

УТИЦАЈ ГЛОБАЛНИХ ПРОМЈЕНА НА УПРАВЉАЊЕ ПОСЛОВАЊЕМ ЗАВИСНИХ ПРЕДУЗЕЋА МЈЕШОВИТОГ ХОЛДИНГА ЕЛЕКТРОПРИВРЕДЕ РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ

IMPACT OF GLOBAL CHANGES ON BUSINESS MANAGEMENT OF DEPENDENT ENTERPRISES OF MIXED HOLDING POWER UTILITY OF REPUBLIC OF SRPSKA

Доц. др Витомир Старчевић

Универзитет у Источном Сарајеву, Факултет пословне економије Бијељина

Доц. др Слободан Суботић

Универзитет у Источном Сарајеву, Саобраћајни факултет Добој

Резиме: Глобализација карактерише крај 20. и почетак 21. вијека и предмет је различитих тумачења, посебно када су у питању њене импликације на економију и пословање привредних субјеката. Глобализација и транзиција су међусобно повезани, тим прије што се путем транзиције оживљава тржиште и приватно власништво као предуслов демократизације друштва. Данас присутна глобализација, која у својој актуелној форми представља нови динамичан комплекс, не испољава се само кроз конкуренцију, него подразумева и подршку економском расту и развоју. Стога, национална економија треба да укључи како успјешна предузећа, тако и она мање успјешна, у учешћу многобројним изазовима глобалне економије. Савремено предузеће треба да обезбједи адекватан менаџмент који је способан да креира и развија компаративне предности које ће му омогућити да се активно укључи у глобалне тржишне токове. Глобалне промјене су условиле нови начин пословања предузећа, а тиме и битан заокрет у приступу финансијском менаџменту, што је довело до измјена темељних економских поставки и критеријума успјешног управљања и пословања. Неспорна је чињеница, да је приноси положај један од показатеља успјешности предузећа у транзицији да функционише у турбулентном тржишном окружењу. Полазећи од ове чињенице, у раду је извршена практична обрада овог проблема и урађени су кључни аналитички показатељи приносног положаја изабраних зависних предузећа која послују у саставу МХ Електропривреде Републике Српске.

Циљ истраживања јесте да се покаже у којој мјери је менаџмент ових предузећа, као и МХ Електропривреде РС, прихватио захтјеве глобалних економских токова и своје пословање прилагодио глобалним тржишним промјенама.

Кључне ријечи: глобалне промјене, транзиција, тржиште, тржишна економија, зависна предузећа, менаџмент.

Summary: Globalization characterizes the end of the 20th and the beginning of the 21st century and has been treated in different ways, particularly when it comes to its impact on economy and business of economic entities. Globalization and transition are closely related, even more so since transition keeps the market and private property alive as a prerequisite for democratization. Globalization does not manifest itself only through the competition, but assumes the support for the economic growth and development. Therefore, national economy should include both the successful enterprises as well as those less successful in facing many global challenges. A modern enterprise should secure proper management capable of making and developing comparative advantages which will enable it to take active part in global market directions. Global changes have conditioned a new way of doing business, and therefore created a significant reversal of the treatment of financial management, which led to the alterations of the basic economic postulates and criteria for successful management and business. It is an undeniable fact that earning capacity is one of the indicators of how an enterprise can do business successfully in such a

turbulent market environment. Starting from this fact, the paper provides practical analysis of this problem, analyzing the key indicators of earning capacity of the dependent enterprises belonging to the Mixed Holding Power Utility of the Republic of Srpska. The goal of the paper is to show to what extent the management of these enterprises has accepted the demands of the global economic directions and adapted its business to global market changes.

Key words: global changes, transition, market, market economy, dependent enterprises, management.

УВОД

Достигнути ниво процеса регионалног повезивања, удруживања и развоја у свијету убрзао је успостављање и развој процеса свјетске глобализације. С правом се може рећи, да је глобализација завршни степен интеграције тржишта широм свијета.

Глобализација се одражава кроз јефтиније трошкове транспорта, бољу информациону технологију, смањење (уклањање) баријера између земаља, а с циљем постизања веће ефикасности и високог нивоа специјализације. Глобализација се углавном одвија кроз економско-привредни, политички и културни процес.

Стога су основне претпоставке развоја процеса глобализације: зона слободне трговине, царинска унија, економска унија као највиши степен економске сарадње, политичка и културна сарадња.

У свим релевантним свјетским институцијама данас је схваћена потреба за убрзаним процесом глобализације, уз дугорочну одрживост оптималног односа између богатих и сиромашних земаља. Глобализација представља свјетски процес повезивања и удруживања националних економија (држава) у један општесвјетски систем.

Тако су и земље Западног Балкана, као самосталне државе у процесу транзиције и припреме за улазак у Европску унију, директно и индиректно укључене у глобалне свјетске токове.

Глобализацијом се настоји изградити савремено друштво које треба да обезбиди: дугорочну стабилност, сигурност, одрживост, развој, свјетски мир, оптимално коришћење природних ресурса, јединствену еколошку заштиту, смањење сиромаштва и сл.

1. ОБИЉЕЖЈА ПРОМЈЕНА НА ГЛОБАЛНОМ НИВОУ

Глобализација представља повећани ниво интеграције у свјетској економији који се заснива на пет међусобно повезаних фактора: (1) међународној трговини, (2) финансијским токовима, (3) комуникацији, (4) технолошким предностима у транспорту, електроници и сл., (5) мобилности радне снаге. Глобализација обухвата економске и друштвене аспекте. *Економски аспекти глобализације су:*

1. *Моћ и профит као ефекти глобализације (продубљивање јаза између богатих и сиромашних);*
2. *Монополска позиција великих корпорација;*
3. *Сеоба капитала према повољнијим условима пословања;*
4. *Убрзан технолошки развој и продубљивање свјетске подјеле рада;*
5. *Несметан проток људи, роба и капитала.*

Друштвени аспекти глобализације се односе на социјалне аспекте глобализације, политичке импликације глобализације и савремену потрошачку културу као последицу процеса глобализације.

Глобална економија захтијева, посебно од земаља у развоју и транзицији са економском историјом која је карактеристична по централистичком планирању и контроли економије, знатне промјене у дефинисању улоге државе у вођењу економске политике.

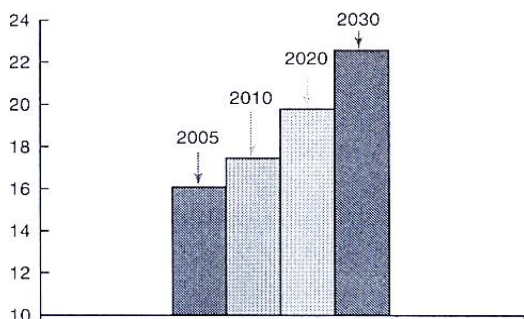
То значи промјене у идеологији, начину мишљења, капацитета институција и организовање партнерства између јавног и приватног сектора. Основа ових промјена јесте стварање и подршка повољног окружења за развој и повећање конкурентних способности производног сектора (*Стојановић, Петровић <http://www.tf.ni.ac.rs/casopis/zbornik17/5.pdf>*). Све земље у свијету, а посебно оне у развоју и транзицији, треба да буду припремљене за нови талас глобализације.

Циљ ове активности није да се предвиди будућност са великим степеном прецизности, него да се економије ових земаља адекватно и на вријеме припреме за многобројне могућности и изазове, али и за стресне ситуације које глобализација собом носи.

Реална су предвиђања, да ће глобална економија бити интензивно оснажена од стране развијених земаља до 2030. године и самим тим испољити већу динамику раста у односу на период од 1980. до 2005. године.

При томе би национални доходак развијених земаља требао бити двоструко већи у односу на 2005. годину.

Графикон бр. 1. Просјечна промјена националног дохотка



Извор: Свјетска банка

На графикону бр. 1. су презентовани показатељи раста националног дохотка земаља са ниским и средње ниским приходима, према предвиђањима Свјетске банке. Просјечна промјена националног дохотка ових земаља процјењује се са 16 трилиона УСД у 2005. години на 22 трилиона УСД у 2030. години. Укупна производња глобалне економије би се требала повећати са 35 трилиона УСД, колика је била 2005. године, на 72 трилиона УСД, при константним тржишним цијенама. Међутим, поред повећања националног дохотка земаља у развоју предвиђа се да ће њихово процентуално учешће у укупној новоствореној вриједности на глобалном нивоу бити мање од једне четвртине националног дохотка развијених земаља. Очекивани тренд процеса глобализације показује да би глобалне индустрије до 2027. године требало да учествују са око 80% у стварању свјетског БДП-а. Од очекиваних 91 хиљаде милијарди УСД свјетског БДП-а, остварење на глобалном нивоу би требало износити 73 хиљаде милијарди УСД. То представља увећање за 12 пута у односу на 1997. годину. (Извор: Витић, Суботица, 2007., стр. 42.)

Међународно кретање капитала је један од основних генератора економске глобализације. Ова кретања утичу на привредни раст, промјену привредне структуре, платни биланс, запосленост и привредну стабилност земаља. Транснационалне компаније путем разних облика међународног финансирања, а првенствено преко страних директних инвестиција, врше размијештање својих диверзификованих производних система и осталих пословних функција по иностранству, што је достигло глобалне размјере. Стране директне инвестиције су данас један од главних

механизма глобализације, јер имају далеко позитивнији утицај на земље у развоју и транзицији од улагања краткорочног и шпекулативног капитала. Инвеститори на овај начин максимално користе резне погодности земље домаћина, што им омогућава јачање сопствених конкурентских предности и стварање глобалног конкурентног производа. С правом се може рећи, да су стране директне инвестиције генератор економске глобализације. Финансирање глобалне економије путем страних директних инвестиција се континуирано повећавало током друге половине 20. вијека.

Приливи страних директних инвестиција су посебно повећани у посљедњој деценији прошлог вијека, када су са 225 милијарди УСД годишњег просјека у периоду од 1990–1995. године, нарасли на 1.387 милијарди УСД у 2000. години. У 2012. години укупни приливи страних директних инвестиција на глобалном нивоу су износили 1.351 милијарду УСД. (Извор: World Investment Report, 2013.)

2. ГЛОБАЛНЕ ПРОМЈЕНЕ И ПРЕМЈЕШТАЊА ТЕЖИШТА УПРАВЉАЊА У ПРЕДУЗЕЊИМА

Растућа глобализација тржишта производа и услуга широм свијета је најизраженији тренд савременог пословања. Компаније, без обзира на земљу поријекла, остварују све већи дио продаје на међународном тржишту. Значај међународне активности предузећа сваке националне економије, а посебно оних у развоју и транзицији, је несумњиво кључни фактор раста и развоја у савременим условима. Опште је позната чињеница, да на савременим тржиштима, која су изложена протекционистичким мјерама, традиционалне форме уласка постају све скупље и неизвјесније. Наиме, интернационализација међународних операција и активности изван националног простора нема алтернативе у конципирању и успостављању економских односа са иностранством.

Управљање у домицилним предузећима је током низа година, по много чему, било праћено многим заблудама, негативним резултатима, лошом приватизацијом, оптерећено застарјелим приступима и неефикасним рјешењима. Стога, процес глобализације захтијева неопходне суштинске промјене и иновације у систему менаџмента, јер се на други начин не могу отклонити бројне слабости менаџмента домицилних предузећа. Једна од слабости менаџмента, је могућност злоупотребе менаџера, форсирање властитих

циљева и интереса на рачун интереса предузећа, због непостојања власничке контроле њихових учинака. Управљачки дуализам, базиран на раздвајању управљања и руковођења, омогућава менаџерима да приликом доношења погрешних одлука одговорност пребаце на управни одбор. Трећа слабост система менаџмента домицилних предузећа чини специфични статус директора, који је више функционер партије која га је номинувала, а све мање успјешан бизнисмен. Недостатак професионализма у обављању менаџерских функција сљедећа је слабост менаџера домицилних предузећа.

Наиме, они се на овој позицији не налазе као професионалци, него као послушници партије која их је поставила. Једна од највећих слабости овог система менаџмента јесте недостатак јасне, прецизиране и уговором регулисане одговорности за остварене позитивне резултате пословања предузећа. Непостојање сталне и стриктне контроле и оцјене успјешности рада менаџера, је такође једна од слабости постојећег менаџмент система. Наиме, ни за једног менаџера се не прати и не мјери успјешност у раду на основу постављених стандарда учинака менаџера.

Овако постављен систем домицилног менаџмента не даје успјешне резултате и са њим се не може ићи у систем тржишног привређивања у коме конкурентска предузећа воде најспособнији менаџери. Недостаци овако постављеног система менаџмента је могуће уклонити увођењем нових рјешења која треба извршити заједно са другим реформским (транзиционим) процесима који су у току. Приватизација представља језгро и најсложенији дио процеса транзиције. Међутим, транзиција подразумијева промјене и у осталим областима економског живота. Она подразумијева све облике реструктурисања: власничког, организационог, управљачког, тржишног и финансијског.

Реструктурисање је данас опште присутан процес у развијеним тржишним економијама и један од услова ефикасног и ефективног пословања предузећа. За домицилна предузећа, која су кренула путем тржишног пословања, реструктурисање је како нужен захват, тако и једини начин опстанка у тржишној привреди базираној на власничком ризику и јакој тржишној конкуренцији. Процес реструктурисања домицилних предузећа поред власничке, управљачке и организационе трансформације захтијева и ревизију производних програма и циљних тржишта, као и промјену стратегије тржишног наступа.

Иzolованост од међународног окружења, тромост и неодлучност у прилагођавању привредног система, довели су до јазова на подручјима менаџмента, маркетинга, технологије, организације и мотивисања. Постојеће јазове је могуће уклонити укључивањем домицилних предузећа у међународну подјелу рада.

3. УПРАВЉАЊЕ ПОСЛОВАЊЕМ ЗАВИСНИХ ПРЕДУЗЕЋА MX ЕЛЕКТРОПРИВРЕДЕ РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ

Опстанак предузећа на тржишту, под утицајем глобалних кретања и окружења, условљен је његовом способношћу да модификује своју понуду кроз релокацију ресурса.

Сви напори на плану управљачког, организационог и финансијског реструктурирања неће дати жељене резултате, уколико нису праћени тржишним реструктурисањем и укључивањем предузећа у међународну подјелу рада. У коликој мјери је менаџмент домицилних предузећа прихватио захтјеве глобалних економских токова и своје пословање прилагодио глобалним тржишним промјенама, настојаће се објаснити анализом неких показатеља приносног положаја матичног предузећа и изабраних зависних предузећа MX Електропривреде Републике Српске.

Економска теорија и пословна пракса заступа становиште да типично предузеће треба да има доминантан удио пословних прихода преко 90% у укупним приходима. Ово из разлога што је предузећу основна дјелатност да производи или да пружа услуге, па стога приходи од продаје производа, роба и услуга морају доминирати у укупном приходу.

Пословни расходи показују оптерећеност пословних прихода појединим врстама расхода. Типично производно предузеће у структури пословних расхода треба да има највећи удио варијабилних материјалних расхода (трошкови материјала, трошкови горива и енергије, трошкови производних услуга и набавна вриједност робе).

На сљедећој табели су презентовани показатељи **односа** пословних прихода и пословних расхода матичног предузећа MX Електропривреде Републике Српске Требиње и два највећа зависна електродистрибутивна предузећа Електро-Бијељина а.д. Бијељина и Електрокрајина а.д. Бања Лука, из његовог састава:

Табела бр. 1. Однос пословних прихода и пословних расхода (у хиљадама КМ)⁵³

13,61%, а Електро-Бијељини а.д. Бијељина 49,58% у 2012. години. Релативна разлика пословних прихода и пословних расхода код

ГОДИНА ПРЕДУЗЕЋЕ	2010.			2011.			2012.		
	ППх-ПРх (А-Б)	А/Б (%)	РР (%)	ППх-ПРх (А-Б)	А/Б (%)	РР (%)	ППх-ПРх (А-Б)	А/Б (%)	РР (%)
МХ ЕРС Требиње	6.752	101,2	1,2	(31.394)	94,6	(5,4)	(47.852)	91,8	(8,2)
Електро-Бијељина	(6.327)	92,3	(7,7)	(4.102)	95,1	(4,8)	(6.136)	93,0	(7,0)
Електрoкpајина	(15.553)	91,6	(8,4)	(17.489)	91,3	(8,7)	(19.870)	90,1	(9,9)
Референтне вр.	> 0,00	> 100	> 0,00	> 0,00	> 100	> 0,00	> 0,00	> 100	> 0,00

Посматрајући презентоване показатеље у табели бр. 1., може се закључити да ни у матичном предузећу, као ни у зависним предузећима пословни приходи не покривају пословне расходе. Негативан салдо пословних прихода и пословних расхода је посебно изражен код матичног предузећа уз повећање од 52,42% у 2012. години у односу на 2011. годину. У зависном предузећу Електрoкpајина а.д. Бања Лука је ово повећање износило

сва три предузећа је доста велика. Чињеница је да ова разлика код сва три предузећа послје пада у 2011. години, у односу на 2010. годину, има изражену тенденцију раста у 2012. години.

Табела бр. 2. упоређује учешће *пословних прихода* у категорији укупних прихода сва три предузећа. Видљиво је да је њихово учешће углавном испод 90%, а што је посебно изражено у 2012. години у којој се вриједности

Табела бр. 2. Учешће прихода (по категоријама) у укупним приходима (%)

ГОДИНА ПРЕДУЗЕЋЕ	2010.			2011.			2012.		
	ППх (%)	ФПх (%)	ОПх (%)	ППх (%)	ФПх (%)	ОПх (%)	ППх (%)	ФПх (%)	ОПх (%)
МХ ЕРС Требиње	90,8	5,1	4,1	88,5	5,2	6,3	86,4	5,0	8,6
Електро-Бијељина	85,9	3,0	11,1	91,7	5,0	3,3	85,6	3,0	11,4
Електрoкpајина	89,5	8,1	2,4	87,7	6,1	6,2	87,6	6,8	5,6

13,61%, а Електро-Бијељини а.д. Бијељина 49,58% у 2012. години. Релативна разлика пословних прихода и пословних расхода код сва три предузећа је доста велика. Чињеница је да ова разлика код сва три предузећа послје пада у 2011. години, у односу на 2010. годину, има изражену тенденцију раста у 2012. години.

Посматрајући презентоване показатеље у табели бр. 1., може се закључити да ни у матичном предузећу, као ни у зависним предузећима пословни приходи не покривају пословне расходе. Негативан салдо пословних прихода и пословних расхода је посебно изражен код матичног предузећа уз повећање од 52,42% у 2012. години у односу на 2011. годину. У зависном предузећу Електрoкpајина а.д. Бања Лука је ово повећање износило

пословних прихода крећу од 85,6% у предузећу Електро Бијељина а.д. Бијељина, 86,4% у матичном предузећу и 87,6% у предузећу Електрoкpајина а.д. Бања Лука. С друге стране је изражено повећање осталих прихода, који нису резултат редовне пословне активности. Ова категорија прихода је имала тенденцију раста у 2012. години код матичног предузећа за 2,3% и код зависног предузећа Електро Бијељина а.д. Бијељина за цијелих 8,1% у односу на 2011. годину. Треба истаћи, да финансијски приходи сва три предузећа нису резултат финансијских пласмана, него су настали по основу наплаћених камата од нередовних платиша (домаћинстава, установа и предузећа) по основу испоручене електричне енергије.

⁵³ Вриједности израчунате на основу показатеља из биланса успјеха наведених предузећа.

Пословни расходи учествују у структури укупних расхода са преко 90% код свих посматраних предузећа, како је приказано у табели бр. 3. Електрокрајина а.д. Бања Лука има највеће учешће пословних расхода у

покрити фиксне и претежно фиксне расходе. Негативан фактор пословног ризика значи, да свако повећање марже покрића доводи до смањења негативног пословног резултата. Тако би код предузећа Електро Бијељина а.д.

Табела бр. 3. Учешће расхода (по категоријама) у укупним расходима (%)

ГОДИНА ПРЕДУЗЕЋЕ	2010.			2011.			2012.		
	ПРх (%)	ФРх (%)	ОРх (%)	ПРх (%)	ФРх (%)	ОРх (%)	ПРх (%)	ФРх (%)	ОРх (%)
МХ ЕРС Требиње	95,2	1,2	3,6	95,4	0,9	3,6	95,8	1,1	3,1
Електро-Бијељина	93,7	0,2	6,1	96,5	0,2	3,3	92,3	0,1	7,6
Електрокрајина	98,3	0,3	1,4	96,5	0,4	3,1	97,6	0,5	1,9

структури укупних расхода чије се вриједности крећу од 98,3% у 2010. години до 97,6% у 2012. години. У матичном предузећу висина пословних расхода у структури укупних расхода се креће у просјеку од 95%. Пословни расходи предузећа Електро Бијељина а.д. Бијељина су износили од 93,7% у 2010. години до 92,3% у 2012. години. Ниске вриједности финансијских расхода у структури укупних расхода сва три изабрана предузећа указује на чињеницу, да ова предузећа нису оптерећена кредитним задужењима и да у њиховој структури извора средстава доминира властити капитал.

Треба истаћи, да је немогућност покрића пословних расхода пословним приходима наведених предузећа условила и „негативне“ вриједности фактора пословног, финансијског и укупног ризика.

У табели бр. 4. су исказане вриједности фактора пословног, финансијског и укупног ризика зависних електродистрибутивних предузећа из састава МХ ЕП Републике Српске. С обзиром да су оба зависна предузећа имала негативну разлику пословних прихода и пословних расхода, то је и **фактор пословног ризика** ових предузећа имао „негативне“ вриједности, јер ни у једној од пословних година маржом покрића није било могуће

Бијељина повећање марже покрића у 2012. години за 1% довело до смањења негативног пословног резултата за 4,85%. Насупрот њему, повећање марже покрића у 2012. години за 1% би довело до смањења негативног пословног резултата за свега 0,82% код предузећа Електрокрајина а.д. Бања Лука.

Фактор финансијског ризика има „негативну“ вриједност у свакој пословној години код оба зависна предузећа, јер из пословног резултата (који је такође негативан) ни у једној од пословних година није било могуће покрити расходе камата. Овај фактор значи, да би смањење негативног пословног резултата за 1% условило смањење негативног бруто финансијског резултата за 0,98%, код предузећа Електро Бијељина а.д. Бијељина у 2012. години.

Фактор укупног ризика, такође, има „негативан“ предзнак, због исказаног негативног пословног и бруто финансијског резултата. Овај фактор показује колико пута се брже мијења бруто финансијски резултат при свакој промјени марже покрића. Примјера ради, ако фактор укупног ризика у 2012. години износи 0,78 код предузећа Електрокрајина а.д. Бања Лука и ако се при томе маржа покрића повећа за 10%, негативан бруто финансијски резултат би се смањило за

Табела бр. 4. Ризици остварења финансијског резултата

ГОДИНА ПРЕДУЗЕЋЕ	2010.			2011.			2012.		
	ПР	ФР	УР	ПР	ФР	УР	ПР	ФР	УР
Електро-Бијељина	(5,27)	(0,98)	(5,17)	(7,32)	(0,97)	(7,10)	(4,85)	(0,98)	(4,75)
Електрокрајина	(0,84)	(0,96)	(0,81)	(0,65)	(0,95)	(0,62)	(0,82)	(0,94)	(0,77)

7,7%. Важи и обрнуто правило, при смањењу марже покрића за 10% у 2012. години, негативан бруто финансијски резултат би се повећао за 47,5% код предузећа Електро Бијељина а.д. Бијељина.

На основу показатеља презентованих у табели бр. 4., видљиво је да предузеће Електрокрајина а.д. Бања Лука има веома ниске факторе пословног, финансијског и укупног ризика у односу на друго зависно предузеће. „Негативне“ вриједности фактора пословног добитка (мање од 1) указују на чињеницу да предузеће Електрокрајина а.д. Бања Лука има изразито високе варијабилне трошкове (84,46%) и трошкове амортизације (12,61%) у структури пословних расхода. Ниске вриједности ових фактора би биле пожељне да је предузеће исказало позитиван пословни резултат, посебно када су у питању фактори финансијског и укупног ризика.

4. ЗАКЉУЧАК

Резултат пословних активности МХ Електропривреде РС, као и осталих зависних предузећа из састава МХ је негативан. То значи, да су код свих предузећа пословни приходи мањи од пословних расхода. Међутим, захваљујући високим износима финансијских прихода и осталих прихода, сва три изабрана предузећа су у посматраном временском периоду пословала позитивно са оствареним нето добитком. Овакав финансијски резултат захтијева одговор на питање: *да ли је то резултат добро постављеног менаџмента матичног и зависних предузећа и у којој мјери се менаџмент ових предузећа прилагодио глобалним тржишним промјенама у условима тржишног окружења?* Знајући да су глобалне тржишне промјене довеле до пораста комплексности система управљања и иницирале потребу за усавршавањем система пословног управљања, уз извјесније разматрање екстерних и интерних услова неопходно је било подизати ефикасност менаџмента на виши ниво. Међутим, за подизање ефикасности менаџмента на виши ниво потребна је консеквентна промјена начина мишљења и образаца понашања што се није десило у наведеним предузећима која имају монополистички положај на тржишту Републике Српске. То се потврђује нерационалним економисањем пословним расходима од стране менаџмента у одабраним предузећима у датом периоду, што је довело до остварења негативног резултата из пословних активности. Такође, менаџмент није управљање

примарно темељио на инвентивности и иноваторству ради изналажења адекватних рационалних концепата управљања, којима се решавају конкретни проблеми интерног и екстерног прилагођавања наведених предузећа глобалним тржишним промјенама.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Вуњак, Н. (2005). *Финансијски менаџмент–Пословне финансије*. Суботица: Пролетер а.д. Бечеј, Економски факултет Суботица, Унирекс а.д. Подгорица.
- [2] Витић, А. (2007). *Глобализација тржишта и маркетинг конкурентност–специфични фактори успеха у туризму и хотелијерству*. Докторска дисертација. Суботица: Економски факултет.
- [3] Весић, Д. (2010). *Утицај глобализације пословања на привредни систем Србије*. Изворни научни рад. Београд.
- [4] Ковачевић, Р. (2011). *Међународно тржиште капитала*. Београд: ЦИД Економски факултет.
- [5] Ковачевић, Љ., Вуњак, Н. (2009). *Управљање финансијама предузећа*. Добој: Саобраћајни факултет.
- [6] Стојановић, Ж., Петровић, Д. *Глобализација и технолошки развој-Могућности и изазови*. Изворни научни рад, <http://www.tf.ni.ac.rs/casopis/zbornik17/5.pdf>
- [7] Тушевљак, С., Родић, Ј. (2003). *Финансије предузећа*. Београд-Сарајево: Conssesco Institut.
- [8] Хоџић, А. (2006). *Организационо структурирање предузећа условљено његовом развојном стратегијом и пословном политиком*. Докторска дисертација. Бања Лука: Паневропски универзитет "Апеирон"- Факултет пословне економије.
- [9] World Investment Report. (2013). New York and Geneva.