



## УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА У НОВОМ САДУ

### ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈУ И ИНЖЕЊЕРСКИ МЕНАѢМЕНТ У НОВОМ САДУ

#### ИЗВЕШТАЈ О ОЦЕНИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Мр Јасмина Шмигић Миладиновић : „ СИСТЕМСКИ ПРИСТУП МЕНАѢМЕНТУ ИНОВАЦИЈА У СЕКТОРУ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У СРБИЈИ “

<b>I ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ</b>
<p>1. Датум и орган који је именовао комисију : 24.03.2016. год., Наставно – научно веће Факултета за економију и инжењерски менаѢмент у Новом Саду</p> <p><b>Проф. др Драган Солеша</b> , редовни професор, председник, ужа научна област Квантитативне методе и информациони системи, датум избора у звање 27.04.2010.год., Факултет за економију и инжењерски менаѢмент у Новом Саду, Универзитет Привредна Академија у Новом Саду</p> <p><b>Проф. др Марко Царић</b> , редовни професор , ментор , ужа научна област Мултидисциплинарна економска, датум избора у звање 20.02.2012.год., Правни факултет за привреду и правосуђе у Новом Саду , Универзитет Привредна Академија у Новом Саду</p> <p><b>Проф. др Лазар Ожеговић</b> , ванредни професор, члан, ужа научна област Пословна и међународна, даатум избора у звање 09.01.2014.год., Факултет за економију и инжењерски менаѢмент у Новом Саду, Универзитет Привредна Академија у Новом Саду</p>
<b>II ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ</b>
<p>1. Име, име једног родитеља, презиме: Јасмина ( Милован ) Шмигић Миладиновић</p> <p>2. Датум рођења, општина, Република: 07.08.1977. Косовска Митровица, Србија</p> <p>3. Датум одбране , место и назив магистарске тезе: 26.11.2013., Економски факултет Универзитета у Приштини , са седиштем у Косовској Митровици, „Утицај монетарне политике на инвестирање у домаћу привреду “</p> <p>4. Научна област из које је стечено академско звање магистра наука: Економика бизниса у транзицији</p> <p>5. Радно искуство: - Виши царински официр на пословима руковођења при Уједињеним Нацијама од 2002. - 2008. Год.; - царински службеник при Министарству Финансија Управа Царина од 2008. - 2013.</p> <p>Запосленост : Наставник – предавач на Високој економској школи струковних студија Пећ у Лепосавићу</p> <p>6. Публиковани радови по категоријама:</p> <p>6.1. Јовановић Г., Јокић Б., Шмигић Миладиновић Ј., (2012) : Кејнзијанска доктрина: могући сценарио изласка из кризе, Висока економска школа струковних студија Пећ у Лепосавићу, Економски сигнали , Волумен 7, Број 2, 2012.</p> <p>6.2. Шмигић Миладиновић Ј., (2013) : Знање као кључни чинилац инвестиционог одлучивања у предузећу, Прва национална конференција са међународним учешћем , Београдска пословна школа – Висока школа струковних студија, Београд, „ Компетенције и компетентности, пословни успех у условима тржишног пословања “, Златибор, 2013.</p> <p>6.3. Mohamed A.M. Shiklaf, Шмигић Миладиновић Ј., ( 2016 ): Значај перемпторних норми у међународном праву, Култура Полиса</p>
<b>III НАСЛОВ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ: „ СИСТЕМСКИ ПРИСТУП МЕНАѢМЕНТУ ИНОВАЦИЈА У СЕКТОРУ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У СРБИЈИ “</b>

**IV ПРЕГЛЕД ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:**

Навести кратак садржај са назнаком броја страна поглавља, слика, шема, графикана и сл.

Докторска дисертација мр Јасмине Шмигић Миладиновић под насловом „ Системски приступ менаџменту иновација у сектору малих и средњих предузећа у Србији “ написана је на 194 страна – А 4 формата , састоји се из два поглавља и укупно 15 поделова и 103 литерална наслова. Дисертација је структурирана у складу с правилима Факултета за економију и инжењерски менаџмент у Новом Саду и следеће је садржине :

**„ СИСТЕМСКИ ПРИСТУП МЕНАЏМЕНТУ ИНОВАЦИЈА У СЕКТОРУ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У СРБИЈИ “**

**ПРЕДГОВОР**

1. Проблем и предмет истраживања
2. Сврха и циљеви истраживања
3. Хипотезе у истраживању
4. Научне методе
5. Методе истраживања

**1.0. УВОДНА ОБЈАШЊЕЊА**

- 1.1. Појам менаџмента
- 1.2. Развој менаџмента
- 1.3. Менаџерска револуција
- 1.4. Значај менаџмента
- 1.5. Менаџмент као наука и теорија
- 1.6. Менаџмент као професија
- 1.7. Менаџмент као „генеричка функција“
- 1.8. Менаџмент и организациони системски приступ
- 1.9. Менаџмент и друге научне дисциплине
- 1.10. Теорија и пракса менаџмента
- 1.11. Развој теорије система
- 1.12. Хегелови искази
- 1.13. Формализација
- 1.14. Феноменологија

**2.0. СИСТЕМСКИ ПРИСТУП ЗА ОПТИМАЛНО ДЕЛОВАЊЕ ОРГАНИЗАЦИОНОГ СИСТЕМА**

- 2.1. Дефиниција система
- 2.2. Принципи система
- 2.3. Циљеви система
- 2.4. Концепт стања система
- 2.5. Анализа система
- 2.6. Околина ( окружење )
  - 2.6.1. Систем са спољњим окружењем
  - 2.6.2. Услови околине производног система
- 2.7. Улази и излази система и његових елемената
  - 2.7.1. Улазне и излазне величине
  - 2.7.2. Пример анализе трошкова производног система
- 2.8. Токови информација у производном систему
  - 2.8.1. Функција производног система
  - 2.8.2. Ток енергије
  - 2.8.3. Ток материјала
  - 2.8.4. Ток информација
- 2.9. Спреге у систему
  - 2.9.1. Облици повезивања елемената у целину
  - 2.9.2. Везе између елемената система
- 2.10. Системска својства
  - 2.10.1. Особине
  - 2.10.2. Функција система
  - 2.10.3. Грађа система
  - 2.10.4. Понашање система
- 2.11. Понашање система
  - 2.11.1. Трансформација система
  - 2.11.2. Стабилност система

- 2.12. Систем управљања
  - 2.12.1. Концепција модела управљања
  - 2.12.2. Кибернетички системи , системи са управљањем
  - 2.12.3. Комуникациони канал
  - 2.12.4. Повратна спрега
  - 2.12.5. Кашњење и прираштај
  - 2.12.6. Поларитет кола повратног дејства
  - 2.12.7. Повратна дејства производних система
  - 2.12.8. Екстремно управљање
- 2.13. Основне величине стања производног система
  - 2.13.1. Функција критеријума
  - 2.13.2. Улазне величине
  - 2.13.3. Радне карактеристике
  - 2.13.4. Излазне величине
  - 2.13.5. Стање система
- 2.14. Истараживање система
  - 2.14.1. Закон опште теорије система
  - 2.14.2. Општи закони настајања и процеса промене
  - 2.14.3. Структура анализа
- 3.0. ПОДАЛА ( КЛАСИФИКАЦИЈА) СИСТЕМА
- 3.1. Општи прилаз
- 3.2. Подела система са аспекта глобалних обележја
  - 3.2.1. Системи са аспекта начина настанка
  - 3.2.2. Системи по појавном облику
  - 3.2.3. Системи према степену сложености
  - 3.2.4. Системи са аспекта повезаности са окружењем
  - 3.2.5. Системи према комплексности понашања
- 4.0. СИСТЕМСКИ ПРИСТУП И ПОНАШАЊЕ ИСТРАЖИВАЧА – МЕНАџЕРА
- 4.1. Вредности
- 4.2. Понашање
- 4.3. Антипланирање
- 5.0. ПОЈАМ СИСТЕМА И ТЕОРИЈА ЦИЉА
- 5.1. Опште намене
- 5.2. Функција циља
- 5.3. Принцип оптимизације
- 5.4. Улаз излаз система
- 5.5. Систем околина
- 5.6. Степен одређености постављања циља
- 5.7. Противречност постављања циља
- 5.8. Релативност циља
- 5.9. Дилема фунције и структуре
- 5.10. Формула опстанка
- 5.11. Теорија мотивације доприноса
- 5.12. Контрола
- 6.0. МЕНАѢМЕНТ И ОРГАНИЗАЦИОНИ СИСТЕМ У ЗАКОНОДАВСТВУ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ
- 6.1. Појам организације и система
- 6.2. Неке карактеристике система
- 6.3. Субјекти менаѢмента
  - 6.3.1. Предузеће као субјект менаѢмента
  - 6.3.2. Сложени системи
- 6.4. МенаѢмент и интереси у предузећима
- 7.0. ФУНКЦИОНИСАЊЕ МАРКЕТИНГА КАО ВАЖАН УСЛОВ ЗА РАЗВОЈ ПРЕДУЗЕЋА
- 7.1. Основни принципи организације маркетинга
- 7.2. Организациони модели маркетинга
  - 7.2.1. Функционални модел организације маркетинга
  - 7.2.2. Производни модел организације маркетинга
  - 7.2.3. Модел организације маркетинга према купцима
  - 7.2.4. Регионални модел организације маркетинга
- 8.0. ПРИСТУП ЗА КАДРОВСКО ПОПУЊАВАЊЕ И ПРИЈЕМ РАДНИКА У ПРЕДУЗЕЋЕ
- 8.1. Системски прилаз
- 8.2. Награђивање
- 8.3. Поступак пријема радника

## 8.4. Укључивање нових радника у колектив

## ЕМПИРИЈСКИ ДЕО – МАЛА И СРЕДЊА ПРЕДУЗЕЋА КАО ПРИВРЕДНА ДРУШТВА У КОМПАНИЈСКОМ ПРАВУ

1. ОДРЕЂИВАЊЕ ТЕРМИНА И ПОЈМА ПРАВА ПРИВРЕДНИХ ДРУШТАВА
  - 1.1. Одређивање термина
  - 1.2. Одређивање појма
  - 1.3. Предмет компанијског права
  - 1.4. Историјат компанијског права
    - 1.4.1. Римско право
    - 1.4.2. Средњовековно право
    - 1.4.3. Нововековно право
    - 1.4.4. Период кодификација
    - 1.4.5. Историјат компанијског права Србије
    - 1.4.6. Период друге Југославије
2. ПРИВРЕДНИ ( ТРГОВАЧКИ) И НЕПРИВРЕДНИ ( ГРАЂАНСКИ) СУБЈЕКТИ
  - 2.1. Привредни и непривредни субјекти
  - 2.2. Индивидуални трговац предузетник
    - 2.2.1. Појам предузетника
    - 2.2.2. Услови
    - 2.2.3. Правна природа
    - 2.2.4. Значај одређења појма
    - 2.2.5. Престанак пословања
  - 2.3. Једночлано трговачко друштво
  - 2.4. Појам трговачког ( привредног друштва )
  - 2.5. Врсте привредних друштва
  - 2.6. Конститутивни елементи привредног друштва
  - 2.7. Предуговор , грађански ортаклук и преддруштво
  - 2.8. Правни субјективитет привредног друштва
  - 2.9. Пробијање правне личности
  - 2.10. Имовина привредног друштва
  - 2.11. Имовина власника привредног друштва
  - 2.12. Правни статус огранка
  - 2.13. Циљ привредног друштва и правни појам предузећа
  - 2.14. Системи оснивања привредног субјекта
  - 2.15. Регистар привредних субјеката
  - 2.16. Одговорност за обавезе привредног субјекта
  - 2.17. Седиште и припадност привредног субјекта
  - 2.18. Пословно име привредног субјекта
  - 2.19. Заступници и пуномоћници привредног субјекта
  - 2.20. Заступање и прекорачење овлаштења заступника и пуномоћника
3. ЗАЈЕДНИЧКИ ИНСТИТУТИ ПРИВРЕДНИХ ДРУШТАВА
  - 3.1. Субјекти дужности према привредном друштву и повезани интереси
  - 3.2. Дужност пословне пажње и правило пословне процене
  - 3.3. Обавеза лојалности привредном друштву код постојања личних интереса и интереса повезаних лица
  - 3.4. Сукоб интереса са привредним друштвом лица која имају дужности према друштву и последице
  - 3.5. Забрана конкуренције привредном друштву лица која имају дужности према друштву и последице
  - 3.6. Пословна тајна
  - 3.7. Привредна друштва и тужбе
4. ДРУШТВА СА НЕОГРАНИЧЕНИМ РИЗИКОМ ( ДРУШТВА ЛИЦА ) ОРТАЧКО ДРУШТВО
  - 4.1. Опште карактеристике ОД
  - 4.2. Интерни односи ОД и ортака
  - 4.3. Престанак орташтва и иступање ортака из друштва
  - 4.4. Престанак ортачког друштва
5. ДРУШТВА СА НЕОГРАНИЧЕНИМ РИЗИКОМ ( ДРУШТВА ЛИЦА ) КОМАНДИТНО ДРУШТВО
  - 5.1. Опште карактеристике КД
  - 5.2. Осниваање КД
  - 5.3. Права и обавезе ортака КД

- 5.4. Располагање уделом у КД
- 5.5. Екстерни односи КД
- 5.6. Престанак КД
- 5.7. Командитно друштво на акције
- 6. ДРУШТВА СА ОГРАНИЧЕНИМ РИЗИКОМ ( ДРУШТВА ЛИЦА И КАПИТАЛА, ДРУШТВА КАПИТАЛА ) ДРУШТВО СА ОГРАНИЧЕНОМ ОДГОВОРНОШЋУ
  - 6.1. Опште карактеристике ДОО
  - 6.2. Оснивање и конститутивни акти ДОО
  - 6.3. Обавезе чланова ДОО
  - 6.4. Основни капитал и удели ДОО
  - 6.5. Статусна и имовинска права чланова ДОО
  - 6.6. Спорови међу члановима ДОО и права мањинских чланова
  - 6.7. Транспарентност ДОО
  - 6.8. Скупштина ДОО
  - 6.9. Директор и управни одбор ДОО
  - 6.10. Надзорна тела ДОО
  - 6.11. Иступање и искључење члана ДОО
  - 6.12. Престанак ДОО
- 7. ДРУШТВА СА ОГРАНИЧЕНИМ РИЗИКОМ ( ДРУШТВА ЛИЦА И КАПИТАЛА, ДРУШТВА КАПИТАЛА ) АКЦИОНАРСКО ДРУШТВО
  - 7.1. Опште карактеристике АД
  - 7.2. Конститутивни акти АД
  - 7.3. Улог у АД
  - 7.4. Оснивање и карактеристике отвореног и затвореног АД
  - 7.5. Емитовање акција и других серијских ХОВ
  - 7.6. Акције
  - 7.7. Обвезнице
  - 7.8. Котација акција и обвезница
  - 7.9. Варанти и остале серијске ХОВ
  - 7.10. Појам, врсте им одржање основног капитала АД
  - 7.11. Реорганизација основног капитала АД повећањем

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА МЕНАџМЕНТ ПРОЦЕСА КАО ОДЛУЧИВАЊА У ПРОИЗВОДНОМ СИСТЕМУ

ЛИТЕРАТУРА

БИОГРАФИЈА АУТОРА

ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ

ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНЕ И ЕЛЕКТРОНСКЕ ВЕРЗИЈЕ ДОКТОРСКОГ РАДА

ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ

## V ВРЕДНОВАЊЕ ПОЈЕДИНИХ ДЕЛОВА ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ:

У *уводном делу* образлаже се шта се подразумева под појмом менаџмента, о историјату менаџмента и менаџерској револуцији. Такође се образлаже зашто је менаџмент најважнији организациони фактор, да менаџмент представља својеврсну професију која се данас нагло умножава и да је заправо организациони систем завичајно место менаџменту. Искуства и знања других наука значајно доприносе развоју науке о менаџменту и оспособљавању менаџера. **У савременом друштву менаџмент се посматра као адаптивни и рационални систем у контексту мноштва унутрашњих и спољних утицаја из мултидимензионалног окружења, чије правилно сагледавање доприноси доношењу најрационалнијих конкретних одлука. Настојало се указати на етнолошке и феноменолошке аспекте менаџмента, као и на пут његовог даљег развоја.**

*Циљ истраживања* је био изучавање системског приступа у менаџменту, као и исказивање сопствених закључака о питању који се обрађује, тј. да се поставимо у позицију менаџера. Од почетка рада, циљ је био одредити организацију, а не обрнуто. Системски приступ у менаџменту не бави се деловима организације него организацијом као јединственим системом, састављеним од међусобно повезаних делова. Тако је организација не само једна целина, него и део природног, друштвеног и политичког окружења. Складно деловање организационог система приказан је кроз системски приступ његовог деловања, са посебним освртом на Републику Србију. Такође се хтело показати да је менаџмент иновација дисциплина која је повезана са неколико основних компонената менаџмент студија: када се иновације посматрају као један од кључних фактора конкурентности предузећа, гране, националне економије, менаџмент иновација се повезује са предузетништвом и развојем малих и средњих предузећа; уколико се посматра суштина иновационог процеса (пројекта) од идеје до комерцијализације новог производа /услуге/процеса, тада се менаџмент иновација повезује са менаџментом пројекта, технологије и развоја, маркетинга. Са аспекта праксе предузећа, успешан менаџмент иновација повезује три кључне функције: истраживање и развој, производњу и маркетинг. Циљ је од почетка био преамбициозан, јер садржи у себи целокупну стручну и научну анализу сложених и мултиповезаних појмова, који се тичу ефикасног менаџмента у светској и нашој привреди. Да би рад добио потребну форму у смислу подобности за докторску дисертацију, општи циљ који смо изложили замењен је са неколико подциљева који су обухваћени насловима појединачних поглавља овог рада.

Већина аутора у области менаџмента истиче да има више теоријских приступа менаџменту заснованих на различитим хипотезама. Неки теоретичари за своје приступе налазе изворе у организационој теорији, а неки у теорији међуљудских односа. Многи се теоретичари слажу да је теорија одлучивања најзначајнији чинилац у објашњавању менаџерског понашања и одлучивања. Многи сматрају да је менаџмент више практична него научна област, па то ствара велике проблеме код сагледавања појма менаџмента.

У раду се настојало да се менаџмент посматра као систем састављен од елемената усклађених тако да остваре постављење циљеве. То значи, да смо елементе анализирали у међусобној интеракцији. Код постављених *хипотеза* коришћено је Хегелово размишљање, које се своди на две истине, да је целина састављена од делова и њихових веза, и на дијалектику, која се најчешће изражава језичком формулацијом: из тезе и антитезе проистиче синтеза.

За менаџмент се може рећи да је то *научни метод*. Као теорија, методолошки је уопштен, а у пракси проверен и верификован. Процес менаџмента тече по одређеним фазама и по утврђеној методологији и да се користе модерне методе управљања и техничка средства. Да би се успешно бавили менаџментом, неопходно је техничко-кибернетско знање, а уз то менаџер мора бити креативан у раду и иновацијама. У принципу, може се рећи да се менаџмент као управљање може односити на многе ствари, као што је менаџмент предузећа (управљање

предузећем ), менаџмент производње , управљање временом, управљање трошковима итд. Менаџмент као процес има своје фазе и активности које се извршавају у систему и процесу с циљем да се остваре постављени и пројектовани резултати. Ово управљање се остварује применом модерних управљачких метода и техничких средстава. Од *метода и техника* које се користе за подршку менаџмента иновација и иновационих пројеката, издвојили смо следеће : креативни методи генерисања идеја ; модели животног циклуса ; методи портфолио анализе ; методи предвиђања ; информациона подршка менаџмента иновација .

Поред *општих научних метода* ( анализе, синтезе, генерализације, апстракције, индукције, дедукције ), у овом раду , посебно су коришћени социолошки, правни, историјски, упоредни и упоредно-правни метод. Приликом истраживања системског приступа менаџменту, поред етнолошке и феноменолошке стране појма, примењене су и статистичке методе, компаративна анализа , метод корелације и текстови упоређења.

**Резултати истраживања** могу се систематизовати кроз неколико целина. Прве две целине се односе на резултате и понашање истраживача у организационим системима у законодавству Републике Србије, а трећа целина се односи на резултате добијене услед упоређивања привредних друштава у Романском, Германском , Англо- америчком и нашем правном систему.

Прва целина обухвата резултате истраживања кроз анализу система, која обухвата поступке за идентификацију елемената система, идентификацију релација међу елементима, идентификацију, опис, редослед извођења процеса и њихов домен важења, односно ограничавајућих услова , постављање и предочавање модела. Закључујемо да функционализам , као метод анализе сложених управљаних система и услова обављања и обнављања процеса кључних за опстанак система, ако примењује принципе теорије система на друштвене системе, нужно мора бити мултидисциплинаран и да обухвата, сем теорије управљања , многе области људског сазнања, које се тичу услова и могућности живота људи. Сама идеја о системском приступу је уједно и привлачна и одбојна. Привлачна је зато што добро звучи када се каже да се разматра целина система, али је одбојна јер делује као отворена опасност. У раду се истраживало шта истраживач мисли под појмом систем и како се понекад врло тешко то значење система може применити , на пример у математичком моделу. Закључује да је примена много успешнија када је проблем добо структуриран. Али, критични проблеми данашњице: сиромаштво, национални и државни буџет, врло су мало структурирани. Логику свог приступа истраживач примењује и на ова , врло мало структурирана подручја, и то чини у подручју буџетирања и планирања. Истраживања су довела до тачке са које се може видети цео систем. На основу тих истраживања дефинишемо систем као скуп елемената усклађених тако да остваре одређене циљеве. Изнето је низ етапа ( корака) које су довеле до те тачке, онако како је то уобичајено у уџбеницима логике и реторике. Те етапе се никако не смеју узимати посебно, свака за себе , јер ако неко истраје у размишљању о систему, по свој ће прилици истраживати оно што је већ учињено у предходним етапама, јер логика је темељ процеса испитивања и реиспитивања нечијег резонувања. Логично је да се почело од циљева целог система, јер до већине грешака које настају у каснијим размишљањима долази зато што је неко једном заборавио прави циљ целине. Тек се на основу циља неког система може донети одлука о томе да ли ће систем свесно жртвовати остале циљеве да би се постигао главни циљ. Да би се разјаснила материја и да би се дошло до одређеније перформансе целог система, морало се удаљити од сувише опште дефиниције циља. Мера перформансе система је резултат који нам показује колико добро систем ради. Што је већи резултат, боља је перформанса. Када се ради о предузећу, циљ предузећа није нето профит већ и пораст броја особља и бруто профита, што чини величину предузећа. Околину система, као следећи аспект , није било лако одредити, јер је околина система оно што лежи изван система. Закључујемо , да околина није само оно „нешто“ што је изван контроле система, већ је и нешто што делимично детерминише рад система. Једно од најважнијих аспеката околине је очекивана потражња. Јасно је да предузеће може делимично да утиче на потражњу рекламирањем, одређивањем цена, иновацијама исл. Али , у мери којој је потражња за

производима предузећа такоређи детерминисана спољњим појединцима који чине купце, она лежи у околини система, зато што је дата и зато што њена природа утиче на деловање система. Следећа ставка која је истраживана јесу ресурси система. Они се налазе унутар система и представљају оруђе којим систем обавља свој задатак. Биланс неког предузећа заправо је набрајање разних врста ресурса које предузеће поседује, нарочито оних који се могу претварати у новац. Приликом истраживања закључено је да у традиционалном билансу недостају важни ресурси предузећа. Према истраживачу, системски приступ представља основу за стварање „управљачког информационог система“, који би бележио информације релевантне за одлучивање и иновације, и који би садржао максимум података о употреби ресурса, укључујући и изгубљене прилике. Из овога произилази да се управљање (менаџмент) односи у првом реду на генерисање системских планова тј. проучавање свих ствари о којима смо говорили: свеукупних циљева, опреме, употребе ресурса и компоненти систем.

Друга целина односи се на истраживања која су обављена у организационим системима у Републици Србији и на резултате до којих се дошло, да је предузеће уз менаџере главни субјект менаџмента, као и на то зашто је функционисање маркетинга важан услов за развој предузећа. Организација има универзално значење, јер је присутна у свим облицима рада и деловања човека у свету. Организацију карактерише постојаност или трајност порекла, што значи да се организациони системи не јављају ad hoc, такође и одговарајућа сложеност и флексибилност с циљем да се организациони систем прилагоди потребама околине. Сваки систем је одређен својим елементима и нормама понашања. Ако систем нема своја правила понашања, онда кажемо да систем није одређен, односно дефинисан. Резултати истраживања показују да предузеће карактерише економски план и циљеви, техничка и организациона форма организовања, хоризонтална и вертикална структура, мања или већа сложеност, подела рада, систем организовања, координација управљања. За разлику од других система, предузеће је усмерено ка остваривању економских циљева. Свако предузеће карактерише статус правног лица, да би предузеће могло да улази у облигационе и друге односе са другим предузећима и другим субјектима друштва. Оснивачки акт предузећа је уговор о оснивању и закон о предузећима одређује садржину оснивачког акта, који је услов за регистрацију. Закључујемо да је предузеће дужно да послује у складу са законом, добрим пословним обичајима и пословним моралом, а контролу над законитошћу рада предузећа врши надлежни орган.

Важан услов за развој предузећа су све пословне функције у склопу организације, од функције развоја, кадровске функције, функције маркетинга, функције набавке, функције производње, финансијске функције, рачуноводствене, административне до функције контроле управљања. У раду смо истраживали зашто су кадровска пословна функција и маркетинг пословна функција једне од најзначајних пословних функција у предузећу. Резултати су следећи: значај кадровске функције се састоји у томе да осигура одговарајући избор особља, да стручно води бригу о правилном избору кадрова за извршење одређених задатака, да омогући одговарајуће услове за рад, да створи претпоставке за задовољног радника. Значи, менаџмент предузећа је одговоран за проналажење и избор кадрова за обављање послова у предузећу. Полази се од основног принципа кадровске политике који гласи: прави људи на правим местима и у правом времену. Значај пословне функције маркетинга односи се на то да се целокупно пословање усмери према тржишту. У већини предузећа пословна функција структурирана је на два начина, тј. на начин који обједињује процесе продаје и набавке и на начин да је организована у две потпуне одвојене пословне функције. Без обзира како била организована, увек се мора сагледавати као два скупа међусобно повезаних пословних процеса продаје и набавке. То подразумева да поједине функције своје циљеве треба да подреде заједничким циљевима пословне политике предузећа. Маркетиншка пословна функција укључује следеће послове и задатке: анализу промена мотива и потреба купаца и корисника, анализу понуде и потражње, израду маркетиншке стратегије наступа на тржишту, израду плана наступа на сајмовима, комуникацију са тржиштем, припрему, дистрибуцију и обраду анкета, анализу ефеката продајне политике и одабира пословних партнера, предлог мера и акција за унапређивање процеса продаје. Закључак је да се у сваком



предузећу укрштају многоврсни интереси , и испред предузећа се поставља задатак , тј.прикупљање и систематизација података и информација о захтевима потрошача и пруженим услугама. Самим тим закључујемо да организациона форма изражава елементе и сложеност предузећа, а функција показује сврху и циљ формирања и постојања предузећа. Дакле, менаџмент у организационом систему представља покретачку снагу , која у сарадњи са другим средствима и људима остварује циљеве организационог система. Менаџмент је субјект који размишља о развоју предузећа са становишта технологије, иновација, развоја производа и радне снаге, фактор који унапређује организациони систем и стара се за профитабилност економског система. Тако је и иновациони процес мултифакторски, што представља висок степен интеграције у оквиру предузећа и између предузећа. Значајно је издвојити функције у предузећу које су основне за процес иновације и менаџмент иновација, истраживање и развој, производња и маркетинг. Успешан менаџмент иновација заснива се на концепту управљања протоком знања у оквиру и између ових функција у предузећу, којим треба подржати и комуникацију са окружењем, у циљу повећања конкурентности и профитабилности, односно остваривања укупног пословног успеха. Иновација је процес , и као таква се мора посматрати и њоме управљати.

Трећа целина се односи на резултате истраживања на посебан део рада ( емпиријски део ), који су добијени обрадом функционисања малих и средњих предузећа у компанијском праву. Анализом привредних друштава у Романском, Германском и Англо-америчком праву и нашем правном систему, указало се да наш Закон о привредним друштвима у потпуности и без постојања права обавезе интегрише тзв.Директиве ЕУ које се односе на компанијско право. Многа питања компанијског права и даље ипак нису хармонизована ни у ЕУ. Такође, потреба комуникације истим пословним језиком наметнула је стандардизоване критерије класификације привредних друштава, па смо привредна друштва груписали у две целине : друштва лица ( ортачко и командитно ) и друштва капитала ( ДОО и АД ). Дошли смо до закључка да се суштина унапређења корпоративног управљања своди на два именитеља и то : омогућавање флексибилне структуре управљања у малим и средњим привредним друштвима и тражење механизма константне контроле акционара над управом друштва код великих друштава.

## VI ЗАКЉУЧЦИ ОДНОСНО РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

На основу спроведеног истраживања, изведени су следећи закључци :

Овај рад је првенствено анализа стања из области менаџмента код нас , како би запосленима у овој области омогућили да се суоче са глобалним размишљањима у области системских дисциплина. При томе се највише пажње обратило на Теорију система, као самосталну заокружену дисциплину, која чини важан корак у развоју науке и научних истраживања ( истраживања тоталитета, глобалних карактеристика, структура и понашања објеката упознавања ). У покушају глобалног сагледавања реалних система, заинтересовани би требало да избегну површност , да виде ред где га заправо нема, да не постављају погрешне аналогije, односно сличности међу појавама које нису сличне, да се открију сличности међу привидним разликама и разлике међу привидним сличностима.

Системски приступ почиње филозофијом, јер филозофија даје прилику да се свет гледа очима Платона, Лајбница или Канта. Системски приступ ослобађа интелектуалну виталност прошлости. Онај ко га прихвата, осећа да је стварни свет моделиран, да је искуствен, да је дијалектичан. Но, све то чини не губећи своју властиту индивидуалност.

Системски приступ се наставља непрекидним откривањем чињенице да је сваки поглед на све оограничен. То значи, сваки „поглед на свет “ гледа само на једну компоненту другог система. За оне који мисле свеобухватно, „свет „ се увек проширује ; за оне чије су мисли огрничене унутрашњи свет се увек смањује.

Да би могли да управљамо неким системом, поред елемената из којих се састоји и реакција које постоје међу елементима, он мора унапред да дефинише циљ. И само управљање је својеврстан систем : има елементе ( делове), а међу деловима постоје утврђене релације - логички условљене.

Примена више методолошких нивоа истраживања, обезбедила је комплекснији приступ идентификовања менаџмента као система састављеног од елемената , усклађених тако да остваре постављене циљеве. Менаџмент је највише повезан са организационим системом, који својим знањем, вештином и снагом утиче на остварење циљева организације рада , организовањем три основне функције : функције управљања, функције руковођења и функције извршавања. Предузеће је уз менаџере главни субјект менаџмента. За разлику од других система, предузеће је усмерено ка остваривању економских циљева. Функционисање предузећа је веома сложен процес, у коме учествује много елемената , заснованих на поставкама и достигнућима савремене науке, од којих нарочиту улогу имају економске науке и теорија система . Само функционисање предузећа исказује се извесним појавама из којих резултирају одређена стања., затим се у виду потпунијег сагледавања и изучавања рашчлањују на битне елементе и облике њихове међузависности.

Из свега наведеног и на основу резултата истраживања, закључује се да се на основу примењених метода може потврдити и прихватити хипотеза са почетка рада.

## VII ОЦЕНА НАЧИНА ПРИКАЗА И ТУМАЧЕЊА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

Резултати теоријских истраживања су приказани логичким редом, аналитички , и представљају основу квалитативне анализе системском приступу менаџменту иновација у малим и средњим предузећима.

Компетентно је дефинисан предмет, циљ и хипотеза истраживања на основу Хегелових исказа , као и применом различитих општих научних метода : анализе, синтезе, генерализације, апстракције, дедукције, индукције, као и применом различитих модерних метода : метод управљања, креативни метод, што је изузетно значајно са теоријског, методолошког и примењивог истраживања и научног извођења закључка.

У истраживању је примењено више нивоа методолошких истраживања. Коришћене су статистичке методе, компаративна анализа, метод корелације, метод вероватноће и текстови

упоређења. Подаци који су коришћени су релевантни и квалитетно обрађени. Посебно место је дато системски орјентисаним научним дисциплинама и технички орјентисаним системским теоријама. Настојало се да се обезбеди јединствен склоп појмова и објеката, полазећи од проверених сазнајних метода у техничком дисциплинама.

Коришћена је домаћа и инострана литература и други извори, који су прецизно пописани и стављени на увид. Кандидат је зналачки изучио досадашња теоријска и примењена истраживања појединих аутора у складу са предметом и циљом истраживања, што је омогућило да правилно усмерава истраживање и примењује адекватне методе, како би на крају извео поуздане закључке.

#### **VIII КОНАЧНА ОЦЕНА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:**

1. Да ли је дисертација написана у складу са образложењем наведеним у пријави теме : ДА.
2. Да ли дисертација садржи све битне елементе : ДА

При чему је дисертација оригиналан допринос науци :

Докторска дисертација даје свој допринос у три области : научној, практичној и наставној. Докторска дисертација дала је анализу теоријских праваца, који се примењују за објашњавање системском приступа у менаџменту иновација у сектору малог и средњих предузећа. Прегледом и анализом главних теоријских праваца који се користе за објашњавање системског приступа, дат је допринос бољем разумевању разлога због којих се предузећа и њихов менаџмент одлучују за иновације. Докторска дисертација доприноси бољем разумевању веза и односа, односно околности које утичу на интерно и екстерно пословно и опште окружење у циљу отклањања негативних утицаја на функционисање предузећа и усмеравање токова активности ка постизању жељеног стања. Ово у циљу , успостављања регулисаних или иновативних ситуација, стања и реда у функционисању предузећа. При чему се, подразумева озбиљнији стратегијски приступ у изналажењу реалних могућности у решавању проблема ( поремећаја ) и коришћења сваке повољне шансе у постизању постављеног циља.

#### **IX ПРЕДЛОГ:**

На основу укупне оцене дисертације, комисија предлаже:

да се докторска дисертација Мр Јасмине Шмигић Миладиновић , под насловом „ **СИСТЕМСКИ ПРИСТУП МЕНАЏМЕНТУ ИНОВАЦИЈА У СЕКТОРУ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У СРБИЈИ** “ прихвати а кандидату одобри јавна одбрана

#### **ПОТПИСИ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ**

1. Проф.др Драган Солеша , редовни професор , председник
2. Проф. др Марко Царић , редовни професор, ментор
3. Проф.др Лазар Ожеговић, ванредни професор, члан

НАПОМЕНА: Члан комисије који не жели да потпише извештај јер се не слаже са мишљењем већине чланова комисије, дужан је да унесе у извештај образложење односно разлоге због којих не жели да потпише извештај.