su da održe kontinuitet proizvodnje i, što je veoma bitno, očuvaju i zaštite imovinu preduzeća. Forma transformacije preduzeća u stečaju se pokazala kao dobar model za efikasno privređivanje u teškim uslovima poslovanja odnosno sprovođenja stečaja. Angažovanjem stečajnih upravnika, upravnih odbora i nadležnih resornih organa u naznačenim preduzećima sa manjim brojem zaposlenih ostvareno je efikasnije privređivanje. Poboljšan je kvalitet i asortiman, unapređena organizacija poslovanja, smanjena zaduženost, a u jednom broju preduzeća uvedena je nova organizacija posla i počela proizvodnja novih proizvoda.

Agencija u saradnji sa resornim ministarstvima pruža kontinuiranu stručnu pomoć u realizaciji usvojenih programa konsolidacije i finansira izradu programa transformacije naznačenih preduzeća.

Sljedeća preduzeća su u završnoj fazi okončanja postupka transformacije: UNIT - Nikšić, KID "Velimir Jakić" - Pljevlja, KID "Vukman Kruščić" - Mojkovac, "TITEX" - Podgorica.

4.2.3. Vlasnička transformacija u holding strukturi

1. Prilikom svojinske transformacije velikih preduzeća postoji mogućnost formiranja jednosubjektne i višesubjektne organizacije, tj. zadržavanja koncepta jedinstvenog preduzeća ili sprovođenja fragmentacije, reorganizacije preduzeća u nekoliko posebnih (ekonomskih i pravnih) cjelina, sa matičnim (čelnim, krovnim) i zavisnim preduzećima. Prednosti višesubjektne organizacije su:

- * mogućnost disperzije rizika i odgovornosti u poslovanju, uz afirmaciju odgovornosti i poslovnosti u tržišnim uslovima,
- * obezbjeđenje konkurentnosti na ekonomskoj osnovi (i uzajamne, međusobne unutar holding organizacije),
- * veći interes za dionice pod povlašćenim uslovima (zaposleni u holdingu i zavisnim preduzećima i građani mogu kupovati dionice tamo gdje to žele i u holdingu i u zavisnim preduzećima),
- * lakše se dobavlja dodatni kapital, obezbjeđuje se pozitivna motivacija potencijalnih investitora, fizičkih i pravnih lica da ulažu u odabrano zavisno preduzeće, umjesto u jedinstvenu organizaciju,
- * u prilog holdinga je i potreba za pluralizacijom stečaja (stvara se novi podsticajni mehanizam za poslovnost u svom preduzeću, jer u slučaju insolventnosti svaki subjekt u holding grupaciji ide posebno u stečaj).

2. Novoosnovana zavisna preduzeća mogu biti poseban predmet prometa (prodaje), proizvodnog i poslovnog prestrukturiranja i dalje privatizacije, ustupanje na upravljanje itd. Holding predstavlja višesubjektnu tvorevinu zasnovanu na svojini nad kapitalom i pravom da se po tom osnovu sprovodi kontrola nad poslovnim sistemom, obavljaju finansijsko-kreditne i slične funkcije, zadržavajući pravnu i operativnu privrednu samostalnost djelova. Vrh holdinga (matično, čelno, krovno preduzeće) drži kontrolni paket dionica i upravlja zavisnim preduzećem preko svojih predstavnika u organima društava kćeri. Holding može biti tzv. čisti holding gdje se sve djelatnosti obavljaju u zavisnim preduzećima, osim upravljanja kapitalom, osnivanja novih društava i prodaje dionica. Međutim, moguć je i tzv. mješoviti holding gdje matično preduzeće obavlja i određene industrijske, uslužne i druge djelatnosti (tzv. zajedničke poslove: komercijalne, računovodstvene, pravne i sl.). Kapital odnosi u holding grupacijama "zaživjeće" u praksi tek sa razvojem tržišta kapitala, a uporedo će nestajati njihova "sličnost" sa složenim preduzećem.

3. Kod transformacije u holding strukturu u skladu sa zakonskim rješenjem o obaveznom pretvaranju cjelokupnog društvenog kapitala u kapital sa poznatim vlasnicima, programom transformacije predviđa se istovremeno svojinska transformacija na nivou zavisnih preduzeća i holding preduzeća, s tim što se društveni kapital kod svojinske transformacije zavisnih preduzeća prenosi na holding, a kod holding preduzeća na fondove. Izmjenama i dopunama zakona trebalo bi predvidjeti da se sredstva ostvarena prodajom zavisnog preduzeća ili holdinga mogu usmjeriti za razvoj odnosno namjene koje odredi država (po posebnim zakonskim programima).

Holdinzi, koji su nastali neposredno transformacijom društvenih preduzeća u Crnoj Gori, daju se u narednoj tabeli:

T-10a Holdinzi nastali transformacijom društvenih preduzeća

Red. br.	Naziv holdinga	Broj društava u holdingu
1.	HK "Željezara" - Nikšić	4
2.	HK "Radoje Dakić" - Podgorica	7
3.	HK "Obod" - Cetinje	15
4.	Proizvodnja i promet	4

Pored navedenih holding društava u praksi su se formirali holdinzi od prethodno već transformisanih dioničarskih društava (npr. "Rumijatrans" DD - 5 društava, "Duklja" DD - 6 društava...).

4.2.4. Transformacija preduzeća preuzimanjem upravljanja

Zakonom o svojskoj i upravljačkoj transformaciji (Sl. list RCG br. 2/92) predviđen je institut "preuzimanje upravljanja preduzeća", po kome Vlada Republike Crne Gore može odrediti preuzimanje upravljanja preduzećem u slučajevima kada ostvaruju gubitak u poslovanju prema godišnjem obračunu, kada ostvaruju znatno nepovoljnije rezultate od prosjeka u grupaciji, grani ili privrednoj oblasti, ako je preduzeće prethodno insolventno u periodu dužem od 6 mjeseci i ako zbog svoje insolventnosti može nanijeti ozbiljne štete drugim pravnim i fizičkim licima, kao i ako to zatraži preduzeće na osnovu odluke organa upravljanja.

Imenovani upravni odbor dužan je da bez odlaganja donese odluku o transformaciji preduzeća u dioničarsko društvo ili društvo sa ograničenom odgovornošću na osnovu programa i izvršene procjene vrijednosti preduzeća, ili da status toga preduzeća riješi po jednom od modela predviđenih Zakonom o svojskoj transformaciji.

T-11 Transformacija preduzeća putem preuzimanja upravljanja

Naziv preduzeća	Broj zaposlenih	Vrijednost društvenog kapitala (DEM)	Transformacija (procjena, program)
DP "Servisimport" - Podgorica	501	16.629.739	Dostavljen program i izvršena kontrola procjene imovine od strane Agencije
PTK "Bjelasica" - Bijelo Polje	1204	-	U fazi izrade izvještaj o procjeni i program transformacije
PTK "Nikšić" - Nikšić	973	46.292.312	Dostavljen program i izvršena kontrola procjene imovine od strane Agencije
DP "Plantaže" - Podgorica	1429	89.093.583	Dostavljen program i izvršena kontrola procjene imovine od strane Agencije
DP "Centrojadran" - Bar	124	-	Pripojen DD "Primorka" Bar i u toku je transformacija društvenog kapitala
JP "Željeznice Crne Gore" - Podgorica	2805	-	Urađena studija prestrukturisanja
DP "Donja Brezna" - Plužine	90	3.413.075	Dostavljen program i izvršena kontrola procjene imovine od strane Agencije
DP "Tara" - Cetinje	350	-	U fazi izrade izvještaj o procjeni i program transformacije

V. POSEBNI PROGRAMI

5.1. Strana ulaganja

Agencija Crne Gore za prestrukturisanje privrede i strana ulaganja, pored navedenih aktivnosti, bavi se stvaranjem uslova za širi prostor dugoročnog poslovnog i ekonomskog povezivanja Republike Crne Gore sa stranim poslovnim subjektima i međunarodnim institucijama. To predstavlja jedan od bitnih pravaca za privlačenje stranog kapitala i za uključivanje naše privrede u savremene međunarodne ekonomske tokove. Agencija vrši poslove finansijskog, pravnog konsaltinga i promotivnih aktivnosti u oblasti stranih ulaganja, uključujući propagiranje prednosti za ulaganja u privredu Republike i davanje stručne pomoći pri programskom usmjerenju i formiranju malih i srednjih preduzeća od strane stranih ulagača.

Shodno tome uspostavljeni su kontakti i ostvarena saradnja sa međunarodnim organizacijama iz sistema Ujedinjenih Nacija i drugim međunarodnim organizaci-

jama, stranim vladinim i nevladinim institucijama, kao i velikim brojem stranih kompanija.

5.2. Kontakti i saradnja sa stranim investitorima

Od osnivanja Agencije do danas uspostavljen je značajan broj kontakata i ostvareni mnogi oblici saradnje sa velikim brojem stranih investitora iz čitavog svijeta. Strani partneri su bili privučeni u Crnu Goru povoljnom zakonskom regulativom u oblasti stranih ulaganja, lokacijom Crne Gore, jeftinom radnom snagom, neiskorišćenošću prirodnih potencijala itd. U ovom periodu uz posredovanje i stručnu pomoć Agencije zaključen je određen broj predugovora i ugovora sa stranim partnerima u vrijednosti od dvije milijarde dolara. Promovisanje komparativnih i drugih prednosti za ulaganja u Crnoj Gori rezultiralo je saradnjom sa stranim kompanijama iz čitavog svijeta. Posebno je važno istaći, pored činjenice da smo uspjeli da privučemo veliki broj malih i srednjih stranih korporacija, da su u Crnoj Gori boravili po pitanju ispitivanja mogućnosti za investiranje i znatan broj predstavnika transnacionalnih kompanija. To je trend suprotan skepticizmu izraženom da multinacionalne kompanije, kao glavni nosioci investiranja u svijetu, neće biti zainteresovane za ovo područje zbog ograničenosti tržišta.

Međutim, započeti trend ekspanzije investiranja stranog kapitala u privredu Republike, koji bi uveliko olakšao proces privatizacije i bez koga se po nekim procjenama ne može sprovesti taj proces, zaustavljen je zbog političke nestabilnosti u regionu i oštrog režima ekonomskih sankcija Ujedinjenih Nacija.

5.3. Kontakti i saradnja sa međunarodnim institucijama

Posebna pažnja je posvećena radu sa međunarodnim institucijama. Iz sistema Svjetske Banke, saradnja je ostvarena sa Međunarodnom Bankom za obnovu i razvoj i Međunarodnom Finansijskom Korporacijom po pitanju realizacije određenih projekata u Republici. Veoma korisna saradnja je ostvarena sa Multinacionalnom agencijom za zaštitu investicija pri Svjetskoj Banci u oblasti izdavanja garancija za strane investicije u Crnoj Gori i obavljanja većeg broja promotivnih aktivnosti za Republiku. Intenzivni kontakti i saradnja su uvedeni sa Međunarodnom urbanističkom asocijacijom (INTA po pitanju dovođenja istaknutih stručnjaka iz ove oblasti kao i investitora. Prije uvođenja sankcija Agencija je imala uspješnu saradnju sa holandskom državnim institucijom NMCP koja je slala u više navrata svoje stručnjake u oblasti bankarstva, menadžmenta u određenim privrednim djelatnostima, stručnjake za procjenu vrijednosti preduzeća itd. Ostvareni su kontakti i sa većim brojem drugih međunarodnih institucija među kojima treba istaći: UNIDO, Japanska trgovačka asocijacija, Agencija za zaštitu životne sredine pri UN itd.

Spisak međunarodnih organizacija sa kojima je ostvaren kontakt

SVJETSKA BANKA (WB)

1. Međunarodna banka za obnovu i razvoj (IBRD)
2. Međunarodna finansijska korporacija (IFC)
3. Multinacionalna agencija za zaštitu investicija (MIGA)
4. Globalni ekološki fond (GEF)

UJEDINJENE NACIJE (UN)

1. Organizacija za industrijski razvoj (UNIDO)
2. Međunarodna radnička organizacija (ILO)
3. Svjetska turistička organizacija (WTO)
4. Centar za transnacionalne korporacije (UNCTC)
5. Centar za razvoj životne sredine (UNCED)

OSTALO

1. Međunarodna asocijacija za urbani razvoj (INTA)
2. Asocijacija svjetskih trgovačkih centara (WTCA)
3. Holandska privredna komora
4. Holandsko udruženje menadžera (NMCP)
5. Trgovačka komora Barija - Italija
6. Finansijski zavod oblasne vlade Pulja - Italija
7. Japanska trgovačka asocijacija
8. Kongres Sjedinjenih Američkih Država

5.4. Unapređenje i razvoj privatnog preduzetništva

Transformacija privrede i razvoj malih i srednjih preduzeća odvija se u tri pravca:

1. stvaranje novih jedinica male privrede na novim programima,
2. stvaranje malih i srednjih preduzeća kroz privatizaciju postojećih malih i srednjih preduzeća u društvenom sektoru,
3. stvaranje malih i srednjih preduzeća kroz programe vlasničke i proizvodne transformacije velikih preduzeća, tamo gdje je to tehnički-tehnološki moguće i ekonomski isplativo.

Ovakvo shvatanje procesa transformacije i razvoja malih i srednjih preduzeća bilo je u početku prihvaćeno kao optimalno rješenje. U tom cilju preduzeti su određeni koraci i mjere. Došlo je do liberalizacije zakonodavstva i napuštanja ideoloških zabluda.

Kao rezultat toga u dosadašnjoj praksi transformacije i prestrukturisanja privrede, kada je riječ o prva dva pravca, postignuti su zadovoljavajući rezultati i uočen je inicijalni zamah u razvoju malih i srednjih preduzeća. Međutim, započeti procesi nijesu donijeli očekivane rezultate posebno u domenu povećanja zaposlenosti i promjene strukture novoformiranih jedinica. S obzirom na tu činjenicu u prethodnom periodu preduzete su aktivnosti na institucionalnom rješavanju ove problematike. Izrađena je studija "*Institucionalni mehanizmi i sistem pomoći maloj privredi i preduzetništvu u Crnoj Gori*" koja je u sklopu predloženih rješenja posebno obratila pažnju na probleme zakonodavstva, sistemskih rješenja, poreske politike, sistema finansiranja, obrazovnog sistema i edukacije kao i formiranja institucija koje bi pružale neophodnu podršku razvoju malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori.

U posljednjoj godini, osim Programa samozapošljavanja, ostale mjere i rješenja nijesu realizovani, što je sa svoje strane limitirajuće uticalo i na uspješnost samog Programa. Nezadovoljavajući rezultati su i što se tiče stavljanja u funkciju instaliranih kapaciteta za razvoj malih i srednjih preduzeća koji se ili ne koriste ili se nedovoljno koriste. Naime, u dosadašnjem procesu transformacije velikih preduzeća nijesmo (izuzev u slučaju HK "Radoje Dakić") uspjeli da, gdje to tehničko-tehnološke mogućnosti dopuštaju, veće tehnološke cjeline razbijemo u manje i tako stvorimo veći broj efikasnih malih i srednjih preduzeća, niti smo pak uspjeli da identifikujemo i aktiviramo njihove slobodne kapacitete i neiskorišćene poslovne prostoro-

re. Zbog toga imamo neprihvatljivu situaciju da na jednoj strani značajni kapaciteti nijesu angažovani, dok na drugoj strani postoji velik interes i "glad" za takvim kapacitetima od strane privatnih preduzetnika. U svakom pogledu negativna je posljedica da se troše značajna materijalna sredstva, privatna i državna (npr. kroz Program samozapošljavanja), za pribavljanje onoga što već postoji (građevinski objekti i oprema), i to po visokim cijenama. Ova sredstva mogla bi se upotrebiti za druge svrhe i namjene (nabavku obrtnih sredstava, izgradnju inkubator-postrojenja i sl.), čime bi se značajno povećali efekti Programa samozapošljavanja.

VI. PRAVAC DALJIH AKTIVNOSTI

6.1. Problemi u realizaciji programa transformacije

U dosadašnjem periodu (nepune tri godine) u procesu transformacije ispoljavaju se određeni problemi koji su karakteristična propratna pojava u svim privredama u tranziciji ali i rezultat specifičnih, bitno otežanih uslova u kojima se nalazi privreda SRJ i RCG. Sam proces ne odvija se očekivanim tempom tako da su rezultati ispod predviđanja, između ostalog i usljed sljedećih negativnih uticaja i činilaca:

1. Proces transformacije je bitno usporen zbog krajnje poremećenih i otežanih uslova privređivanja izazvanih raspadom Jugoslavije, zavedenim sankcijama od strane međunarodne zajednice i hiperinflacije koja je naročito došla do izražaja tokom protekle godine. Kao posljedica javlja se potpun zastoj u prilivu kapitala, kako domaćeg tako i inostranog, koji se putem privatizacije mogao ulagati u razvoj i prestrukturisanje privrede. Odsustvo konsultantskih usluga i priliv znanja, tehnologije i menadžmenta iz inostranstva takođe usporava realizaciju procesa transformacije. Angažovanje ino-menadžmenta moglo je uspješno da amortizuje ne samo nedostatak domaćeg znanja već i rezerve i nevjericu u njegovu objektivnost i sposobnost.

2. Većina protagonista još uvijek ne shvataju da proces transformacije po svom značaju, dubini i opsegu promjena nadmašuje sve reforme do sada. Takođe, i suviše dugo se probija (i u teoriji i u praksi verifikovano) saznanje da je kombinacija društvene - neefikasne i primjerno efikasne privatne svojine suboptimalna i da se zbog već evidentnih šteta po društveni kapital može ocijeniti neodrživom.

3. Sveopšti pad standarda bitno je umanjio interesovanje za ulaganja u preduzeća i primjenu drugih modela tako da se dosadašnja transformacija pretežno svela na model upisa dionica pod povlašćenim uslovima. Međutim, i u ovom dijelu nastaju ozbiljne teškoće s obzirom da radnici nijesu u mogućnosti da u skladu sa Zakonom vrše otkup upisanih dionica čime interesovanje za ovaj model a time i za transformaciju u cjelini rapidno opada.

4. U znatnom broju preduzeća organi upravljanja ne okončavaju postupak transformacije i pored toga što su već sprovedene sve neophodne pripreme radnje (procjene i program). Njima i dalje odgovara postojeća situacija u kojoj mogu i da sve račune za neuspjeh ispostavljaju državi pravdajući se sankcijama i nepovoljnim uslovima privređivanja.

5. Snažno prisustvo pojedinačnih i grupnih interesa a dijelom i ideološke nejasnoće nametnuli su tezu o prodaji kapitala u besćenje i na toj osnovi neopravdano bogaćenje pojedinaca itd. Zagovornici ovih teza ne uvažavaju činjenicu da se društvena svojina izlaže eroziji upravo u onim preduzećima koja izbjegavaju transformaciju i uvođenje pojačane društvene kontrole nad radom i poslovanjem u preduzeću.

6. Normativni i institucionalni aspekt dodatno je u izmijenjenim uslovima usporio aktivnosti u transformaciji društvenih preduzeća zbog:

- Nedorađenosti i nepotpunosti zakonske regulative i njene neusaglašenosti na saveznom i republičkom nivou.

- Svođenje principa dobrovoljnosti na princip neobaveznosti transformacije.

7. Nedovoljno je razrađen koncept kojim se definišu mjesto i uloga fondova u procesu transformacije. Pored toga što se kasnilo sa konstituisanjem Fonda za razvoj kao najznačajnijeg institucionalnog investitora, izostala je odgovarajuća transformacija Penzionog fonda i Fonda za zapošljavanje koja bi bila u funkciji preuzimanja uloge aktivnog sudionika u transformacionim aktivnostima. U potpunosti je izostalo učešće fondova u razvoju finansijskog tržišta i bilo kakvog prometa kapitala sa dionicama koje su im prenijete.

8. Nedovoljne edukativne marketinške aktivnosti od strane Agencije. Nedovoljna informisanost i javnost u pripremanju i sprovođenju programa transformacije imalo je za posljedicu širenje dezinformacija i na osnovu toga stvaranje manje ili više izraženog nepovjerenja i otpora zaposlenih prema ukupnom konceptu transformacije.

6.2. Rezultati i efekti

Ostvarivanje projektovanih ekonomskih rezultata koji su posljedica preduzetih aktivnosti u procesu transformacije i njihovo sažimanje u vidu konačnih i generalnih ocjena zahtijevaće duži vremenski period. No, i pored toga u dosadašnjem relativno kratkom razdoblju mogu se uočiti i sumirati određeni pozitivni efekti.

1. Realnim vrednovanjem društvenog kapitala ustanovljena je korektna procjena tržišne vrijednosti imovine, samim tim realna vrijednost kapitala kao osnova egzaktno evidencije i preduslov da preduzeće tj. njegov kapital budu potencijalni predmet kupoprodaje.

2. Radnici postaju stvarni vlasnici preduzeća u kojima rade. Apstraktna kategorija društvenog vlasništva zamjenjuje se konkretnim vlasničkim pravima i obavezama a upravljačka funkcija umjesto na radnom zasnovana je na vlasničkom konceptu.

3. U nizu preduzeća u kojima se mogu sagledati prvi rezultati transformacije pored vidnog poboljšanja efikasnosti poslovanja jasno se uočavaju zdrava jezgra budućeg razvoja i rasta preduzeća. Pojedina preduzeća se fragmentiraju na manja i fleksibilnija društva kapitala čime se uvećava kako njihova međusobna konkurencija tako i konkurencija prema drugim preduzećima na tržištu.

4. Latentni višak radnika koji je kumuliran u prethodnom periodu raznim neekonomskim motivima evidentira se i postepeno rješava u okviru razrađenih socijalnih i ekonomskih programa.

5. Proces transformacije je direktno i indirektno podstakao dinamičniji razvoj privatnog sektora zahvaljujući čemu privreda i društvo lakše podnose krizne udare. Uprkos izrazito nestabilnim uslovima proces transformacije otvorio je i proširio unutrašnje tržište u domenu privatnog sektora, stvaranjem povoljnosti za direktna ulaganja slobodnih sredstava pojedinaca i pravnih lica (domaćih i stranih).

6. Naročito su uočljivi efekti kod preduzeća koja se transformišu kroz stečajni postupak. U njima je obnovljena proizvodnja uz višestruko povećanje produktivnosti rada, sprovedene su pripremne marketinške aktivnosti, tržišna prilagođavanja itd. Na taj način je društveni kapital stavljen u funkciju proizvodnje i time na produktivan način zaustavljena njegova erozija uz stvaranje povoljnih preduslova za njegovo dalje prestrukturisanje, prije svega za privatizaciju.

7. Globalno posmatrano, u svim transformisanim preduzećima poslovanje je uprkos izrazito nepovoljnih uslova dobilo na kvalitetu i efikasnosti tako da do sada nijedno od ovih preduzeća nije zapalo u teškoće koje bi se razrješavale stečajnim postupkom ili likvidacijom.

6.3. Pravac daljih aktivnosti

Na osnovu do sada postignutog i uzimajući u obzir probleme koji su došli do izražaja u toku procesa transformacije i zbog bitno izmijenjenih uslova u toku prethodne dvije godine naredne aktivnosti u oblasti transformacije preduzeća biće usmjerene u sljedećim strateškim pravcima:

1. Dograđivanje zakonske i institucionalne infrastrukture sa ciljem da se nastave i intenziviraju transformacione aktivnosti. S obzirom da je neizvjesno donošenje saveznog zakona o transformaciji preduzeća, bilo bi uputno razmotriti mogućnosti i pravce izmjena postojećeg republičkog Zakona kojim bi se otklonila ograničenja i podstakao proces svojinskih promjena. Ovo tim prije što je dosadašnja praksa transformacije u dvjema republikama tekla bitno različitim putevima. Smatramo da bi umjesto insistiranja na zajedničkom zakonu bilo racionalnije da se započete transformacije okončaju prema postojećim zakonima, a stvaranje i razvoj finansijskih tržišta i aktivnosti dioničarstva uredi jedinstveno za cijelu zemlju.

2. U cilju otklanjanja mnogobrojnih problema nastalih u dosadašnjoj praksi predložiće se rješenja u pravcu podsticanja upisa i kupovine povlašćenih dionica bilo proširenjem skale popusta bilo moratorijumom na uplatu u periodu trajanja sankcija Međunarodne zajednice. U tom pravcu razmotriće se mogućnosti besplatne podjele dijela društvenog kapitala prenetog fondovima zaposlenima i bivšim zaposlenima u preduzeću. Na ovaj način podstakla bi se dalja transformacija preduzeća, ubrzalo stvaranje i razvijanje finansijskog tržišta a samim tim omogućila brža i efektivnija privatizacija.

3. Na institucionalnom planu biće osposobljeni fondovi da ostvaruju ključnu funkciju finansijskih posrednika. Neophodno je preciznije odrediti ulogu fondova, a posebno Fonda za razvoj u pogledu definicije i djelokruga imajući u vidu njegovu moguću ulogu kao posrednika ili kao profitne ustanove.

4. Imajući u vidu značaj ovih procesa poželjno je postizanje opšte saglasnosti svih učesnika u procesu transformacije (države, privrede, Sindikata, političkih stranaka itd.) u koncipiranju osnovnih odrednica budućeg djelovanja kao i dosljednog ostvarivanja do sada usaglašenog.

5. Neperspektivna i nelikvidna preduzeća transformisati putem stečaja ili likvidacije kako bi se u što kraćem roku, i prije njegovog bitnog umanjivanja ili uništavanja, kapital ponovo vratio u privredne tokove.

6. Nijesu stvoreni pravni okviri za transformaciju društvenih organizacija (saveza, udruženja, sportskih klubova i sl.). S obzirom da veći broj ovih organizacija iskazuje interes za transformaciju i ulaganje privatnog kapitala poželjno je obezbijediti neophodnu zakonodavnu podršku.

7. U cilju pospješivanja procesa transformacije pojačaće se ukupna aktivnost u oblasti informisanosti, edukativnih programa i prisustva javnosti u svim fazama procesa.