

Љилјана Стојковић,
извршни директор за правне послове
„Засшава“ д.д., Крагујевац

Статусне групације предузећа на капитал учешћу у Југословенској пракси

Уводне напомене

Повезивање привредних субјеката представља релевантно обележје савременог привредног живота.

Чињеница да статусне групације привредних друштава представљају више правно самосталних субјеката повезаних капиталом који су, *de facto*, подвргнути значајним економским циљевима, те чињенице да ангажују велики број ресурса како материјалних тако и људских, указује на значај управљања у овако повезаним предузећима.

Према нашем праву статусна форма концентрација је у основи генерички термин за матично и зависно друштво (тзв. мешовити холдинг и концерн) друштва с узајамним учешћем капитала и холдинг (тзв. чисти холдинг).

Функционисање групе предузећа на принципима "технике" права друштава познат је модел у нашој досадашњој пракси.

То је типичан модел формирања односа повезаности између матичног (доминантног, контролног, основног, друштва мајке) и једног или више тзв. зависних предузећа (контролисаних, друштва - кћери). Односи матичности и зависности произилазе из доминантног контролног, челног положаја предузећа мајке у односу на потчињена, зависна предузећа - кћери, на основу располагања од стране доминантног предузећа контролне управљачке позиције у зависним предузећима.

Такав положај предузећа, односно управљачка позиција матичног предузећа у односу на зависна предузећа у принципу се изводи, што је најчешћи случај, из контролног - управљачког пакета акција или удела (са правом гласа), које у свом портфељу, има доминантно предузеће, у односу на укупан трајни капитал потчињених предузећа.

При том се управљачка, доминантна позиција може се изводити или из директног односно неопсредног власништва над контролним пакетом акција или удела зависних предузећа (радијално капитал учешће) или пак посредног капитал учешћа (пирамидално - степенасто) где зависна предузећа (предузећа кћери) имају контролну управљачку позицију у односу на себи потчињена друштва (предузећа - унуке).

Функционисање предузећа кроз овај облик повезаности доводи до специфичног облика повезивања предузећа и стварање тзв. статусне групације предузећа. На овим принципима функционише и ГРУПА "ЗАСТАВА" Крагујевац.

I. "ЗАСТАВА" д.д. Крагујевац Холдинг предузеће оснивач и већински власник непосредног капитал учешћа у преко 45 зависних друштава хетерогене делатности која чине ГРУПУ "ЗАСТАВА"

1. Организација и управљање ГРУПОМ "ЗАСТАВА"

Деоничко друштво у мешовитој својини за оснивање, финансирање и управљање "ЗАСТАВА" Крагујевац је водеће холдинг друштво у ГРУПИ "ЗАСТАВА".

ГРУПУ "ЗАСТАВА" као облик специфичног повезивања друштава на капитал односу, чине 47 друштава хетерогене делатности којима управља водеће, холдинг друштво "ЗАСТАВА" д.д. . По основу већинског капитал учешћа у зависним друштвима "ЗАСТАВИ" холдинг припада целокупна вредност друштвеног капитала, осим у друштвима "ЗАСТАВА ПРОМЕТ" (има их укупно 3 са седиштем у Југославији и 2 са седиштем у Македонији) где је задржан однос друштвеног капитала 51%-49% у корист "ЗАСТАВА" холдинг.

На овај начин "ЗАСТАВА" холдинг, као водеће друштво ГРУПЕ "ЗАСТАВА" с обзиром да врши емисију деоница¹⁾ организована је као деоничко друштво.

Као оснивач и једини власник капитала у друштвима ГРУПЕ "ЗАСТАВА", целокупна добит и/или губитак који остварују зависна друштва припада "ЗАСТАВИ" д.д.. Као Деоничко друштво, "ЗАСТАВА" остварену добит дели власницима капитала сразмерно учешћу појединих власника (деоничара) у укупном капиталу "ЗАСТАВА" д.д. .

1. Терминологија из претходног закона, јер ГРУПА "ЗАСТАВА" је у поступку усаглашавања са одредбама новог Закона о предузећима

Друштво "ЗАСТАВА" д.д., као и друга зависна друштва, основано је Одлуком о променама у организовању "ЗАСТАВЕ" СДП и друштва са ограниченом одговорношћу у друштвеној својини и у мешовитој својини у систему "ЗАСТАВА"²⁾ Основни односи у пословању и управљању "ЗАСТАВЕ" д.д. уређени су статутом.

Сва друштва ГРУПЕ "ЗАСТАВА" организована су као друштва капитала (ДОО и АД) где се на принципу капитал учешћа заснивају односи улагача и оснивача друштва.

Статус "ЗАСТАВА" д.д. Крагујевац произилази из власништва над друштвеним капиталом који је овом друштву пренет из друштва "ЗАСТАВА" и делатности организоване на принципима холдинга дакле оснивање, финансирање и управљање.

Основна делатност "ЗАСТАВЕ" д.д. је обављање следећих послова: холдинг послови, консалтинг и менаџмент послови, рачуноводствени и књиговодствени послови и послови контроле, саветодавни послови у вези са порезом, истраживање тржишта и испитивање јавног мњења, инжењеринг, истраживање и експериментални развој, финансијски лизинг, истраживање и експериментални развој у техничко технолошким друштвеним и хуманистичким наукама и друге секундарне делатности.

Основни капитал "ЗАСТАВЕ" д.д. при њеном оснивању обухватао је **деонички капитал** по основу докапитализације и **друштвени капитал**. (Капитал који је "ЗАСТАВА" д.д. повратно уложила у друштва ГРУПЕ "ЗАСТАВА" и капитал који је преузела као правни следбеник "ЗАСТАВЕ" СДП.

Износ на који су издате деонице прве емисије представља приближно 1% капитала у односу на укупан капитал "ЗАСТАВЕ" д.д. Деонице прве емисије гласе на доносиоца и по садржини права су обичне редовне деонице.

Деоничари прве емисије имају право да учествују у управљању преко свог представника у Скупштини "ЗАСТАВЕ" д.д. као и право на дивиденду у складу са Одлуком о издавању деоница и Статутом.

Сагласно Статуту "ЗАСТАВЕ" д.д. ГРУПУ "ЗАСТАВА" чине "ЗАСТАВА" д.д. као водеће холдинг друштво и друштва која по закону обавезно обухвата консолидовани биланс "ЗАСТАВЕ" д.д. и то:

- друштва чији је "ЗАСТАВА" д.д. члан или деоничар са основним капиталом преко 50%;
- друштва у којима "ЗАСТАВА" д.д. располаже већинским гласовима у скупштини;
- друштва у којима "ЗАСТАВА" д.д. има право да поставља и разрешава њихове директоре и
- друштва у којима "ЗАСТАВА" д.д. врши доминантан утицај на пословне одлуке.

2. Сл. лист "ЗАСТАВА" бр. 5/91, 4/92, 11/92, 22/92, 11/94

На основу наведених критеријума одређује се припадност ГРУПИ "ЗАСТАВА", односно да ли је неко друштво и даље члан ГРУПЕ "ЗАСТАВА" (односно да ли му престаје својство члана ГРУПЕ "ЗАСТАВА" или да ли је неко ново друштво члан ГРУПЕ, што се констатује оснивачким или другим актом.

"ЗАСТАВА" д.д. може самостално или са другим домаћим и страним правним и физичким лицима да оснива и организује нова предузећа, банке и друге финансијске институције у земљи и иностранству.

Друштвима из ГРУПЕ "ЗАСТАВА" и ван ГРУПЕ "ЗАСТАВА", банкама и другим финансијским институцијама чији је члан или деоничар "ЗАСТАВА" д.д., "ЗАСТАВА" д.д. управља преко својих представника односно пуномоћника у органима друштава или непосредно у складу са оснивачким актима ових ентитета.

Могућност непосредног управљања од стране "ЗАСТАВЕ" д.д. у друштвима (у којима је то могуће) има Извршни одбор. У складу са одредбама Статута "ЗАСТАВЕ" д.д. и статута односно оснивачког акта конкретnog друштва.

"ЗАСТАВА" д.д. учествује у финансирању друштава чији је члан или деоничар преко свог оснивачког односно чланског или деоничког учешћа и средствима из нераспоређене добити кад се тако одлучи од стране надлежног органа друштва или "ЗАСТАВЕ" д.д., као и реинвестирањем добити уз повећање свог улога сагласно Закону о оснивачким актима.

"ЗАСТАВА" д.д. утврђује стратегију сарадње ГРУПЕ "ЗАСТАВА" са банкама и другим финансијским институцијама у земљи и иностранству, чиме доприноси финансирању друштава ГРУПЕ "ЗАСТАВА".

"ЗАСТАВА" д.д. може, у складу са законом и статутом, да располаже деоницама, уделима, предузећима и финансијским институцијама (чији је члан или деоничар) по свим правним основима (куповина, продаја, закуп, улагање, уступање, вођење послова предузећа, трансформација друштвеног капитала и др.) кад за то постоји оправдан економски интерес или законска обавеза.

Друштва ГРУПЕ "ЗАСТАВА" организована су као правни, тржишни и економски субјекти. Као таква друштва су отворена за сарадњу са домаћим и страним партнерима на принципима заједничког улагања оснивања нових предузећа.

Друштва су одговорна за свој техничко-технолошки и економски развој, те за развој предузетништва, развој тржишта, развој производа и услуга, развој технологије, развој капацитета (производних и услужних) текуће пословање, добит, ликвидност и сл. Свако друштво је одговорно за наплату и плаћање свих обавеза на основу текуће репродукције (текућа ликвидност) и развоја (инвестициона ликвидност).

Међусобне економске односе друштва заснивају на тржишним принципима.

- Промет производа и услуга друштва врше по тржишним ценама. Услови међусобне размене, количина, квалитет, рок, цена, одговорност за последице и сл., друштва регулишу међусобним уговором сагласно Закону о облигационим односима.

- За куповину производа појединачне производње, инвестиционе опреме произведене по наруџбини или цртежу, извођачких грађевинских радова и сл. "ЗАСТАВА" д.д. и друга друштва су дужна да прибаве најмање три понуде ако постоји више произвођача, односно вршиоца услуга и да изаберу произвођача одн. вршиоца услуга са најбољом понудом.

Друштва ГРУПЕ "ЗАСТАВА" у промету производа и услуга имају приоритет ако производе, врше услуге или изводе радове, повољније или најмање под истим условима са другим предузећима ван ГРУПЕ "ЗАСТАВА".

Спорове у вези са прометом производа и услуга између друштава ГРУПЕ "ЗАСТАВА" решава арбитража у складу са законом, општим актима и уговорима између друштава а на основу посебног Правилника о арбитражи.

Арбитража у складу са законом решава спорове посредовањем, усаглашавањем, поравнањем и доношењем одлука.

Акти арбитраже су обавезујући за странке у спору.

1.1. Управљање у ГРУПИ "ЗАСТАВА"

Управљање у друштвима ГРУПЕ "ЗАСТАВА" заснива се на капитал односу, а правни основ за управљање у друштвима ГРУПЕ је:

- Статут "ЗАСТАВЕ" д.д. и статuti друштава
- Одлука о условима и методу рада представника и пуномоћника "ЗАСТАВЕ" д.д. у органима друштава;
- Кодекс о пословођењу.

Поред наведених аката који непосредно уређују област управљања постоји и низ других општих аката којима се уређују различите области рада и пословања у функцији ефикасног управљања остваривања контролне функције од стране водећег друштва.

Статут ³⁾⁾ дефинише избор и структуру органа предузећа на капитал односу и делокруг рада.

Органи у "ЗАСТАВИ" д.д. су:

- Скупштина,
- Управни одбор,
- Председник ГРУПЕ "ЗАСТАВА" и Заменик председника ГРУПЕ "ЗАСТАВА",
- Извршни одбор Управног одбора
- Директор "ЗАСТАВЕ" д.д.

Функција надзора и контроле

С обзиром да, како је и наведено, "ЗАСТАВА" д.д. и друштва ГРУПЕ још увек нису извршила усаглашавање са Законом о предузећима, то не постоји посебан орган контроле - надзорни одбор на нивоу матичног предузећа.

3. Сл. лист "ЗАСТАВА" бр. 6/95, (пречишћен текст), 23Б/95, 8/97, 15/97, 18/97, 7/98, 19/98, 3А/99, 6/99.

Функција надзора и контроле Статутом "ЗАСТАВЕ" д.д. поверена је Инспекторату.

Делатност ове функције има много сличности, готово је идентична делокругу Надзорног одбора сагласно Закону, те ће након усаглашавања са одредбама Закона доћи до образовања посебног органа за надзор и контролу пословања на нивоу матичног предузећа, користећи могућности које закон дозвољава.

Друштвима ГРУПЕ "ЗАСТАВА" управљају оснивачи и то: "ЗАСТАВА" д.д. и страни или домаћи оснивач.

Органи зависних друштва су:

- Управни одбор (чине га три до пет чланова),
- Скупштина - код акционарских друштава и
- Директор

Структура органа и њихове надлежности уређују се статутом друштва.

Чланови управног одбора морају имати најмање високу стручну спрему, поседовати стручна знања и способности, а могу бити и из реда истакнутих стручних и научних радника.

Чланови управних одбора примају накнаду за свој рад.

Бира их Скупштина уколико постоји (код А.Д.) на предлог оснивача.

Скупштину сачињавају представници оснивача.

Састав и број органа управљања чији је оснивач "ЗАСТАВА" д.д. и страни и/или домаћи оснивач формирају се према Уговору о оснивању и статуту.

Како сагласно одредбама Закона о предузећима Управни одбор и директор чине управу предузећа, те чињенице да централно место у корпоративном управљању припада, *de facto*, управном одбору, упућује на значај овог органа у процесу одлучивања и наглашава питања избора и структуре овог органа.

Већ законска одредба упућује на значај управног одбора и његову улогу у разматрању и одлучивању о суштинским питањима функционисања предузећа

Како је Управни одбор одговоран за резултате пословања друштва, то је он овлашћен да предузима све мере како би унапредио пословање, конкурентност и профитабилност.

Ако се у оваквој констатацији односа постави питање улоге представника "ЗАСТАВЕ" д.д., као искључивог или већинског власника капитала у зависним друштвима, у спровођењу интереса "ЗАСТАВЕ" д.д. (интерес власника) може се констатовати следеће.

Правни основ за начин остваривања управљања у друштвима ГРУПЕ "ЗАСТАВА" је Одлука⁴⁾ о методу рада представника и пуномоћника "ЗАСТАВЕ" д.д. у органима управљања друштава чији је "ЗАСТАВА" д.д. оснивач или суоснивач односно члан или деоничар.

Поменута одлука уређује услове и метод рада представника и пуномоћника "ЗАСТАВЕ" д.д. а у циљу ефикасног и стручног управљања.

4. Сл. лист "ЗАСТАВА" бр. 31/95

Представници капитала су дужни да своје компетенције остварују спроводећи и штитећи оправдане и законите интересе "ЗАСТАВЕ" д.д., садржане у документима како стратешким, тако и документима који дефинишу пословну политику у домену одређених области рада и пословања, а на основу личних својстава и стручних способности према упутствима и налозима.

Дакле одлучују на основу стручних знања и способности и према упутствима и инструкцијама.

Метод рада заснива се на инструкцијама надлежних органа у "ЗАСТАВИ" д.д.

Надлежни органи су:

- Председник ГРУПЕ "ЗАСТАВА" и
- Извршни одбор, а по овлашћењу Извршног одбора директор "ЗАСТАВЕ" д.д. и друга лица.

Инструкције се издају:

- по потреби,
- на основу оцене овлашћених органа и
- на захтев представника.

Инструкције се издају усмено или у писменој форми, а преко Кабинета Председника ГРУПЕ "ЗАСТАВА".

На седницама органа представници су у обавези да поступају савесно и спроводећи и штитећи економске и друге интересе власника капитала "ЗАСТАВЕ" д.д. и њен пословни углед. Дужни су да нарочито утврђују (кроз планове и програме рада) спроводе и контролишу реализацију задатака Извршног одбора из различитих области рада и пословања друштва.

Свако супротно понашање и одступање од датих инструкција, сматраће се повредом обавеза које проистичу из својства и улоге представника због чега надлежни органи могу покретати поступак за њихову одговорност и замену.

За представнике се организују едукативи семинари из области:

- стратешког планирања и одлучивања,
- управљања маркетингом,
- управљања финансијама,
- управљања људским ресурсима,
- управљања техничко-технолошким системима.

Ови семинари одржавају се у организацији друштва "ЗАСТАВА ОБРАЗОВАЊЕ" стим што Извршни одбор у одређеним случајевима иницира посебна саветовања која су такође у функцији едукације и то како оних који управљају тако и надлежних функција (саветовања о иновацијама).

Упознавање представника са Стратегијом развоја ГРУПЕ "ЗАСТАВА", Заједничким основама пословне политике и текућим актуелним питањима из области рада, развоја и пословања, врши се организовањем инструктивних састанака.

1.2. Правни и етички стандарди пословођења

Пословођење у ГРУПИ "ЗАСТАВА" засновано је на принципима односно начелима о

вршењу функције пословођења.

Поменути принципи као и дефинисање водећег менаџмента ГРУПЕ и менаџмента друштва уређено је Кодексом ⁵⁾ о пословођењу који по својој правној природи, могао би се сврстати у акт етике и права.

Чланови Управног одбора на професионалном раду, односно председник ГРУПЕ "ЗАСТАВА" и Извршни одбор Управног одбора "ЗАСТАВЕ" д.д. (Председник и ресорни потпредседници) чине водећи менаџмент ГРУПЕ, а директори друштва и њихови заменици чине менаџмент (пословодство) друштва.

Водеће пословодство предлаже и доноси одлуке битне за понашање целе ГРУПЕ, те у том смислу дефинише циљеве, стратегију и политику развоја и пословања ГРУПЕ.

Пословодство друштва је дужно да извршава налоге водећег пословодства у складу са Статутом "ЗАСТАВЕ" д.д. и статутом друштва.

У остваривању своје улоге пословодство је дужно да поштује следеће принципе:

- професионалног обављања послова,
- спровођења (извршења) донетих одлука и издатих налога,
- међусобног уважавања, сарадње, коректности и договора,
- јединственог и синхронизованог иступања према партнерима и запосленима,
- развијања и неговања пословне културе и културе дијалога,
- залагања за аргументовану и демократску расправу.

Пословодство је у обавези да своје целокупне способности и активности усмери на јачању позиције, остваривању и заштити интереса ГРУПЕ "ЗАСТАВА" и сваког друштва у ГРУПИ, (истакнути интереси ГРУПЕ и интереси друштва) на југословенском и светском тржишту при чему ће појединачни интереси у ГРУПИ бити усклађени са општим интересима ГРУПЕ као целине.

Такође, пословодство је у обавези да штити интересе и правну сигурност власника капитала али и да усклађује интересе запослених са интересима власника.

Дужност је пословодства у ГРУПИ "ЗАСТАВА" да се према својој улози односи крајње професионално, схватајући пословођење као занимање за које су потребна стручна и научна знања, те да материјалним и другим видовима стимулације ствара позитиван однос према послу и радним задацима.

Једна од обавеза пословодства је и да обезбеђује адекватан развој кадрова, њихову професионалну афирмацију, те обезбеђује покретљивост и ангажовање адекватно способностима и квалитететима.

5. Сл. лист "ЗАСТАВА" бр. 31/95

2. Предности и недостаци организовања ГРУПЕ "ЗАСТАВА"

Из свега изложеног о организацији и управљању ГРУПЕ "ЗАСТАВА", те изграђене пословне праксе кроз функционисање готово једну деценију овакве организације, може се закључити следеће:

1. "ЗАСТАВА" је трансформацијом на основу претходног Закона о предузећима⁶⁾ спровела организацију на принципима капитал односа.

2. Приликом постављања Концепта организовања ГРУПЕ "ЗАСТАВА" и аката која су произашла из Концепта, коришћени су методи и поступци из земаља развијене тржишне привреде.

3. Принцип организовања на капитал односу у великој мери је утицао да се очува јединство система

"ЗАСТАВА" путем концентрације (не централизације) целокупног капитала "ЗАСТАВЕ" у оквиру "ЗАСТАВЕ" д.д. .

4. Оваквим начином концентрације капитала, те организовањем на принципима капитал учешћа и специфичним начином повезивања свих субјеката кроз статусни облик групације:

- остварују се синергетски ефекти, што је изузетно значајно с обзиром на услове привређивања који су постојали у протеклој деценији и у којима се још увек налази југословенска привреда;

- задржава се интегритет система "ЗАСТАВА", који никад није био прост збир предузећа, већ организам који је у свим условима привређивања и организације деловао јединствено;

- превазилази се анонимност капитала у зависним предузећима;

- врши се концентрација добити чиме се ствара могућност улагања исте у најпрофитабилније програме и истовремено кроз консолидовани биланс ГРУПА "ЗАСТАВА" као ентитет је јединствени порески обвезник;

- омогућава се диверсификација производних програма и стварање нових предузећа у ГРУПИ (чиме се "подмлађује"⁷⁾ организација);

- појачава се одговорност управљачких и пословних органа и врши даље разграничење њихових улога;

- рационалније се организују тзв. послови од заједничког интереса, првенствено према потребама друштава из ГРУПЕ "ЗАСТАВА" (друштва "услуге") али и према тржишним захтевима.

5. Усвојеним Концептом организовања ГРУПЕ "ЗАСТАВА" као и актима усвојеним на основу:

Концепта дефинисана је управљачка структура кроз призму структуре и ингеренција органа матичног и зависних предузећа. (Скупштина, Управни одбор, Извршни одбор, Председник ГРУПЕ "ЗАСТАВА" и директор као органи матичног предузећа и скупштина (код акционарских друштава) управни одбор и дирек-

6. Сл. лист СФРЈ бр. 77/88, 40/89, 46/90, 61/90

7. Више: И. Адигес "Животни циклуси предузећа", Нови Сад, Београд, 1994.

тор зависних предузећа). Дефинисан је механизам остваривања утицаја "ЗАСТАВЕ" д.д. као водећег друштва на одлучивање у процесу управљања зависним предузећима, те тиме и улога представника "ЗАСТАВЕ" д.д. (као власника капитала) у управним одборима друштава.

6. Кодексом о пословођењу као специфичним актом не само права већ и етике, дефинисани су одређени стандарди у спровођењу пословођења у ГРУПИ, полазећи најпре од потребе за стварањем адекватне организацијске климе и корпорацијске културе и неговања адекватног метода рада органа, стручних функција и сваког појединца, те понашања у складу са важећом организационом и управљачком структуром у ГРУПИ "ЗАСТАВА".

7. Механизам утицаја "ЗАСТАВЕ" д.д. као водећег друштва у ГРУПИ условљен је структуром органа "ЗАСТАВЕ" д.д. и структуром органа зависних друштава, те одређеним методолошким приступом кроз остваривање улоге представника "ЗАСТАВЕ" д.д. у органима друштава ГРУПЕ.

8. Дефинисањем водећег менаџмента (Извршни одбор) успостављен је механизам колективног рада управе предузећа кроз систем колективног одлучивања у извршној сфери на нивоу водећег друштва.

9. Тржишни модел управног одбора функционише на бази јасних планских циљева, обезбеђених ресурса, релативно стабилних услова привређивања, контроле и санкционисања резултата. Управни одбори у ГРУПИ "ЗАСТАВА" су својеврсна конструкција елемената тржишног модела у условима друштвене својине и нетржишно непредвидљиво променљивог амбијента, те као такви не могу се бавити само стратешким, глобалним одлучивањем већ и оперативним одлучивањем у циљу превазилажења свакодневних лимитирајућих фактора у привређивању.

10. Лимитирајући фактори у *de facto* функционисању ГРУПЕ "ЗАСТАВА" налазе се пре свега у квази власништву (друштвени капитал у "ЗАСТАВИ" д.д. над водећим, матичним предузећем.

Анонимност капитала превазиђена је само у дефинисању власништва над зависним друштвима чиме је "ЗАСТАВА" д.д. као посебан правни субјект добила легалитет и легитимитет власништва над друштвима. Међутим, питање власништва "над власником" зависних друштава остаје "отворено" до реализације процеса својинског реструктурирања, када је предвиђено да се "ЗАСТАВА" (као холдинг) својински реструктурира по посебном програму Владе Р. Србије.

11. Један од недостатака, у старту сложени систем комуницирања унутар групе првенствено у реализацији управљачких одлука донетих од стране органа "ЗАСТАВЕ" д.д. биће превазиђен и већ се превазилази креирањем и успостављањем јединственог информационог система у ГРУПИ "ЗАСТАВА" који ће кроз примену нових технологија бити у потпуности превазиђен. Већ је тестиран и ускоро ће бити у потпуној примени систем "ЗАСТАВА НЕТ" те ће систем размене података и информација бити знатно унапређен.

12. Кроз Пројекат управљачког и организационог реструктурирања и процес својинског реструктурирања који су у припреми ГРУПА "ЗАСТАВА" ће у најкраћем року бити организационо и управљачки оспособљена за функционисање у тржишним условима привређивања.

Закључне напомене

Полазећи од предности и недостатака постојећег својинског, организационог и управљачког реструктурирања у ГРУПИ "ЗАСТАВА" а уважавајући упоредно правну регулативу и пословну праксу не може се занемарити чињеница да је оптималан развој повезивања путем капитала могућ само у условима својински конзистентног привредног система. Уз претпоставку да ће се процес организационог, управљачког и својинског реструктурирања сагласно позитивно правним прописима успешно одвијати и окончати у ГРУПИ "ЗАСТАВА", те чињенице да ГРУПА "ЗАСТАВА" представља ентитет који припада статусним групацијама предузећа на капитал односу, посебно уважавајући чињеницу да постоје уређени одређени правни и етички стандарди управљања, ГРУПА "ЗАСТАВА" има све предуслове да постане модерно организован, тржишним условима прилагођен систем повезивања предузећа, који обезбеђује услове за несметану тржишну утакмицу.

Наравно ово подразумева својинску трансформацију друштвеног капитала и процес реструктурирања друштава ГРУПЕ "ЗАСТАВА" кроз бољу тржишну позиционираност производа, програма и друштва на домаћем и страном тржишту, путем одређених облика повезивања са страним партнером.