

**АЛФА БК УНИВЕРЗИТЕТ
ФАКУЛТЕТ ЗА ФИНАНСИЈЕ, БАНКАРСТВО И
РЕВИЗИЈУ**



Божо Предојевић

**КРЕАТИВНИ ОДГОВОР
ПРЕДУЗЕТНИКА МАЛИХ И
СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА НА УСЛОВЕ
ГЛОБАЛНЕ ЕКОНОМСКЕ КРИЗЕ**

Докторска дисертација

Београд, 2023. година

**ALFA BK UNIVERSITY
FACULTY OF FINANCE, BANKING AND AUDIT**



Božo Predojević

**CREATIVE RESPONSE OF
ENTREPRENEURS OF SMALL AND
MEDIUM-SIZED ENTERPRISES TO
THE CONDITIONS OF THE GLOBAL
ECONOMIC CRISIS**

Doctoral dissertation

Belgrade, 2023.

**АЛФА БК УНИВЕРЗИТЕТ
ФАКУЛТЕТ ЗА ФИНАНСИЈЕ, БАНКАРСТВО И
РЕВИЗИЈУ**



Датум:

Комисија за оцену и јавну одбрану докторске дисертације:

1. Доц. др Сузана Балабан, доцент Алфа БК Универзитета,
председник комисије _____

2. Проф. др Јован Веселиновић, редовни професор Алфа БК
Универзитета, ментор _____

3. Проф. др Радован Илић, редовни професор у пензији
Универзитета Сингидунум, члан _____

Студент је одбранио докторску дисертацију с оценом _____ (_____)

Академски назив
ДОКТОР ЕКОНОМСКИХ НАУКА

Чланови комисије за одбрану докторске дисертације:

1. Доц. др Сузана Балабан, доцент Алфа БК Универзитета, председник комисије

2. Проф. др Јован Веселиновић, редовни професор Алфа БК Универзитета, ментор

3. Проф. др Радован Илић, редовни професор у пензији Универзитета Сингидунум, члан

САДРЖАЈ:

I Увод

- 1.1. Предмет и циљеви истраживања
- 1.2. Дефинисање истраживачких хипотеза
- 1.3. Методологија и узорак истраживања

II Теоријске основе истраживања

- 2.1. Креативност као исходиште промена
 - 2.1.1. Модел планирања организационих промена
 - 2.1.2. Имплементирање промена
 - 2.1.3. Креативни одговор на промене
- 2.2. Примена креативни промена менаџера у условима организационог дизајна
 - 2.2.1. Модели организационог дизајна у предузетништву
 - 2.2.2. Фактори избора организационе структуре предузећа
- 2.3. Појам финансијске анализе
 - 2.3.1. Показатељи ликвидности
 - 2.3.2. Показатељи активности
 - 2.3.3. Показатељи структуре финансирања
 - 2.3.4. Показатељи рентабилности
 - 2.3.5. Показатељи тржишне вредности

III Део: Истраживачки део

- 3.1. Анкета-примењени метод истраживања – тест за дефинисање стилова лидерства и менаџмента
- 3.2. Финансијска анализа посматраних предузећа
 - 3.2.1. Израчунавање показатеља ликвидности
 - 3.2.2. Израчунавање показатеља активности
 - 3.2.3. Израчунавање декомпоноване стопе рентабилности

- 3.2.4. Израчунавање показатеља финансијске структуре
- 3.3. Корелација посматраних показатеља финансијске анализе

IV Резултати спроведеног истраживања

- 4.1.Анализа резултата добијених путем анкете – теста за дефинисање стилова лидерства и менаџмента
- 4.2.Анализа показатеља ликвидности
- 4.3.Анализа показатеља активности
- 4.4.Анализа рентабилности
- 4.5.Анализа финансијске структуре
- 4.6.Анализа корелационе матрице

V Закључак

- 5.1.Општи закључци и доприноси истраживања
- 5.2.Лимити истраживања
- 5.3.Предлози за даља истраживања

Литература

I УВОД

У другој половини прошлог века установљено је да се у предузећу догађају одређени процеси који се могу сврстати у пет животних фаза. Прва од њих је креативност, где је предузеће оријентисано на производњу одговарајућих производа, неформалну или формалну структуру и комуницирање, као и на примерено плаћање рада (Albijić,2016). Следећа фаза је усмеравање, где је најизраженија усмереност на успостављање функционалне структуре, на специјализацију задатака и одговарајућу формализацију организацијских улога и политика. Након ње, следи фаза делегирање, где предузеће децентрализира структуру и делегира одговарајуће одлуке нижег менаџменту. У фази координације долази до појаве нових система планирања, програма поделе профита итд. У последњој, фази сарадње свој рад предузеће ослања на специфичне тимове, самодисциплину, систем мултициљева и сл (Aničić,Čekerevac,2011). Оно што је специфично за овај модел јесте да свака од наведених фаза еволуције предузећа, завршава кризом која затим покреће фазу револуције. Након прве фазе креативности, јавља се криза лидерства као последица развоја предузећа. Број одлука и проблема које треба решити се драстично увећава, а капацитети лидера остају исти, па самим тим долази до преоптерећења, а нерешени проблеми почињу да се гомилају (Atkinson,Ezell,2014).

За решавање ове кризе, најзначајнија је професионализација менаџмента. Увођењем нових технологија у савремено пословање у другој половини прошлог века, постало је јасно да је неопходна професионализација менаџмента(Baručić,Umihanić,2016). Више нису били довољни менаџери који би се бавили само управљањем и који су поседовали уска знања и вештине, јер оне нису биле довољне за успешно управљање савременим предузећима(Belbin,2013). Било је неопходно створити нове менаџере који ће успети да систематично обједине вештине планирања, контроле, организовања и вођења како би могли испунити своју основну функцију - креирање квалитетне организације рада у предузећу (Begović,Pavić,2012).

Докторска дисертација ће бити подељена на шест делова.

Прво део обухвата садржај рада, предмет и циљеви истраживања, дефинисање истраживачких хипотеза, методологију израде рада и узорке истраживања.

Други део представља теоријске основе истраживања, креативност лидера и моделе планирања организационих промена, њихову имплементацију, као и улогу менаџерских вештина у условима организационог дизајна у посматраним предузећима и финансијске анализе кроз показатеље структуре и тржишне вредности.

Трећи део је истраживачки део који се спроводи кроз анкету-примењени метод истраживања – тест за дефинисање стилова лидерства и менаџмента и финансијску анализу посматраних предузећа.

Четврти део показује и доноси резултате спроведеног истраживања, анализу резултата добијених путем анкете, као и анализу показатеља ликвидности, активности, рентабилности, финансијске структуре и корелационе матрице.

Пети део је везан за закључке, доприносе самог истраживања, као о лимите и предлоге за даља истраживања на ову и сличне тематике.

Шести део је део који приказује преглед коришћене литературе.

1.1. Предмет и циљеви истраживања

Предуслов за остваривање одрживог друштвено-економског развоја је развој привреде, која своју дугорочну конкурентност гради на приватној предузетничкој иницијативи, знању, примени нових технологија и иновативности.

Стратегија развоја малих и средњих предузећа, предузетништва и конкурентности утврђује оквир, циљеве, приоритете и мере за унапређење развоја малих и средњих предузећа и предузетништва кроз креативан и квалитативно осавремењен одговор предузетника у кризним временима и периодима.

Предмет ове докторске дисертације односи се на унапређење услова за развој и конкурентност малих и средњих предузећа и предузетника, као и на креативни,

ситуациони и стратегијски одговор предузетника предузећа на услове глобалне економске кризе.

С обзиром да политика развоја предузетништва и конкурентности има елементе прилагодњивости кризним ситуацијама, ситуациони и стратегијски приступ решавањима новонасталих проблема условљених глобалним феноменима намеће улогу савременог предузетника као особе која преузима ризик и проналази адекватна организациона и финансијска решења у циљу одржавања рентабилности и ликвидности система којим управља.

Значај и улога креативног предузетника као доминантног предуслова за проналажење адекватног решења за излазак из кризе је фундаментална, као и његов утицај на новостворену вредност и пословну активност предузећа у кризном периоду. Сви ови параметри указују да је предузетништво развојна шанса малих и средњих предузећа за повећање конкурентности на тржишту како би се ниво функционалности и ликвидности предузетничког подухвата остварио у најбољој могућој мери.

Сврха предметног истраживања је емпиријска провера теоријских модела о месту и улози менаџера и лидера у адекватном и креативном одговору на услове глобалне кризе. Истраживање је реализовано анкетом и компарацијом, као примењеним методама истраживања. Определили смо се за спровођење затворене анкете, са субјективним чињеничним садржајем и личним начином одговарања.

Анкета се односи на дефинисање стилова менаџмента и лидерства. У поступку конципирања анкете извршено је такво груписање питања да се добију тачни и целовити одговори о стилу лидерства заступљеном у посматраним предузећима. Питања се односе на инструменте лидерства као што су: моћ, мотивација, комуницирање и тимски рад. Испитаници су дужни да се одреде за једну тврдњу која највише одговара опису њиховог понашања у процесу руковођења.

У раду ће компаративној финансијској анализи бити подвргнути финансијски извештаји (биланси стања и биланси успеха) седам предузећа која спадају у категорију малих и средњих предузећа. Анализа ће се извршити на основу рачуна бројева помоћу

којих ће се у везу доводити појединачне билансне ставке у циљу пружања адекватног одговора на постављене хипотезе.

Временско одређење предмета истраживања – финансијски извештаји посматраних предузећа анализирају се у периоду од 2014. до 2021.

Просторно одређење предмета истраживања односи се на територију АП Војводине, будући да се на територији покрајине налазе седишта посматраних предузећа, која већи део свог пословања обављају управо на поменутој територији.

Дисциплинарно одређење предмета истраживања - одређење предмета истраживања је интердисциплинарно и односи се на менаџмент, предузетништво, лидерство, финансије и статистику.

Научни циљ истраживања је да се теоријски дефинише значај и улога менаџера и лидера као доминантних чинилаца у превазилажењу проблема које собом носи глобална економска криза и са којом се суочавају готово сва мала и средња предузећа.

У складу са постављеним научним циљем дефинисана су и следећа истраживачка питања на које ће покушати да се да валидан одговор кроз предметно истраживање ове докторске дисертације:

- Који су стилови лидерства доминантни у посматраним предузећима
- Ко се налази на руководећим положајима
- Да ли је одговор менаџера посматраних предузећа адекватан у условима глобалне економске кризе.

Друштвени циљ истраживања је сагледавање ефеката и резултата рада малих и средњих предузећа у условима глобалне економске кризе. Бројни проблеми у привреди и окружењу се крију под оправдањима ефеката транзиције, кризе, ризика и сличних фактора који посредно поништавају склоност ка предузетничкој иницијативи.

Да би се мотивисали предузетници да реализују своје пословне идеје, морају бити дубоко упознати са темама и актуелностима у вишеслојним сферама менаџмента,

економије и финансија. Квалитет и брзина промена и прилагођавања окружења предузетништву утиче на диманику и квалитет структурних промена у малом и средњем сектору. Скреће се пажња да је бизнис малих и средњих предузећа специфична шанса која у економском смислу има доста другачију улогу од великих предузећа и да их није лако заменити као што би се могло претпоставити.

Креативан одговор предузетника даје јаку димензију рада малим и средњим предузећима и потврђује решеност ка проналажењу адекватних одговора на глобалну кризу у којој се и даље налазимо

Финансијска анализа има за циљ да одговори на питање да ли су ликвидност, активност и рентабилност малих и средњих предузећа угрожени појавом глобалне кризе. На основу компаративне анализе показатеља финансијске структуре у раду ће такође бити размотрено да ли су се посматрана предузећа додатно задужила у периоду глобалне економске кризе.

Криза представља велики непредвиђени догађај који прети да угрози предузеће и њене стеикхолдере (Ћекић-Marković,2015). Иако су кризе непредвидиве, оне нису неочекиване. Кризе могу утицати на све сегменте друштва: пословање, образовне установе, породицу, непрофитне и владине организације, мала и средња предузећа и сл. Криза је непредвиђени и изненадни догађај који својим садржајем озбиљно прети угледу савременог предузећа, политичке странке, институције или особе (Cеровић,Stanišić,Radojević,Radović,2014). Кризе својом појавом изазивају стрес, који се огледа кроз несигурност као најчешће несвакидашње понашање. Због страха од могућих негативних последица кризе, пажња предузећа усмерена је скоро искључиво на ту новонасталу ситуацију, а то се негативно рефлектује на уобичајене пословне активности (Ћизмић,Crnkić,2012). Криза представља појаву развојног карактера која настаје у условима диспропорција, када су тржишни захтеви изнад могућности предузећа (Ћашић,2010). Кризу карактерише стање успореног или заустављеног развоја.

Криза је пословна ситуација у којој су угрожени битни интереси предузећа и постоји потреба да се брзо реагује, а способност реаговања је проблематична

(Coutler,2010). У таквој ситуацији постоји опасност импулсивног реаговања и избора стратегијске опције која обећава превазилажење кризе без сагледавања свих њених консеквенци. У ситуацији која се карактерише као кризна, симптоми су јасни и захтева се свеобухватна корективна акција (Cvetanović,Sredojević,2012). Предузеће реагује реактивно када су симптоми уочљиви, али непосредно не угрожавају егзистенцију предузећа (Свијановић,2014). Менаџмент мора да дијагностикује ситуацију и предузме корективну акцију.

Како су кризе у пословању честа појава, постоји потреба за њиховим изучавањем, полазећи од њиховог узрока, начина њиховог идентификовања и метода за њихово превладавање (Свијановић,Михиловић,2010). Значајно место има менаџмент функција у процесима овладавања елементима и целином кризе. Једна од основних карактеристика менаџмента јесте прилагођавање променама које настају у систему и околини. Отуда се кризом може назвати стање које проистиче из нерационалног и неблаговременог прилагођавања променама, што за последицу има нарушавање оптималних односа између појединих пословних функција, а тиме и резултата и улагања (Дробњак,2015). Диспропорције у пословању, као израз неусклађености материјалних, финансијских, енергетских, кадровских и других ресурса, кроз процесе које остварује пословни систем, јесу кризна стања или извори настајања кризе у предузећима (Свијић,Вороки,Лалић,2012). Менаџмент функција, која је организована на принципима ефикасног и рационалног пословања је фактор спречавања кризних стања и кризе.

Много фактора екстерне и интерне природе утичу на настанак кризе у малим и средњим предузећима (Дукић,Миливојевић,Вукотић,2010). Криза управо и настаје као последица занемаривања развојне функције предузећа, што се огледа у различитим облицима неусклађеног и нерационалног трошења фактора производње (Ерић,Бераћа и др.,2012). Елементи кризе настају у процесу остваривања пословних операција. Недостатак фактора производње, као и њихово нерационално коришћење основни су узрок настанка интерних поремећаја, што утиче на смањење ефикасности и умањује резултате пословања (Ferguson,2016). Криза као одраз недовољне ефикасности и организованости, доводи у питање и сам опстанак предузећа.

У литератури се најчешће наводе 4 врсте криза (Erdeljan,2017):

- Изненадне кризе, као што су пожари, експлозије, природне катастрофе и сл.
- Притајене кризе, које изазивају проблеми који почињу као безначајни, а могу се исправити, али ако се не реше на време постају узроци великих криза,
- Бизарне кризе,
- Свесне кризе, које трају дуже време

Може се користити и класификација криза полазећи од подручја на коме настају, па се тако разликују (Filipović,Nikolić,Katić,2013):

- Управљачка криза коју карактерише стање неадекватног кадровског система и несинхронизација активности усмеравајућег карактера;
- Тржишно-развојна криза која се манифестује у недовољном овладавању трендовима промена на тржишту;
- Економско-финансијска криза која означава стање нарушених финансијских токова и резултата пословања, што је последица несклада између ефеката и улагања. Манифестује се у немогућности измирења обавеза према запосленима, добављачима и држави;
- Социјална криза која се јавља услед немогућности измирења обавеза према запосленима, што за последицу има стварање неповерења, а манифестује се у истицању захтева, протеста, обуставе рада и слично;
- Организационо-правна криза која је израз неуређености односа унутар система и комуникација са субјектима у окружењу. Манифестује се у елементима дезинтеграције и нарушавању нормативне основе функционисања система.

Интензитет деловања једне или више облика криза, указује на достигнути ниво кризног стања (Ford,2015).

Постоји много показатеља путем којих је могуће препознати утицаје и елементе кризног стања у предузећима. Рано уочавање елемената кризног стања омогућава

менаџменту предузимање мера за елиминисање узрочника кризе (Galbraith,2014). Нарушавање економске стабилности има за последицу и пад мотивације запослених што отежава решавање кризе (GFA Consulting Group,2013). Заокрет у пословању захтева усвајање битних промена на плану кадрова, организације менаџмента и пословних процеса, производног програма, начина финансирања, а све са основним принципима рационалности пословања у предузећима (Hadžić,Pavlović,2019).

Излазак из кризе обухвата не само економске ефекте, којима би се неутралисао ефекат кризног стања, већ и бројне промене у свим сегментима пословања (Ivanko,2013). Једна од првих мера са којом би требало започети реализацију пројекта изласка из кризе јесте стварање менаџмент тимова за услове кризног стања, што значи поштравање критеријума за одабир менаџера (Ivanović-Đukić,Radosavljević,2018). За менаџере, у условима кризе, бирају се кадрови који имају посебне способности и вештине, који имају визију и одлучност у реализацији пројекта изласка из кризе (Jeston,Nelis,2014). Мотивација у условима кризе постаје један од пресудних фактора. Неки кризу посматрају као опасност, а други као могућност. Четири фактора утичу на реаговање организације на кризу (Ivkov,Anđelković,2013):

- стратегија предузећа,
- организациона структура предузећа,
- организациона култура предузећа и
- карактер запослених у предузећима

Симптоми кризе су јако значајни за успешно решавање проблема. Они заправо представљају обележја по којима се криза у предузећима идентификује (Kisić,Petković,2019). Почетни знаци кризе најчешће се манифестују као пад тржишног учешћа или наруџбина од стране купаца. Наведено доводи до пада продаје, добити и ликвидности предузећа, што се све може видети у књиговодственим подацима и финансијским извештајима (Krstić,Sekulić,2013). Интензитет кризе је променљив, а ране симптоме није лако уочити на време, јер се они могу различито тумачити, а често имају по неколико узрока (Kostić,2018).

Индикатори кризе, који се као финансијски резултати јављају у пракси, су (Li et. al,2019):

- опадајућа продаја,
- опадајућа рентабилност,
- повећање степена задужености,
- опадање cash-flow-a,
- опадање ликвидности и сл.

Финансијском анализом у овој дисертацији треба утврдити да ли су ликвидност, активност и рентабилност посматраних предузећа угрожени појавом кризе.

На основу анализе показатеља финансијске структуре у овој дисертацији треба утврдити да ли су се посматрана предузећа додатно задужила у периоду глобалне економске кризе.

1.2. Дефинисање истраживачких хипотеза

Широм света, предузећа се суочавају са све бржим променама које је готово немогуће предвидети. Ма како успешно деловала, готово сва предузећа се суочавају са дубоком економском кризом, па је због тога хипотетички оквир ове докторске тезе детерминисан следећим хипотезама:

ГЛАВНА ХИПОТЕЗА:

H_0 : Одговор менаџера посматраних малих и средњих предузећа на услове глобалне економске кризе је адекватан и креативан

ПОСЕБНЕ ХИПОТЕЗЕ се односе на посебне чиниоце предмета истраживања. Предметно истраживање фокусирано је на проверу следећих посебних хипотеза:

X₁:Највећи број менаџера различитих нивоа у посматраним предузећима припада категорији консултативних лидера

X₂:На руководећим положајима у посматраним предузећима највише је мушкараца са високом стручном спремом

X₃: Износ који на име спонзорстава издвајају посматрана предузећа није се значајно променио у условима глобалне економске кризе

X₄: Ликвидност посматраних предузећа није угрожена појавом глобалних економских криза

X₅: Пословна активност посматраних предузећа се није смањила у периоду кризе

X₆: Рентабилност предузећа остала је на задовољавајућем нивоу у доба економске кризе

X₇: Посматрана предузећа се нису прекомерно задужила у условима глобалне економске кризе

У складу са помоћним, дефинисане су и следеће ПОЈЕДИНАЧНЕ ХИПОТЕЗЕ:

X_{1a}:Највећи број менаџера различитих нивоа у посматраним предузећима припада категорији консултативних лидера

X_{1б}:Највећи број менаџера различитих нивоа у посматраним предузећима припада категорији ауторитативних лидера

X_{1в}:Највећи број менаџера различитих нивоа у посматраним предузећима припада категорији партиципативних лидера

X_{2a}: На руководећим положајима у посматраним предузећима највише је мушкараца са високом стручном спремом

X_{2б}: На руководећим положајима у посматраним предузећима највише је мушкараца са средњом стручном спремом

X_{2в}: На руководећим положајима у посматраним предузећима највише је жена са високом стручном спремом

X_{2г}: На руководећим положајима у посматраним предузећима највише је жена са средњом стручном спремом

X_{3a}: Износ који на име спонзорстава издвајају посматрана предузећа у условима глобалне економске кризе није се значајно променио

X_{3б}: Износ који на име спонзорстава издвајају посматрана предузећа у условима глобалне економске кризе се значајно променио

X_{4a}: Показатељи ликвидности нису значајније опали у периоду кризе

X_{4б}: Показатељи ликвидности су значајно опали у периоду кризе

X_{5a}: Показатељи обрта нису значајније опали у периоду кризе

X_{5б}: Показатељи обрта су значајније опали у периоду кризе

X_{6a}: Показатељи рентабилности нису значајније опали у периоду кризе

X₆₆: Показатељи рентабилности су значајније опали у периоду кризе

X_{7a}: Показатељи финансијске структуре нису значајније опали у периоду кризе

X₇₆: Показатељи финансијске структуре су значајније опали у периоду кризе

1.3. Методологија и узорак истраживања

У изради ове докторске дисертације биће коришћене: дескриптивна метода, метода анализе, статистичка анализа и компаративни метод. Дескриптивна метода је једна од квалитативних метода коришћених у истраживању чији је циљ процена неких карактеристика одређене популације или ситуације. У описном истраживању, као што назив говори, циљ је описати стање и / или понашање низа променљивих. Дескриптивна метода води истраживача током научне методе у потрази за одговорима на питања као што су: ко, шта, када, где, без обзира на то зашто. Метода анализе је поступак научног истраживања и објашњења стварности путем рашчлањивања сложених мисаоних творевина (појмова, судова и закључака) на њихове једноставније саставне делове и елементе и изучавање сваког дела (и елемента) за себе и у односу на друге делове, односно целине. Статистичка анализа представља скуп метода којима се врши израчунавање, приказивање и описивање основних карактеристика статистичких серија. Статистичка анализа има задатке да групише и сређује статистичке податаке, да приказује статистичке податаке и да одређује основне показатеље статистичких серија. Компаративни метод је метод упоређивање различитих карактеристика објеката, појава, догађаја и утврђивање њихових сличности и разлика.

II ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ ИСТРАЖИВАЊА

На индивидуалном, тимском и организационом нивоу, сматра се да је креативност кључни покретач и допринос учинку, предузетништву, расту и конкурентности сваког предузећа. Креативност као област истраживања еволуирала је током година. Историјски гледано, има своје корене у области психологије, која је обезбедила основу за концептуални и емпиријски рад фокусиран на факторе који могу да унапреде или ограниче креативност у различитим областима. Као резултат повећаног интересовања привреде за креативност, менаџмент креативности се појавио као посебна теоријска и практична дисциплина крајем осамдесетих година прошлог века (Dubina, 2013).

Креативност је дефинисана на два начина (Shalley и Breidenthal, 2019):

1. као процес – креативни процес је итеративни процес и укључује проналажење и решавање нових проблема на различите начине
2. као резултат – креативност као резултат је првенствено дефинисана у менаџменту као генерисање идеја, решења или процеса који су нови и корисни.

У организационој литератури, креативност се сматра неопходним, али недовољним условом за настанак иновација. Примарна разлика између дефинисања креативности и иновације је у томе што се, када се фокусира на креативност, наглашава производња нечега што је ново и корисно, док иновација наглашава имплементацију нових идеја или процедура.

2.1. Креативност као исходиште промена

Пре неколико година компанија Midwest Contract Furnishings, која обликује и опрема хотелске ентеријере нашла се у кризи и напуштању радника.

Највећи купац компаније, Renaissance Hotels International, била је продата Marriott International-у, који није желео услуге Midwest-а. Мада је Midwest имао само 20 радника и имао је посла за наредних пет година, постављен је пројекат изложбене витрине у

Орланду, који је требао да привуче пажњу Renaissance-а. Након две године, Midwest је фокусирао своје инжењере на сервисирање великог дела Renaissance-а. Сада, када је Marriott учинио највише за ову врсту унутрашњег бизниса, Midwest је приметио да губи најмање 80% свог прихода.

Власник Midwesta, Christopher Cogan требао је одмах да преобликује своју компанију, као и пуно ангажовање својих радника да то учине. Међутим, сви су укључујући и Cогана, били опустошени губитком Renaissance-овог рачуна. Радници су били избезумљени губитком посла и нису осећали велику мотивацију да поново дођу на посао. Cogan је бринуо своје бриге, али је открио план који може да усмери Midwest на нови правац.

Christopher Cogan и Midwest contract furnishing нису усамљени примери. Свако предузеће пролази кроз периоде промена, које могу проузроковати стрес и неизвесност. Понекад, промене доносе снаге ван предузећа, као што је случај у Midwest-у. На другој страни, менаџери у компанији желе да иницирају главне промене, али не знају како. Недостатак иновација се нашироко препознаје као један од критичних проблема са којима се суочава бизнис сада у САД и Канади. Да би била успешна, предузећа данас морају прихватити многе врсте промена.

Бизнис мора да развија побољшану производну технологију, креира нове производе, дизајниране за тржиште, имплементира нове административне системе и уздиже вештине радника (Laketa,Laketa,2013). Компаније, као што су Westinghouse, Black&Decker и Merck имплементирају све ове промене и много тога још.

Предузећа која производе нове производе су просперирале, али су многа предузећа, која су наставила са производњом старих производа пропала (Löser,2015).

Данашња успешна предузећа боре се да освоје нове производе и услуге. На пример: произвођачи аутомобила као што су Daimler Chrysler, General Motors, Toyota, веома много инвестирају у развој хелијског проточног електричног система (кретање на електрични погон), који би могао да умањи данашњу буку, а издвуне застареле клипне машине, као што су биле парне локомотиве одлазе у историју. Colt-ова производња обавља се

компјутеризовано као „паметни топ”, који може бити запаљен само од стране власника (Mašić i dr.,2010).

Фармацеутске компаније у свету истражују нове лекове, како би се бориле против болести као што је AIDS и рак.

Предузећа која се успешно мењају, као што је General Electric, Hewlett-Packard, Motorola, су профитабилна и за дивљење су. За такав степен успешности потребно је адекватно знање и висок степен разумевања улоге и значаја организационих промена у самим предузећима.

Организационе промене се дефинишу као прихватање нових идеја или понашања од стране предузетника и предузећа (Mazlumi i dr.,2014). У овом делу упознаћемо предузећа која могу бити дизајнирана тако да најквалитетније могуће у датом тренутку одговоре околина кроз унутрашње промене: развој и креативност. Најпре ћемо истражити основне снаге за организационе промене. Након тога, озбиљно ћемо размотрити како лидери олакшавају ове промене: иницијативу и имплементацију. На крају, дискутоваћемо о четири главна типа промена, технологији, новим производима, структури и култури и како би предузећа била дизајнирана да раде са огромним олакшањем. Коначно, расправљаћемо о феномену креативности.

У данашњем веома сложенем свету, предузећа требају да се стално прилагођавају новим ситуацијама, уколико желе да преживе и просперирају (Mazzucato, 2016). Текући тренд иде ка развоју предузећа која уче и адаптирају се константним променама, а која су синоним сталне организационе промене и раста. Предузеће које учи ангажује све постојеће ресурсе у решавање проблема и стално побољшава основу учења и искуства (Mazzucato, 2013).

Интерактивни систем кога чине предузећа која уче, личе на мрежу у којој сваки елеменат одговара и утиче на сваки други елеменат ка остварењу промене (Milivojević, Vukotić, 2010). На пример, лидерство обезбеђује визију за развој нових стратегија и услуга као круцијалну функцију подршке за овлашћење радника и широку отвореност за удео информација (Northouse, 2012). Овлашћења ослобађају раднике, али им намећу додатне

одговорности радне сарадње, иницирање промена и учешћа у стратегији бољитка рада и функционисања самога предузећа (Northouse, 2020). Што се тиче културних захтева, ради се о променама улога, процеса и вредности, као и спуштању баријера које су имали посебни сектори, тако да свако влада информацијама и ради удружено (Pivašević, Hafner, 2013).

Информациони удео захтева усклађење у делу менаџера за укључење радника, добављача, муштерија, често потребних култура и структурних промена. Стратегија је везана за структуру и културу, као и организационе промене на свом основном путу стварања бизниса, дозвољавајући промену иницијативе да тече од дна ка врху и обратно (Novaković, 2019).

Хоризонтална структура, која мења досадашњу пирамидалну хијерархију, инкорпорира овлашћења и информациони удео, тако да се односи на раднике, чланове тиме, менаџера и лидере.

Предузеће које учи симултано се бори за два типа планираних промена: оперативне промене, засноване на организационим снагама за побољшање основног рада и организационим процесима на различитим пољима бизниса и трансформационе промене, које укључују редизајнирање и обнављање структуре предузећа (Rajić, 2019).

2.1.1. Модел планирања организационих промена

Променом се може управљати. Гледајући спољашње трендове, моделе и потребе, лидери користе планирање да помогну предузећу и да га адаптирају за прилагођавање екстремним проблемима и приликама (Robbins, Coutler, 2017). Целовит модел планирања промена чине четири догађаја као секвенце самих промена: интерне и спољне снаге за постојање промена; организација лидерског мониторинга ових снага и стање свести, потреба за променама; уочавање потреба за иницирање промена и сама имплементација промена (Sallis, 2014).

Снаге за организационе промене постоје у спољном окружењу и у самом предузећу. Снаге окружења потичу из свих сектора окружења, укључујући конкуренте,

технологију, економске снаге и међународне чиниоце (Shahid, Azhar, 2013). На пример, многе северноамеричке компаније биле су заслепљене глобалном конкуренцијом. Једна од таквих компанија сматра се GM, која је саградила нову фабрику за производњу микроталасне пећи. Временом, фабрика је прорадила, али је за то време из Кореје, из компаније Samsung, на хиљаде микроталасних пећница увезено на америчко тржиште, по цени за трећину нижој у односу на цену производа из компаније GM. Данас Samsung има 25% америчког тржишта и GM је један од најбољих купаца. GM је затворио свој погон микроталасних пећи, са намером да купује Samsung-ове пећи и продаје их под својом етикетом.

Након што су три инжињера отпочела са радом у Ensoniq Corporation и производе кућне компјутере, експериментисали су са спољним снагама тражње купаца и променили производну линију за електронске тастатуре. Користећи иновативне технологије, Ensoniq-ови проналазачи произвели су моћну „Mirage” тастатуру, која је омогућавала људима са различитим музичким склоностима, као и неталентованима да музицирају. Ensoniq је одговорио и другим потребама околине произведши звучни селектор, који је прилагодљив за прихватање посебних жеља сваког појединца.

Унутрашње снаге појављују се у унутрашњим активностима и одлукама (Slemp, Kern, Patrigk, Ryan, 2018). Ако топ лидери селекују циљ брзо растућег предузећа, унутрашње активности морају да се мењају у сусрет таквом расту. Морају се креирати нови сектори и технологије. Захтеви од стране радника, радничких синдиката и производних утицаја, могу генерисати снагу којом менаџмент мора одговорити на промене (Stojanović, 2016).

Унутрашње или снаге окружења преводе се у уочене потребе за променом у предузећу. Лидери осећају потребу за променом када настану геп перформансе – јаз учинка, диспаратет између постојећег и жељеног нивоа перформанси (Thomas, 2014). Геп учинка може настати због текућих процедура које нису по стандарду, или због нове идеје и технологије која би могла да побољша текући учинак (Tonkham, 2013). Лидери покушавају да изграде осећај ургенције, тако да други разумеју потребу за променом. Понекад кризе као што је она у Midwest-у, обезбеђују несумњиви осећај ургенције. У

многим случајевима, нема очигледних криза, па лидери морају да препознају и створе другачију свест потребе за променом (Tseng, Lee, 2014).

Лидери у сваком предузећу морају да буду опрезни за проблеме и прилике, јер опажање потреба за променом је оно што поставља нивое за замену активности коју креира нов производ или технологија (Vučinić, 2008). Велике проблеме је лако лоцирати. Сензитивни мониторинг системи су потребни да открију велике промене, које могу одмоћи лидерима у размишљању да њихова предузећа раде добро (Waagi, 2018). Предузеће може бити у великој опасности када су промене из окружења лагане (инкременталне), с обзиром да лидери не могу одговорити таквој опасности.

Неуспех у коришћењу планираних промена и прихватању малих промена могу довести предузеће и до нестајања (Wheelen, Hunger, Hoffman, Bamford, 2018). Потрага је процес учења о текућем развоју унутар или изван предузећа, који се може користити за упознавање и уочавање потребе за променом. Многе потребе се не могу разрешити коришћењем постојећег знања, али треба тражити да предузеће развија нове одговоре (Živković, 2011). Иницирати нов одговор значи да лидери морају да обликују предузеће, тако да омогући креативност појединцима и секторима, охрабри иноваторе за иницирањем нових идеја, или да креира нове различите секторе (Živković, 2012). Ове технике су прихваћене са великим успехом од таквих корпорација као што су GM и Apple.

Креативност је генерисање нових идеја које могу ићи у сусрет потребама, или бити одговор на прилике за предузеће (Živković, 2012). Креативност је битан први корак иновације, која је витална за дугорочан успех предузећа. Људи примећују своју склоност ка иновацији, као што је то код Edwina Landa, који је пронашао полароид камеру. Frederick Smith, који је дошао на идеју целокупног путујућег сервиса за Federal Express. Сваки од ових људи видео је јединствену креативну прилику, прилику у различитој ситуацији. Свако од нас има капацитет да буде креативан. Креативни људи су често познати по оригиналности, отворености у размишљању, радозналости, фокусирани на приступ решавања проблема, упорности, релаксираним и радним атрибутима и присни за прихватање нових идеја (Živković, Živković, 2012).

Креативност се, такође може обликовати у предузећу. Компаније или сектори могу се организовати да постану креативни и да иницирају промене (Živković, 2010). Највеће компаније желе најкреативније људе и често траже да запосле креативце. Међутим, појединац је само део приче и свако има извешан потенцијал за креативност.

Лидери су одговорни за креирање радног окружења које им дозвољава успех у креативности (Živković, 2012). Карактеристике креативних предузећа кореспондирају са индивидуалцима, а креативна предузећа су ослобођена од ригидне функционалне структуре. Креативна предузећа имају јединствену интерну културу несташности, слободе, изазова и способност партиципације (Živković, 2012). Она су интегрисала све своје потенцијалне изворе нових идеја за остварење успеха. Многи лидерски партиципативни програми су рађени ван жеља да остваре активност за иницирање програма (Bobić, 2017). Људи нису надмени ритмом рутинских послова. Најкреативнија предузећа прихватају ризик и охрабрују раднике да праве грешке.

Отворени канали комуникације, покривеност територија, неограничени ресурси, децентрализација и слобода радника да бирају проблеме и праве грешке, може генерисати неочекиване користи за компанију (Grubić Nešić, 2013). Неки креативни услови омогућили су пројектном тиму да ради у NASA Jet Propulsion Laboratory, Mars Pathfinder и пронађе боље, брже и јефтиније начине рада. Када је Pathfinder слетео 4. јуна 1997. год. милиони људи је видело како је експлодирала стеновита планета за развитак Марса, која је требала да истражи да ли има наговештаја живота на њему. Пројекат је одузео 44 месеца од старта до експлозије, упоређивањем са седам година, које су предузете да се комплетира мисија Викинга за Марс. Да би се спасило време и новац, Pathfinder-ов тим је остварио иновативне инжињерске подвиге и научно развио услове који дозвољавају креативно напредовање. Тим је поставио амбициозне циљеве, направио ангажовање са поделом и ширењем комуникација и информација и охрабрио ексцентричне и различите перспективе.

Ако су креативни услови успешни, нове идеје биће генерисане и ношене према прихватању и имплементацији (Veselinović, 2012). Ово је тренутак када настају идеје шампиона. Формална дефиниција шампиона идеје је да је то особа која води потребу за

неку шампионску производну промену у организацији (Životić, Veselinović, 2018). На пример, Bonni McKeever из Federal Expressa унапредио је коалициону идеју у шампионску, борећи се за повећање медицинских плата. Memphis Busines Group за здравље, осигурала је своје чланове на десет милиона долара кроз конкурентско нуђење и попусте. Промена не настаје сама по себи. Лична енергија и снага су потребни за успешну промоцију нове идеје. Нова идеја је често одбачена од менаџмента.

Понекад, појединац може играти две или више улога, али успешна иновација у многим предузећима укључује међуигру различитих људи, где свако прихвата једну улогу (Ђурићин, Јанјошевић, Калићанин, 2013). Проналазач развија нову идеју и схвата њену техничку вредност, али нема никакве могућности нити интерес да је промовише за прихватање у предузећу. Лидери могу директно утицати на то да ли ће предузеће напредовати (Јовановић, Милenković, 2017).

Нове идеје за побољшање корпоративне иновације познате су под називом нови ризичан тим (Kafetzopoulos, Psomas, 2016). Он представља посебну јединицу дела предузећа, која је одговорна за развој и иницирање великих иновација. Нови ризичан тим даје владавину слободе креативности члановима, зато што их посебне могућности и локација ослобађају од организационих правила и процедура (Libertijanski klub, 2015). Ови тимови су типично мали, ослобођени структурирања и флексибилни да рефлектују карактеристике креативног предузећа.

Да би постојећи бизнис био способан за иновације, треба да креира структуру која људима дозвољава да буду предузетници (Nikolić i dr., 2017). Ово најпре значи да нови предузетник треба засебно да се организује у односу на старог и постојећег предузетника. Увек када год смо покушавали да од постојеће јединице направимо ону која носи предузетнички пројекат били смо неуспешни (Рауновић, 2017).

Нови ризични тим је сасвим другачији од хоризонталних односа или матричних структура. У овим структурама радници остају чланови својих сектора и раде на правовременим пројектима, радници се дуго не извештавају преко своје нормалне

структуре. Нови ризични тимови постају мали и засебни, како би осигурали да се бирократија не наметне, односно не увуче у њихову структуру (Petković, Berberović, 2013).

Акције тимова се користе у стварању нових производа. Концепт акционог тима дозвољава појединцима са новим производним идејама да обнове чланове тима из целине своје компаније. Ако је идеја успешна, људи могу да поставе нове креативне секторе. Једна варијација новог ризичног тима је нови ризични фонд, који обезбеђује ресурсе, из којих појединци или групе могу да користе развој нових идеја, производа или бизниса (Predojević, Barišić, 2008).

2.1.2. Имплементирање промена

Креативна култура и нови ризични тимови су начини унапређења иницијативе за нове идеје. Други корак да би се управљало мењањем процеса је имплементација, сама примена. Нова, креативна идеја неће користити предузећу све док у целости не буде примењена (Predojević i dr., 2022). Једна од фрустрација за менаџере-лидере је та да радници често одбијају промену из неприхватљивих разлога. Да би ефикасно управљали имплементирањем процеса, лидери треба да буду свесни разлога одбијања радника за промене и да буду припремљени да користе технике за стицање кооперативности са њима (Ćelić, 2016). Највеће кооперативне промене су у основи тешке.

Шампиони идеја често откривају да су други радници неентузијастички када су у питању нове идеје. Чланови ново-кризне групе могу бити изненађени када менаџери у регулатним организацијама не подржавају или не одобравају њихове иновације (Filipović i dr., 2016). Менаџери средњег нивоа и радници нису укључени у процес иновирања, јер им је често важан статус „quo”. Радници се појављују у улози да одбију промене из неколико разлога, али разумевајући њих (промене) и њихов значај, помажу менаџерима да се промене што боље имплементирају у предузећу.

Радници углавном одбијају промену верујући да ће њеним прихватањем изгубити део своје стечене вредности. Предложена промена у дизајнирању посла, структури или технологији може водити ка губитку моћи, престижа, плата или корисника предузећа (Veselinović, 2012). Страх од персоналног губитка је можда највише очигледан при

организационој промени. Недостатак разумевања и поверења. Запослени често не разумеју намераване циљеве промена и са неповерењем у њих гледају. Уколико су раније радни односи били негативни, отпор се може појавити. Неизвесност је недостатак информација о будућим догађајима, представља страх од непознатог. Неизвесност је посебно важна за раднике који имају малу толеранцију према променама и страх од новина и неуобичајености. Они не знају како ће промена утицати на њих и забринути су да ли ће бити способни да прихвате захтеве нових процедура или технологија.

Други разлог за одбијање промена је тај да људи који су иницирани иновацијом могу различито проценити ситуацију која потиче на промене (Veselinović, 2012). Чест критичан глас легитимише неспоразуме изнад предложених бенефиција које доноси промена. Менаџери у сваком сектору теже различитим циљевима, а иновација може смањити остварење учинка и циља у неким секторима. На пример, ако маркетинг узима нови производ, он то ради за своје купце, па се цена производње може повећати, што производни сектор то може одбити. Одбијање може изазвати пажњу до стварања проблема у иновацијама (Predojević i dr., 2022).

Разлози за одбијањем су легитимни у очима радника када су створени променама. Најбоља процедура за менаџере не игнорише одбијање, али дијагностицира разлоге и стратегије дизајна за прихватање од корисника (Predojević i dr., 2022). Стратегије за савлађивање отпора промена садрже два приступа: анализу отпора кроз снаге на подручју технике и употребу селективне тактике имплементације за савладавање отпора.

Снаге на подручју анализе представљају резултат конкуренције између водећих и снага које опструирају промене у предузећу. Када је промена позната, неке снаге је воде, а друге је онемогућавају (Predojević i dr., 2022). Да би применио промену, менаџмент треба да анализира њену снагу. Уз селективне снаге уклањања, које одбијају промену, водеће снаге биће довољно снажне да омогуће имплементацију (Životić, Veselinović, 2018).

Пошто су снаге одбијања смањене или уклоњене, понашање ће изменити инкорпорирање жељених промена. Отпор променама може бити превазиђен од стране образованих радника, или њиховим позивањем да учествују у имплементирању

променама (Predojević i dr., 2022). Метод за бављење отпором ка променама, студираан је од стране истраживача „Остварење тактика”, успешно о томе говори следеће:

Прилаз

Када употребити:

Комуникација, образовање

- * Промена је техничка.
- * Корисници траже тачне информације и анализу за разумевање промене.

Партиципација

- * Корисници траже да се осећају укључени.
- * Дизајн захтева информације од других.
- * Корисници имају снагу да одолевају.

Преговарање

- * Група има моћ над имплементацијом.
- * Група ће се изгубити у промени.

Принуда

- * Криза постоји.
- * Иницијатори јасно имају моћ.
- * Остале технике имплементирања су погрешне.

Подршка топ менаџмента

- * Промена укључује многе секторе или релокацију ресурса.

Комуницирање и образовање се употребљавају када је потребна солидна информација од стране корисника и других субјеката, који могу оспорити имплементацију.образовање је посебно важно када промене укључују нова техничка знања, или када корисници нису јединствени у идеји (Predojević i dr., 2022).

Партиципација укључује кориснике и потенцијалне потрошаче у обликовању промена. Овај прилаз је трошење времена (timeconsuming), али се он исплати, јер корисници то схватају и постају ангажовани у примени. Партиципација помаже менаџерима да одреде потенцијалне проблеме и схвате разлике у гледањима међу радницима. Кроз партиципацију у систему дизајна, менаџери су схватили какав је био нови приступ и томе нису давали отпор (Životić, Veselinović, 2018).

Преговарање је формалније средство остварења кооперативности. Преговарање употребљава формалну погодбу у циљу остваривања пристанка на жељену промену (Atkinson, Ezell, 2014). На пример, ако се сектор маркетинга плаши губљења моћи за случај да је нова менаџмент структура имплементирана, топ лидери могу преговарати са маркетингом да се дође до решења

Принуда представља формалну моћ менаџера – лидера да натерају раднике на промену. Отпораши указују да неприхватањем промена губе бенефиције, или чак посао. У многим случајевима, овај прилаз не би требао да се користи, јер се радници осећају као жртве и могу саботирати промене (Predojević i dr., 2022). Међутим, принуда је можда потребна и у кризним ситуацијама, када је брзи одговор ургентан. Технике принуде се користе као задња мера, пошто један део сарадника одбија да иде у корак са променама и потребама.

Видљива подршка топ менаџмента такође помаже превазилажењу отпора променама (Veselinović, 2018). Она симболизује свим радницима да је промена потребна за предузеће. Подршка топ менаџмента је нарочито потребна када промена укључује бројне секторе, или када су ресурси лоцирани међу секторима. Без подршке топ менаџмента ове промене могу се заглибити у препирању међу секторима, са нејасним исходом (Veselinović, 2018).

Културне-људске промене односе се на промене вредности запослених, норме, ставове, убеђења и понашања. Промене у култури и људима односе се на промене у свести запослених, више него на промене у технологији или диверзификацији производа. Обука је најчешће употребљаван алат за промену организационе свести (Albijanić, 2016).

Предузеће има програме обуке за широк дијапазон радника, као што су тимски рад и вештине слушања, кругови квалитета и партиципативни менаџмент.

Други велики прилаз за промене пословне културе је организациони развој предузећа. Он се укључује као посебно поље које је посвећено широкој скали организационих промена.

Организациони развој је примена организационог знања понашања за побољшање организационог здравља и ефикасности предузећа, кроз могућност савлађивања промена из окружења, унапређења унутрашњих односа и повећања могућности и решавање проблема (Predojević i dr., 2022). Организациони развој побољшава радне односе међу запосленима у предузећу. Менаџери се могу концентрисати на потенцијале синергије у технологији, производима, маркетингу и контролним системима (Albijanić, 2016). Предузећа током периода опадања, ревитализације, истражују различите проблеме, укључујући нижи ниво поверења, недостатак иновација и високе нивое конфликта и стресова. Период транзиције захтева супротна понашања, укључујући супротан стрес, креирање отворених комуникација и фокусирање креативних иновација за осигурање високих нивоа продуктивности (Albijanić, 2016).

Конфликт може настати у свако време и на сваком месту у здравом предузећу. Снаге организационог развоја могу помоћи решавању оваквих врста конфликта. Организациони развој може се користити за решавање различитих проблема. Међутим, да би били одани вредностима компаније и радницима, практичари-лидери организационог развоја гледају далеко шире на начине решавања специфичних проблема. Уместо тога, они су укључени и у шире исходе обезбеђења и побољшања живота предузећа, као што је охрабрење за осећај заједнице, кретање ка отвореној организационој клими и поверењу и обезбеђењу сигурности да се предузеће стара о својим радницима за њихов развој и просперитет (Albijanić, 2016).

Грађење тима појачава кохезивност и успешност организационих група и тимова у предузећу. Серије испитивања, могу се користити у бројним тимовима у унакрсним секторима да би им помогли да раде и функционишу као тим. Лидери могу радити са

тимовима да повећају своје комуникационе вештине, олакшају њихове могућности за конфронтирање један другоме и прихватање заједничких циљева (Čizmić, Crnkić, 2012).

Преглед повратних активности почиње питањима дистрибуираним радницима на оцену, климу, партиципацију, лидерство и групну кохезију у њиховом предузећу. Након што је преглед комплетиран, консултанти се сусрећу са групама радника да обезбеде feedback о одговорностима и идентификовању проблема. Радници су ангажовани на решавању проблема на основу података. Задњих година појавио се велики интерес за примену техника ОР-а у великим групама, које су подесне за доношење фундаменталних организационих промена у данашњем сложеном и брзо променљивом свету (Novaković, 2019). Прилаз великој групној интервенцији доноси заједничко учешће свих делова предузећа често укључујући стеикхолдере изван предузећа, као и дискутовање проблема или могућности, али и планова за промене. Идеја је да се укључи свако ко има интерес за промену и креирању колективне будућности кроз конверзацију и интервенције великих група односе се на значајну борбу у прилазу организационој промени од ранијих концепата и приступа рад у предузећима (Novaković, 2019).

У новом прилазу, фокус је на целовити систем, који узима у обзир организациону интеракцију предузећа са својим окружењем. Акцелерација промене када је укупан систем укључен може бити значајна. Крајњи резултат је тај да велико-групни прилаз нуди веће могућности за фундаментални традиционални прилаз трансформацији укупне културе, где понекад традиционални прилаз ствара инкременталну промену код неколико појединаца или мањих група (Veselinović, 2018).

Интервенције великих група представљају значајан удео на путу лидера да мисле на промену и рефлектују се на повећање свести о важности бављења укупним системом, укључујући спољне steikholdere у свакој значајној моћи промене (Predojević i dr., 2022). Експерти за организациони развој предузећа признају да су корпоративна култура и људско понашање релативно стабилни и да је у предузећу широко променљиво.

2.1.3. Креативни одговор на промене

Где год да погледамо, видимо промену – у технологијама и научним теоријама, друштвеним обичајима, вредностима, организационим структурама, чак и у људима. Често се за ово доба каже да је у њему једино промена извесна ствар. Ипак, промена и није ништа ново, она је основа за сам живот. Нова је само брзина којом се нове промене јављају. Никада се раније у историји човечанства нису наша сазнања, технологије, обичаји, вредности, предузећа, па и само људи мењали таквом брзином. Тренд све бржих промена продужава људску историју (Kisić, Petković, 2019). У неолиту напредак се јављао у миленијумима. Пре две хиљаде година јављао се у вековима. Данас се радикалне промене могу десити у једној деценији. Као што је промена природна за живот, тако је и убрзање природно за промену. Многе од ових убрзаних промена потичу из света технологија, у коме се свако ново откриће заснива на претходним, и све више убрзавајући развој. Индустриска револуција, на пример, изнедрила је многе процесе масовне продукције и рафиниране производне технологије. Две стотине година касније, када смо решили да производима компјутере, нисмо морали да поново измишљамо фабрике и високу технологију, јер се одиграла у делу времена које је било потребно за индустријску револуцију (Predojević i dr., 2022).

Такође, и сама природа информационе технологије је таква да се она развија много брже од индустријске технологије. Информација је далеко флексибилнија него ствар. Дизајн челичних делова машина се може користити годинама, али се софтверски програм може и мора мењати много чешће. Велике софтверске иновације, као што су прозорчићи и иконице су се веома брзо раширили у употреби када су се показали као ефикасни. За масовну производњу новог софтверског програма потребан је само један компјутер, а не нова фабрика (Kisić, Petković, 2019).

Ове брзе промене неизбежно се дубоко одражавају на предузећа. Давно основана предузећа које нису могле да препознају или нису могле да одговоре на промену технологија и тржишта одгурнуте су у страну. Нове индустрије су се појавиле скоро преко ноћи (Kisić, Petković, 2019). Компјутерска индустрија, софтвер предузећа, консултантске куће, као и предузећа за биоинжињеринг, изникле су веома брзо и у великом броју. Нека

су преживела сва искушења и опстала на тржишту, а друга отишла заувек у историју. Друга су нестала пре него што су уопште и примећене због тога што се нису могле прилагодити брзим променама и захтевној конкуренцији на тржишту (Novaković, 2019).

Пре двадесет година, предузећу би требало годину или две да оствари неопходне промене у производњи и правцима развоја. Данас се такве одлуке доносе у року од неколико месеци, па чак и неколико недеља. Посебно се предузећа у оквиру компјутерске индустрије утркују да пласирају најновија открића у технологији или софтверима на тржиште пре конкурената, или журе да ухвате корак са изненадним најјавама нових производа њихових конкурената (Novaković, 2019).

Велика предузећа су можда у предности због веће снаге и стабилности, те их промена не може представити. Али, оне су такође и више инертне. Покушај да се промени правац великог мултинационалног предузећа је сличан покушају да се окрене огроман танкер. Када ледени брег изненада изрони из магле, мора се брзо одлучивати уколико желимо да га избегнемо на време (Sallis, 2014). Посада мањег брода, који лакше манипулише, имаће и лакши задатак од посаде танкера.

Повећани притисак брзих реакција узима свој данак и од стране предузећа и од самога појединца. Без довољно времена да се добро размисли о стварима, одлуке се доносе више на основу прошлости него пуног разумевања будућности и често у стању удружене панике него смирености, хладне главе и сабрано (Novaković, 2019). Иронично је што управо фактори који захтевају нове погледе и нове одговоре ограничавају нашу флексибилност. Када смо под притиском, лако се може десити да се осетимо несигурним. Ако морамо да зађемо у непознату област када смо под притиском, несигурност ће се само повећати. Нервоза као резултат свега тога може довести до ригидности у размишљању и одлуке да се игра на сигурну карту. Све већа сложеност многих проблема са којима се суочавамо, често указује да ниједан појединац не може имати све информације и перспективу, потребну за доношење најбоље одлуке. Па ипак, тражење помоћи често нам се чини као слабост, пре него као врлина. Када не можемо сами да се снађемо, тај неуспех можемо интерпретирати као лични недостатак. Код неких људи ово може довести до дефанзивности, догматизма и аутократског стања. Код других доводи до осећања

беспомоћности, депресије и повлачења – што никако нису идеални услови за суочавање са захтевима брзе промене (Predojević i dr., 2022). Онда није ни чудо што се многе одлуке које доносимо показују краткорочнима, неодогуарајућим или једноставно погрешним.

У исто време када предузећа осећају притисак да донесу брзе, експедитивне одлуке, све већа међусобна повезаност и сложеност светских послова захтева и истраживање дугорочних импликација тих истих одлука. Пошто ово дубље размишљање захтева и више времена, често долази до конфликта између притиска за брзим одлучивањем и потребе за ваљаном одлуком у предузећу (Predojević i dr., 2022). Краткорочни проблеми увек изгледају хитније, то је у њиховој природи. Дугорочне потребе, са друге стране, могу увек бити одлагане за још мало. Ако су, рецимо, финансије у једном предузећу на измаку, смањује се улагање у развој и истраживање, едукацију, социјалне програме и друге дугорочне инвестиције, јер су то области које могу још мало да сачекају (Waari, 2018).

Ово се односи на многа предузећа. Осамдесетих година прошлог века, владе Уједињеног Краљевства, Сједињених Држава и још неких развијених земаља реаговале су на краткорочне економске притиске смањујући фондове за образовање, научна истраживања, здравство и социјалне службе. Такав приступ може бити исправан са краткорочне и средње-политичке и економске тачке гледишта, али да ли је исправан за дугорочно здравље нације, остаје да се види (Waari, 2018). Не мислимо да кажемо, да је дугорочна перспектива и исправна, већ више да нагласимо потешкоће са којима се предузећа суочавају у покушају да избалансирају супротстављене потребе.

Промена може бити узбудљива и стимулативна. Може бити окидач за нове идеје, може нас испунити ентузијазмом, створити нове могућности, суочити нас са новим изазовима и пробудити нас из дремежа. Промена може добро зачинити наше животе. Међутим, она доноси и неизвесност, те изгледа да нама као појединцима доноси и доста проблема. Економске промене доводе до промена у запошљавању и прете смањењу броја радних места (Predojević i dr., 2022). Нове технологије стварају нове процесе и нове ствари које треба научити. Научна открића стварају нове начине размишљања, изазивајући нас да одустанемо од дотадашњег уверења. Социјалне промене могу довести у опасност наш

идентитет. Личне промене могу утицати на наше вредности, терајући нас да се запитамо шта је исправно, шта је заиста важно (Predojević i dr., 2022).

Шта год да се деси или не деси, и сам неизвесност будућности изазива нервозу. Додуше, не смета нам само будућа импликација промена. Што се ствари брже мењају, ми се морамо брже прилагођавати, те је и притисак на нас већи. Узмимо електронску пошту за пример. У многим савременим предузећима високе технологије, сви запослени су међусобно повезани преко компјутерских терминала. Уместо да пошаљемо писмо и одговор добијем за неколико дана, можемо послати писмо у електронском облику на било који крај света и добити га за неколико минута. Ови брзи системи комуникације су веома ефикасни, али имају и скривену хуману цену. Не дају нам времена да дишемо. Морамо да доносимо одлуке пре него што стекнемо увид у све чињенице или истражимо све алтернативе. Ниво личног контакта може бити смањен. Такође се суочавамо са све већим притиском да приступимо све већем броју информација, да их обрадимо и реагујемо на њих. На пример лидери у паузама рада проверавају на својим паметним телефонима да ли је стигла порука из кабинета. Није истина да они увек ишчекују информације, већ је то устаљен начин комуникације, без оправдања да нису добили поруку и закаснили са одговором (Predojević, Barišić, 2008). Стога се од људи све више очекује да се понашају као компјутери које користе, пре него као људска бића. Постоји више него икад информација које се морају апсорбовати, више захтева, више улога које се морају одиграти, технологија да се све брже постигне и никад довољно времена да се све уради.

Феномен је најприметнији, наравно, међу људима одређених професија и у великим градовима у којима се интензивно живи. Али овај брзи живот није ограничен само на велике светске метрополе и одређене професије. Административни радници који користе компјутере, рецимо, све више прилагођавају сопствени ритам ритму компјутера. Кад смо код тога, питајте било коју запослену мајку или запосленог оца, без обзира на смирени темперамент, да ли су све бржи у покушају да постигну више, а да се константно боре да буду у току (Predojević, Barišić, 2008). Што брже дође до промене, то смо ми мање спремни да се са њом носимо, те смо и осетљивији на стрес. Свако од нас има лимите до којих може да поднесе притисак, било да је физички, ментални или емоционални, а да не покаже знаке оптерећења у раду у предузећу. Цена поремећаја везаних за стрес у

предузећу је огромна. У Америци, сто милиона радних дана годишње и милијарде долара се губе због главобоља, повишеног притиска, болова у леђима и исцрпљености. У европским земљама губитак је веома сличан. Укључимо ли здравствене проблеме које стрес потенцира, као што су прехладе, трошак је још већи. Трошак здравствених проблема радника ипак није највећи проблем изазван стресом за предузеће. Цена грешака и лоших одлука које доносе људи под стресом може бити много већа. Стрес утиче и на наше међусобне односе. Када смо под стресом не обраћамо много пажње на друге, лако постајемо раздражљиви или нестрпљиви са људима који не раде оно што ми желимо и уопште, лошије комуницирамо. Резултат је неразумевање, као и фрустрација у раду која шкоди и самом предузећу (Predojević, Barišić, 2008).

Када се темпо живота убрза, стрес ће сигурно постајати све већи проблем. Морамо постати флексибилнији и видети промену како мање претећу појаву. Морамо да научимо да јашемо на таласима промена, радије него да нас они поклопе. промена неће нестати. Наш изазов је не да је обуздамо, већ да на њу одговоримо на нове начине и да будемо спремни да се носимо са потпуно неочекиваним, када се изненада појави. Дрastiчно убрзање темпа живота има и велики утицај на свет око нас. Огромна потреба индустријског друштва за енергијом и изворима, као и незамисливе количине отпада које производимо, већ стварају знатне последице у свету у коме живимо. У будућности ће еколошке последице наше похлепе сигурно бити много алармантније и имаће и шире социјалне и политичке импликације. Иако већина предузећа проучава економске и тржишне прогнозе веома детаљно, мали број узима у обзир чињеницу да социјалне, политичке и еколошке промене могу изневерити и најсофистициранију прогнозу. Све захтевнија и забринута јавност чини предузеће рањивим (Erdeljan, 2017). Правилно реаговање на непредвидљиве промене у нашој средини постаће главни задатак за чланове свакога предузећа.

Ове проблеме не можемо игнорисати. Наша све већа глобална међузависност и константна брза комуникација, суочавају нас са кризом. Величина и сложеност ових проблема могу изазвати осећај страха и немоћи у нама. Изгледа да смо усред огромног друштвеног слома, да се огромном брзином крећемо ка катастрофи и да не постоји ништа што можемо урадити да се зауставимо. Ипак, дубоко у себи, многи људи знају да

појединац и само појединац, може да промени ствари. Било да су то политички лидери који су имали визију, научници који су имали нову идеју, уметници који су одражавали дух времена, новинари који су се борили за праву ствар, лидери који су се залагали за нове начине рада, или учитељи који су инспирисали друге, појединци су увек били покретачи промена (Erdeljan, 2017). Наравно, појединац не може решити све проблеме овога света. Ипак, свако од нас може извршити промене на свом радном месту, породици, заједници, у предузећу. Одговорни смо за стварање креативних начина мишљења и понашања који на најбољи могући начин користе многе могућности сталних промена и иновација у данашњем свету. Нико није одговоран за цело предузеће. Ако више људи буде одговорно за себе и своје делокруге и само предузеће ће се више мењати. Имамо довољно снаге да допринесемо, али нам недостаје знање како да искажемо моћ – као и храброст да то урадимо. Недостаје нам оснажење.

Кључни део нашег одговора на промену мора бити унутрашња стабилност. У овом периоду човечанство плови ка веома опасној олуји. Нико не зна шта будућност носи, али је сигурно да ћемо се суочавати са много већим променама него до сада. Када се оне појаве, то ће сигурно бити изненада и неочекивано (Predojević i dr., 2022). Једна од најважнијих ствари за нас у овом времену је да задржимо унутрашњи мир, да нађемо смирен центар унутрашње стабилности из кога можемо деловати јасније и креативније. Изазов није предвиђање будућности или покушај да се промене држе под контролом, него да се креативно одговори на непредвиђене околности. Морамо се ослободити старих запажања, ставова и погледа и прихватити новости на свеж начин, виталношћу и слободом која се тражи. Морамо бити спремни да преиспитамо све претпоставке о томе ко смо ми, куда идемо, шта нам је заиста потребно и шта нам је најважније (Predojević i dr., 2022).

Јасно да ће предузећа и појединци који ће преживети надоласеће промене бити они који су најфлексибилнији и најприлагодљивији. Морамо се издигнути изнад ригидног мишљења и фиксираних погледа који нас могу ухватити у замку. Иако су нам у прошлости послужили, лако могу ограничити нашу перцепцију садашњости и будућности. Потреба за унутрашњом флексибилношћу није у сукобу са потребом за унутрашњом стабилношћу, оне зависе једна од друге. Ако не успемо да одржимо унутрашњу

смиреност, може нам се десити да очајнички покушавамо да поставимо шеме понашања да би створили осећај одговорности у предузећу (Predojević i dr., 2022). Са друге стране, ако смо изнутра мирни, онда смо и много слободнији да одговоримо на промену и то на много бољи начин. Ако смо флексибилни не значи да ће нас ветрови промена бацати тамо-овамо. Када смо заиста флексибилни, онда смо као дрво на ветру: чврсто утемељено на коренима, а опет у могућности да се савија на олуји. Стабилност и флексибилност не само да су два главна састојка менаџмента промене, већ су и основа креативности у предузећу. Креативна особа неће паничити пред новим околностима и изазовима, већ ће мало одступити да би сагледала на нов начин. Успешно управљање будућношћу захтева ново размишљање и вољу да се сагледају нови одговори. Неизбежне промене са којима ће се човечанство суочити током првих деценија 21. века, захтеваће да се ослонимо на своје креативне ресурсе више него икада. можемо бити господари сопствене судбине. Да би је мудро искористили, морамо се чвршће ослонити на креативан дух који лежи у сваком од нас. Морамо да постанемо свесни креатори будућности и да се пажљиво крећемо турбулентним морима која су пред нама. Морамо научити да сопственом будућношћу управљамо са унутрашњом стабилношћу, флексибилношћу и дубоком креативношћу (Predojević i dr., 2022).

У овом раду ослањамо се на тај извор креативности лидера, како да га искористимо да оснажимо и себе и оне око нас. Ту се не ради само о разумевању креативности, већ и о разумевању нас самих и живота и о томе да треба дозволити унутрашњој креативности да нам освежи живот, јер је креативност основа живота, рада и функционисања модерног предузећа. Можемо управљати светом у коме живимо, а наша креативност се уобличава кроз наше руке. Своју изванредну креативну снагу морамо користити мудро и пажљиво, морамо да пустимо креативност да тече кроз нас, а онда из нас у свет, да бисмо је могли усмерити на стварање највишег добра и квалитетног функционисања модерног предузећа.

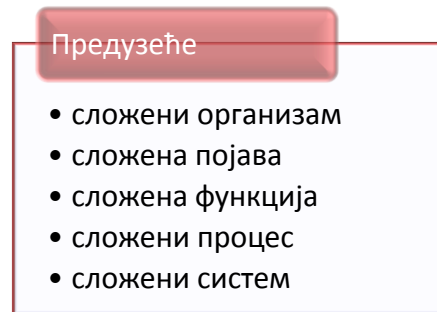
2.2. Примена креативни промена менаџера у условима организационог дизајна

Основно полазиште у третирању и разматрању појма организације у предузећима је да је то сложен систем који се може дефинисати као идеална структура међусобно поверених и логички прописаних делова са оптималном координацијом и јасно дефинисаним циљевима (Životić, Veselinović, 2018). То уједно значи да се предузећа посматрају у контексту системског приступа њеног деловања, јер је оно део општијег, вишег система, али је истовремено структурисано подељено на подсистеме. Теорија система проблем припадности систему и проблем системског структурисања третира као наглашену везу између предузећа и спољног окружења, што истовремено омогућава да се предузећа може посматрати у контексту ситуационог окружења. Системски и ситуациони приступ су основни аспекти у којима делују посматрана предузећа. Међутим, свако предузеће има вишедимензионални карактер и може се дефинисати на више начина (Životić, Veselinović, 2018). Оно је у исто време (слика 1):

- сложени организам, који може да функционише у форми или институционалним оквирима компаније, болнице, музеја, школе, политичке странке, опере, позоришта, спортског клуба и др. У њему се преплићу, сажимају и суживљавају различити интереси појединаца и група људи, стимулације и ограничења, организацијска дисциплина и слобода стваралаштва, формални захтеви и неформалне иницијативе;
- сложена економска, политичка и друштвена појава, јер је опредељена да задовољи потребе људи;
- сложена менаџментска функција, јер се системом, какво је предузеће, мора управљати;
- сложени процес, јер се у њему континуирано ствара функционални оквир или форма организације и рада;
- сложени систем, јер је предузеће дефинисано системским категоријама. Предузећа су скупови који представљају организационе системе, а сваки организациони систем дефинисан је циљевима система, елементима система и њиховим функцијама, међусобним везама и односима у систему,

токовима новца, материјала, енергије и информација у систему (Veselinović, 2012).

Слика 1: Вишедимензионална дефиниција предузећа



Извор: прилагођено према Веселиновић (2012)

Најчешћи ослонац у дефинисању појма „организација“ аутори траже у менаџментској теорији. И то не случајно, јер предузеће са својом структуром, да би остваривало циљеве због које су је људи и створили, мора да функционише. Једноставно речено - предузеће мора да ради. Функционисање предузећа које остварује циљеве подразумева да оно то чини под одређеним условима, правилима, законитостима и по одређеним процедурама. Такве законитости, правила и процедуре функционисања предузећа тичу се њеног управљања (Veselinović, 2012).

У менаџментском процесу све што је повезано са појмом предузећа може изазвати збрку приликом његовог дефинисања, јер се, како је већ речено, предузеће истовремено може посматрати и као процес и као институционална форма. Отуда, менаџментски приступ појму организације утврђује различите принципе његовог дефинисања (Veselinović, 2012). Са становишта управљања, односно менаџментске теорије, дефиниције могу бити:

- предузеће је најзначајнија и најсложенија функција менаџмента коју обављају менаџери и при којој се пројектују и успостављају односи међу активностима и људима укљученим у прибављање, алоцирање, коришћење и замену организационих ресурса.

- предузеће означава функционално управљање, односно она испуњава производну функцију, организацију рада, стимулацију, успостављање реда, дисциплине, поретка и васпитања (Robbins,Coutler,2017);
- организација обезбеђује предузеће или неку другу институцију, или организациону форму, свим неопходним ресурсима за испуњавање сопствене делатности (Životić,Veselinović,2018);
- предузеће је комплексна структура комуникација и односа међу учесницима њене делатности, у процесу доношења одговарајућих организацијских одлука.,„Формална организација“ је модел понашања и односа. Она је усмерена на чланове предузећа и на законским основама се за њих и планира (Belbin,2013);
- организација је процес анализе делатности, одлука, решења и односа, са циљем: 1) идентификације рада и његове поделе на различите видове и функције, којима се може управљати, 2) груписања функција и делова целине у јединствену организациону структуру, 3) избора кадра за управљање организацијским функцијама, деловима целине и самом целином предузећа (Stojanović,2016).

Дефиниције засноване на теорији друштвених система, које би могле да се одразе и на предузећа, могу се систематизовати на следећи начин:

- организација је систем свесне координације између двоје или више људи, који испуњавају разноврсну делатност ради остваривања јединственог циља (Veselinović, 2012);
- организација је систем разнородних средстава регулације понашања (Živković,2012);
- организација је скуп људи, заузетих решавањем сложених задатака, који су повезани једни с другима у процесу свесног достизања узајамно утврђених и усаглашених циљева (Ivanko,2013);
- организација је својство друштвене популације, које се појављује при додиривању са спољашњим окружењем (Tseng, Lee,2014);

- организација је пре свега колективни друштвени субјект делатности, друштвени систем, који обједињује, координира и усмерава понашање људи или друштвених група у процесу заједничке делатности (Shahid,Azhar,2013)
- организација је систем кооперативне и координисане делатности са циљем остваривања максималне користи од узајамног деловања са спољашњим окружењем, односно организација је посредник у узајамном деловању појединаца са спољашњим окружењем; организација, то је група људи чија се делатност свесно координира ради достизања општег циља или циљева (Jovanović,Milenković,2017).

Организациони дизајн односи се на изглед и особине организационе структуре, па зато утиче на облик организационе структуре, које се у предузећу оличавају кроз нормативна акта.

Организациона структура дефинише се као систем веза и односа између елемената у предузећу. Темелни модел има своја три обележја, и то: а) понашање, б) организациону структуру и в) стил управљања, односно руковођења (Veselinović, 2012).

Организациони дизајн чине сложене улоге, позиције и модели доношења одлука, дакле, активности као што су: интелигенција организације, анализа унутрашњих и спољних фактора дизајна, дизајн параметара организационе структуре, креирање организационе шеме. Дизајн предузећа зависи од стратешке мисије и циља самог предузећа и од повољних и неповољних утицаја спољачњег окружења. Механички дизајн предузећа се односи на стабилне услове и карактерише га предвиђање и планирање (Veselinović, 2012). У стабилном систему предузеће је стабилан пословни систем са особеном специјализацијом, стандардизацијом, формализацијом и центрелизацијом. Организациони дизајн се јавља у иестабилним околностима у турбулентном пословном окружење и захтева отворен, флексибилан, рационалан и динамички пословни систем (Veselinović, 2012).

Слика 2: Параметри организационе структуре предузећа



Извор: прилагођено према Веселиновић (2012)

Дефинишемо и четири параметра организационе структуре предузећа (слика 2):

- Поделу рада,
- Децентрализацију ауторитета,
- Груписање институција, и изнад свега
- Координацију различитих активности.

Подела рада представља поделу посла на појединце. Активности се могу диференцирати по ширини (хоризонтално) и дубини (вертикално). Хоризонтална изражава структуру која захтева учесталост понављања операција. Мали број операција представља уску и „плитку“, односно специјалност, рутинске послове (Veselinović, 2012). Велики број различитих операција карактерише широка специјалност, шире стручно знање, високо образовање. Вертикална специјализација изражава степен утицаја који радник има на обављање сопственог посла који врши.

Послови се диференцирају на плитке, дубље и најдубље. Плитки посао је да извршилац извршава само онај задатак који му је додељен. Дубљи посао поред непосредног извршавања има одређене контроле над пословима који обавља и док код најдубљих послова извршилац има максималну контролу над послом који обавља (Thomas,2014).

Дистрибуција ауторитета у предузећима је процес делегирања права, дужности и овлашћења са управљачког врха топ менаџмента на субјекте. Обим права и дужности изражава могући степен делегирања ауторитета. Структура управљања зна за два облика: централизацију и децентрализацију. Структура руковођења која проистиче из дизајна прдузећа, може бити једнолинијска на принципу јединства наредби или вишеллинијска коју чини комбинација линијске и штапске. Хоризонтална децентрализација као што је познато, огледа се у начину а и инструментима расподеле ауторитета у фирми између руководиоца и стручњака (Jovanović,Milenković,2017).

Груписање јединица или департаментализација је принцип повезивања организационих јединица на нижем нивоу ради формирања већих функционалних јединица на вишим нивоима организације све до врха институције. Основни критеријум за груписање је функционални и тржишни, а изведени је особени матрични облик груписања. Код функционалног груписања послови се групишу према сродности у релативно велике групе (Kafetzopoulos,Psomas,2016). Тржишно груписање представља ширење поља спортских делатности на више комплементарних програма у оквиру истих или проширених капацитета. Диверсификација представља ширење активности и тржишта на нова географска подручја. Оно треба да обезбеди структурне претпоставке за и стовремено коришћење предности функционалног и тржишног груписања, а тимови се формирају од стручњака за разне области (Kafetzopoulos,Psomas,2016).

Координација процеса врши се ради усклађивања активности организационих целина како би се остварили постављени цијеви. Она се остварује путем:

- а. Међусобног комуницирања као начина координирања који се остварује непосредним контактима и комуницирањем између чланова.

b. Директне контроле као начина координације рада где се једном лицу додељује ауторитет да координира рад осталих и да их контролише. Формални ауторитет поседује руководилац чије се надлежности и овлашћење дистрибуирају, хијерархијски од врха до дна организационе структуре.

c. Стандардизације која представља својеврсну самоконтролу активности сваког извршиоца у предузећу. То је начин да се избегну могући неспоразуми између нижих и виших руководилаца. Формализује се понашање запослених планским одлукама, јер постоји хијерархија решавања коифликата и проблема (Vobić,2017).

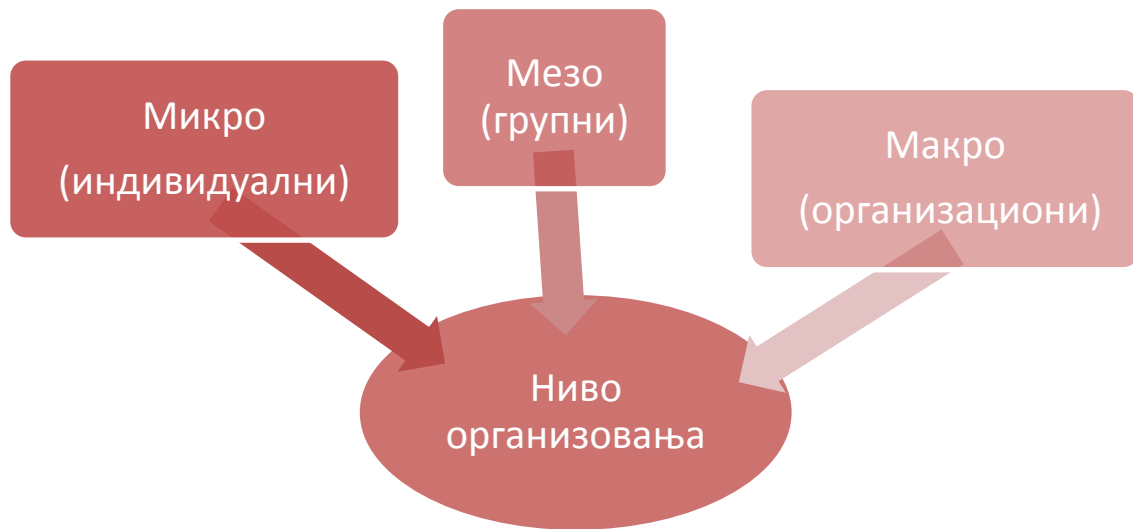
Департаментализација представља одлуку о начину како ће се организационе позиције груписати у функционалне јединице и колико ће јединице бити велике. Важан је добар избор основа за груписање, јер је то примарни параметар организационог дизајна. Послови се могу груписати према: врстама послова, према врстама и степену стручности, према оутпуту, према клијентима, према времену, географским подручјима (Veselinović,2012).

У суштини груписање послова се своди према функцији и тржишту. Основе за груписање у датој ситуацији су:

- a. Функције
- b. Тржиште, као и
- c. Комбинација функција и тржишта.

Функционална департаментализација је груписање у сродне послове, знања и вештине. Тржишна департаментализација своју структуру заснива и на географском груписању, док се матрично груписање односи на нестабилне услове пословања (Veselinović,2012).

Слика 3: Нивои организовања у предузећу



Извор: прилагођено према Веселиновић (2012)

Свако предузеће на тржишту роба и услуга има три нивоа организовања:

1. Индивидуални (микро);
2. Групни (мезо) и
3. Организациони (макро) ниво.

Микро ниво се односи на положај и улогу појединца, а он зависи у институцији од окружења, технологије, природе посла, карактеристика персонала и стила лидерства (Veselinović,2012).

Организациона структура предузећа се формира и зависи од екстерних (тржиште, научни и техничко-технолошки развој) и интерних фактора (величине, стратегије, технологије). Дакле, предузеће детерминише: власништво, што је изражено у земљама у транзицији где је у току или је завршено власничко реструктурирање (Veselinović,2012).

Средина,односно окружење може бити опште и специфично. Опште окружење се односи на: економске, политичке, социјалне услове пословања, док се специфични тиче потрошача, добављача, конкуренција и томе слично (Veselinović,2012).

2.2.1. Модели организационог дизајна у предузетништву

Подела рада односно послова и радиих задатака код предузетничког модела је веома ниска и у хоризонталној и вертикалној димензији. Радник обавља веома широк круг разних послова. Услед неискуства и недовољног броја ангажованог персонала у малим предузећима, свако ради све, и оно што му се нареди, без поговора, брзо и ефикасно. Позитивне стране овог модела обухватају: задовољство запослених, флексибилност и лака замена ангажованог персонала. Овде доминира лидерски принцип (Živković,2012).

Бирократски модел предузећа детерминише велика подела рада тако да персонал обавља мали број једиоставних операција а стиче и ауторитет. Дакле, послови су стандардизовани и формализовани и покривени формалним документима (статутом, етичким кодексом и слично) (Northouse,2020).

- Централизација као принцип и ауторитет у доношењу одлука односи се на топ-менаџмент.
- Хоризонтална децентрализација омогућава стручњацима да задобију ауторитет.
- Средња линија менаџмента је добро развијена и решава оперативне проблеме и има задатак да прописе и стандарде спроведе у пракси и да пренесе наредбе одозго на доле и информације од доле на горе.

Дивизиони модел фирме представља тршишно груписање функционалних, дивизионих јединица. Сваки сегмент, фирма, има своју дивизију, и она зависи од величине предузећа. Дакле, све функције су подељене на дивизије и нема централизованих послова, јер дивизије обављају послове: маркетинга, производње, развоја, финансија, уз одговарајуће трошкове (Northouse,2020).

Професионални модел фирме је карактеристичан по подели рада која је веома изражена у хоризонталном, али је готово нема у вертикалном правцу. Специјализација је веома изражена. Професионалци се баве само одређеном области и развијају стручност,

чији је крајњи циљ профитабилност. Они, пре свега, имају велику аутономију, и препуштају им се одлуке у раду. Сви професионалци исте професије полазе од истих знања у обављању посла на два начина: формалним школовањем и обуком и тренингом у самом предузећу (Northouse,2012).

Модел адхократије је модел који има низ предности јер обухвата:

- Иновативност и креативност у организацији, управљању и пословању;
- Софистицираност, прецизност и транспарентност;
- Повећану мотивацију, задовољство и посвећеност послу и професији запослених;
- Промоција персонала, уз стицање способности, знања и вештина ангажованог персонала.

2.2.2. Фактори избора организационе структуре предузећа

Слобода стваралаштва је основ свих процеса стварања врхунских достигнућа у спортским пословању предузећа. За тако високе креативне чинове и акције потребни су слободни људи. Слобода човека је категорија која се подразумева у предузетништву. Како је ова специфичност предузетништва нетипична, то се може аналогно закључити да и тип организационе структуре, као исход дизајнирања, може бити нетипичан, односно несвакидашњи и непримерен другим предузећима, као што су то, на пример, нека производна предузећа (Northouse,2020).

Наука о организовању, укључујући и менаџментску науку, даје у оваквим случајевима неке одговоре који се могу користити у предузетничким подухватима. Видели смо да се предузетништво може третирати на класичан начин дизајнирања организационе структуре, па стога говоримо о простој, фуикционалној, дивизионој, комбинованој (хибридној) и матричној организационој структури (Northouse,2012). Међутим, у контексту слободе стваралаштва као једне од основних карактеристика предузетништва, могућа су два типа организационих структура:

1. професионална бирократска организациона структура и
2. адхократска организациона структура.

Основна полазишта у избору организационе структуре су везана за: а) успостављање компатибилности контекста унутрашњег са спољашњим окружењем предузећа и б) успостављање најефикаснијих координационих веза на вертикалној лествици и хоризонталном низу организационе структуре предузећа. Због тога избор организационе структуре највише везујемо за систем координације, јер без обзира на то колико добру структуру менаџери изабрали, ако њу није могуће координисати, онда је она без значаја за постављене циљеве и друге параметре важне за предузеће (Northouse,2020).

Одлука о правилном избору организационе структуре предузећа зависи од многих фактора, а посебно од мисије, циљева и задатака предузећа, техничко- технолошких аспеката, стања и потенцијала људских, материјалних и других ресурса, старости и величине предузећа, способности менаџментске структуре, способности предузећа да одговори на изазове и промене у спољашњем окружењу, конкурентне способности самог предузећа, затим и способности, односно знања, вештина и искуства менаџмента и других запослених у предузећу и на крају услова који владају у општем и оперативном окружењу предузећа (Northouse,2020).

Избор организационе структуре зависи и од карактеристика, односно параметара које свака понуђена организациона структура има, а оне могу бити: основни координациони механизми, методе координације, кључне структуре људског рада, тип вертикалне координације, посебно децентрализације, степен коришћења хоризонталне координације, концентрације моћи у једном делу предузећа, типа департаментализације и др (Northouse,2020).

Менаџмент, који је и одговоран за избор најцелисходније организационе структуре има најмање четири дилеме пред собом приликом одлучивања за једну од многих варијанти, које би, сматрамо, могле да се односе на устројство организационе структуре предузећа:

- Централизација или децентрализација су фактори који опредељују организациону структуру у односу на нивое доношења одлука у предузећу. То практично значи да је дилема какво ће предузеће бити, централизовано или децентрализовано, односно да ли ће топ менаџер задржати код себе и за себе сав ауторитет, из кога ће црпети овлашћења и одговорност или ће их делом делегирати на ниже нивое менаџмента. Постоји наравно аргументација и „за“ и „против“ централизације или децентрализације. Међутим, не треба истискивати на оштрој подели на децентрализовану или централизовану организациону структуру предузећа (Hadžić,Pavlović,2018). Свако предузеће мора пронаћи меру своје децентрализованости, јер ефикасна организациона структура мора бити подједнако децентрализована и централизована за поједине менаџментске функције. На пример, централизација се може односити на планирање и контролу, а децентрализација на организовање, кадровску политику и руковођење (Hadžić,Pavlović,2018).
- Резултативност / економичност. Резултативност значи способност предузећа да квантитативно и квалитативно што више и боље оствари постављене циљеве. Резултативност предузећа усмерена је на активности које би одговарале критеријумима спољашње средине. Предузеће је у том случају фокусирана на непрекидно тражење нових могућности постизања резултата у условима неизвесног, односно турбулентног окружења. То се одражава на дизајнирање организационе структуре, односно оспособљавања предузећа да одговори на спољашње услове њене активности. Економичност предузећа, пак, односи се на остваривање унутрашњих операција и на степен рационалног коришћења људских, материјалних, новчаних и других ресурса. Економичност предузећа подразумева принцип релативно малог инвестирања ресурса за што већи ефекат пословања (Hadžić,Pavlović,2018). На тај начин економичност је усмерена на разраду и примену показатеља унутрашње ефикасности и рационалности и контроле свих операција у кључним процесима рада. Дилема се састоји у томе да ли је потребно остварити циљ по сваку цену,

са могућом неравнотежом између уложеног и оствареног, на штету овог првог, што изазива ризик од покривања дисбаланса у каснијим циклусима планирања. или, одредити се за рационална улагања ресурса, без обзира на степен остварења циља (Hadžić,Pavlović,2019).

- Експертизам или менаџерство. Дилема је заснована на могућој одлуци о концепцији кадровске политике, као важном елементу за функционисање предузећа. Специјалисти или експерти за одређене послове, код нас познатији као стручњаци за поједине области, по дефиницији су носиоци нових технологија и технолошких процеса, нових модела, процедура и метода рада. Они уједно обезбеђују висок степен квалитета рада и пословне продукције (Hadžić,Pavlović,2019). Насупрот њима, професионални менаџери, којима по дефиницији мањка специјалистичких стручних знања, могу боље од других да одговоре захтевима суптилног рада са људима, умеју боље да координирају односе између људи, као и активности делова целине и саме целине предузећа. Они могу боље да сагледају перспективе предузећа, што показује да боље коинтеграли и стратегијски размишљају од уских специјалиста. Експерти виде дубље, менаџери даље (Hadžić,Pavlović,2019).
- Тврда дисциплина или слобода деловања. Дисциплинованост чланова менаџментске и неменаџментске структуре у предузећу односи се на прецизно исуњавање задатих активности, без поговора, по унапред израђеним процедурама и правилима. Тврда дисциплина уједно подразумева врло строгу контролу активности и резултата на остваривању постављених циљева. Овај модел не оставља много простора за самостално деловање у оквиру предузећа (Ford,2015). На другој страни, слобода деловања се схвата и као могућност самосталног повлачења одређених потеза, укључујући могућност доношења одлука у појединим моментима. Слобода деловања подједнако подразумева предузетничке активности. Она отвара путеве слободи предузетничког стваралаштва и уједно даје шансу структури менаџмента да ефикасније одговори на промене у спољашњем окружењу (Ford,2015).

Највиши квалитет предузетничког деловања огледа се у изазивању промена, а не само у реакцији на промене. Међутим, оштро постављена дилема између тврде дисциплине и слободе деловања доводи до ригидне организационе структуре, која по својој природи не може бити ефикасна. Комбиновање оба елемента стилова управљања у организационој структури, у одговарајућим деловима те структуре и у појединим фазама и на одређеном степену развоја предузећа, доноси и највеће ефекте (Kisić, Petković, 2019). То практично значи да дилема строга дисциплина или слобода деловања у ствари и не истоји. Нормално је да предузетнички чиновници менаџмента на појединим нивоима раста предузећа отварају нове перспективе, спречавајући њене падове и негативне трендове. Али, истовремено, тврда дисциплина у реализацији одлука омогућава повећање ефикасности и резултативности рада предузећа и не може бити супротстављена слободи деловања. Слобода деловања, креативност и стваралаштво не исцрпљују се само у припреми доношења одлука (Kisić, Petković, 2019).

2.3. Појам финансијске анализе

Шира употреба финансијске анализе почела је 1930-их у време Велике економске кризе када су се предузећа сусрела са појавом масовних банкротстава, те се сходно томе појавила и потреба за детаљном анализом проблема одржавања ликвидности, анализом активности предузећа и проблемом одржавања капитала. Финансијска анализа се бави истраживањем и бројчаним представљањем функционалних односа који постоје између билансних позиција, стања и успеха, а са циљем да се омогући што објективнија оцена финансијског положаја и активности предузећа. У основи финансијска анализа представља рачунарску анализу, односно стављање у однос појединих билансних позиција. Ипак финансијску анализу, можемо представити у три велике групе:

- Анализа помоћу рачунарских бројева;
- Анализа пословног, финансијског и тоталног ризика;
- Анализа финансијских токова и њихово билансирање;

Финансијску анализу можемо схватити као неку врсту систематског прегледа предузећа. Она укључује избор, оцену и тумачење финансијских показатеља у сврху процене оперативног учинка и финансијског стања предузећа и спада у традиционалне

методе¹ мерења перформанси предузећа. Подаци који се користе за финансијску анализу доступни су у кварталним, полугодишњим и годишњим финансијским извештајима посматраног предузећа.

Ефикасна финансијска анализа заснива се на три стуба (Wheelen i dr, 2018):

- Идентификовање кључних карактеристика привредне гране,
- Идентификовање примењене стратегије, и
- Квалитетна оцена финансијских извештаја.

Потенцијални инвеститори, односно кредитори најчешће користе финансијске показатеље, односно финансијску анализу помоћу рацио бројева за процену пет аспеката оперативног учинка и финансијског стања посматраног предузећа (Melicher i Norton, 2017):

- Показатељи ликвидности (енг. liquidity ratios),
- Показатељи управљања имовином (енг. asset management ratios),
- Показатељи управљања дугом (енг. financial leverage ratios),
- Показатељи профитабилности (енг. profitability ratios),
- Показатељи тржишне вредности (енг. market value ratios).

Сваки посматрани аспект укључује неколико показатеља финансијске анализе. За израчунавање прве четири категорије показатеља користе се подаци из финансијских извештаја – биланса стања и биланса успеха, док је за израчунавање пете групе показатеља потребно познавати и податке са финансијског тржишта, односно берзе.

¹ За детаљније проучавање финансијске анализе погледати нпр. Hinkle (2003), Peterson Drake and Fabozzi (2012), Subramanyam (2014), Samonas (2015), Lessamblo (2018), Alexander (2018), Bigel (2022).

2.3.1. Показатељи ликвидности

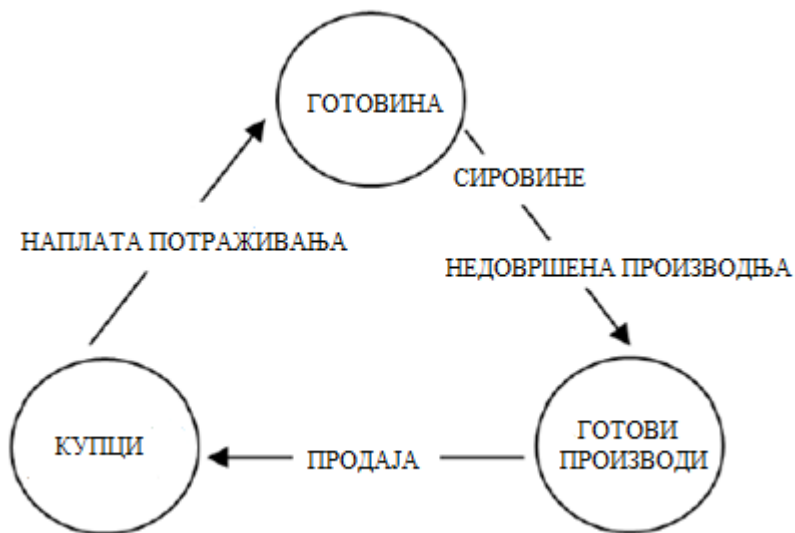
Ликвидност се односи на ефикасност или лакоћу са којом се одређено обртно или основно средство или хартија од вредности могу претворити у готов новац без утицаја на његову тржишну цену. Готовина се универзално сматра најликвиднијом имовином јер се најбрже и најлакше може претворити у другу имовину. Материјална имовина, као што су некретнине, и опрема, су релативно неликвидни. Остала финансијска средства налазе се на различитим местима у спектру ликвидности. Мање ликвидна средства захтевају више времена и могу имати већи трошак.

Као примарни циљ управљања готовином ради одржавања ликвидности јесте да се салдо готовине одржава на што је могуће нижем нивоу без угрожавања редовне пословне активности предузећа. Овај приступ практично подразумева што је могуће веће скраћење циклуса наплате потраживања, пре свега од купаца, као и пролонгирање исплата, пре свега обавеза према добављачима, уз могућност улагања вишка готовине у пре свега ликвидне краткорочне хартије од вредности које се релативно лако и уз мало трошкова могу конвертовати у готовину. За адекватно управљање токовима готовине и одржавање одговарајућег нивоа ликвидности неопходно је познавати два критична фактора: токова готовине (слика испод) и процену трошкова који су повезани са готовином (трошкови у вези са држањем готовине и трошкови држања минималног износа готовине).

Трошкови у вези са држањем готовине односе се на: трошкове финансирања, трошкове инфлације и трошкова који проистичу из ризика везаног за промену девизног курса. С друге стране, трошкови који настају у вези са одлуком предузећа да на рачуну држи минимални салдо готовине подразумевају: евентуални губитак доброг угледа предузећа, могућност пропуштања шансе за рентабилна улагања, пропуштену могућност коришћења готовинских попушта, повећане трошкове додатног задуживања када услови на тржишту нису повољни. Одржавање адекватног нивоа ликвидности као и ефикасно управљање токовима готовине подразумева проналажење оптималног баланса између трошкова у вези са држањем готовине и трошкова који настају у вези са одлуком да се одржава минимални салдо готовине. За мерење ликвидности предузећа

најчешће се користе општи или ригорозни рацио ликвидности. Општи рацио ликвидности у обзир узима комплетан износ обртних средстава за измирење преузетих краткорочних обавеза, док ригорозни рацио ликвидности не узима у обзир залихе јер су оне од свих обртних средстава најмање ликвидне.

Слика 4: Циклус конверзије готовине



Извор: прилагођено према Melicher i Norton (2017); Valaban (2022)

Приликом креирања инвестиционих планова неопходно је узети у обзир ликвидност предузећа како тренутне потребе за готовином не би имале утицај на дугорочне инвестиционе циљеве. Наиме, адекватан ниво ликвидности предузећа:

- Обезбеђује готовинске резерве – без обзира на износ који предузеће планира да улажи у неликвидна средства, оденосно опрему, неопходно је да се задржи одређени износ по страни за хитне случајеве. Оптималан износ резерве варира у зависности од карактеристика предузећа, али је генерална препорука да се приход од најмање три месеца задржи као готовинска резерва.
- Износ за усклађивање портфолиа ликвидних и неликвидних хартија од вредности – у идеалном случају, ликвидна средства као што су заједнички

фондови, акције, обвезнице и друга алтернативна улагања треба да буду основа здравог портфолиа сваког предузећа.

Лоши показатељи ликвидности могу да буду узроковани проблемима у управљању активном и пасивом, проблемима на пољу структуре и рочности капитала или проблемима са остваривањем довољне стопе рентабилности (Vučićević, 2012). Уколико је ликвидност угрожена услед проблема у управљању активом и пасивом биланса у том случају треба обратити пажњу на показатеље пословне активности предузећа. Уколико је ликвидност угрожена услед проблема на пољу структуре и рочности капитала у том случају треба обратити пажњу на показатеље финансијске структуре. Уколико је ликвидност угрожена услед проблема са рентабилношћу у том случају потребно је додатно анализирати показатеље рентабилности.

2.3.2. Показатељи активности

Показатељи, односно коефицијенти активности се користе приликом оцене ефикасности организације у коришћењу расположивих средстава у циљу генерисања готовине и прихода. Поменути показатељи се користе и за компарацију нивоа улагања у имовину и прихода који она генерише. Из тог разлога, показатељи активности су познати и као коефицијенти ефикасности или коефицијенти обрта. Улога коефицијента активности или коефицијента обрта је у процени ефикасности пословања, односно адекватности управљања појединим облицима активе, као што су основна средства, залихе, потраживања и готовина, као и краткорочних обавеза пре свега према добављачима. У пракси се најчешће користе:

- коефицијент обрта залиха,
- коефицијент обрта потраживања од купаца,
- коефицијент обрта добављача,
- коефицијент обрта укупних обртних средстава,
- коефицијент обрта основних средстава и сл.

Коефицијент обрта залиха указује на адекватно управљање залихама у посматраном предузећу. Тумачењем овог коефицијента добија се одговор на питање да ли предузеће успева да одржи континуитет своје производње без сувишног улагања у залихе. Уколико постоји неки проблем, решења је могуће потражити не само у финансијској, него и у набавној служби (која је набавила сировине и материјал у већим/мањим количинама или по високој цени), у производњи (која није успела адекватно да процени адекватну количину залиха која је неопходна да се не угрози континуитет производње) или продаји (која не успева да реализује одговарајућу количину готових производа). Сувишно улагање у залихе (на које указује низак коефицијент обрта залиха) значи да предузеће није могло да средства уложи у рентабилне пројекте.

Коефицијент обрта потраживања од купаца указује на број дана који је потребно да прође да би се готови производи наплатили од купаца. Што је време наплате потраживања краће, односно што је већи коефицијент обрта потраживања од купаца, то је краћи и готовински циклус, односно потребно је мање времена од момента издавања готовине до момента наплате потраживања, односно повољнији је ефекат на рентабилност и ликвидност предузећа.

Коефицијент обрта добављача указује на број дана који је потребно да прође да би предузеће измирило своје обавезе према добављачима. Што је време исплате добављачима дуже, односно што је нижи коефицијент обрта добављача, то је краћи и готовински циклус, односно потребно је мање времена од момента издавања готовине до момента наплате потраживања, односно повољнији је ефекат на рентабилност и ликвидност предузећа.

Већи коефицијенти обрта укупних обртних средстава и обрта основних средстава указују на бољу пословну активност предузећа и имају позитиван ефекат и на рентабилност и на ликвидност предузећа.

2.3.3. Показатељи структуре финансирања

Да би било рентабилно предузеће жели да постигне оптималну структуру капитала, односно оптималан однос између сопственог и туђег капитала. У случају да предузеће има висок ниво финансирања из сопствених извора, у том случају ће користити ефекат тзв. финансијског леверица. Финансијски левериц представља финансијски ризик изазван ефектом фиксних трошкова, у виду камате, које предузеће сервисира по основу дуга и представља ствар избора компаније. Ако предузеће финансира своје пословање сопственим средствима (учешћеним и сопственим капиталом) онда у том случају нема ефекта финансијске полуге. Међутим, у пракси ретко да постоји компанија без испољеног ефекта финансијског леверица, јер сва предузећа својим менаџментом теже да остваре боље финансијске резултате у пословању, односно већи профит. Судећи према уштедама које се остварују путем пореских олакшица, за очекивати је да ће се компаније под пореским оптерећењем више задуживати како би оствариле већи учинак. Показатељи структуре финансирања који се најчешће користе у пракси су:

- показатељи задужености и
- показатељи покрића.

Традиционална теорија структуре капитала указује на чиљеницу да оптимална мешавина капитала обезбеђује ниску пондерисану просечну цену капитала која максимизира тржишну вредност предузећа. Штавише, све промене у нивоу дуга или капитала ће модификовати вредност фирме. Али коефицијенти финансијског леверица и показатељи структуре капитала нису довољни за одређивање тог ефекта, јер постоји више фактора који додатно утичу на посматрани однос.

2.3.4. Показатељи рентабилности

Профитабилност, односно рентабилност је један од најважнијих појмова којим се одређује дугорочни успех предузећа. Остваривање профитабилности је од суштинског значаја за сва предузећа, јер им омогућава да расту. Разумевање концепта и онога што одређује профитабилност у великој мери доприноси развоју боље пословне стратегије. Без обзира да ли бележите профитабилност за прошли период или планирате профитабилност за наредни период, мерење профитабилности је најважније мерило успеха пословања. Посао који није профитабилан не може опстати. Насупрот томе, посао који је високо профитабилан има могућност да награди своје власнике великим повратом на њихову инвестицију. Повећање профитабилности један је од најважнијих задатака пословних менаџера.

У зависности од јединствене понуде и стратегије компаније, постоје ствари које финансијски менаџери могу учинити како би повећали профит и омогућили компанији да оствари свој примарни циљ. Постоји много фактора који могу утицати на вероватноћу пословног подухвата. Као детерминанте рентабилности предузећа аутори (Fareed и др., 2016; Мијић и др., 2018; Gharaibeh и Khaled, 2020; Mazanec, 2022) наводе велики број интерних (ликвидност предузећа, пословна активност предузећа, адекватност управљања обртним капиталом, величина компаније, стопа раста предузећа, задуженост предузећа, величина предузећа, величина прихода од продаје, обим и цена трговања акцијама посматраног предузећа, ниво специјализације, продуктивност, трошкови запослених, висина субвенција коју предузеће остварује и сл.) и екстерних фактора (ниво агрегатне тражње, конкуренција, ниво ГДП-а, стопа инфлације, ниво и волатилност девизног курса, висина каматне стопе, пореске стопе, ниво спољнотрговинске размене и сл.). У наставку рада детаљније ће бити образложени поједини фактори, односно детерминанте рентабилности.

Интерни фактори који имају утицај на профитабилност предузећа односе се на:

- ликвидност предузећа – виши ниво ликвидности предузећа омогућава предузећу да лакше оствари виши ниво профитабилности, односно рентабилности, будући да се ликвидна предузећа сматрају сигурнијим пословним партнерима,
- пословну активности предузећа – предузеће са вишим нивоом пословне активности требало би да остварује више нивое рентабилности, будући да на време наплаћују своја потраживања од купаца, на време измирују обавезе према добављачима, адекватно управљају залихама и улажу одговарајуће износе у модернизацију опреме,
- адекватност управљања обртним капиталом – адекватно управљање обртним капиталом собом носи већу стопу рентабилности, јер предузећа ефикасно управљају обртним ресурсима,
- задуженост предузећа – више задужено предузеће требало би да остварује виши ниво рентабилности, будући да има више прилика за рентабилно улагање него што поседује сопственог капитала, као и да путем задуживања остварује тзв. пореске уштеде,
- величину предузећа – проширење производног процеса је обично стандардна пракса за растуће компаније које желе да повећају стопу рентабилности свог пословања. У циљу утврђивања да ли додавање друге производне линије има смисла, неопходно је утврдити да ли повећана производња неће премашити потражњу купаца,
- приходе од продаје – виши ниво прихода од продаје подразумева и више нивое рентабилности предузећа, будући да су пословни приходи, односно приходи од продаје основни приходи које свако предузеће остварује,
- промет акцијама предузећа – виши промет акцијама предузећа подразумева да је предузеће чијим се хартијама од вредности, односно акцијама тргује у већој мери у већој мери рентабилно,
- специјализација – уска специјализација у одређеној области, односно проналажење тзв. тржишне нише носи собом више нивое рентабилности,

- продуктивност – у неким индустријама, један од најбољих начина да се постигне профитабилност, односно рентабилност је управо повећање продуктивности компаније. На пример, могуће је поставити захтев за производњу више производа без веће потрошње, а добра стратегија за поједина предузећа која им омогућава да буду профитабилна јесте унапређење постојеће опреме или увођење већих провизија за продају
- висина зарада запослених – виши ниво зарада запослених подразумева нижу рентабилност предузећа,
- висина субвенција – уколико предузеће остварује одређени ниво субвенција, лакше ће остварити и жељену стопу рентабилности.

Екстерни фактори који имају утицај на профитабилност предузећа односе се на:

- ниво агрегатне тражње – производњом производа који задовољавају захтеве и потребе клијената, компаније могу остварити већи профит и повећати шансе за постизање профитабилности, односно рентабилности. На пример, прехранбене компаније могу повећати профит производњом хране за којом увек постоји потражња, као што су житарице за доручак или конзервирани производи.
- конкуренција – предузећа која се суочавају са великим бројем конкурентских предузећа могу бити мање профитабилна јер се такмиче са великим бројем сличних предузећа која нуде сличне или исте производе. Да би остварила профит у оваквој ситуацији, понекад има смисла снизити цене како би производи били привлачнији купцима. У случају развијања новог пословног концепта потребно је пронаћи тржишну нишу или производ за којим постоји велика потражња, али који нису у понуси великог броја предузећа.
- ГДП – виши нивои ГДП-а у привреди подразумевају више нивое рентабилности, будући да постоји више платежно способне тражње и веће могућности за пласман производа,

- инфлација – виши ниво инфлације негативно утиче на ниво рентабилности предузећа, будући да снижава реалну рентабилност предузећа,
- ниво и волатилност девизног курса – ниво девизни курса има различит ефекат на предузећа увознике и на предузећа извознике, док висока волатилност угрожава рентабилност свих предузећа,
- каматне стопе – виши ниво каматних стопа значи тежи приступ тржишту капитала по вишим ценама, чиме се негативно утиче на стопу рентабилности предузећа,
- стопе пореза – виши ниво стопа пореза негативно утиче на стопу рентабилности предузећа,
- економске кризе – у условима економске кризе највећи број предузећа има проблем са рентабилношћу, док предузећа са ефикасним финансијским менаџментом могу адекватно да одговоре условима кризе (Balaban i dr, 2023).

2.3.5. Показатељи тржишне вредности

За израчунавање показатеља тржишне вредности потребно је поред података из финансијских извештаја користити и податке са финансијског тржишта. С тим у вези потребно је напоменути да је израчунавање поменутих показатеља могуће само за предузећа чија је вредност верификована на финансијском тржишту, односно за предузећа чије се акције котирају на берзи. Сврха израчунавања показатеља тржишне вредности ејсте одговор на питање да ли акционари остварују довољан принос на улагања. Акционари принос могу остварити у виду дивиденде, али могу се задовољити и нижим нивоом дивиденде уколико очекују раст цена акција предузећа чије су акције купили. Показатељи тржишне вредности који се најчешће користе у пракси су:

- нето принос по акцији и
- рацио плаћања дивиденде.

III ИСТРАЖИВАЧКИ ДЕО

Очекивани резултати спроведене компаративне финансијске анализе треба да покажу ниво, адекватност и креативност одговора менаџера посматраних малих и средњих предузећа на услове глобалне економске кризе.

Износ и квантитет спонзорстава у условима глобалне економске кризе дају нам за право да констатујемо начин на који су креативни менаџери одговорили на кризну ситуацију и какав је ниво кризног менаџмента имплементиран у руковођење предузетничким подухватима у турбулентним ситуацијама (Robbins,Coutler, 2017).

Улога кризног менаџмента као скупа функција или процеса има за циљ да идентификује, изуче и предвиди могуће кризне ситуације и успостави посебне начине које ће предузећу омогућити са спречи кризу или да се са њом избори и да је превазиђе, уз минимизирање последица њеног дејства и што бржи повратак у нормално стање што у овом нашем случају даје могућност креативном предузетнику да пронађе адекватан одговор на новонасталу ситуацију (Jovanović,Milenković, 2017).

Дизајнирање поступака и одлука које утичу на ток кризе и, припрема мере и адекватног распоређивања ресурса за њено савладавање представљају врло важан елемент деловања креативног предузетника у времену глобалне економске кризе (Predojević i dr., 2022).

Очекивани резултати спроведене финансијске анализе треба да буду у складу са основном претпоставком да су креативни менаџери посматраних предузећа адекватно одговорили на услове глобалне финансијске кризе (Predojević i dr., 2022). С тим у вези, могуће је успоставити смернице за будућност и успоставити одређени модел понашања у кризним ситуацијама, што се може сматрати како практичним тако и научним доприносом.

3.1. Анкета-примењени метод истраживања – тест за дефинисање стилова лидерства и менаџмента

У поступку конципирања анкете извршено је такво груписање питања да се добију тачни и целовити одговори о стилу лидерства заступљеном у седам предузећа. Питања се односе на инструменте лидерства као што су: моћ, мотивација, комуницирање и тимски рад. Испитаници су дужни да се одреде за једну тврдњу која највише одговара опису њиховог понашања у процесу руковођења.

Дефинисање узорака

Проблеми у избору узорака испитаника за истраживање у анкети били су бројни. Узорак је морао да буде довољно хомоген да би се могле контролисати најбитније ситуационе варијабле и довољно хетерогене да би се испољиле индивидуалне разлике у погледу стила лидерства. Одлучили смо се за узорак (N=60).

Вишедимензионална класификација

Дефинисана је дужином радног стажа али на руководећем радном месту, годинама старости, степеном школске спреме и полом испитаника.

Функционална и каузална анализа прикупљених чињеница

У складу са предметним истраживањем аутор се определио за поделу стилова према три приступа стила лидерства:

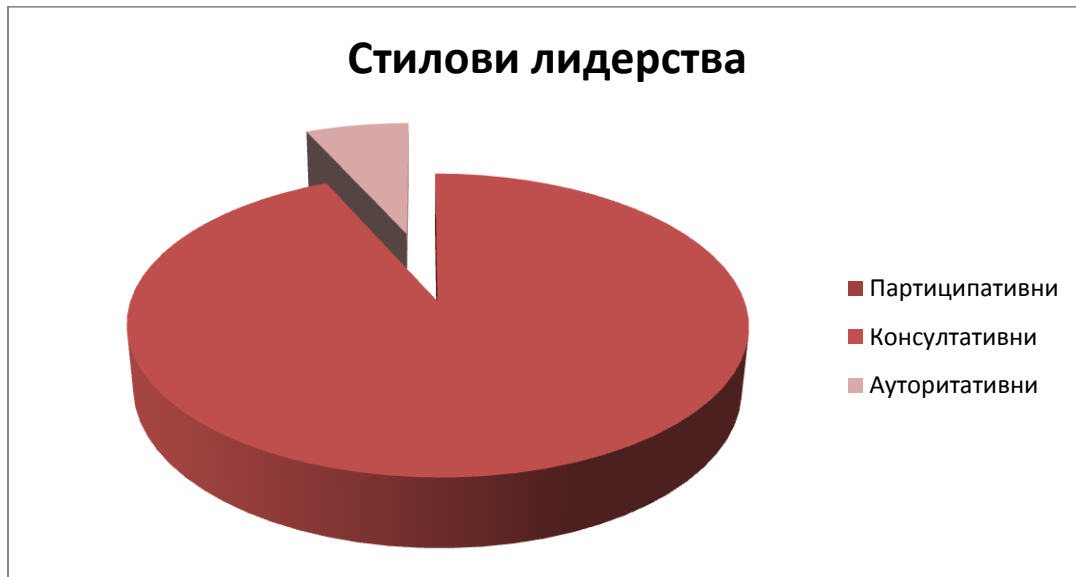
- 1) ауторитативни
- 2) консултативни
- 3) партиципативни

Табела 1: Резултати анкете према дефинисаним стиловима лидерства

| Стилови лидера | Број бодова | Фреквенција | % |
|-----------------------|-------------|-------------|---------------|
| Партиципативни | 126-150 | 0 | 0,00 |
| Консултативни | 91-125 | 56 | 93,30 |
| Ауторитативни | 30-70 | 4 | 6,70 |
| Укупно | | 60 | 100,00 |

Извор: калкулација аутора

Графикон 1: Резултати анкете према дефинисаним стиловима лидерства



Извор: калкулација аутора

Према приказаним резултатима истраживања можемо закључити следеће:

1. Од укупно 60 анкетираних испитаника ниједан испитаник не припада категорији „партиципативно лидерство“.
2. Највећи број испитаника 56 (93,30%) припада категорији „консултативно лидерство“.

3. Само 4 испитаника према дефинисаним критеријумима примењују „ауторитативни стил руковођења”.

Резултати истраживања недвосмислено указују на доминантну примену консултативног стила лидерства, што је представљено и графички на Графикону 1.

У табелама 2 до 5 приказани су резултати истраживања у односу на учесталост и проценат посебно за сваку од четири наведене варијанте.

Табела 2 : Резултати анкете према радном стажу

| Радни стаж | Фреквенција | % |
|---------------|-------------|---------------|
| 0-10 | 22 | 36,70 |
| 11-20 | 20 | 33,30 |
| 21-30 | 18 | 30,00 |
| Укупно | 60 | 100,00 |

Извор: калкулација аутора

Графикон 2: Резултати анкете према радном стажу



Извор: калкулација аутора

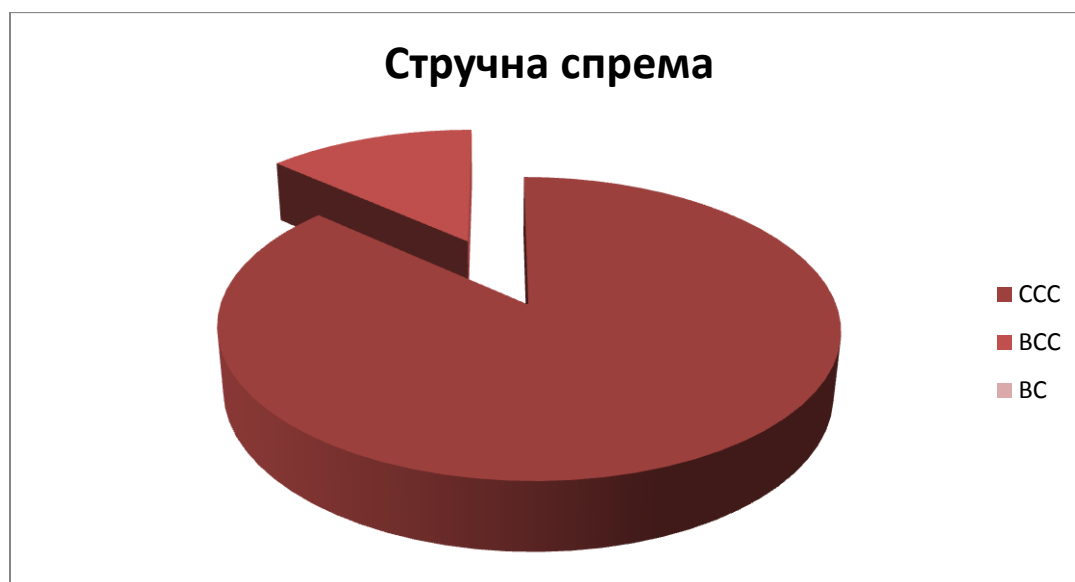
Резултати показују да према радном стажу (Табела 2) највећу заступљеност имају испитаници са радним стажом до 10 година, 22 испитаника (36,7%). Нешто мању заступљеност имају испитаници са радним стажом од 11-20 година (33,3%). Остатак чине испитаници са радним стажом од 21-30 година (30%). Подаци указују на уједначену заступљеност дефинисаним старосним структура, што је представљено и графички на Графикону 2.

Табела 3. Резултати анкете према стручној спреми

| Стручна спрема | Фреквенција | % |
|----------------|-------------|---------------|
| ССС | 52 | 13,30 |
| ВСС | 8 | 86,70 |
| ВС | 0 | 0,00 |
| Укупно | 60 | 100,00 |

Извор: калкулација аутора

Графикон 3: Резултати анкете према стручној спреми



Извор: калкулација аутора

Највећи број анкетираних испитаника 52 (86,7%) поседује ВСС (високу стручну спрему). Само осам испитаника поседује ССС (средњу школску спрему). У руковођању према дефинисаном узорку не учествује ни један анкетирани испитаник са вишом школском спремом.(Табела 3.)

Резултати истраживања према полу (табела 4.) дају велику предност женској популацији 96,6%.

Табела 4. Резултати анкете према полу

| Пол | Фреквенција | % |
|---------------|-------------|---------------|
| Ж | 58 | 96,66 |
| М | 2 | 3,33 |
| Укупно | 60 | 100,00 |

Извор: калкулација аутора

Графикон 4: Резултати анкете према полу



Извор: калкулација аутора

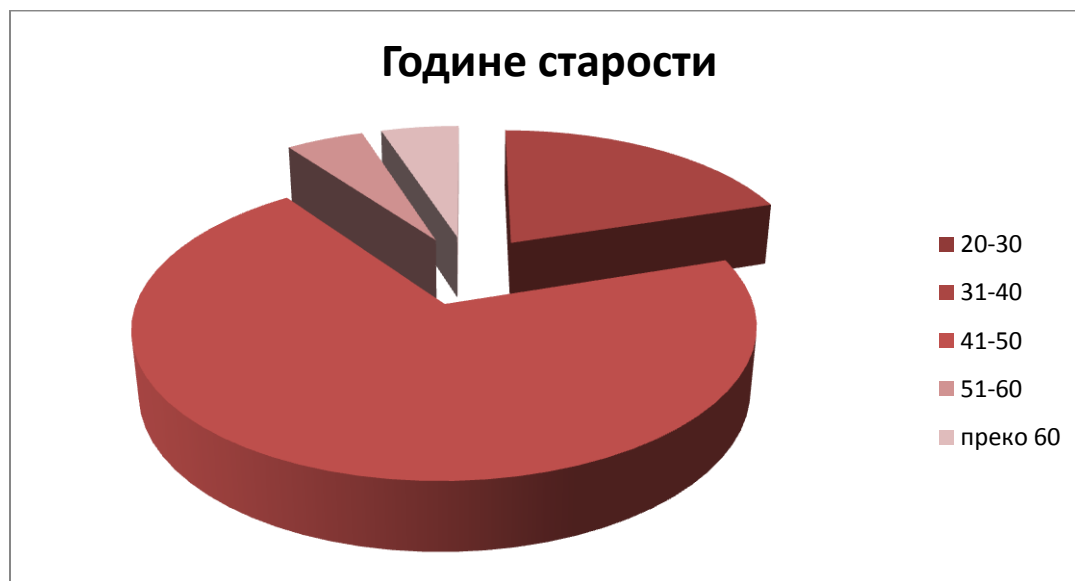
Резултати истраживања према годинама старости евидентирани у табели 5. указују на чињеницу да веома мали број младих људи, 8 испитаника (13,3%) учествује у вођењу предузећа. Највећи број анкетираних, 28 испитаника (46,7%) припада старосној групи 41-50 година. Знатно је заступљена у вођењу, и старосна група од 51-60 година (36,7%).

Табела 5. Резултати анкете према годинама старости

| Године старости | Фреквенција | % |
|-----------------|-------------|---------------|
| 20-30 | 0 | 0,00 |
| 31-40 | 8 | 13,30 |
| 41-50 | 28 | 46,70 |
| 51-60 | 2 | 36,70 |
| Преко 60 | 2 | 3,30 |
| Укупно | 60 | 100,00 |

Извор: калкулација аутора

Графикон 5: Резултати анкете према годинама старости



Извор: калкулација аутора

Табеле 6 до 8 показују резултате спроведеног истраживања у вези издвајања новчаних средстава посматраних предузећа у два временска периода, пре почетка економске кризе (период од 2014. до 2019. године) и у току глобалне економске кризе (период од 2020. до 2022. године), везано за маркетиншке активности, едукације, научне конференције, хуманитарне активности, репрезентацију и спонзорство у спорту. Посматрани период је диференциран на два раздобља како би се могли извући јаснији закључци истраживања.

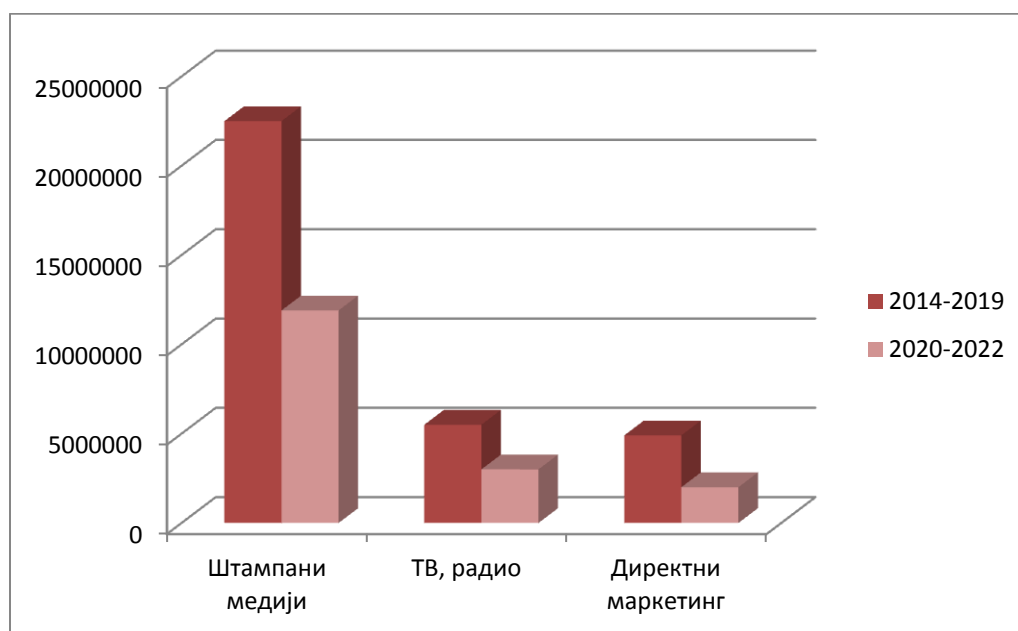
Табела 6. Просечан износ маркетиншких активности посматраних предузећа у периоду од 2014. до 2022. године (изражено у РСД)

| Маркетиншке активности | Новчани износ | |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | од 2014. до 2019. године | од 2020. до 2022. године |
| Штампани медији | 22.500.000,00 | 11.900.000,00 |
| ТВ, радио | 5.500.000,00 | 3.000.000,00 |
| Директни маркетинг | 4.900.000,00 | 2.000.000,00 |
| Укупно | 32.900.000,00 | 16.900.000,00 |

Извор: калкулација аутора на основу интерно доступних извора података

Из табеле 6. види се да су издвајања за маркетиншке активности у периоду од 2020. до 2022. године, у време глобалне економске кризе, готово дупло била мања од новчаних износа која су издвајана у исте сврхе у периоду пре избијања кризе, од 2014. до 2019. године. Штампани медији су у другом периоду финансирани са 52,88% укупног износа, улагања у маркетиншке активности путем ТВ и радио реклама били су мањи за 45,45%, док су трошкови директног маркетинга редуковани за 59,18%. Укупан просечан износ маркетиншких активности редукован је за 48,63% у другом периоду, након избијања кризе. Добијени резултати представљени су и графички на Графикону 6.

Графикон 6: Просечан износ годишњих маркетиншких активности посматраних предузећа у периоду од 2014. до 2022. године (изражено у РСД)



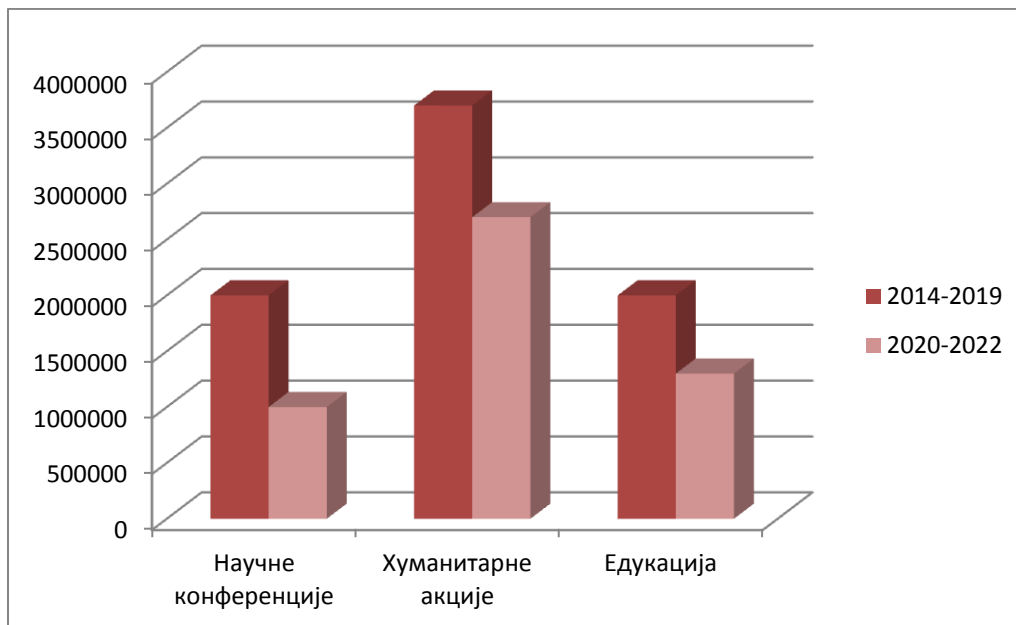
Извор: калкулација аутора на основу интерно доступних извора података

Табела 7. Просечан износ годишњих новчаних издвајања за научне конференције, едукацију и хуманитарне акције посматраних предузећа у периоду од 2014. до 2022. године (изражено у РСД)

| Едукација и хуманитарне активности | Новчани износ | |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | од 2014. до 2019. године | од 2020. до 2022. године |
| Научне конференције | 2.000.000,00 | 1.000.000,00 |
| Хуманитарне акције | 3.700.000,00 | 2.700.000,00 |
| Едукација | 2.000.000,00 | 1.300.000,00 |
| Укупно | 7.700.000,00 | 5.000.000,00 |

Извор: калкулација аутора на основу интерно доступних извора података

Графикон 7: Просечан износ годишњих новчаних издвајања за научне конференције, едукацију и хуманитарне акције посматраних предузећа у периоду од 2014. до 2022. године (изражено у РСД)



Извор: калкулација аутора на основу интерно доступних извора података

Из табеле 7. види се да су новчана издвајања за научне конференције, хуманитарне активности и едукацију такође у значајној мери опала у време економске кризе од 2020. до 2022. године, од новчаних износа која су издвајана у исте сврхе од 2014. до 2019. године. Новчани износ намењен научним конференцијама смањен је за 50% у другом периоду, док је износ намењен у хуманитарне сврхе смањен за 27,03%. Износ издвојен за едукацију смањен је за 35% појавом економске кризе. Добијени резултати представљени су и графички на Графикону 7.

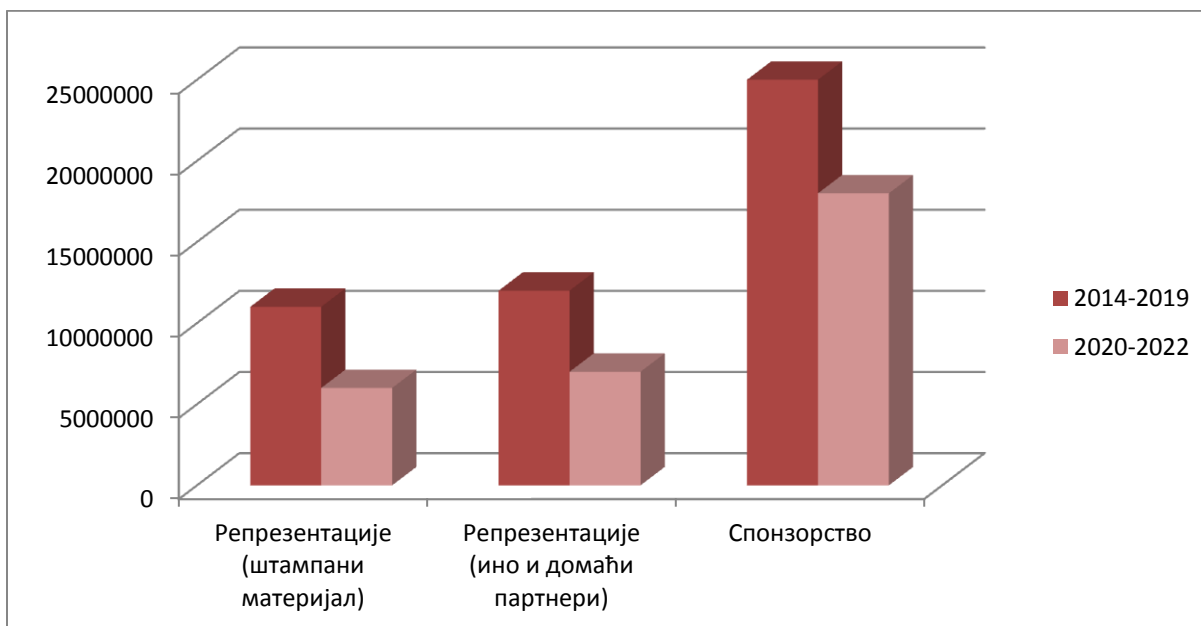
Из табеле 8. види се да су новчана издвајања за репрезентацију (роковници, календари..), за новчана издвајања, која су била намењена ино и домаћим партнерима, као и за спонзорство, такође у значајној мери опала у време економске кризе од 2020. до 2022. године, од новчаних износа која су издвајана у исте сврхе од 2014. до 2019. године.

Табела 8. Просечан износ годишњих новчаних издвајања за спонзорства и репрезентације посматраних предузећа у периоду од 2014. до 2022. године (изражено у РСД)

| Репрезентације и спонзорства | Новчани износ | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| | од 2014. до 2019. године | од 2020. до 2022. године |
| Репрезентације (штампани материјал) | 11.000.000,00 | 6.000.000,00 |
| Репрезентације (ино и домаћи партнери) | 12.000.000,00 | 7.000.000,00 |
| Спонзорство | 25.000.000,00 | 18.000.000,00 |
| Укупно | 48.000.000,00 | 31.000.000,00 |

Извор: калкулација аутора на основу интерно доступних извора података

Графикон 8: Просечан износ годишњих новчаних издвајања за спонзорства и репрезентације посматраних предузећа у периоду од 2014. до 2022. године (изражено у РСД)



Извор: калкулација аутора на основу интерно доступних извора података

Просечан износ новчаних средстава намењен за репрезентације (штампани материјал) редукован је за 45,45%, трошкови намењени за репрезентације за иностране и домаће партнере смањени су након избијања кризе за 41,67%, док је износ спонзорстава смањен за 28%. Укупан просечан износ новчаних средстава намењен за репрезентације и спонзорства смањен је за 35,42%. Добијени резултати представљени су и графички на Графикону 8.

На основу предметног истраживања и резултата, у оквиру методолошки постављених хипотеза, са великим степеном поверења, можемо прихватити следеће:

У потпуности је потврђена **ГЛАВНА ХИПОТЕЗА**: да је одговор менаџера посматраних малих и средњих предузећа на услове глобалне економске кризе адекватан, креативан и кључан у условима глобалне економске кризе.

ПОСЕБНЕ ХИПОТЕЗЕ 1 и 2 показале су да је највећи број менаџера различитих нивоа у посматраним предузећима, припада категорији консултативних лидера и да је на руководећим положајима у посматраним предузећима највише мушкараца са високом стручном спремом. Добијени резултати, међутим не иду у прилог **ПОСЕБНЕ ХИПОТЕЗЕ 3**, те аутор може да закључи да ова хипотеза није потврђена, односно износ који на име спонзорстава издвајају посматрана предузећа се значајније променио у условима глобалне економске кризе.

3.2. Финансијска анализа посматраних предузећа

Приликом формирања узорка у обзир су узети критеријуми за разврставање предузећа по величини према важећем Закону о рачуноводству (Сл. гласник РС, 62/2013), односно просечан број запослених, величина пословног прихода, као и вредност пословне имовине, у циљу формирања хомогеног панела. Узорак посматрања састоји се од 7 предузећа са територије АП Војводине која се баве трговином на велико дрветом, грађевинским материјалом и санитарном опремом (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године. По С. Балабан: „Сва посматрана предузећа припадају групи малих и средњих предузећа, што значи да је просечан број запослених у посматраним предузећима у периоду од 2014. до 2022. године износио између 50 и 250, док се пословни

приход кретао од 8.800.000 евра до 35.000.000 евра. Просечна вредност пословне имовине посматраних предузећа износила је између 4.400.000 евра и 17.500.000 евра“. Извор подака коришћених у финансијској анализи су званично објављени финансијски извештаји посматраних предузећа, односно биланси стања и биланси успеха.

Слика 5: Показатељи финансијске анализе коришћени у истраживању



3.2.1. Израчунавање показатеља ликвидности

По Балабан (2022): „Ликвидност одражава способност предузећа да испуни своје краткорочне обавезе користећи ону активу која се може у најкраћем могућем року претворити у готовину. Другим речима, ликвидност се заправо односи на брзину трансформације одређених ставки активе у готовину. Што је посматрано предузеће више ликвидно, мања је опасност од неизвршења преузетих обавеза и инсолвентности. Према Робинсону и ауторима (2015) адекватно управљање ликвидношћу постиже се ефикасном употребом појединих облика активе“. Нанда и Панда (2018) доказују да ликвидност у

значајној мери утиче на профитабилност предузећа. По Балабан (2022):“Анализа ликвидности фокусира се на однос између обртних средстава и текућих обавеза, као и на брзину којом се потраживања и залихе могу претворити у готовину током обављања редовних пословних активности“.

Општи показатељ ликвидности је једна од најчешће коришћених мера ликвидности и исказује се на следећи начин:

$$\text{Општи показатељ ликвидности} = \frac{\text{Обртна средства}}{\text{Краткорочне обавезе}}$$

Показатељ опште ликвидности показује у којој мери посматрано предузеће својим обртним средствима покрива своје краткорочне (текуће) обавезе. О стандардним вредностима показатеља опште ликвидности нема конкретних података². Углавном се они пореде са просеком привредне гране којој анализирано предузеће припада и дугогодишњим трендом у самом предузећу, и у великој мери зависе од структуре обртних средстава, односно од одговора на питање да ли у структури обртних средстава доминирају потраживања, готовина или залихе. Уколико у структури обртних средстава доминира готовина, прихватљива је и нижа вредност показатеља опште ликвидности. С друге стране, уколико у структури обртних средстава доминирају залихе, неопходан је виши ниво показатеља опште ликвидности.

Низак ниво ликвидности у моменту посматрања, у односу на просек привредне гране, често значи да се посматрано предузеће суочава са потешкоћама у измиривању преузетих обавеза. Висок ниво ликвидности, међутим, није нужно позитиван. Он може да укаже да се средства у предузећу неефикасно користе. Муерс анд Рајан (1998) указују на парадокс – што више ликвидне имовине предузеће поседује, већа је могућност улагања у нерентабилне пројекте.

² Неки аутори сматрају да је однос 2:1 оптималан однос обртних средстава и краткорочних обавеза. Видети Красуља и Иванишевић (2006).

Други показатељ ликвидности је сличан претходном, али је бројилац нешто другачији. Наиме, из обртних средстава изузимају се залихе, као најмање ликвидан део обртних средстава.

$$\text{Ригорозни показатељ ликвидности} = \frac{\text{Обртна средства} - \text{Залихе}}{\text{Краткорочне обавезе}}$$

Изостављањем најмање ликвидних обртних средстава (залиха), ригорозни ратио ликвидности пружа конзервативнији поглед на ликвидност. Генерално посматрано, ригорозни показатељ ликвидности у вредности 1 сматра се као разумна позиција ликвидности, будући да су ликвидна обртна средства довољна да покрију краткорочне обавезе. Када показатељ падне испод 1, предузеће се мора ослонити на продају залиха како би обезбедило подмиривање доспелих краткорочних обавеза по њиховом доспећу“.

Ланг и Маффетт (2011) у својој студији документују за глобални узорак да предузећа са већом транспарентношћу доживљавају мању волатилност ликвидности. Резултати су посебно изражени током криза, када се варијансе ликвидности, коваријансе и екстремни догађаји неликвидности значајно повећавају, али су мање изражени код транспарентних предузећа. Цеспа и Фоуцаулт (2014) сматрају да провајдери ликвидности често сазнају информације о имовини из цена друге имовине у исто време показујући да ово генерише самојачајући позитиван однос између информативности цена и ликвидности. Овај однос узрокује преливање ликвидности и извор је крхкости. Наиме, аутори сматрају да мали пад ликвидности једне активе може, кроз повратну спрегу, резултирати веома великим падом тржишне ликвидности и информативности цена, односно довести до краха ликвидности. Бигио (2015) сматра да су ликвидна средства кључна за ублажавање финансијских ограничења за улагања и запошљавање. Хассаин и Алам (2019) тврде да је однос између ликвидности и профитабилности постао важно питање у свакој организацији. Кључ је у адекватном управљању обртном имовином и текућим обавезама на начин да се максимизира профитабилност. Стога је важно стално

пратити позицију ликвидности сваког предузећа јер без ње предузеће не може опстати. У наставку су дате просечне вредности општег и ригорозног показатеља ликвидности за 7 предузећа са територије АП Војводине (шифра делатности 4673).

Табела 9: Показатељи ликвидности 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673)

| Година | Општи показатељ ликвидности | Ригорозни показатељ ликвидности |
|--------|-----------------------------|---------------------------------|
| 2014 | 3,19 | 0,34 |
| 2015 | 3,28 | 0,39 |
| 2016 | 3,38 | 0,27 |
| 2017 | 2,95 | 0,45 |
| 2018 | 8,82 | 0,47 |
| 2019 | 8,56 | 0,32 |
| 2020 | 8,86 | 0,42 |
| 2021 | 8,18 | 0,73 |

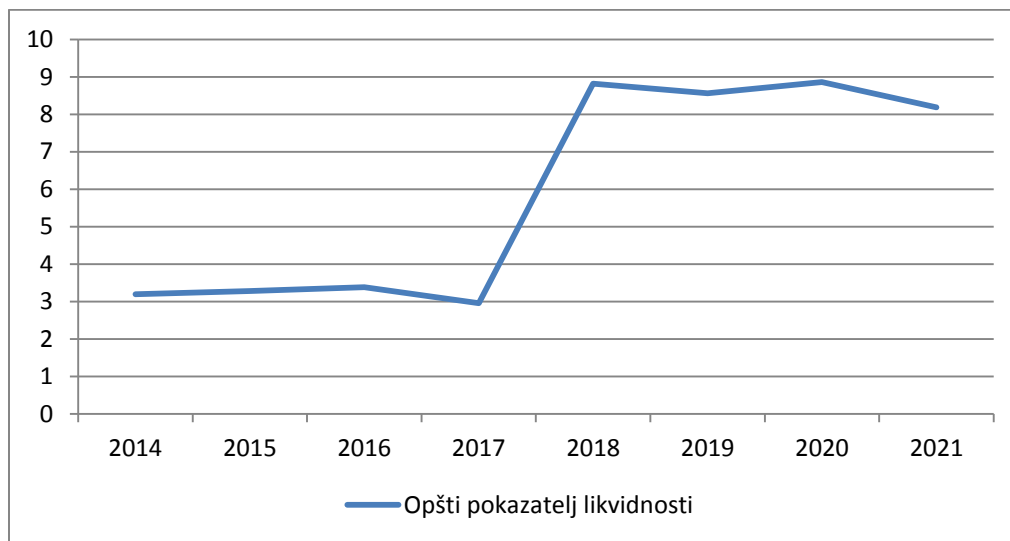
Извор: калкулација аутора на основу интерно доступних података из финансијских извештаја

Судећи према добијеним просечним резултатима општег и ригорозног показатеља ликвидности који су приказани у Табели 9, аутор може закључити да су посматрана предузећа побољшало своју позицију ликвидности у посматраном периоду, од 2014. године до 2021. године. Ова чињеница говори у прилог ПОСЕБНОЈ ХИПОТЕЗИ 4 (H_4) да ликвидност посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673), судећи према добијеним просечним резултатима општег показатеља ликвидности није угрожена појавом глобалне економске кризе изазване пандемијом ЦОВИД-19. Наиме, просечан општи показатељ ликвидности имао је готово константан тренд раста у осмогодишњем периоду, са неколико мањих изузетака.

Посматрајући кумулативно, предузећа су од 2014. године до 2021. године повећала свој општи радио ликвидности за 2,5 пута, што је изванредан резултат. Посматрајући

појединачне вредности, просечан општи рацио ликвидности је порастао 2015. године за 2,82% (са 3,19 на 3,28), и 2016. за 3,05% (са 3,28 на 3,38). 2017 година је прва година када је забележен пад просечног општег показатеља ликвидности од 14,58%, односно са 3,38 на 2,95. Дрaстичан раст просечног општег показатеља ликвидности десио се 2018. године са 2,95 на 8,82, односно забележено је готово двоструко повећање посматраног показатеља, односно повећање од 198,98%. 2019. године забележен је пад општег показатеља ликвидности од 2,94% (са на), 2020. године вредност просечног општег показатеља ликвидности је порасла за 3,51%, док је 2021. године забележен пад од 7,67% у односу на 2020. годину. Након драстичног раста, вредност просечног општег показатеља ликвидности се одржавала релативно стабилно на нивоу од преко 8 у четворогодишњем периоду, од 2018. године до 2021. године. Ради лакше визуелизације, добијени подаци о вредности просечне вредности општих показатеља ликвидности посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године су представљени на Графикону 9.

Графикон 9: Просечна вредност показатеља опште ликвидности 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. Године



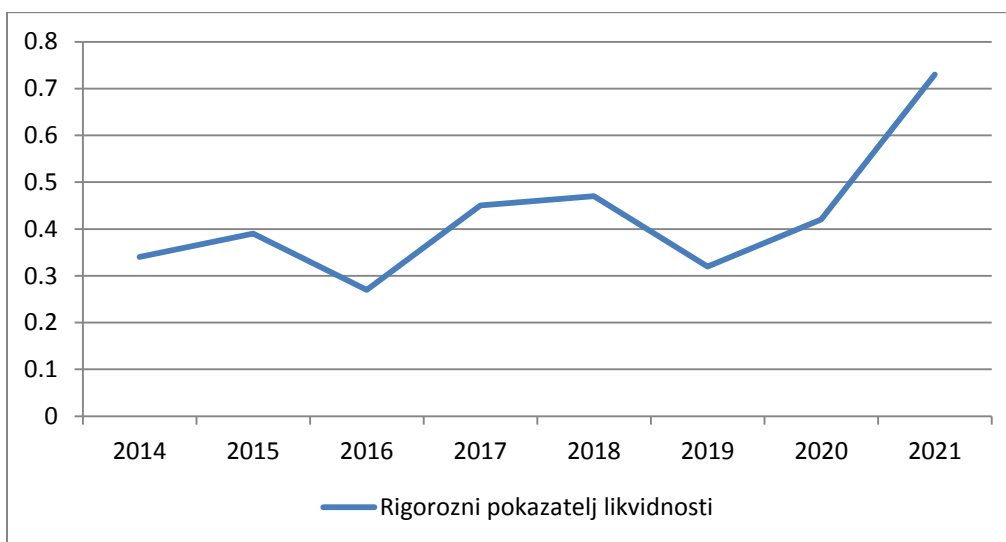
Извор: калкулација аутора на основу интерно доступних података из финансијских извештаја

Готово идентична кретања забележна су и код просечне вредности ригорозних показатеља ликвидности посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године. Кумулативно посматрано, просечни ригорозни показатељ ликвидности порастао је готово два пута, са 0,34 2014. године на 0,73 2021. године. Ова чињеница говори у прилог ПОСЕБНОЈ ХИПОТЕЗИ 4 (Н₄) да ликвидност посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673), судећи према просечној вредности ригорозних показатеља ликвидности није угрожена појавом глобалне економске кризе изазване пандемијом ЦОВИД-19. Појединачно посматрано просечни ригорозни показатељ ликвидности имао је већу амплитуду кретања у односу на просечни општи показатељ ликвидности у посматраном осмогодишњем периоду. Наиме, просечни ригорозни показатељ ликвидности је 2015. године порастао за 14,7% у односу на претходну годину (са 0,34 на 0,39), да би 2016. године исти опао за 30,77% (са 0,39 на 0,27). Након тога, просечни ригорозни показатељ ликвидности бележио је готово константан раст. Раст посматраног показатеља забележен је 2017. године од 66,67% (са 0,27 на 0,45), 2018. године 4,45% (са 0,45 на 0,47), 2020. године 31,35% (са 0,32 на 0,42), и 2021. године чак 73,81% (са 0,42 на 0,73). Пад посматраног показатеља забележен је 2019. године од 31,92% (са 0,47 на 0,32). Ради лакше визуелизације, добијени подаци о просечној вредности ригорозних показатеља ликвидности посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године су представљени на Графикону 10.

Обзиром да је у посматраном периоду на привреду Републике Србије утицала глобална економска криза изазвана ЦОВИД-19 пандемијом, може се закључити да је креативан одговор менаџмента посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) на услове кризе изазване глобалним егзогеним шоком био веома добар, будући да се ликвидност посматраних предузећа значајно побољшала у посматраном осмогодишњем периоду. Међутим, иако је општи показатељ ликвидности посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) и више него задовољавајући и на релативно стабилном нивоу у последње четири посматране године, остаје проблем просечног ригорозног показатеља ликвидности посматраних предузећа. Наиме, овај показатељ је током посматраног осмогодишњег периода константно на

изузетно ниском нивоу, испод 1, што указује да посматрана предузећа, судећи према овом показатељу имају проблем са ликвидношћу. С тим у вези ће проблем са ликвидношћу на који указују добијени резултати ригорозног показатеља ликвидности у осмогодишњем периоду бити детаљније истражен у наставку финансијске посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673).

Графикон 10: Просечна вредност показатеља ригорозне ликвидности 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године



Извор: калкулација аутора на основу интерно доступних података из финансијских извештаја

3.2.2. Израчунавање показатеља активности

По Балабан (2022): „Показатељи активности користе се као показатељи промета, односно за процену начина на који се пословна средства користе, или прецизније за процену користи остварене употребом појединих облика имовине посматраног предузећа. Показатељи ове категорије повезују финансијске перформансе посматраног предузећа из биланса успеха са ставкама у билансу стања“. Адхикари и др. (2021) су спровели студију са сврхом да објасне утицај личних особина највиших руководилаца на различите корпоративне политике. У овој, првој те врсте, студији аутори су открили да старији руководиоци више улажу у обртни капитал; потребно је више времена за претварање

залиха у готовину; и раније плаћају својим добављачима. Ови налази су у складу са аргументом да аверзија према ризику расте са годинама извршне власти. С друге стране, Милошев (2021) доказује да је адекватно управљање обртним капиталом кључно за остваривање профитабилности предузећа, као и да постоји оптималан ниво обртног капитала који максимизира стопу профитабилности предузећа. У наставку ће бити размотрени показатељи активности који су коришћени приликом анализе 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673).

По Балабан (2022): „Показатељ обрта залиха показује којим темпом је посматрано предузеће користило сопствене залихе за генерисање прихода, односно реализацију готових производа. За израчунавање показатеља обрта залиха користе се подаци доступни у билансу стања и билансу успеха. Показатељ обрта залиха изражава се односом цене коштања реализованих готових производа према залихама, односно:

$$\text{Показатељ обрта залиха} = \frac{\text{Цена коштања реализованих готових производа}}{\text{Салдо залиха}}$$

На сличан начин проценићемо колико успешно посматрано предузеће управља потраживањима и води кредитну политику. Показатељ обрта потраживања од купаца мери колико ефикасност предузећа у управљању кредитима одобреним купцима. Понекад је разуман разлог за продужење кредитног периода потенцијално повећање обима продаје. Међутим, лоша страна овакве одлуке је могућност одлагања или чак неизвршења преузетих обавеза од стране дужника, односно купаца. Показатељ обрта потраживања израчунава се тако што се у однос ставе приходи од продаје готових производа на кредит и просечан салдо потраживања од купаца. Нето приходи од продаје служе као апроксимација продаје на кредит, па се показатељ обрта потраживања рачуна уз помоћ следеће релације:

$$\text{Показатељ обрта потраживања од купаца} = \frac{\text{Нето приходи од продаје}}{\text{Салдо купаца}}$$

Следећи показатељ је показатељ обрта просечних обртних средстава. У овом коефицијенту, којим се изражава ефикасност коришћења укупних обртних средстава сучељавају се и компромисно разрешавају захтеви за одржавањем текуће ликвидности и вечита тежња за максимирањем рентабилности. Рачунање са расходима, уместо нето приходима од реализације, има за циљ да излучи утицај добитка на коефицијент обрта и да се добију други подаци релевантни за анализу.

$$\text{Показатељ обрта просечних обртних средстава} = \frac{\text{Укупни расходи}}{\text{Просечна обртна средства}}$$

Показатељ успешности управљања основним, односно фиксним средствима мери колико ефикасно предузеће користи своја постројења и опрему, а представља однос продаје и нето основних средстава, односно:

$$\text{Показатељ обрта фиксних средстава} = \frac{\text{Нето приходи од продаје}}{\text{Набавна вредност фиксних средстава}}$$

Коефицијент обрта фиксних средстава се добија као количник из односа нето прихода од реализације и просечне набавне вредности фиксних средстава која представљају дугорочна улагања у капацитет предузећа као потенцијалну снагу његовог привређивања.

Тако израчунат коефицијент обрта се узима као озбиљан индикатор њиховог ефикасног коришћења. Као најприхватљивија стандардна величина за поређење и оцену ефикасности коришћења фиксних средстава индивидуалних предузећа сматра се просечан коефицијент обрта фиксних средстава за дату привредну годину. То је разлог што се у именујелу предњег односа јавља набавна а не садашња вредност, односно неотписана вредност фиксних средстава. У случају да се користи садашња вредност, одступања у коефицијентима обрта појединих пртедузећа одражавала би превасходно разлику у политици отписивања и одржавања фиксних средстава, из чега би се једва могло извући иоле прихватљив закључак о релативној ефикасности са којом односна предузећа користе своја средства. Недовољан коефицијент обрта обично се узима као индикатор сувишног улагања у фиксна средства, односно као показатељ предимензионираности производно-продајних капацитета у односу на могућност пласмана производа предузећа на расположивом тржишту. Не треба заборавити, међутим, да мањи коефицијент обрта фиксних средстава може да потиче и из неповољне структуре дугорочних улагања у пословну имовину. Нерационална улагања у скупе грађевинске објекте, уместо у машине и уређаје, имају по правилу за последицу перманентно заостајање прихода од реализације у односу на набавну вредност фиксних средстава, при чему реална тражња за производима предузећа може да буде далеко већа од понуде коју оно, са таквом структуром својих средстава, текуће и перспективно, може да пружи. Но, било како било, битно је запамтити да је ефекат недовољног обрта фиксних средстава на моћ привређивања и рентабилност предузећа практично исти без обзира на узроке који до њега доводе (Тодоровић и Иванишевић, 2018)“.

Један од важних облика активности предузећа односи се на набавку материјала и услуга за процес производње, одакле настају краткорочне обавезе према добављачима за куповине на кредит. С тим у вези корисно је проценити просечно време у којем те обавезе доспевају за плаћање у току године што се постиже утврђивањем коефицијента обрта добављача који се добија из односа вредности годишњих набавки материјала и услуга на кредит и просечног салда добављача у току године. Пошто се, пак, вредност извршених набавки на кредит не појављује у билансу успеха, то се њихов износ мора обезбедити из рачуноводствене документације, или се у одсуству те документације, може апроксимирати

на бази информација из биланса стања и биланса успеха. Једну од тих апроксимација, можда доста грубу, представља и корекција цене коштања реализованих производа у посматраном периоду за настале промене у стању залиха на крају периода у односу на почетно стање. Ако је дошло до повећања залиха, сматра се да је вредност набавки на кредит за толико већа од цене коштања реализованих производа и обрнуто.

Просечно време плаћања добављача треба анализирати у контексту кредитних услова које предузеће лиференти материјала и услуга нуде предузећу купца. Ако просечан кредитни период који нуде добављачи износи 30 дана, очигледно је да просечно време плаћања од 54,3 дана индицира лош кредитни бонитет анализираних предузећа. Зато је врло значајно да политика кредитирања купаца за продате готове производе блиско кореспондира политици кредитирања од стране добављача за испоручени материјал и услуге с обзиром да предузеће једино може да ефикасном наплатом доспелих потраживања обезбеди ефикасну исплату доспелих обавеза према добављачима.

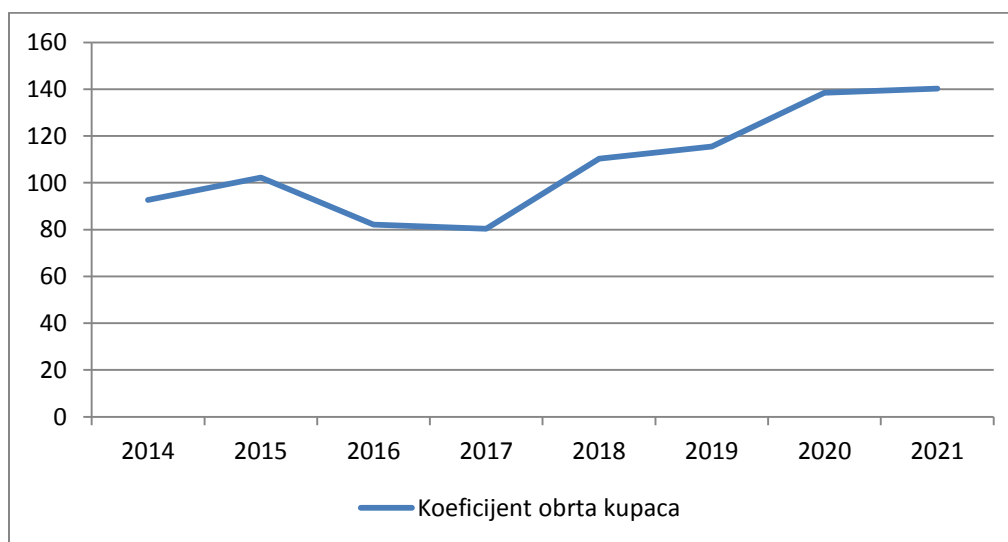
Табела 10: Показатељи активности 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673)

| Година | Показатељ обрта купаца | Показатељ обрта залиха | Показатељ обрта добављача | Показатељ обрта обртних средстава | Показатељ обрта фиксних средстава |
|--------|------------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 2014 | 92,7 | 1,31 | 137,12 | 1,97 | 1,81 |
| 2015 | 102,24 | 1,33 | 141,75 | 1,87 | 1,63 |
| 2016 | 82,19 | 1,32 | 150,68 | 1,42 | 1,84 |
| 2017 | 80,32 | 1,36 | 123,01 | 1,27 | 1,97 |
| 2018 | 110,27 | 1,08 | 111,56 | 1,18 | 1,62 |
| 2019 | 115,48 | 0,99 | 103,27 | 0,99 | 1,38 |
| 2020 | 138,41 | 0,81 | 90,42 | 0,83 | 1,17 |
| 2021 | 140,23 | 0,87 | 112,71 | 0,88 | 1,28 |

Извор: калкулација аутора на основу интерно доступних података из финансијских извештаја

У периоду од 2014. године до 2021. године просечна вредност коефицијента обрта купаца се повећала са 92,7 на 140,23, односно за чак 51,27%, што је позитивна чињеница, будући да су посматрана предузећа своје обавезе наплаћивала у краћем временском периоду. Ова чињеница говори у прилог ПОСЕБНОЈ ХИПОТЕЗИ 5 (H_5) која тврди да се пословна активност посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) није смањила у периоду кризе. Чак штавише, у посматраном периоду просечан коефицијент обрта купаца се готово константно повећавао. Наиме, 2015. године просечан коефицијент обрта купаца повећао се за 10,29% у односу на 2014. годину, 2018. године 3,7% у односу на 2017. годину, 4,73% 2019. године у односу на 2018. годину, чак 19,86% 2020. године у односу на 2019. годину и 1,31% 2021. године у односу на 2020. годину. Једине две године када је забележен пад просечног коефицијента обрта купаца су 2016. година, када је забележен пад просечног коефицијента обрта купаца од чак 19,61% у односу на 2015. годину и 2017. година када је забележен пад од 2,28% у односу на 2016. годину.

Графикон 11: Просечна вредност коефицијента обрта купаца 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године



Извор: калкулација аутора на основу интерно доступних података из финансијских извештаја

Као општи закључак, може се тврдити да су посматрана предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) на почетку периода посматрања своје обавезе

наплаћивала у року од 4 дана, да би се тај рок на крају посматраног периода спустио на нешто мање од 3 дана³, што иде у прилог тврдњи да је креативни одговор менаџмента посматраних предузећа био задовољавајући у условима кризе изазване егзогеним шоком, судећи према просечној вредности коефицијента обрта купаца, односно просечном периоду наплате потраживања од купаца. Ради лакше визуелизације, добијени подаци о вредности просечног коефицијента обрта купаца у периоду од 2014. године до 2021. године су представљени на Графикону 11.

Судећи према резултатима спроведене финансијске анализе чији су резултати представљени у Табели 10, може се констатовати да посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) током целокупног посматраног периода имају проблем са залихама. Наиме, низак просечни коефицијент обрта залиха на почетку посматраног периода се готово константно смањивао током целог посматраног периода. Његова вредност 2014. године износила је 1,31, а 2015. године се незнатно повећао на 1,33, што је раст од 1,53%. Након тога, 2016. године забележен је незнатан пад просечног коефицијента обрта залиха од 0,75% у односу на 2015. годину, затим благи раст од 3,03% 2017. године у односу на 2016. годину. 2018. године забележен је драстичан пад просечног коефицијента обрта залиха од чак 20,59% у односу на 2017. годину. Затим следе нешто блажи падови посматраног коефицијента од 8,33% 2019. године у односу на 2018. годину и 18,18% 2020. године у односу на 2019. годину. У последњој посматраној години, 2021. дошло је до пораста просечног коефицијента обрта залиха за 7,41% у односу на 2020. годину. Ипак, као општи закључак може се констатовати да је у посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) један обрт залиха 2014. године у просеку трајао 278 дана, да би се тај број 2021. године повећао на чак 420 дана⁴, што веома јасно упућује на закључак да посматрана предузећа имају проблем са ниским коефицијентом обрта залиха, односно проблем са прекомерним залихама. Ова чињеница не поткрепљује тврдњу садржану у ПОСЕБНОЈ ХИПОТЕЗИ 5 (H₅) која указује да се пословна активност посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) није смањила у периоду кризе. Напротив, може се тврдити да је

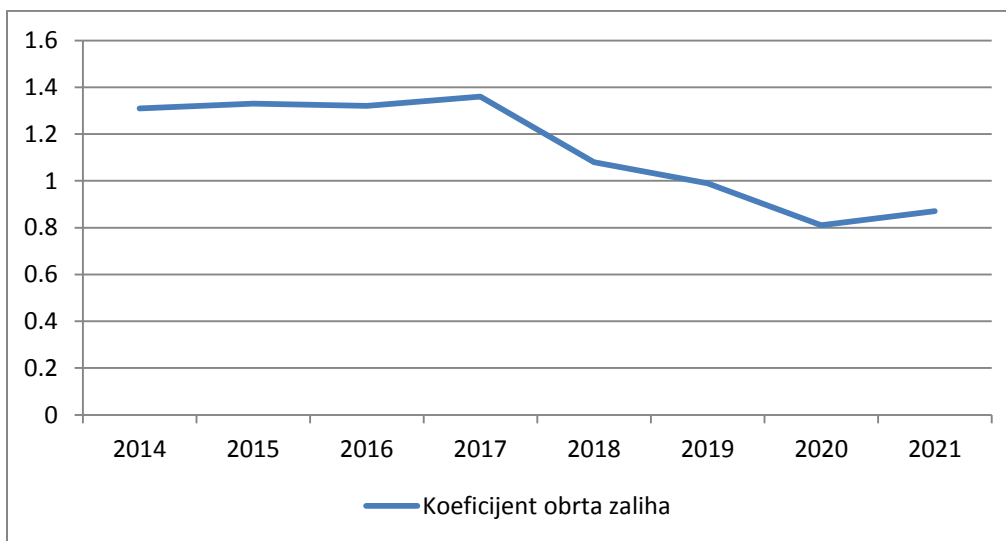
³ Просечан период наплате потраживања од купаца израчунат је тако што је број дана у години стављен у однос са просечним коефицијентом обрта купаца посматраних предузећа.

⁴ Просечан период трајања једног обрта залиха израчунат је тако што је број дана у години стављен у однос са просечним коефицијентом обрта залиха посматраних предузећа.

глобална криза изазвана пандемијом ЦОВИД-19 само погоршала постојећи проблем са прекомерним залихама у посматраним предузећима. Ово такође указује на чињеницу да креативни одговор менаџмента на услове кризе, када је у питању управљање залихама није био адекватан код посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године.

Уколико се у обзир узме ниска просечна вредност ригорозног показатеља ликвидности може се условно тврдити да су управо залихе узрок диспропорције између задовољавајућих просечних вредности општег показатеља ликвидности и незадовољавајућих просечних вредности ригорозног показатеља ликвидности посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673), чије су вредности константно испод један у посматраном периоду. Ради лакше визуелизације, добијени подаци о просечној вредности коефицијента обрта залиха посматраних предузећа у периоду од 2014. године до 2021. године представљени су на Графикону 12.

Графикон 12: Просечна вредност коефицијента обрта залиха 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године



Извор: калкулација аутора на основу интерно доступних података из финансијских извештаја

Добијени резултати представљени у Табели 10 сугеришу да је просечна вредност коефицијента обрта добављача посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина

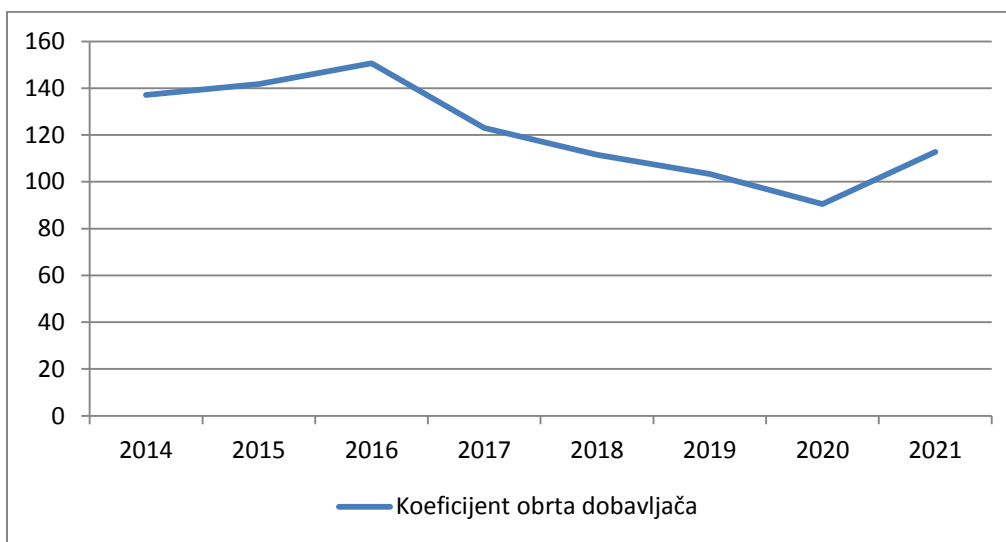
(шифра делатности 4673) смањена у посматраном осмогодишњем периоду. Уз нешто веће амплитуде кретања, посматрани коефицијент се смањен са 137,12 2014. године на 112,71 2021. године, што значи да су посматрана предузећа у просеку измиривала своје обавезе према добављачима за нешто мање од 3 дана 2014. године, да би се тај број повећао 2021. године на нешто мање од 4 дана⁵. Добијени резултати не иду у прилог тврдњи садржаној у ПОСЕБНОЈ ХИПОТЕЗИ 5 (H_5) која указује да се пословна активност посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) није смањила у периоду кризе. Напротив, може се тврдити да је глобална криза изазвана пандемијом ЦОВИД-19 у незнатном проценту лоше утицала на способност предузећа да релативно лако измирује преузете обавезе према добављачима. Посматрајући појединачне године, може се констатовати да је просечни коефицијент обрта добављача порастао 2015. године у односу на 2014. годину 3,38%, и 2016. године у односу на 2015. годину 6,30%. Наредне четири године забележен је пад просечног коефицијента обрта добављача посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673), и то 2017. године 18,36% у односу на 2016. годину, 2018. године 9,31% у односу на 2017. годину, 2019. године 7,43% у односу на 2018. годину, и 2020. године 12,44% у односу на 2019. годину. 2021. године дошло је до пораста просечног коефицијента обрта добављача од 24,65% у односу на 2020. годину.

Поређењем периода трајања једног просечног обрта купаца 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) са периодом трајања једног обрта добављача у периоду од 2014. године до 2021. године може се закључити да су посматрана предузећа 2014. године у просеку брже измиривала своје обавезе него што су наплаћивала потраживања од купаца. Разлика је у просеку износила један дан, што је време колико су посматрана предузећа бесплатно кредитирала своје купце, у односу на кредитни период који су добављачи одобравали њима. Посматрани однос се променио 2021. године, када су 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у просеку брже наплаћивала потраживања од купаца него што су измиривала своје обавезе према добављачима. Разлика је била један дан, што је период у којем су посматрана предузећа била на неки начин бесплатно кредитирана од стране добављача, што се може сматрати

⁵ Просечан период трајања једног обрта добављача израчунат је тако што је број дана у години стављен у однос са просечним коефицијентом обрта добављача посматраних предузећа.

позитивним одговором менаџмента на услове изазване егзогеним шоком и тврдњом у корист постављене ПОСЕБНЕ ХИПОТЕЗЕ 5 (H_5). Ради лакше визуелизације, добијени подаци о просечној вредности коефицијента обрта добављача посматраних предузећа у периоду од 2014. године до 2021. године представљени су на Графикону 13.

Графикон 13: Просечна вредност коефицијента обрта добављача 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године



Извор: калкулација аутора на основу интерно доступних података из финансијских извештаја

Судећи према добијеним резултатима финансијске анализе из Табеле 10, може се закључити да је у посматраном осмогодишњем периоду, од 2014. године до 2021. године, просечна вредност коефицијента обрта просечних обртних средстава 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) смањена са 1,97 на 0,88, односно за чак 55,33%. Ова чињеница не говори у прилог ПОСЕБНОЈ ХИПОТЕЗИ 5 (H_5) која тврди да се пословна активност посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) није смањила у периоду кризе. Чак штавише, судећи према просечној вредности коефицијента обрта просечних обртних средстава, може се условно закључити да су посматрана предузећа смањила пословну активност у периоду кризе изазване егзогеним шоком. Прецизнија констатација, на основу добијених резултата, може гласити да се смањена активност посматраних предузећа додатно погоршала у условима глобалне кризе изазване пандемијом ЦОВИД-19, уколико се узме у обзир чињеница да је просечна

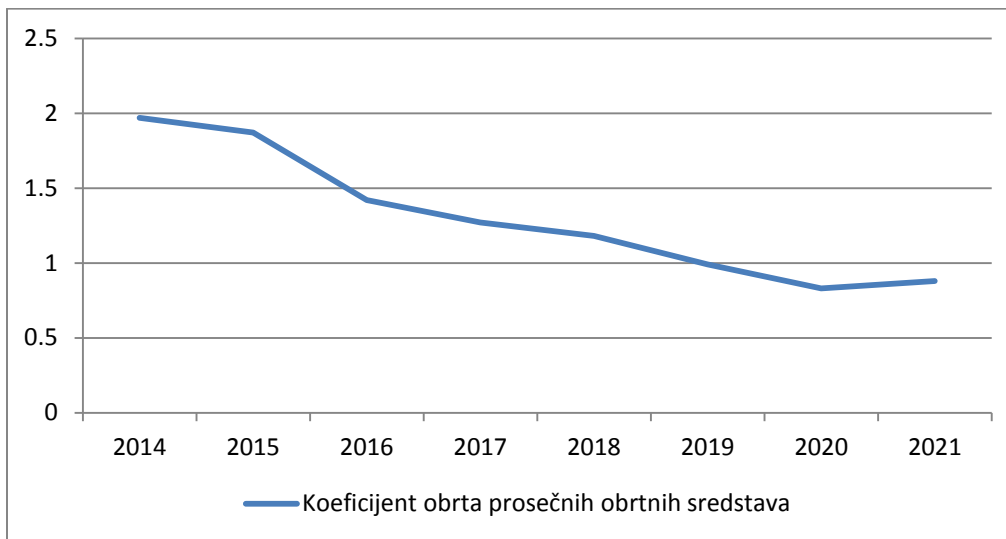
вредност коефицијента обрта просечних обртних средстава посматраних предузећа у осмогодишњем периоду била у готово константном паду. Наиме, када се у обзир узму појединачне просечне вредности коефицијената обрта просечних обртних средстава посматраних предузећа, може се тврдити да је у периоду од 2014. године до 2020. године забележен константан пад просечне вредности коефицијента обрта просечних обртних средстава посматраних предузећа и то: 2015. године 5,08% у односу на 2014. годину, 2016. године 24,06% у односу на 2016. годину, 2017. године 10,56% у односу на 2016. годину, 2018. године 7,09% у односу на 2017. годину, 2019. године 16,10% у односу на 2018. годину и 2020. године 16,16% у односу на 2019. годину. 2021. године забележен је раст просечног коефицијента обрта просечних обртних средстава посматраних предузећа за 6,02% у односу на 2020. годину. Вуковић и Јакшић (2019) у својој студији доказују да ефикасно управљање обртним капиталом има значајан позитиван утицај на профитабилност предузећа. Ради лакше визуелизације, добијени подаци о просечној вредности коефицијента обрта просечних обртних средстава 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године представљени су на Графикону 14.

Уколико се у обзир узме чињеница да су просечне вредности коефицијента обрта купаца и добављача задовољавајуће, опет се доводи у везу низак ниво коефицијента обрта залиха са опадајућим просечним коефицијентом обрта просечних обртних средстава, што опет отвара питање прекомерних залиха у 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673).

На основу резултата финансијске анализе из Табеле 10, може се закључити да је у посматраном осмогодишњем периоду, од 2014. године до 2021. године, просечна вредност коефицијента обрта просечних фиксних средстава 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) смањена са 1,81 на 1,28, односно за 29,28%. Ова чињеница не говори у прилог ПОСЕБНОЈ ХИПОТЕЗИ 5 (H_5) која тврди да се пословна активност посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) није смањила у периоду кризе. Чак штавише, судећи према просечној вредности коефицијента обрта просечних фиксних средстава, може се условно закључити да су

посматрана предузећа смањила пословну активност у периоду кризе изазване егзогеним шоком.

Графикон 14: Просечна вредност коефицијента обрта просечних обртних средстава 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године

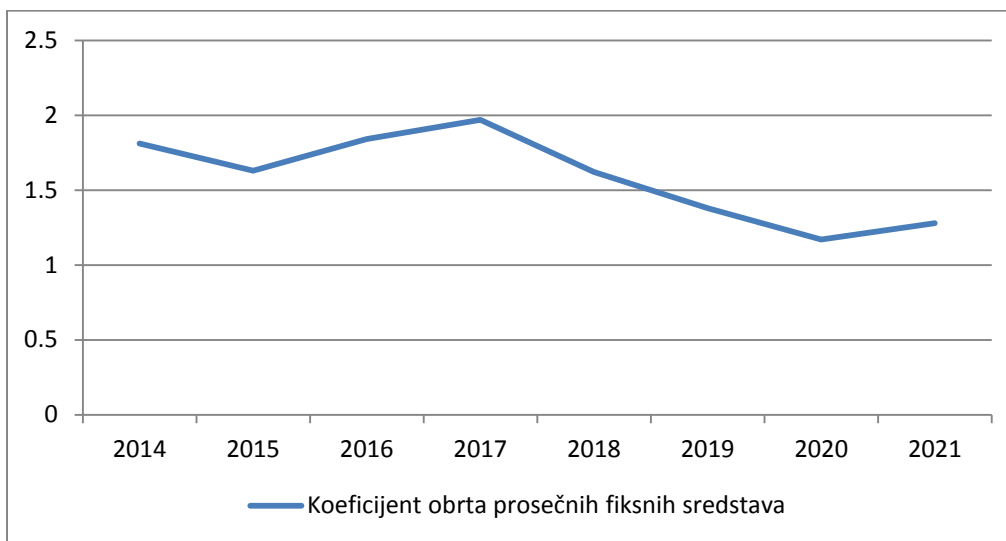


Извор: калкулација аутора на основу интерно доступних података из финансијских извештаја

Посматрајући појединачне вредности просечних коефицијената обрта просечних фиксних средстава посматраних средстава може се закључити да је просечни коефицијент смањен 2015. године у односу на 2014. годину за 9,94%, док је наредне две године забележен раст просечног коефицијента просечних фиксних средстава посматраних предузећа: 2016. године 12,88% у односу на 2015. годину и 2017. године за 7,07% у односу на 2016. годину. У периоду од 2018. године до 2020. године забележено је константан пад просечног коефицијента просечних фиксних средстава, и то: 17,77% 2018. године у односу на 2017. годину, 14,81% 2019. године у односу на 2018. годину и 15,21% 2020. године у односу на 2019. годину. 2021. забележено је побољшање просечног коефицијента обрта просечних фиксних средстава за 9,40% у односу на 2020. годину посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673). Ради лакше визуелизације, добијени подаци о просечној вредности коефицијента обрта просечних

фиксних средстава 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године представљени су на Графикону 15.

Графикон 15: Просечна вредност коефицијента обрта просечних фиксних средстава 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године



Извор: калкулација аутора на основу интерно доступних података из финансијских извештаја

Сумирајући добијене резултате из Табеле 10 може се рећи да тврдња изнета у ПОСЕБНОЈ ХИПОТЕЗИ 5 (H_5) није потврђена када су у питању просечни показатељи активности посматраних предузећа. Наиме, у прилог ПОСЕБНОЈ ХИПОТЕЗИ 5 иду добијени резултати просечног коефицијента обрта купаца и делимично просечног коефицијента обрта добављача, док добијене вредности просечних коефицијената обрта залиха, просечних коефицијената обрта просечних обртних средстава и просечних коефицијената обрта просечних фиксних средстава говоре да се активност предузећа смањила, односно наставила већ постојећи опадајући тренд у периоду кризе када је у питању 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673).

Како би се стекао увид у просечан период трајања једног обрта купаца, једног обрта залиха, једног обрта добављача, једног обрта обртних средстава, као и једног обрта фиксних средстава, у Табели 11 је представљено време трајања једног обрта. За

израчунавање времена трајања једног обрта коришћена је јединствена формула, односно број дана у години (365) подељен је са појединим показатељем обрта.

Табела 11: Показатељи активности 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673)

| Година | Време трајања једног обрта купаца | Време трајања једног обрта залиха | Време трајања једног обрта добављача | Време трајања једног обрта обртних средстава | Време трајања једног обрта фиксних средстава |
|--------|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--|--|
| 2014 | 3,94 дана | 278,63 дана | 2,66 дана | 185,28 дана | 201,66 |
| 2015 | 3,57 дана | 274,44 дана | 2,57 дана | 195,19 дана | 223,93 |
| 2016 | 4,44 дана | 276,52 дана | 2,42 дана | 257,04 дана | 198,37 |
| 2017 | 4,54 дана | 268,38 дана | 2,97 дана | 287,40 дана | 185,28 |
| 2018 | 3,31 дана | 337,96 дана | 3,27 дана | 309,32 дана | 225,31 |
| 2019 | 3,16 дана | 368,69 дана | 3,53 дана | 368,69 дана | 264,49 |
| 2020 | 2,64 дана | 450,62 дана | 4,04 дана | 439,76 дана | 311,97 |
| 2021 | 2,60 дана | 419,54 дана | 3,24 дана | 414,77 дана | 285,16 |

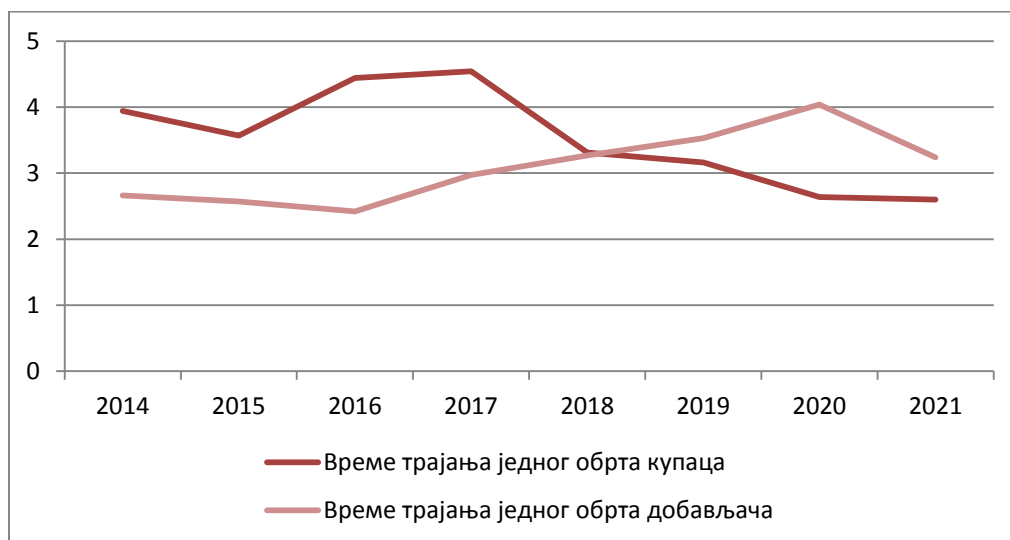
Извор: калкулација аутора на основу интерно доступних података из финансијских извештаја

Судећи према подацима из Табеле 11 може се закључити да купци своје обавезе извршавају брже у условима кризе. Наиме просечно време наплате потраживања од купаца на почетку посматраног периода било је око 4 дана, да би тај број опао на крају периода на нешто више од 2 дана. Добијени резултати иду у прилог ПОСЕБНОЈ ХИПОТЕЗИ 5. Међутим, време трајања једног обрта залиха је значајно продужено у време кризе. Наиме, на почетку периода један обрт залиха трајао је око 288 дана, док је на крају посматраног периода тај период износио око 420 дана, што не иде у прилог ПОСЕБНОЈ ХИПОТЕЗИ 5 и указује да посматрана предузећа имају проблем са залихама. Посматраним предузећима требало је више времена да измире своје обавезе према добављачима. На почетку периода посматраним предузећима је требало у просеку нешто

више од 2 дана да измире своје обавезе према добављачима, док је тај број на крају посматраног периода био нешто више од 3 дана. Подаци о просечном времену трајања једног обрта добављача не иду у прилог ПОСЕБНОЈ ХИПОТЕЗИ 5.

У првом делу посматраног периода посматрана предузећа кредитирала су своје купце (број дана за који су купци измиривали своје обавезе био је већи од броја дана за које су посматрана предузећа измиривала своје обавезе), док се у другој половини посматраног периода ситуација окренула у корист предузећа, односно добављачи су кредитирали посматрана предузећа (број дана за који су купци измиривали своје обавезе био је мањи од броја дана за које су посматрана предузећа измиривала своје обавезе). Представљена ситуација графички је приказана на Графикону 16.

Графикон 16: Компаративни приказ времена трајања једног обрта купаца и једног обрта добављача (изражено у данима) за 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године



Извор: калкулација аутора на основу интерно доступних података из финансијских извештаја

Према подацима из Табеле 11 време трајања једног обрта просечних обртних средстава повећано је у периоду кризе. Другим речима, време трајања једног обрта просечних обртних средстава трајало је у просеку око 186 дана на почетку посматраног периода, да би на крају периода овај период био повећан на 415 дана, што не иде у прилог

тврдњама постављеним у ПОСЕБНОЈ ХИПОТЕЗИ 5. Како би се стекао увид колико просечно време трајања једног обрта залиха посматраних предузећа утиче на просечно време трајања једног обрта просечних обртних средстава на Графикону 17 дат је компаративни приказ времена трајања једног обрта залиха и једног обрта просечних обртних средстава (изражено у данима) посматраних предузећа. Из графикана је јасно видљива условљеност поменутих показатеља, што говори у прилог чињеници да се највећи део обртних средстава посматрана предузећа састоји управо из залиха, што је још једна чињеница која говори у прилог томе да посматрана предузећа морају на адекватнији начин да управљају својим залихама.

Графикон 17: Компаративни приказ времена трајања једног обрта залиха и једног обрта просечних обртних средстава (изражено у данима) за 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године



Извор: калкулација аутора на основу интерно доступних података из финансијских извештаја

Време трајања једног обрта фиксних средстава реаговало је на услове кризе. Наиме његов износ био је готово 312 2020. године, да би се 2021. године релативно стабилизовао. На почетку посматраног периода време трајања једног обрта фиксних средстава износило је око 200 дана, што значи да добијени резултати не иду у прилог постављеној ПОСЕБНОЈ ХИПОТЕЗИ 5.

3.2.3. Израчунавање декомпоноване стопе рентабилности

По Балабан (2022): „Стопа приноса на укупна пословна средства (енг. ретурн он тотал ассетс – ROA) узима у обзир начин финансирања пословних активности и један је од најчешће коришћених показатеља успешности пословања, а рачуна се уз помоћ следеће релације:

$$\text{Стопа приноса на укупна пословна средства} = \frac{\text{Нето добит}}{\text{Укупна актива}}$$

Стопа приноса на укупна пословна средства може се израчунати, на основу података из биланса стања и биланса успеха. На основу добијеног резултата може се тврдити да је сваки динар уложен у пословну имовину предузећа генерисао одређени износ нето добити (зараде после одбитка трошкова камате и пореза). Генерално се може тврдити да веће вредности стопе приноса на укупна пословна средства указују на успешније пословање предузећа. Треба имати на уму, међутим, да ниска стопа приноса на укупна пословна средства може бити резултат свесне одлуке да се искористи потенцијал финансијског леверица, односно већа могућност задуживања.

Део пословних активности финансира се из сопственог капитала и позајмљених извора. Инвеститоре, односно повериоце можда неће занимати зарада коју посматрано предузеће остварује на сопствени капитал, али су власници свакако заинтересовани за овакав прорачун. Принос на сопствени капитал (енг. ретурн он цоммон екуиту – ROE) добија се када се у однос ставе нето добит и сопствени капитал:

$$\text{Стопа приноса на сопствена средства} = \frac{\text{Нето добит}}{\text{Сопствени капитал}}$$

На основу добијеног резултата можемо да тврдимо да је сваки динар уложеног сопственог капитала у пословну имовину предузећа А генерисао одређени износ нето добити. У акционарским друштвима, ова стопа изражава принос акционара, односно власника обичних акција. Под претпоставком да је стопа приноса на укупна средства нешто изнад просека привредне гране и дугогодишњег тренда, она је задовољавајућа. Чињеница да је стопа приноса на сопствена средства предузећа А виша од његове стопе поврата на укупна пословна средства, резултат је коришћења дуга у финансирању пословних активности“

Табела 12: Показатељи рентабилности 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673)

| Година | Принос на укупна пословна средства | Принос на сопствена пословна средства |
|--------|------------------------------------|---------------------------------------|
| 2014 | 11,3% | 7,8% |
| 2015 | 12,1% | 8,1% |
| 2016 | 17,0% | 13,2% |
| 2017 | 13,4% | 12,3% |
| 2018 | 11,7% | 9,9% |
| 2019 | 9,8 | 6,7% |
| 2020 | 6,2% | 4,1% |
| 2021 | 9,3% | 8,1% |

Извор: калкулација аутора на основу интерно доступних података из финансијских извештаја

Ахмад и др. (2021) су дошли до закључка да је профитабилност, односно рентабилност предузећа у условима кризе значајно угрожена. С друге стране, Павоне и Миглиацио (2021) сматрају да се ефекти економског циклуса осећају са извесним закашњењем⁶. Прасад и др. (2015) у својој студији показују да постоје значајне разлике у профитабилности индустријских предузећа у кратком року пре и после кризе, као и у

⁶ За више информација о утицају кризе на профитабилност предузећа прочитати нпр. Mejorado i Roman (2014), Denčić-Mihajlov (2014), Correa-Caro et al. (2018), Erfari i Vesign (2018), Franceschetti (2018), Bongini i dr. (2019) Spitsin i dr. (2020).

дужем периоду после кризе, док брзина опоравка и степен повратка профитабилности варирају од земље до земље.

Судећи према добијеним просечним резултатима приноса на укупна пословна средства који су приказани у Табели 12, аутор може закључити да је 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) остварило нижи ниво рентабилности у посматраном осмогодишњем периоду, од 2014. године до 2021. године. Ова чињеница не говори у прилог ПОСЕБНОЈ ХИПОТЕЗИ 6 (Н₆) да ликвидност посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673), судећи према добијеним просечним стопама приноса није угрожена појавом глобалне економске кризе изазване пандемијом ЦОВИД-19. Међутим, ову тврдњу треба узети условно будући да су стопе приноса биле у готово константном паду у осмогодишњем периоду, али више 2021. године него 2020. године и то за чак 50%. У вези ПОСЕБНЕ ХИПОТЕЗЕ 6 (Н₆) може се тврдити да рентабилност 7 предузећа са територије АП Војводина није угрожена појавом глобалне економске кризе изазване пандемијом ЦОВИД-19. Наиме, просечне стопе приноса имале су готово константан тренд пада у осмогодишњем периоду, са неколико изузетака. Посматрајући кумулативно, предузећа су од 2014. године до 2021. године смањиле своју продуктивност на укупна пословна средства 17,7%, као и стопу приноса на сопствена пословна средства за 3,85%. Посматрајући појединачне вредности просечна стопа приноса на укупна пословна средства бележила је пад у периоду од 2017. године до 2020. године, и то: 2017. године 21,18% у односу на 2016. годину, 2018. године 12,69% у односу на 2017. годину, 2019. године 16,24% у односу на 2018. годину и 2020. године чак 36,73% у односу на 2019. годину. Пораст просечне стопе приноса на укупна пословна средства забележен је 2015. године за 3,42% у односу на 2014. годину, 2016. године за 40,5% у односу на 2015. годину и 2021. године за 50% у односу на 2020. годину. Ради лакше визуелизације, добијени подаци о просечној вредности стопе приноса на укупна пословна средства 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године представљени су на Графикону 18.

Графикон 18: Просечна вредност стопе приноса на укупна пословна средства 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године

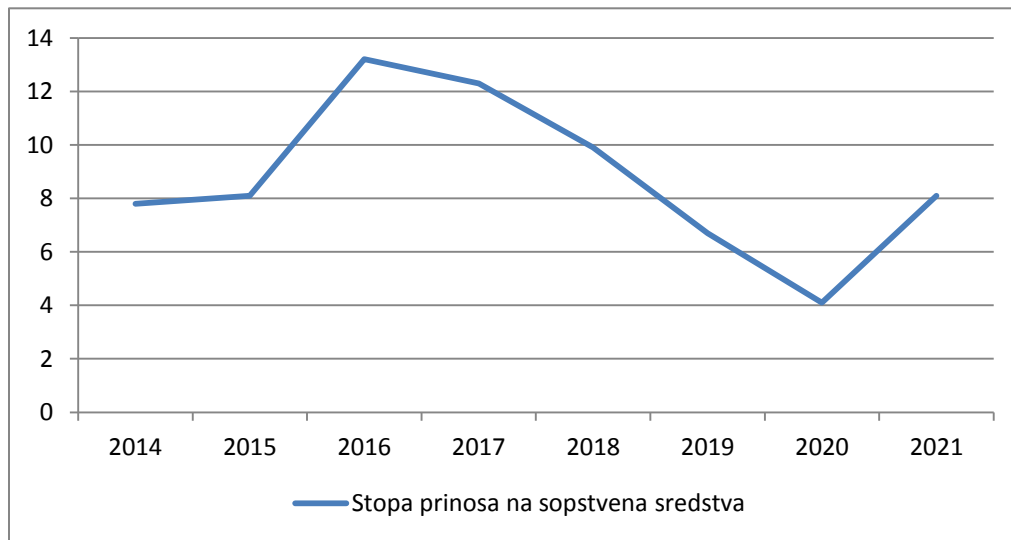


Извор: калкулација аутора на основу интерно доступних података из финансијских извештаја

Добијени просечни резултати приноса на сопствена пословна средства који су приказани у Табели 12 сугеришу да је 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) остварило константан ниво рентабилности у посматраном осмогодишњем периоду, од 2014. године до 2021. године. Ова чињеница говори у прилог хипотези 6 (Х6) да рентабилност посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673), судећи према добијеним просечним стопама приноса на сопствена средства није угрожена појавом глобалне економске кризе изазване пандемијом ЦОВИД-19. Посматрајући појединачне вредности просечна стопа приноса на сопствена пословна средства бележила је раст 2015. године за 3,84% у односу на 2014. годину, чак 62,96% 2016. године у односу на 2015. годину и невероватних 97,56% 2021. године у односу на 2020. годину. С друге стране, просечна стопа приноса на сопствена средства посматраних предузећа забележила је пад од 6,82% 2017. године у односу на 2016. годину, 19,51% 2018. године у односу на 2017. годину, 32,32% 2019. године у односу на 2018. годину и 38,81% 2020. године у односу на 2019. годину. Ради лакше визуелизације, добијени подаци о просечној вредности стопе приноса на сопствена пословна средства 7

предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године представљени су на Графикону 19.

Графикон 19: Просечна вредност стопе приноса на сопствена пословна средства 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године



Извор: калкулација аутора на основу интерно доступних података из финансијских извештаја

Сумирајући добијене просечне вредности стопе приноса на укупна пословна средства и стопе приноса на сопствена средства, може се закључити да је рентабилност посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) остала на задовољавајућем нивоу у доба глобалне економске кризе изазване пандемијом ЦОВИД-19, односно резултати дају верификацију ПОСЕБНЕ ХИПОТЕЗЕ 6 (H_6).

3.2.4. Израчунавање показатеља финансијске структуре

По Балабан (2022): „Први показатељи финансијске структуре, односно управљања дугом, показатељ задужености, ставља у однос део пословних средстава који се финансира дугом са укупном активом посматраног предузећа:

$$\text{Показатељ задужености} = \frac{\text{Укупне обавезе}}{\text{Укупна актива}}$$

$$\text{Укупне обавезе} = \text{Краткорочне обавезе} + \text{Дугорочне обавезе}$$

На основу добијеног резултата можемо да закључимо колики се део укупних пословних средстава финансира дугом (краткорочним и дугорочним).

Процент финансирања укупних пословних средстава сопственим средствима рачуна се по формули:

$$\text{Показатељ финансирања из сопствених извора} = 1 - \text{показатељ задужености}$$

Могли бисмо условно тврдити да потенцијални повериоци преферирају ниже стопе показатеља задужености, јер су тиме више заштићени од евентуалних губитака у случају ликвидације предузећа дужника. Акционари, с друге стране, можда преферирају више показатеље задужености, јер дејство финансијског левериџа може повећати очекивану зараду. Уколико је показатељ задужености посматраног предузећа изнад просека привредне гране којој припада, то би требало да буде знак за узбуну финансијским менаџерима због потенцијалног банкрота и тежег и скупљег будућег задуживања, будући да ће потенцијални повериоци оклевати да позајме новац или ће захтевати знатно више каматне стопе на кредите одобрене посматраном предузећу.

Други начин сагледавања финансијског ризика који је посматрано предузеће преузело на себе јесте сагледавање показатеља структуре капитала. Овај показатељ ставља у однос укупне обавезе предузећа са сопственим капиталом предузећа, процењујући начин финансирања пословних активности предузећа, односно он квантифицира однос употребе

дуга у односу на употребу сопственог капитала. Коефицијент структуре капитала рачуна се уз помоћ следеће релације:

$$\text{Показатељ структуре капитала} = \frac{\text{Укупне обавезе}}{\text{Сопствени капитал}}$$

Шта је финансијски левериџ? Појам финансијског левериџа везује се за висину дуга у структури капитала предузећа. Он заправо представља додатни ризик који предузеће преузима у условима када финансира своје пословне активности позајмљеним капиталом због постојања фиксних финансијских расхода. Могли бисмо рећи да он квантитативно изражава промену зараде у односу на промену непословног дела профита предузећа. Предузећа која свесно повећавају ниво преузетог финансијског ризика чине то првенствено као одговор на потребе пословања или могућности профитабилних улагања. Накнадна смањења нису ни брза ни једноставна. Фактори који утичу на ниво финансијског ризика су: ниво већ преузетог пословног ризика, финансијска стратегија, стратегија управљања ризиком, постојећа структура капитала, профитабилност предузећа, цена позајмљеног капитала и институционално окружење, што је представљено и на слици. На ниво преузетог финансијског ризика, пре свега, утиче ниво пословног ризика коме је предузеће већ изложено. Пословни ризик је најважнија детерминанта структуре капитала и представља ризик који је инхерентан пословању предузећа чак и у случају када предузеће не користи позајмљени капитал“.

Демиргуц-Кунт и др. (2015) су доказали да апсолутни износ и рочност дуга опада у условима кризе, пре свега у земљама у развоју у малим и средњим предузећима у приватном власништву. Слично претходном, Кходовандлоо и др. (2017) сматрају да висок ниво дуга у условима кризе значајно смањује профитабилност предузећа.

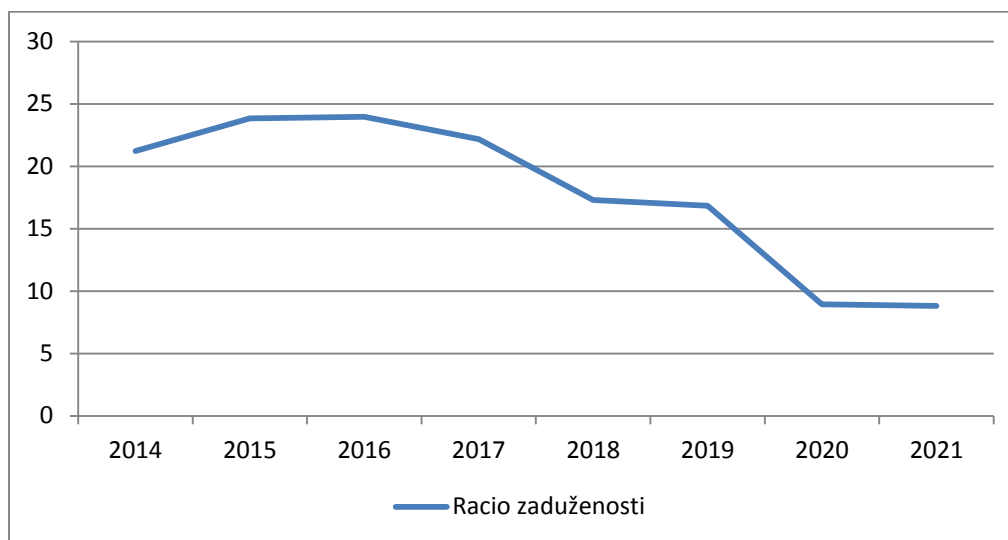
Табела 13: Показатељи финансијске структуре 7 предузећа са територије АП Војводина
(шифра делатности 4673)

| Година | Показатељ задужености | Показатељ структуре капитала | Фактор финансијског леверица |
|--------|-----------------------|------------------------------|------------------------------|
| 2014 | 21,21% | 8,11% | 1,03 |
| 2015 | 23,84% | 6,31% | 1,02 |
| 2016 | 23,96% | 10,01% | 1,04 |
| 2017 | 22,18% | 4,52% | 1,03 |
| 2018 | 17,29% | 3,07% | 1,02 |
| 2019 | 16,84% | 2,99% | 1,01 |
| 2020 | 8,93% | 1,24% | 1,01 |
| 2021 | 8,81% | 1,18% | 1,02 |

Извор: калкулација аутора на основу интерно доступних података из финансијских извештаја

Добијени просечни резултати ратиа задужености који су приказани у Табели 13 сугеришу да су посматрана предузећа смањила ниво задужености у периоду од 2014. године до 2021. године. Ова чињеница говори у прилог ПОСЕБНЕ ХИПОТЕЗЕ 7 (H_7) да се посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673), судећи према добијеним просечним вредностима ратиа задужености, нису прекомерно задужила појавом глобалне економске кризе изазване пандемијом ЦОВИД-19. Посматрајући појединачне вредности може се закључити да је ратиа задужености порастао у прве две посматране године, и то: 2015. године за 12,5% у односу на 2014. годину и готово занемарљивих 0,5% 2016. године у односу на 2015. годину. У преосталом периоду забележен је пад ратиа задужености, и то: 2017. године за 7,43% у односу на 2016. годину, 2018. године за 22,05% у односу на 2017. годину, 2019. године за 2,6% у односу на 2018. годину, 2020. године за 46,97% у односу на 2019. годину и 2021. године 1,34% у односу на 2020. годину. Ради лакше визуелизације, добијени подаци о просечној вредности ратиа задужености 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године представљени су на Графикону 20.

Графикон 20: Просечна вредност рача задужености 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године

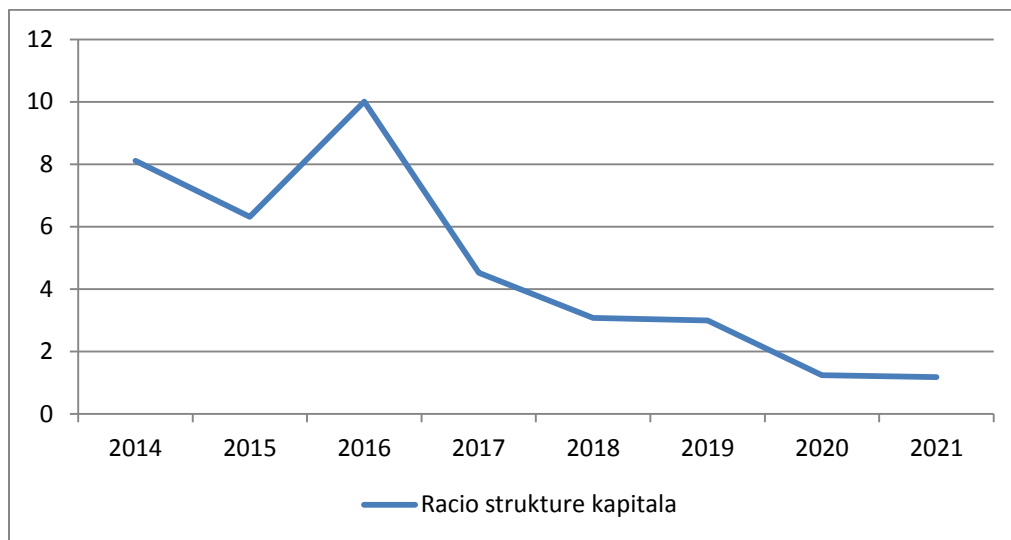


Извор: калкулација аутора на основу интерно доступних података из финансијских извештаја

Судећи према добијеним просечним резултатима рача структуре капитала који су приказани у Табели 4, аутор може закључити да је 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) остварило константан пад нивоа рача структуре капитала у посматраном осмогодишњем периоду, од 2014. године до 2021. године. Ова чињеница говори у прилог ПОСЕБНЕ ХИПОТЕЗЕ 7 (H_7) да се посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673), судећи према добијеним просечним вредностима рача структуре капитала, нису прекомерно задужила појавом глобалне економске кризе изазване пандемијом ЦОВИД-19. Кумулативно се може закључити да су посматрана предузећа за осам година смањила драстично рачао структуре капитала са 8,11 на 1,18 што је готово седам пута. Посматрајући појединачне године 2015. године је забележен пад просечног рача структуре капитала посматраних предузећа за 22,19% у односу на 2014. годину, а затим је 2016. године забележен пад посматраног показатеља од 58,63% у односу на 2015. годину. Од 2017. године до краја посматраног периода забележен је константан пад просечног рача структуре капитала, и то: 2017. године за 54,84% у односу на 2016. годину, 2018. године за 32,08% у односу на 2017. годину, 2019. године за 2,61% у односу на 2018. годину, 2020. године чак 58,53% у односу на 2019.

годину и 2021. године за 4,84% у односу на 2020. годину. Ради лакше визуелизације, добијени подаци о просечној вредности рача структуре капитала 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године представљени су на Графикону 21.

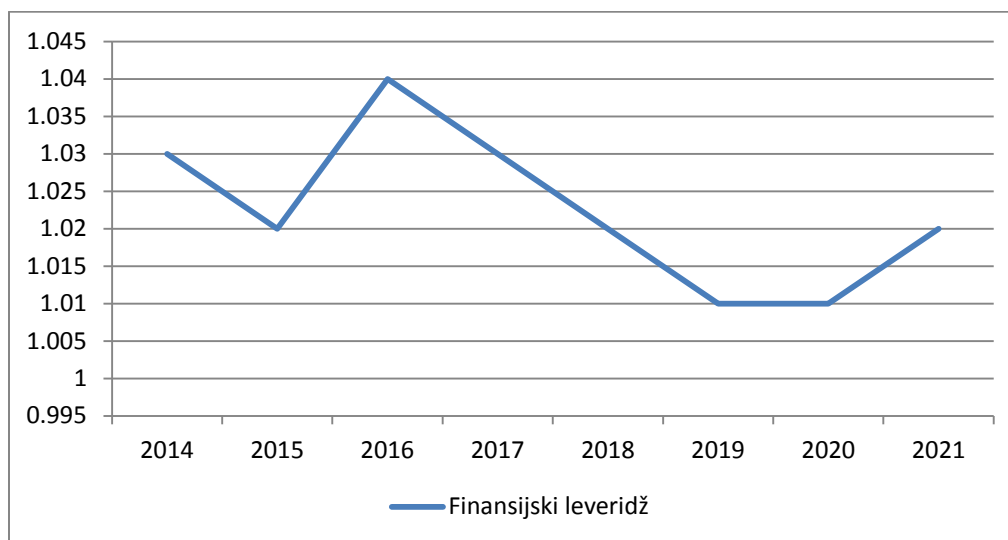
Графикон 21: Просечна вредност рача структуре капитала 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године



Извор: калкулација аутора на основу интерно доступних података из финансијских извештаја

На основу добијених просечних вредности финансијског леверица који су приказани у Табели 13, може закључити да је 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) задржало стабилан ниво финансијског леверица у посматраном осмогодишњем периоду, од 2014. године до 2021. године. Ова чињеница говори у прилог хипотези 7 (X7) да се посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673), судећи према добијеним просечним вредностима финансијског леверица, нису прекомерно задужила појавом глобалне економске кризе изазване пандемијом ЦОВИД-19. Посматрајући појединачне године, промене на више или ниже су биле изузетно ниске (мање од 1%). Ради лакше визуелизације, добијени подаци о просечној вредности финансијског леверица 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године представљени су на Графикону 12.

Графикон 12: Просечна вредност финансијског леверица 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. Године



Извор: калкулација аутора на основу интерно доступних података из финансијских извештаја

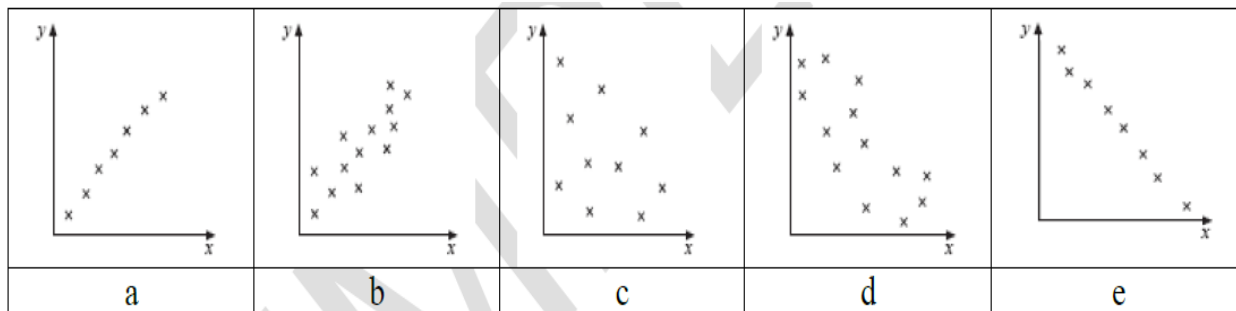
Сумирајући резултате свих показатеља финансијске структуре 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673), може се закључити да је ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 7 (H_7) потврђена, односно да се посматрана предузећа нису прекомерно задужила појавом глобалне економске кризе изазване пандемијом ЦОВИД-19.

3.3. Корелација посматраних показатеља финансијске анализе

Корелационе матрице су у основи већине статистичких метода које истраживачи данас користе. Корелација квантификује степен и правац на који су две варијабле повезане. (Цохен и др., 2013; Хадд и Родгерс, 2021). Израчунавање коефицијента корелације (r) говори колико једна варијабла има тенденцију да се промени када се промени друга. Када је $r = 0$ веза између посматране две варијабле не постоји. Када је r позитивно, постоји тренд да једна варијабла расте уколико друга варијабла расте. Када је r негативан, постоји тренд да једна варијабла расте док друга опада. Са корелацијом, не мора да размишља о узроку и последици. Знак (+, -) коефицијента корелације указује на

смер повезаности две варијабле, док величина коефицијента корелације указује на снагу повезаности две варијабле (између -1 и 1). Корелација блиска нули сугерише да нема повезаности између две континуиране променљиве.

Слика 6: Јачина корелације



Да су све исцртане тачке на правој линији, имали бисмо савршену корелацију, али она може бити позитивна или негативна као што је приказано на дијаграмима изнад,

а. Јака позитивна корелација између k и i . Тачке леже близу праве линије са повећањем и како расте k .

б. Слаба, позитивна корелација између k и i . Приказани тренд је да i расте како се k повећава, али тачке нису близу праве линије

ц. Нема корелације између k и i ; тачке су насумично распоређене на графикону.

д. Слаба, негативна корелација између k и i . Приказани тренд је да се i смањује како се k повећава, али тачке не леже близу праве линије

е. Јака, негативна корелација.

Тачне смернице за интерпретацију израчунатих коефицијената корелације према појединим ауторима представљене су у Табели 14.

Табела 14: Интерпретација израчунатих коефицијената корелације

| Интерпретација корелације | Вредност коефицијента корелације | | |
|---------------------------|----------------------------------|---------------|---------------------------------|
| | (Guilford, 1978) | (Evans, 1996) | (Hinkle, Wiersma, & Jurs, 2003) |
| veoma slaba | 0,00–0,20 | 0,00–0,20 | 0,00–0,30 |
| slaba | 0,21–0,40 | 0,21–0,40 | 0,31–0,50 |
| umerena | 0,41–0,70 | 0,41–0,60 | 0,51–0,70 |
| jaka | 0,71–0,90 | 0,61–0,80 | 0,71–0,90 |
| veoma jaka | 0,91–1,00 | 0,81–1,00 | 0,91–1,00 |

Извор: <http://psihologija.ff.uns.ac.rs/viz/pirsonov-produkt-moment-koeficijent-korelacije>

У наставку је приказана корелациона матрица израчунатих просечних показатеља финансијске анализе 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године. У Табели 5 као апроксимација ликвидности посматраних предузећа узет је просечни општи рацио ликвидности, као апроксимација показатеља активности посматраних предузећа коришћени су просечни коефицијент обрта просечних обртних средстава и просечни коефицијент обрта просечних фиксних средстава, као апроксимација рентабилности узета је просечна стопа приноса на укупна пословна средства посматраних предузећа, док је као апроксимација задужености посматраних предузећа коришћен коефицијент задужености у осмогодишњем периоду, од 2014. године до 2021. године.

Табела 15: Корелациона матрица одабраних просечних показатеља финансијске анализе 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. до 2021. Године

| | Likvidnost | Obrtna sredstva | Fiksna sredstva | Stopa prinosa | Zaduženost |
|-----------------|------------|-----------------|-----------------|---------------|------------|
| Likvidnost | 1.000000 | -0.806812 | -0.838361 | -0.703679 | -0.834081 |
| Obrtna sredstva | -0.806812 | 1.000000 | 0.669626 | 0.496699 | 0.788316 |
| Fiksna sredstva | -0.838361 | 0.669626 | 1.000000 | 0.843328 | 0.881794 |
| Stopa prinosa | -0.703679 | 0.496699 | 0.843328 | 1.000000 | 0.832801 |
| Zaduženost | -0.834081 | 0.788316 | 0.881794 | 0.832801 | 1.000000 |

Извор: калкулација аутора на основу интерно доступних података из финансијских извештаја

Као што се може видети из табеле 6 ликвидност посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) је негативно корелисана са свим осталим израчунатим показатељима активности, рентабилности и задужености, док су поменути показатељи позитивно корелисани једни са другима у периоду од 2014. године до 2021. године. Наиме, судећи према добијеним резултатима постоји веома јака (Еванс, 1996), односно јака (Гуилфорд, 1978; Хинкле, ет ал., 2003) негативна корелација између општег рача ликвидности и коефицијента обрта просечних обртних средстава (-0.806812), веома јака (Еванс, 1996), односно јака (Гуилфорд, 1978; Хинкле, ет ал., 2003) негативна корелација између општег рача ликвидности и коефицијента обрта просечних фиксних средстава (-0.838361), јака (Гуилфорд, 1978; Еванс, 1996; Хинкле, ет ал., 2003) негативна корелација између општег рача ликвидности и стопе приноса на укупна пословна средства (-0.703679), као и веома јака (Еванс, 1996), односно јака (Гуилфорд, 1978; Хинкле, ет ал., 2003) негативна корелација између општег рача ликвидности и коефицијента задужености (-0.834081). С друге стране, на основу корелационе матрице може се закључити да постоји јака (Еванс, 1996), односно умерена (Гуилфорд, 1978; Хинкле, ет ал., 2003) позитивна корелација између коефицијента обрта просечних обртних средстава и коефицијента обрта просечних фиксних средстава посматраних предузећа, умерена (Гуилфорд, 1978; Еванс, 1996), односно слаба (Хинкле, ет ал., 2003) позитивна корелација између коефицијента обрта просечних обртних средстава и стопе приноса на укупна пословна средства, као и јака (Гуилфорд, 1978; Еванс, 1996; Хинкле, ет ал., 2003)

позитивна корелација између коефицијента обрта просечних обртних средстава и коефицијента задужености. На основу добијених резултата уочљива је јака (Гуилфорд, 1978; Хинкле, ет ал., 2003), односно веома јака (Еванс, 1996) позитивна корелација између коефицијента обрта просечних фиксних средстава и стопе приноса на укупна пословна средства (0.843328), као и јака (Гуилфорд, 1978; Хинкле, ет ал., 2003), односно веома јака (Еванс, 1996) позитивна корелација између коефицијента обрта просечних фиксних средстава и коефицијента задужености (0.882794). Оно што се још може уочити из корелационе матрице у Табели 6 јесте веома јака (Еванс, 1996), односно јака (Гуилфорд, 1978; Хинкле, ет ал., 2003) позитивна корелација између просечних вредности стопе приноса на укупна пословна средства и коефицијента задужености (0.832801) 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године.

Као провера претходно добијених резултата, у Табели 16 коришћене су алтернативне мере, како би се проверила валидност добијених резултата. Наиме, као апроксимација ликвидности посматраних предузећа узет је просечни ригорозни рацио ликвидности, уместо просечног општег рациа ликвидности, као апроксимација показатеља активности посматраних предузећа коришћени су просечни коефицијент обрта просечних обртних средстава и просечни коефицијент обрта просечних фиксних средстава, као апроксимација рентабилности узета је просечна стопа приноса на сопствена пословна средства посматраних предузећа, уместо просечне стопе приноса на сопствена средства, док је као апроксимација задужености посматраних предузећа коришћен рацио структуре капитала уместо просечног рациа задужености, у осмогодишњем периоду, од 2014. године до 2021. године.

Табела 16: Корелациона матрица одабраних просечних показатеља финансијске анализе 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. до 2021. године

| | Likvidnost | Obrtna sredstva | Fiksna sredstva | Stopa prinosa | Zaduženost |
|-----------------|------------|-----------------|-----------------|---------------|------------|
| Likvidnost | 1.000000 | -0.045891 | -0.418852 | -0.138742 | -0.669170 |
| Obrtna sredstva | -0.045891 | 1.000000 | 0.669626 | 0.266519 | 0.792178 |
| Fiksna sredstva | -0.418852 | 0.669626 | 1.000000 | 0.816822 | 0.764254 |
| Stopa prinosa | -0.138742 | 0.266519 | 0.816822 | 1.000000 | 0.581236 |
| Zaduženost | -0.669170 | 0.792178 | 0.764254 | 0.581236 | 1.000000 |

Извор: калкулација аутора на основу интерно доступних података из финансијских извештаја

На основу резултата из корелационе матрице (Табела 16) може се закључити да је ликвидност посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) негативно корелисана са свим осталим израчунатим показатељима активности, рентабилности и задужености, док су поменути показатељи позитивно корелисани једни са другима у периоду од 2014. године до 2021. године, као и у претходној анализи. Наиме, судећи према добијеним резултатима постоји веома слаба (Еванс, 1996; Гуилфорд, 1978; Хинкле, ет ал., 2003) негативна корелација између ригорозног рачуна ликвидности и коефицијента обрта просечних обртних средстава (-0.045891), слаба (Хинкле, ет ал., 2003), односно умерена (Еванс, 1996; Гуилфорд, 1978) негативна корелација између ригорозног рачуна ликвидности и коефицијента обрта просечних фиксних средстава (-0.418852), веома слаба (Гуилфорд, 1978; Еванс, 1996; Хинкле, ет ал., 2003) негативна корелација између ригорозног рачуна ликвидности и стопе приноса на сопствена средства (-0.138742), као и умерена (Еванс, 1996; Гуилфорд, 1978; Хинкле, ет ал., 2003) негативна корелација између ригорозног рачуна ликвидности и коефицијента структуре капитала (-0.834081). С друге стране, на основу корелационе матрице може се закључити да постоји умерена (Еванс, 1996; Гуилфорд, 1978; Хинкле, ет ал., 2003) позитивна корелација између коефицијента обрта просечних обртних средстава и коефицијента обрта просечних фиксних средстава посматраних предузећа (0.669626), слаба (Гуилфорд, 1978; Еванс, 1996; Хинкле, ет ал., 2003) позитивна корелација између коефицијента обрта просечних обртних средстава и стопе приноса на сопствена средства (0.266519), као и јака (Гуилфорд, 1978; Еванс, 1996;

Хинкле, ет ал., 2003) позитивна корелација између просечних вредности коефицијента обрта просечних обртних средстава и рача структура капитала посматраних предузећа (0.792178). На основу добијених резултата уочљива је јака (Гуилфорд, 1978; Хинкле, ет ал., 2003), односно веома јака (Еванс, 1996) позитивна корелација између коефицијента обрта просечних фиксних средстава и стопе приноса на сопствена средства (0.816822), као и јака (Гуилфорд, 1978; Еванс, 1996; Хинкле, ет ал., 2003), позитивна корелација између коефицијента обрта просечних фиксних средстава и рача структура капитала (0.581236). Оно што се још може уочити из корелационе матрице у Табели 6 јесте умерена (Еванс, 1996; Гуилфорд, 1978; Хинкле, ет ал., 2003) позитивна корелација између просечних вредности стопе приноса на сопствена средства и рача структура капитала (0.581236) 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године.

IV РЕЗУЛТАТИ СПРОВЕДЕНОГ ИСТРАЖИВАЊА

Средина у којој послује предузеће све више је динамична, тешка, опасна и пуна дисконтинуитета. Многа велика предузећа су била принуђена да прођу кроз процес радикалних организационих промена. Нарочито су предузећа у јавном сектору дошла под удар дерегулације и отварања заштићених пословних сектора за конкуренцију (Ćelić,2016). Директори многих заштићених државних монопола изненада су се нашли у улози руководиоца фирми којима предстоји немилосрдна борба са конкуренцијом на слободном тржишту.

Одговори на повећање фреквенције и убрзање промена, повећање стопе дифузије промена и присутност феномена друштвене неједнакости, захтевају од менаџера да имају лидерске способности и предузетнички дух - да буду креативни лидери (Predojević i dr.,2022). Креативно лидерство се заснива на способности лидера да инспирише друге визијом, програмом и способношћу да предузму радикалне промене: Радикалне промене представљају основу успешне трансформације предузећа. Радикалне промене нису делимичне корекције и дораде постојећег стања ствари, са врло малим углом скретања од актуелног постојећег правца, већ продорне, интензивне и вишедимензионалне акције, циљно оријентисане на фокусирану систем или објекат промена (Predojević i dr.,2022). Фокусирати се на предузеће као на систем или објекат промена, значи, радикално мењати њен модел (конфигурацију веза и односа између компонената које му одређују основне карактеристике), структуру (физичко оличење модела којим се показује његова сврха, тј. зашто уопште постоји и процес (веза између модела и структуре), али и његов комплексни контекст, чију видљивост или веродостојност карактеришу пробојне, супериорне перформансе и циљни ефекти (Predojević i dr.,2022).

Креативни лидери су инспиратори промене и креатори визије за све стејкхолдере предузећа. Први задатак за креативног лидера је да сагледа потребу за променом. Битно је одредити прави концепт за почетак трансформационог процеса. Свесност потребе за променом је полазна тачка за иницирање трансформационих промена. Без свести о

неопходности промене запослени се неће одлучити за онај додатни напор који је често од суштинског значаја за успех трансформације предузећа (Predojević i dr.,2022). Последице таквог понашања су неуспеси трансформационих подухвата. Креативни лидер помаже запосленима да прихвате потребу за променом и у исто време повећава њихово самопоуздање и оптимизам о обављању успешне трансформације. Прихватање визије од стране запослених је кључна претпоставка за успех организационе трансформације у предузећу (Predojević i dr.,2022).

Потребно је да сви запослени схвате да постепена побољшања неће довести до жељеног стања и да је трансформација као базична квантитативна промена од виталног значаја за повећање конкурентности предузећа. Да би представљала мотивациону снагу, визија мора да буде извор самопоуздања и заједничка сврха за запослене. Реинжењеринг, реструктурирање и остали модели трансформације организације не могу да остваре успех у дугорочном смислу уколико се не руководе визијама које су привлачне за већину људи чији су интереси заступљени у предузећу: запослени, потрошачи, добављачи, шира заједница и други. Визионарство и прагматизам су критични за обезбеђивање подршке кључних стејхолдера. Формулисање и имплементирање стратегије је примарни задатак лидера у трансформацији предузећа (Predojević i dr.,2022). Спровођење стратегије је најкритичнија компонента стратегијског менаџмента. Иако стратегијска промена (спровођење стратегије) логички долази после стратегијске анализе и стратегијског избора, трансформациони лидер почиње о њој да размишља на самом почетку процеса стратегијског менаџмента у предузећу. Стратегија која се не спроведе није уопште стратегија. Стога свака фаза у процесу стратегијског менаџмента треба да се предузима са посебним разумевањем захтева промене у предузећу. Лидер управља променама разматрајући портфолио послова и језгро компетенција (Predojević i dr.,2022).

Трансформациони лидери су креатори учећих и иновативних предузећа. Успешност трансформације предузећа и њену будућност лидери морају да граде на ефикасности и врхунским перформансама свих компоненти. То захтева већу колективну интелигенцију засновану на знању, компетентности и разумевању (Veselinović,2012). Само иновативна предузећа и предузећа која уче брже од конкуренције може се надати бољој позицији и

трајном опстанку на све динамичнијем, турбулентнијем и комплекснијем тржишту. Иновативна предузећа и менаџмент одликују способност и вештине континуиране респонзивности. Само предузећа које су стекле висок степен иновације могу се сматрати успешним и врхунским (Veselinović,2012). У новије време лидери у процесу организационе трансформације иду корак даље, модификујући предузеће која учи у модерно и савремено интелигентно предузеће. Кључни циљ лидера је да се динамички управља знањем, односно да се знање схвати, ефективно примени и развија према потребама ситуације, односно да ствара и користи могућности да се из сваке ситуације извуче максимална корист (Veselinović,2012). Трансформациони лидери су свесни да будућност припада само интелигентним предузећима. Трансформационо лидерство је засновано на оспособљавању и опуномоћивању запослених. Константно оспособљавање за константно промењиву средину најбоље функционише у предузећима где се менаџери вишег нивоа концентришу на лидерство, а већину менаџерских послова делегирају у правцу нижих нивоа. Без адекватног оспособљавања критичне информације о квалитету остају неискоришћене у свести запослених, а енергија за спровођење промена остаје латентна у предузећу (Nikolić i dr.,2017). Опуномоћивање сарадника се везује за трансформационо лидерство. Акцент се помера са лидера као индивидуе са одређеним личним особинама ка лидеру у предузећу. Фокус се мења са ефективности лидера на ефективност предузећа. Нису битни само профит и зараде које обично прате опуномоћивање већ је битна и култура предузећа да запослени схватају значење свога посла и имају жељу да се мењају, да побољшају успех предузећа, а крајњи резултат лидерства је опуномоћивање (Waagi,2018).

У процесу трансформације предузећа трансформациони лидери су градитељи организационе културе предузећа. Стварање адекватне организационе културе је основна претпоставка успешне трансформације предузећа, која укључује широк систем вредности и елемената организационе културе (Predojević i dr.,2022). Лидери успешних предузећа теже ка остварењу виталног типа организационе културе који је у стању да одговори на изазове нестабилне средине у којој послују савремена предузећа и који доприноси успешном спровођењу стратегија радикалних промена и оних која траже поновно усмеравање самога предузећа (Predojević i dr.,2022).

Организациона трансформација се разликује од других врста промена управо по томе што укључује промене организационе културе. Лидер је неопходан у трансформацији предузећа у процесу развијања нових интерпретативних шема које мењају понашање запослених у смеру дефинисаних организационих промена (Ivanović-Đukić,Radosavljević,2018). Познавање типова организационе културе је од пресудног значај за избор типа лидерства у претпостављеном процесу трансформације у предузећу. Немогуће је успешно имплементирање стратегије са лидерством које је у супротности са организационом културом.

Ефективност лидера у трансформацији предузећа утиче на повећање ефективности предузећа. Трансформационо лидерство се посматра као процес који мења и трансформише предузећа. Преовладава уверење да трансформационо лидерство доводи до супериорних перформанси предузећа (Ivanović-Đukić,Radosavljević,2018). Компетентност лидера се огледа у способности да у ситуацији са бројним ограничењима допринесе да предузеће оствари додатну вредност. Ефективност лидера остварује се посредством сарадника и запослених. Лидери непосредно додају вредност предузећу усмеравајући, координирајући и мотивишући запослене да се ангажују на најбољи могући начин у остварењу постављених циљева. Лидер може делегирати ефикасност, али мора лично да се бави ефективношћу свога предузећа (Tonkham,2013).

Из свега наведеног следи да је, у условима драматичних, комплексних и непредвидљивих промена, организациона трансформација неизбежан процес у предузећу. Савремена предузећа захтевају ефективно трансформационо лидерство које ће успешно водити предузеће према реализацији стратегијске визије и према остварењу процеса трансформације који је пун изазова и представља својеврсно трансформационо путовање (Ferguson,2016).

4.1.Анализа резултата добијених путем анкете – теста за дефинисање стилова лидерства и менаџмента

Предметним истраживањем желели смо да извршимо емпиријску проверу теоријских модела о месту и улози предузетника-лидера у трансформацији предузећа у условима глобалне економске кризе. Истраживање је реализовано анкетом и компарацијом, као примењеним методама истраживања. Определили смо се за спровођење затворене анкете, са субјективним чињеничним садржајем и личним начином одговарања. Анкета се односи на дефинисање стилова лидерства у седам предузећа.

Резултати истраживања недвосмислено указују на доминантну примену консултативног стила лидерства у посматраним предузећима. Резултати показују да према радном стажу (табела 2.) највећу заступљеност имају испитаници са радним стажом до 10 година, 22 испитаника (36,7%) у посматраним предузећима. Највећи број анкетираних испитаника 52 (86,7%) поседује ВСС (високу стручну спрему) у посматраним предузећима. Резултати истраживања према полу (табела 4.) дају велику предност женској популацији 96,6% у посматраним предузећима. Резултати истраживања према годинама старости евидентирани у табели 5. указују на чињеницу да у вођењу предузећа учествује 46,7% испитаника и да они припадају старосној групи 41-50 година у посматраним предузећима. Из табеле 6. види се да су издвајања за маркетиншке активности од 2014-2021 године, у време економске кризе, готово 2-4 пута мања од новчаних износа која су издвајана у исте сврхе од 2010-2014 године када су посматрана предузећа у питању. Из табеле 7. види се да су новчана издвајања за научне конференције, хуманитарне активности и едукацију такође у значајној мери опала у време економске кризе од 2014-2021 године, од новчаних износа која су издвајана у исте сврхе од 2010-2014 године у посматраним предузећима. Из табеле 8. види се да су новчана издвајања за репрезентацију (роковници, календари..), за новчана издвајања, која су била намењена ино и домаћим партнерима, као и за спонзорство у спорту, такође у великој мери опала у време економске кризе од 2014-2021 године, од новчаних износа која су издвајана у исте сврхе од 2010-2014 године у посматраним предузећима.

На основу предметног истраживања и резултата, у оквиру методолошки постављених хипотеза, са великим степеном поверења, можемо прихватити следеће:

У потпуности је потврђена **ГЛАВНА ХИПОТЕЗА (X0)** са јасном дефиницијом да је одговор менаџера посматраних малих и средњих предузећа на услове глобалне економске кризе адекватан, креативан и кључан у условима глобалне економске кризе.

ПОСЕБНЕ ХИПОТЕЗЕ 1 (X1) и 2 (X2) показале су да је највећи број менаџера различитих нивоа у посматраним предузећима припадао категорији консултативних лидера и да је на руководећим положајима у посматраним предузећима највише мушкараца са високом стручном спремом.

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 3 (X3) показала је да се износ који на име спонзорстава издвајају посматрана предузећа није значајно променио у условима глобалне економске кризе, чак је и показао како правилним утицајем на следбенике менаџери, односно лидери стварају додатну вредност и тиме повећавају ефективност предузећа. За успешну трансформацију предузећа нису довољне само способности и вештине лидера, већ добра кохезија материјалних и нематеријалних ресурса унутар самог предузећа. Само заједничком акцијом лидера са следбеницима могла се постићи ефикасност, а пре свега ефективност предузећа, поготову у анализираним и посматраним условима глобалне економске кризе.

4.2.Анализа показатеља ликвидности

Судећи према добијеним просечним резултатима општег и ригорозног показатеља ликвидности који су приказани у Табели 1, може се закључити да су посматрана предузећа побољшала своју позицију ликвидности у посматраном периоду, од 2014. године до 2021. године. Ова чињеница говори у прилог **ПОСЕБНОЈ ХИПОТЕЗИ 4 (X4)** да ликвидност посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673), судећи према добијеним просечним резултатима општег показатеља ликвидности није угрожена појавом глобалне економске кризе изазване пандемијом ЦОВИД-19.

Кумулативно посматрано, просечни ригорозни показатељ ликвидности порастао је готово два пута, са 0,34 2014. године на 0,73 2021. године. Ова чињеница говори у прилог хипотези 4 (X4) да ликвидност посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673), судећи према просечној вредности ригорозних показатеља

ликвидности није угрожена појавом глобалне економске кризе изазване пандемијом ЦОВИД-19.

Обзиром да је у посматраном периоду на привреду Републике Србије утицала глобална економска криза изазвана ЦОВИД-19 пандемијом, може се закључити да је креативан одговор менаџмента посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) на услове кризе изазване глобалним егзогеним шоком био веома добар, будући да се ликвидност посматраних предузећа значајно побољшала у посматраном осмогодишњем периоду. Међутим, иако је општи показатељ ликвидности посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) и више него задовољавајући и на релативно стабилном нивоу у последње четири посматране године, остаје проблем просечног ригорозног показатеља ликвидности посматраних предузећа. Наиме, овај показатељ је током посматраног осмогодишњег периода константно на изузетно ниском нивоу, испод 1, што указује да посматрана предузећа, судећи према овом показатељу имају проблем са ликвидношћу.

4.3.Анализа показатеља активности

У периоду од 2014. године до 2021. године просечна вредност коефицијента обрта купаца се повећала са 92,7 на 140,23, односно за чак 51,27%, што је позитивна чињеница, будући да су посматрана предузећа своје обавезе наплаћивала у краћем временском периоду. Ова чињеница говори у прилог **ПОСЕБНОЈ ХИПОТЕЗИ 5 (X5)** која тврди да се пословна активност посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) није смањила у периоду кризе.

Једине две године када је забележен пад просечног коефицијента обрта купаца су 2016. година, када је забележен пад просечног коефицијента обрта купаца од чак 19,61% у односу на 2015. годину и 2017. година када је забележен пад од 2,28% у односу на 2016. годину. Као општи закључак, може се тврдити да су посматрана предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) на почетку периода посматрања своје обавезе наплаћивала у року од 4 дана, да би се тај рок на крају посматраног периода спустио на нешто мање од 3 дана, што иде у прилог тврдњи да је креативни одговор менаџмента

посматраних предузећа био задовољавајући у условима кризе изазване егзогеним шоком, судећи према просечној вредности коефицијента обрта купаца, односно просечном периоду наплате потраживања од купаца.

Као општи закључак може се констатовати да је у посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) један обрт залиха 2014. године у просеку трајао 278 дана, да би се тај број 2021. године повећао на чак 420 дана, што веома јасно упућује на закључак да посматрана предузећа имају проблем са ниским коефицијентом обрта залиха, односно проблем са прекомерним залихама. Ова чињеница не поткрепљује тврдњу садржану у **ПОСЕБНОЈ ХИПОТЕЗИ 5 (X5)** која указује да се пословна активност посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) није смањила у периоду кризе. Напротив, може се тврдити да је глобална криза изазвана пандемијом ЦОВИД-19 само погоршала постојећи проблем са прекомерним залихама у посматраним предузећима. Ово такође указује на чињеницу да креативни одговор менаџмента на услове кризе, када је у питању управљање залихама није био адекватан код посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године.

Уколико се у обзир узме ниска просечна вредност ригорозног показатеља ликвидности може се условно тврдити да су управо залихе узрок диспропорције између задовољавајућих просечних вредности општег показатеља ликвидности и незадовољавајућих просечних вредности ригорозног показатеља ликвидности посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673), чије су вредности константно испод један у посматраном периоду.

Уз нешто веће амплитуде кретања, посматрани коефицијент се смањен са 137,12 2014. године на 112,71 2021. године, што значи да су посматрана предузећа у просеку измиривала своје обавезе према добављачима за нешто мање од 3 дана 2014. године, да би се тај број повећао 2021. године на нешто мање од 4 дана. Добијени резултати не иду у прилог тврдњи садржаној у **ПОСЕБНОЈ ХИПОТЕЗИ 5 (X5)** која указује да се пословна активност посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) није смањила у периоду кризе. Напротив, може се тврдити да је глобална криза изазвана пандемијом ЦОВИД-19 у незнатном проценту лоше утицала на способност предузећа да релативно лако измирује преузете обавезе према добављачима.

Поређењем периода трајања једног просечног обрта купаца 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) са периодом трајања једног обрта добављача у периоду од 2014. године до 2021. године може се закључити да су посматрана предузећа 2014. године у просеку брже измиривала своје обавезе него што су наплаћивала потраживања од купаца. Разлика је у просеку износила један дан, што је време колико су посматрана предузећа бесплатно кредитирала своје купце, у односу на кредитни период који су добављачи одобравали њима. Посматрани однос се променио 2021. године, када су 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у просеку брже наплаћивала потраживања од купаца него што су измиривала своје обавезе према добављачима. Разлика је била један дан, што је период у којем су посматрана предузећа била на неки начин бесплатно кредитирана од стране добављача, што се може сматрати позитивним одговором менаџмента на услове изазване егзогеним шоком и тврдњом у корист постављене **ПОСЕБНЕ ХИПОТЕЗЕ 5 (X5)**.

Ова чињеница не говори у прилог **ПОСЕБНОЈ ХИПОТЕЗИ 5 (X5)** која тврди да се пословна активност посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) није смањила у периоду кризе. Чак штавише, судећи према просечној вредности коефицијента обрта просечних обртних средстава, може се условно закључити да су посматрана предузећа смањила пословну активност у периоду кризе изазване егзогеним шоком. Прецизнија констатација, на основу добијених резултата, може гласити да се смањена активност посматраних предузећа додатно погоршала у условима глобалне кризе изазване пандемијом ЦОВИД-19, уколико се узме у обзир чињеница да је просечна вредност коефицијента обрта просечних обртних средстава посматраних предузећа у осмогодишњем периоду била у готово константном паду.

Уколико се у обзир узме чињеница да су просечне вредности коефицијента обрта купаца и добављача задовољавајуће, опет се доводи у везу низак ниво коефицијента обрта залиха са опадајућим просечним коефицијентом обрта просечних обртних средстава, што опет отвара питање прекомерних залиха у 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673).

Ова чињеница не говори у прилог **ПОСЕБНОЈ ХИПОТЕЗИ 5 (X5)** која тврди да се пословна активност посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) није смањила у периоду кризе. Чак штавише, судећи према просечној

вредности коефицијента обрта просечних фиксних средстава, може се условно закључити да су посматрана предузећа смањила пословну активност у периоду кризе изазване егзогеним шоком.

Сумирајући добијене резултате из Табеле 2 може се рећи да тврдња изнета у хипотези 5 (X5) није потврђена када су у питању просечни показатељи активности посматраних предузећа. Наиме, у прилог **ПОСЕБНОЈ ХИПОТЕЗИ 5 (X5)** иду добијени резултати просечног коефицијента обрта купаца и делимично просечног коефицијента обрта добављача, док добијене вредности просечних коефицијената обрта залиха, просечних коефицијената обрта просечних обртних средстава и просечних коефицијената обрта просечних фиксних средстава говоре да се активност предузећа смањила, односно наставила већ постојећи опадајући тренд у периоду кризе када је у питању 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673).

4.4.Анализа рентабилности

У вези **ПОСЕБНЕ ХИПОТЕЗЕ 6 (X6)** може се тврдити да рентабилност 7 предузећа са територије АП Војводина није угрожена појавом глобалне економске кризе изазване пандемијом ЦОВИД-19.

Добијени просечни резултати приноса на сопствена пословна средства који су приказани у Табели 3 сугеришу да је 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) остварило константан ниво рентабилности у посматраном осмогодишњем периоду, од 2014. године до 2021. године. Ова чињеница говори у прилог **ПОСЕБНОЈ ХИПОТЕЗИ 6 (X6)** да рентабилност посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673), судећи према добијеним просечним стопама приноса на сопствена средства није угрожена појавом глобалне економске кризе изазване пандемијом ЦОВИД-19.

Сумирајући добијене просечне вредности стопе приноса на укупна пословна средства и стопе приноса на сопствена средства, може се закључити да је рентабилност посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) остала на задовољавајућем нивоу у доба глобалне економске кризе изазване пандемијом ЦОВИД-19, односно резултати дају верификацију **ПОСЕБНЕ ХИПОТЕЗЕ 6 (X6)**.

4.5.Анализа финансијске структуре

Добијени просечни резултати рача задужености који су приказани у Табели 4 сугеришу да су посматрана предузећа смањила ниво задужености у периоду од 2014. године до 2021. године. Ова чињеница говори у прилог **ПОСЕБНОЈ ХИПОТЕЗИ 7 (X7)** да се посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673), судећи према добијеним просечним вредностима рача задужености, нису прекомерно задужила појавом глобалне економске кризе изазване пандемијом ЦОВИД-19.

Судећи према добијеним просечним резултатима рача структуре капитала који су приказани у Табели 4, аутор може закључити да је 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) остварило константан пад нивоа рача структуре капитала у посматраном осмогодишњем периоду, од 2014. године до 2021. године. Ова чињеница говори у прилог **ПОСЕБНОЈ ХИПОТЕЗИ 7 (X7)** да се посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673), судећи према добијеним просечним вредностима рача структуре капитала, нису прекомерно задужила појавом глобалне економске кризе изазване пандемијом ЦОВИД-19.

На основу добијених просечних вредности финансијског левериџа који су приказани у Табели 4, може закључити да је 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) задржало стабилан ниво финансијског левериџа у посматраном осмогодишњем периоду, од 2014. године до 2021. године. Ова чињеница говори у прилог хипотези 7 (X7) да се посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673), судећи према добијеним просечним вредностима финансијског левериџа, нису прекомерно задужила појавом глобалне економске кризе изазване пандемијом ЦОВИД-19.

Сумирајући резултате свих показатеља финансијске структуре 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673), може се закључити да је **ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 7 (X7)** потврђена, односно да се посматрана предузећа нису прекомерно задужила појавом глобалне економске кризе изазване пандемијом ЦОВИД-19.

4.6.Анализа корелационе матрице

На основу добијених резултата уочљива је јака (Гуилфорд, 1978; Хинкле, ет ал., 2003), односно веома јака (Еванс, 1996) позитивна корелација између коефицијента обрта просечних фиксних средстава и стопе приноса на укупна пословна средства (0.843328), као и јака (Гуилфорд, 1978; Хинкле, ет ал., 2003), односно веома јака (Еванс, 1996) позитивна корелација између коефицијента обрта просечних фиксних средстава и коефицијента задужености (0.882794). Оно што се још може уочити из корелационе матрице у Табели 6 јесте веома јака (Еванс, 1996), односно јака (Гуилфорд, 1978; Хинкле, ет ал., 2003) позитивна корелација између просечних вредности стопе приноса на укупна пословна средства и коефицијента задужености (0.832801) 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године.

Као провера претходно добијених резултата, у Табели 7 коришћене су алтернативне мере, како би се проверила валидност добијених резултата. Наиме, као апроксимација ликвидности посматраних предузећа узет је просечни ригорозни рацио ликвидности, уместо просечног општег рациа ликвидности, као апроксимација показатеља активности посматраних предузећа коришћени су просечни коефицијент обрта просечних обртних средстава и просечни коефицијент обрта просечних фиксних средстава, као апроксимација рентабилности узета је просечна стопа приноса на сопствена пословна средства посматраних предузећа, уместо просечне стопе приноса на сопствена средства, док је као апроксимација задужености посматраних предузећа коришћен рацио структуре капитала уместо просечног рациа задужености, у осмогодишњем периоду, од 2014. године до 2021. године.

На основу резултата из корелационе матрице (Табела 7) може се закључити да је ликвидност посматраних 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) негативно корелисана са свим осталим израчунатим показатељима активности, рентабилности и задужености, док су поменути показатељи позитивно корелисани једни са другима у периоду од 2014. године до 2021. године, као и у претходној анализи. Наиме, судећи према добијеним резултатима постоји веома слаба (Еванс, 1996; Гуилфорд, 1978; Хинкле, ет ал., 2003) негативна корелација између ригорозног рациа ликвидности и коефицијента обрта просечних обртних средстава (-0.045891), слаба (Хинкле, ет ал., 2003), односно умерена (Еванс, 1996; Гуилфорд, 1978) негативна корелација између ригорозног

рација ликвидности и коефицијента обрта просечних фиксних средстава (-0.418852), веома слаба (Гуилфорд, 1978; Еванс, 1996; Хинкле, ет ал., 2003) негативна корелација између ригорозног рача ликвидности и стопе приноса на сопствена средства (-0.138742), као и умерена (Еванс, 1996; Гуилфорд, 1978; Хинкле, ет ал., 2003) негативна корелација између ригорозног рача ликвидности и коефицијента структуре капитала (-0.834081). С друге стране, на основу корелационе матрице може се закључити да постоји умерена (Еванс, 1996; Гуилфорд, 1978; Хинкле, ет ал., 2003) позитивна корелација између коефицијента обрта просечних обртних средстава и коефицијента обрта просечних фиксних средстава посматраних предузећа (0.669626), слаба (Гуилфорд, 1978; Еванс, 1996; Хинкле, ет ал., 2003) позитивна корелација између коефицијента обрта просечних обртних средстава и стопе приноса на сопствена средства (0.266519), као и јака (Гуилфорд, 1978; Еванс, 1996; Хинкле, ет ал., 2003) позитивна корелација између просечних вредности коефицијента обрта просечних обртних средстава и рача структуре капитала посматраних предузећа (0.792178). На основу добијених резултата уочљива је јака (Гуилфорд, 1978; Хинкле, ет ал., 2003), односно веома јака (Еванс, 1996) позитивна корелација између коефицијента обрта просечних фиксних средстава и стопе приноса на сопствена средства (0.816822), као и јака (Гуилфорд, 1978; Еванс, 1996; Хинкле, ет ал., 2003), позитивна корелација између коефицијента обрта просечних фиксних средстава и рача структуре капитала (0.581236). Оно што се још може уочити из корелационе матрице у Табели 6 јесте умерена (Еванс, 1996; Гуилфорд, 1978; Хинкле, ет ал., 2003) позитивна корелација између просечних вредности стопе приноса на сопствена средства и рача структуре капитала (0.581236) 7 предузећа са територије АП Војводина (шифра делатности 4673) у периоду од 2014. године до 2021. године.

V ZAKЉУЧАК

Савремено окружење и модерни трендови захтевају континуиране промене. Таква стварност која се одвија управо ту, пред нашим очима, има изузетно снажан утицај на начин управљања у савременим предузећима. Ново лидерство и нови лидери намећу се као неизбежан одговор на постојећу ситуацију (Northouse, 2020). Данас лидерство постаје кључни фактор успешности некога предузећа. У таквој улози лидерство има двоструки додатак. С једне стране настоји да мотивише и усмери појединце у жељеном смеру, а са друге стране, да раст и развој предузећа усклади са визијом у циљу остваривања најповољнијег положаја на глобалном тржишту. Лидерство оријентисано на људе, као и менаџмент се међусобно допуњују и стварају одређену врсту равнотеже у предузећу (Northouse, 2020).

Свако одсуство лидерства има погубне последице за предузеће, због жеље да се реалност приближи визији. Предузеће без визије, циља и смисла постојања је предузеће без било какве перспективе, била она краткорочна, средњорочна, или дугорочна. Без визије све је само вечно лутање усмерено само на неуспех и пропаст. Лидерство на себе преузима терет креирања будућности предузећа (Northouse, 2012). У том послу лидерство одређује смер кретања предузећа и путоказ за остваривање стратегијског циља у самом предузећу.

Квалитетно лидерство даје људима осећај корисности, осећај наде, охрабрује их и мотивише ка успеху, при чему истовремено развија колективну визију за будућност предузећа. Ефективно лидерство је давалац и утирач новог живота предузећа, моћи и енергије сваког модерног предузећа (Northouse, 2012). Зидови се не рађају, они се стварају. Успешан лидер представља комбинацију елемената породичног васпитања, с једне стране и времена, околности и догађања са друге. Лидери добро говоре и још боље слушају. Они разликују битно од небитног. Добри лидери имају слику данашњице и визију сутрашњице предузећа којим руководе (Predojević i dr., 2022).

Будући да 99,9% укупног броја предузећа у Републици Србији чине микро, мала и средња предузећа, да она запошљавају око 2/3 запослених и чине око 1/3 БДП-а, свако

ново истраживање њихових финансијских перформанси је од значаја за целокупну привреду, али и за сваког појединачног грађанина наше земље.

5.1. Општи закључци и доприноси истраживања

Лидери имају значајну улогу у решавању конфликтних ситуација које настају у самом предузећу или на релацији предузеће – окружење. Неадекватно прилагођавање променама проузрокује појаву брига у предузећу. Кризу лидер мора правовремено препознати, како би је на време сузбио. Лидеру на располагању стоји низ стратегија оед чијег правилног избора зависи квалитет решења и настале ситуације у предузећу (Predojević i dr., 2022). Суочавање са кризом која не сме да постане нормална појава, проузрокује појаву конфликта, који су у одређеној мери и пожељни. Међутим, свако прелажење нормалне границе условљава њихову ескалацију са несагледивим последицама на рад и функционисање предузећа.

Природа менаџерског посла и појава напред наведених ситација представља погодно тло за појаву стреса код лидера (Northouse, 2020). Стрес је проузрокован променама, притисцима, фрустрацијама и конфликтима у пословном амбијенту у којем лидер егзистира. Благовремена превентива, која подразумева усклађеност породичног и пословног живота, бављење спортом, правилном исхраном и поштовањем сопствене личности и времена, обезбеђује заштиту лидера од последица стреса. Лидери морају вишак своје стваралачке енергије у предузећу усмерити на своје сараднике (Predojević i dr., 2022). Способан лидер на челу предузећа је основни предуслов њеног успеха. Он је задужен за одржавање оптимизма и подстицање ентузијазма у олујним временима за предузеће. Својом иновативношћу, креативношћу и спремношћу за ризик, лидер сигурно управља предузећем (Northouse, 2020).

Без креативности лидера економска криза у малим и средњим предузећима би се још више продубила, јер без потражње квалитетних производа на тржишту не би било могућности стварања нових модела и дизајнирања производа по укусу конзументата (Northouse, 2020). Резултати истраживања су показали да је економска криза почела много раније него што

су то објавили сви медији код нас и у свету. Данас многа мала и средња предузећа једва опстају, налазе се у стању перманентне кризе. Проучавање организационе структуре предузећа Д и Б кроз њихове информационе системе и технологију, помаже нам да се боље упознамо са делатношћу и амбицијама развоја два успешна, по категоризацији средња предузећа и креативном одговору предузетника на услове глобалне економске кризе у тим предузећима

Друштвени допринос конкретног истраживања произилази из одговора на питања да ли су и у којој мери ова предузећа отпорна на егзогене шокове на глобалном нивоу. Наиме, предузећа која су релативно отпорна на егзогене глобалне шокове, какав је у посматраном периоду био онај изазван пандемијом коронавируса, опстаће на тржишту, задржаће приближно исти број радника, и допринеће у релативно несмањеном обиму БДП-у целе земље. Такође, будући да њихове финансијске перформансе нису у значајнијој мери угрожене, претпоставка је да ће и зараде запослених остати приближно исте и да неће бити угрожен стандард грађана, што је такође један од друштвених доприноса овог истраживања.

5.2. Лимити истраживања

Као лимите истраживања, аутор наводи немогућност укључивања већег броја предузећа у посматрани узорак, и немогућност обухватања предузећа која се баве другачијом делатношћу. Још један лимит истраживања односи се на немогућност употребе регресије у испитивању међусобног утицаја појединих финансијских индикатора због малог узорка.

Потребно је да сви запослени схвате да постепена побољшања неће довести до жељеног стања и да је трансформација као базична квантитативна промена од виталног значаја за повећање конкурентности предузећа. Да би представљала мотивациону снагу, визија мора да буде извор самопоуздања и заједничка сврха за запослене. Реинжењеринг, реструктурирање и остали модели трансформације организације не могу да остваре успех у дугорочном смислу уколико се не руководе визијама које су привлачне за већину људи чији су интереси заступљени у предузећу: запослени, потрошачи, добављачи, шира заједница и други.

5.3.Предлози за даља истраживања

Као предлоге за даља истраживања, аутор наводи употребу регресионих модела на већем броју панел података, како би оцене биле релевантније, као и спровођење анкете на већем броју предузећа која ће се одазвати позиву. Такође, у анализу би било корисно укључити и већи број малих и средњих преузећа која се баве другачијом делатношћу од оних обухваћених узорком.

У процесу трансформације предузећа трансформациони лидери су градитељи организационе културе предузећа. Стварање адекватне организационе културе је основна претпоставка успешне трансформације предузећа, која укључује широк систем вредности и елемената организационе културе. Руководиоци успешних предузећа теже ка остварењу виталног типа организационе културе који је у стању да одговори на изазове нестабилне средине у којој послују савремена предузећа и који доприноси успешном спровођењу стратегија радикалних промена и оних која траже поновно усмеравање самога предузећа што би требало и да буде тенденција у оквиру организационих аспеката предузећа у наредном периоду.

ЛИТЕРАТУРА

1. Adhikari, H. P., Krolkowski, M. V., Malm, J. and Sah, N. B. (2021) Working capital (mis)management, *Accounting & Finance*, 61(1): 727-761.
2. Ahmad, A., Bino, A., Tayeh, M. and McMillan, D. (2021) Has the current global financial crisis significantly affected momentum profitability? *Cogent Business & Management* 8(1).
3. Albijanić, M. (2016). *Strategijski menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
4. Alexander, J. (2018) *Financial Planning & Analysis and Performance Management*, John Wiley & Sons, Inc.
5. Aničić J., Čekerevac Z. (2011). Ekonomska politika i preduzetništvo- raskorak između postavljenih ciljeva i ostvarenih rezultata, *Ekonomski vidici*, XVI, 1/2011, Beograd, str. 63-77.
6. Atkinson, R.D., and Ezell, S.J. (2014). *Економика иновација. Утрка за глобалну предност*. Неум: Наклада Мате д.о.о.
7. Balaban, S. (2022) *Poslovne finansije*, Alfa ВК Univerzitet, Beograd
8. Balaban, S., Predojević, B., Veselinović, J. and Mitić, M. (2023) The impact of the global economic crisis on the financial performance of small and medium enterprises in the Republic of Serbia, *Megatrend Revija – u štampi*
9. Baručić, A., & Umihanić, B. (2016). Entrepreneurship education as a factor of entrepreneurial opportunity recognition for starting a new business. *Management*, 21(2), 27-44.
10. Begović, B. i Pavić, V., (2012), *Uvod u pravo konkurencije*, Pravni fakultet Univerzitet u Beogradu, Beograd.
11. Belbin, R. M. (2013). *The Coming Shape of Organization*, 1st edition, Routledge, UK.
12. Bigel, K. S. (2022) *Introduction to Financial Analysis*, Open Touro
13. Bigio, S. (2015) Endogenous Liquidity and the Business Cycle, *The American Economic Review* 105(6): 1883-1927.
14. Bobić, D. (2017). *Preduzetništvo mladih u Srbiji*. Centar za visoke ekonomske studije (CEVES). Beograd. Preuzeto 05.10.2022. sa <http://ceves.org.rs/wp-content/uploads/2022/10/Mapiranje-prepreka-za-preduzetni%C5%A1tvo-mladih.pdf>
15. Bongini, P., Cucinelli, D., Di Battista M. L. and Nieri, L. (2019) Profitability shocks and recovery in time of crisis evidence from European banks, *Finance Research Letters*, 223-239.
16. Cerović, S., Stanisić, N., Radojević, T. & Radović, N. (2014). The Impact of Ownership Structure on Corporate Performance in Transitional Economies. *Amfiteatru Economic*. Vol. 7, No. 38, str. 441-454.

17. Cespa, G. and Foucault, T. (2014) Illiquidity Contagion and Liquidity Crashes, *The Review of Financial Studies* 27(6): 1615-1660.
18. Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. and Aiken, L. S. (2013) *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, Routledge
19. Correa-Caro, C., Medina, L., Poplawski Ribeiro, M. and Sutton, W. B. (2018) Fiscal stimulus impact on firms' profitability during the global financial crisis, IMF Working Paper No. 2018/251
20. Coutler, M. (2010). Strategijski menadžment na delu, Data status Beograd.
21. Cvetanović, S., Sredojević, D. (2012). Koncept nacionalnog inovacionog sistema i konkurentnost privrede, *Ekonomске teme*, Ekonomski fakultet u Nišu, Niš, broj 2, 167-185.
22. Cvijanović D. (2014). Mala i srednja preduzeća - ključ uspeha u klsterskom povezivanju, institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.
23. Cvijanović D., Mihailović B. (2010). Menadžment i marketing uslužnog sektora, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.
24. Cvijić, M., Borocki, J., Lalić, D. (2012). Otvoreni modeli inovacija, inovacije i preduzetništvo: alati za uspeh na tržištu EU, Zbornik radova, Univerzitet Singidunum, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju i Centar za promociju nauke, 50-64, Beograd.
25. Čačić, K. (2010). Poslovanje hotelskih preduzeća. Beograd: Univerzitet Singidunum.
26. Čekić-Marković, J. (2015). Preduzetničko obrazovanje– Komparativni pregled obrazovnih politika, modela i prakse. Beograd: Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva, Vlada republike Srbije. Preuzeto 17.10.2022. godine sa http://socijalnoukljucivanje.gov.rs/wpcontent/uploads/2016/03/Preduzetnicko_obrazovanje%E2%80%93Komparativni_pregled.pdf.
27. Čizmić E., Crnkić K. (2012). Strateško preduzetništvo, Ekonomski fakultet Sarajevo, str. 28,128.
28. Ćelić, Đ. (2016). Ključni faktori uspešnosti malih i srednjih preduzeća u uslovima
29. Demirguc-Kunt, A., Martinez-Peria, M. S. and Tressel, T. (2015) The Impact of the Global Financial Crisis on Firms' Capital Structure. Policy Research. Working Paper No. 7522. World Bank, Washington DC.
30. Denčić-Mihajlov, K. (2014) Profitability during the financial crisis evidence from the regulated capital market in Serbia, *South-Eastern Europe Journal of Economic* 1: 7-33. DOI: <http://dx.doi.org/10.28991/esj-2019-01201>.
31. Drobnjak, S.(2015). Doktorska disertacija, Uticaj fleksibilnosti i reaktivnosti preduzećana efikasnost i efektivnost kriznog menadžmenta, Univerzitet u Novom Sadu Fakultet Tehničkih Nauka, Novi Sad Srbija.

32. Dubina, I.N. (2013). Creativity Management Optimization. In: Carayannis, E.G. (eds) Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship. Springer, New York, NY. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3858-8_43
33. Dukić D., Milivojević T., Vukotić S. (2010). Poslovni i personalni vrednosni kriterijumi preduzetnika i menadžera malih i srednjih preduzeća, Zbornik radova, MKSM – Majska konferencija o strategijskom menadžmentu – Kladovo, 30. maj - 01. jun 2010, str. 220-231.
34. Đuričin, D., Janošević, S. i Kaličanin, Đ. (2013). Menadžment i strategija, Čugura Print, Beograd.
ECOLOGICA 29 (107): 463-468. <https://doi.org/10.18485/ecologica.2022.29.107.22>
35. Erdeljan, Z. (2017). Zadovoljstvo korisnika. Retrieved from: <https://www.scribd.com/document/369517067/Zadovoljstvo-korisnika>.
36. Erfani, G. R. and Vasigh, B. (2018) The impact of the global financial crisis on profitability of the banking industry: a comparative analysis, *Economies* 6(4).
37. Erić, D., Beraha, I., i dr. (2012). Finansiranje malih i srednjih preduzeća u Srbiji, Institut ekonomskih nauka, Privredna komora Srbije, Beograd.
38. Evans, H. R. (1996) An Analysis of Criterion Variable Reliability in Conjoint Analysis, *SAGE Journals* 82(3)
39. Fareed, Z., Ali, Z., Shahzad, F. and Nazir, M. I. (2016) Determinants of profitability: Evidence from power and energy sector, *Studia UBB Oeconomica*, 61, 3: 59-78. <https://doi.org/10.1515/subboec-2016-0005>
40. Ferguson, N., (2016), Velika degeneracija, kako se institucije raspadaju i ekonomije propadaju, Biblioteka Posebna Izdanja, Beograd.
41. Filipovic, M., Nikolic, M., Katic, G. (2013). Developing a knowledge-based economy as a factor to raise the competitiveness of the Serbian economy, EACES Workshop Competitiveness of Firms, Industries and Countries - Cause and Solution of European Crises, Faculty of Economics - University of Belgrade and European Association for Comparative Economic Studies (EACES), Belgrad.
42. Filipović S, Kisić-Zajčenko S., Cvijović J., Reljić M. (2016). Analiza regulatornog okvira
43. Ford, M. W. (2015). Supply chain quality management and environmental uncertainty: A contingency perspective. *Quality Management Journal*, 22(4), 54-65.
44. Franceschetti, B. M. (2018) *Financial Crises and Earning Management Behaviour*, Springer
45. Galbraith, J. (2014). *Designing Organizations: Strategy, Structure and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*. San Francisco: Jossey Bass.
46. GFA Consulting Group, (2013). Vodič za preduzeća, Utvrđivanje inovacionih potreba i definisanje inovacionih prioriteta, Program integrisane podrške inovacijama (IISP).

47. Gharaibeh, O. K. and Khaled, M. H. B. (2020) Determinants of profitability in Jordanian services companies. *Investment Management and Financial Innovations*, 17(1), 277-290. [https://doi.org/10.21511/imfi.17\(1\).2020.24](https://doi.org/10.21511/imfi.17(1).2020.24)
48. Grubić Nešić, L.(2013).Upravljanje ljudskim resursima, FTN,Univerzitet u Novom Sadu.
49. Guilford, J. P. (1953) The correlation of an item with a composite of the remaining items on a test. *Educational and Psychological Measurement*, 13, 87-93.
50. Hadd, R. A. and Rodgers, J. L. (2021) *Understanding Correlation Matrices (Quantitative Applications in the Social Sciences)*, 1st Edition, SAGE Publication Inc
51. Hadžić, M, and Pavlović, P. (2018). Serbia: Entrepreneurs Recognized Improved Environment for Business, ERENET Profile, 13(1), pp. 51 – 56. ISSN 1789-624X
52. Hadžić, M. and Pavlović, P. (2019). Rethinking Strategy for SMEE Support in the Light of the Entrepreneurial Ecosystem, *Emerging Science Journal*, 3(6), pp. 389 – 394.
53. Hinkle, D. E., Wiersma, W. and Jurs, S. G. (2003) *Applied Statistics for the Behavioral Sciences*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company
54. Hossain, I. and Alam, J. (2019) The Relationship between Liquidity and Profitability in Emerging Countries: Evidence from Bangladesh, *Journal of Finance and Accounting* 7(1), 22-27. http://www.ecinst.org.rs/sites/default/files/analiza_regulatornog_okvira_preduzetnistva_tri_najperspektivnije_delatnosti_sa_predlogom_pojednostavljenja_poslovanja_za_mlade_preduzetnike_finalna_verzija_pdf.
55. Ivanko Š. (2013). „Modern Theory of Organization“, Univerzitet u Ljubljani, Fakultat za javnu administraciju.
56. Ivanović-Đukić, M., i Radosavljević, M. (2018). *Preduzetnički proces*. Niš: Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu.
57. Ivkov D., Anđelković S. (2013). *Analiza poslovnih performansi korporacija*,Univerzitet Union - Nikola Tesla, Beograd.
58. Jeston, J., & Nelis, J.(2014). *Business process management*. Routledge.
59. Jovanović, D., & Milenković, N. (2017). Upravljanje procesima i integrisanim sistemima menadžmenta. *Vojno delo*, 6, 424-435. doi: 10.5937/vojdela1706424J
60. Khodavandloo, M., Zakaria, Z. and Nassir, M. A. (2017) Capital structure and firm performance during global financial crisis, *International Journal of Economics and Financial Issues* 7(4): 498-506.
61. Kisić, S., & Petković, S. (2019). Entrepreneurship education aimed at developing the skills for the fourth industrial revolution. *Ekonomika preduzeća*, 67(1-2), 147-166. korektivnih akcija uspešnog preduzetnika u prevazilaženju ekonomske krize
62. Kostić, M, (2018), *Teorijsko-metodološka analiza uslova konkurencije u antimonopolskoj politici*, Ekonomski fakultet Univerzitet u Kragujevcu.

63. Krasulja, D. i Ivanišević, M. (2006) *Poslovne finansije*, CID, Ekonomski fakultet, Beograd.
64. Krstić, B. and Sekulić, V. (2013). Upravljanje performansama preduzeća, Niš: Ekonomski fakultet.
65. Laketa M., Laketa L. (2013). Klasteri kao model povezivanja malih i srednjih preduzeća u funkciji oživljavanja privrede Srbije, *EMC Review*, Godina III Broj II, Banja Luka, str. 200-215.
66. Lang, M. and Maffett, M. (2011) Transparency and Liquidity Uncertainty in Crisis Periods, *Journal of Accounting and Economics*, 52(2): 101-125.
67. Lessamblo, F. I. (2018) *Financial Statements: Analysis and Reporting*, Springer International Publishing
68. Li et. al. (2019). Ranking of Risks for Existing and New Building Works. *International Sustainability* 10: 2863.
69. Libetarijanski klub (LIBEK), (2015). Istraživanje: Preduzetnička kultura mladih.
70. Löser, F. (2015). *Strategic Information Systems Management: Enhancing Firm Competitiveness with Green IS*. Berlin: Universitätsverlag der TU Berlin.
71. Mašić, B., Babić, L., Boljanović Đorđević, J., Dobrijević, G. and Veselinović, DS. (2010). *Strategijski menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
72. Mazanec, J. (2022) The Impact of Working Capital Management on Corporate Performance in Small–Medium Enterprises in the Visegrad Group. *Mathematics*, 10, 951. <https://doi.org/10.3390/math10060951>
73. Mazlumi, N., Zamani, M., Syed, N., Mir, A., Rabbani, A. (2014). The relationship between organizational learning, continuous improvement and organizational trust and organizational performance (companies representing insurance services), *Insurance Research*, the twenty- ninth, No. 2, pp. 182-163.
74. Mazzucato, M. (2013). *The Entrepreneurial State*. Anthem Press: London.
75. Mazzucato, M. (2016). An Entrepreneurial Society Needs an Entrepreneurial State, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2016/10/an-entrepreneurial-society-needs-an-entrepreneurial-state>, Preuzeto 22.10.2022.
76. Mejorado, A. and Roman, M. (2014) *Profitability and the great recession: the role of accumulation trends in the financial crisis*, Taylor & Fransis eBook, Routledge
77. Melicher, R. W. and Norton, E. A. (2017) *Introduction to Finance*, 16th Edition, John Wiley & Sons, New Jersey
- Menadžmenta u sportu, Beograd.
78. Mijić, K., Nuševa, D. and Jakšić, D. (2018) The Determinants of SMEs profitability in the wholesale and retail sector in Serbia, *Teme*, XLII, 1. <https://doi.org/10.22190/TEME1801097M>

79. Milivojević T., Vukotić S. (2010). Multidimenzionalni pojam poverenja u kontekstu krize i razvoja, Naučni skup – Kriza i razvoj, Institut društvenih nauka, Centar za ekonomska istraživanja, Proceedings, 03. juni, Beograd, str. 533-541.
80. Milošev, I. (2021) The Impact of Working Capital Management on Profitability of Large Firms in Serbia, *Business Economics* 2: 1-18.
81. Myers, C. S. and Rajan, G. R. (1998) The Paradox of Liquidity, *The Quarterly Journal of Economics* 113(3): 733-771.
- nacionalnih ekonomija. Pregledni rad. U: Ekonomija i praksa Godina X broj 1, UDK: 334.012.63/.64:338.1. Preuzeto sa https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2217-5458/2017/2217_54581701044P.pdf
82. Nanda, S. and Panda, A. K. (2018) The determinants of corporate profitability: an investigation of Indian manufacturing firms, *International Journal of Emerging Markets* 13(1): 66-86.
83. Nikolić, S.T., Gradojević, N., Đaković, V., Mladenović, V., Stanković, J. (2017).
84. Northouse, P. (2012.), Introduction to leadership: concepts and practice, 2nd ed., Western Michigan University, SAGE Publications, Inc.
85. Northouse, P. (2020). Introduction to Leadership: Concepts and Practice, 5th edition, SAGE Publications, Thousand Oaks City.
86. Novaković, M. (2019). Podrška preduzetničkom rastu kroz raznovrsnije vidove finansiranja, Razvijenost različitih klasa investitora u Srbiji, *Biznis i Finansije*, 165. Beograd: Novinsko izdavačko preduzeće BIF Press d.o.o.
87. Paunović, G. (2017). Uloga malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u razvoju
88. Pavone, P. and Migliaccio, G. (2021) Profitability of the Italian farming companies and the impact of financial crisis: a quantitative research using accounting data, *International Journal of Business Performance Management* 22(4): 394-425.
89. Peterson Drake, P. and Fabozzi, F. J. (2012) *Analysis of Financial Statements*, 3rd Edition, Wiley
90. Petković, S., Berberović, Š. (2013). Ekonomika i upravljanje malim i srednjim
91. Pivašević, J., Hafner, P., (2013), Institucionalna dimenzija održivog razvoja, Škola biznisa, br. 3-4, Novi Sad.
- poslovanja za mlade, preduzetnike. Beograd. Ekonomski institut. Preuzeto 14.10.2022. sa
92. Prasad, D., Puri, Y. R. and Jain, R. (2015) Return to profitability after a financial crisis, *The International Journal of Business and Financial Research* 9(1): 89-101.
93. Predojević, B. i Barišić, M. (2008): Lideri promena, IV Međunarodna konferencija
94. Predojević, B., Veselinović, J., Mačvanin, N., Jovanović, L. (2022): Izbor preduzećima. Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banja Luci.
- preduzetništva tri najperspektivnije delatnosti, sa predlogom pojednostavljenja
- Preuzeto 16.10.2022. sa <https://libek.org.rs/uploads/files/1430826083.O7D72SKzVROwm9KG.pdf>.

95. Rajić, Lj. (2019). Unapređenje procesa nabavke u preduzeću „TIM-COP“. Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka , 34(9), 894-897. <https://doi.org/10.24867/02GI25Rajic>.
96. Robbins, S., Coulter, M.(2017). Management, 14th edition, Pearson, New York.
97. Sallis, E. (2014). Total quality management in education. Routledge.
98. Samonas, M. (2015) Financial Forecasting, Analysis, and Modelling, John Wiley & Sons Ltd.
99. Shahid, A., & Azhar, S.M. (2013). Gaining employee commitment: Linking to organizational effectiveness. Journal of Management Research, 5, 250-268.
100. Shalley, C. E. and Breidenthal, A. P. (2019) Creativity. DOI: 10.1093/obo/9780199846740-0035
101. Slemp, G.R., Kern, M.L., Patrick, K.J., & Ryan, R.M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. Motivation and Emotion, 42(5), 706-724.
102. Spitsin, V., Ryzhkova, M., Vuković, D. and Anokhin, S. (2020) Companies profitability under economic instability: evidence from the manufacturing industry in Russia, *Journal of Economic Structures*, 9
103. Stojanović, V. (2016). Marketing - menadžment istraživanja- drugo, revidirano izdanje - Evropski defendologija centar za naučna, politička, ekonomska, socijalna, bezbjednosna, sociološka i kriminološka istraživanja, Banja Luka, Udruženje nastavnika i saradnika Univerziteta u Banjoj Luci.
104. Subramanyam, K. R. (2014) Financial statement analysis, McGraw Hill
Themarketing entrepreneurshipparadox: Afrequency-domainanalysis, E&M: Economics&Management, 20 (3), 207-218. <http://dx.doi.org/10.15240/tul/001/2017-3-014>.
105. Thomas, K. (2014). The Role of SMEs in Employment Creation and Economic Growth in Selected Countries. 26.10.2022. ca www.ijern.com/journal/2014/December-2014/39.pdf
106. Todorović, M. i Ivanišević, M. (2018) *Poslovne finasnije*, CID Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu
107. Tonkham, M.R. (2013). The road to magnet: Encouraging transformational leadership. AORN Journal, 98, 186-188.
tranzicije. Novi Sad, Preuzeto 15.10.2022. <http://nardus.mpn.gov.rs/123456789/3853>.
108. Tseng, S.M., & Lee, P.S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. Journal of Enterprise Information Management, 27(2), 158-179.
109. Veselinović, J. (2012). Menadžment sportske organizacije, Sportski savez Srbije, Beograd.
110. Vučićević, D. (2012) Teorijski aspekti i osnovne pretpostavke finansijske analize, Škola biznisa, 2: 82-96.

111. Vučinić, D. (2008). *Finansijski aspekti kreiranja vrednostipreduzeća*. Beograd: BMS.
112. Vuković, B. and Jakšić, D. (2019) The effect of working capital management on profitability evidence from Southern Europe, *Economics of Agriculture*, 66(1): 159-172.
113. Waari, D. (2018). The Effect of Customer Satisfaction on Customer Loyalty: The Moderation Roles of Experiential Encounter And Customer Patronage. *SSRN Electronic Journal*.doi: 10.2139/ssrn.3393066
114. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: globalization, innovation, and sustainability*, 001-178. Edition Pearson, México DF.
115. Zakon o računovodstvu (Sl. glasnik RS, 62/2013)
116. Živković, S. (2011). *Poslovne i berzanske finansija*" FTB, Beograd.
117. Živković, S. (2012). Comparative analysis of Leadership as a process leader and as a person, *Druga međunarodna konferencija "Ekonomija i menadžment zasnovani na novim tehnologijama"*, Emont, str. 459-463.
118. Živković, S. (2012). Upravljanje strateškim promenama u savremenim organizacijama, časopis „*Ekonomika*“ br.3/2012 str. 67, Niš.
119. Živković, S. and Živković A. (2012). Upravljanje korporativnom kulturom kao ključnom determinantom organizacionog ponašanja, *Glasnik za društvene nauke*, Beograd.
120. Živković, S.(2010). *Perspektive i koncepti dizajniranja savremenih organizacija*, časopis *Lider-Direktor*, godina IV, br. 14, str. 33-36.
121. Živković, S.(2012). *Nacionalna kultra i liderstvo*, VII Međunarodna konferencija, *Menadžment u sportu*, Beograd.
122. Živković, S.(2012).*Modern concepts and trends of leadership – Leadership and teamwork*, *Druga međunarodna konferencija "Ekonomija i menadžment zasnovani na novim tehnologijama"*, Emont, str. 463-457.
123. Životić,D., & Veselinović, J. (2018). *Modeli funkcija u sportskom menadžmentu*,*Fakultet za menadžment u sportu*, Beograd,. Reprint izdanje.
124. Kafetzopoulos, D., & Psomas, E. (2016). Organisational learning, non-technical innovation and customer satisfaction of SMEs. *International Journal of Innovation Management*, 20(3), 1650041. <https://doi.org/10.1142/S1363919616500419>.