

УЛОГА И ЗНАЧАЈ МЕНАџЕРА У ПРОЦЕСИМА РЕСТРУКТУРИРАЊА ПРЕДУЗЕЋА

ROLE AND IMPORTANCE OF MANAGERS IN THE PROCESS RESTRUCTURING OF ENTERPRISE

Драган Миловановић

Економски факултет Универзитета у Бањој Луци

Република Српска/БиХ

dragan.milovanovic@ef.unibl.org

Саша Вученовић

Економски факултет Универзитета у Бањој Луци

Република Српска/БиХ

sasa.vucenovic@ef.unibl.org

Абстракт: У последњих двадесетак година велики број предузећа реализовао је неки од програма реструктурирања предузећа. У датим предузећима свакодневно се спроведе и „тихи“ облици реструктурирања предузећа, што значајно доприноси опстанку, расту и развоју датих предузећа. Успешност датих процеса у многоме зависи од менаџерске активности у истима. Људски фактор свакако представља један од најважнијих и најдрагоцијенијих ресурса у пословању скоро сваке организације и битно опредељује успех или неуспех исте. У том смислу се данас све више говори о менаџменту као људском фактору који доноси кључне стратегијске и оперативне одлуке у процесима реструктурирања предузећа. Истраживачки фокус све више добија на значају узимајући у обзир интенције и специфичности самих људи. Мишљења смо да дати истраживачки фокус све више добија на значају, посебно у време последње економске кризе. Идеја рада је да укаже на улогу и значај који људски фактор има на процесе реструктурирања предузећа. Циљ рада је да добијене резултате истраживања у Републици Српској компарирамо са истим резултатима у Западној, Централној и Источној Европи, као и Србији. Резултати ће указати да ли постоје значајне разлике и по ком основу у односу на друге земље.

Кључне ријечи: Менаџери, програм, модел, реструктурирање, људски ресурси.

Abstract: *In the last twenty years, many companies realized some of the restructuring program of the company. In these companies, the daily conduct, and silent "forms of enterprise restructuring, which significantly contributes to the survival, growth and development of the given companies. The success of the given process depends largely on the managerial activities in them. The human factor is certainly one of the most important and the most valuable resource in business almost every organization and essentially defines the success or failure of the same. In that sense, today more and more talk about management as the human factor, which delivers key strategic and operational decisions in the process of restructuring. The research focus is increasingly gaining in importance, taking into account the intentions and the specific character of the people. We think that given research focus is increasingly gaining in importance, especially during the last economic crisis. The idea of this paper is to emphasize the role and importance of the human factor has on the process of restructuring. The aim is that the results of research in the Republic of Srpska is compared with the same results in Western, Central and Eastern Europe, as well as Serbia. The results will indicate whether there are significant differences and on what basis in relation to other countries.*

Key Words: *Managers, program, model, restructuring, human resources.*

УВОД

У оквиру савремене економске науке проблематика реструктурирања предузећа последњих година добија на посебном значају. Истражујући домаћу и међународну праксу области реструктурирања, уочили смо постојање значајних разлика у погледу улоге менаџера у процесима реструктурирања предузећа. Из тог разлога у раду смо настојали респецтовати менаџерски угао истраживања и анализе, дате области, што представља и идеју рада. Менаџерски посао је изузетно сложен и пун изазова. Њихова креативност кроз нове идеје, представља битно обележје менаџера, које захтева данашње пословање и процеси реструктурирања.

Процеси прилагођавања променама и процеси реструктурирања захтевају од менаџера позитивну креативну енергију, флексибилност, енергичност, позитиван став и спремност да се увек понуди нешто ново. Посебну пажњу у овом раду посветили смо нашој актуелној стварности, покушавајући да анализирамо нека кључна питања, ставове и проблеме из области реструктурирања, те да укажемо на могуће правце њиховог превазилажења, првенствено из угла менаџерских одлука. Правци активности реструктурирања у великој мери зависе од природе и тежине проблема са којима се предузећа суочавају у свом пословању.

Организације се у току свог пословања суочавају са великим бројем проблема, криза, болести, опасности. Личност менаџера може у великој мери помоћи у савладавању ових проблема управо кроз процесе реструктурирања стратегије, структуре или/и позиције предузећа. У овом раду реструктурирање предузећа анализира се из угла улоге, значаја и утицаја менаџера на процес и ефекте реструктурирања предузећа. Даљи правци активности реструктурирања

захтевају респектовање интердисциплинарности процеса реструктурирања предузећа. Основни генерални мотив реструктурирања, представља тежња предузећа да предупреди и преокрене незадовољавајуће пословање предузећа и пословне перформансе. Незадовољавајуће пословне перформансе по правилу иницирају промене путем којих менаџмент предузећа настоји да заустави или преокрене неповољна кретања и трендове. Такође, поред изнесених тврдњи квалификованост менаџерске радне снаге битно опредељује процесе реструктурирања предузећа. С тога основна истраживачка хипотеза рада гласи Но: „Недостатак квалификоване менаџерске радне снаге представља препреку за успешно реструктурирање предузећа”.

После првог уводног дела, у другом делу рада проблематика истраживања анализира се из угла досадашњих истраживања кроз научну литературу доступну у научно-истраживачким базама. Трећи дио рада носи назив „Методологија истраживања и анализа узорка”, где се поставља основни методолошки концепт истраживања, врши узорковање и примењују научне методе истраживања.

У четвртном делу рада презентују се резултати истраживања и врши се дискусија резултата. У закључном делу рада елаборирају се закључна разматрања на бази научног истраживања.

1. ПРЕГЛЕД ЛИТЕРАТУРЕ КРОЗ ДОСАДАШЊА ИСТРАЖИВАЊА

Поред власника менаџери су друга веома битна категорија стејкхолдера. Менаџери су доносиоци одлука и највише одговорни за резултате процеса реструктурирања предузећа.

Менаџери дефинишу циљеве и правце реструктурирања, као и стратегије реструктурирања и друге одлуке. Реструктурирање као континуелан процес захтева доношење сета управљачких и предузетничких одлука и предузимање серије акција. Запослени у предузећу, такође имају веома важну улогу у активностима реструктурирања предузећа. Запослени су директни извршиоци задатака на остваривању циљева и стратегија реструктурирања. Ефекти реструктурирања на запослене могу бити различити, а зависе првенствено од програма реструктурирања предузећа.

Реструктурирање се сматра кључним фактором успешности пословања предузећа (Веховец, 2003). Дјанков (*енг. Djankov*) и Мурел (*енг. Murrel*) сматрају да је темпо реструктурирања предузећа веома важан за раст и развој целе привреде (Djankov, Murrell, 2002). Проблематику реструктурирања можемо посматрати кроз ужи и шири приступ. Ужи приступ проблематику реструктурирања посматра само кроз појединачне активности или одређене ситуације у којима се организација налази.

Шири приступи реструктурирање посматрају макроекономски, тј. реструктурирање виде као дио општег процеса ефикасније алокације ресурса у једној националној привреди (Copeland, Weston, 1988). У раду ћемо

респектовати ужи приступ реструктурирању предузећа из разлога што се у пракси домаћих предузећа више примењују елементи ужих приступа. Концепт реструктурирања и генерално стратегијски менаџмент карактерише интензиван развој бројних нових концепата, приступа и техника усмерених ка ефикасном и поузданом сагледавању постојеће позиције предузећа.

Такође, дате анализе су усмерене у циљу сагледавања пословне перспективе, а пре свега тржишне позиције предузећа, те на тој платформи идентификовање стратегије за предузеће или његове поједине делове и базичне функције. У основи развоја највећег броја ових концепата и техника налази се заправо тежња за што потпунијом дијагнозом и прогнозом „здравственог стања“ предузећа, односно за стварањем што поузданијег оквира за креирање и избор одговарајућих стратегија унапређења перформанси пословања (Тодоровић, 2003). Истраживања показују да концепт реструктурирања у домену људских ресурса, подразумева отпустање запослених, стално учење запослених у циљу развојних могућности предузећа, флексибилност, као и анализу ризика и развојних могућности (George, 1993).

Гросфелд (енг. *Grosfeld*) и Роланд (енг. *Roland*) у свом раду под називом „*Defensive and Strategic Restructuring in Central European Enterprises*“ објављеном у часопису *Journal of Transforming Economies and Societies*, анализирају примењивост, предности и недостатке имплементације стратегија реструктурирања предузећа у Централној Европи (Grosfeld, Roland, 1997). Као кључне резултате истраживања наводе неопходност креативног и иновативног приступа процесима стратегијског реструктурирања и реструктурирања у функцији контракције пословних активности предузећа, што је и један од приступа који респектујемо у раду. Реструктурирање се може реализовати кроз, реструктурирање у функцији раста, контракције делатности и оздрављања предузећа (Ерић, Стошић, 2013).

Према професору Котеру, као прва од осам фаза процеса реструктурирања предузећа узима се спремност на промене (Kotter, 1995). Дејвид Енџел, (енг. *David P. Angel*) професор економије на Берклију (енг. *University of California, Berkeley*) у својој књизи „*Restructuring for Innovation: The Remaking of the U.S. Semiconductor Industry*“ указује на значај иновативности процеса реструктурирања предузећа и уопште иновација у суштини реструктурирања предузећа (Angel, 1994).

Правци реструктурирања предузећа привреда у транзицији захтевају посебну дијагностику стања и прилика у предузећу. То је последица првенствено радикално различитог окружења и постојеће ситуације у предузећима тих земаља. У таквим околностима инсистира се на свеобухватним и радикалним променама које по свом интензитету у великој мери премашују промене обухваћене оперативним приступом проблематици реструктурирања предузећа.

2. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА И АНАЛИЗА УЗОРКА

Детаљна анализа је показала мали број радова на нашим просторима који су се бавили датом проблематиком. Основни истраживачки опус, реализован је у другој половини 2014. године и првој половини 2015. године у Републици Српској на узорку од 81 предузећа, који су реализовали неки од облика реструктурирања структуре, стратегије или/и позиције предузећа. На бази датог истраживања прикупљени су подаци који представљају основу за потврду или одбацивање истраживачке хипотезе рада.

Проблематика истраживања је веома актуелна у научно-истраживачким круговима у иностранству, и као таква представља поље погодно за реализацију нових научних истина на бази истраживања. Корак напред у циљу сагледавања стране праксе и стања из дате области, добијене резултате истраживања компарирали смо са резултатима истраживања у Европи, респектујући методолошки концепт *Roland Berger Strategy Consultants*.

Намера истраживања била је да се укаже на степен, трендове и улогу менаџера у процесу реструктурирања предузећа у Републици Српској у односу на Републику Србију и земље Западне, Централне и Источне Европе. Резултати су прикупљени на бази анкетног упитника, где су прикупљена мишљења менаџера и власника предузећа у Републици Српској. Посматрајући правни облик организовања предузећа, структуру истраживачког узорка су чинила друштва са ограниченом одговорношћу (д.о.о) у износу од 65,43% и акционарска друштва (а.д.) у износу од 34,57%. У структури узорка према делатностима, највеће учешће од 20,99% има делатност трговине. Поред тога, значајно учешће од 18,52% и 16,05% имају дрвна индустрија и металска индустрија. Такође, 16,05% истраживачког узорка чинила су предузећа из категорије остале делатности. Истраживање је реализовано достављањем упитника на бази електронске поште (e-mail), лично (у писменом облику) и телефонски кроз контакт менаџера/власника предузећа. Према добијеним вредностима статистички посматрано оцена пропорције на бази релације (Жижић, Ловрић, Павличић, 2000)

$p - Za/2 \cdot sp \leq \pi \leq p + Za/2 \cdot sp$, износи $0,47314457 \leq \pi \leq 0,62889625$. На основу добијеног интервала оцене, доказујемо да је наш истраживачки узорак велики и статистички репрезентативан за дато научно истраживање. Такође, на бази *Pearson Chi-Square test* тестирали смо значајности разлика добијених резултата истраживања у Републици Српској у односу на резултате истраживања *Roland Berger Strategy Consultants*. На бази другог дела истраживања, прикупљена су мишљена експерата из области реструктурирања предузећа.

Истраживачки стратум који је предмет истраживања, чинило је 67 случајно одабраних експерата из области реструктурирања предузећа. У истраживању су кориштена три стратума, један за професоре економских факултета, један за сараднике (асистенте) и један за консултанте из консултантских кућа.

Експерти из категорије професора и асистената запослени су на економским факултетима: Економски факултет Љубљана, Економски факултет Загреб, Економски факултет Ниш, Економски факултет Крагујевац, Економски факултет Београд, Економски факултет Нови Сад, Економски факултет Бања Лука, Велеучилиште Книн, Економски факултет Сплит, Факултет пословне економије Бијељина, Економски факултет Зеница, Економски факултет Приштина, Indiana University Economic, Erasmus University Economic, LSE (London School of Economics and Political Science), Harvard business school, Gea College Љубљана, а консултанти у консултантским кућама и предузећима, консултантским кућама: *Roland Berger Strategy Consultants*, *McKinsey*, *KPMG*, *PwC (PricewaterhouseCoopers)* и *Dilloite* и предузеће *Hypo Alpe-Adria-Bank a.d. Banja Luka* (данас Аддико банка).

На бази истраживања прикупљено је 17 експертских мишљења. У наставку рада дати су резултати истраживања.

3. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ДИСКУСИЈА

У овом делу рада извршићемо компарацију резултата истраживања до којих смо дошли са сличним истраживањима која су вршена у земљама окружења и у свету. У погледу оцене праксе реструктурирања предузећа у Републици Српској, резултате до којих смо дошли компарираћемо са резултатима истраживања које је спровео *Roland Berger Strategy Consultants*. Резултати истраживања су објављени фебруара 2012. године у међународној студији под називом „*Реструктурирање као предуслов за конкурентност*“, обухватили су основни скуп од 6000 предузећа. Резултати су систематизовани у три контингента: Западна Европа (ЗЕ), Централна и Источна Европа (ЦИЕ) и Србија. У наставку рада приказана је компарација резултата базичног истраживања до којих смо дошли у раду и резултата дате међународне студије.

Табела 1. Дистрибуција одговора на питање: "Сматрате ли да је недостатак квалификоване менаџерске радне снаге препрека за успешност реструктурирања предузећа?"

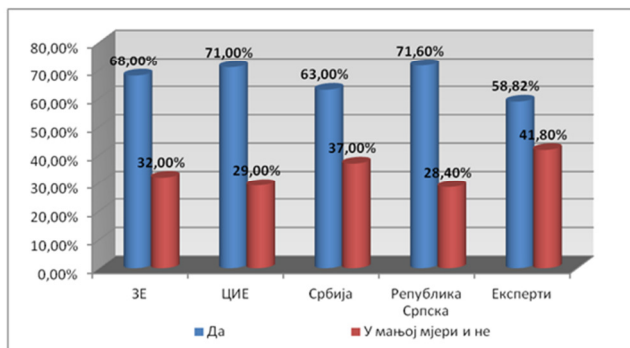
Одговори	Менаџери/Власници		Експерти	
	Број одговора	Фреквенција одговора у (%)	Број одговора	Фреквенција одговора у (%)
а) Да	58	71,60%	10	58,82%
б) У мањој мери	17	20,99%	5	29,41%
в) Не	6	7,41%	2	11,76%
Укупно	81	100,00%	17	100,00%

Извор: Истраживање аутора

Према резултатима истраживања, 71,60% предузећа дате истраживачке *Peer* групе и 58,82% експерата потврдно је одговорило на дато истраживачко питање. 20,99% предузећа и 29,41% експерата у мањој мери сматра да је недостатак квалификоване менаџерске радне снаге препрека за успешност реструктурирања предузећа, док је свега 7,41% предузећа дате истраживачке *Peer* групе и 11,76% експерата негативно одговорило на дато истраживачко

питање. Такође, поједине категорије су сублимиране да би се постигла компаративност резултата истраживања.

Графикон 1. Дистрибуција одговора на питање: "Сматрате ли да је недостатак квалификоване менаџерске радне снаге препрека за успешност реструктурирања предузећа?"



Извор: Истраживање аутора и Roland Berger Strategy Consultants

Легенда: (ЗЕ) - Западна Европа, (ЦИЕ) - Централна и Источна Европа

Према резултатима истраживања, 71,60% предузећа дате истраживачке Реег групе предузећа Републике Српске и 58,82% експерата потврдно је одговорило на дато истраживачко питање. 28,40% предузећа и 41,80% експерата у мањој мери сматра и не сматра да је недостатак квалификоване менаџерске радне снаге препрека за успешност реструктурирања предузећа.

Значајно је истаћи и податке да је 68% предузећа обухваћеним истраживањем у земљама Западне Европе потврдно одговорило на дато истраживачко питање, док 32% у мањој мери сматра и не сматра да је недостатак квалификоване менаџерске радне снаге препрека за успешност реструктурирања предузећа.

Такође, у земљама Централне и Источне Европе 71% предузећа потврдно је одговорило на дато истраживачко питање. 29% предузећа Централне и Источне Европе обухваћених истраживањем у мањој мери сматра и не сматра да је недостатак квалификоване менаџерске радне снаге препрека за успешност реструктурирања предузећа. С друге стране, 63% предузећа у Србији потврдно је одговорило на дато истраживачко питање, док 37% у мањој мери сматра и не сматра да је недостатак квалификоване менаџерске радне снаге препрека за успешност реструктурирања предузећа.

По питању компарације резултата истраживања, можемо констатовати да предузећа у Републици Српској за 0,6% дају већи значај квалификованости менаџерске радне снаге као препреке за успешност реструктурирања предузећа у односу на предузећа Централне и Источне Европе. Такође за 8,6% мање у односу на предузећа Централне и Источне Европе предузећа у Републици Српској сматрају да није или је у мањој мери недостатак квалификоване менаџерске радне снаге препрека за успешност реструктурирања предузећа. У поређењу са земљама Западне Европе и Србијом, позитивни одговори су виши за 3,6% и 8,6% респективно. У поређењу негативних одговора и одговора у

мањој мери, процентуално смо на нижем нивоу одговора у односу на земље Западне Европе, Централне и Источне Европе.

У наставку рада на бази *Pearson Chi-Square* (хи-квадрат теста (χ^2)) извршићемо тестирање значајности разлика позитивних одговора (∂a) на дато истраживачко питање по истраживачким категоријама (Западна Европа, Централна и Источна Европа, Србија, Република Српска и Експерти).

Уз коефицијент поузданости од $(1-\alpha)=95\%$, тј. уз ризик грешке од $\alpha=0,05$ на бази статистичког софтвера извршили смо дато тестирање. Тестирање ћемо извршити за базну вредност $b=100$. С тим у вези нулта и алтернативна хипотеза гласе:

$$\text{Но: } \pi_1 = \pi_2 = \pi_3 = \pi_4 = \pi_5$$

H1: Бар две пропорције основних скупова међусобно се разликују

Статистичко тестирање 1. *Pearson Chi-Square* (Хи-квадрат тест (χ^2))
- тестирање значајности разлика

	<u>Вредност</u>
<i>r</i>	5
<i>v</i>	4
<i>m</i>	0
<i>b</i>	100
<i>p value</i>	66,484000
$(1-\alpha)$	0,95
α	0,05
<i>Pearson Chi-Square</i> χ^2	1,801052
$\chi^2_{\alpha, v}$	9,488

Извор: Прорачун аутора-софтверска анализа

С обзиром да је $\chi^2_{\alpha, v} > \chi^2$, прихватамо Но: $\pi_1 = \pi_2 = \pi_3 = \pi_4 = \pi_5$ хипотезу, одбацујемо алтернативну хипотезу H1: Бар две пропорције основних скупова међусобно се разликују и закључујемо уз коефицијент поузданости од $(1-\alpha)=95\%$, тј. уз ризик грешке од $\alpha=0,05$ да се позитивни одговори (∂a) на дато истраживачко питање по истраживачким категоријама (Западна Европа, Централна и Источна Европа, Србија, Република Српска и Експерти) значајно не разликују.

У наставку рада на бази *Pearson Chi-Square* (хи-квадрат теста (χ^2)) извршићемо тестирање значајности разлика одговора у мањој мери и не, на дато истраживачко питање по истраживачким категоријама (Западна Европа, Централна и Источна Европа, Србија, Република Српска и Експерти).

Уз коефицијент поузданости од $(1-\alpha)=95\%$, тј. уз ризик грешке од $\alpha=0,05$ на бази статистичког софтвера извршили смо дато тестирање. Тестирање ћемо извршити за базну вредност $b=100$. С тим у вези нулта и алтернативна хипотеза гласе:

$$\text{Ho: } \pi_1=\pi_2=\pi_3=\pi_4=\pi_5$$

H1: Бар две пропорције основних скупова међусобно се разликују.

Статистичко тестирање 2. *Pearson Chi-Square (Chi-квадрат тест (χ^2))*
- тестирање значајности разлика

	<u>Вредност</u>
<i>r</i>	5
<i>v</i>	4
<i>m</i>	0
<i>b</i>	100
<i>p value</i>	33,640000
<i>(1-α)</i>	0,95
<i>α</i>	0,05
<i>Pearson Chi-Square χ^2</i>	3,851130
<i>$\chi^2_{\alpha,v}$</i>	9,488

Извор: Прорачун аутора-софтверска анализа

С обзиром да је $\chi^2_{\alpha,v} > \chi^2$, прихватамо Ho: $\pi_1=\pi_2=\pi_3=\pi_4=\pi_5$ хипотезу, одбацујемо алтернативну хипотезу H1: Бар две пропорције основних скупова међусобно се разликују и закључујемо уз коефицијент поузданости од $(1-\alpha)=95\%$, тј. уз ризик грешке од $\alpha=0,05$ да се одговори у мањој мери и не, на дато истраживачко питање по истраживачким категоријама (Западна Европа, Централна и Источна Европа, Србија, Република Српска и Експерти) значајно не разликују.

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Поједине активности реструктурирања подразумевају много опсежније структурне промене конфигурације и начина пословања предузећа. У том смислу реструктурирање подразумева сложено пословну филозофију доношења низа пословних одлука и предузимање великог броја акција у циљу реализације циљева реструктурирања предузећа. Успешност пословања наших предузећа првенствено зависи од интерне стратешке оспособљености, што представља основни потребан услов. Довољан услов би свакако представљао начин на који ће се наше компаније позиционирати на ширем (глобалном) тржишту, што значајно утиче на успешност њиховог пословања, а самим тим и на успешност

наше привреде. По свему судећи, оно што ће бити свакако највећи изазов за наша предузећа, свакако је потреба константног прилагођавања стратегије и позиције наших предузећа. На том путу свакако најзначајнију улогу има менаџмент предузећа, кога чине људи, а људи су ти који стварају. Претходно изнесени ставови директно представљају и нове изазове за менаџере у процесима реструктурирања предузећа, јер се на тржишној сцени као конкуренција појављују тржишни субјекти оспособљени да се суоче са својим ривалима у новим условима конкурентске тржишне борбе. Поред базичних стратегија реструктурирања предузећа, менаџерима предузећа на располагању стоји и сет стратешких алтернатива и стратешких опција, у циљу суочавања са тржишним ривалима. У том смислу стратегијско размишљање менаџера предузећа све више добија на значају и с тим у вези позиционирање и прилагођавање новим тржишним структурама је од изузетне важности.

Према резултатима истраживања, 71,60% предузећа дате истраживачке Реер групе потврдно је одговорило на дато истраживачко питање и сматра да је недостатак квалификоване менаџерске радне снаге препрека за успешност реструктурирања предузећа у Републици Српској. Чиме потврђујемо истраживачку хипотезу за подручје Републике Српске. Такође, 58,82% експерата потврдно је одговорило на дато истраживачко питање и сматра да је недостатак квалификоване менаџерске радне снаге препрека за успешност реструктурирања предузећа. С обзиром да је $\chi^2_{a,v} > \chi^2$, $9,488 > 1,801052$ закључујемо уз коефицијент поузданости од $(1-\alpha)=95\%$, тј. уз ризик грешке од $\alpha=0,05$ да се позитивни одговори (*да*) на дато истраживачко питање по истраживачким категоријама (Западна Европа, Централна и Источна Европа, Србија, Република Српска и Експерти) значајно не разликују, на бази чега можемо закључити истраживачку хипотезу рада. Но да недостатак квалификоване менаџерске радне снаге представља препреку за успешно реструктурирање предузећа. Увођење стратегијског приступа реструктурирању предузећа могу се остварити бројне користи. Најважније научно доказане и емпиријски потврђене користи огледају се у побољшању ефеката реструктурирања предузећа кроз раст пословних прихода, профитабилности и вредности предузећа, раст броја запослених, раст збира билансне активе, раст тржишних учешћа, раст тржишне капитализације. Резултати истраживања показују да менаџери, власници и експерти сматрају да промене у области људских ресурса могу побољшати успешност пословног реструктурирања предузећа. Начин остваривања истог односио се на скраћивање радног времена, редукације система награђивања, промене менаџера, посвећени радници, већа продуктивност запослених, упорност у провођењу мера реструктурирања предузећа, доквалификација и преквалификација запослених, ангажовање екстерних експерата и др. Такође, свакако је значајно истаћи и предности извора управљачке синергије која се креира управо на бази стратегијског размишљања менаџера предузећа. Они могу бити бројни, а повезани су са управљачким процесом у било којем од процеса реструктурирања предузећа. Њихови су ефекти најчешће и најснажније везани управо за управљачки врх саме компаније.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Angel, D., P.,(1994). Restructuring for Innovation: The Remaking of the U.S. Semiconductor Industry, Guilford Press, Berkeley.
- [2] Bernile, G., Gregg A. J., (2009). The Impact of the Options Backdating Scandal on Shareholders,” *Journal of Accounting and Economics*, 47, 1-2: 2-26.
- [3] Бубле, М., Куловић, Џ., Кузман, С., (2010). Due diligence и процјена вриједности предузећа, Кемиграфика, Сарајево.
- [4] Walker, L., W., (1990). Strategic Restructuring: A Critical Requirement in the Search for Corporate Potential. In: Rock, M.L. and Rock, R. H. (eds). *Corporate Restructuring*, New York: McGraw-Hill,
- [5] Веховец, М., (2003). Упоредни преглед дефанзивног реструктурирања твртки у Хрватској и Словенији, *Financial Theory and Practice*,
- [6] Гоган, П., (2004). Интеграције, аквизиције и реструктурирање корпорација, Нови Сад, Прометеј.
- [7] George T. M., (1993). Restructuring of Human Resource Management in the United States, Center for Advanced Human Resource Studies-Cornell University ILR School, Ithaca, New York,
- [8] Grosfeld, I., Roland, G., Defensive and Strategic Restructuring in Central European Enterprises, *Journal of Transforming Economies and Societies*, (3), 1997., 21-46.
- [9] Djankov, S., Murrell, P., (2002). “Enterprise Restructuring in Transition: Quantitative Survey, Second Draft”. *Journal of Economic Literature* (2), 211-234.
- [10] Жижичић, М., Ловрић, М., Павличич, Д., (2000). Методи статистичке анализе, Економски факултет Београд
- [11] Roland Berger Strategy Consultants, *Entrepreneurial restructuring*, Crafting tailor-made business models for sustainable success, 2014.
- [12] Roland Berger Strategy Consultants, *Реструктурирање као предуслов за конкурентност*, Студија о реструктурирању и финансирању – Србија 2012.
- [13] Ерић, Д., Стошић, И., (2013). Корпоративно реструктурирање, Институт економских наука, Београд,
- [14] Закон о стечају Републике Српске, Службени гласник Републике Српске број: 16/16
- [15] Kotter, P., J., (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review,
- [16] Lazonick, W., (2004). Corporate Restructuring, in Stephen Ackroyd, Rose Batt, Paul Thompson, and Pamela Tolbert, eds., *The Oxford Handbook of Work and Organization*, Oxford University Press: 577-601.
- [17] Милисављевић, М., Тодоровић, Ј., (1995). Планирање и развојна политика предузећа, Савремена администрација, Београд.
- [18] Schmitt, A., Probst, G., (2009). Innovation and Growth in Corporate Restructurings, Gabler Edition Wissenschaft, London.
- [19] Тодоровић, Ј., Ђуричин, Д., Јаношевић, (2003). С., Стратегијски менаџмент, Економски факултет Београд, ЦИД.
- [20] Тодоровић, Ј., (2003). Стратегијски и оперативни менаџмент, Цонзит, Београд,
- [21] Тодоровић, М., (2010). Пословно и финансијско реструктурирање предузећа, ЦИД Економски факултет, Београд.
- [22] Copeland, T.E., Weston, J.F. (1988). *Financial Theory and Corporate Policy*, 3 edition, New York, Addison Wesley Publishing Company