

ПОВЕЋАЊЕ КОНКУРЕНТНОСТИ, ЕФИКАСНОСТИ ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ УВОЂЕЊЕМ IMS-а У УСТАНОВАМА ПОСЕБНЕ НАМЕНЕ

Раде Жугић и Радоица Милуновић
Министарство одбране Републике Србије

Полазећи од светских трендова и све већег броја домаћих предузећа која уводе IMS и јавни сектор посебне намене у последњих пет година интензивно уводи IMS, компонован из различитих стандардизованих система менаџмента. Досадашња емпиријска истраживања разлога, проблема и користи примене система менаџмента проширена су на јавни сектор посебне намене из различитих области пословања (делатности), са интегрисаним и сертификованим стандардизованим системима менаџмента. Истраживање ће дати решења и за имплементацију захтева већег броја организацијско-управљачких система дефинисаних одговарајућим стандардима, унутар једног система менаџмента. Циљ рада јесте да се кроз спроведена истраживања утврде начини, мотиви, подршке и ефекти успостављања IMS-а у јавном сектору посебне намене.

Кључне речи: *установе посебне намене, IMS, конкурентност, ефикасност финансијског управљања*

Увод

Унапређење интегрисаних система менаџмента (IMS) и квалитета постао је императив развоја и опстанка предузећа и сваке организације. Предузећа у оквиру јавног сектора посебне намене најчешће немају довољно ресурса за значајније унапређење IMS-а. Због тога је економски целисходно да се искористи синергијски потенцијал у области менаџмента квалитетом, заштитом животне средине, безбедности запослених итд. и са релативно малим улагањима знатно унапреди конкурентска позиција предузећа и постигне захтевани квалитет на глобалном плану. На тај начин, интеграцијом различитих система менаџмента предузећа постају агилнија, профитабилнија и конкурентнија, што је услов опстанка на глобалном тржишту.

Јавни сектор посебне намене, сходно својој делатности, заузима посебно место у привреди сваке земље. Он представља значајан сегмент националног развоја. Јавни сектор посебне намене представљају, пре свега, предузећа у области одбрамбене индустрије (наменска) и установе система одбране које се баве привредном делатношћу. Подизање конкурентности привредног сегмента система одбране може се остварити програмима развоја менаџмента, увођењем интегрисаних система менаџмента заснованих на ISO стандардима, иновацијама производа и услуга итд.

Предмет овог рада јесте анализа повећања конкурентности, ефикасности финансијског управљања и контроле увођењем IMS-а у установама посебне намене у Србији. Интегрисани системи менаџмента су системи менаџмента који интегришу све његове компоненте у један кохерентан систем, омогућавајући постизање политике и циљева организације (предузећа). Концепција IMS-а мора да буде постављена као скуп међусобно повезаних процеса који користе заједничке ресурсе, а ради задовољења захтева свих заинтересованих страна (стејкхолдера), с једне стране, и јавног сектора посебне намене.

Утицај увођења IMS-а на конкурентност установа посебне намене

Значај конкурентности установа посебне намене

У контексту анализе ефикасности у спровођењу виталних функција одбране земље, под јавним сектором подразумевају се:¹ сви корисници јавних средстава; органи територијалне аутономије и локалне власти; организације обавезног социјалног осигурања; буџетски и јавни фондови; централна банка у делу који се односи на коришћење јавних средстава; јавна предузећа које је основао корисник јавних средстава; јавна предузећа у чијем капиталу или управљању има учешће корисник јавних средстава; јавна предузећа које је основала држава; субјекти који се баве прихватањем, чувањем, издавањем и коришћењем јавних резерви и други субјекти који користе јавна средства и државну имовину.

Организације које се баве производњом и прометом наоружања и војне опреме (наменске организације), било да су самосталне организационе целине, наменске индустрије или ремонтни заводи, у саставу Министарства одбране и Војске Републике Србије налазе се под знатним притиском, како у економском смислу обезбеђења услова за рад, тако и у тржишном пословању на домаћем и иностраном тржишту.²

Производња, ремонт и модернизација средстава наоружања и војне опреме не представљају само корист за организације које се баве производњом, већ и за при-

¹ Каровић, С., Вукоњански, И., Секуловић, Д., „Улога и значај јавног сектора у вршењу послова одбране”, Часопис *Војно дело*, Београд, пролеће 2014., стр. 224-242.

² Марјановић, И., Јакић, Б., „Улога лидерства у управљању мотивацијом запослених у организацијама за производњу, ремонт и модернизацију наоружања и војне опреме”, Часопис *Војно дело*, Београд, пролеће 2013, стр. 251-260.

вредни и економски раст државе.³ Сама чињеница да организације које имају високи раст производње и промета наоружања и војне опреме имају веома успешан и изграђен систем менаџмента, упућује највише руководство у наменским производним организацијама у Србији да интензивно прате и врше организационе трансформације.

Конкурентност је мера успешности развојних процеса ослоњених на тржиште које одређује вредност добара и услуга и економску оправданост коришћења људских и материјалних ресурса и улагања средстава. Република Србија у досадашњим развојним процесима није постигла задовољавајућу конкурентност. Недовољна економска и технолошка конкурентност привреде Србије је дубок структурни проблем условљен малом способношћу предузећа, грана и сектора привреде да снижавају трошкове пословања и да побољшавају перформансе производа и услуга.

Неконкурентност је узрокована недостацима корпоративног управљања и недовољном иновативношћу предузећа која послују на нефункционалним и неефикасним робним и факторским тржиштима.⁴

Конкурентност предузећа доминантно је одређена технолошким и организацијским прилагођавањима предузећа и јачањем пословних, финансијских, маркетиншких и технолошких способности предузећа да измене постојећу секторску и тржишну структуру и да се прилагоде таквим структурним променама. Предузећа као основни актери развоја, у условима растућих научних инвенција и технолошких иновација и јаког конкурентског притиска на отвореном тржишту треба да снижавају трошкове и да путем технолошког развоја побољшавају квалитет, функције и друге перформансе производа и услуга и тиме увећавају њихову ценовну и технолошку конкурентност на домаћем и страном тржишту. У таквим условима предузећа су мотивисана и нужно оријентисана на развој сопствених технологија и на прибављање и усавршавање технологија страног порекла.⁵

Унапређивање квалитета пословања постаје императив савременог тржишта и глобалних токова. Имплементација система менаџмента према захтевима серије стандарда ISO и успостављање процеса перманентног унапређивања квалитета, заједно са применом техника реинжењеринга, представља основу за унапређивање продуктивности пословања предузећа у оквиру јавног сектора посебне намене и креирања конкурентске предности на међународном тржишту, превасходно због тржишне и технолошке специфичности предузећа из ове групе.

Главни разлози за увођење система менаџмента према захтевима серије стандарда ISO у сектор предузећа у оквиру јавног сектора посебне намене су:⁶ повећање конкурентске способности предузећа у оквиру јавног сектора посебне намене на домаћем и међународном тржишту и лакша интернационализација пословања. Како предузећа у оквиру јавног сектора посебне намене представљају веома значајан

³ Barney, B., Griffin W., „The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior”, HoughtonMifflin-Company, Boston –Toronto. 1992, стр. 69.

⁴ Роксић, Ј., „Унапређење пословног амбијента у Републици Србији – законски оквир за страна улагања”, *Финансије*, бр. 65, бр. 1-6, Београд, 2010, стр. 6-25.

⁵ Стојковић, Р., Раичевић, М., *Политички ризик и међународно пословање*, Друштво економиста „Економика” бр. 56 (3), Ниш, 2010, стр. 165-174.

⁶ Ђорђевић Д., Ђоћкало Д., *Примена концепта система управљања квалитетом у домаћим малим и средњим предузећима*, Пета регионална конференција „Квалитетом и знањем у будућност”, Зрењанин, РПК Зрењанин, 2005.

сектор сваке државе, неопходно је да поседују довољно финансијских средстава за плаћање консултантских услуга у области успостављања система менаџмента и да имају довољно запослених који би могли самостално да изнесу посао око увођења система менаџмента према захтевима стандарда ISO.

Оправданост примене IMS-а у установама посебне намене

Предузећа посебне намене учествују у једном или више ланаца снабдевања (SC – SupplyChain), при чему сваки купац у SC има одговарајуће захтеве.⁷ Ти захтеви утичу на пословање предузећа посебне намене, односно потребе њихових купаца за производима сталног и високог квалитета и снажног менаџмента који обезбеђује и друге услове за пословање.

Потрошачи, локална власт, локална заједница, разне агенције и запослени могу да подстакну побољшања, перформансе околине и, као последицу, да прихвате виши интегрисани приступ системима менаџмента. Потреба да се повинују растућим строгим прописима значи да предузећа морају да демонстрирају побољшања у менаџменту квалитета, перформансама животне средине и бољем здрављу и безбедности.

Парцијални системи менаџмента концентрисани су на изолована подручја која су често међусобно у супротности, тако да код њихове примене може доћи до конфликта надлежности у организацији. Разлози примене IMS-а су и очекиване користи, првенствено у погледу ефикасности. Постоји велики број истраживања на тему разлога и користи примене IMS-а у организацијама.⁸ У начелу, користи се категоришу као оперативне, финансијске и маркетиншке.⁹

Истраживање повећања конкурентности, ефикасности финансијског управљања и контроле увођењем IMS-а у установама посебне намене

Предмет, циљ и хипотезе истраживања

Предмет истраживања јесте анализа и развој новог приступа у области интегрисаних система менаџмента (IMS) са аспекта њихове структуре, основе за интеграцију и анализе резултата примене који треба да укажу на карактеристике, разлоге, користи и проблеме примене у јавном сектору и установама посебне намене.

Циљ истраживања је да се кроз анализу студије случајева за јавни сектор посебне намене у различитим областима пословања развије модел и методологију

⁷ Стојиљковић В., Стојиљковић П., Стојиљковић Б., *Интегрисани системи менаџмента*, CIM Colleged.o.o., Машински факултет, Ниш, 2006, стр. 176.

⁸ Jorgensen T., Remmen A., Mellado D., „Integratedmanagementsystems – threedifferentlevels of integration”, *Journal of CleanerProduction* 14, 2005, pp. 713-722.

⁹ Douglas A., Glen D., „Integratedmanagementsystems in smallandmediumenterprises”, *Total QualityManagement*, 11(4/5&6), 2000, pp. 686-690.

имплементације IMS, као и да дефинише стратегију унапређења конкурентности, полазећи од резултата симулације успостављања IMS-а.

На основу полазних информација и циљева, при истраживању ће се полазити од следећих хипотеза:

X1 – Између IMS-а и конкурентности јавног сектора посебне намене постоји корелација.

X2 – Успостављањем IMS-а повећава се ниво ефикасности и ефективности предузећа и задовољство купца – корисника.

Методe и узорак истраживања

Истраживање примене IMS-а у јавном сектору и установама посебне намене у Републици Србији може се дефинисати као емпиријско, јер је обављено непосредно посматрање изабраног сегмента из реалне околине и анализа прикупљених података у њему. За прикупљање квантитативних података употребљена је метода анкетирања. Формулисање анкетног упитника одвијало се кроз израду нацрта анкетног листа и коначно формулисање анкетног упитника.

Податке о сертификованим организацијама у јавном сектору и установама посебне намене у Републици Србији представљају Привредна комора Србије и сертификациона тела. У регистрима извора података није постојао податак о броју запослених, па су при слању анкетног упитника узимане у обзир све организације са IMS-ом. Анкетирано је 7 предузећа посебне намене. Одговоре на упитник дали су: директор – представник руководства, представник руководства за IMS и руководиоцац производње. Компетентност лица која су дала одговоре (попунила анкету) на високом је нивоу. Предузећа која су учествовала у истраживању су: „Застава оружје” Крагујевац, „Слобода” Чачак, Холдинг корпорација „Крушик” Ваљево, „Први партизан” Ужице, „Милан Благојевић – Наменска” Лучани, „Прва искра – Наменска” Барич и Технички ремонтни завод Крагујевац.

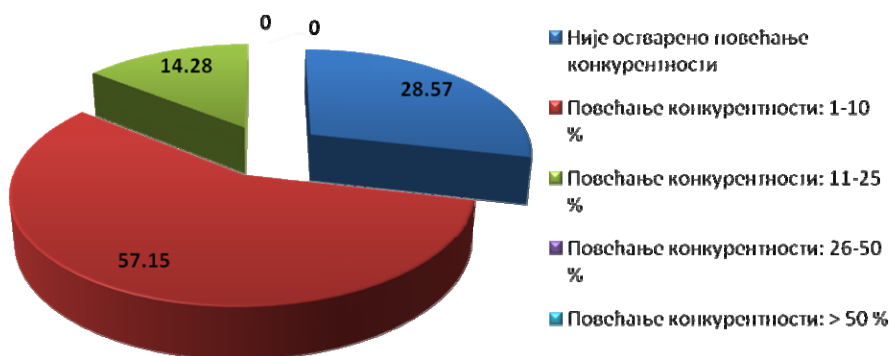
Резултати истраживања и дискусија

Конкурентност представља способност и могућности предузећа да креира, произведе и успешно продаје производ на домаћем и страном тржишту, да оствари позиције на тржишту, као и успешност у конкурентској борби. На конкурентност утиче велики број различитих фактора и активности на различитим нивоима. Задатак менаџмента је да, полазећи од захтева конкурентске борбе, дефинише и спроведе оне активности које ће предузеће са датим и расположивим факторима на најбољи начин припремити за што успешније учешће у конкурентској борби.¹⁰

Процент предузећа која нису остварила повећање конкурентности је 28,57% разматраног узорка, односно свега два предузећа. Повећање нивоа конкурентности остварило је 5 предузећа, односно 71,43% анкетираних предузећа (што потврђује хипотезу X1 – између IMS-а и конкурентности јавног сектора посебне намене постоји корелација).

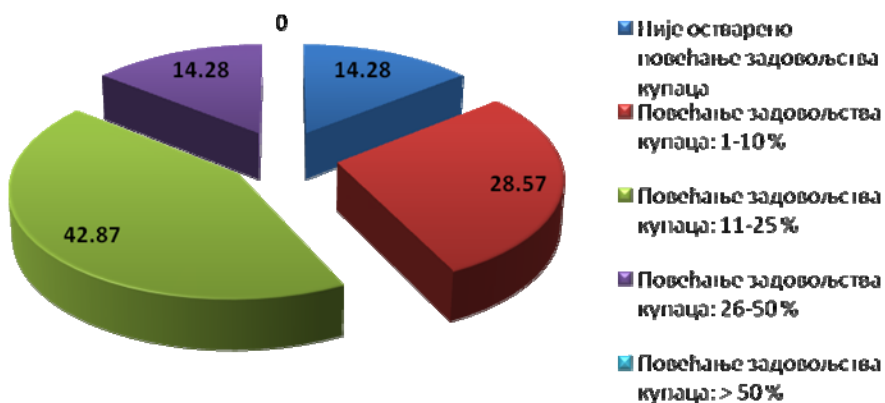
¹⁰ Рајковић, Д., *Интегрисани системи менаџмента у малим и средњим предузећима*, Машински факултет, Крагујевац, 2010, стр. 158.

Највећи ниво оствареног повећања нивоа конкурентности је у распону од 1 до 10% (4 предузећа, 57,15% узорка). Развој предузећа посебне намене је један од кључних фактора у процесу европских интеграција Републике Србије. Као један од елемената за развој конкурентске предности наглашава се стандардизација и квалитет. Са тог аспекта, а ради конкурентности предузећа посебне намене и националне економије, побољшава се инфраструктурна подршка за ефикасно усвајање стандарда, подстичу се предузећа посебне намене да користе међународно признате стандарде система менаџмента и поједностављује процедура сертификације.



Графикон 1 – Процентуални приказ повећања нивоа конкурентности

Остварени ниво повећања задовољства купца (код предузећа у истраживању) са увођењем IMS-а, приказани су на графикону 2. Процент предузећа која нису остварила повећање задовољства купца је 14,28% разматраног узорка, односно само једно предузеће посебне намене изјаснило се да увођењем IMS-а није остварило повећање задовољства купца, тј. крајњих корисника. Повећање нивоа задовољства купца остварило је 6 предузећа, односно 85,71% анкетираних предузећа (што потврђује хипотезу H_2 – успостављањем IMS-а повећава се ниво ефикасности и ефективности предузећа и задовољство купца – корисника).



Графикон 2 – Процентуални приказ повећања задовољства купца

Задовољство купца (корисника) може се пратити на скали од потпуно незадовољства до усхићења. Корисници ће имати искуства са одређеним нивоом задовољства за дати скуп околности. Излазна економска корист остварује се кроз задовољство корисника, које се демонстрира преко његове лојалности.¹¹

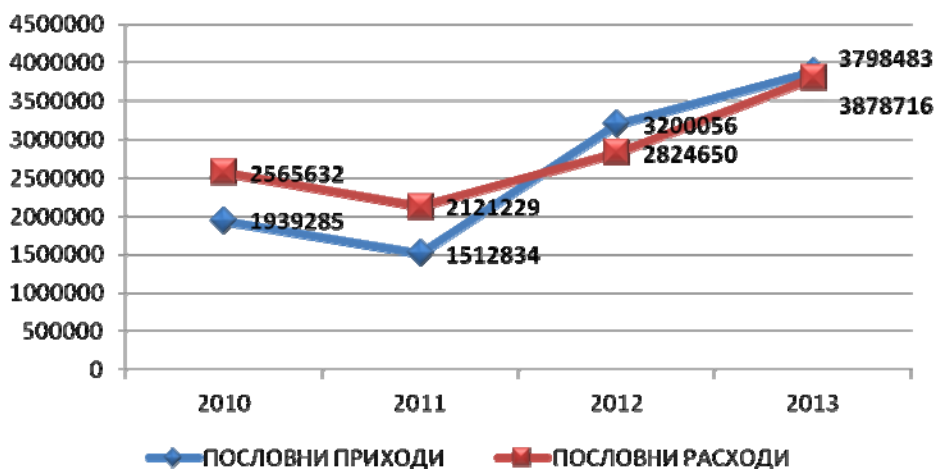
Ефективност предузећа у ширем смислу може се дефинисати као способност предузећа да прибави неопходне ресурсе и да их што ефикасније искористи ради остварења својих циљева. Уже схваћена ефективност предузећа може се дефинисати као степен остварења његових циљева. По ужем схватању виши степен остварења циљева предузећа показатељ је веће ефективности предузећа. Ефективност представља широк појам којим су обухваћени бројни елементи предузећа као целине и његових појединих организационих делова. Појам ефикасности знатно је одређенији, пошто се односи на интерне економске процесе предузећа. У најопштијем смислу, ефикасност изражава делотворност ових процеса и изражава се величином резултата који се могу остварити по јединици ресурса. Другим речима, она се изражава односом резултата функционисања предузећа и неопходних улагања како би се ти резултати остварили.

Ниво ефикасности и ефективности предузећа може се повећати увођењем интегрисаних менаџмент система. Предузећима посебне намене било је постављено питање: у коликој се мери увођење IMS-а у предузећу позитивно одразило на финансијске резултате пословања, са понуђеним потврдним и одречним одговорима. Пошто су представници предузећа која су учествовала у анкети избегавали да дају одговоре који се тичу финансијских пословања њихових предузећа, биланси успеха анкетираних предузећа за 2010, 2011, 2012. и 2013. годину преузети су са сајта Агенције за привредне регистре Републике Србије, а у оквиру редовних годишњих финансијских извештаја која сва привредна друштва морају да достављају надлежним органима.

Представљеним подацима из биланса успеха анкетираних предузећа настојаћемо да успоставимо, односно анализирамо везу ефикасности пословања са интегрисаним менаџмент системима. Наиме, како су анализирана предузећа добила сертификате углавном 2011. и 2012. године, покушаћемо да кроз финансијски резултат посматраних периода пре и након стандардизације утврдимо да ли је она допринела повећању финансијског резултата, односно повећању ефикасности пословања анализираних предузећа.

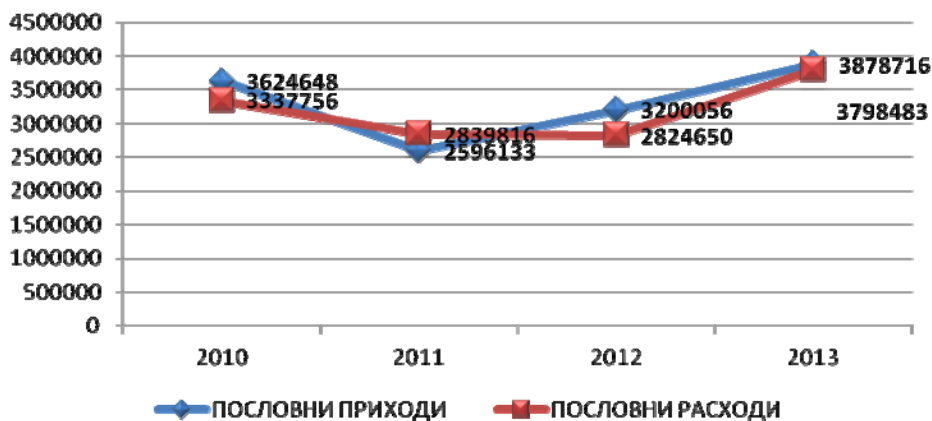
Добијени подаци из биланса успеха предузећа „Застава оружје” из Крагујевца, за период од 2010. до 2013. године, тј. четворогодишњи период, показују да је предузеће знатно повећало приход у посматраном периоду, односно пре сертификације приходи овог предузећа износили су 1.939.285.000 динара (2010. година), а након сертификације готово су се удвостручили и износили 3.878.716.000 динара (2013. година). Иако је у посматраном периоду дошло и до повећања расхода у пословању овог предузећа, добијени подаци о повећању прихода могу указати на то да је тренд сертификације имао позитиван утицај на ефикасност пословања, односно, у овом случају, на повећање прихода.

¹¹ Арсовски С., *Менаџмент економиком квалитета*, СИМ центар, Машински факултет, Крагујевац, 2002, стр. 198.



Графикон 3 – Пословни приходи и расходи предузећа „Застава оружје” из Крагујевца за период од 2010. до 2013. године (у 000 динара)¹²

Применом Система менаџмента квалитетом (QMS) „Застава оружје” ради на сталном побољшању квалитета производа и свих процеса, а данас поседује и примењује систем менаџмента квалитетом SRPS ISO 9001:2008 и SORS 9000/05.

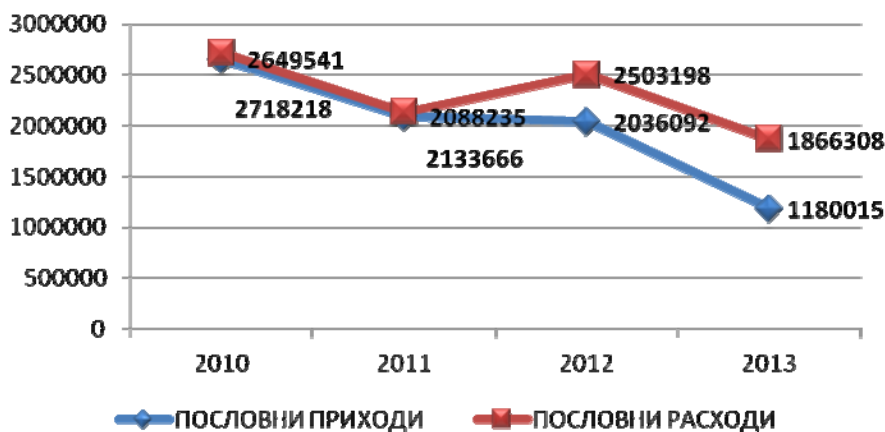


Графикон 4 – Пословни приходи и расходи предузећа „Слобода” из Чачка за период од 2010. до 2013. године (у 000 динара)¹³

¹²http://fi.apr.gov.rs/prijemfi/cir/Podaci_Komplet_1.asp?strSearch=07249845&kod=22fd3a2654e0f504445b61d7888502c10cf6b63d&godina=2013&pk_zag=632518, 02.06.2015.

Добијени подаци из биланса успеха предузећа „Слобода” из Чачка за период од 2010. до 2013. године, тј. четворогодишњи период, показују да је предузеће незнатно повећало приход у посматраном периоду, односно пре сертификације приходи овог предузећа износили су 3.624.648.000 динара (2010. година), а након сертификације 3.878.716.000 динара (2013. година). Међутим, иако приходи предузећа нису показали знатно повећање, добит овог предузећа јесте, тако да је након увођења сертификације, односно увођења система менаџмента квалитетом QMS и складу са захтевима стандарда SRPS ISO 9001:2008, добит предузећа износила 166.999.000 динара (2012. године) у односу на период пре увођења сертификације, када је добит предузећа износила 6.038.000 динара (2011. године).

Добијени подаци из биланса успеха холдинг корпорације „Крушик” Ваљево за период од 2010. до 2013. године, тј. четворогодишњи период, показују да је предузеће знатно смањило приход у посматраном периоду, односно пре сертификације приходи овог предузећа износили су 2.649.541.000 динара (2010. година), а након сертификације драстично су се смањили и износили су 1.180.015.000 динара (2013. година). Иако је у посматраном периоду дошло и до смањења расхода у пословању овог предузећа, добијени подаци о смањењу прихода могу указати на то да тренд сертификације није имао позитивног утицаја на ефикасност пословања, односно, у овом случају, на повећање прихода. Анализирајући губитак и добитак из редовног пословања овог предузећа, закључујемо да је у 2010. и 2011. години забележило пословни добитак у износима 51.927.000 динара (2010. година) и 32.810.000 динара (2011. године), а затим је уследио период пословања са губитком, и то: 657.535.000 динара (2012. године) и 994.371.000 динара (2013. године).



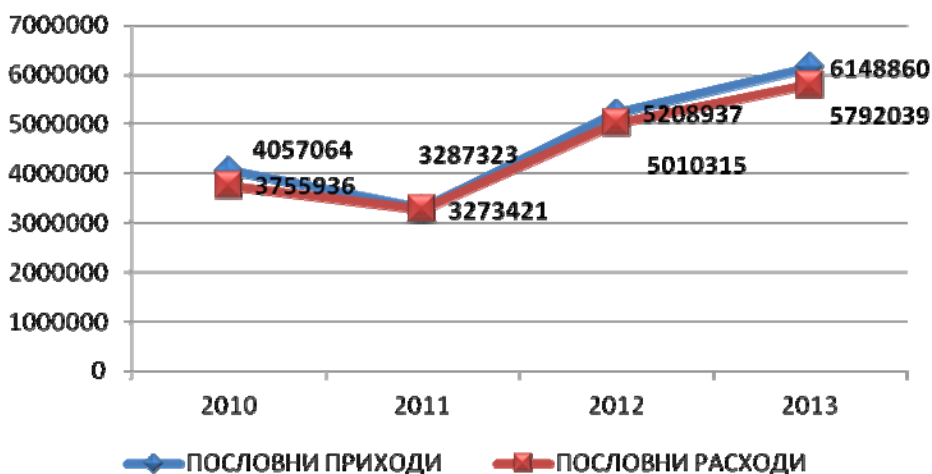
Графикон 5 – Пословни приходи и расходи холдинг корпорације „Крушик” Ваљево за период од 2010. до 2013. године (у 000 динара)¹⁴

¹³http://fi.apr.gov.rs/prijemfi/cir/Podaci_Komplet_1.asp?strSearch=07206178&kod=311275104f2ef3d1cb5a213228c11b9831dad813&godina=2013&pk_zag=693497, 02.06.2015.

¹⁴http://fi.apr.gov.rs/prijemfi/cir/Podaci_Komplet_1.asp?strSearch=07096364&kod=7937fa449f3311416d28e9907b32b6c666b79e98&godina=2013&pk_zag=656329, 02.06.2015.

Добијени подаци из биланса успеха предузећа „Први партизан” Ужице за период од 2010. до 2013. године, тј. четворогодишњи период, показују да је предузеће знатно повећало приход у посматраном периоду, односно пре сертификације његови приходи износили су 4.057.064.000 динара (2010. година), а након сертификације готово су се удвостручили и износили су 6.148.860.000 динара (2013. година).

Иако је у посматраном периоду дошло и до повећања расхода у пословању овог предузећа, добијени подаци о повећању прихода могу указати на то да је тренд сертификације имао позитивног утицаја на ефикасност пословања, односно, у овом случају, на повећање прихода.

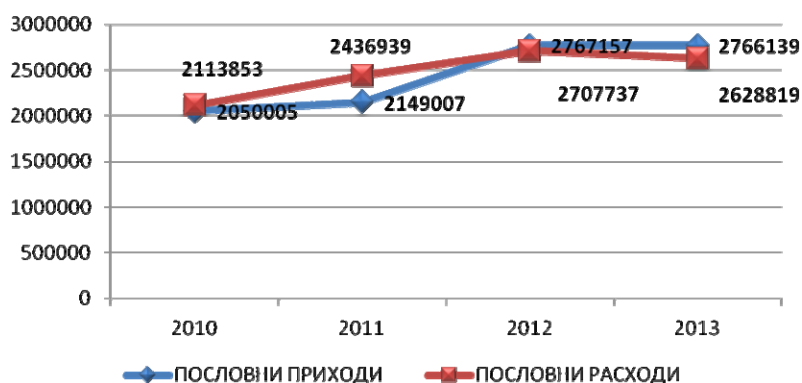


Графикон 6 – Пословни приходи и расходи предузећа „Први партизан” Ужице за период од 2010. до 2013. године (у 000 динара)¹⁵

Добијени подаци из биланса успеха предузећа „Милан Благојевић – Наменска” Лучани за период од 2010. до 2013. године показују да је предузеће повећало приход у посматраном периоду, односно пре сертификације приходи овог предузећа износили су 2.050.005.000 динара (2010. година), а након сертификације готово су се удвостручили и износили су 2.766.139.000 динара (2013. година).

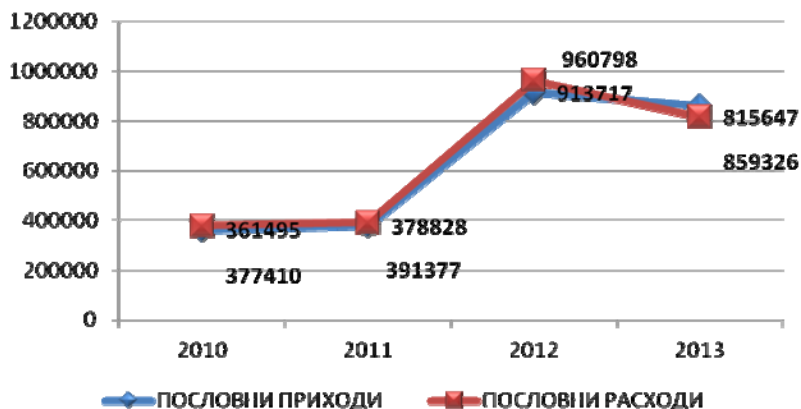
Иако је у посматраном периоду дошло и до повећања расхода у пословању овог предузећа, добијени подаци о повећању прихода могу указати на то да је тренд сертификације имао позитиван утицај на ефикасност пословања, односно, у овом случају, на повећање прихода, тј. смањење губитака у пословању.

¹⁵ http://fi.apr.gov.rs/prijemfi/cir/Podaci_Komplet_1.asp?strSearch=07219601&kod=32c7d33ae3e3945a708f6cd20d29c0be975de7b&godina=2013&pk_zag=611252, 02.06.2015.



Графикон 7 – Пословни приходи и расходи предузећа „Милан Благојевић – Наменска” Лучани за период од 2010. до 2013. године (у 000 динара)¹⁶

На основу добијених података из биланса успеха предузећа „Прва искра – Наменска” Барич за период од 2010. до 2013. године, можемо закључити да је предузеће у великој мери повећало приход у посматраном периоду, односно пре сертификације његови приходи износили су 357.140.000 динара (2010. година), а након сертификације готово су се удвостручили и износили су 692.356.000 динара (2013. година). С обзиром на то да је у посматраном периоду дошло и до повећања расхода у пословању овог предузећа, добијени подаци о повећању прихода могу указати да је тренд сертификације имао позитивног утицаја на ефикасност пословања, односно, у овом случају, на повећање прихода, тј. повећање нето добити.



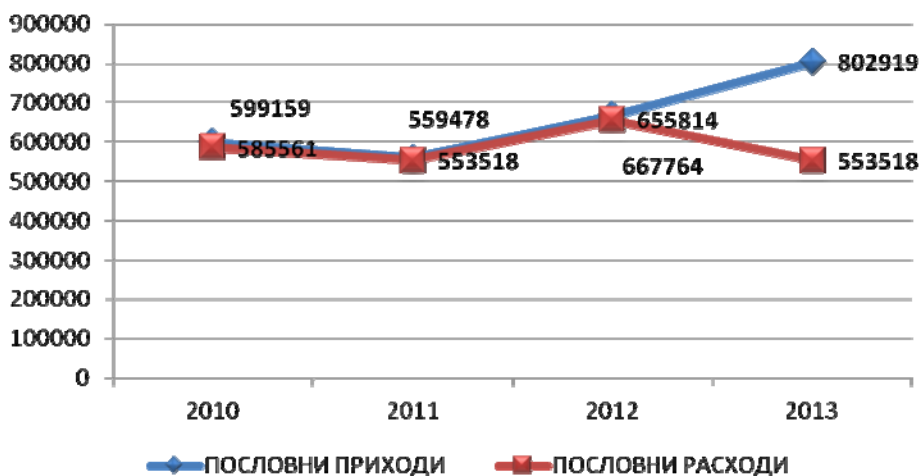
Графикон 8 – Пословни приходи и расходи предузећа „Прва искра – Наменска” Барич за период од 2010. до 2013. године (у 000 динара)¹⁷

¹⁶http://fi.apr.gov.rs/prijemfi/cir/Podaci_Komplet_1.asp?strSearch=07327153&kod=fed0bade62486b62cfc4f7e861364caf48a1791a&godina=2013&pk_zag=651611, 02.06.2015.

¹⁷<http://fi.apr.gov.rs/prijemfi/cir/podaci.asp?strSearch=07026293&kod=4337204b354673b63ab1fdcf0a663efd066d5a1&godina=2013>, 02.06.2015.

Последње предузеће посебне намене које је укључено у анализу финансијског пословања је „Технички ремонтни завод“ Крагујевац. Развијајући концепт модерног управљања пословним системом, руководство се определило за изградњу и сертификацију Интегрисаног менаџмент система у складу са захтевима међународних управљачких стандарда: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 и ISO 27001.

Добијени подаци из биланса успеха предузећа „Технички ремонтни завод“ Крагујевац за период од 2010. до 2013. године, тј. четворогодишњи период, показују да је предузеће знатно повећало приход у посматраном периоду, односно пре сертификације његови приходи износили су 599.159.000 динара (2010. година), а након сертификације готово су се удвостручили и износили 802.919.000 динара (2013. година). Иако је у посматраном периоду дошло и до повећања расхода у пословању овог предузећа, добијени подаци о повећању прихода могу указати да је тренд сертификације имао позитивног утицаја на ефикасност пословања, односно, у овом случају, на повећање прихода.



Графикон 9 – Пословни приходи и расходи предузећа „Технички ремонтни завод“ Крагујевац за период од 2010. до 2013. године (у 000 динара)

На основу анализе финансијских извештаја посматраних предузећа посебне намене за четворогодишњи период, може се закључити да је увођењем интегрисаног система менаџмента код 71,42% предузећа дошло до повећања ефикасности и ефикасности, односно забележен је знатно бољи финансијски резултат, што потврђује хипотезу Х2 – успостављањем IMS-а повећава се ниво ефикасности и ефикасности предузећа.

Закључак

Резултати истраживања представљају основу за постављање одговарајућих стратегија за унапређење система менаџмента и конкурентности. Интегрисани систем менаџмента треба да интегрише све текуће формализоване системе фокусиране на квалитет, заштиту животне средине, здравље и безбедност, особље, финансије, итд. То значи да процеси и документа која их описују треба да буду интегрисани. Када предузеће идентификује све заинтересоване стране (стејхолдере) може утврдити које партиципалне менаџмент системе треба да укључи у свој пословни систем. Извори финансирања за успостављање и сертификацију IMS-а могу бити из сопствених пословних средстава, подстицајна средства и комбиновани извор финансирања, тј. подстицајна средства и преостали износ средстава из финансијских ресурса предузећа.

Преглед предузећа посебне намене, као и стандарда по којима су сертификовани њихови системи менаџмента, указује на то да највећи проценат анкетираних предузећа која су успоставила IMS која има један систем менаџмента. Финансијски ресурси често представљају ограничења и проблеме при успостављању и сертификацији интегрисаних система менаџмента, што се показало и у овом истраживању.

Развој предузећа посебне намене један је од кључних фактора у процесу европских интеграција Републике Србије. Као један од елемената за развој конкурентске предности наглашава се стандардизација и квалитет. Са тог аспекта, а ради конкурентности предузећа посебне намене и националне економије, побољшава се инфраструктурна подршка за ефикасно усвајање стандарда, подстичу се предузећа посебне намене да користе међународно признате стандарде система менаџмента и поједностављује процедура сертификације.

Литература

[1] Арсовски С.: *Менаџмент економиком квалитета*, СИМ Центар, Машински факултет, Крагујевац, 2002.

[2] Barney, B., Griffin W.: *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*, Houghton Mifflin Company, Boston-Toronto, 1992.

[3] Douglas A., Glen D.: „Integratedmanagementsystems in smallandmediumenterprises”, *Total Quality Management*, 11(4/5&6), 2000., pp. 686-690.

[4] Ђорђевић Д., Ђоћкало Д.: *Примена концепта система управљања квалитетом у домаћим малим и средњим предузећима*, Пета регионална конференција „Квалитетом и знањем у будућност”, Зрењанин, РПК Зрењанин, 2005.

[5] Jorgensen T., Remmen A., Mellado D.: „Integratedmanagementsystems – threedifferentlevels of integration”, *Journal of Cleaner Production*, 14, 2005., pp. 713-722.

[6] Каровић, С., Вукоњански, И., Секуловић, Д.: „Улога и значај јавног сектора у вршењу послова одбране”, *Војно дело*, Београд, пролеће/2014., стр. 224-242.

[7] Марјановић, И., Јакић, Б.: „Улога лидерства у управљању мотивацијом запослених у организацијама за производњу, ремонт и модернизацију наоружања и војне опреме”, *Војно дело*, Београд, пролеће/2013., стр. 251-260.

[8] Рајковић, Д.: *Интегрисани системи менаџмента у малим и средњим предузећима*, Машински факултет, Крагујевац, 2010.

[9] Роксић, Ј.: „Унапређење пословног амбијента у Републици Србији – законски оквир за страна улагања”, *Финансије*, бр. 65, бр. 1-6, Београд, 2010., стр. 6-25.

[10] Стојиљковић В., Стојиљковић П., Стојиљковић Б.: *Интегрисани системи менаџмента*, СИМ Colleged.o.o., Машински факултет, Ниш, 2006.

[11] Стојковић, Р., Раичевић, М.: *Политички ризик и међународно пословање*, Друштво економиста „Економика” бр. 56 (3), Ниш, 2010., стр. 165-174.

[12] http://fi.apr.gov.rs/prijemfi/cir/Podaci_Komplet_1.asp?strSearch=07249845&kod=22fd3a2654e0f504445b61d7888502c10cf6b63d&godina=2013&pk_zag=632518, 02.06.2015.

[13] http://fi.apr.gov.rs/prijemfi/cir/Podaci_Komplet_1.asp?strSearch=07206178&kod=311275104f2ef3d1cb5a213228c11b9831dad813&godina=2013&pk_zag=693497, 02.06.2015.

[14] http://fi.apr.gov.rs/prijemfi/cir/Podaci_Komplet_1.asp?strSearch=07096364&kod=7937fa449f3311416d28e9907b32b6c666b79e98&godina=2013&pk_zag=656329, 02.06.2015.

[15] http://fi.apr.gov.rs/prijemfi/cir/Podaci_Komplet_1.asp?strSearch=07219601&kod=32c7d33ae3e3945a708f6ccd20d29c0be975de7b&godina=2013&pk_zag=611252, 02.06.2015.

[16] http://fi.apr.gov.rs/prijemfi/cir/Podaci_Komplet_1.asp?strSearch=07327153&kod=fed0bade62486b62cfc4f7e861364caf48a1791a&godina=2013&pk_zag=651611, 02.06.2015.

[17] <http://fi.apr.gov.rs/prijemfi/cir/podaci.asp?strSearch=07026293&kod=4337204b354673b63ab1fdcf0a663efde066d5a1&godina=2013>, 02.06.2015.