

## DINAMIKA PROMENA OSNOVNIH ELEMENATA PREDUZEĆA

**Radmilo Todosijević**

Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, Srbija

radmilotodosijevic16@gmail.com

ORCID: 0000-0001-5421-6526

**Ljiljana Kantić**

Univerzitet MB, Poslovni i pravni fakultet, Beograd, Srbija

ljiljanakantic@yahoo.com

ORCID: 0000-0002-5117-0419

**Miloš Todosijević**

Student doktorskih studija, Univerzitet u Prištini sa privremenim sedištem u Kosovskoj Mitrovici,

Ekonomski fakultet Kosovska Mitrovica, Srbija

milos.todosijevic@hotmail.com

ORCID: 0000-0002-2732-2355

Članak je izlagan na X Internacionalnom naučnom skupu „EkonBiz: Ekonomski izazovi u uslovima ubrzanih globalnih promjena“, Bijeljina 16. i 17. jun 2022. godine

**Apstrakt:** Novi pogled na elemente koji čine preduzeće i njegovo okruženje donela nam je kibernetika. Svaka promena koja se dogodi u bilo kom prirodnom ili organizacionom sistemu ima rušilački karakter. Intenzitet snage zavisi od otpora koji se emituje prema sadržaju promene. Sa nastupajućom promenom, manifestuje se i dvojno dejstvo tehničkog progressa – afirmativno (progresivno) i obezvređujuće (regresivno). Promene pod dejstvom tehničkog progressa dovode do poremećaja u funkcionisanju organizacionih sistema. Narušava se ravnoteža kako između elemenata koji konstituišu sistem, tako i između preduzeća i njegove okoline. Kibernetika identifikuje snagu i dinamiku promena i nastoji da stvari i procese dovede u prvobitno ravnotežno stanje. Nužno je za kibernetiku uvažavati pojave sredine u kojoj egzistira organizacioni sistem i njihov uticaj na dešavanja u upravljanim sistemima. Preduzeće nije izolovani sistem već na zakonit način uspostavlja raznovrsne veze između pojedinih delova unutar sebe i sa okolinom. U radu ćemo naglasak staviti na elemente koji, nameravano ili autonomno, najčešće izazivaju i dovode do promena. Simbolički ćemo predstaviti okruženje u kome se odvija ceo proces razvoja preduzeća, kao i parcijalne komplekse tog procesa koji čine: razvoj proizvoda, razvoj tržišta, razvoj resursa, te razvoj kapaciteta i procesa rada. Ako je

rešenje nastalih problema izazvanih promenama poželjno ili poznato, algoritam je uvek moguće postaviti.

**Ključne reči:** preduzeće, proizvod, tržište, resursi, kapacitet, kibernetika, procesi rada

**JEL klasifikacija:** O33, L11, L15, L16

### 1. UVOD

Potvrđujemo da je naučna savršenost ključna filozofija uspeha. Pokretačka snaga inovativnih proboja može biti novi proizvod ili tehnološka promena, naročito tamo gde postoji rastući diskontinuitet. Digitalizacija i industrija 4.0 deluju delimitirajuće i selektivno u raspolaganju određenim vrstama resursa, tako da se pojedini hendikepi i eventualne zavisnosti prevazilaze tehnološkom savremenošću i konkurentskom dominacijom. (Todosijević i sar. 2020 str. 24). Preduzeće kao organizacioni sistem ima stohastički karakter. Njegovo funkcionisanje uslovljeno je stepenom i nivom usaglašenosti odnosa između elemenata koji ga konstituišu. Ti odnosi mogu biti po tehnologiji obrade i po tehnologiji izrade. Ponašanje određuju funkcionalne strategije. Resursi materijalne prirode i alati čine simbiozu u procesima izrade bilo kog proizvodnog outputa. Kvalitet ulazne

sirovine sa aspekta fizičko hemijskih, mehaničkih i tehnoloških karakteristika predominantno će uticati i na kvalitet predmeta kao rezultata unapred definisanih aktivnosti. Posredstvom proizvoda preduzeće će se uklapati u svoje promenljivo okruženje.

Iz mnoštva elemenata strukture preduzeća, koji funkcionišu u međusobno usaglašenim ravnotežnim odnosima, izdvojili smo četiri, po našem mišljenju, ključna područja u koja se slivaju sve međusobne aktivnosti, koje za očekivani rezultat imaju razvoj proizvoda, razvoj kapaciteta, razvoj resursa i razvoj tržišta. Upravo ove četiri kategorije ukratko ćemo analizirati iz pozicije promena, međusobnog usaglašavanja, delovanja i uticaja te umreženosti na celokupni razvoj preduzeća kao kibernetičkog složenog sistema.

## 2. IZAZIVAČI PROMENA

Svakoj poslovnoj aktivnosti i svakoj vrsti činjenja potrebna je strategija. Selekcija informacija po stepenu važnosti i prognoziranom vremenu trajanja ishoda je najvažnija odrednica za generalnu, ali i za prateće – selektivno dopunjujuće strategije. Dogodio nam se čip, biosenzor, imamo brzonastupajuću „ogromnost“ oličenu u „Big data“, teoriju prepoznavanja kao podlogu veštačke inteligencije i u očekivanju smo biočipa. Skladištenje podataka na „oblaku“ posledica je dva međusobno povezana trenda: nestruktuirani podaci i njihov ubrzani rast, i imanentno tome brzi rast sposobnosti razumevanja i upravljanja informacijama. Uporedo sa ovim raste ukupna kultura rada i povećava se tehnološka pismenost. Smanjuje se strah od budućnosti. Procene su da će do kraja 2023 godine više od 60 milijardi uređaja biti međusobno povezano i razmenjivati informacije. To neće biti kompjuteri, pametni mobilni video telefoni, serveri, pametni gradovi, autostrade, medicinski uređaji i dr. Izomorfizam između tehničkih i bioloških sistema poprima naučnu, kibernetičku naglašenost. Formiranjem integralnih tehničkih ili bioloških struktura formiramo nove specifične zakonomernosti. Naučno mišljenje ili stav ne mogu se posmatrati iz pozicije kratkog horizonta i ne bi trebalo biti ograničeno vremenskim intervalom za realizaciju naučnog problema. Svesno mišljenje je ograničavajući faktor i nije dovoljno. Period inkubacije intenzivnog mišljenja u razvoju ideje rezultat je koegzistencije logičkog i intuitivnog. Embrioni promena traže identifikaciju i poziciju u postojećim strukturama i inkorporiranje u okruženje. Upravljanje promenama isključuje rutinu i traži mobilizaciju resursa u korist posla koji se radi. Nastupa horizontalna hijerarhija.

Održiva konkurentna prednost formira glavninu strategije firme. Sve ostalo predstavlja usmerenja

za dostizanje prednosti na postojećim tržištima. Pristup baziramo na „strategijskom kompasu“ kao direktnoj metodi za istraživanje opcija u kompetitivnoj strategiji.

Poći ćemo od tri glavna problema i načina njihove interpretacije od značaja za postavljanje i redefinisavanje razvojne strategije preduzeća.

1. Kompetitivnost cena na senzitivnim segmentima tržišta;
2. Odnosi zavisnosti inputa, njihove konverzije i outputa;
3. Relacija: najniži troškovi - najniže cene.

Dva druga praktična problema, po pravilu, korespondiraju sa ovim strategijama:

1. Problem primene odgovarajućeg menadžmenta za sprovođenje strategije. Da bi se moglo upravljati i kontrolisati strategijom cenovnog lidera, neophodno je poznavanje troškova konkurencije. Iskustva pokazuju da menadžeri imaju problem da definišu sopstvene pozicije troškova, dok je definisanje pozicije troškova kod konkurenata veoma teško.
2. Interna orijentacija i mogućnosti reorijentacije: Većina menadžment timova je zadovoljna da fokusira svoju pažnju na unutrašnje funkcionisanje organizacije, smatrajući to vitalnom aktivnošću strategije. Problemi većine firmi sastoje se u nedovoljnoj pažnji, analizi, karakteristikama i trendovima koji proizilaze iz ponašanja okruženja. Nedovoljna pažnja tržištu, potrošačima u smislu menjajućih potreba, konkurentima ili institucionalnim datostima i promenama u geografsko-prostornom, ekonomskom ili društveno političkom smislu, može da kompromituje aktivnosti u realizaciji strategije. Strategija vodstva u troškovima opravdava interni fokus, ali i ponašanje okruženja i te kako zaslužuje pažnju, jer se upravo egzistencija firme ostvaruje u promenljivim uslovima okruženja. (Todosijević, 2010, str. 227).

Definicijom outputa ne analiziramo njegove komponente, već polazimo od njegove funkcije. Sa povećanjem determinisanosti smanjuje se otvorenost, a i elastičnost proizvodnog sistema u prilagođavanju potrebama, koje se javljaju van domašaja regulisanih odnosa. Kvalitet outputa preduzeća u najvećoj meri će zavisiti od promena koje se dešavaju u proizvodnim snagama rada. (Marks, 1947, str. 8. i 249).

Istorijski i razvojno, pokazuje se da su dva najznačajnija izazivača promena u organizacionim sistemima tehničko-tehnološki progres i ponašanje

okruženja. Postoji akcija i reakcija. I u jednom i u drugom slučaju povratna sprega se afirmiše, a kibernetско delovanje potvrđuje. Tehničko-tehnološki progres dovodi do nameranih promena i do afirmacije njegovog dvojnog dejstva. (Gutenberg, 1968, str. 384). Afirmiše nove proizvode, nove kapacitete, nove potrebe, nove tehnologije, načine upravljanja i dr. a istovremeno obezvređuje postojeće proizvode, postojeću tehniku, postojeću tehnologiju... Okruženje preko konkurencije, potreba za adaptibilnošću, ukazuje na procese prilagođavanja i aktivnog povratnog delovanja. Ostvaruje se izomorfizam kao uzajamna jednoznačna transformacija jednog sistema na drugi obuhvatniji i obrnuto. Rastući značaj naučnoistraživačkih i razvojnih potencijala i šira integracija privrednih subjekata, promovišu aktivne nosioce naučnog i tehničkog progressa i primenu dostignuća u materijalnoj sferi. U tehnološkoj promeni su sadržani i šansa i pretnja zbog izrazite orijentacije na budućnost, za koju je sigurno da je apsolutno neizvesna. Objektivnim prognostičkim metodama prognoze budućnosti se mogu svesti na meru koja je dozvoljena i koje se kao takve u odnosu na rizik mogu kontrolisati. Posledice kvantnih i razvojnih tehnoloških promena su svuda oko nas. (Todosijević, 2010, str. 530). Što se tiče okruženja, globalizam je veoma teško izbeći. On ima razumevanje samo za svog inicijatora i pokretača. Tu nema pravednosti i iracionalnog ponašanja, samo interes. Procesi globalizacije ne nastupaju spontano već nameravano. Svojim nastupom, odlukama prethodnog karaktera, globalizam izaziva promene i ostvaruje svoje mnogobrojne ciljeve, za neuke, kroz koegzistenciju. U pitanju su moć i sila, istorijski stečeni od njenih tvoraca, u zamenu za protekcionizam, kolonijalizam, kroz eksperimente s deviznim kursovima i obećavajućom sutrašnjicom. Monetizam izneverava kao strategija rasta. Snaženjem sopstvenog ekonomskog miljea, male zemlje kroz sopstveni razvoj, mogu se odupreti novim izazovima zavisnosti.

### 3. ADAPTACIONI IZAZOVI PREDUZEĆA

Vrednosti outputa, kako ne bi bile obezvređivane, što je neminovnost tokom vremena, nalažu potrebu menadžmentu preduzeća da se kontinuirano samoprojektuje i održava proces adaptacije biznisa preduzeća i elemenata preduzeća koji ga konstituišu, čijim se uravnoteženim delovanjem proizvodi output, posredstvom koga se i biznis preduzeća neprekidno adaptira uslovima delovanja promenljive okoline. (Rožers, 2019, str. 220).

Odstupanja od rezultata poslovnih aktivnosti, nalažu zaokrete, koji će se razlikovati od dosadašnje koncepcije koja je donosila uspeh i tražiti nove šanse i plansko programska

opredeljenja. Preduzeća sa dugom tradicijom teško podnose procese narušavanja ravnoteže i po pravilu odlažu proces adaptivnog reagovanja. Mlade, netradicionalne grane, koje već sada proizvode najviše činjenica budućnosti, brže se prilagođavaju promenljivim izazovima iz okoline. Namerno ne pominjemo tržište kao, kako neki smatraju, regulatora odnosa u ekonomijama i ekonomskoj međunarodnoj i domaćoj strukturi, jer će digitalizacija potisnuti tržište, kao što je tržište eliminisalo feudalizam. Ovaj proces redefinisanja uloge tržišta već je u toku. Preduzeće kao kibernetски sistem, u procesima narušene ravnoteže, čiji izazivači mogu biti mnogobrojni, promovira sistem za „uzbunjivanje” – reakcija donosilaca odluka u vezi sa delujućim snagama izazivača neravnoteže – krize. Stavovi preduzeća prema promenama, navodi Adizes, mogu biti neaktivni, odlučni i planski. U praksi nedovoljno razvijenih ekonomija i sa neizgrađenim menadžmentom, izvodimo sledeće karakteristike: Pasivnost i stagnacija kao i strah od nepoznatog, po pravilu kompromituju moguće stavove o izazovima i promenama iz budućnosti.

Sve to nalaže preduzećima potrebu traganja za novim strategijama zasnovanim na redefinisanju vizije, afirmisanju snaga fleksibilnosti, bilo poboljšanjem karakteristika postojećeg outputa (kvalitet, cena, dostupnost, kreditiranje, garancije, servisi...) ili uvođenjem novog proizvoda. Navodimo primer livnice koje su se na svom razvojnom putu postepeno izdiferencirale. Prvo su se odvojile livnice gvožđa od livnica obojenih metala. Sledi dalja diferencijacija na livnice trgovačkog i mašinskog liva i livnice čelika. Dalje su sledili pogoni za izradu temper – liva i modularnog liva. Nastupaju pogoni za izradu odlivaka visoke preciznosti i dalji nastup procesa diferencijacije kao odgovor na unutrašnje reagovanje i prilagođavanje preduzeća promenljivim zahtevima svoje okoline. Promene se odigravaju i u mehanizovanosti procesa izrade, te nivoima tehničke opremljenosti rada ali i u masovnosti. Generalna odluka je kada prestati sa proizvodnjom postojećeg proizvoda, a ne kada uvesti novi. Uvođenje novog proizvoda je prirodna posledica obezvređivanja postojećeg i njegovih narušenih odnosa, bilo unutar preduzeća ili sa okruženjem. Danas se pokazuje da nova klasična makroekonomija nastoji da pokaže uzaludnost kejnzijanske politike upravljanja tražnjom i umesto toga fokusira se na ekonomiju ponude (Pearce, 2003, str. 308). Ponuda, između ostalih elementa, predstavlja najvažniju kariku odnosa sa okruženjem. I nastup globalizacije koju karakteriše sila i moć, da bi trajala, mora da funkcioniše po kibernetским zakonima. Radi se o nastupu svih funkcionirajućih veza sa ciljem njihovog kontrolisanog ponašanja. Treba istaći da

je i globalizacija jedna evolutivna tvorevina, gde se sa afirmacijom razvoja menja i ograničava tehnologija njenog vremenskog delovanja. Bez obzira da li se odnosi na stvarne procese, postoji mnoštvo neslaganja za njeno tumačenje i ponašanje. Ona nije neutralna. Karakteristike globalnih i pojedinačnih promena ne mogu biti jednoznačno tumačene. Ekspanzija kapitala i uticaja nastavlja se posle istorijskih raspada dominirajućih civilizacija sa dominantno različitim metodološkim pristupom. Digitalizacija dovodi do survavanja troškova komunikacije, što izuzetno pogoduje organizaciji transporta i nastupu globalizacije. Najvažniji izazov za adaptiranje prema izazovima novih pretpostavljenih vrednosti je liderstvo – nosilac promena. Identifikacija očekivanih činjenica budućnosti po pravilu treba da bude rezultat strateškog tima pojedinih preduzeća ili sveobuhvatnijih sistema. Vreme za akciju je „sada” a ne „sutra”. Vremenska dimenzija je inherentna procesima poslovnih reagovanja. „Biznisi napreduju na osnovu pretpostavki koje u jednom trenutku bivaju prevaziđene. To je slabost svakog preduzeća i prilika svakog startapa”. (Rodžers, 2019, str. 223).

#### 4. INVESTICIJE I ADAPTIVNOST

Kreiranje vrednosti prema klijentima oslonac nalazi u digitalnim tehnologijama, odnosno načinima na koji se komunicira, kreira i povezuje. Načinom reagovanja i rezultatom potvrđuje se kibernetički nastup i delovanje. Načini inoviranja sve su više rezultat digitalnih tehnologija. Informacija se javlja kao supstracija upravljanja. Značaj informacija ali i brzina prikupljanja, obrade i distribucije pokazuje uzajamno delovanje između digitalizacije i informacije. Ta uzajamnost digitalizacije i informacije za rezultat ima inovacije u znanju i biznisu. Informacija se javlja kao prvi red bogatstva savremenog sveta. Stvaranje vrednosti, potvrđuje se od strane klijenata, što dopušta, preko digitalizacije, neograničeni broj simulacija u traženju najboljeg rešenja. Digitalizacija i informatizacija, kada su u pitanju promene, potvrđuju dinamiku promena: brzo, brže, još brže. Digitalizacija i informatizacija utiču na procese preoblikovanja stavova prema kupcima, dobavljačima, konkurenciji, informaciji, inovaciji i vrednostima. „Ko se prilagodi, trajeće, ko se ne prilagodi, neće”. Štednja, sredstva osiguranja i rezerve, predstavljaju investicione podsticaje. Banke, investicioni fondovi i korporacije treba metodološki posmatrati iz drugog ugla. U ekonomskom smislu, investicije dovode do stvaranja preko obnove, modernizacije, rekonstrukcija, novogradnje i drugo, do uvećanja dodatnog realnog kapitala. „Čak i danas kad farmer posveti svoje vreme melioraciji polja umesto da se je i ubire žetvu, on istovremeno štedi i

investira. 'Štedi' jer odustaje od sadašnje potrošnje kako bi obezbedio veću potrošnju u budućnosti, pri čemu se iznos uštede meri razlikom između njegovog čistog realnog dohotka i njegove potrošnje. 'Investira' on formira neto kapital poboljšanjem proizvodnog kapaciteta svoje farme.“ (Samuelson, 1951, str. 226). Digitalizacija i digitalni biznis lansiraju nove setove događaja, dijametralno suprotnih od tradicionalnih načina adaptacije stabilne kompanije sa kompletno izgrađenom unutrašnjom i spoljnom infrastrukturom neophodnom za njeno funkcionisanje.

#### 5. BAZNI ELEMENTI FUNKCIONISANJA PREDUZEĆA

Investiciona politika, neto kapital, razvojna politika i razvojne šanse, kvalitet menadžmenta, nose sa sobom poruku budućeg pozicioniranja preduzeća u svojoj egzistirajućoj sredini. Promenama treba upravljati, nema senzacionalnih i elegantnih modela, a aktivnosti „laissez-faire“ i „nevidljive ruke“ odavno ne garantuju ni ravnotežu ni uspeh. Nesposobnost adaptiranja, umanjuje šanse preduzeća za definisanjem poslovne i razvojne politike. Optimalna selekcija resursa i načini upravljanja kapacitetima s jedne strane te sadašnje i potencijalno tržišno pozicioniranje s treće strane, nose sa sobom sposobnost aktivne razvojne i investicione politike i promovišu autput – proizvod preduzeća. Funkcionalna zavisnost diktirana je potrebom uspostavljanja kibernetičke ravnoteže.

##### 5.1. Kapacitet

Kapacitet kao kapitalno dobro tehničko-intelektualne prirode, najčešće koristi povratnu spregu sa linearnom zavisnošću, jer je na nju lako primeniti modele linearnih diferencijalnih jednačina. Nelinearne zavisnosti, povećavaju stepen usložnjavanja, što iziskuje modeliranje odgovarajućih veza između menadžmenta i rezultata. Upravljački procesi odvijaju se po određenim zakonima što znači da imaju svoj algoritam. Kapacitete organizacionih sistema, koji posredstvom proizvoda ostvaruju svoju vezu sa okruženjem, posmatramo kao proces razvoja, koji se ostvaruje:

- po liniji pojedinih komponenata, u vidu promena njihovih svojstava, cena, struktura, kao i njihove organizacije koje deluju na kapacitete,
- po liniji nivoa tehnologije, kao i drugih procesa rada, i
- po liniji nivoa koncentracije faktora koji determinišu razmere kapaciteta. (Todosijević, 2010, str. 459).

Proizilazi da se rast i razvoj proizvodnih kapaciteta i proizvodnje nalazi u funkcionalnoj međuzavisnosti s ekonomskom kategorijom investicija. Investicijama vršimo i profiliranje kapaciteta i profiliranje proizvodnje. Izbor profila kapaciteta definiše obim i strukturu investicija ali i širinu poslovne saradnje, dok se profiliranjem proizvodnje odlučuje o nivou specijalizovanosti.

## 5.2. Resursi

U razvoju preduzeća, resursi imaju početnu, egzistirajuću i trajnu funkciju što izaziva posebne promene u dostupnosti, srazmerama pojedinih komponenata, kvalitetu, cenama, te uslovima obezbeđenja ali i odgovarajuće menadžment aktivnosti. Na podsticanje rasta i razvoja naročito utiču sledeći resursi: siroviniski i energetske, visokokvalifikovana radna snaga, industrijska tradicija, tehnički resursi, razvijenost oblika poslovne i proizvodne saradnje, poslovni ugled te komercijalni, finansijski, infrastrukturni resursi, tehnološki resursi u smislu dominantnosti sa aspekta savremenosti i dr. Raspolaganje određenim vrstama resursa, efikasnim upravljanjem, moguće je ostvarivati značajne komparativne prednosti. Raspolaganje i menadžment dimenzija značajno podstiču kapitalnu intenzivnost. Ljudski resursi, ideje kao resursi, razni oblici saradnje i kapaciteti, čine paradigmu ekonomije zasnovane na znanju. Kod odlučivanja o alokaciji resursa, neophodnim se pokazuje da je potrebno razmotriti i uzeti u obzir ukupno neto učešće jedinice investicija u autputu, jer od toga zavisi cena koštanja ali i ukupna sposobnost cenovnog tržišnog reagovanja. (Todosijević L S., i sar. 2016, str. 57).

## 5.3. Proizvod

Kompleks razvoja proizvoda posmatramo, sa stanovišta kupaca, kao procese neprekidnog prilagođavanja upotrebnih svojstava i izbora proizvoda promenljivim zahtevima glavnih, odnosno, odabranih kategorija kupaca, na koje se konkretno preduzeće orijentiše. Ton savremenoj proizvodnji, u većini grana proizvodnje, u tržišnoj privredi, daju, pre svega, tehnički i ekonomski najuticajnije proizvođači, koji su ujedno i nosioci naučno-tehničkog i poslovnog progressa u svojoj specijalnosti. S druge strane, kao što tržište utiče na razvoj proizvoda, postoji i povratno dejstvo razvoja proizvoda na tržište, naročito kada su u pitanju inovativne aktivnosti kao vid rezultata i uticaja, aktiviranja raspoloživih naučnih i tehničkih dostignuća. Tada se stvaraju mogućnosti da se razvoj ostvaruje i po liniji kreiranja izvorno-novih proizvoda i tehnologija inspirisanih idejama niklih u okviru fundamentalnih i primenjenih istraživanja, i po liniji usavršavanja i prilagođavanja u toku razvojnih istraživanja, mogućnostima njihove praktične primene.

Ovakvim potezima se često anticipira tekuća tražnja koja svojim pozitivnim svojstvima i efektima deluje na prestrukturiranje dotadašnje tražnje. Otkriće i racionalna primena originalnih naučnih i tehničkih novina, u vidu atraktivnih novih proizvoda i postupaka, delovaće ne samo na prestrukturiranje dotadašnje tražnje, nego će delovati, snagom svog posrednog ekonomskog uticaja, na interes uključivanja novih proizvođača, za izradu takvih izvorno novih proizvoda, odnosno, za prihvatanje izvorno novih postupaka izrade, što će se u većini slučajeva, odraziti i na menjanje položaja tradicionalnih proizvođača, samim tim i na položaj njihovih proizvođača, kao i preduzeća koja primenjuju tradicionalne postupke u izradi. (Todosijević, 2010, str. 451). Visoki nivo ostvarenja po liniji razvoja proizvoda i postupaka izrade, čak, i ako su ostvareni u proizvodnoj organizaciji koja predstavlja relativno mali proizvodni potencijal, odražava se na menjanje karakteristika ponude i veoma moćnih, pa čak i najvećih organizacija, što se u kapitalističkim uslovima većinom završava otkupom progresivnih malih preduzeća od moćnih velikih kompanija.

## 5.4. Tržište

Dosta uprošćeno, posmatramo razvoj tržišta, gde naglašavamo uticaje glavnih i potencijalnih kategorija kupaca. Ističemo uticaje uslova ekonomskih i tehnički najmoćnijih predstavnika proizvođača. Posmatrano iz pozicije kibernetičkog sistema i potreba njegovog funkcionisanja, konstatujemo da između razvoja proizvoda, kapaciteta, resursa i tržišta postoji veoma tesan odnos međuzavisnosti i delovanja.

## ZAKLJUČAK

Promene koje se događaju autonomno ili nameravano, prema čoveku, kreativnom stvaraocu, upućuju izazov ovladavanja njima kao što je to slučaj sa projektovanim - za činjenje spremnim promenama. Treba imati u vidu da, kada su u pitanju radni procesi, izazivači promena mogu biti i progresivni i regresivni. Krizne potencijale gde je verovatnoća nastupa minimalna, kao i one krizne potencijale koji nemaju karakter rastuće opasnosti za preduzeće, potrebno je, bez obzira na okolnosti, radikalno savladati na način reagovanja, bilo napuštanjem područja opasnosti ili stvaranjem strategija za ostvarivanje progressa, gde nam kibernetika takode pomaže da stvari i procese, upravljačkim akcijama, dovedemo u prvobitno ili neko nameravano stanje. Istraživačka radoznalost, biznis očekivanja i okruženje neprekidni su izazov, a i izazivači promena. Pošto se posredstvom proizvoda preduzeća uklapaju u svoje promenljivo okruženje i uopšte organizacioni sistemi, oni

povratno trpe uticaj ispostavljenih izazova i preduzimaju reakciju. Reakcija se preusmerava na tehničko- tehnološke karakteristike kapaciteta i stepen njihove fleksibilnosti, sledi uporedna analiza prema raspoloživim resursima i mogućnostima snabdevanja dopunskim izvorima resursa, buduće tržišno pozicioniranje i investiciono razvojna reakcija. Kriza, kao greška u pretpostavljenom kontinuitetu, najopasniji je izazivač promena. Te promene su neregularne, nastupaju najčešće iznenada, teško ih je kontrolisati i ako proizvedu beznade, devastiraju kompletan upravljački, ali i organizacioni sistem kao celinu. Krizni izazivači promena u sistemu mogu biti: kriza sirovina i materijala, finansijska kriza, Know- how kriza, kriza u procesima rada, kriza liderstva i kadrova, egzogeni faktori kao što su klima, garancije, standardi, i dr. Izazivače promena kriznog karaktera iz okruženja mogli bismo svesti na sledeće: kriza tržišta u užem smislu, kriza zbog konkurencije, kriza prodaje, problemi s kupcima, okvirni uslovi kao što su neregularni događaji, pritisci raznih grupa, razna odobrenja, dozvole, zabrane, neregularne opasnosti – mediji, štampa i dr. Poruka je jednostavna. Izazovima treba ovladati, identifikovati uzroke promena, oceniti njihovu dinamiku i poći im u susret. Reakcija pre činjenice je uslov kontrolisanog ovladavanja promenama pre nego što bi nastupil, umesto progresivnog regresivno dejstvo. Net zero je moguće, jer ako je rešenje poznato ili poželjno, algoritam je uvek moguće konstruisati.

## LITERATURA

- [1] Gutenberg E. (1968) "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre". Zweiter Band. Der Absatz. 11 Auflage. Springer Verlag, Berlin
- [2] Marks.K (1947).. *Capital I*, Kultura, Beograd, Modifikovano prema str. 8 i 249.
- [3] Pearce W.D., (2005) *Moderna ekonomija*, Dereta Beograd
- [4] Rodžers L.D.(2019) *Vodič kroz digitalnu transformaciju*, .Finesa Beograd.
- [5] Samuelson P. (1951): *Ekonomija*, prevod, Savremena administracija, Beograd
- [6] Тодосијевић Л.С., Тодосијевић Р. , Малешевић Ђ. (2016). Нови Економист часопис за економску теорију и праксу Бијељина.
- [7] Todosijević R. (2010) *Strategijski menadžment Tom 2*, Ekonomski fakultet Subotica,
- [8] Todosijević R. (2010) *Strategijski menadžment, Tom I*. Ekonomski fakultet Subotica,
- [9] Todosijević R., Todosijević L.S. (2020) "Krise i razvojni (dis)kontinuiteti – kreacije, imitacije, trajanje, opstanak", *Financing*, naučni časopis za ekonomiju br. 1. Banja Luka

## SUMMARY

*Changes lead to irreversible processes, which means that it is not possible to return to the starting position - previous state. The consequences of quantum and developmental technological changes are all around us. By strengthening their own economic milieu, small countries through their own development can resist new challenges of dependence. Information appears as the first line of wealth of the modern world. It forms our awareness of change, because it is the very basis of any event, and it is negligible whether it is the result of a thought experiment or a material transformation. Value creation is confirmed by the clients, which allows, through digitalization, an unlimited number of simulations in search of the best solution. Digitization and informatization, when it comes to change, confirm the dynamics of change: fast, faster, even faster. Digitization and informatization affect the processes of reshaping attitudes towards customers, suppliers, competition, information, innovation and values. "Those who adapt will last, those who do not adapt will disappear." Digitalization and digital business are launching new sets of events, diametrically opposite to the traditional ways of adaptation of stable company with a fully built internal and external infrastructure necessary for its functioning. Adaptation to change is a special kind of intelligence of organizational systems. Inability to adapt, reduces the chances of the system to define business and development policy. Optimal selection of resources and ways of managing the capacities of on one side and current and potential market positioning on the third side, bring with them the ability of active development and investment policy and promote the output - the product of the company. The dynamics of organizational systems is confirmed by inductive deductive action. Changes in individual components that determine the system cause changes in the whole system. Functional dependence is dictated by the need to establish cybernetic balance. The choice of capacity profile defines the scope and structure of investments, but also the breadth of business cooperation, while the profiling of production decides on the level of specialization. It is shown that capacity is a more dynamic category than the production profile, whose dynamism is shown as a derived category. When deciding on the allocation of resources, it is necessary to consider and take into account the total net share of the investment unit in the output, because it depends on the cost price but also the overall ability of the price market response. The crisis is the most dangerous cause of change. These changes are irregular, they usually occur suddenly, they are difficult to control and if they produce hopelessness, they devastate the entire management and organizational system as a whole. Managing change means managing development, with survival and duration*