

**УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА У НОВОМ САДУ
ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈУ И ИНЖЕЊЕРСКИ МЕНАЏМЕНТ У
НОВОМ САДУ**

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

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

МЕНТОР:

Проф. др Марко Царић

КАНДИДАТ :

мр Јасмина Шмигић Миладиновић

Нови Сад , 2016.

Прилог 1.

УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА У НОВОМ САДУ

НАЗИВ ФАКУЛТЕТА - Факултет за економију и инжењерски менаџмент

КЉУЧНИ ПОДАЦИ О ЗАВРШНОМ РАДУ

Врста рада:	Докторска дисертација „ Системски приступ менаџменту иновација у сектору малих и средњих предузећа у Србији “ (Докторска дисертација, Мастер рад, Дипломски рад, ...)
Име и презиме аутора:	Мр Јасмина Шмигић Миладиновић
Ментор (титула, име, презиме, звање, институција)	Проф.др Марко Царић, редовни професор, Правни факултет за привреду и правосуђе у Новом Саду, Универзитет Привредна Академија у Новом Саду
Наслов рада:	„ СИСТЕМСКИ ПРИСТУП МЕНАЏМЕНТУ ИНОВАЦИЈА У СЕКТОРУ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У СРБИЈИ “
Језик публикације (писмо):	Српски (ћирилица) (ћирилица или латиница)
Физички опис рада:	Унети број: Страница _____ 194 _____ Поглавља _____ 15 _____ Референци _____ 103 _____ Табела _____ Слика _____ 2 _____ Графикона _____ Прилога _____ 5 _____
Научна област:	Пословна економија
Предметна одредница, кључне речи:	Менаџмент, системски приступ, систем, теорија циља, истраживач, предузеће, иновација, маркетинг, компанијско право, привредни субјекти, непривредни субјекти

Извод (апстракт или резиме) на језику завршног рада:	Рад се састоји у утврђивању основних обележја системског приступа менаџмента у малим и средњим предузећима, са нарочитим освртом на стање менаџмента и законску регулативу у Републици Србији. Истраживан је један од најзначајнијих феномена који постоји у нашем друштву и без правилног коришћења менаџмента није могуће унапредити друштвене односе, односно разрешити економске и друге проблеме друштва. Као посебан део рада обрађено је функционисање малих и средњих предузећа у компанијском праву.
Датум одбране: (Попуњава накнадно одговарајућа служба)	
Чланови комисије: (титула, име, презиме, звање, институција)	<p>Председник : Проф. др Драган Солеша, редовни професор, Факултет за економију и инжењерски менаџмент у Новом Саду, Универзитет Привредна Академија у Новом Саду</p> <p>Члан : Проф. др Марко Царић, редовни професор, ментор, Правни факултет за привреду и правосуђе у Новом Саду, Универзитет Привредна Академија у Новом Саду</p> <p>Члан : Проф. др Лазар Ожеговић, ванредни професор, Факултет за економију и инжењерски менаџмент у Новом Саду, Универзитет Привредна Академија у Новом Саду</p>
Напомена:	<p>Аутор докторске дисертације потписао је следеће Изјаве:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Изјава о ауторству, 2. Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада и 3. Изјава о коришћењу. <p>Ове Изјаве се чувају на факултету у штампаном и електронском облику.</p>

Прилог 3.

UNIVERSITY BUSINESS ACADEMY IN NOVI SAD

FACULTY Faculty of Economics and Engineering management

KEY WORD DOCUMENTATION

Document type:	Doctoral dissertation (Doctoral dissertation, Master thesis, Graduate work, ...)
Author:	M. Sc. Jasmina Smigic Miladinovic
Menthor (title, first name, last name, position, institution)	Prof. PhD Marko Caric, the professor , menthor, Faculty of Law for Commerce and judicature, Novi Sad, University Business Academy , Novi Sad
Title:	“ Systemic approach to innovation management in the sector of small and medium-sized enterprises “
Language of text (script):	Serbian language (cyrillic) (cyrillic or latin script)
Physical description:	Number of: Pages_____194_____ Chapters_____15_____ References_____103_____ Tables__________ Illustrations_____2_____ Graphs__________ Appendices_____5_____ _____
Scientific field:	Business economics
Subject, Key words:	Management, systemic approach, system, goal-setting theory, researcher, enterprise, innovation, marketing, company low, business entities, nonbusiness enteties
Abstract (or resume) in the language of the text:	The paper consists in establishing essential features of systemic approach in management in small and medium-sized enterprises, with particular reference to the state of managent and legal regulations in

	<p>the Republic of Serbia. One of the most important phenomena present in our society has been investigated. Without the correct use of management, it would be impossible to further social relations, or to resolve economic and other social problems. A special part of the paper has been dedicated to the treatment of performance of small and medium enterprises in company low.</p>
<p>Defended: (The faculty service fills later.)</p>	
<p>Thesis Defend Board: (title, first name, last name, position, institution)</p>	<p>President: Prof. Ph.D Dragan Solesa, the professor, Faculty of Economics and Engineering management in Novi Sad, University Business Academy, Novi Sad</p> <p>Member: Prof. Ph.D Marko Caric, the professor, menthor, Faculty of Law for Commerce and Judicature in Novi Sad, University Business Academy , Novi Sad</p> <p>Member: Prof. Ph.D Lazar Ozegovic, the professor, Faculty of Economics and Engineering management in Novi Sad, University Business Academy , Novi Sad</p>
<p>Note:</p>	<p>The author of doctoral dissertation has signed the following Statements:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Statement on the authority, 2. Statement that the printed and e-version of doctoral dissertation are identical and 3. Statement on copyright licenses. <p>The paper and e-versions of Statements are held at the faculty.</p>

ПРЕДГОВОР.....	16
1. ПРОБЛЕМ И ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА.....	17
2. СВРХА И ЦИЉЕВИ ИСТРАЖИВАЊА.....	18
3. ХИПОТЕЗЕ У ИСТРАЖИВАЊУ.....	19
4. НАУЧНЕ МЕТОДЕ.....	19
5. МЕТОДЕ ИСТРАЖИВАЊА.....	20
1.0. УВОДНА ОБЈАШЊЕЊА.....	21
1.1. Појам менаџмента.....	21
1.2. Развој менаџмента.....	22
1.3. "Менаџерска револуција".....	22
1.4. Значај менаџмента.....	23
1.5. Менаџмент као наука и теорија.....	23
1.6. Менаџмент као професија.....	24
1.7. Менаџмент као "генеричка функција".....	24
1.8. Менаџмент и организациони системски приступ.....	25
1.9. Менаџмент и друге научне дисциплине.....	25
1.10. Теорија и пракса менаџмента.....	26
1.11. Развој теорије система.....	26
1.12. Хегелови искази.....	27
1.13. Формализација.....	27
1.14. Феноменологија.....	27
2.0. СИСТЕМСКИ ПРИСТУП ЗА ОПТИМАЛНО ДЕЛОВАЊЕ ОРГАНИЗАЦИОНОГ СИСТЕМА.....	28
2.1. Дефиниција система.....	28
2.2. Принципи система.....	36
2.3. Циљеви система.....	37
2.4. Концепт стања система.....	37
2.5. Анализа система.....	38
2.6. Околина (окружење).....	39
2.6.1. Систем са спољним окружењем.....	39
2.6.2. Услови околине производног система.....	39
2.7. Улази и излази система и његових елеманата.....	40
2.7.1. Улазне и излазне величине.....	40
2.7.2. Пример анализе трошкова производног система.....	43

2.8. Токови информација у производном систему.....	44
2.8.1. Функција производног система.....	44
2.8.2. Ток енергије.....	45
2.8.3. Ток материјала.....	45
2.8.4. Ток информација.....	45
2.9. Спреге у систему.....	46
2.9.1. Облици повезивања елемената у целину.....	46
2.9.2. Везе између елемената система.....	46
2.10. Системска својства.....	46
2.10.1. Особине.....	46
2.10.2. Функција система.....	48
2.10.3. Грађа система.....	49
2.10.4. Понашање система.....	49
2.11. Понашање система.....	51
2.11.1. Трансформација система.....	51
2.11.2. Стабилност система.....	52
2.12. Систем управљања.....	52
2.12.1. Концепција модела управљања.....	52
2.12.2. Кибернетички системи – системи са управљањем.....	52
2.12.3. Комуникациони канал.....	54
2.12.4. Повратна спрега (повратно дејство).....	54
2.12.5. Кашњење и прираштај.....	55
2.12.6. Поларитет кола повратног дејства.....	55
2.12.7. Повратна дејства производних система.....	55
2.12.8. Екстремно управљање.....	56
2.13. Основне величине стања производног система.....	56
2.13.1. Функција критеријума.....	56
2.13.2. Улазне величине.....	57
2.13.3. Радне карактеристике.....	57
2.13.4. Излазне величине.....	58
2.13.5. Стање система.....	58
2.14. Истраживање система.....	59
2.14.1. Закон опште теорије система.....	59
2.14.2. Општи закони настајања и процеса промене.....	60
2.14.3. Структура анализа.....	60
3.0. ПОДЕЛА (КЛАСИФИКАЦИЈА) СИСТЕМА.....	61

3.1. Општи прилаз.....	61
3.2. Подела система са аспекта глобалних обележја.....	62
3.2.1. Системи са аспекта начина настанка.....	62
3.2.2. Системи по појавном облику.....	62
3.2.3. Системи према степену сложености.....	62
3.2.4. Систем са аспекта повезаности са окружењем.....	63
3.2.5. Системи према комплексности понашања.....	63
4.0. СИСТЕМСКИ ПРИСТУП И ПОНАШАЊЕ ИСТРАЖИВАЧА -	
МЕНАџЕРА.....	64
4.1. Вредности.....	64
4.2. Понашање.....	66
4.3. Антипланирање.....	68
5.0. ПОЈАМ СИСТЕМА И ТЕОРИЈА ЦИЉА.....	71
5.1. Опште намене.....	71
5.2. Функција циља.....	72
5.3. Принцип оптимизације.....	73
5.4. Улаз – излаз система.....	74
5.5. Систем – околина.....	75
5.6. Степен одређености постављања циља.....	75
5.7. Противречност постављања циља.....	75
5.8. Релативност циља.....	76
5.9. Дилема функције и структуре.....	76
5.10. Формула опстанка.....	77
5.11. Теорија мотивације доприноса.....	77
5.12. Контрола.....	78
6.0. МЕНАѢМЕНТ И ОРГАНИЗАЦИОНИ СИСТЕМИ У ЗАКОНОДАВСТВУ РЕПУБЛИКЕ	
СРБИЈЕ.....	79
6.1. Појам организације и система.....	79
6.2. Неке карактеристике система.....	80
6.3. Субјекти менаѢмента.....	81
6.3.1. Предузеће као субјект менаѢмента.....	81
6.3.2. Сложени системи.....	82
6.4. МенаѢмент и интереси у предузећима.....	84

7.0. ФУНКЦИОНИСАЊЕ МАРКЕТИНГА КАО ВАЖАН УСЛОВ ЗА РАЗВОЈ

ПРЕДУЗЕЋА	87
7.1. Основни принципи организације маркетинга.....	87
7.2. Организациони модели маркетинга.....	89
7.2.1. Функционални модел организације маркетинга.....	90
7.2.2. Производни модел организације маркетинга.....	90
7.2.3. Модел организације маркетинга према купцима.....	91
7.2.4. Регионални модел организације маркетинга.....	92

8.0. ПРИСТУП ЗА КАДРОВСКО ПОПУЊАВАЊЕ И ПРИЈЕМ РАДНИКА У

ПРЕДУЗЕЋЕ	93
8.1. Системски прилаз.....	93
8.2. Награђивање.....	94
8.3. Поступак пријема радника.....	94
8.4. Укључивање нових радника у колектив.....	95

ЕМПИРИЈСКИ ДЕО

МАЛА И СРЕДЊА ПРЕДУЗЕЋА КАО ПРИВРЕДНА ДРУШТВА У КОМПАНИЈСКОМ ПРАВУ

1. ОДРЕЂЕЊЕ ТЕРМИНА И ПОЈМА ПРАВА ПРИВРЕДНИХ ДРУШТАВА

(КОМПАНИЈСКОГ ПРАВА)	97
1.1. Одређење термина.....	97
1.2. Одређење појма.....	97
1.3. Предмет компанијског права.....	98
1.4. Историјат компанијског права.....	99
1.4.1. Римско право.....	99
1.4.2. Средњовековно право.....	99
1.4.3. Нововековно право.....	99
1.4.4. Период кодификација.....	100
1.4.5. Историјат компанијског права Србије.....	100
1.4.6. Период друге Југославије.....	100
1.4.7. Карактеристике закона о привредним друштвима.....	100

2. ПРИВРЕДНИ (ТРГОВАЧКИ) И НЕПРИВРЕДНИ (ГРАЂАНСКИ)

СУБЈЕКТИ	102
2.1. Привредни и непривредни субјекти.....	102
2.2. Индивидуални трговац – предузетник.....	103
2.2.1. Појам индивидуалног трговца – предузетника.....	103
2.2.2. Услови.....	103
2.2.3. Правна природа.....	103
2.2.4. Значај одређења појма.....	104
2.2.5. Престанак пословања.....	104
2.3. Једночлано трговачко (привредно) друштво.....	104
2.3.1. Појам.....	104
2.3.2. Регулатива ЕУ.....	105
2.3.3. Наше решење.....	105
2.3.4. Органи.....	105
2.4. Појам трговачког (привредног друштва).....	106
2.4.1. Романски систем.....	106
2.4.2. Германски систем.....	106
2.4.3. Англо-амерички систем.....	106
2.4.4. Наш систем.....	106
2.5. Врсте привредних друштава.....	107
2.5.1. Класична подела.....	107
2.5.2. Друге класификације.....	107
2.6. Конститутивни елементи привредног друштва.....	108
2.6.1. Уговор о оснивању.....	108
2.6.2. Заједнички циљ - добит.....	108
2.7. Предуговор, грађански ортаклук и преддруштво.....	109
2.7.1. Предуговор о закључењу уговора о оснивању друштва.....	109
2.7.2. Преддруштво.....	109
2.7.3. Солидарна одговорност оснивача и друштва након ратификације.....	109
2.8. Правни субјективитет привредног друштва.....	110
2.8.1. Негација.....	110
2.8.2. Афирмација.....	110
2.8.3. Прилаз закона.....	110
2.8.4. Стицање, престанак и значај.....	111
2.9. Пробијање правне личности.....	111

2.10. Имовина привредног друштва (својина друштва).....	112
2.11. Имовина власника привредног друштва (својина над друштвом).....	113
2.11.1. Појам.....	113
2.11.2. Значај акција и удела.....	113
2.12. Правни статус огранка (део привредног друштва).....	114
2.12.1. Статус.....	114
2.13. Циљ привредног друштва и правни појам предузећа.....	115
2.13.1. Уопште.....	115
2.13.2. Располагање предузећем.....	116
2.14. Системи оснивања привредног субјекта.....	116
2.14.1. Уопште.....	116
2.14.2. Законски систем.....	116
2.14.3. Нормативни систем.....	117
2.14.4. Систем дозволе.....	117
2.14.5. Систем концесије.....	117
2.15. Регистар привредних субјеката.....	117
2.15.1. Појам и садржина.....	117
2.15.2. Субјекти и предмет уписа.....	118
2.15.3. Врсте и поступак регистрације.....	118
2.15.4. Основи ништавости регистрације.....	119
2.15.5. Начела регистрације и објаве регистрације.....	119
2.16. Одговорност за обавезе привредног субјекта.....	120
2.16.1. Појам и основи настанка.....	120
2.16.2. Одговорност за све обавезе.....	120
2.16.3. Одговорност за другога.....	121
2.17. Седиште и припадност привредног субјекта.....	122
2.17.1. Концепти одређења.....	122
2.17.2. Значај одређења седишта.....	122
2.18. Пословно име (фирма) привредног субјекта.....	123
2.18.1. Појам и елементи.....	123
2.18.2. Употреба и заштита.....	123
2.18.3. Промена, пренос, језик и резервација пословног имена.....	124
2.19. Заступници и пуномоћници привредног субјекта.....	124
2.19.1. Опште (генерално) и посебно (специјално) пуномоћје.....	125
2.19.2. Пуномоћ трговинског путника.....	126
2.19.3. Овлаштење пуномоћника по запослењу.....	126

2.19.4. Прокура.....	126
2.19.5. Преношење овлаштења за заступање.....	126
2.20. Заступање и прекорачење овлаштења заступника и пуномоћника.....	127
2.20.1. Овлаштења заступника привредног друштва.....	127
2.20.2. Дејство ограничења овлаштења и прекорачење пуномоћи.....	127
2.21. Заступање и правни посао изван циља (делатности) друштва.....	128
3. ЗАЈЕДНИЧКИ ИНСТИТУТИ ПРИВРЕДНИХ ДРУШТАВА.....	129
3.1. Субјекти дужности према привредном друштву и повезани интереси.....	129
3.1.1. Лица са дужностима према привредном друштву.....	129
3.2. Дужност пословне пажње и правило пословне процене.....	130
3.3. Обавеза лојалности привредном друштву код постојања личних интереса и интереса повезаних лица.....	130
3.4. Сукоб интереса са привредним друштвом лица која имају дужности према друштву и последице.....	131
3.5. Забрана конкуренције привредном друштву лица која имају дужности према друштву и последице.....	132
3.6. Пословна тајна.....	133
3.7. Привредна друштва и тужбе.....	133
3.7.1. Индивидуална тужба	133
3.7.2. Колективна тужба.....	133
3.7.3. Деривативна (изведена) тужба.....	134
3.7.4. Истовремена индивидуална и деривативна тужба.....	134
4. ДРУШТВА СА НЕОГРАНИЧЕНИМ РИЗИКОМ (ДРУШТВА ЛИЦА) ОРТАЧКО ДРУШТВО.....	135
4.1. Опште карактеристике ортачког друштва (ОД).....	135
4.1.1. Број и својство ортака.....	136
4.1.2. Оснивачки акт и уговор ортака.....	136
4.1.3. Трговачки и грађански ортаклук.....	136
4.1.4. Делатност.....	137
4.2. Интерни односи ортачког друштва и ортака.....	137
4.2.1 Принцип слободе уговарања.....	137
4.2.2. Права и обавезе ортака.....	137
4.2.3. Пословођење.....	138
4.2.4. Заступање.....	138

4.2.5. Накнада трошкова ортака, добит и губитак.....	139
4.2.6. Пословни односи с друштвом.....	140
4.3. Престанак орташтва и иступање ортака из друштва	140
4.4. Престанак ортачког друштва.....	141

5. ДРУШТВА СА НЕОГРАНИЧЕНИМ РИЗИКОМ (ДРУШТВА ЛИЦА)

КОМАНДИТНО ДРУШТВО.....	142
5.1. Опште карактеристике командитног друштва (КД).....	142
5.1.1. Појам и правни статус.....	142
5.1.2. Упис у регистар.....	142
5.2. Оснивање командитног друштва.....	143
5.3. Права и обавезе ортака командитног друштва (интерни односи).....	143
5.4. Располагање уделом у командитном друштву.....	144
5.5. Екстерни односи командитног друштва.....	145
5.6. Престанак командитног друштва.....	146
5.7. Командитно друштво на акције.....	146

6. ДРУШТВА СА ОГРАНИЧЕНИМ РИЗИКОМ (ДРУШТВА ЛИЦА И КАПИТАЛА, ДРУШТВА КАПИТАЛА) ДРУШТВО СА ОГРАНИЧЕНОМ

ОДГОВОРНОШЋУ.....	148
6.1. Опште карактеристике друштва са ограниченом одговорношћу.....	148
6.1.1. Појам.....	148
6.1.2. Правне карактеристике.....	148
6.2. Оснивање и конститутивни акти ДОО.....	149
6.2.1. Оснивачки акт.....	149
6.2.2. Измене оснивачког акта.....	150
6.2.3. Уговор чланова друштва.....	150
6.2.4. Чланови ДОО.....	150
6.3. Обавезе чланова друштва са ограниченом одговорношћу.....	151
6.3.1. Обавеза уплате улога.....	151
6.3.2. Обавеза додатних улога.....	151
6.4. Основни капитал и удели ДОО.....	152
6.4.1. Основни капитал.....	152
6.4.2. Удели.....	152
6.5. Статусна и имовинска права чланова ДОО.....	154
6.5.1. Право гласа.....	154

6.5.2. Специјална и имовинска права.....	154
6.5.3. Одговорност чланова и органа ДОО за недопуштена плаћања.....	155
6.6. Спорови међу члановима ДОО и права мањинских чланова.....	155
6.6.1. Решавање спорова.....	155
6.7. Транспарентност друштва с ограниченом одговорношћу.....	156
6.8. Скупштина друштва с ограниченом одговорношћу.....	157
6.9. Директор и управни одбор друштва са ограниченом одговорношћу.....	157
6.9.1. Заступник друштва.....	158
6.9.2. Седнице.....	158
6.9.3. Оставка, разрешење.....	158
6.10. Надзорна тела друштва с ограниченом одговорношћу.....	159
6.11. Иступање и искључење члана ДОО.....	159
6.12. Престанак ДОО.....	160

7. ДРУШТВА СА ОГРАНИЧЕНИМ РИЗИКОМ (ДРУШТВА ЛИЦА И КАПИТАЛА, ДРУШТВА КАПИТАЛА) АКЦИОНАРСКО ДРУШТВО

7.1. Опште карактеристике АД.....	161
7.2. Конститутивни акти АД.....	162
7.2.1. Оснивачки акт.....	162
7.2.2. Факултативни акт (статут).....	163
7.2.3. Измене оснивачког акта, регистрација и објављивање измена.....	163
7.2.4. Посебне погодности оснивача, трошкови оснивања.....	164
7.3. Улог у акционарско друштво.....	164
7.3.1. Врсте улога, правила кредитирања стицања акција.....	164
7.3.2. Уплата и уношење улога, закашњење.....	165
7.4. Оснивање и карактеристике отвореног и затвореног АД.....	165
7.4.1. Две врсте АД.....	165
7.4.2. Начин оснивања.....	166
7.4.3. Обележја затвореног АД.....	166
7.4.4. Особине отвореног АД.....	166
7.4.5. Оснивачка (права) емисија акција.....	166
7.4.6. Поступак сукцесивног оснивања (отворено АД).....	167
7.4.7. Правна природа јавне понуде.....	167
7.4.8. Преузималац емисије и одобрење проспекта.....	168
7.5. Емитовање акција и других серијских ХОВ (јавна и нејавна емисија, емисија обвезница и краткорочних ХОВ).....	169

7.5.1. Емитовање серијских ХОВ.....	169
7.5.2. Емисија обвезница и краткорочних ХОВ.....	169
7.6. Акције.....	170
7.6.1. Појам, издавање и карактеристике.....	170
7.6.2. Одобрење проспекта, регистрација акционара, упис у централни регистар ХОВ.....	170
7.7. Обвезнице.....	171
7.7.1. Појам, разграничење од акција, врсте обвезница.....	171
7.7.2. Употреба обвезница.....	172
7.8. Котација акција и обвезница.....	173
7.9. Варанти и остале серијске ХОВ.....	173
7.9.1. Варанти.....	173
7.9.2. Благајнички запис.....	173
7.9.3. Комерцијални запис.....	174
7.9.4. Државни запис.....	174
7.9.5. Цертификат о депозиту.....	174
7.9.6. Депозитна и дистрибуција иностраних ХОВ.....	175
7.10. Појам, врсте и одржање основног капитала АД.....	175
7.10.1. Основни капитал и улози.....	175
7.10.2. Појам и врсте основног капитала.....	176
7.11. Реорганизација основног капитала АД повећањем.....	176
7.11.1. Право пречег стицања нових акција, поступак, ограничења располагање правом.....	176
7.11.2. Правна заштита, одлука скупштине или УО.....	177
7.11.3. Три начина повећања.....	177

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА МЕНАџМЕНТ ПРОЦЕСА КАО ОДЛУЧИВАЊА У ПРОИЗВОДНОМ СИСТЕМУ.....	178
---	-----

ЛИТЕРАТУРА.....	186
-----------------	-----

БИОГРАФИЈА	190
------------------	-----

ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ.....	191
-------------------------	-----

ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНЕ И ЕЛЕКТРОНСКЕ ВЕРЗИЈЕ ДОКТОРСКОГ РАДА	192
--	-----

ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ.....	193
-------------------------	-----

ПРЕДГОВОР

Овај рад је првенствено анализа стања из области менаџмента код нас како би запосленима у овој области омогућила да се суоче са глобалним размишљањима у области системских дисциплина. При томе смо највише изучавали 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). Наравно посебно место смо дали системски оријентисаним научним дисциплинама и технички оријентисаним системским теоријама. Настојало се да се обезбеди јединствен склоп појмова и објеката, полазећи од проверених сазнајних метода у техничким дисциплинама, пре свега, за производне индустријске системе, тј производна предузећа.

У покушају глобалног сагледавања реалних система, да избегну површност, да виде ред тамо где га заправо нема, да се не постављају погрешне аналогије, односно сличности међу појавама које нису сличне, да се открију сличности међу привидним разликама и разлике међу привидним сличностима.

Шта је у суштини системски приступ? С једне стране мора се уочити да је највећи проблем с којим смо данас суочени: разумевање система у којима живимо. С друге стране, морамо признати да проблем - прикладан приступ системима – није решен. Но, то је нерешив проблем у смислу нерешивих математичких проблема. Ипак то не значи да треба очекивати да ће се следећих година пронаћи исправан системски приступ и да ће све обмане нестати. То није у природи система. Оно што је у природи система је непрекидно опажање, непрекидно долажење до нових погледа на свет, на целокупни систем и његове компоненте. Бит системског приступа је, због тога, конфузија и откриће реда. А то су неодољиви аспекти људског живота. Системски приступ почиње онда када свет видите очима другог човека.

Системски приступ почиње филозофијом, јер филозофија даје прилику да се свет гледа очима Платона, Лајбница, или Канта. Читање филозофије није апстрактно студирање, озбиљан студент долази у опасност да буде уверен да је сваки важни филозофски приступ правилан, потпуно исправан. 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 свет ограничен.

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 ограничене, унутрашњи свет се увек смањује.

Неуправљани системи су они системи где нема унапред дефинисаног циља. Ово значи, да су управљани системи они код којих поред елемената и реакције међу елементима постоји унапред дефинисан циљ. И само управљање је својеврстан систем: има елементе (делове), а међу елементима постоје утврђене (логички условљене) релације. Највероватнија је претпоставка, да се управљани систем са унапред постављаним циљем, на земљи појавио приликом настанка живог организма (циљ живота је сам живот и његов настанак).

1. ПРОБЛЕМ И ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА

У принципу, менаџмент је кроз развој људског друштва увек био присутан (под различитим називима) и био покретачка снага која је водила друштво према његовом прогресу.

Од постанка државе постоје планирани послови и строга хијерархија правила. Данашњим речником ти послови који се односе на планирање, извођење и контролу сложених подухвата, назвали би се менаџментом. Захваљујући тадашњем систему менаџмента изграђена су још у старом веку здања која чак превазилазе данашње могућности менаџмента. Примера има више у Кини, Египту, Риму итд. Али истаћи ћемо само пример Кеопсове пирамиде, која и данас представља загонетку савременог менаџмента.

Кроз касније фазе развоја друштва, изграђује се улога менаџмента и организације. У мануфактурној привреди истиче се ауторитет власника капитала, али је било неопходно развијати контролно – планску функцију, тј . менаџерски посао.

У савременом друштву менаџмент се посматра адаптивни и рационални систем у контексту мноштва унутрашњих и спољних утицаја, из мултидимензионалног окружења, чије правилно сагледавање доприноси доношењу најрационалнијих конкретних одлука.

Предмет овог рада се састоји у утврђивању основних обележја системског приступа менаџмента у малим и средњим предузећима са нарочитим освртом на стање менаџмента и законску регулативу у Републици Србији.

Настојало се указати на етнолошке и феноменолошке аспекте менаџмента , као и на пут његовог даљег развоја.

Рад се базира на истраживању једног од најзначајнијих феномена који постоје у нашем друштву и без правилног коришћења менаџмента није могуће унапредити друштвене односе , односно разрешити економске и друге проблеме друштва.

У раду су обрађена следећа питања :

- Појам и развој менаџмента као системског приступа, уз указивање на најважнија научна и стручна објашњења из ове области;

- Складно деловање организационог система кроз системски приступ његовог деловања, са посебним освртом на Републику Србију;
- У функцији менаџмента посебно је обрађено функционисање маркетинга предузећа као и кадровско оспособљавање и попуњавање кадрова ;
- Посебно је обрађено (као посебан део рада) функционисање малих и средњих предузећа у компанијском праву ;
- Посебно су обрађени термини и појмови права привредних друштава компанијског права.

У раду су обрађени појмови привредних (трговачких) и непривредних (грађанских) субјеката. Објашњена су и анализирана привредна друштва у Романском, Германском, Англо-америчком и нашем правном систему. Настојало се појаснити конститутивни елементе привредних друштава, правни субјективитет привредних друштава , нормативни систем и одговорност за обавезе привредних друштва.

Такође се у раду указало на заједничке институте привредних друштва, а нарочито су обрађена ортачка друштва, командитна друштва, друштва са ограниченом одговорношћу и акционарско друштво.

Настојало се свеобухватно указати на бројну литературу наших и страних аутора, а увек се настојао исказати и лични став око сваког питања које се обрађује.

1. СВРХА И ЦИЉЕВИ ИСТРАЖИВАЊА

Модерна теорија менаџмента указује на два основна приступа ефикасног менаџмента , и то:

- Менаџмент помоћу циљева (menagment by objectives), што подразумева преношење одговорности на менаџера за остваривање циљева и организационе целине коју представља ;
- Менаџмент помоћу стратегија, што представља скуп ефикасних начела , поступака и средстава за остваривање пословних циљева. То подразумева постојање више стратегија.

У овом раду се настојало изучавање системског приступа у менаџменту, као и изрицању сопствених закључака о питању које се обрађује, тј. да се поставимо у позицију менаџера. Од почетка рада, циљ је био одредити организацију, а не обрнуто. Системски приступ менаџменту не бави се деловима организације него организацијом као јединственим системом, састављеним од међусобно повезаних делова. Тако је организација не само једна целина, него је и део природног, друштвеног и политичког окружења. После бројне литературе и прописа који су били сажети у више свезака и више стотина страна белешки, одређен је циљ да се сумирају бројни прописи и литература како би се добила форма рада докторске дисертације. Потом се приступило организационим мерама да се тај циљ оствари. 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.

Наравно, 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.

Ближе појашњење учињених напора, садржано је у следећој одредници овог рада (хипотезе у истраживању).

2. ХИПОТЕЗЕ У ИСТРАЖИВАЊУ

Већина аутора у области менаџмента истиче да има више теоријских приступа менаџменту заснованих на различитим хипотезама. Још увек се траже могући облици унифицирања теорије менаџмента. Неки теоретичари менаџмента за своје приступе налазе изворе у организационој теорији, а неки у теорији међуљудских односа. Многи се, пак, 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.

Настојало се менаџмент посматрати као систем састављен од елемената усклађених тако да остваре постаљене циљеве. То значи, да смо елементе анализирали у међусобној интеракцији.

Код постављених хипотеза коришћено је Хегелово размишљање, које се своди на две истине:

- Целина је састављена од делова и њихових веза, и
- На дијалектику, која се најчешће изражава поједностављеном језичком формулацијом : из тезе и антитезе проистиче синтеза.

Практично, први исказ је од почетка рада била хипотеза који се кроз даље и дубље проучавање питања која су била предмет изучавања и потврдила.

3. НАУЧНЕ МЕТОДЕ

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. Користе се модерне методе управљања и техничка средства, где су рачунари неопходни.

Да би се успешно бавили менаџментом, неопходно је техничко-кибернетско знање, а уз то менаџер попут уметника мора бити креативан у раду.

У принципу, може се рећи да се менаџмент као управљање може односити на многе ствари, као што је менаџмент предузећа (управљање предузећем), менаџмент производње (production management), управљање временом, управљање трошковима итд.

Зачеци научног менаџмента јавили су се почетком овог века. О научно менаџменту (Scientific management), први је више говорио у својим делима Ф. Тејлор , дајући многе оригиналне идеје у овој области. Он је истицао значај научног менаџмента у индустријској организацији, а сву пажњу научног рада усмерио је на ефикасност радника и руководиоца у производном процесу. Његов рад се сматра претечом савремене методе научног управљања. Према Тејлору, менаџмент као наука, има своје циљеве, методе и технику проучавања ове друштвене појаве.

Менаџмент као процес има своје фазе и активности у оквиру којих се обављају послови управљања свим активностима 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. Управљање, пак, као систем има своје подсистеме, има своје хијерархије нивоа, циљев е подмиривања. Модерно управљање системима реализује се као аутоматски процес.

Познати аутор Исак Адигес у својој књизи „Животни циклуси предузећа“, која је издата од Политике 1991. године у Београду, излаже своја достигнућа у теорији менаџмента. Аутор истиче чињеницу да су извршени облици истраживања и да су они потврдили ставове изложене у теорији.

Остале, важније научне ставове посебно се обрађују у овом раду, у делу 1.1 – 1.14.

4. МЕТОДЕ ИСТРАЖИВАЊА

Поред општих научних метода (анализе, синтезе, генерализације, апстракције, индукције, дедукције и др.) , 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, метод корелације, метод узорка, компаративна анализа и текстови упоређења.

Све поменуте методе су и ближе појашњене у тексту, тј.приликом анализирања појединог питања или изношења сопственог става о предметном појму о којем је реч.

1.0. УВОДНА ОБЈАШЊЕЊА

1.1. Појам менаџмента

Појам менаџмент потиче од енглеске речи *management* која се углавном преводи речју директор, руководилац, управник, односно управљање и вођење пословне политике. Док неки аутори под овим појмом подразумевају управљање, а други руковођење или вођење послова, присутно је и мишљење да овај појам подразумева и управљање и вођење послова.

Сам појам је настао на западу, првенствено у Америци, који се потом "прелио" широм света. Менаџмент се јавља као посебна класа управљања наспрам досадашњег схватања класе радника, којој се у одређеном тренутку придавао посебан историјски значај, који се истопио деведесетих година након зачуђујућег пада социјализма, на миран начин. Претпоставка за нагло бујање менаџментске функције била је одвајање функције власништва од функције управљања коју су власници пренели на менаџере као посебне стручњаке за организовање рада и управљање. Овај тренд, почео је у 19. веку, а посебно је дошао до изражаја у 20. веку. Тако је настао посебан слој професионалних менаџера, који постају неизоставна подлога у организацији рада и слободној тржишној економији.

Према Питеру Дракеру менаџмент је првенствено функција која врши одређену улогу, али истовремено та улога је персонализована, па овај појам обухвата и људе који ту функцију врше. Менаџмент је поливалентна функција и зато се у дефинисању овог појма узима много елемената, као што су планирање и предвиђање будућности, управљање процесом рада и организовања, усмеравање активности, организовање предузећа, координирање свих активности у процесу рада, контрола и надгледање процеса рада, затим усмеравање понашања људи у односу на циљеве организације, стратегија и таквих деловања предузећа и других организација¹

Менаџмент је оруђе преко којег се и чијим се лукавством остварују циљеви и задаци организација рада. По мишљењу Питера Дракера, менаџмент је основна покретачка компонента сваког организационог система. Према томе, менаџмент је свесни и плански процес организовања, планирања, руковођења и контроле производног процеса укључујући, како технолошки, тако и процес усмеравања активности запослених, како би се могли остварити пројектовани циљеви, односно задаци²

¹ Ј.Тодоровић: Управљање производњом, **Мрљеш**, Београд 1995, стр.15

² Р. Drucker: Менаџмент за будућност, Привредни преглед, Београд 1995, стр. 32

1.2. Развој менаџмента

О историјату ове појаве биће речи накнадно, а овде је реч о наглom умножавању ове професије због наглог развоја индустрије и технологије. Развој индустрије у 19. веку нагло је проширио број предузећа којим нису више могли да управљају власници капитала, због чега су све више почели да ангажују професионалне људе, који су били оспособљени за управљање и руковођење производним системима. Власници капитала су задржали право да управљају основним циљевима производног система док су организовање и руковођење пренели на професионалне менаџере који организују рад у име и за рачун власника капитала. Менаџери су плаћени на основу тога што су ефикасно управљали производним системима и колико је остварен профит као главни критеријум за вредновања менаџера.

Менаџмент је постепено из индустрије прелазео и у остале делатности, тако да већ данас развијамо менаџмент у здравству, школству, спорту, правосуђу, организацији слободног времена исл. Менаџмент тако постаје свугде присутна појава, у свим делатностима и у свим деловима света.

1.3. "Менаџерска револуција"

Идеја о "менаџерској револуцији" била је посебно популарна након II светског рата, а њено име се везује за књигу "Менаџерска револуција", из 1941. године од некадашњег универзитетског професора Џејмса Бернхема. По Бернхему, ова револуција представља готово нечију револуцију у ери развоја индустријског друштва. Менаџери представљају "нову класу" која управља компанијама за рачун њихових власника јер су одвојили власништво од управљања и руковођења³. Једини критеријум за оцењивање ефикасности менаџера јесте стварање профита за рачун власника предузећа.

Менаџери постају стварна власт у организацијама рада без обзира на синдикат и партиципацију радника. За време социјализма овај случај је критикован као технократија која не мари за бриге радника и тадашњег самоуправљања. Као што је познато самоуправљање је отишло у историју, а менаџмент развија све стране, што потврђује неопходност овог института како за власнике, тако и за раднике, па и друштво у целини.

³ М.Петровић: Међународни менаџмент, ФОН, Београд 1996, стр. 47

1.4. Значај менаџмента

Већина теоретичара се слаже у томе да је менаџмент најважнији организацијски фактор⁴. Он представља суштину око које се концентрише сав живот организационог система. Он представља умност једне организације на основу знања којим располаже. Његов значај је у обезбеђивању функције организације као што су производња, снабдевање, као што су утрошак материјала, сировина и енергената. Без менаџмента ни ефикасности, ни пак ефективности организационог система. Предузеће није само мрежа технолошких и других процеса већ пре свега оно представља мрежу међуљудских односа који све више постају темељ организације рада и фактор према којем се централизују циљеви и задаци организационог система. Зато је управљање људским ресурсима једна од битних активности и задатака *bona fides*⁵ менаџмента. Преко две стотине конвенција и препорука које је усвојила међународна организација рада, које су везане за рад и синдикат, а које су постале садржај радног законодавства и колективних уговора изискује потребу знања из ове области да би се могло правилно управљати и руководити.

1.5. Менаџмент као наука и теорија

Претходно је истакнуто да је менаџмент функција која обезбеђује складно деловање организационог система. С друге стране, менаџмент је посебна наука која се јавља као "научна организација рада" чији су оснивачи Американац Фредерик Тејлор и Француз Фајол, што значи да се ради о посебној дисциплини која има свој предмет изучавања, своје методе проучавања, своје циљеве изучавања, додајући на тај начин смисао и улогу менаџмента у друштвеном животу човека⁶

Према Тејлору, менаџмент као наука, дакле има своје циљеве, методе и технику проучавања ове друштвене појаве. Захваљујући достигнућима модерне науке о менаџменту данас имамо све мање лутања у области планирања и вођења пословне политике руковођења и контроле као и на плану међуљудских односа укључујући све мањи број штрајкова и протеста запослених радника. Менаџмент као наука, допринео је не само проучавању ове појаве, већ и њеној популаризацији и

⁴ J.Helling: Светски шапиони, Прометеј Суботица, 1993. стр.13

П.Сикавица, М.Новак: Пословна организација, Информер Загреб,1993, стр.17

⁵ *Bonafides* (у доброј намери у доброј мери) – означава савесност најшире схваћено. Cit. pr. Pravni leksikon, SA, Београд, 1970, стр.93

⁶ R.W.Schemenez: Operations menagment, USA, 1984,стр.23

мотивацији младих људи да се све више интересују за ову појаву и да се у школама и на факултетима припремају за ову одговорну функцију⁷.

1.6. Менаџмент као професија

Менаџмент представља својеврсну професију која се данас нагло умножава, што значи да она представља нешто што чини каријеру, односно стално занимање. Менаџери као номади иду од фирме до фирме, па и од континента до континента бирајући боље послове са становишта природних, друштвених и финансијских аранжмана. За очување њиховог статуса најбитнији су резултати рада и одлуке које доносе. Они развијају свој посебан етички кодекс, а формирају понекад своје лобије и удружења. Менаџер је професионалац који треба да буде имун на утицај политичке елите и да се понаша у духу принципа економске рационалности и етичког начела.

1.7. Менаџмент као "генеричка функција"

Питер Дракер у познатој студији "Посткапиталистичко друштво" истиче да је "менаџмент генеричка функција у вези са свим организацијама подједнако". Овај став који прихватају и многи други, као рецимо Х. Фајол сугерише на чињеницу да је менаџмент универзална појава бар у троструком смислу⁸:

- прво, у одређеним формама, у својим зачецима, наравно без овог назива, менаџмент постоји од давних времена, о чему сведочи историја рада и друштва у целини;
- друго, менаџмент постоји у свим организацијама подједнако што значи да није везан за само производне системе, већ и за друштвене делатности, јавну управу, спорт, културу, људске ресурсе. Како каже Х.Фајол, менаџмент је потребан свим субјектима: индустријским, комерцијалним, политичким, религиозним или било којим другим активностима, били они велики или пак мали;
- треће, менаџмент се не веже за ово или оно предузеће, ову или ону државу, па ни за континенте. Тако је менаџмент данас свеприсутан како у далеком Јапану и Аустралији, тако и далекој Северној и Јужној Америци, тако и нама блиској Европи. Пракса менаџмента постаје све више део наше свакодневице.

Опште карактеристике менаџмента и његов "идеални тип" омогућују брзу мобилност менаџера како територијално, тако и грански, што омогућује менаџерима да се нађу на руководним функцијама сродних делатности, па чак и у супротним. Тако нас Фајол обавештава о преносивости

⁷ Ј.Тодоровић: Јапански менаџмент, ФОН, Београд, 1997, стр.8

⁸ Ш.Шереш: Теорија система, Економски факултет, Суботица, 1984, стр.11

функција менаџера и њиховом успешном преласку из индустрије у банке, трговину, здравство, министарску фотељу исл. Зато је потребно да менаџери знају не само специфичне области, него и да знају опште принципе сваке организације и руковођења⁹.

1.8. Менаџмент и организациони системски приступ

Менаџмент је највише повезан са организационим системом. Заправо организациони систем је завичајно место менаџменту, који својим знањем, вештином и снагом утиче на отварање циљева и задатака организације рада, организовањем три основне функције:

- функције управљања,
- функције руковођења,
- функције извршавања.

Сваки организован систем има своје циљеве и задатке у оквиру поделе рада, посебна средства за обављање делатности, као и профил људи за обављање одређених задатака. Менаџмент у организационом систему представља покретачку снагу која у сарадњи са другим људима и средствима остварује циљеве организационог система. Менаџмент је субјекат који размишља о развоју предузећа са становишта технологије, развоја производа и радне снаге, фактор који унапређује организациони систем и стара се за профитабилност економског система. С друге стране, организовани системи су заинтересовани за обезбеђење што бољих менаџера који треба да допринесу развоју тог система. Зато се добрим менаџерима дају посебне уговорене плате, посебни услови рада и становања исл. Многи организациони системи су давањем стипендија издвајали значајна средства за едукацију свих кадрова и како би данас сутра добили добре менаџере, који ће допринети просперитету организације.

1.9. Менаџмент и друге научне дисциплине

Менаџмент је предмет изучавања многих наука. С друге стране, искуства и знања других наука значајно доприносе развоју науке о менаџменту, као и оспособљавање менаџмента за ову одговорну функцију. У изучавању технолошких и радних процеса укључене су многе науке, као што су техничке, економске, правне и неке друге друштвене науке у ужем смислу. Од посебног значаја су следеће научне дисциплине, које могу да помогну менаџерима у њиховом раду;

- Социологија рада, која се бави друштвеним односима у области рада, у чему је велики допринос Милера и Форма у Америци и Жоржа Фридмана у Француској¹⁰;

⁹ E.Mayo : Human relation management Theory Basics, New York, 1998, стр.41-45

- Психологија рада, која се бави психолошким проблемима у области рада, као што су мотивација за рад, проблем монотоније, умора, досаде и задовољства на раду, чији је оснивач Елтон Мејо, 30-их година прошлог века у Америци¹¹.
- Ергономија рада, која се бави битним питањима заштите на раду и хуманизацијом рада.

Све ове науке се међусобно допуњују и дају пуну слику о менаџменту и односима у предузећима, које менаџери морају познавати, да би могли успешно вршити функције руковођења и организовања организационог система.

1.10. Теорија и пракса менаџмента

На горе наведен начин се може остварити јединство теорије и праксе менаџмента. Практика менаџмента представља не само апликацију менаџмента као теорије, већ представља и својеврсну верификацију истинитости или погрешности теорије. И овде се пракса јавља као критеријум истине на научним поставкама засноване теорије.

Како каже Ј. Хабермас, теорија је претеча праксе, ако је већ пракса није иницирала. У том смислу теорија и пракса менаџмента су две стране исте медаље¹².

1.11. Развој теорије система

Теорија система и теорија управљања се често преплићу и често се ова два појма поистовећују, понекад са доста неразумевања. Теорија управљања је само део теорије система. Теорија система обухвата и области које се не односе на управљање. Она се развија на неколико колосека преко развоја механике, термодинамике, математике, развоја електротехнике итд.

Настајање теорије система био је дуг процес и развијао се као синтеза сазнања из многих области: филозофије, математике, техничких, биолошких, медицинских, и друштвених наука. Теорија система упоређује различите системе, уводи координатне системе посматрања, бави се кретањима и понашањима система, поставља разне законе непрекидних промена, тражи одговоре на питања развоја система¹³.

Општа теорија система је указала и на нове могућности у тумачењу феномена функционисања предузећа. Она се развија као научна дисциплина са циљем да открије заједничку основу и јединствене концепцијске оквире за проучавање различитих система по садржају и облику. Тако се

¹⁰ Д.Марковић, И.Булатовић: Социологија, ВПШ, Београд 2003,стр.92

¹¹ D.Eric: Uvod u menadžment, Beograd, 2003,стр.16

¹² D.Paten:Успешни маркетинг за мала предузећа, Београд, 1997, стр.19

¹³ И. Черничек, Цеком, Нови Сад, 2006, стр 11

формирала и једна посебна дисциплина која се може назвати индустријска динамика која изучава деловање окружења и свих сила кретања на једно предузеће.

Системски приступ се примењује, ако се један објекат схвати као систем, тј. објекат у интеракцији са својим окружењем се сматра целином. По системском приступу, сваки објекат има одређену изграђеност, понашање и управљање.

1.12. Хегелови искази

Хегел је указао на две темељне истине:

- да је целина састављена од делова и њихових веза, и
- на дијалектику која се најчешће изражава поједностављеном језичком формулацијом: из тезе и антитезе проистиче синтеза.

Први исказ је постао основни постулат теорије система. Тако је, теорија система доживела динамичан развој и нашла је примену у свим областима које претендују да заслуже ознаку "наука", како у техничким, биолошким, медицинским, тако и у организационим и економским¹⁴.

1.13. Формализација

Раскид са митским мишљењем, поред способности апстрактног мишљења, захтевао је формализацију многих поступака, почев од математичких операција до приказивања функционисања сложених система.

1.14. Феноменологија

Феноменологија као метод и процес долажења до сазнања, бележи само појавне облике неког скупа карактеристичних обележја, и није увек у стању да пронађе њихов основни узрок¹⁵. Она је основа (филозофских и научних) сазнања јер се путем уочавања феномена сакупљају подаци и чињенице о појавама. Скуп карактеристичних обележја феномена, је најчешће протиречан и оптерећен емотивном компонентом.

Нагомилавање знања о феноменима може да има за последицу врло видљиве и корисне информације. Сви спољни знаци богатства и моћи нису у директној корелацији са способношћу нових сазнања.

¹⁴ Cit.pr. J.Тодоровић: Јапански менаџмент, ФОН, Београд 1997, стр.21

¹⁵ Ibid str.24

2.0. СИСТЕМСКИ ПРИСТУП ЗА ОПТИМАЛНО ДЕЛОВАЊЕ ОРГАНИЗАЦИОНОГ СИСТЕМА

2.1. Дефиниција система

Појам "SISTEM" је изведен из грчке речи "to systema" што означава "целину састављену из делова". Када је у питању технички, па према томе и производни систем подразумева се скуп елемената (делова) и релација између њих и њихових карактеристика интегрисаних у циљу остварења одређеног циља, односно промене стања система, што значи да се систем не састоји само од елемената (делова) већ да представља интегралну целину елемената и веза одређеног степена јачине између елемената и њихових карактеристика. Интегрисање у овом смислу није само математичког већ више у модерној биологији развијеног прилаза, који се своди на "међусобну повезаност" и условљеност елемената у целини што значи да за постајање система није довољан само квалитет елемената у целини већ и постојање потпуно одређених релација између елемената (делова) и њихових карактеристика. Систем је уско повезан са структуром, јер без система нема ни структуре, као што ни без структуре нема система.

Изучавање система представља, уствари процес изучавања релација система тј. веза између "улаза" и "излаза" и предвиђања понашања појединачних и склопа компоненти са циљем гарантовања пројектованих ефеката система. Природа објекта при овим изучавањима није од посебног утицаја. Систем је најчешће веома сложена динамичка целина чији су параметри линеарног, нелинеарног или комбинованог карактера. Компоненте улазних и излазних величина су различите квалитативно и квантитативно, а функције су времена обзиром на разлике у времену појаве, што одређује потребу способности акумулирања система. Временске разлике појаве стања су одређене поступком трансформисања компоненти улаза у компоненте и излаза при чему се овде под поступком подразумева начин трансформација компоненти. потреба способности трансформисања и акумулирања условљава основни облик система¹⁶.

Промена улазних величина узрокује промену излазних величина. На овај начин улазне величине су узроци, а излазне величине последице процеса рада система. Систем у процесу рада елемената система (подсистема) омогућује трансформацију улазне у излазну величину при чему се настоји да ефекти трансформисања буду максимални¹⁷.

Величине ефеката зависе у првом реду од:

- квалитета улазних компоненти,

¹⁶ Зеленовић: Основне теорије индустријских система, ФТН, Нови Сад, 1989, стр.12

¹⁷ Ibid

- ефеката рада елемената система,
- квалитета уклапања елемената систему у целини,
- утицаја околине на систем,

и резултат су усвојених поступака или активности:

- технолошког карактера и,
- карактера људског рада.

Код система елементи су чврсто повезани и промена било којег елемента утиче на остале из целине, а самим тим и на сам систем. За разлику од система, код структуре постоји зависност елемената, што уствари значи да је структура увек нешто више од скупа међу собом неповезаних елемената или од збира елемената као целине (агрегата).

Систем се одликује многобројним системским особинама, као што су:

- уређеност – омогућава одржавање реда елемената при формирању и функционисању система;
- организованост – омогућава остварење циљева и функционисање елемената система помоћу њихове усаглашености и улоге у самом систему;
- структура – представља уопштеност система која садржи елементе (делове), односе, организованост и саму усаглашеност елемената.

Са аспекта времена, систем може бити у активном и пасивном стању. Стање региструјемо активним када га одређују устав и закон, а пасивним када на њега утиче окружење. Систем вредности представља карактеристичан став вредносних елемената који представљају особену целину, више него збир делова сасвим нов (обично и хијерархијски виши) квалитет. Под системом вредности се могу посматрати конкретне вредности које постоје у свести припадника одређене класе, културе итд. Вредност представља тежину човека да осмисли како свој, тако и живот других људи. Помоћу ње се одређује оно што је добро, истинито, свето, корисно, важно и од великог значаја за друштво. Вредност је мерило помоћу којег се одређује шта је добро, важно и вредно залагања. Главне вредности за цивилизацију представљају материјализам и индивидуални успех. Количина и квалитет стечених материјалних добара представља мерило индивидуалног успеха. Вредности су одређене културом и друштвеном целином. Оне представљају смернице за одређено понашање, и оне су те које дозвољавају појединцима да остваре своје постављене циљеве у границама које то друштво прописује.

Аксиологија је филозофска дисциплина која се бави откривањем смисла и значења вредности. Реч "аксиологија" потиче од грчке речи *аксиос* што значи вредан и речи *логос* што значи наука. Сама реч аксиологија представља науку о вредности. Ова дисциплина испитује карактеристике економских, политичких, правних, моралних и других врста вредности. У филозофији вредност се посматра са два аспекта. Са једног аспекта вредност представља посебну врсту реалности која не

зависи од психолошких, социјалних као и других чињеница, док се други аспект баш ослања на чињенице и из њих изводи појам вредности.

Настојаћемо разматрати неке начине размишљања о целини система. Почећемо сасвим једноставно, не са проблемима целог света, већ са проблемима неких врло специфичних система. Главни интерес неће бити усмерен на неживе системе, већ, у првом реду на људске системе. То су системи попут индустријских предузећа, образовних установа итд.

Дакле, ово је рад који је много више заинтересован за расположиве ресурсе који друштву омогућују боље размишљање о својим системима. Неки од тих ресурса могу се описати као физички хардвер, на пример компјутерски систем. Неки се могу описати као високоразвијено математичко оруђе које помаже истраживачима у размишљању о системима. Аристотелове лекције студентима садржавале су низ упозорења о томе како могу упасти у логичке замке кад се суоче са различитим врстама софизма. Спиноза је написао једну књигу о томе како мислити, а назвао је "Расправе о побољшању разума". Касније је John Dewey обогатио светску литературу са неколико врста разумних прописа којих се треба држати у процесу размишљања. Данас нас наша напредна технологија снабдева свим врстама додатних ресурса, поред основних типова логике које су дали Аристотел, John Dewey и други. Располажемо још обиљем додатних ресурса, као што се и даље развијају неке темељне идеје о томе како треба мислити.

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 или као мноштво бесмислица или као отворена опасност.

"Постоји ли нешто основно о концепту система као што је начин размишљања? Сигурно постоји. Системи су изграђени од неколико компоненти (елемената) који заједнички делују на битне циљеве целине. Системски приступ је једноставно начин размишљања о овим целовитим системима и њиховим компонентама. Управо смо видели основни значај тог начина мишљења; наиме, оно на самом почетку улази у одређивање начина којим описујемо шта намеравамо учинити."

" Аутомобил би требало овако описати: најпре долази размишљање о томе чему он служи, затим размишљање о његовим функцијама, а не о листи делова од којих се састоји. Започнете ли размишљати о функцијама аутомобила, односно упитате ли се чему он служи, тада нећете описати аутомобил говорећи о његовим точковима, мотору, величини, итд. Почећете размишљајући о томе да је аутомобил механичко средство за транспорт групе људи с једног места на друго и то уз одређене трошкове. Чим почнете мислити на такав начин, тада ће ваш опис аутомобила добити нове и често сасвим радикалне аспекте. То је системски приступ аутомобилском превозу."¹⁸

Данашњи интерес у системском приступу углавном је концентрисан на научну верзију, јер се у њој појавиле неке неуобичајене идеје и технике. Међутим, како су остала три приступа још увек активна и гласна, допустићемо им да постављају питања и дају критике. Сама расправа почиње

¹⁸ Forester J. W: "Industrial dynamics", Jonh Willey and Sons, New York, 1961. str 45-60

разговором између заговорника ефикасности и модерног истраживача. Овде ћемо детаљније чути шта истраживач мисли под појмом *систем* и како понекад може врло тешко применити то значење система, на пример у математичком моделу. Много је успешнији кад је проблем добро структуриран. Али, критични проблеми данашњице: сиромаштво, национални и државни буџет, су сви врло мало структурирани. Упркос томе, веруједа логику свог приступа може применити и на ова, врло мало структурирана подручја, а ми ћемо постамтрати његов покушај да то учини у подручју буџетирања и планирања. Коначно, видећемо како истраживач упада у незгоду при покушају да се огледа с људским вредностима, а нарочито са сукобима тих вредности. Он може поново покушати да реши своје потешкоће и то: или приклањањем концепту економске ефикасности, или помоћу науке о понашању. То је тачка где противници овог приступа, хуманисти и антипланери постају јачи. Зато прво разматрамо приступ ефикасности да видимо шта је то што истраживач мисли да је *застарело*.

Допустимо да истраживач опише како се успиње до оне тачке с које може видети цео систем. Његова метода састоји се у пажљивом дефинисању оног о чему говори. Почиње с појмом "систем". Иако се како каже систем може дефинисати на много начина, сви ће се сложити да је систем скуп елемената усклађених тако да остваре одређене циљеве. Животиња је на пример, чудесно направљен систем с много различитих делова који на разне начине придоносе борби за опстанак, репродукцији врсте и самом животу.

Да би та дефиниција била што јаснија и да је можемо употребити, морамо рећи да под елементима мислимо и на њихову међусобну интеракцију. Циљ истраживача је да у детаље опише целину система, околину у којој систем живи, шта му је циљ и како се одржава помоћу интеракције елемената.

На даље, морамо изнети низ етапа (корака) у размишљању, онако како је то уобичајено у уџбеницима логике и реторике. Морамо запамтити да се све те етапе никако не смеју узимати посебно, свака за себе. Заправо ако неко истраје у размишљању о систему, по свој ће прилици морати поново истраживати оно што је већ учинио у претходним етапама јер, логика је темељ процеса испитивања и реиспитивања нечијег резоновања.

Имајући то на уму можемо изнети 5 основних елемената на које треба мислити увек када се размишља о значењу појма система:

- укупан циљ система и мере перформанси система;
- околина система;
- фиксно ограничење;
- ресурси система, њихове активности, циљеви и мере перформанси;
- управљање системом.

Није спорно да има и других начина размишљања о системима, но ова листа је најкраћа и уједно информативна. Логично је да се почне од циљева целог система јер, како смо већ видели, до

већине грешака које настају у каснијем размишљању долази стога што је неко једном заборавио прави циљ целине. На почетку, ипак морамо бити свесни око појма "циљ". Учесници неког система необично воле да говоре о својим циљевима и у њиховим ћемо изјавама наићи на разна виђења сврхе система, виђења која су сасвим независна од перформансе система. На пример, ректор универзитета жели да се докопа што већег буџета за рад универзитета. Ради тога морамо предњачити и пред законодавним органима и пред јавношћу, и у том смислу мора изнети циљеве универзитета што атрактивније. Циљ му је да се домогне што већег престижа и политичке моћи да би универзитету за његов рад, прибавио што већи буџет. Јасно, он говори о квалитету образовања, еминентности факултета, јавним услугама, итд. Слично њему, директор велике фирме, у појављивању пред јавношћу мора дати глобалну слику циљева фирме, не само ради тога да привуче купце, већ и инвестиционе фондове. У многим фирмама те се појаве често називају "циљевима" али је, са становишта истраживача очито да су превише опште и помало погрешне. На пример, ако те јавне тврдње схватимо сувише озбиљно, можемо бити заведени при откривању правог стања ствари када га упоредимо са датим циљевима система.

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. Ако неко изјави да је његов основни животни циљ да ради у државној служби, а затим показује очиту жељу да буде приватник, да би повећао приходе, тада ће истраживач рећи да његов исказни циљ није и његов стварни циљ. Хтео је да жртвује исказни циљ да би постигао неке друге циљеве.

Да би разјаснио материју и дошао до нешто јасније и одређеније мере перформансе целог система истраживач се мора 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. Студент често помишља да је његов циљ постизања што боља оцена. У овом случају мера перформансе је јасна и многи наставници ће приметити да студенти настоје постићи високу оцену, чак и уз жртвовање стварног разумевања наставног градива. Они теже високој оцени јер верују да ће им то помоћи да добију школарину и друге погодности у будућности. Њихов исказни циљ је учење, али стварна мера перформансе је дипломирање.

На исти начин, ако пажљиво погледамо неке градове, можемо установити да је стварни циљ градске управе да заштити грађане са високим примањима дајући им задовољавајући простор за живот и задовољавајуће ресурсне просторе за рад. На тај начин су тврдње да град настоји да служи свим грађанима оповргнуте спремношћу градске управе да жртвује те циљеве да би подржала богатији слој грађана. Стварна мера перформансе је тада способност града да задржи сву индустрију унутар градских актива и да постигне што већи ниво зараде за богате. Слично томе, ако се ради о предузећу неки економисти верују да циљ предузећа није нето профит већ пораст броја особља и бруто – профита, што по њиховим речима чини величину предузећа. Ствар је у томе што у том

предузећу менаџери хоће да жртвују одређену количину нето профита да би проширили предузеће, и то или с обзиром на број особља, или пак бруто зарада или имовина.

Претпостављамо да је у одређивању циља система истраживач (мере перформансе) постигао одређен успех па би следећи аспект који проучава био – околина система. Околина система је оно што лежи изван система. Ни њу није лако одредити. Ако разгледамо аутомобил могли бисмо најпре истражити шта се налази унутра, а шта изван њега. Кад то кажемо, оно што је изван те обојене ствари чини околинину аутомобила. Да ли је то тачно? Може ли се на приме рећи да је оно што је изван тог производа аутоматски и изван фабрике система? Фабрика може имати агенте (комерцијалисте) који купују сировине или продају производе. Они сигурно чине део укупног система фабрике, иако обично нису унутар њених зидова.

Јасно да истраживач мора размишљати о околини система богатије и суптилније него што је пуко тражење граница те околине. Он то и чини констатујући да кад кажемо да постоји нешто "изван" система мислимо тиме рећи да систем може релативно мало утицати на карактеристике и понашање тога "изван". Околина, дакле, повезује ствари и људе који су са становишта система "фиксни" односно "дати". На пример, ако систем има фиксан буџет који је одредила нека виша инстанца, а тај се буџет не може повећавати никаквом активношћу система, тада би требало да кажемо да ограничења буџета представљају околинину система. Међутим, ако се неким организацијским процесима може утицати на буџет тада неки од тих процеса финансирања припадају унутрашњости система.¹⁹

Околина није само оно "нешто" што је изван контроле система, већ је и "нешто" што делимично детерминише рад система. Ако систем делује у врло хладној клими тако да се његова опрема мора да дизајнира да поднесе огромне измене, можемо рећи да су температурне измене околина система зато што диктирају одређене могућности деловања система, а он на њих уопште не може да утиче.

Један од најважнијих аспеката околине је тзв. "очекивана потражња". У случају индустријског предузећа то се подударе са потребном продајом. Јасно је да предузеће може делимично да утиче на потражњу рекламирањем, одређивањем цена исл. Али, у мери у којој је потражња за производима тог предузећа такорећи детерминисана спољним појединцима који чине купце, она лежи у околини система, зато што је дата и зато што њена природа утиче на деловање система.

Следеће што ћемо разматрати јесу ресурси система. Они су унутар система. То је оруђе којим систем обавља свој задатак. Ресурсе обично меримо помоћу новца, радних сати или капацитета. За разлику од околине ресурси су ствари које систем може мерити и употребљавати у своју корист. Систем може одлучити о томе који ће људи радити на којим пословима, или како ће потрошити новац на разне активности или које су временске границе за разне врсте активности.

¹⁹ Ibid – str 121-125

Као што је тешко адекватно размишљати о околини система, тако је тешко размишљати о његовим стварним ресурсима. Управо би нешто о томе могло да се каже на примеру о беспосленом човеку, опреми или времену. Овде менаџер, који сувише брине о ресурсима може поверовати да беспослено особље и опрема чине неупотребљени ресурс, па ако сувише енергично замењује беспосленост са радом увидеће да уствари смењује своје ресурсе.

Биланс неког предузећа (компаније) заправо је набрајање разних врста ресурса које компанија поседује, нарочито оних који се могу претварати у новац; зграде, опрема, рачуни за наплату, готовина итд. Међутим, истраживач је закључио да у традиционалном билансу недостају многи важни ресурси предузећа. На пример, у њој нема детаљног приказа особља по врсти запослења којима предузеће располаже као прегледом његове образовне подлоге и личних способности. Нешто као "добра воља" – што је сигурно ресурс – често се приказује фиктивном ставком у билансу.

Према истраживачу системски приступ представља основу за стварање "управљачког информационог система" који би бележио информације релевантне за одлучивање и који би садржавао максимум података о употреби ресурса, укључујући и изгубљене прилике.

Проблем мерења перформансе компоненте постаје још тежи како улазимо дубље у дизајн великих система. Иако се једноставан захтев за порастом мере перформансе компоненте како се повећава перформанса укупног система, чини сасвим јасан, а он упркос томе не садржи чињеницу да компонента може истрајати у стварању своје мере перформансе и игнорисати све остале компоненте система. Ако се помоћу технолошких достигнућа промени, рецимо неки други део система, треба променити и меру перформансе дате компоненте. Ово разматрање доводи нас до последњег аспекта система, до управљања системом. Управљање (менаџмент) се односи у првом реду на генерисање системских планова тј. на проучавање свих тих ствари о којима смо већ говорили: свеукупних циљева, опреме, употребе ресурса и компонентни систем. Ово постављање циљева компонентама алоцира ресурсе и контролише перформансу система.

Такав опис управљања ствара за менаџера истраживача неку врсту парадокса. Он је тај који ствара шему и цртеж свог модела и спроводи анализу тог модела да би одредио циљеве, опрему, ресурсе и компоненте. Је ли он због тога менаџер, и да ли својом компјутерском армијом намерава "преузети" тај посао?

Чињеница је да он то не жели. Он није човек од акције већ човек од идеја. Човек од акције преузима ризик, и ако изгуби, не само да бива отпуштен него се и нарушава и цела његова организација, али он воли да рескира и туђу срећу поред своје. Менаџер обично сам рескира, ако изгуби не сноси одговорност за губитке целог предузећа. Дакле, пронашли смо једну пукотину у истраживачу. Он не схвата која је његова стварна улога као компоненте система који посматра. Замишља себе како стоји по страни, жели једино да саветује и не и да суделује. Контролну функцију управљања проучавали су многи истраживачи Норберт Виернер је ову функцију управљања системом упоредио са кормилом неког брода. Капетан брода одговоран је зато да брод дође до циља

по распореду и у одређеним временским границама. "Околина" брода је скуп спољних околности са којима се број мора суочити: време, смер ветра итд.

Из принципа о међусобном деловању и повезаности произилази да је у стварности сваки објекат или појава повезана са безброј веза са околином. Подела система према броју веза са околином је:

- моноваријабилни систем (једна улазна и једна излазна веза),
- коњуктивно – дисјунктивни систем (више улазних и једна излазна веза),
- дистрибутивни систем (једна улазна и више излазних веза),
- мултиваријабилни систем (више улазних и више излазних веза).

Детаљније о класификацији (подели) система биће говора у следећем поглављу. Екстремне везе система сачињавају сировина (материјал), енергија и информација (или сигнал).

За материјалне објекте екстерне и интерне везе система треба поимати као скупове различитих облика материје са њиховим својствима и стањима.

У постојећем окружењу присутни су бројни системи који се међусобно разликују по степену сложености. Прости системи садрже мало елемената, а тиме је и број веза и међуодноса мали. Сложени системи имају велики број елемената са међусобним везама и односима, па се њихова стања понекад тешко могу предвидети.

Природни системи подлежу природним законитостима, па се у складу са њима и развијају. Они обухватају све човекове активности којима он покушава да надвлада природу и стави је у своју службу. Некада то чини и на погрешан начин уништавајући њене ресурсе и угоржавајући сопствени живот.

Групи природних система припадају и биолошки системи, који поседују сложену психофизичку структуру састављену од најсуптилнијих подсистема и елемената.

Технички системи по својој природи могу да буду једноставни, али и врло сложени што зависи од њихове структуре, композиције и функционалне намене. Основни циљ им је да обезбеде боље услове живота у квантитативном и квалитативном смислу.

Опште карактеристике система, су:

- скуп функционално међузависних јединица (елемената) подсистема,
- међузависност јединица у оквиру посматраног система, али и повезаност са јединицама других система,
- могућност оптимизације – најефикасније комбиновање парцијалних циљева појединих подсистема ради остваривања основног циља,
- посматрани систем који се истражује увек је део (подсистем) система вишег реда (нпр. предузеће као систем јесте подсистем једне привредне гране)

2.2. Принципи система

Теорија система, како је речено на почетку овог рада, као методологија научног рада представља скуп системских наука као што су кибернетика, теорија информација, општа теорија система, и друго.

За развој системског прилаза нужна су и знања из физике, хемије, филозофије, логике, термодинамике, аутоматизације, психологије, математике, хидраулике и пнеуматике, економије, права и друге науке. Системски прилаз се заснива на:

- принцип сложености свих предмета, ствари и процеса стварности,
- принцип повезаности и међусобног деловања по разним основама,
- принцип непрекидних промена свих предмета стварности,

и на следећим полазиштима:

- сви предмети стварности као проблеми поимају се сложеним и представљају се као систем,
- околина утиче на промене облика постојања, својства и стања система,
- структурна анализа сложених предмета као система је битан корак у примени систематског прилаза,
- сви предмети стварности у простору и времену мењају своје облике постојања, своја својства и своја стања.

Везе механизма система могу се поделити на:

- постојане и непостојане везе (спрегнути делови се током кретања не могу или се могу одвојити),
- унутрашње и спољне везе,
- стационарне и нестационарне везе (не зависе или зависе од времена),
- обостране и једноставне везе (спречавају промену размака делова система или спречавају удаљавање или само приближавање делова система).

Највећи број техничких система од основног значаја састоје из следећих физичких елемената (делова): машина, завртњева, осовина, зубчаника, клипова, правила, закона, процеса, софтвера, нерава, мишића и сличних делова.

Наведене делове одређују неке карактеристике као на пример релативна брзина, температура, растојање, снага мотора, убрзање, тежина, пречник, врста материјала, број променљивих у константи и други. При овоме треба рећи да постоје и одређене реакције као везе које спајају делове, елементе и њихове карактеристике у целину. Механички системи се деле на:

- круте системе (временом се не мења положај делова система у простору, нити система у околини),
- покретљиве системе (рецимо механичка машина састављена од два или више делова).

2.3. Циљеви система

Циљ система је уопште узев одређен жељеним стањима и излазима система у одређеном тренутку или интервалу времена и одређеним условима околине. То је ближе одређивање, остварења сврхе преко потребних стања и излаза система.

Сврха и циљеви система одређују његову концепцију. Сврха, односно задатак који систем треба да оствари, је пролаз код изградње система. Ако се систем формулише да изврши погрешно постављене циљеве, јасно је да се неће добити адекватна целина. Циљеви одређују систем који се гради.

Због сложености система постављени циљ не може се узети као искључива водила на основу које треба систем формулисати или њиме управљати. Тада се општи циљ замењује са неколико подциљева, тако да њихово испуњење доприноси остварењу општег циља система.

2.4. Концепт стања система

Стање система чини скуп величина (координата параметара), стања, које утичу на понашање и промену система.

Неки системи као што су статички, током времена не мењају своје стање, док други системи, као што су динамички, своје стање мењају. Статички системи су веома ретки.

Промена стања система је зависна од:

- природе предмета и појава стварности које се проучавају (структуре, грађе система),
- деловања система.

Брзина промене стања система зависи од њихове природе и варира у широким границама. При томе се под прелазним процесом (прелазним режимом) схвата време преласка система из претходног у наредно стање.

По свом карактеру величине стања (може их бити бесконачно) могу бити:

- мерљиве или немерљиве (као мерљиве: рецимо притисак, температура, брзина, обртни момент идр.)

- дискретне или континуалне
- текуће (прошле или будуће) и др.

2.5. Анализа система

Овде још једном понављамо напред изречене констатације када се размишља о значењу појма система:

1. укупан циљ система и мере перформансе система,
2. околина система,
3. ресурси система,
4. компоненте система, њихове активности, циљеви и мере перформанси,
5. управљање системом.

Анализа система обухвата поступке за:

- идентификацију елемената (делова) система,
- идентификацију релација међу елементима,
- идентификацију, опис, редослед извођења процеса и њихов домен важења, односно ограничавајућих услова,
- постављање и предочавање модела.

Анализа техничких система се састоји из следећих фаза:

1. препознавање и дефиниција проблема или појаве,
2. систем се приказује као црна кутија,
3. дефинишу се улази и излази,
4. утврђују се међусобни односи компоненти улаза и излаза,
5. израђује се скица објекта система,
6. формира се идејна скица функционисања система,
7. истражује се понашање појединих елемената система.

У литератури је развијен и појам функционализма као метода анализе сложених управљаних система и услова обављања и обнављања процеса кључних за опстанак система, који садржи следеће кораке:

- идентификација елемената,

- идентификација реакција међу елементима,
- идентификација и опис редоследа успостављености кључних процеса и домен њихових важења са ограничавајућим условима,
- постављање модела и његово предочавање.

Функционализам, као метод, ако примењује принципе теорије система на друштвене системе, нужно мора бити мултидисциплиниран и да обухвата, сем теорије управљања, многе области људског сазнања, које се тичу услова и могућности живота људи.

2.6. Околина (окружење) система

2.6.1. Систем са спољним окружењем

Одређивање граница система, а тиме и његово окружење и важна етапа у процесу истраживања система. Ни границе система, а ни његово окружење, нису егзактне природе, већ зависе од циљева истраживања, а и од самих истраживача. О овоме је већ било говора.

Битна димензија при идентификовању окружења система је и време. У том времену мења се систем, мењају се његови улази и излази, као и његово окружење.

На основу напред реченог може се рећи да је окружење система скуп свих оних система са којим је у активном, пасивном или интерактивном односу одабрани систем за време истраживања.

Унутар граница система треба обухватити све објекте, улазе и излазе од којих зависи остварење заједничке сврхе система. Систем и сврха истраживања система детерминишу природу објекта и феномен реалног света на који се он односи. Један исти објекат, па чак и систем могу се описати на више начина.

2.6.2. Услови околине производног система

Околина је интегрални део производног система, јер промене услова и карактеристике околине утичу на рад производног система, као и што понашања система изазива промене и у околини.

Промене услова околине условљавају промене излазних и улазних величина што изазива потребу регулисања околине, односно елиминисања или свођења на минимум поремећаја условљених променама околине.

Понашање производног система подразумева промене у систему насталих под дејством утицаја из околине или из самог система.

У проучавању производних система време представља димензију посебног значаја из разлога да излаз система на тржиште (у околину) у правом тренутку има све економске и техничке предности.

Истраживање услова околине служи за добијање података за постављање функције критеријума са једне и одређивање подлога за пројектовање структуре система са друге стране.²⁰

2.7. Улази и излази система и његових елемената

2.7.1. Улазне и излазне величине

Улазне величине (улази) представљају независно променљиве које одређени део система или систем примају на улазу у циљу обезбеђивања процеса рада система, односно функције циља. Улазне величине (инпут), могу бити дате у облику материјалних и енергетских величина и у облику сигнала одређених садржајем информације.

Улаз може, али не мора, да буде инициран или под контролом система. Улаз ће бити контролисан према потреби остварења сврхе постојања система.

Систем може имати више улаза и излаза. Они се дефинишу описом система. Могу бити вишедимензионални и могу се, као и стање система, приказати као низ података у одређеним временским интервалима. Излази су реакције система, они могу, али не морају да буду једнаки побуди спољне средине.

Улазне величине производних система обухватају у основи елементе: (како смо и раније говорили):

- материјал,
- енергију,
- информацију,

као и за њих везане друге величине и утицаје планираног и непланираног карактера. Улазне величине према томе могу бити контролисане и неконтролисане. Неконтролисане величине су случајног, тренутног или трајнијег карактера и на њих посматрани систем нема утицаја. Неконтролисане величине називамо поремећајима односно сметњама. Под овим појмом подразумевамо свако дејство на делове система које изазивају нежељену промену излазних величина

²⁰ Зеленовић Д: "Производни системи", Научна књига, Београд, 1973. стр. 32-38

или њено одступање и изван граница дозвољених одступања. Типични поремећају код техничких система су условљени:

- неповољним оптерећењима,
 - отказима система (стањима "у отказу"),
 - променама у околини,
 - недовољним квалитетом информација,
- и другим процесом рада условљеним појавама.

Размотримо сада на пример образовни систем. Држава даје новац као улаз ("инпут"), а на крају имамо као излаз студенте различитих степена. У том процесу инпут је трансформисан у грађевине и наставнике, администраторе, књиге, итд. Ти трансформисани инпути створили су људе које смо назвали студентима и који су изашли из система с' различитим врстама знања. Занимљиво је да, ако тако гледамо на образовање, можемо уочити да су неке компоненте (елементи) система, нпр. наставници и излаз (аутпут) система (то значи да систем сам креира неке од својих потенцијала).

Други пример је пример транспорта. Овде је "инпут" новац и разне врсте материјала, а "аутпут" чини транспорт људи и робе с' једног одредишта на друго.

Улаз – излаз (инпут – аутпут), приступ врло је добар за посматрање индустријског предузећа. Овде се као инпут могу сматрати као почетне инвестиције, чији је резултат дати разне производе дистрибуиране потрошачима. Те дивиденде се враћају инвеститорима.

У нашем случају питамо се једно: које аутпуте модел ствара из датих састојака и дате количине инпута, не оптерећујемо се "грађом" система, тј. начином на који унутрашњост система делује при трансформисању инпута у аутпут. Овде је управљање системом највише заокупљено саставом и количином инпута, па настоји да управља тим инпутом тако да добије максималну количину и квалитет аутпута.

Међутим, хтели смо да истражујемо и да откријемо које активности унутар система резултирају најповољнијим аутпутом.

Да бисмо то постигли вратимо се листи од 5 карактеристика које смо набројали, и које, чине основне претпоставке система (у одељку "анализа система").

Морамо да развијемо меру перформансе коју треба максимирати. Схватимо одмах да укупна количина аутпута ни у ком случају није мера образовних институција, бројем аутомобила на аутопутевима или бројем производа неког предузећа. Али, наши се први дојмови морају модификовати помоћу нечег што су трошкови тих напора или квалитет тих аутпута. Трошкови се мере помоћу инпута. Квалитет се мери остваривањем крајњег циља, због тога се мера перформансе састоји од процењеног аутпута минус трошкови инпута где је процеса одређена стандардима квалитета.

Околина инпут-аутпут система је скуп околности које су за истраживача важне, али нису под његовом контролом. Делимично су ограничења система: границе расположивих ресурса, карактеристике потражње за аутпутотом и сл. Делимично "околину" чини и технологија система, тј начин на који инпут бива трансформисан у аутпут, наравно под условом да ни истраживање ни развој нису "делови система" (ако пак јесу, тада и режими технологије одлазе под надзор истраживача),

Ресурси инпут – аутпут производног система чине основицу инпута. Најчешће су то динари, особље и опрема. Истраживачи морају одлучити колико ће појединац ресурса употребити, а кад то једном учине аутоматски ограничавају активности, одређујући на пример колико динара може свака компонента потрошити, или колико људи може запослити. Међутим, за разлику од ограничења околине, који се морају узети као дата или фиксна, ограничења ресурса ствар су истраживача: он на пример може позајмити додатни капитал или распоредити ресурсе међу компонентама на нов начин.

Покушајмо говорити о компонентама са становишта разних "активности" унутар система. На пример, у образовању компонента је број наставника или радних сати предавања, број расположивих учионица, број књига у библиотеци, итд. Истраживача неће инспирисати сама величина активности, све док се не покаже да је та активност заиста важна. Приступ систему састоји се у томе да се доводи у везу количина активности компоненте са мером перформансе система тј са излазним резултатом.

На крају ћемо пажљиво погледати и управљање инпут-аутпут системом контроле система за сада замислимо предузеће које производи 100 производа, рецимо 100 различитих врста намештаја. Претпоставимо да се сваки елемент мора продавати по фиксној цени (то је заправо нереалистична претпоставка).

Претпоставимо да калкулацијом можемо одредити тачан износ трошкова производње и дистрибуције сваког производа (то је такође нереалистично). Те претпоставке омогућавају нам да за сваку врсту производа одредимо профит предузећа. Ако о предузећу мислимо као инвеститори, рећи ћемо да је главни циљ максимализација нето-профита, тј. бруто профит минус трошкови. Очито, све што морамо учинити је одредити колико ће новца одређени производ вратити предузећу и инвеститорима и од тога одузети трошкове производње и дистрибуције, тако ћемо за сваки производ добити припадајући укупни бруто-профит за целу годину.

У овом примеру можемо врло лако препознати 5 основних корака у описивању система (из одељка 2.1. дефиниција система):

1. Мера перформансе и нето профит.
2. Околина је: ограничење капитала, цена сваког производа (и ако је ова цена фиксирана нашом претпоставком), ограничење потражње (претпоставили смо да у датом погледу менаџер ништа не предузима) и ограничење технолошког нивоа (број елемената сваког производа који се могу произвести по јединици ресурса).
3. Ресурси су динари и особље система;

4. Компоненте су производне линије тј. они подсистеми који производе и продају сваки производ (у овом поједностављеном примеру сасвим је јасна идентификација компоненте и "задатка");
5. Управљање је одлучивање о томе која ће се количина ресурса ставити на располагање појединој производној линији.

Обратимо пажњу на компоненте (елементе) јер су темељ за дизајн система. Рекли смо да је број елемената одређеног периода у којем производимо у току једне године, заправо мера активности у вези са производном линијом. Свака је производна активност компонента укупног система, а кад је помножимо са количином активности, тада она постаје број који показује корист коју предузеће добија. Као специфичност у овом јединственом примеру, претпоставимо да допринос сваке производне линије укупној перформанси предузећа, тј. укупноом годишњем нето-профиту, представља једну од функција њене сопствене активности. Што је више активности, ако све друго остаје исто, то је већ и укупан профит предузећа. Другим речима, свака производна линија ради "сама за себе" и не меша се у рад, нити придоноси продуктивности осталих производних линија. Системским језиком речено, она је "одвојива" компонента (елемент).

Примећено је, међутим, да неки производи доносе више профита од других производа. То значи да је њихов укупан допринос нето-профиту активности предузећа већи од доприноса осталих производа. Та ситуација може се врло лако приказати математички, и то ако претпоставимо да се допринос било које активности према укупном профиту, може изразити у врло једноставној "једначини пропорционалности".

За наше разматрање постају важна још 2 критична елемента и то ресурси и околина. На пример, за неке делове намештаја потребан је стручан рад. Међутим, предузеће може имати само ограничен број радника за тако стручне задатке. Стога постоји и ограничење броја елемената за одређене производе, који се могу произвести помоћу постојеће радне снаге.

Надаље, може да се догоди да неки производи захтевају специјалну врсту дрвета, а предузеће има на располагању врло мало тог дрвета, или неки производи могу захтевати специјалну опрему итд. Једна од основних ограничења је горња граница укупне количина капитала коју предузеће може уложити у производњу тих производа.

2.7.2. Пример анализе трошкова производног система

При оцењивању економије производног система, полази се увек од дефинисаног циља функционисања система. Реализација циља се јавља у виду резултата на излазној страни система, у виду роба и услуга, и валоризују се на тржишту. Претпостављамо да излаз има већу вредност од улаза, иначе производни систем не би функционисао економично.

Кретања трошкова у општем случају није у строгој зависности са количином производа, односно са коришћењем капацитета. Део трошкова постоји независно од тога, да ли се и у ком обиму одвија производња, док се други део трошкова линеарно, дегресивно или прогресивно мења у зависности од количине производа. Међузависност обима производње и кретања трошкова директно утиче на формирање цене коштања, односно утиче на формирање дохотка. Трошкове делимо на: сталне (фиксне) и променљиве (пропорционалне, варијабилне). Променљиви трошкови могу бити често пропорционални, дегресивни (субпропорционални) и прогресивни (суперпропорционални).

Стални – фиксни трошкови не зависе од обима производње, односно они су стални у оквирима одређеног обима производње, али се скоковито мењају код значајније промене обима, на пример код увођења друге смене у производњи. У ову групу трошкова спадају на пример трошкови одржавања зграда, осветљења, грејања, трошкови амортизације, трошкови осигурања, трошкови камате, закупнине, трошкови обезбеђења итд.

Дегресивни – субпропорционални трошкови релативно опадају са растом обима производње услед стварања могућности бољег искориштавања појединих фактора производног процеса. Такви су на пример, трошкови одржавања опреме, трошкови хигијенско-техничке заштите, путни трошкови, поштански трошкови итд.

Прогресивни – суперпропорционални трошкови настају само након прекорачења одређеног обима производње и прогресивно расту. У ову групу спадају трошкови прековременог рада и други ванредни трошкови.

2.8. Токови енергије, материјала и информација у производном систему

2.8.1. Функција производног система

Функција производног система се састоји у трансформацији улазних материјала и информација помоћу енергије одговарајуће врсте у готове производе унутар пројектованих токова производних система.

Једна од дефиниција предузећа као система је: то је систем у које се прикупљају и обрађују информације, доносе одлуке, извршавају акције и на тај начин мењају стања система. Такав систем припада кибернетским системима.

2.8.2. Ток енергије

Ток енергије обезбеђује вршење рада у складу са пројектованим поступцима рада. На излазу из производног система енергија се најчешће јавља у облику изгубљене топлоте. Енергетски токови су такозвани "конзервирани" токови и за њих вреди све што и за материјал (касније ће се поменути).

Врста енергије може бити:

- јачина и напон струје,
- притисак у хидрауличким и пнеуматичким инсталацијама,
- температура воде,
- проток и брзина у парним инсталацијама исл.

2.8.3. Ток материјала

Основни принципи за токове материјала у производном систему су:

- укупан улаз посматраног тока и одређени део система на може бити мањи од укупног излаза из истог дела система,
- остварење задате функције критеријума.

Ток материјала је у суштини ток у коме се врше поступци промене стања система са даљом трансформацијом основних материјала у жељене производе. Сваки улаз или излаз је одређен врстом материјала, обликом производа, количином материјала исл.

2.8.4. Ток информација

Ток информација у производном систему је ток у коме се врши издвајање и обрада података у циљу добијања информација потребних за доношење одлука. Под појмом информација у производном систему се подразумева уређени скуп величина који једнозначно дефинише неку добијену величину коју називамо информација.

Ниво и квалитет информације у највећој мери зависи од поступка и квалитета мерења и издвајања података. Самим тим информација постаје величина која показује увећање сазнања о објекту на основу изведених поступака мерења стања. У случају производног система може се рећи да улазни материјал не садржи количину информација, док у поступку обликовања добија одређену количину информација. Материјал је постао носилац информација.

2.9. Спреге у систему

2.9.1. Облици повезивања елемената у целину

Структура система је анатомија сложеног предмета и она одражава начин на који се елементи (делови) система повезују (распоредују) у целину.

Структуру система одређују његова сврха тј. циљ, узимајући у обзир све природне и друштвене важеће релације између објеката. Изучавање структуре система није једнозначно, а њено одређивање није у домену егзактности већ у домену хеуристичког.

Основни елементи структуре система су делови (подсистеми, чланови, елементи) и везе система, при чему и систем са истим елементима и везама могу имати различите структуре.

Један број система поседује способност да измени своја стања под дејством допуштених одступања спољне средине. Неки пак поседују способност промене своје структуре под дејством промене спољне средине.

Као што се може из изнетог закључити, елементи система имају одређена идентификациона, квалитативна и квантитативна обележја.

2.9.2. Везе између елемената система

Приликом анализе веза између елемената система могу се вршити:

- испитивања статичких односа међу елементима система
- испитивања динамике односа међу елементима система (понашање, интензитет промене идр.)

2.10 Системска својства

2.10.1. Особине

Системска својства неког система су:

- функција система (функционална структура и елементарне функције),
- понашање система (структуре понашања, елементарне трансформације),
- грађа система (структура грађе, елементарни носиоци).

Из овог произилази да систем има:

- функционалну структуру,
- структуру понашања (трансформација),

- структуру грађе.

Из напред реченог произилази да посебно значење има декомпозиција система и системских својстава на структурне делове (елементе).

Одређивање граница система се спроводи тако да објект или појаву подвргнемо тестирању према критеријуму:

- постоји веза између елемената (делова) система ,
- функција посматраног елемента утиче на постојање и функцију замишљеног система ,
- да постојање и функција замишљеног система утиче на постојање и функцију посматраног елемента.

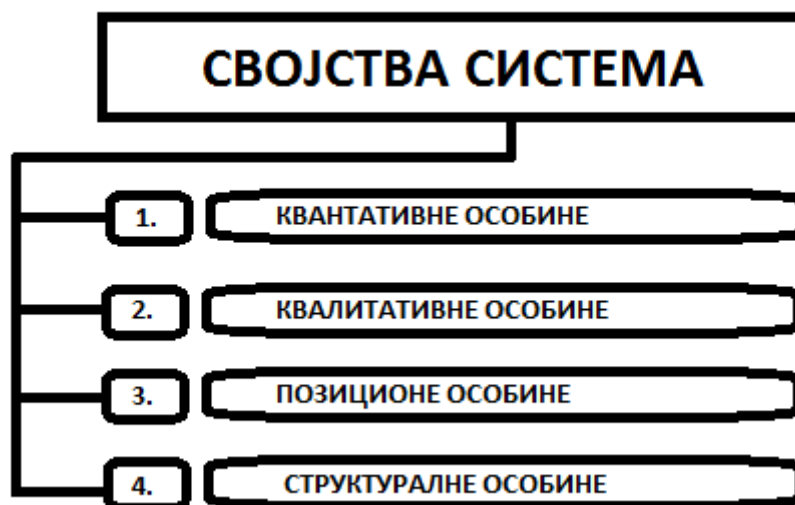
Применом системских поступака и системског прилаза могу се решавати проблеми:

- промена веза проблема као система са околином,
- промена структуре система,
- промена самих трансформација унутар структураних делова система.

Постављање структуре система и његових системских својстава (декомпозиција проблема) се мора посматрати у контексту решавања неког проблема.

Увек је важно анализирати међусобни однос структура основних системских својстава. Случај изоморфног односа структура (једно-једнозначног пресликавања) је најповољнији случај. Тако, рецимо, за неке техничке системе постоји овај однос између једне формалне теорије (Булова алгебра), једног физичког система и основних елемената изведбе. У случају механичких система (рецимо вијчани спој) један спој може служити као елемент за спајање, док је навојни део вијчаног споја претварање ротационог кретања у линијско. Због тога је немогуће задржати изоморфни однос ни на елементарном нивоу.

На основу напред реченог својства система могу имати више различитих особина.



2.10.2. Функција система

Функционални прилаз представља методолошку основу савремених научних дисциплина, које изучавају феномене информација, системичности и управљања и примењује се пре свега тамо где је немогуће коришћење традиционалних средстава структуре анализе за добијање адекватне теоријске представе изучаваних појава.

Функционални прилаз је не само и не толико метод савладавања унутрашње сложености система, колико средство за издвајање његових битних страна, његове природе, чије изворе треба тражити у сфери односа система – околина система.

Он се налази у основи метода моделирања појава, које се одвијају у великим и сложеним системима, а такође указује на пут осмишљавања најважнијих појмова теорија система.

Треба издвојити још један моменат, који подвлачи значај функционалног прилаза у савременој научној спознаји. Реч је о појмовима простора и времена. Функционални прилаз има велики значај у теорији одлучивања, који карактерише активистички аспект социјалног система. Целокупна теорија управљања операцијама и променама у сложеним економским системима полази од функционалног прилаза као основне претпоставке.

Функција система се заснива на принципу финалитета и она одражава однос система и окружења. Овакво одређење функције система може бити спорно у случају предмета, појава и стварности.

О функцији система се може говорити као развојној функцији, с обзиром да предмети и појаве стварности поседују принцип развоја.

Код проучавања проблема полази се од тога да је функција система временски непроменљива, што је поједностављење реалног стања. У неким истраживањима, функционални параметар горње или доње границе расте са временом (ергодични систем). При томе функционални параметри могу бити мерљиви или немерљиви, односно није их могуће квантификовати.

Одржавање или подешавање функционалних параметара у дозвољеним границама се може вршити.²¹

- аутономним подешавањем (за природне системе),
- аутономним и екстерним подешавањем деловања околине система (за вештачке системе).

Делови функције система су:

- подфункције,
- парцијалне функције.

²¹ Петровић Б: "Системски приказ и системски поступци у техници", ФТН, Нови Сад, 2001. стр 136-148

За сваки део функције система треба утврдити чему он служи, каква је његова улога или функција, распоред подфункција у простору и времену итд.

2.10.3. Грађа система

Грађу система чине цели делови (елементи) система, различитих нивоа, сразмерности, повезаних међусобно, у којима се одвијају природни процеси који остварују укупну функцију система.²²

Елементи система су материјални и идејни објекти који припадају систему.

Сазнање о изграђености система се постиже тражењем одговора на више питања: од чега је објекат састављен, шта чему припада, шта је са чиме у вези, шта на чему делује итд.

2.10.4. Понашање система

Понашање система одређује начин на који систем пресликава улазне величине система у излазне, односно то је структура природних процеса (трансформација) који остварују функцију система. Он одржава садашња, прошла и будућа дешавања, тј. динамику објекта.

Постоје следећа усклађивања понашања система са његовом функцијом:

- да се систем прилагоди околини,
- да систем промени околину,
- да систем мења својства и стања околине.

Одређеност понашања система је стохастичке природе, с тим што у неким случајевима предмете проучавања треба посматрати као елементе са одређеним понашањем.

Свако понашање система може се повећати променом веза система са околином. Редукција броја веза утиче на повећавање одређености понашања. Промена структуре у случају произведених система је, уствари, промена организације система. Промена процеса делова је могућност која укључује поправку, реконструкцију или замену делова.

Систем се може борити против сметњи на следеће начине:

- елиминација сметњи (елиминисање узрока који доводи до нежељених последица),

²² Черничек И: "Теорије система", ТФ, Зрењанин, 1998, стр 60

- композиција сметњи (против деловањем се спречавају негативне последице услед деловања неког узрока),
- регулација сметњи (негативне последице се држе у допуштеним границама).

Са аспекта детерминисаности системи могу бити: детерминисани и вероватни. Када се систем састоји од подсистема чије понашање може да се предвиди у следећем периоду (стање у будућности) онда се ради о детерминисаном систему. Систем пак, чије будуће понашање није могуће предвидети представља вероватни систем – код оваквих система проналази се највећа могућа вероватноћа за предвиђање будућег понашања.

У теорији система оптималност је својство које обезбеђује најбоља могућа стања система, подсистема и његових веза у односу на окружење што води остварењу унапред постављених циљева.

Динамика представља својство система да прелази из стања у стање у функцији времена.

Ваља на крају истаћи да према многим теоретичарима "системски прилаз" неком проблему мора да има следећа својства:

- организованост,
- креативност,
- теоријску фундираност,
- емпиријску фундираност и
- прагматичност .

Пошто се ради о решавању комплексних проблема, уз коришћење великог броја ресурса, неопходан је прилаз на један организован начин (нпр. вођење пројекта).

Будући да је "системски прилаз" оријентисан на циљеве, при чему су средства секундарна, неопходна је креативност, јер нема једнозначног решења. Традиционалност се јавља као ограничење, па је треба разбити. Информације врло често нису сасвим поуздане и нема их довољно, па их ваља тражити и тумачити. При њиховом тумачењу до пуног изражаја долази разлика између аналитичког и креативног размишљања.

"Системски прилаз" проблему подразумева да он мора бити добро проучен са теоријског аспекта – научно фундиран. Разуме се, да је то идеализација стварности при чему коефициент те идеализације расте сразмерно комплексности проблема.

Емпиријској бази у решавању проблема се придаје изузетна важност јер емпиријска истраживања треба да делују као коректив претпоставкама учињеним при теоријском разматрању.

Ако утврђена решења, при системском прилазу проблема, нису прагматична то доказује да такав проблем и нема реалних решења.

2.11. Понашање система

Понашање система, (како је напред речено) објашњава све што се може десити. Понашање целине је одређено простором функција, који садржи скуп функција и скуп релација међу функцијама. Функције се ретко остварују извођењем једног од процеса који су међусобно повезани реакцијама условљености, ограничења, побуђивања исл. Она је одређена динамиком, исходом дешавања, сврсисходношћу, улогом, носиоцима и структуром. Према К. Боулдинговој класификацији²³ укупно понашање система се манифестује реализацијом функције, међу којима постоје одређене релације зависности и условљености.

2.11.1. Трансформација система

Трансформација система је један од инструмената за приказивање понашања система, на следеће начине:

- општи облик,
- матични облик,
- графички облик,
- функционални вид,
- алгоритамски вид.

Укупно понашање система (објекта посматрања) састоји се од:

- понашања његовог окружења,
- понашања његових улаза,
- понашања његових излаза,
- претварања улаза у излазе,
- начина промена његових интерних обележја, односно стања.

Понашање система са аспекта извесности може бити:

- детерминистичко (за оне системе који могу бескрајно дуго да функционишу где нема неизвесности),
- стохастичко (неизвесност, несигурност и дилеме у погледу исхода),
- неизвесно

²³ Boulding. K. E. "Political implications of general systems research", University of Michigan Press, Ann Arbor, 1966, str 3-7

2.11.2. Стабилност система

Стабилност је важна карактеристика неке појаве, или са аспекта да то задржимо, или са аспекта да то променимо. Она је некада повољна особина (омогућује везе између активности, еластичности и трајности), а никада неповољна (јер се систем може вратити у нека стања која нису повољна).

Систем је стабилан ако за одређено понашање у одређеном равнотежном стању (или простору), при деловању одређене сметње враћа се у своје равнотежно стање.

2.12. Систем управљања

2.12.1. Концепција модела управљања

Систем управљања чине управљачки и управљани делови система.

Да би дошло до промене мора постојати извршни орган који следи управљачко дејство. Између система и управљачког органа је ток информација као и између управљачког и извршног органа. Модел управљања се заснива на концепцији:

- управљачког система (У),
- објекта управљања (ОУ),
- система за остваривање циља (ОЦ),
- активирања и вођења система до остваривања циља (АЦ),
- информационог система (ИС).

2.12.2. Кибернетички системи – системи са управљањем

Основна карактеристика кибернетских система је да се један број елемената односи на управљачке објекте, а други део на управљање.

Између управљачког и управљаног елемента постоји двострука реализација. Преко једне управљани део даје информацију о свом стању, а преко друге управљачки дао делује на промену стања.

Евентуалне измене процеса промене стања, при непромењеним улазима, могу се изазвати искључиво изменама процеса управљања.

Дакле, процеси управљања формирају једно правило, или закон, како се остварује процес трансформације. Овакво правило или закон, који говори о томе како се улазне величине система пресликавају у излазне величине, назива се оператором, или функцијом преноса система.

Ако се има у виду тумачење појма – параметар, тада се може рећи да су елементи процеса управљања – параметри система. То даље значи, да је оператор система компонован од параметара система и односа међу тим параметрима. Коначно, може се рећи да се промена процеса трансформације, при истим улазима, може остварити искључиво променом оператора система.²⁴

Информација је предуслов регулисању система. Заиста, за регулативну акцију неопходна је регулативна одлука. Истовремено, за регулативну одлуку неопходна је информација. Информација је неопходна и за друге врсте одлука. Систем који обезбеђује информације, неопходне управљачком систему се зове информациони систем.

Једна веома распрострањена класа система је класа самоуправних система. Самоуправљивост система подразумева да је такав систем истовремено: динамички отворен, управљив и да сам собом управља. Систем који истовремено поседује наведене особине представља тзв. кибернетски систем. Значи, појам кибернетског система је еквивалентан појму самоуправљивог система (о овоме ће бити речи у следећим поглављима).

Динамичност система не имплицира и његову отвореност. Ако је систем динамички отворени систем, то још не значи даје и управљив итд. Захтевне особине једног система, да би он био кибернетски, уједно могу послужити за формирање критеријума идентификације (препознавања) кибернетског система. Тако на пример системи: возило са возачем, предузеће исл., су кибернетски системи, јер су истовремено динамички, отворени, управљиви системи. Истовремено, возило без возача, регија исл. су примери некибернетских система, јер бар један од захтева у критеријуму идентификације остаје неиспуњен.

Управљени систем, или објекат управљања је база кибернетског система. Сви остали делови, повезани у ланцу, чине надградњу кибернетског система. Оваква надградња је нужен терет управљеном систему. Читав ланац надградње служи само томе, да се за објекат управљања одабере што разумнији жељени процес промене стања и да се са њим што боље усклађује његов стварни процес промене стања.

Отуда и произилази фундаментална методолошка и практична улога информација и информационог система, управљања, извршења и одговарајућих система. Посебно треба запазити и условљеност система у ланцу надградње, која произилази из нужног редоследа тих система.²⁵

²⁴ Зеленовић Д: "Основе теорије индустријског система", ФТН, Нови Сад, 1989, стр 83-89

²⁵ Ibid

Сложене кибернетске системе треба посматрати преко скупа свих циљева појединачних подсистема и система као целине.

Под дејством управљачких акција и спољне средине, систем у сваком моменту има стање које вредносно припада области допуштених стања.

На основу информација о одступању жељеног и стварног стања доноси се одлука.

Критеријуми одлучивања представљају параметре система дефинисане на основу знања о појави и последици спровођења одлуке. На основу донете одлуке проводе се акције.

На остварено стање система ствара се нова информација која улази у управљачки део система. Овим започиње нов циклус у управљању.

2.12.3. Комуникациони канал

Да би се поруке, генерисане из извора информација и евентуално већ кодиране на неки начин преносиле путем канала у облику низа одређених сигнала, нужно је претпоставити да постоји одређени непразни скуп свих сигнала помоћу којих се порука извора преводи (кодира) у облику низа сигнала (обично електричних импулса које карактеришу одређене величине као што су јачина струје, напон, фреквенција исл).²⁶

2.12.4. Повратна спрега (повратно дејство)

Повратно дејство поседују они системи код којих реализација између елемената система могу бити такве да један елемент посредно, преко других елемената, утиче сам на себе. Основне особине система без повратног дејства су: њихова способност да функционишу тачно одређена је само квалитетом међусобне зависности елемената и они имају проблеме нестабилности са којима се сусрећу елементи са повратним дејством. Системи са повратним дејством имају следеће особине:

- тачне репродуктивне улазе,
- смањење ефекта нелинеарности и поремећаја,
- тенденција ка осцилацијама и нестабилности.

Повратно дејство које повећава утицај поремећаја на улаз зове се позитивно, а оно које смањује зове се негативно. Негативно дејство омогућава поновно успостављање равнотежног стања у систему, када је оно нарушено неким поремећајем. Предузеће (фабрика) представља један елемент у великом колу повратног дејства, и оно се исказује без повратног дејства. Оно се може представити као кашњење између примљених поруџбина и испоруке робе. Међутим, са аспекта управљања,

²⁶ Рајковић М: "Теорије система", Центар, Београд 1987, стр 15-18

Брановић Ж: "Увод у теорију информација у комуникацији", ТФ, Зрењанин, 1997.

предузеће је интеракција многих параметара укључујући набавку материјала, производњу, развој, одржавање итд.

2.12.5. Кашњење и прираштај

Кашњење је време потребно да се промена изазвана на једном елементу кола пренесе на други елемент. Ово је нарочито примењено код управљачких система.

Код управљачких система, кашњења информација настају због потребе да се оне прикупе, анализирају и донесу одлуке.

2.12.6. Поларитет кола повратног дејства

Величина промене на елементима зависи од величине првобитне промене, квалитета међусобних зависности елемената и функционисања кола насталог првобитном променом. Кола повратног дејства могу бити позитивна и негативна. Негативна су кола код којих импулс условљава промену величине посматраног елемента на тај начин што се предзнак прираштаја на његовој величини мења из једног у други циклус пролаза импулса. Појава позитивног кола повратног дејства је последица природе међусобних зависности елемената система.²⁷

Систем економије једне земље је пример постојања позитивног кола повратног дејства. Он у себи садржи и коло повратног дејства састављено од елемената потрошње, дохотка, куповне моћи, итд. Кола повратног дејства обезбеђују одржавање величине стања система на унапред датој вредности.

2.12.7. Повратна дејства производних система

Индустријски системи и њихови елементи, како је раније речено, могу бити без или са повратним дејством.

Систем без повратног дејства је карактерисан излазним величинама које су зависне од улазних величина које ни на који начин не утичу на улазне величине. Систем са повратним дејством је карактерисан излазним величинама које су условљене понашањем система у прошлости (системи са повратним дејством) позитивног и негативног карактера. Производни систем спада у групу производног карактера.

На основу унапред изнетог може се рећи да су повратна дејства основна карактеристика рада производних система. Повратна спрега представља затворену путању која повезује:²⁸

²⁷ Рајков М: "Теорија система", Центар, Београд, 1987. стр 42-49

²⁸ Зеленовић Д: "Основе теорије индустријских система", ФТН, Нови Сад, 1989.

- одлуку која контролише активност,
- стање у посматраном пресеку система, и
- информацију о стању система која узрокује нову одлуку.

2.12.8. Екстремно управљање

Екстремно управљање је оно које испуњава принцип максимума као неопходни услов, али не и довољан. Може се рећи да је оптимално управљање најбоље екстремно управљање, тј оно које има минималну вредност. За доказивање оптималног управљања потребно је доказати две чињенице:

- постојање оптималног управљања,
- изнајлажење свих екстремних управљања.

2.13. Основне величине стања производног система

2.13.1. Функција критеријума

Циљеви производних система у индустрији су одређени функцијом критеријума (функцијом циља). Овом функцијом се дефинише жељено понашање система у будућности.

Овакво понашање, у геометријској интерпретацији, представља криву линију у n -динензионом простору (простору понашања система). Конкретни циљ система је конкретизација у неком дубућем тренутку неке излазне величине система (увек постоји скуп конкретних циљева).

За изучавање производних система од посебног значаја је утврђивање подручја дозвољених одступања, односно толерантне зоне.

Могу се разликовати толерантне зоне где је:

- зона функције критеријума равна нули (отказ елемената у редној вези изазива отказ целог система),
- зона функције критеријума је већа од нуле.

За специјални случај производних система примери функције критеријума су:

- максимални учинак (максимална снага, максимална брзина, максимална количина),
- максимални квалитет (оптимална тачност, максимални степен искоришћења, максимално време трајања циклуса рада),
- максимална економичност (минимални трошкови рада, максимални доходак).

2.13.2. Улазне величине

У циљу обезбеђења процеса рада, како је раније речено, морају постојати улази система, и за производне системе то су:

- материјал,
- енергија и
- информације.

Ове величине се могу или не могу контролисати. Неконтролисане су оне које изазивају нежељену промену излазних величина (сметњу).

Ове сметње, код производних (техничких) система су:

- трење између делова,
- откази у снабдевању енергентима,
- неквалитетна информација идр.

2.13.3. Радне карактеристике

У процесу рада система неопходно је показати понашање стања система и одредити то стање.

То управо показује радне (технолошке) карактеристике система. Оне могу бити константне и променљиве величине у времену.

Основне радне карактеристике су:

- брзина тока (брзина протицања предмета рада),
- интензитет рада (послуживања),
- капацитет (временски изражена количина рада; потенцијални капацитет; расположиви капацитет; оперативни капацитет; ефективни капацитет; капацитет радних места),
- поузданост и расположивост техничких система (вероватноћа успешног вршења функције критеријума у пројектованом времену и пројектованим условима околине),
- флексибилност система (прилагођавање условима околине и захтевима процеса рада у датом времену и датим условима околине; флексибилност структуре; флексибилност процеса; флексибилност структуре простора).

2.13.4. Излазне величине

Излазне величине неког система, како је раније речено, треба истовремено посматрати као улазне величине неког другог система.

Неке излазне величине производних система су представљене:

- квалитетом производа
- квалитетом процеса.

Функција критеријума производних (радних) система садржи:

- компоненте радног система задовољења потреба тржишта и развоја у времену,
- компоненте за обезбеђивање дохотка за задовољење потреба појединца, радног система и друштва.

2.13.5. Стање система

Стање производних система је функција времена и она представља скуп података који дају потпуну информацију о понашању система у датом тренутку времена и датим условима околине. За појам стање је уско везан појам неодређеност под којим се подразумева степен остварења задатих услова и поступака карактеристичних за добијање одређеног стања.

Величине везане за стање система могу се сврстати у две групе променљивих:

- оне које одређују стање система,
- оне које условљавају промену стања (елементи промене стања представљају количину протока у току система у одређеном временском периоду).

Основни узроци неодређености стања производних система су:

- спољашњи узроци (дејства околине на систем),
- унутрашњи узроци (везе и понашања елемената у систему).

2.14. Истраживање система

2.14.1. Закон опште теорије система

Приликом истраживања непознатих појава неопходно је познавање закона који важе за све системе при различитим условима:²⁹ Закон зависности (сваком систему, његовом елементу или обележју могуће је наћи систем који поседује барем један елемент или обележје са којима су у временској независној релацији или у функционој зависности);



Као резултат промена може бити потпуно или делимично уравнотежење:

Релације које се не мењају у току времена су статичке, и њихов скуп чини статичку структуру.

За разлику од ових, релације које се мењају у току времена чине категорију динамичких релација.

²⁹ Черничек И: "Теорија система" ТФ, Зрењанин, 1996.

2.14.2. Општи закони настајања и процеса промене

У процесу промена мења се и сам систем који изазива промене. Те промене су различите. При испитивањима претпостављамо да је објекат испитивања у равнотежи. Ако то није случај, разлаже се док се не формирају целине које су у унутрашњој равнотежи.

Предуслов сваке промене је постојање концентрације енергије – потенцијала, а промена настаје када се савлада праг (препрека) потенцијала.³⁰

У неким случајевима се дешавају процеси код којих извор има знатно мањи капацитет од капацитета понора (исцрпљивање налазишта нафте, психички замор, хлађење тела на температуру окружења идр).³¹

2.14.3. Структура анализа

Структура се може дефинисати као скуп односа између подсистема (и елемената) система, добијеног као резултат примене одређеног метода декомпозиције полазног система. Она се, такође, може разматрати као скуп свих могућих односа између подсистема и елемената унутар система. Конкретни структурни ниво одређује избор неког поступка односа, издвојивих по неком задатом својству као резултат структурне декомпозиције.

Појам структуре система може се увести по аналогији са дефинисањем математичке структуре, сматрајући тај аналог прихватљивим у било којој области истраживања. Структура се може дефинисати као уређен скуп, ограничен сопственим границама. Под "сопственим границама" подразумевају се максимална и минимална стања система са аспекта неке скале (неког критеријума).

Структурна анализа мора бити оријентисана не само на структуру система, већ и на његов супстрат. Њен предмет ће бити све што се може изучити о систему, не улазећи ван његових оквира тј. апстракујући се од спољних односа и веза система са окружењем.

³⁰ Ibid

³¹ Ibid

3.0. ПОДЕЛА СИСТЕМА

3.1. Општи прилаз

Сагласно уопштеном схватању класификације, класификација система представља формирање скупова (бар једног), или класа, сличних система. Значи, за класификацију система нужно је претходно усвајање критеријума класификације. Критеријум класификације је у принципу увек критеријум сличности. Унапред се усвоје жељене заједничке особине система, које се повезују логичким "и" и "или" у један сложени исказ, који код произвољног система може имати алтернативне вредности: систем удовољава сложеном захтеву, односно не удовољава. Провером унапред усвојеног критеријума класификације, у скупу свих могућих система, може се издвојити једна, или неколико, класа сличних система. Или пак, елементи скупа свих могућих система, могу се расподелити у коначан број класа.³²

Једна од класификација система, која се веома често наводи, је тзв. Булдингова класификација. За критеријум ове класификације, аутор је условио сложеност понашања система. У складу са таквим, мање - више интуитивним критеријумом, Булдинг је све реалне системе разврстао у девет класа. Према нивоима сложености, те класе су следеће:³³

1. Ниво статичких система, или ниво рамова. У ову класу спадају, на пример: носећа грађевинска конструкција, мрежа железничких пруга и слично;
2. Ниво једноставних динамичких система, или ниво сатних механизма. У ову класу спадају системи, какви су на пример: котураче, парне машине и слично;
3. Ниво саморегулишућих система, или ниво аутомата. У ову класу спадају, на пример: системи са аутоматском терморегулацијом, рачунарски системи и роботи;
4. Ниво самоодржавајућих система, или ниво живе ћелије. На овом нивоу настаје одвајање живог од неживог. Ту спадају најбаналније форме живота, на пример: планктони, бактерије исл.

³² Зеленовић Д: "Основе теорије индустријских система", ФТН, Нови Сад, 1989, стр 82-96

³³ Ibid

3.2. Подела система са аспекта глобалних обележја

3.2.1. Системи са аспекта начина настанка

Када системи настају без учешћа човека, под дејством природних сила и закона природе, тада говоримо о природним системима. У случају да је систем створио човек, или је он настао као последица људског деловања, тада је реч о вештачком систему. Постоје и такви системи који настају у интеракцији човека и природе и не могу се уврстити ни у категорији природних, нити у категорији вештачких система. Ове системе додељујемо категорији прелазних система.³⁴

3.2.2. Системи по појавном облику

Сви материјални, стварни, физички системи који се могу и чулима препознати спадају у реалне системе. Апстрактни системи су идејни одражаји реалних система или су идејне конструкције човека. Према изложеном обележје може да има:³⁵

- реалну,
- апстрактну и
- реално-апстрактну вредност.

3.2.3. Системи према степену сложености

На сложеност делује понашање појединих елемената, њихов број, начини њиховог повезивања, силе и природе сила, као и низ процеса који се у систему одигравају. За сада не постоји егзактан начин мерења степена сложености, али смо ипак у стању да разликујемо: просте, сложене, веома сложене и комплексне системе.

³⁴ Черничек И: "Теорија система", ТФ Зрењанин, 1996, стр 84

³⁵ Ibid

3.2.4. Систем са аспекта повезаности са окружењем

Када се системи посматрају из одређеног угла, могу се разврстати у: отворене, затворене, и полуотворене системе.³⁶

- Отворени системи (они системи који су са датог аспекта посматрања у интеракцији са својим окружењем). Ова дејства могу бити енергетске, материјалне, информационе, вредносне и друге природе;
- Затворени системи (када са одабраног аспекта посматрања један систем не делује на своје окружење нити окружење делује на њега, тада је систем затворен, изолован од свог окружења, односно нема интеракције система и његовог окружења);
- Полуотворени системи (они системи који имају само улазе или само излазе).

3.2.5. Системи према комплексности понашања

Разврставање система са аспекта комплексности понашања постижемо посредно путем груписања система по степену развијености њиховог управљања. У погледу развијености управљања системи се могу груписати у нивое по следећем редоследу:³⁷

- саморегулишући системи,
- адаптивни системи,
- самообучавајући системи, и
- саморазвијени системи.

³⁶ Ibid

³⁷ Ibid

4.0. СИСТЕМИСКИ ПРИСТУП И ПОНАШАЊЕ ИСТРАЖИВАЧА - МЕНАѢРА

4.1. Вредности

МенаѢер (систем истраживач) се често пита да ли се системски приступ уопште исплати у пракси. Одговор зависи од особе која ће га дати. Многи практичари пажљиво прате уштеде индустријских предузећа. Остали тврде да се, иако с једне стране постоје неке уштеде, у много случајева ове студије уопште не примењују. Филозофија систематског приступа у предузећу је увела много рационалности тако да је њихова укупна делотворност побољшана. Свака процена системског приступа зависи од начина на који га процењујемо. Морамо обратити пажњу на стварне циљеве система и на то како их је истраживач детерминисао. Све док не знамо шта су стварни циљеви, потпуно је немогуће одредити да ли неки приступ управљању системом остварује добитак или губитак. Идеја да, истраживач - менаѢер и планер нису одговорни за процену крајњих циљева може се назвати "инжењерском филозофијом", зато што у инжењерској професији та идеја често изражава однос према кориснику и купцу. Јер, према тој филозофији купац мора тачно да прецизира оно што жели.

Ако неко предузеће жели да набави део опреме, мора да специфицира шта би желело да та опрема извршава, и инжењерски покуша да сазна да ли таква опрема постоји или тек мора да се развије. У многим случајевима купац неће тачно рећи шта жели, зато што једноставно није у стању да довољно специфицира своје потребе.

У сваком одређењу циља постоји, исто тако, и негативна страна, не могу се сви позитивни циљеви поставити на највишем нивоу. У инпут – аутпут (улаз - излаз), моделима потребно је "ограничити" систем, то значи, поставити границе разним врстама позитивних активности. Индустријски истраживач мора признати да не жели прећи одређену границу снижења трошкова производње, по цену да тада производи дефектне производе, има мањкове, отпушта раднике. Сви ти негативни аспекти предузећа морају се изнети у одређењу стварног циља предузећа. Клијенту је врло тешко, ако не и немогуће, да специфицира те негативне циљеве зато што обично не мисли о њима.

Постоје и други разлози због којих само вербално испитивање не може да покаже стварне циљеве. Клијент не гледа реални систем, већ уместо тога излаже неке идеје о систему које су се појавиле у разним часописима исл.

Озбиљна потешкоћа у модификацији инжењерске професије појављује се у оним друштвеним системима у којима корисника нико и не пита шта хоће. Нпр. код дизајна система ауто-путева немогуће је сваког појединца у друштву питати шта жели. Нпр. не могу се схватити потенцијали

електричних аутомобила као аутомобила будућности. Не може се схватити да ће будуће аутомобиле покретати електрични погон. Како би грађанин одредио своје стварне потребе у вези са транспортом, ако му се могућности презентују у тако футуристичком облику?

Тиме је предлагач модификоване филозофије стављен у позицију да каже да ће преузети проблеме дизајна система само ако су циљеви тачно одређени. Ово великим делом сужава могућности планера, и позиција је коју је тешко проценити све док донекле не истражимо могућности одређивања циљева. Ако и постоји методологија којом истраживач може утврдити стварне циљеве предузећа, тешко да планер може искључити ову фазу из својих студија. Могли би то учинити само ако утврде да је вероватно менаџер онај који мора одредити циљеве. Али, како да знају шта је тачно, ако не проуче целокупни систем, укључујући и његове циљеве?

Који су то циљеви потребни? Будући да смо представили да ли је одговор на то питање у рукама тачно одређених људи, погледајмо све могуће "кориснике" система. Корисници су људи који ће бити услужени помоћу активности неког система. На пример, код индустријског предузећа то нису само они који купују производе, већ и запослени радници, деоничари, а можда и заинтересовани делови јавности.

Основно је да планер идентификује кориснике, тек тада може начинити базу за одређивање стварних циљева. Улога коју смо назвали "доносилац одлуке" није идентична оној коју смо називали "корисник". Доносилац одлуке је особа која има способност да мења систем, тј. поседује одговорност и овлашћење за такву промену. Корисник једног индустријског предузећа није у таквој позицији. Али, планер истиче да се истраживач – менаџер понаша правилно ако следи корисникове жеље, а неправилно ако их не следи. Заправо, у неку руку, корисник је онај који "одлучује" о понашању истраживача – менаџера. У том смислу да се корисник могао назвати неким доносиоцем одлука, јер ствара базу за одлучивање о одређеном дизајну система. Зато је корисник, индиректно, доносилац одлука, па га планер таквим и сматра.³⁸

Истраживач који покушава да повеже циљеве са економском базом поседује неколико уверљивих аргумената. Истина је да корисник не жели новац само зато да га поседује, већ да разменом новца задовољи широки распон својих потреба. Дакле, поседовање новца је видљива замена ових стварних циљева. У многим случајевима је сасвим исправно, узети динар као скалу за мерење вредности неког система. Наравно то није све јер динарску вредност често треба модификовати, а те модификације извршиће се помоћу математичких функција у којима ће се основне квантитативне јединице изразити у динарима. Економска хипотеза, каже да су стварни циљеви већине корисника одређени (модифицирани), чистим порастом динарског улога, а мера вредности специфичног дизајна система налази се у оквиру монетарне скале.

Нето - добит је разлика између укупне бруто – добити и трошкова система. У многим случајевима планер излаже идеју нето – добити много општије, нарочито кад говори о укупној

³⁸ West Churchman C: "The systems approach", Dell Publishing Co Inc, 1968.

добити коју даје, рецимо, један програм. Реч "добит" употребљава се овде у економском смислу да би се разјаснила чињеница да се формула – добит минус трошкови не мора употребити само у индустријском предузећу, већ и у државној агенцији. Дакле, основна филозофија "нето – профита", која је применљива у индустријским предузећима, може се исто тако добро употребити и у државним агенцијама, наравно у оквирима економске хипотезе.

Дакле, истраживач је коначно успео да одреди циљеве, али су они количински изражени у различитим скалама вредности.

4.2. Понашање

Постоје они који верују да је посматрањем људи у њиховој околини немогуће описати њихове мисли, амбиције, фрустрације, евентуално сагледати све то на довољно великом узорку. Кад се једном емпиријско истраживање успешно приведе крају, разумеће се и природа људских друштава.

Кад кажемо посматрање "људи у њиховој околини", то значи као да се служимо језиком биолога који пажљиво прати понашање неког облика живота. Само из врло детаљније колекције података о живим бићима могла је настати теорија о еволуцији. Биологија се није развила из априори дате чињенице да се живи облици размножавају у хијерархијском низу. Уместо тога било је потребно пажљиво разматрање пре него се идеја о теорији еволуције уопште појавила.³⁹

Један начин на који би се могао описати системски приступ је тај да кажемо да је он потпуно изврнуо системске приступе планера.

Како поручавати људско понашање? За одржавање незаинтересованости на максимуму најомиљенија је методологија лабораторијско експериментисање. На пример, хемичар донесе комадић материјала у лабораторију и врши нека испитивања; узорак реагује на различите начине, а из тих реакција хемичар изводи основне информације о природи дотичног материјала. Аналогно томе, би се могао одређени скуп људи одвести у лабораторију и тамо пажљиво контролисати варијабле, начинити нешто и посматрати реакције.

На пример, од неколицине испитаника тражи се да ураде, различите, чак и чудне ствари. У раној експерименталној психологији испитаници су морали подизати терете, гледати осветљена и неосветљена места и процењивати интензитет светлости. Данас испитаници решавају проблеме, реагују заједно са другим живим бићима и чак, понекад, подносе електричне шокове.

Мерење људских вредности посматрањем људског понашања има огромну важност за побољшање система. Кадгод се чини да вредност као нпр. сигурност, реакција или образовање, надилази економска разматрања, економика ће се борити да смести те "неухватљивости" у оквире

³⁹ Ibid

неке економске скале помоћу одређене методе. С друге стране жели се почети од самог почетка, без икаквих претпоставки о вредности новца или неке друге робе. Жели се да се види како се људи понашају кад имају могућност избора. Кад изврше неки избор то се онда узима као евиденција њихових вредности. Они заправо могу заменити новац за неку другу робу, а тај избор биће одређен само посматрањем њиховог понашања. Упркос томе, емпиричари већ у овој фази развијају неке претпоставке. Један од њих је да се избор могућности које постоје у одређеној околини може сврстати у неки ред. Тако ћемо имати "главни избор", префериран више од осталих, и "крај", избор који је најмање префериран, а између њих су сви остали избори у низу. Наравно, исту претпоставку начинио је и економиста: његова претпоставка гласи да је више новца увек много вредније од мање новца.⁴⁰

Можда је у развоју вредности везаних уз планирање, најважнији концепт тзв. висине аспирације. Његова бит је да, и ако у принципу постоји оптимално решење проблема, људска бића желе досећи само одређени ниво иза којег не желе да иду, мада им то може донети много више користи.

На крају се истраживачу може предложити да, уместо што тражи оптимално решење системских проблема, размотри решење с много реалнијег становишта. Може да се тврди да је исправан онај дизајн система који је усмерен према висини аспирације потрошача система, а не према идеалном економском оптимуму. Дobar део расправе заузео је разговор између два истраживача, и то о висини аспирације. Са аспекта економисте чини се да је једноставно понашање економске чињенице да је истраживање могућности вреди одређену суму новца. Ако се узму у обзир и ови трошкови, тада се целокупни концепт висине аспирације може изразити у економском моделу.

Са системског становишта расправа између економисте и других уклапа се у једно веће разматрање начина на који истраживач – менаџер сме да потроши своје време: на које проблеме треба посебно обратити пажњу и колико пажње? Сваки менаџер брзо открива да не може обраћати пажњу на сваку важну ствар; неки менаџери су довољно свесни и схватају зашто обраћају пажњу на неке ствари, а на неке не. Економиста ће рећи да се то уклапа у општу схему, а локације ретких ресурса – у овом случају, менаџеровог времена – и да је проблем, у принципу, решив помоћу модела алокације. Други ће тврдити да проблем зависи од основних психолошких карактеристика менаџера – до висине његове аспирације за различите задатке. Ако су сви довољно отворени, могу своје разлике решити помоћу генералног модела алокације менаџеровог времена.

До сада смо говорили о проучавању људског понашања или у лабораторији или помоћу интервјуа и упитника. Осврнимо се сада на истраживања друштвених група и њихова понашања у "природној средини". Један такав тип истраживања назива се "игра" (сасвим различито од "теорије игара"). У игри менаџери су смештени у околину која донекле симулира повећану способност сагледавања рада целог система и одвајања најкритичнијих елемената од мањине критичних тачака.

⁴⁰ Ibid

Неки сматрају да је оно што су назвали "социотехнички систем" заправо систем који може препознати и психологију индивидуе и техничке аспекте система. Тај је напор типичан за одређен број покушаја повезивања технолошке и социјалне стране проблема у једну околину.

Постоје темељне психолошке разлике међу интелектуалцима који припадају науци о управљању и оних који припадају науци о понашању. То је разлика између рационалног и емпиријског типа човека или између рационализма и емпиризма. Рационалан тип проналази крајњи метод свог рада у моделу, у теоријској структури која показује како се комадићи реалности састављају у прецизну кохерентну слику. Емпиријски тип, с друге стране, проналази своју крајњу реалност у ономе што директно посматра, крећући се у близини тога. Рационалиста је овде ужаснут бескрајном количином података, чије прикупљање забавља емпиричара. Према рационалности емпиријски истраживач излази сваки дан из куће са својим магнетофоном и другим средствима, враћа се са енормном количином информација и тек тада почиње да брине како те информације да анализира.

Како емпиричар зна да ли му је неки податак добар ако не размисли шта је критично у систему, а шта није? Емпиричар, на другој страни сматра да је изградња модела апстрактна активност која није ни од какве важности за реалну ситуацију. Он се осећа много ближи менаџеру, и то у многим случајевима заиста и јесте. Емпиричар може с менаџером да разговара директно употребљавајући његову терминологију, може се спријатељити с њим и осетити да менаџер разуме оно што му он говори; док је менаџеру градитељ модела далек зато што менаџер није и градитељ модела и не разуме увек шта је то моделирање.

4.3. Антипланирање

Популарна је била идеја да је најбољи приступ систему кад некоме даш да њиме управља. Истраживач – менаџер се сматра великим познаваоцем система и особом бриљантног ума. Менаџер истражује разне аспекте система, прима податке и извештаје о његовом функционисању и затим одлучује шта би требало учинити. Менаџер, у већини случајева, не може експлицитно да објасни које је кораке предузео, а и не осећа потребу за тим. Због тога се он оцењује с обзиром на своју перформансу, ако неки млади стручњак показује знакове доброг вође, бива унапређен у менаџера, а ако тог квалитета нема, никада се не пење на лествицу. У тој антипланској школи образовање је део система и никад се не објашњава експлицитно.

У свакој индустрији где је менаџер израстао из жељезничара, радника у аутомобилској индустрији, он "познаје посао" и не може схватити да му неки "зелени аутсајдер" може рећи ишта важно. Један такав менаџер никада неће доћи на помисао да упита истраживача како да потроши

своје време или на шта би требало обратити пажњу. То су ствари о којима одлучују искуство и разум.

Дакле, постоји једна врста антипланског приступа и њена опозиција, тј. практични, искуствени приступ, допуњен интуицијом, вођством и бриљантним аналитичким приступом истраживача.

Можда су најлошије антипланске концепције оно што их често заговарају скептици и детерминисти. Скептик верује да никада нећемо разумети ни најмањи део система. Данас се брже крећемо, брже облачимо, брже једемо, брже рекреирамо. Скептику се зато ентузијазам технологија чини само једном новом манифестацијом болести људских бића. Уосталом, скептик је обично крајњи песимиста. Најједноставније на свету је бити релативиста, неко ко каже "зависи" и "никада се не зна коначни одговор". Он једноставно показује екстремне тешкоће при одговарању на питања, а последица тога је да своје тешкоће почиње да посматра као резултат своје властите скептичне филозофије. Но, за оне који озбиљно мисле о неком проблему, та врста релативизма мало чему служи и друштвено је неприкладна.

Много озбиљнији противник планирања је детерминиста, човек који верује да већина људских одлука није у рукама доносиоца одлука, већ у рукама неконтролисаних социолошких снага. За детерминисту не постоји некакав доносилац одлука у смислу особе или групе која има способност да бира: нико и ништа не одређује политику предузећа.

Многи истраживачи никад нису разматрали друштвене и политичке темеље науке; они желе да раде на проблемима који их занимају и нису као научници забринуте за будућа друштва или за околину која ће подупирати људско учење. Ови "чисти" научници су једни од најјачих антипланера: истраживање се не сме планирати; они претпостављају да неко други, ко не игра научну улогу, креира сигурно друштво.

Други антиплански приступ базира се на самоанализи. То је схватање да се свет, онакав какав заиста постоји, налази у самој људској свести. То значи да је планирање тоталних система бесмислено, ако се под тим не разуме потпуно истраживање душе појединца. За оне који подржавају поглед на свет који полази од унутрашњег живота, проблем живота је само покушај да се разуме што смо заиста сами у себи и да се схвате различите врсте нашег "ја". Постоји и конзервативно "ја" које је одбацило револуцију из конзерватизма. Затим, постоји нихилистичко "ја" за које је сва егзистенција тривијална. Ту је и непосредно "ја", које своје вредности проналази ту и тамо и сасвим пориче значење циљева и средстава. Осим тих, постоји и визионарско "ја" које тражи спаситеља, али често налази врага. У свим тим тражењима самог себе нема ничег што би било иоле слично шпекулацијама менаџера истраживача и других. Заиста, неприкладно је да самоаналитичар класификује људе по типовима, посматрајући његово понашање, само зато што је можда имплицирано у фазама "најмоћнији", "конзервативан" итд. Оно што нам изгледа да једна особа чини, наћи ћемо у очима друге особе; а то је управо оно што је у души посматрача, а не у души испитаника. Другим речима,

"результати" истраживача о понашању углавном нам описују какви су противници, а не какви су људи уопште. "Препоруке" истраживача су израз његовог бића и немају никакве везе с "оптималним" променама у стварности.⁴¹

Таква је филозофија самоанализе. У њој се не говори о системима, компонентама и мерама перформансе, ни о побољшању истраживачког схватања света. Какво год се побољшање јави, то је, по овом схватању, само побољшање личног разумевања властитог "ја" и нема ништа заједничког с прогресом који је имплициран у нама о управљању и планирању.

⁴¹ Ibid

5.0. ПОЈАМ СИСТЕМА И ТЕОРИЈА ЦИЉА

5.1. Опште намене

Људско деловање на систем и његово значење се развија у науку о деловању. Теорија системских сврха због тога је остала проблематична јер се појам сврхе изворно ствара са становишта појединачних деловања. Под деловањем треба разумети свако смислено оријентисано људско понашање, а под системом свака целина која се одражава делимично на тематику рада, делимично на тематику спољних околности, у једној сасвим комплексној, променљивој околини којом се не може овладати. Нама је овде циљ да говоримо само о системским деловањима тј. о системима који су створени из конкретних деловања једног човека или више људи и ограничавају се од неке околине одређеним односима између тих деловања.

Појам деловања и појам система нам наговештавају старе дилеме, наиме проблем основних појмова кретања и супстанце који се не могу свести један на други.

Овде се треба позвати и на појам сврхе који постаје један од помоћних појмова – други појам целине која се састоји од делова којима је филозофија закрчила приступ својим мисаоним претпоставкама.

Појмови деловање и систем с којима смо започели, тако су направљени да се полазећи од њих може успоставити контакт са старијим деловањима, односно идентичност бића. Долазимо до тога да се појам сврхе премести из науке о деловању у теорију система.

Оријентисање на сврху у оквиру теорије система и у светлу њених основних појмова постаје важна тема истраживања. Постоје нека мишљења да рационални избор може бити само избор средстава за неку сврху а не избор саме сврхе, било да се сврха схвата као средство за једну даљњу сврху. Константност је према томе, само системом релативно константност која не искључује мешање сврха у оквиру њихове функције. У основи појам система је садржан у оквиру теорије деловања али се он са становишта те концепције не може схватити ни развити. Већ дуго се сврха не схвата истинито, коначно стање процеса деловања, него као субјективни ангажман. Примена појма сврхе на системе и последице које једна таква теоријска одлука има за размењивање система могу се показати на више примера. Организације (предузећа) су као системи који су управљени на испуњење одређених сврха. Организациони систем је рационалан ако испуњава своје сврхе.

Системи се обично дефинишу као целине које се састоје од делова, али су више него сума делова, ради постављеног циља. Може се рећи да се целина сматра као сврха система, а средства као његови делови. Начином комбинације средстава, односно организацијом настала је више него сума делова, наиме испуњење сврхе.

Организација у смислу једне чисто интерне координације средстава била би према томе фондирајући процес стварања система, оно што ће бити суштина (бит) система. Средства нису делови сврхе, него делови система деловања у којем и сврха испуњава функцију дела.

Теорија рационалне организације мора своје истраживачко подручје довести у облик ланца сврха – средство. То је лако, рецимо ако се анализира производни процес који у коначном производу има своју једнозначну сврху. Коначни производ може као предочена сврха дати објашњења за то која су средства потребна и које су алтернативе у набавци материјала распореда рада могуће, полазећи од сврхе. Сврха програмира могућа средства уз неутрализовање свих вредносних аспеката у ненамераваним последицама тих средстава. Приватна предузећа углавном следе "мноштво сврха" који се у својим захтевима на средства могу противусловити. То значи да је програмирање сврхе утолико неуспело уколико у комплексним системима функција неутрализовања одређених сврха не може бити испуњена или је само у оквирима многоструких избора.

"Опстанак система" је формула за комплетно стање ствари које мора удовољити мноштву вредносних усмеравања и стога не може бити вредносно неутрализовано једном специфичном сврхом. Појам опстанка означава перспективу која пази на конкретне егзистенцијалне услове, појам средстава напротив означава одређену врсту апстракције. Производни процес се може рационализовати у два различита низа према шеми сврха – средства при чему једно настајање свагда предпоставља настајање као непроблематично. Тако настаје једна од најважнијих ствари теорије система, третирање рационализације односа структуре и процеса. Обрада података довела је до увида да рационализација процеса комуникације, имплицира одлучивања о структури да се полазећи од тога могу ставити захтеви на изградњи предузећа.

Шема циља не може постићи рационализацију односа структуре и процеса. Структура, наиме има нужни однос према процесу који без ње не може бити процес. Тај се однос не може разумети као средство у процесу, чак ни као функција. Можемо на крају доћи до тезе карактеристичне за сазнање о организацији којом се објашњава и предузима основни процес, поистовећивање шема сврха – средство са шемом целина – део. Та теза значи да је хијерархијски ред положаја у систему ред сврхе и средстава. Хијерархија положаја може оријентацију према шеми сврха – средство само онда да конкретизује кад је и сама конструисана као сврха – средство. Она тиме постаје кичма система.

5.2. Функција циља

Функција постављања сврхе циља се може дефинисати као функција апсорпције комплексности и променљивости. Тако је извршена промена перспективе наспрам традиционалног тумачења сврхе као бити деловања, али осим тога није још пуно постигнуто.⁴²

⁴² Luhman L: "Life Can Be So Nonlinear", American Scientist, 1960.

Треба проценити да ли је сврха као мисаона фигура довољна, да ли се мора радити с претпоставком "више сврха" или да ли су проблематичне ситуације тако комплексне да хеуристичко – адаптивне технике навирања које су с обзиром на део потпуно остварене, усмерене на то да се преживи, заслужују предност. Сврхе служе спецификацији концензуса између система и околине и тиме редукују комплексност околине и изгледа промене које систем мора да поштује ако жели да се одржи. Постављање сврхе омогућава делимично премештање проблематике опстанка споља према унутра, дакле у сферу сопствене диспозиције. Постизање сврхе само не може у свим случајевима да осигура опстанак система.

Најновија схватања теорије система се не могу каузално објашњавати из своје околине – то би условило самом појму система с његовим разликовањем. Унутрашњост – спољашњост – јер они располажу и јер они узроке који решавају њихове системске проблеме бирају само према информационам аспектима. За теорију система је важно да тумачење система личног деловања као и интерних процеса који служе читавој припреми имплицира тумачење околине. Границе система нису начелно границе подручја дешавања каузалности. Каузални процеси теку из околине у систем и из система у околину.

5.3. Принцип оптимизације

Недостајућа истина постављања сврхе, његова субјективна самовољност, ако се тако може рећи, постаје сада заједнички (али не и интегрирајући) основни проблем разних наука о деловању. Питање које се често поставља, како се упркос мноштва вредносно комплексних последица и мноштва алтернатива може доћи до исправне одлуке. Економска теорија даје двоструки одговор: на нивоу укупне привреде принципом тржишта са слободном конкуренцијом, који допушта да је индивидуално постављање сврхе без последица, а на нивоу појединачног предузећа дефинишу се аспекти у зависности од оптималне вредности реализација између последица деловања.

Принцип оптимизације треба да ставимо у однос према проблему неутрализовања последица и да га карактеришемо начином на који он ту своју функцију вредности остварује. Тако добијамо ограничено схватане функције оптимизације, које се онда може ускладити са новим развојем према системској теорији. Мора се разјаснити везаност формалног принципа оптимизације односа уз максимирање добити. Циљ максимирања добити не може се преносити од појединачних одлука на системе.⁴³ Захваљујући прорачунавању економичности може да се ради с апстрактним сврхама у једном временском хоризонту (дугорочније) и с много комплекснијим преференцијалним

⁴³ Ibid

структурама а да се због тога мора одрећи одлука или у процесу одлучивања користити ирационалне помоћи. Принцип економичности није принцип апсолутног оптимума, а вредносно нереалан је само у смислу улазне индиференције. Техника оптимизације није никакав надоместак истине: оно циљ наводи против тврдње да принцип економичности може утемељити оптималну исправност појединачног деловања јесте исправно, али губи свој полемички смисао ако се принцип економичности ограничава на његову систематску функцију неутрализацијске помоћи, а исправност решавања на томе да оно решава системске проблеме.

Оптимизација изискује операционализовање у смислу емпиријских фиксирања критеријума успеха, јер се иначе не може извести једнозначно одређено дешавање. Операционализовање искључује својим примесима оптимизацију. Оно изискује растављање сврхе у средства која уколико су зависна доспевају у међусобно противречје онда када и сама треба да буде оптимизирана.

5.4. Улаз – излаз система

Улаз – излаз модел се углавном може сматрати систем – теоријским еквивалентом за традиционалне појмове сврха – средство. Теорија система не избацује потпуно целу сврха – средство, она јој само одузима њен темељно појмовни ранг и на то место поставља појам система који имплицира инпут – аутпут модел. Она (теорија система) не употребљава више целину сврха – средство као темељно појмовни оквир свих анализа, него само још као одређену интерпретацију односа инпут – аутпут.

Ово значи да уврштавање целине сврха – средство у теорију система је могуће само ако се она сједини с инпут – аутпут моделом. Тада се може говорити и о програмнирању ("програм сврхе", производни програм, планирање производње). Инпут – аутпут модел одређује се на вишем нивоу комплексности, наиме не за деловања, него за системе – исту тему као шема сврха – средство: вредновање каузалног одређења неодређеног.

Оно што се постиже у разумевању функције постављања сврхе може се применити за појашњење одређене примене инпут – аутпут модела, и обрнуто, мишљење према шеми сврха – средства може се прецизирати везом с инпут – аутпут моделом и уврстити у теоријску концепцију системског рационализовања.

Прогнозе продаје (једног предузећа) нису по себи циљеви предузећа, оне се по томе тек треба да учине. То се догађа тако да се очекивани излаз система програмира као сврха, а за потребан инпут система као средство.

5.5. Систем – околина

Системи се често схватају као целине које су више него сума њихових делова, али се није могао поставити уверљив однос такве интерпретације система ценом целина – део у шеме сврха – средство. Претпоставка целине што се састоји од елемената (делова) није људском мишљењу нужно прописани категоријски закон, него покушај да се одговори на питање о саставу живог бића – или још пре да се то питање избегне. Системи се морају схватити крајње формално као идентитет у комплексној и променљивој околини стабиловањем разлике унутрашњост – спољашњост.

Раздвајање спољашњости и унутрашњости стабилизује уједно криву комплексност како би се омогућио ограничен избор могућности деловања. Стварање система састоји се у стабиловању релативно индивидуалних и на околинуправљених структура које редукују комплексност или пак могу олакшати редукацију комплексности конкретним понашањем.⁴⁴

5.6. Степен одређености постављања циља

Циљ може да врши функцију координирајућег генерализовања на два дијаметрално супротстављена начина: апстракцијом на специфични учинак уз индиферентност наспрам других последица деловања, или садржајним генерализовањем до неодређено остављене жеље која отвара путеве који воде до циља.⁴⁵

Сврха није, како то претпоставља киберистика теорија сврхе увек једнозначно представљени емпиријски учинци деловања, него варијабилно чија се једнозначност и подобност за деловање могу мењати унутар општег усмерења и можда мењати од једне до друге одлуке.

Циљ система, рецимо предузећа, јесте производња одређених добара, таквог квалитета да се могу продати на тржишту. Економска предузећа треба да коригује чисту рационалност моделима рационалности.

5.7. Противречност постављања циља

Да би се пртивречно могло деловати, потребно је више деловања, што значи и време. Противречја у сврхама не значе ништа друго него да се неутрализацијска функција постављања сврхе искључи и успоставља "природна" ситуација која је увек комплексна.

⁴⁴ Ibid

⁴⁵ Ibid

Ако се у систем проследи противречни циљеви, тада то значи да се не испоњава неутрализацијска функција сврха и да се одговарајуће свођење ситуације одлучивања мора постићи на други начин.

5.8. Релативност циља

Релативност циља се манифестује као субјективност и потреба утемељења постављања сврхе, имплицирана је у појму вредности, а да се и изричито формулише тврдњом да се многа средства у другој перспективи могу сматрати као сврхе и многе сврхе у другој перспективи и као средства.

Са аспекта подсистема сви други елементи (делови) система јављају се као околина и то као околина која показује више степен него спољна околина укупног система. Подсистеми могу, наиме, као и сам систем до даљњег да полазе од тога да је њихов опстанак осигуран ако испоњава њихову подсврху. Свакако се планирање у комплексним системима мора да оријентише на мноштво системских референци. Релативност карактерисања сврхе – средства и неусклађеност основних вредновања, са аспекта теорије система, нису ништа друго него израз те чињенице. За један систем може бити да је циљ исто што и за други систем средстава.

5.9. Дилема функције и структуре

Систем се мора о својим сврхама "споразумети" са околином, он мора да их употреби као основу унутрашње организације, као основу личног учења, а све то претпоставља да се сврхе не мењају од случаја до случаја, него да их се чврсто треба придржавати релативно независно од промене околине. Решавање ових проблема подразумева стабилизовање системских граница. За систем није важан сваки узрок или свака последица каузалних процеса које систем повезује са околином.

Дилема функције и структуре значи, да се не може апсорбовати сва комплексност структуре, да се то мора подесити на структуру и процес и на делатност одлучивања.

Структура и процес морају заједно да делују у смислу "двоструке" селективности.

5.10. Формула опстанка

Модел сврхе приближава се моделу опстанка утолико уколико апстрахује претпоставке о сврси и што даље растеже временски разматрања последица. Формула опстанка је проблемска формула за детаље непредвидиве односе систем – околина, прислоњена је, дакле, на крајњу комплексност. Она не претпоставља комплексност као већ редуковану, него држи све отвореним. Теза да појам сврхе формиран за мањи капацитет уређивања појединачним деловања, а формира опстанак за проблеме система, наводи на то да се појам опстанка као селективни критеријум, може разјаснити теоријом система.

Појам опстанка задржава празно место за једну такву теорију, али га не испуњава. Ако систем треба да се одржи непроменљивим у променљивој околини, тада се намећу важни односи између формуле опстанка и теорије система.

5.11. Теорија мотивације доприноса

Функција избора и функција мотива су обједињене што омогућава да се заједно могу рационализовати. Полазиште је да човек увек делује због својих сврха. Класични приступи полазе од јединства сврхе и мотива премда се сматра саморазумљивим да сврха организације и њена дејства (парцијалне сврхе) нису постали сврхе решавања појединца, него да су то постали уз велика новчана улагања.

У мотивацијској структури појединца мора се захватити акт повезивања последица (плаћање) којим се може учинити атрактивним за појединца деловање у корист организацијских сврха. Консензус је у социјалним системима једна варијабла. Познато је наиме, да се не слаже сваки са сваким. Међутим, треба схватити да свеобухватни консензус није неопходан јер није важан за опстанак и мора се од система до система да истражи "потребни консензус" као варијабла. Није потребно споразумевати се о сврхама уколико се може постићи сагласност око средстава.

Оптimalан је само највећи учинак који има безрезервно одобравање и потпуну идентификацију са очекиваним учинком. Мотивацијска средства се зато морају уносити у план са аспекта да трошкови буду минимални и да води рачуна о вредностима мотива оптимирања.

5.12. Контрола

Контрола није или пак није у првом реду контрола програма одлучивања него контрола одлука. Програми се у контролној спрези претпостављају као исправни. Ограничавање шеме контроле путем постављања премиса одлучивања имплицира да функција планирања и функција контроле конвензирају а да не постављају противречне захтеве, да другим речима, управо исте премисе одлучивања могу оптимално да фиксирају планирање и оптимално да воде контролу. Контрола служи уједно као критичка савест апсорпције комплексности. Разлог контроле је више у дилеми функције и структуре зато што се подсистеми с подсврхама никад не могу савршено да прилагоде с обзиром на функцију.

Функција контроле изискује друге водиче него што је функција проблема. Заједничка основна карактеристика контролног приступа је принцип повратне спреге.

6.0. МЕНАЏМЕНТ И ОРГАНИЗАЦИОНИ СИСТЕМИ У ЗАКОНОДАВСТВУ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ

6.1. Појам организације система

Под организацијом подразумевамо одговарајућу целину која је састављена од делова ради остваривања одређених циљева и интереса. Као таква организација је настала друштвеним ангажовањем човека који представља творца организације, али је истовремено и део организационог система. Свака организација има своје материјалне услове и циљеве, али истовремено има своје духовне, културне карактеристике. Свака организација има своја правила формирања и свог деловања.

Организација има свој став, своју структуру, али и своју динамику као кретање, промене и развој. Проблемима организовања бави се посебна научна дисциплина организације рада, чији се предмет изучава на више школа и факултета.

Организација има универзално значење, јер је присутна у свим облицима рада и деловања човека свугде у свету. Институционални појам организације подразумева сваку организацију која има своју институцију, прописе, људе, седиште, својство правног лица. Она је присутна како у материјалној производњи, тако и у школству, здравству, култури, спорту и слично.

Према речима професора Драгана Суботића,⁴⁶ организација је структурни (има свој састав, структуру) и функционални појам, што ће рећи да свака организација има једну или више функција које обавља у оквиру поделе рада. Сваку организацију карактерише: организација представља оквир понашања и деловања у складу са циљевима; организација такође представља хијерархију међу људима, затим систем који складно делује и обезбеђује обављање одређених послова и задатака.

Организација је инструмент да се изврши одговарајући процес, да се реализују краткорочни или дугорочни циљеви у складу са планским активностима.

Општи или базични систем представља модел формирања у свакој организацији, али свака организација има неке своје специфичности којима се базични модел допуњује или пак коригује. По том базичном моделу свака организација има своју организациону шему, своје циљеве, поделу рада и хијерархијску структуру, систем координације и руковођења, краћу или дужу прошлост и слично.

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.

Разликујемо природне, техничке и организационе системе. Док су природни системи формирано без утицаја човека на основу природних закона, дотле су технички и организациони

⁴⁶ Суботић Д: "Основи менаџмента", Цекош, Нови Сад, 1999.

системи формирани од стране човека уважавањем одређених техничких, економских и друштвених закона. Они настају по вољи и смислу које им даје човек, без којег не може постојати било који технички или организациони систем.

6.2. Неке карактеристике система

У основне карактеристике неког система, на основу којих се системи међусобно упоређују, спадају сложеност система, одређеност система и отвореност система.

Када је у питању сложеност система онда се она мери на основу структуре самог система, на основу отпора управљачким и руководним утицајима и на основу оператора програмских решења.

Тако се на основу броја елемената и њихове величине утврђује да ли је систем мање или више сложен са становишта могућности управљања и руковођења тим системом. Тако су корпорације далеко сложеније и по величини и по броју елемената од једног простог предузећа без саставних елемената или пак мањег броја тих елемената.

Када је у питању отпор према управљачким структурама онда се може констатовати да тај отпор више показују сложени системи уколико то управљање и руковођење не врше аутоматским уређајима, уколико је мрежа управљања и руковођења развијенија и уколико је разграђенији систем информисања и "обrade" радника путем информација. Сложеност система се изражава и на основу оператора и технике којима се обрађују подаци који представљају информацију и налоге за извршавање радних задатака без утицаја управљачких структура. Без ове технике систем би спорије функционисао и показао се на тај начин сложенијим.

Сваки систем је одређен својим елементима и нормама понашања. Ако систем нема своја правила понашања и деловања, онда кажемо да систем није одређен, односно дефинисан. Супротно имамо одређене и дефинисане системе.

Отвореност система значи његову повезаност са ужом или широм околином, његову мању или већу зависност од те околине у погледу организације, управљања, информисања, због чега је неопходно доносити одговарајуће одлуке како би се та зависност смањила на најмању меру. С друге стране, затворени системи су слабо повезани са окружењем од кога су најчешће независни и због тога нема комуникације и других утицаја на функционисање ових система. У затворене системе спадају аутоматизовани системи, војска, неке државне институције и слично. У те системе могу ући и излазити само она лица која су ту запослена и оне информације које се посебно одобре.

6.3. Субјекти менаџмента

6.3.1. Предузеће као субјект менаџмента

Предузеће је уз менаџере главни субјект менаџмента. Њега карактерише економски план и циљеви, техничка и организациона форма организовања, хоризонтална и вертикална структура, мања или већа сложеност, подела рада, систем организовања, координација руковођења. За разлику од других система, предузеће је усмерено ка остваривању економских циљева.

Организациони дизајн изражава елементе и сложеност предузећа, а функција показује сврху и циљ формирања и постојања предузећа. Базични модел предузећа показује и стил управљања предузећем. Стварање организационог дизајна представља главну функцију менаџера.

У сваком предузећу укрштају се многоврсни интереси: интереси власника и менаџера као што су акумулација, надокнада амортизације, максимални профит, проширивање капацитета и асортимана, освајање нових тржишта исл. Ту су и интереси запослених, као што су плате, животни стандард, животни радни услови, заштита на раду, кориштење годишњих одмора и слично. Уз ова два циља и интереса иде и задовољавање здравстваних, образовних, културних и других потреба.

Свако предузеће карактерише следеће:

- статус правног лица, да би предузеће могло да улази у облигационе и друге односе са другим предузећима и другим субјектима друштва,
- стицање и губљење статуса правног лица регулише се законом о предузећима у којем су утврђени услови за стицање и губљење статуса правног лица,
- обављање једне или више главних и помоћних активности,
- већа или сложена предузећа могу имати органе управљања, као што су скупштина, управни и надзорни одбори,
- постојање менаџера који руководе радом предузећа,
- надлежност органа управљања и руковођења одређује се статусом и законом,
- контрола – интерна и екстерна ,
- информисање.

6.3.2. Сложени системи

У сложене системе спадају корпоративна предузећа, холдинг предузећа, мултинационалне компаније, трусови, концерни, синдикати, конгломерати исл.

Корпоративна предузећа настају удруживањем на трајној основи више власника капитала. Најчешће су јединствене и централизоване организације са ограниченом одговорношћу.

Удруживањем корпоративних предузећа стварају се холдинг предузећа. На основу откупа капитала или акција од корпоративних предузећа на основу чега се успоставља контрола над тим корпорацијама.

Мултинационалне компаније су сложени системи, који делују у више земаља, па и континената, у виду картела, трустова или концерна. Оне желе да "покрију" светско тржиште и да држе контролу над сировинама, ценама робе и радне снаге.

Углавном су централизоване организације путем плана и распореда, али иду и ка децентрализацији, с обзиром на тешкоће управљања са једног места.

У трустовима власници капитала на заједничку организацију (труст) одлучују о хартијама од вредности, док концерни представљају монополску организацију која настаје удруживањем различитих предузећа, области и грана ради контроле финансирања и усмеравања капитала.

Синдикати су монополске организације везане за послове продаје са циљем да се ограничи конкуренција. Треба разликовати синдикат као предузеће од синдиката као добровољне и самосталне организације радника, која штити њихова права и интересе, а није предузеће и профитна организација.

Конгломерати су организације сложеног карактера који настају повезивањем предузећа, који се баве обезбеђивањем сировинске основе, преко примарне и финалне производње до обављања услужних делатности.

Поред ове поделе сложених предузећа постоје још неке врсте предузећа и друштва која делују на основу закона о предузећима. Разликујемо привредна друштва од јавних предузећа.

1. Привредно друштво – предузеће

Оснива се као друштво лица или капитала (компаније, корпорације).

Друштво лица може бити:

- Ортачко друштво,
- Командитни друштво.

С друге стране, друштва капитала могу бити:

- Акционарско друштво (АД)

- Друштво са ограниченом одговорношћу (ДОО).

Према закону о предузећима, предузећа се могу повезати путем уговора или капитала, на основу чега се формира матично и зависно предузеће. Сва предузећа имају исти положај, права и одговорности на тржишту као и друштвене обавезе.

Суштина предузећа је у статусу правног лица и обављању делатности ради стицања добити.

Предузеће може бити део, који нема статус правног лица, а формира се оснивачком актом, односно статусом, којим се може дати одређена аутономија предузећа у правном промету, обрачуну резултата пословања, а може имати подрачун у складу са законом.

Оснивачки акт предузећа је уговор о оснивању, који представља писмени акт.

Закон о предузећима одређује садржину оснивачког акта, који је услов за регистрацију. Предузеће се формира на одређено или неодређено време. Ако законом није одређен рок трајања предузећа, сматра се да је предузеће основано на неодређено време. Закон такође одређује одговорност оснивача за законитост рада и поштовање оснивачких аката, циљева и интереса утврђених приликом оснивања. Предузеће је дужно да послује у складу са законом, добрим пословним обичајима и пословним моралом, а контролу над законитошћу рада предузећа врши надлежни орган.

2. Јавна предузећа

То су посебна предузећа, чији рад се регулише на основу закона о јавним предузећима. Део одредбе закона о предузећима се примењује и у јавним предузећима која нису регулисана посебним законом. Према закону о јавним предузећима, јавно предузеће је предузеће које оснива држава или локална самоуправа ради обављања делатности, која је од општег интереса, а на основу којих се задовољавају опште друштвене потребе, као што су водоснабдевање, шуме, железнице, телекомуникације, електропривреда, пошта исл.

Органи у јавним предузећима:

- скупштина,
- надзорни одбор,
- управа (менаџмент).

Јавно предузеће доноси план пословања, дужно је да поштује етички кодекс понашања и деловања, подложно је ревизији пословања.

6.4. Менаџмент и интереси у предузећима

Интереси су главни покретач појединца, друштвених група и запослених на активност, на рад и постигнуће у раду. Корист од те активности покреће рад и колектив да остварује производне резултате и планове производње и да на тај начин утиче на задовољење личних и колективних интереса.

Интереси који има појединац као што су већа зарада, бољи животни стандард, становање, одевање, задовољење културних и других потреба исл. називају се лични интереси.

1. Тако Алдион Смол истиче да постоји 6 оновних интереса или жеља: за здрављем, за богатством, друштвеношћу, знањем, лепотом и праведношћу.

2. С друге стране имамо интерес предузећа за развојем, за напредовањем, интерес локалне заједнице, државе и слично, што зовемо општим или заједничким интересом.

3. Постоје интереси привреде, интереси просветних и здравствених радника, државних службеника исл, што називамо посебним интересом.

4. Радници су као субјективни фактор производње посебно заинтересовани за:

- повећање животног стандарда и плата,
- побољшање услова рада и заштите на раду,
- за стално стручно усавршавање,
- за побољшање друштвеног статуса радника у предузећу, као што су услови за одмор, рекреацију, топли оброк у току рада;
- за обезбеђење повољнијих услова за коришћење годишњих одмора,
- за обезбеђење услова за коришћење слободног времена после рада (позориште, биоскоп, спортске и културне манифестације),
- за заштиту животног простора и околине,
- за унапређење организације рада које ће обезбедити минимум физичког и умног напрезања
- за унапређење технологије која ће радника чинити све више контролором, него непосредним извршиоцем радног процеса,
- за скраћивање радног времена на основу повећања продуктивности рада увођењем нових технологија,
- за стручно усавршавање како би радник могао са што мање напора и непознаница да извршава радне задатке,
- за скраћивање радног времена као једног од услова за ослобађање радника и рада од негативних последица радног процеса (Х. Маркузе),

- за развој здравствене заштите непосредно у предузећу и општини као би се ефикасније заштитило здравље радника.

Као што је познато, интереси радника су често супротни интересу послодаваца, због чега често долазо до неспоразума и конфликта у раду у виду штрајкова, протеста, петиције, бојкота исл. Кажемо да су њихови интереси амбивалентни. Зато их треба ускладити како би се обезбедило јединство супротних интереса.

Притом се користе различите методе као што су:

- израда адекватне систематизације и описа и радних послова, како би радник знао своја права и дужности, односно послове које треба да изврши,
- утврђивање одговарајућих норми и стандарда, како би радник знао који се од њега резултати очекују,
- израда адекватних критеријума и мерила за утврђивање плата и других давања, као што су плаћање по норми, времену, јединици производа или пак плаћање по акорду.
- израда адекватних критеријума и мерила за стимулисање веће производње, као што су прогресивне, дегресивне и пропорционалне релације учинка и плата,
- утврђивање мерила и критеријума за утврђивање сталних (сложеност, одговорност и услови рада) и променљивих критеријума за утврђивање зарада, као што су обим, квалитет рада, уштеда у раду, благовременост у раду исл.

Усклађивање индивидуалних и колективних интереса у предузећима врши се на различите начине:

- индивидуалним договором радника и послодавца,
- подношењем приговора послодавцу или другом надлежном органу,
- посредовањем синдиката и његовог представника у решавању приговора радника,
- преговорима радника и синдиката са послодавцем у вези насталих сукоба интереса на релацији радници – послодавац, или пак једне групе радника у односу на друге раднике (чест је сукоб интереса радника и администрације, привреде и ван привреде),
- закључивањем колективних уговора између синдиката и послодаваца за одређивање плата и других права радника у дотичном предузећу,
- закључивање уговора о раду између радника као појединца и послодавца са којим се могу ускладити конкретни интереси и решити настали спор,
- социјални дијалог на основу предузећа, гране и државе успостављањем економско – социјалних већа, ради увођења трипартитивног социјалног дијалога,

- увођењем партиципације радника путем савета или већа радника, сходно конвенцији број 135 о радничким представницима,
- обезбеђењем права радницима на синдикално организовање и деловање, сходно конвенцији број 87 Међународне организације рада,
- у најтежим случајевима код отказа без кривице радника, користити конвенцију број 158 која налаже обештећење радника,
- доследним извршавањем обавеза према радницима од стране послодаваца, а и обавеза радника према послу сходно закону о раду, колективном уговору и уговора о раду. У тим условима влада тзв социјални мир, што значи да су задовољни и радници и послодавац и да процес производње несметано тече (тзв. клаузула, одредба о социјалном миру).

7.0. ФУНКЦИОНИСАЊЕ МАРКЕТИНГА КАО ВАЖАН УСЛОВ ЗА РАЗВОЈ ПРЕДУЗЕЋА

7.1. Основни принципи организације маркетинга

У склопу организације појединих пословних функција у предузећу посебно место има организовање функције маркетинга, јер се преко маркетинга комуницира са окружењем и омогућава интегрисање основних активности у циљу што успешнијег задовољења потреба и жеља потрошача. Организовање поред планирања и контроле, јер фаза управљања предузећем у којој се ствара организациона структура, полазећи од циљева и задатака, те од расположивих материјалних и кадровских ресурса. Да би се обезбедило планирање, извршавање и контрола маркетинг активности потребно је устројити ефикасну организацију маркетинг функције. Свака организација, па и организација маркетинга, мора да полази од 3 начела:

1. специјализације,
2. координације,
3. овлашћења и одговорности.

Специјализација је подела рада на послове и задатке, који се могу обављати само помоћу специјализованих знања различитих струка и степена образованости. Резултат специјализације је повећање продуктивности рада, и самим тим и повећање производње и дохотка предузећа. Али, она ствара и одређене проблеме, који се огледају у: занемаривању општих циљева и стављању у први план ужих властитих циљева, временској неусклађености и извршавању циљева, развоју контрадикторних политика у различитим организационим деловима предузећа итд.

Као последица специјализације јавља се потреба за координацијом различитих организационих делова предузећа. Проблем координације јавља се увек кад треба извршити различите активности ради остваривања заједничких циљева.

Специјализација намеће потребу делегирања ауторитета (овлашћења) и креирања одговорности. У свакој организацији формирају се одређени нивои одговорности, али то истовремено подразумева и потребу за одређеним овлашћењем.

Полазна основа за организацију маркетинга мора бити спремност одговорних руководиоца о прихватању маркетинг концепта и добро познавање циљева пословне политике. Организација маркетинга је специфична за свако предузеће, јер је различит историјски развој, различита величина, различита развојна и пословна политика, различит реноме на тржишту, различити производи, различити кадрови исл. Туђа искуства се могу користити, али се не могу директно копирати.

На организациону структуру маркетинга утичу следећи фактори: величина предузећа, величина тржишта, канали дистрибуције, асортиман производње, конкуренција, кадрови, унутрашња организација предузећа итд.

Основни принципи организације маркетинга су:

1. циљеви маркетинга,
2. идентификација појединих активности,
3. груписање активности у поједине функције,
4. увођење одговорности и овлашћења појединих функција,
5. дефинисање зависности унутар функције маркетинга и маркетинга са другим пословним функцијама.

Пре него обележимо поједине принципе организације треба рећи да је увођење маркетинга вишегодишњи фазни процес, најпре се иде са увођењем функције истраживања маркетинга и промоције, као прелазних решења, па кроз неколико фаза врши се комплетирање организације, док се не дође у фазу интегралног маркетинга. С друге стране, неопходно је извршити припрему кадрова за реализацију новог концепта организације маркетинга.

У приступу организацији маркетинга треба прво утврдити циљеве маркетинга. Циљеви произилазе из прихваћеног маркетинг концепта, а то су по Питеру Дракеру "створити купце", тј. открити и задовољити потребе купца уз остваривање задовољавајућег дохотка.

Ти циљеви се остварују кроз развој нових производа, развој нових тржишта, развој канала дистрибуције, унапређење комуницирања са потрошачима исл.

На основу дефинисаних циљева одређују се активности, које је потребно извршити, да би се остварили циљеви маркетинга. Тако рашчлањивање активности треба груписати у хомогене целине (службе, одељења) унутар маркетинга. Затим се одређују носиоци појединих активности. Број служби зависи од специфичности сваког предузећа, од величине, ширине асортимана, распрострањености тржишта исл.

Одговорности и овлашћења морају бити јасно дефинисани и међусобно усклађени. Свако мора знати коме одговара и ко одговара њему. Треба рећи да само овлашћење може бити делегирано, али не и одговорност према вишем нивоу. Нпр, ја не могу одговорност за извршење неког задатка скинути са себе и делатности на другог. Тај други извршилац може бити одговоран према мени, или сам ја и даље одговоран према претпостављеном.

Правило је у организацији да је број руководећих веза мањи што је већи ниво руковођења и што су послови сложенији. Треба настојати да буде што мањи број организационих нивоа, јер се тиме смањује могућност конфликта и изражавања моћи.

За сваку организациону јединицу унутар маркетинга дефинише се међусобна зависност са другим организационим јединицама, обавезе, одговорности и овлашћења. Најчешћи проблеми у

организацији маркетинга испољавају се у усклађивању са осталим пословним функцијама, јер је потребно обезбедити јединствено извршење задатака у интересу предузећа као целине.

Маркетинг напушта традиционално начело по коме је свака функција за себе морала пословати оптимално (производња за себе, набавка за себе, продаја за себе итд). У систему интегралног маркетинга све функције заједно треба да постижу оптималне резултате. То подразумева да поједине функције своје циљеве треба да подреде заједничким циљевима пословне политике предузећа. За све функције предузећа, сви радници, а посебно руководећи кадар, морају бити тржишно усмерени и тржишно деловати. Координирајућа улога у таквом концепту припада функцији маркетинга.

Основна разлика између класичне комерцијале и маркетинга је нови стил рада, базиран на научним методама и техникама истраживања тржишта, на планирању и развоју производа, који је усклађен са потребама тржишта, на координацији и синхронизацији рада, како унутар маркетинга, тако и између маркетинга и осталих пословних функција. Увођење маркетинга не треба схватити само као реорганизацију комерцијалног сектора, већ истовремено и као интегрисање концепције маркетинга у целокупну пословну политику предузећа. То је сложен и одговоран посао, уз то скопчан са отпорима постојећих кадрова, а неретко и руководећих структура, због несхватања предности што их нуди увођење функције маркетинга у организовану шему предузећа.

Организација је један динамичан процес, јер промене у циљевима стратегијама и плановима маркетинга доводе до потребе прилагођавања организације маркетинга. Једном успостављена организација може постати ограничавајући фактор ефикасног извршавања задатака, па зато треба да буде флексибилан, како би се могла прилагођавати променама тржишта, асортимана, конкуренције итд. Организација мора да буде економична, тј. да уз што мање напора и трошкова извршава постављене задатке. Уз то мора бити и мотивирајућа за извршиоце како би они што креативније обављали постављене задатке.

7.2. Организациони модели маркетинга

Иако постоје стандардни модели организације маркетинга, они се не могу шаблонски применити, јер их је неопходно усагласити са потребама и специфичностима сваког конкретног предузећа. Према већини аутора основни организациони модели маркетинга базирају се на следећим основама:

- организација по функцијама;
- организација по производима;
- организација по купцима;

- организација по регионима.

7.2.1. Функционални модел организације маркетинга

Ако су производи слични, ако их користе сви купци и сви тржишни региони, а при експлоатацији немају техничких проблема, функционални модел организације је најприхватљивији. Свака маркетиншка функција у овом моделу представља посебну организациону јединицу са одређеним бројем специјалиста.

Предност функционалне организације је у могућности високе специјализације стручних кадрова, који могу решавати најсложеније проблеме из своје надлежности. Даља предност је што су све кључне функције маркетинга под контролом само једног лица и што је то са аспекта координације најједноставнији модел организације маркетинга.

Недостатак је овог модела што се са повећањем функција шири круг контроле, па је отежана координација свих тих функција. То утиче на повећање трошкова и на смањену ефикасност организације.

Други модел функционалне организације полази од поделе функције маркетинга у две групе – оперативне и услужне функције.

Оператива и услуге су штабне функције одговорне директно руководиоцу маркетинга. Овај вид функционалне организације гарантује да ће план као креативна активност бити урађен од специјалиста. Због одвојености планских служби од оперативе, овом моделу се приговара да може довести до тога да план не буде утемељен на актуелним тржишним информацијама.

Критике се упућују и због тога што се повећава број хијерархијских нивоа, а тиме и број извршилаца. У овом моделу контрола је ужа, јер руководиоца маркетинга контактира само са два лица, а и ови врше даљи надзор над радом појединих функција у својој надлежности.

7.2.2. Производни модел организације маркетинга

Ако предузеће производи широк асортиман производа и ако су значајне разлике у производима и намени производа, онда су то аргументи за организацију маркетинга према производима. Овај модел је више заступљен код производних добара. Предност је ове организације што омогућава да се одређеном производу или групи производа посвети пуна пажња са аспекта прилагођавања потребама и жељама потрошача. Проблеми понекад настају кад неки већи купац користи више производа, па се дешава да истог купца посећују више продаваца из истог предузећа, што повећава трошкове и збуњује купце. Организација по производима може имати два облика и то:

1. децентрализација свих функција према производима ,
2. централизација одређених функција на основу предузећа .

Децентрализација свих функција маркетинга на производе била би нерационална јер је тешко специјализовати све функције према производима. Тешко је ускладити циљеве и политике по производима, тешко је алоцирати све ресурсе на различите производе, због њихове специфичности итд.

Управо због наведених потешкоћа прибегава се другом решењу где се део активности појединих функција (економска пропаганда и истраживање маркетинга) задржава на нивоу предузећа, а други део децентрализације на производе или линије производа. Централизацијом дела активности на нивоу предузећа рационалније се користе кадрови, простор и средства. Обично се стратешки маркетинг задржава и на нивоу предузећа, а оперативни се спушта на производе.

Децентрализација маркетинга омогућава руководству да се боље сагледају проблеми и доносе реалније одлуке на бази објективних чињеница. Али, тај процес може довести до осамостаљивања појединих погона и служби, до смањења координације и контроле појединих функција и до неекономичности и дуплирања послова. Зато мала и средња предузећа задржавају централистички, а велика користе децентралистички модел организације истраживања маркетинга и економске пропаганде.

Специфичност је овог модела организације маркетинга увођење функције руководиоца производа, иако и у другим моделима организације ова функција има значајну улогу. Руководилац производа је помоћник руководиоца маркетинга за производ или линију производа којом руководи. Он је обавезан да координира и интегрише све маркетинг напоре, који се односе на његов производ. Улога руководиоца производа је више саветодавног него наредбодавног карактера. На једној страни постоји ограничење овлашћења, а на другој пуна одговорност руководиоца производа. Он треба да буде присутан у свим фазама планирања, извршења и контроле маркетинг и активности за конкретне производе.

7.2.3. Модел организације маркетинга према купцима

Ако се пође од чињенице да је задатак маркетинга да што ефикасније задовољава потребе купца онда је овај модел организације најтешње везан за маркетинг концепт. Иначе, модел почива на сазнању да поједини купци имају различите циљеве употребе производа и посебне техничке проблеме у процесу експлоатације. За ову сврху врши се сегментација тржишта према карактеристикама купца. Тако, на пример, произвођачи челика ће организовати маркетинг према бродоградњи, железници, грађевинарству, металопрерађивачкој индустрији итд.

Друга могућност организације маркетинга по купцима је подела на велепродају и малопродају или, пак, на продају робе широке потрошње и на продају производних добара.

Руководилац одељења маркетинга купца залаже се за што већи промет и већи доходак, кроз праћење потреба и жеља својих купаца, ширење тржишта, предлагање нових производа и модификацију старих. Он, као и руководилац производа нема наредбодавну власт, већ само обавља послове координације и извештава надлежне органе о прихватању производа и о жељама и примедбама купца.

7.2.4. Регионални модел организације маркетинга

Купци многих предузећа обично су дислоцирани по разним регионима, па је продаја, као функција маркетинга, често организована по територијалном принципу. Ако су производи и потрошачи релативно хомогени, а регије се знатно разликују по начину куповине и употребе производа, онда то може бити база за организовање маркетинга (Западне Европе, Источне Европе, Африке, Азије или по појединим државама).

Ако су регије просторно удаљене, тј. ако имају национални карактер и ако се разликују по начину куповине и употребе производа, онда се на нивоу регије организују све функције маркетинга (продаја, економска пропаганда, сервис, планирање производа и истраживање маркетинга).

Након кратког образложења појединих организационих модела треба рећи да је у пракси таква појава чисте организације маркетинга. Обично се врши комбиновање различитих организационих форми у зависности од специфичности тржишта и производа, те проблема, који имају поједина предузећа у извршавању функција маркетинга. За провођење организације потребно је велико знање и искуство. Те послове често обављају стручњаци и специјалисти изван предузећа, јер имају већи ауторитет у предузећу и више им се верује и лакше се прихватају њихове сугестије. Иначе код људи је стално присутан отпор према неким поставкама организације, или се он мора превладати. Добро функционисање организације упоређује се са добро увежбаним оркестром, у коме сви појединци имају своју улогу. Организација мора бити прихваћена од појединих извршилаца да би била ефикасна.

8.0. ПРИСТУП ЗА КАДРОВСКО ПОПУЊАВАЊЕ И ПРИЈЕМ РАДНИКА У ПРЕДУЗЕЋЕ

8.1. Системски прилаз

Кадрови су организационе групе радника различите квалификације. Они представљају основни елемент односно подсистем организационог система предузећа без кога оно не би могло да функционише.

Предузеће са својим кадровима треба да представља једну складну повезану и организовану целину, јер без одређене организованости временске усклађености и степена развијености, тај систем не би могао функционисати.

Према повезаности са окружењем овај систем спада у отворене системе јер има свој улаз и излаз, постоји повезаност између система и окружења (окружење тј. предузеће делује на систем тј. на кадрове).

Структура кадрова може се дефинисати у зависности од величине и обима пословања тог предузећа, односно система коме припада. Кадрове чини тим радника који су квалификовани и стручни за обављање посла. У зависности од стручности и квалификованости заузимају место у хијерархијској лествици тог система, и на тај начин се ствара структура система.

Менаџмент предузећа је одговоран за проналажење и избор кадрова за обављање послова у предузећу. Он полази од основног принципа кадровске политике која гласи: прави људи на правим местима и у правом времену. Према том принципу менаџер је одговоран за:

- избор,
- обучавање,
- награђивање,
- оцену рада,
- заштиту,
- односе,
- замену радника за извршавање задатака.

Избор одговарајућих радника за обављање појединих задатака значи проналажење људи потребних профила и нивоа квалификованости. Када се пронађу потенцијални кандидати, проверавају се њихове способности за одређени посао, доноси се одлука о избору најповољнијих који се запошљавају на одговарајућим пословима.

Обучавање радника за дате послове неопходно је обавити чим се радник прими на одговарајуће радно место. То је уствари обука за конкретни посао за који се радник није непосредно обучавао током свог школовања.

8.2. Награђивање

Надлежни менаџер одлучује о висини плате сваког радника, као и о другим награђима за обим и квалитет обављеног посла.

Оцена рада је елемент политике награђивања радника. Надлежни менаџер утврђује место свог радника на ранг листи и на тај начин оцењује улогу појединца у односу на остале запослене.

Односно, између радника и менаџера се регулише спровођење колективних уговора.

Замена радника који напуштају предузеће је посебан проблем кадровске политике, јер се неповољно одражава на текуће пословање предузећа. Уместо радника који напуштају предузеће, морају се ангажовати нови радници. То захтева поновни поступак и проналажења, избора, пријема и обучавања радника одговарајућег профила и степена квалификованости, што се неповољно одражава на продуктивност док траје процес обучавања. Зато се радници посебно стимулишу за "верност" датом предузећу.

8.3. Поступак пријема радника

Специјализована служба за кадровске послове успоставља непосредни контакт са свим кандидатима који се одазову на расписани конкурс за дато радно место. Квалификованост радника оцењује се на основу метода као што су:

- непосредно оцењивање у самом предузећу,
- оцењивање које обављају лица изван предузећа,
- оцена личности.

Ако се кандидати оцењују у самом предузећу, неопходно је да менаџмент унапред одреди за то одговарајући орган (комисију, службу исл.) као и да пропише поступак по коме ће се оцена доносити. То може бити:

- поступак невезаног разговора са кандидатом,
- припремљени системски разговор са кандидатом,
- проверавање потребног стручног знања кандидата кроз разговор,

- проверавање у форми званичног испита,
- пробни рад исл.

Под оценом сличности подразумева се поступак који се спроводи да би се:

- утврдио образовни профил лица које се оцењује, и
- одредило којим захтевима послова највише одговара тај квалификациони профил.

Постоје још неки методи за оцењивање личности, а то су: интервју и тестови. Интервју је оцењивање личности на основу директног разговора. Лице које обавља интервју треба да буде сасвим објективно. Особа која интервјуише мора бити добар психолог, мора имати брзе рефлексе, владати нервима, културно се понашати и опходити са људима исл.

Тестови – постоји врло велики број различитих тестова. Специјализоване установе имају посебне службе за састављање тестова и проверавање њихове ваљаности. Тестирање могу обављати само квалификована лица.

8.4. Укључивање нових радника у колектив

Нови радници се укључују у колектив предузећа када испуне услове конкурса или огласа о упражњеним радним местима и потпишу уговор о међусобним односима у предузећу. Поступак укључивања радника на радним местима се састоји од неколико фаза:

- конкурс,
- први контакт и разговри са кандидатима,
- доношење одлуке,
- укључивање у колектив.

Кадровски органи упућују примљене кандидате надлежним менаџерима одговарајућих служби на пробни рад. Истовремено они обавештавају те менаџере о квалификацијама упућеног кандидата, његовом дотадашњем раду и његовим ранијим радним оценама. Ако је радник задовољио на пробном раду, кадровски орган доноси предлог одлуке о његовом коначном укључивању у радни колектив.

Кадровско попуњавање и пријем радника у предузеће има велики значај. Процес привређивања одвија се кроз комбинацију трију елемената: радне снаге, средстава за рад и материјала. Основни покретачки елемент производње јесте радна снага. Радна снага (људи) чине основу организационе структуре сваког пословног система. Она је неопходна за обављање делатности предузећа. Ниједно предузеће не може да функционише без одговарајућих кадрова. Број и класификациона структура кадрова представљају битан услов успешног пословања предузећа.

ЕМПИРИЈСКИ ДЕО

МАЛА И СРЕДЊА ПРЕДУЗЕЋА КАО ПРИВРЕДНА ДРУШТВА У КОМПАНИЈСКОМ ПРАВУ

1. ОДРЕЂЕЊЕ ТЕРМИНА И ПОЈМА ПРАВА ПРИВРЕДНИХ ДРУШТАВА (КОМПАНИЈСКОГ ПРАВА)

1.1. Одређење термина

Одређење термина за нову грану права која има свој специфичан предмет изучавања, има посебну тежину. Наши аутори ову дисциплину називају Право привредних друштава. У Француској је уобичајен назив *Droit des societes* или *Droit des societes commerciales*, а у Енглеској *Company law*. У САД се користи термин *The Law of Corporations*.

Правни факултет у Београду има дугу традицију употребе термина "Компанијско право". Термин Право друштава је преширок и обухвата и форме грађанских друштава. Опција између термина Компанијско и Корпорацијско право у основи и не постоји због истоветности њиховог значења, с тим да се први употребљава у енглеској, а други у америчкој правној традицији.

1.2. Одређење појма

Компанијско право се бави изучавањем правних норми које уређују специфичности приватно-правног удруживања правних и/или физичких лица и њиховог капитала ради остваривања одређених заједничких интереса насталих на тој основи.

Постоје правне форме привредних друштава које су у основи негација идеје настанка ових друштава на основу удруживања више лица са одређеним заједничким економским циљем, будући да тог удруживања и нема. Ради се о привредном друштву са једним лицем: ДОО и АД.⁴⁷ У оба

⁴⁷ ДОО – деоничарско друштво, АД – акционарско друштво

случаја реч је о правно дозвољеној форми која има сва обележја привредног друштва и подлеже истом правном режиму као и идентичне правне форме организовања са више лица.

У другом случају, постоји удруживање више лица са заједничким економским циљем, али се током живота друштва, независно од основа, тако настало друштво сведе на једно лице као власника (ортак, члан или акционар).

У трећем случају постоји удруживање више лица ради остваривања одређених заједничких интереса, који редовно нису економски, већ могу бити друге природе. На овој основи настају разне форме удружења, које нису привредна друштва.

1.3. Предмет компанијског права

Предмет компанијског права је изучавање правних норми које се баве приватно- правним удруживањем лица правним послом ради остваривања одређеног заједничког економског интереса.

Три су заједничке карактеристике овог удруживања:

1. удруживање лица на основу ког настаје посебна правна заједница ;
2. удруживање настаје на основу правног посла (уговора нпр.) ;
3. удруживање је усмерено на остварење неког заједничког економског циља.

Одређење предмета компанијског права значи да се ова грана бави следећим формама друштава:

1. ортаклук (грађански), као основа настанка привредног друштва ,
2. привредно друштво (ортакко, командитно, ДОО и АД) ,
3. друштво за узајамно осигурање и
4. задружна друштва (задруге) .

Постоје и друге заједнице које нису привредна друштва јер немају кумулативно све наведене карактеристике привредног друштва као посебних правних заједница. У такве спадају нпр. сувласништво, сунаследници, заједничка имовина брачних другова. Привредна друшта нису правне заједнице, већ су установе јавног права. Привредна друштва нису ни правна лица јавног права (град, општина).

1.4. Историјат компанијског права

1.4.1. Римско право

Universitas је било правно лице са својом имовином одвојеном од чланова, који нису одговарали за његове обавезе. Промена чланова није утицала на постојање тог правног лица, чија је природа била више јавно правна јер су у овој форми биле општине и држава.

Collegia су удружења римског права и ради професионалних или социјалних потреба као нпр. удружења трговаца и занатлија. За оснивање су била потребна најмање три члана, али спадање друштва на једног није значило његов престанак.

Societas је био ортаклук настао на уговорној основи самосталних лица. Није имао правни субјективитет као ни имовину одвојену од имовине чланова, а имовина намењена заједничким циљевима припадала је члановима у идеалним деловима.

1.4.2. Средњевековно право

Полазећи од института Јустинијанове епохе, средњевековно право је развило типове друштава лица: commenda и comragia. Ово право полазило је од уговорних категорија римског права и развило форме друштава захваљујући деловању својих нотара и статутима средњевековних градова.

Commenda је настало на основу уговора којим се поседник капитала удруживао с предузетником дајући капитал и након тога имао пасивну улогу, а предузетник је обављао трговину у циљу стицања добити. Овај тип је претеча данашњег командитног и тајног друштва. Commandator није био познат трећим лицима, што је погодновало племству.

Comragia је настала у северно-италијанским градовима тринаестог века, а означавана је и као societas fratrum. Настајала је као заједница после смрти трговца чија се имовина по патримонијалном схватању није могла делити, него су браћа морала њоме управљати заједно.

Крајем петнаестог века настају и прва друштва-фамилије. Глава породице која је доминирала у друштву-мајци постајала би својим улогом у капиталу главни члан у другим друштвима.

У средњем веку друштва су била уређена обичајима и фрагментирано статутима градова. Први писани акт који је уредио друштва датира из 1673., а донет је у Француској. То је Ordonnance sur le commerce. Регулисао је Societe generale u Societe en commandite.

1.4.3. Нововековно право

Прва средњевековна друштва била су затвореног типа, што није одговарало потребама развијеније трговине почетком новог века, што се поклапа и са великим колонијалним освајањима.

Први замах АД доживљавају развојем либерализма у економији (19. век), систем концесија за оснивање се напушта, а АД постају друштва приватног права. Јављају се и прве злоупотребе права акционара, па је почела и делатност на заштити тих права нпр. Bubble Act донет у Енглеској.

1.4.4. Период кодификација

Своју водећу улогу Француска потврђује доношењем прве кодификације трговинског права code de commerce 1807. која је била и кодификација друштава, између осталог и АД. Ипак, и овај законик је тражио дозволу државе за оснивање. Немачка свој Трговачки законик доноси 1897., а претходно 1892. доноси Закон о ДОО. У енглеској је partnership регулисан посебним законом из 1890.

1.4.5. Историјат компанијског права Србије

Србија није каснила за водећим западним земљама у доношењу свог, за то доба, престижног законодавства. Прво доноси Грађански законик за Краљевину Србију већ 1844., а затим и трговачки законик из 1860., који је донет под утицајем Code de commerce.

1.4.6. Период друге Југославије

Развој привредног права после 1945. може се пратити следом активности кроз више фаза:

- Прва етапа (закон о државним привредним предузећима),
- друга етапа (закон о управљању државних привредних предузећима и вишим привредним удружењима од стране радних колектива тзв. закон о самоуправљању),
- трећа етапа (основни закон о предузећима),
- четврта (закон о удруженом раду) и
- пета (закон о предузећима 1988).

1.4.7. Карактеристике закона о привредним друштвима

Закон о привредним друштвима (ЗОПД)⁴⁸ као основни закон, који регулише статус основног привредног субјекта, донет у нетранспарентном поступку, представља један од успелијих законских пројеката. Основне карактеристике овог закона су:

- транзитни статус друштвеног и јавног предузећа,

⁴⁸ Службени гласник РС, бр 125/04

- парцијалност примене,
- закон капитала а не рада,
- хармонизација са ЕУ,
- комплетност регулативе,
- компатибилност правних форми,
- флексибилност и могућност избора,
- унапређење права мањинских власника,
- либералност итд.

Када се друштвена предузећа и предузећа са већинским неприватизованим капиталом приватизују, тада се она организују као привредна друштва на која се примјењује ЗОПД.

ЗОПД у потпуности, и без постојања правне обавезе интегрисање тзв. Директиве ЕУ које се односе на компанијско право. Многа питања компанијског права и даље ипак нису хармонизована ни у ЕУ.

Потреба комуникације истим пословним језиком наметнула је стандардизоване критеријуме класификације привредних друштава. У теоријском смислу привредна друштва се групишу у две скупине: друштва лица (ортачко и командитно) и друштва капитала (ДОО и АД).

ЗОПД оставља потенцијалним оснивачима привредних субјеката велику могућност избора својим флексибилним решењима. Принцип слободе уговарања је врховни принцип код свих форми затворених друштава као и код предузетника.

Суштина унапређења корпоративног управљања се своди на два именована и то: омогућавање флексибилне структуре управљања у малим и средњим привредним друштвима и тражење механизма константне контроле акционара над управом друштва код великих друштава.

Унапређење права мањинских власника је стална тема реформе компанијског права. Под овим се подразумевају права инвестиционих фондова који не могу неограничено инвестирати у капитал једног АД.

ЗОПД је модеран закон по идејама, техници писања, терминологији као и регулисаним институтима. У многим решењима он је испред времена, посебно стога, што је прихватио институте који су за ниво ЕУ тек најављени.

ЗОПД је либералан закон и по идејама и по решењима. У њему доминирају диспозитивна решења, која су уосталом битно обележје свих форми привредног друштва, осим донекле отвореног АД.

2. ПРИВРЕДНИ (ТРГОВАЧКИ) И НЕПРИВРЕДНИ (ГРАЂАНСКИ) СУБЈЕКТИ

2.1. Привредни и непривредни субјекти

Постоје две тенденције, и то: прво, проширење домена трговачког права и послова преко ширења појма трговачких делатности и друго, приближавање режима тзв. грађанских друштава режиму трговачких.

Разликовање трговачких и грађанских послова врши се по два основа:

1. Само по основу форме. По овом критеријуму све делатности које обављају друштва организована као трговачка сматрају се трговачким, без обзира на њихов карактер.
2. По основу предмета делатности. Полазећи од овог критеријума, трговачко друштво је свако оно које обавља неку трговачку делатност. Исто је и за трговца појединца. Дакле, поред предузетника (трговца) и привредно друштво је трговац, али не у колоквијалном смислу, него у смислу предмета трговинског права. За појам трговца је нужно:
 - да је реч о физичком или правном лицу ,
 - да то лице самостално и трајно обавља трговачку делатност ,
 - да се ради о производњи, промету робе или вршењу услуга на тржишту.

Грађански (непривредни) субјекти се могу основати у разним именованим формама: грађанско друштво нелукративног типа, удружења, установе, фондације, задужбине и сл. Именоване форме трговачких (привредних) друштава у свакој земљи одређују се законом. Код нас то су: ортачко друштво (ОД), командитно друштво (КД), друштво са ограниченом одговорношћу (ДОО) и акционарско друштво (АД).

Осим у закону именованих форми грађанских и трговачких субјеката, нема никакве сметње да се оснују и неименоване форме с нелукративном функцијом по принципу о слободи удруживања грађана.

Индивидуално предузеће (трговац, предузетник) карактерише се одсуством посебне привредне структуре и независности. Овде једно физичко лице поред своје друге делатности извршава неку профитну делатност. Оно обезбеђује елементе за функционисање предузећа: рад; капитал, управљање, затим врши власничка овлашћења, сноси ризик итд. Он се идентификује с предузећем. Заједно с њим просперира или тоне.

Колективна организација предузећа (привредно друштво): карактерише се посебном правном структуром, која му поверава одређену самосталност и која може ићи до потпуне независности у односу на осниваче и чланове. Такође, омогућује поделу ризика, управљања, одговорности за обавезе. Оснивачи и чланови не чине једно тело са тако организованим предузећем.

Правно они могу бити независних правних судбина. Организација предузећа, индивидуална или колективна, има заједничку функцију: стицање добити. И индивидуални и колективни предузетник имају позицију трговца, јер обављају профитне, трговачке делатности. За разлику од њих, грађанско друштво ни по својој природи ни по свом предмету, нема ту функцију.

2.2. Индивидуални трговац – предузетник

2.2.1. Појам индивидуалног трговца – предузетника

Индивидуални трговац је редовна правна форма за организовање индивидуалне форме предузећа, која најбоље одражава традиционални систем одређивања појма трговца. Субјективна и објективна концепција одређења појма трговца не примењују се у чистој форми. Отуда, и у правима која се заснивају на објективном систему, извесни послови су трговачки јер их обавља трговац, док се у правима која се заснивају на субјективном систему, извесни послови сматрају трговачким без обзира на својство лица које их обавља.

2.2.2. Услови

Трговац може организовати предузеће уз једини услов да поднесе пријаву за упис у прописани регистар (код нас је то јединствени регистар са привредна друштва, Агенција за регистрацију привредних субјеката – АПР).

2.2.3. Правна природа

Индивидуално организовано предузеће нема посебан правни субјективитет. Нема ни унутрашњих односа између предузетника и тако организованог предузећа. Они су једно. Отуда, нема посебне имовине предузећа и предузетника, као ни посебног стечаја. Могућ је само грађански стечај предузетника-трговца.

Трговац одговара лично, директно и неограничено целом имовном за обавезе које настану из обављања делатности индивидуално организованог предузећа без могућности ограничавања такве одговорности.

Предузеће у форми индивидуалног предузетника мора бити уписано у регистар под персоналним или неким предметним пословним именом које га идентификује.

Предузеће у овој форми има значајне предности: ниске трошкове оснивања, једноставност форме, флексибилност, пословни углед, нема двоструког опорезивања. С друге стране мане су финансирање, ризик, ограничен пренос, тешко обезбеђење трајности.

2.2.4. Значај одређења појма

Индивидуални предузетник може бити члан трговачких комора. По правилу је дужан водити трговачке књиге и имати своје пословно име, без обзира на одсуство правне личности. Уписује се у одрђени регистар и има привилегију да буде титулар индустријске својине (пословно име, дућански знак, трговачки жиг, углед код клијента...). За индивидуалног предузетника важи посебан фискални режим, посебан режим књиговодства, у неким земљама мора објавити брачни уговор о режиму имовине, да би се знало којом се имовином одговара за обавезе.

2.2.5. Престанак пословања

Обављање делатности предузетника престаје писменом одјавом, губитком пословне способности, смрћу, законом (ако не обавља делатност дуже од две године непрекидно, забраном, поништењем уписа у регистар).

2.3. Једночлано трговачко (привредно) друштво

2.3.1. Појам

Једночлано друштво је нетипична форма индивидуалног организовања предузећа и детипична форма привредног друштва у класичном смислу. Одговара потребама индивидуалног предузетника да ограничи ризик пословања јер има својство правног лица. С друге стране будући да ДОО и АД представљају друштва-институције, почетна ригидност става да и она не могу бити основана или пословати с једним чланом је напуштена.

Проблематика оснивања или функционисања једночланог друштва креће се око обима одговорности јединог члана или акционара за обавезе друштва. Први приступ прихвата неограничену одговорност; а други само ограничену односно одговорност самог друштва својом имовином. Оба правца имају и добре и лоше стране: први обезбеђује повериоце, али намеће

неограничен ризик власнику, док други правац има обрнуто дејство. Осим тога, треба додати да се код ових друштава потенцијално највише примењује установа пробијања правне личности.

Једночлано друштво је форма прихватљивија од форме индивидуалног предузетника јер ограничава ризик и одговорност на улог, даје гаранцију трајности, лако се преноси на друго лице, чак и након оснивања (продајом удела или акција). Мане су већи трошкови оснивања (регистрација, минимум основног капитала), већи захтеви форме код конститутивних аката и уопште у погледу органа и процедуре доношења одлука, отежано финансирање ако нема довољно сопственог капитала, двоструко опорезивање (самог друштва, па власника).

2.3.2. Регулатива ЕУ

Једночлано друштво регулише 12. директива ЕУ. Она омогућује оснивање или откупљивање свих удела од стране једног члана (којим друштво постаје једночлано). У погледу управљања једночланим друштвом прописано је да једини члан има функцију скупштине, с тим да одлуке донесене морају бити унете у записник или сачињене у писаној форми.

2.3.3. Наше решење

ЗПД прихвата концепцију једночланог ДОО и АД, која могу оснивати правна и физичка лица на основи са истим правним режимом утврђеним 12. директивом ЕУ.

2.3.4. Органи

Једночлано друштво има све органе које имају друштва тог типа: АД и ДОО. Посебно је интересантно питање да ли једини власник који сам врши функцију директора друштва може склапати властите уговоре с друштвом (уговоре са самим собом). Чини се да ово није искључено јер се ради о различитим субјектима у праву, под претпоставком да се не вређа клаузула сукоба интереса.

Кад једночлано друштво стекне још једног члана, без обзира на основ, дужно је да се усклади са решењима закона која се односе на вишечлано друштво и то упише у регистар.

2.4. Појам трговачког (привредног) друштва

2.4.1. Романски систем

У земљама романског система трговачко друштво се дефинише као уговор два или више лица (правних и/или физичких), са циљем да уз обављање неке трговачке делатности на основу улагања улога или рада остваре одређену добит, коју ће поделити. За одређивање појма трговачког друштва најчешће се употребљава израз *societe* коме се супротставља појам *association* – грађанскоудружење. Код овог другог постоје сви елементи трговачког удружења, осим стицања добити.

2.4.2. Германски систем

Овде не постоји јединствен термин за „трговачко друштво“ адекватан романском појму. Срећу се два појма *Gesellschaft* за *societe* и *Verein* за *association*.

2.4.3. Англо-амерички систем

У овом систему нема идентичног појма компатибилног појму трговачког друштва континенталног права. Појам *partnership* адекватан је само ортачкој форми и то кад има лукративни циљ. Енглески појам *company* и амерички појам *corporation* слични су друштвима-институцијама, која представљају правна лица, под условом да имају лукративни циљ.

2.4.4. Наш систем

ЗОПД употребљава термин привредна друштва, а не и трговачка друштва. Наше право има јединствену дефиницију појма привредно друштво: то је правно лице које оснивачким актом оснивају правна и/или физичка лица ради обављања делатности у циљу стицања добити.

Дефиниција по проф. Васиљевићу гласи: привредна друштва су техника организовања предузећа, на основу одређених улога, од стране правних и/или физичких лица у циљу стицања добити или постизања одређених неекономских циљева, са одређеном правном самосталношћу у односу на осниваче и ортаке, чланове и акционаре, и са одређеном отвореношћу за касније приступање других лица.

2.5. Врсте привредних друштава

2.5.1. Класична подела

Класификације привредних друштава су посао правне науке. Уобичајена класификација је на друштва лица и друштва капитала. Друштва лица одликују персонална својства, познанство и поверење чланова и отуда и неограничена одговорност за обавезе друштва, уступање удела трећем уз сагласност свих ортака итд. Друштва капитала одликује недостатак персоналних својстава и доминација интереса капитала. Удели у друштву су лако преносиви. Друштво не престаје због смрти, пословне неспособности, искључења, иступања и других чињеница везаних за појединог члана или акционара. Не постоји обавеза сношења ризика у целости већ само до износа улога. У друштва лица се убрајају ОД и КД, а у друштва капитала АД, КД на акције и ДОО.

2.5.2. Друге класификације

Од начина настанка привредна друштва се деле на она која настају слободном вољом и она која настају уз сагласност надлежног органа. Друго, привредна друштва се деле на мала, средња и велика. Зависно од времена оснивања, деле се на она основана на одређено и на неодређено време. Зависно од делатности, деле се на друштва која обављају комерцијалне делатности и она која обављају делатности јавног сектора. Полазећи од одговорности чланова, разликују се привредна друштва са ограниченом одговорношћу и са неограниченом одговорношћу. Постоје општа и специјализована привредна друштва и тако даље.

Према одређености капитала постоје друштва на уделе и друштва на акције. По организационој структури у Немачкој науци постоје индивидуалистичка и колективистичка друштва.

У енглеском праву, прво, инкорпорисана друштва и неинкорпорисана. Прва се јављају у форми partnership, а друга у форми company.

У америчком праву је исто поделана partnership и на corporations. Постоје и closely held corporations као ДОО, или public held corporations као АД са јавним уписом акција.

2.6. Конститутивни елементи привредног друштва

2.6.1. Уговор о оснивању

Правно, привредно друштво је уговор, укључујући и друштво са правним субјективитетом. Уговор о оснивању мора бити сачињен у писаној форми, а некад се тражи и неки облик свечане форме.

Општи услови уговорног права који се траже за пуноважност уговора захтевају се подједнако и код овог уговора, јер и он има облигациона дејства. Ти услови тичу се способности уговорних страна, форме, предмета, сагласности, воља... Овај уговор може имати и статусна-институционална дејства кад на његовој основи настаје привредно друштво као привредни субјект.

Сви компанијски закони, па и ЗОПД, уређују битне елементе уговора о оснивању привредног друштва, било уопште или посебно за свако друштво. Изостанак ових елемената чини уговор ништавним. Осим ових елемената, уговор о оснивању може садржати и факултативне елементе, који зависе од природе друштва.

Уговорне стране могу бити и физичка и правна лица. По правилу уговор није билатералан него мултилатералан, али се по правилу не прописује максималан број уговорних страна.

2.6.2. Заједнички циљ - добит

Привредно друштво се оснива по правилу ради обављања лукративне делатности у циљу стицања профита. Изузетак је нпр. за уштеду трошкова, едукацију запослених и слично.

Сваки оснивач (члан, ортак, акционар) има право да учествује у добити код друштва с економским циљем. Уговор о оснивању има алеаторни карактер, јер добит није извесна. У случају губитка, чланови су дужни да учествују и у сношењу губитака. Постотак удела у друштву је и мера учешћа у добити и губицима друштва (уз забрану лавовских клазула).

Заједнички циљ привредног друштва у обављању економске делатности и расподели добити није довољан за конституисање друштва. Потребно је да се оснивачи удруже и да на основу уговорно изражене воље удруже свој рад или се обавезу на уздржавање од конкуренције. Улог је ствар, право или новац, које оснивач ставља на располагање трговачком друштву које оснива. За узврат, стиче чланско право сразмерно улогу. Улог је лимит обавеза оснивача према друштву.

Улог у раду и услугама није исто што и уговор о раду. Улог у природи се преноси у својину друштва, а ако улагач задржава својину, преноси се право коришћења тј. успостављају се односи плодоуживања, употребе, лизинга, закупа.

У правном смислу, основни капитал друштва је пасива, али фиктивна, за разлику од реалне пасиве коју чине обавезе према трећим. Значајно је и правило о фиксираниости основног капитала и немогућности његових промена.

Affectio societatis тј. воља да се оснује друштво је исто конститутивни елемент привредног друштва. Она претпоставља активан,заинтересован приступ, сусретање интереса и равноправност чланова. Интензитет намере зависи од врсте друштва - већи ризик даје већу affectio societatis.

2.7. Предуговор, грађански ортаклук и преддруштво

2.7.1. Предуговор о закључењу уговора о оснивању друштва

Оснивачи који намеравају основати привредно друштво могу закључити предуговор који мора садржати све битне елементе будућег оснивачког уговора, да би био пуноважан као предуговор. У противном, конституисао би само одређене обавезе за уговорне стране.

Поставља се питање ко треба да изврши овај правни посао: привредно друштво кад постане правни субјект или оснивачи? У правној теорији постоје разне конструкције објашењења правне позиције оснивача привредног друштва: уговор у корист трећег, уговор у своје име са накнадним уступањем регистрованом друштву, уговори са раскидним условом, уговори са одложним условом.

Кад је реч о позицији оснивача према трећим лицима са којима склапају уговоре за будуће друштво, могуће су различите опције.

2.7.2. Преддруштво

Прво, Закон пропише установу преддруштва. Оно може креирати ортачко грађанско друштво, које може преузимати права и обавезе за будуће друштво, као и права и обавезе заједничке неподељене имовине оснивача чланова преддруштва. У овом случају права и обавезе са преддруштва аутоматски прелазе на друштво његовим настанком.

2.7.3. Солидарна одговорност оснивача и друштва након ратификације

Друго, сами оснивачи из уговора о оснивању привредног друштва могу се третирати као нека врста ортачке заједнице. Као такви по самом закону одговарају неограничено према повериоцима из тих уговора. По настанку друштва, у овом случају нема аутоматског преноса права и обавеза оснивача већ друштво преузима ова права и обавезе, у складу са правилима уговорног права.

У америчком праву се сматра да ако оснивачи закључе уговор са трећим лицем, након закључења уговора о оснивању, а пре регистрације корпорације, одговарају солидарно за овај уговор.

Правно је прихватљивији принцип да солидарно и неограничено одговарају лица која су закључила дати правни посао, осим ако је другачије уговорено с трећим лицима.

2.8. Правни субјективитет привредног друштва

2.8.1. Негација

Привредно друштво представља институционално јединство персоналног и материјалног супстрата (запослени и имовина). Први правац, везан за питање правног субјективитета привредног друштва карактерише се непризнавањем својства правне личности привредном друштву. Реч је о негаторским теоријама, али којима је заједничко истицање у први план персоналног и материјалног супстрата привредног друштва

2.8.2. Афирмација

Други правац, карактерише се признавањем својства правне личности привредном друштву, које се као такво осамостаљује над својим супстратом. Овај правац има више варијанти: теорија фикције, теорија реалности, институционална теорија.

Теорија реалности правног лица прихватила је од институционалне самосталност правног лица у односу на персонални супстрат. Наша правна теорија у основи прихвата теорију реалности, која изражава реалност персоналног и материјалног супстрата и реалност признања од стране правног поретка.

2.8.3. Прилаз закона

Упоредни закони романске правне традиције признају правни субјективитет свим формама трговачких друштава. По овом систему, сва трговачка друштва спадају у друштва-институције. Ипак, друштва лица се никад не успевају отргнути од своје уговорне основе.

У англоамеричком систему *company-corporation* су друштва-институције и имају правни субјективитет, док су разне врсте *partnership* друштва - уговори који немају правни субјективитет иако се уписују у регистар.

2.8.4. Стицање, престанак и значај

Правни субјективитет се редовно стиче уписом оснивачког акта у прописани регистар. Траје до престанка моментом брисања из регистра. За време трајања поступка престанка (стечај, ликвидација) привредно друштво задржава правни субјективитет у мери која му је потребна за

Имовинска дејства правног субјективитета су вишеструка. Прво, имовинска самосталност привредног друштва, дакле аутономија активе и пасиве у односу на активу и пасиву оснивача. За наплату из имовине друштва могу конкурисати само повериоци друштва, не и лични повериоци оснивача. Друго, привредно друштво у границама своје законске и статутарне способности путем својих органа и техником заступања преузима права и обавезе у промету. Треће, стечај привредног друштва не води стечају његових оснивача-чланова, као и обрнуто. Четврто, привредно друштво је субјекат имовинске одговорности за штете које његови органи нанесу трећим лицима.

Ван имовинска дејства су такође вишеструка. Прво, привредно друштво има самостално пословно име, друго, има своје седиште. Даље, има делатност тј. предмет пословања и своју припадност. Има и пословни рачун, као и матични број под којим се води у регистру и посебан порески и царински број.

2.9. Пробијање правне личности

Lifting the veil, piercing the corporate veil. власници (оснивачи, акционари, чланови) друштава капитала заштићени су велом њихове правне личности. То је граница докле повериоци могу ићи при наплати потраживања. Правни субјективитет друштава капитала, није увек непробојан зид за повериоце. Тачније, непробојан је ако се правна личност привредног друштва користи за законом нелозвољене циљеве као оштећење поверилаца, мешање имовина са имовином власника, преваре и слично.

Порекло ове установе везано је за судску праксу, односно преседан енглеског правосуђа. Реч је о спору *Salomon v. Salomon & Co.Ltd.* из 1897. године.⁴⁹

⁴⁹ Индустијалац Саломон је био трговац. Одлучио је конвертовати ову форму привредног друштва у АД. По закону, било је потребно бар 7 оснивача, па је укључио поред себе и своју жену и петоро деце који су имали по једну акцију од једне фунте. Друштво запада у кризу, а затим у поступак ликвидације. Обични повериоци траже да им одговара и Саломон јер је компанија била његов агент. У спору се јавио и сам Саломон као заложни поверилац према компанији, по основу обвезница обезбеђених лебдећим залогом, тражећи првенство намирења. Дом Лордова, у функцији Врховног суда сматрао је да је регистровано АД одвојено од оснивача, те да оснивач не одговара за његове обавезе. Оснивач Саломон се могао приоритетно намирити из вредности имовине друштва јер су обвезнице биле правно ваљане. Саломон није

ЗОПД уз солидарну одговорност чланова и акционара додаје и одговорност командитора за обавезе друштва „ако злоупотребе привредна друштва за незаконите или преварне циљеве или ако са имовином привредног друштва располажу као са сопственом имовином као да привредно друштво као правно лице не постоји."

Овде се не ради о теорији фикције или реалности правне личности, као ни о специјалној правној способности правне личности. Овде се ради о „транспарентности" друштва капитала, односно о питању основа и обима подизања вела правне личности. Ограда тј. вео правне личности мора остати правило, те тиме и одвојеност субјективитета и одговорности. Ипак, према општем правном принципу, на властитом неправу не може се заснивати право, те отуда злоупотреба правног субјективитета рађа установу пробијања, као изузетка.

2.10. Имовина привредног друштва (својина друштва)

Материјални супстрат привредног друштва чини његова имовина⁵⁰. Имовину чине право својине, удео и акције у другом привредном друштву, право индустријске својине, потраживања и друга имовинска права. Предмети ових права чине имовинску масу. Свако привредно друштво има имовину којом обавља делатност и одговара за преузете обавезе у правном промету. Персонални део супстрата привредног друштва чине оснивач и запослени. Неки аутори овом додају и управу.

Имовину привредног друштва чини укупност права која му припадају као правном лицу. Имовина обухвата целокупност права, а она могу бити стварна и облигациона. Имовина је јединствена - једно привредно друштво може имати само једну имовину, којом одговара за своје обавезе у извршном, ликвидационом и стечајном поступку. Поделом имовине по фондовима не може се избећи одговорност. Ово не значи да се имовина привредног друштва не може повећавати или смањивати пословањем, продајом ствари из имовинске масе, узимањем кредита и слично. Иста имовина не може припадати различитим субјектима већ само једном правном или физичком лицу.

Обавезе не чине имовину већ су њени терети, јер имовину чине само права. Отуда, имовина нема активу и пасиву, већ може постојати само актива и пасива имовинске масе ако су обавезе веће од имовине (права) привредно друштво је презадужено или инсолвентно, што води стечају. Изузетно, ако постоји неусклађеност остваривања права која улазе у имовину и обавеза које је терете, али стварно је имовина већа од обавеза онда је реч о неликвидности која не мора водити инсолвентности и тиме стечају. Привредно друштво постоји све док постоји његова имовина.

преварио повериоце - лични повериоци су били исплаћени пре оснивања компаније, а необезбеђени су били повериоци компаније, а не Саломона као стварног оснивача.

⁵⁰ Fonds de commerce

2.11. Имовина власника привредног друштва (својина над друштвом)

2.11.1. Појам

У имовину власника улази удео или акције у привредном друштву. Ако је предмет улога својина на ствари, онда власник над привредним друштвом престаје бити власник те ствари која улази у имовину привредног друштва и постаје власништво тог друштва. Ово ограничење је изузетно значајно због одговорности за обавезе власника и одговорности за обавезе основаног друштва.

Одвојеност имовине значи да сваки субјект одговара оним што улази у његову имовину. Изузетно, власник неких форми привредних друштава одговара по самом закону неограничено солидарно и својом имовином. Ово ће бити случај код оснивања ОД или кад је комплементар у КД.

2.11.2. Значај акција и удела

Акције и удели који се стичу на основу улога имају вишеструки значај за власнички концепт привредног друштва, као што су:

1) Избор форме друштва.

Власник, уз својински ризик, бира форму привредног друштва. Свака форма има своја универзално прихваћена основна обележја, која га чине атрактивним или мање атрактивним. Власник бира ону форму која му у том моменту највише одговара.

2) Управљање.

Власник управља друштвом, директно или избором професионалне управе, која му одговара за успешност пословања. Могућност смене и губитак професионалног рејтинга на тржишту најјачи су подстицај за стручност и професионалност у управљању.

3) Надзор.

Поверавајући професионалној управи вођење пословања, власник може изабрати професионалне контролоре пословања, како би на време добијао извештаје о раду и могао благовремено повући одговарајуће потезе.

4.) Добит.

Власник учествује у свим резултатима пословања - дели добит или сноси губитке.

5) Располагање власнишвом.

Власник удела или акција привредног друштва има могућност "располагања" и то на начин који зависи од форме привредног друштва. Власник може закључити и уговор о закупу привредног

друштва наплаћујући закупнину, а купац води пословање за свој рачун, с тим што га не може отуђити, јер нема право својине.

6) Извршења на акцијама и уделима.

Пошто акције и удели као власништво над привредним друштвом улазе у имовину њиховог власника, оне могу бити и предмет извршења у извршном, стечајном и ликвидационом поступку над власником. Ова права могу бити и предмет залогe.

7) Уговорни карактер радног односа.

Запослени ступају у радни однос са привредним друштвом које уговор о раду с њима склапа у своје име и за свој рачун, али економски то чини за рачун власника акција или удела.

8) Престанак.

Сносећи економски ризик пословања друштва, власник је тај који одлучује о његовој судбини. Ако привредно друштво не даје очекиване ефекте власник може одлучити и да оно престане ликвидацијом, да би након тога основао друго, за другу делатност, и слично.

2.12. Правни статус огранка (део привредног друштва)

Огранак нема својство правног лица, али се конститутивним актима друштва утврђује која су му овлашћења у правном промету, да ли има и посебан обрачун резултата пословања итд, у складу са законом. Са становишта трећих лица само је делимично значајно која овлашћења имају огранци у правном промету, јер и тад они иступају под неким својим идентификационим називом али и пословним именом правног друштва у чије име и иступају.

2.12.1. Статус

Огранак нема своју имовину - имовина је јединствена и недељива категорија целог привредног друштва. Овим се омогућује већа покретљивост, обрт средстава тј. усмеравање слободних средстава са врха привредног друштва према општем интересу.

Чињеница да огранак нема својство правног лица, иако се обавезно уписује у регистар и има заступника, може створити проблеме субјектима који послују са огранком. Ово посебно с обзиром на чињеницу да се пословањем с огранком не стварају његова права и обавезе, већ матичног друштва, те ако је оно у иностранству, засноваће се надлежност страног суда по седишту друштва.

Огранак нема своје органе који би изражавали његов правни субјективитет. Ово не значи да огранак не може имати руководиоца који нема статус управе, али може имати заступничка овлашћења за огранак.

Огранак нема своје пословно име, али има назив који садржи и пословно име привредног друштва. Исто тако, нема ни седиште, али има место обављања послова из делатности друштва. Огранак није субјект стечаја и ликвидације, па ни промене правне форме привредног друштва. По правилу нема парничну способност. Региструје се према месту обављања послова или седишту друштва.

2.13. Циљ привредног друштва и правни појам предузећа

2.13.1. Уопште

Доминантно обележје привредног друштва је лукративна циљна функција, а изузетно то може бити и нека неекономска функција. Овакву циљну функцију оно реализује вршењем свог предмета пословања односно делатности. Чини се да је прихватљиво становиште да је категорија предмет пословања шира од категорије делатност, и да се може схватити као укупност делатности друштва. Значајан је и принцип слободе обављања делатности по ком је допуштена свака делатност која није законом забрањена или супротна добрим пословним обичајима. Делатност се утврђује конститутивним актма и може се обављати уз испуњеност прописаних услова који су зависни од карактера делатности.

Појам предузеће, у основи није правни појам, па је разумљиво што је био више предмет пажње економије него права. Сви економисти истичу у први план два камена темеља сваког предузећа: организациони аспект и циљни аспект (добит). У правној теорији, предузеће се не третира посебним субјектом права, већ економском категоријом, као привредна активност - предузетништво.

Пошто предузеће нема правни субјективитет, у правне односе с трећим лицима улази носилац предузећа. Носилац предузећа може бити правно лице (привредно друштво) и физичко лице (трговац). Трговац појединац има приватну имовину и имовину којом улази у предузеће за обављање привредне делатности. Однос предузећа и носиоца не може се одредити власништвом, јер предузеће као целина не може бити предмет стварног права, већ то могу бити ствари и права која се налазе у њему. Правно посматрано, предузеће служи носиоцу да би обављао делатност на тржишту.

Под предузећем у објективном смислу се подразумева скуп објективних елемената, телесних и бестелесних, којима се обавља привредна делатност. У субјективном смислу, предузеће је делатност трговца или скуп лица чија је делатност удружена ради постизања одређеног економског циља.

Наше законодавство и даље познаје појам предузеће коме признаје правни субјективитет. Упоредо са приватизацијом правни појам предузећа код нас мора се довести у склад с хармонизованим значењем чиме привредно друштво неће бити облик предузећа, већ носилац предузећа.

2.13.2. Располагање предузећем

Предузеће се може отуђити различитим правним основима: продаја, поклон, размена, уношење као улога у друго привредно друштво. Оно се може и трајно стећи стицањем свих удела или акција у привредном друштву носиоцу предузећа. Код преноса предузећа није реч о стварању новог предузећа, већ о континуитету пословања. Кад је реч о комплексној операцији редовно потенцијални купац испитује стање предузећа пре продаје - овај поступак у пракси се зове *due diligence*.

Треба на одговарајући начин применити правила о одговорности за материјалне недостатке ствари. Кад је реч о одговорности за обавезе у вези с куповином предузећа, сматра се да треба применити и правило ЗОО⁵¹ које регулише да нови носилац предузећа одговара за обавезе које се односе на предузеће које се преноси или на неки његов ограничено, али да с њим одговара и ранији носилац и то солидарно, без могућности другачије уговарања са дејством према трећим лицима. Овај принцип се заснива на правилу *going concern* по ком предузеће и после продаје наставља пословање.

2.14. Системи оснивања привредног субјекта

2.14.1. Уопште

Предузетници и привредном друштву оснивају се (региструју се) за обављање делатности по различитим системима. У основи данас је доминантан систем слободног оснивања, али кад је реч о оснивању одређених форми онда се овај систем комбинује са другим системима.

2.14.2. Законски систем

Привредна друштва могу се оснивати самим законом или управним актом донетим на основу закона. Овај систем оснивања доминантан у фази административног управљања привредом, данас је изузетак. Присутан је у свим земљама у домену јавног сектора.

⁵¹ Закон о облигационим односима

2.14.3. Нормативни систем

Доминантан систем оснивања омогућује оснивање сваком оснивачу који испуни унапред у закону прописане услове и ако поштује прописани поступак. Праћен је регистрацијом, али прописани регистар нема овлаштење процене целисходности оснивања, већ само испитује испуњеност услова.

2.14.4. Систем дозволе

Оснивање неких привредних друштава и регистрација предузетника условљена је одобрењем надлежног органа. Надлежни орган има дискрецивно овлашћење да цени оправданост оснивања и да изда или ускрати дозволу, док некад нема ово овлаштење већ само утврђује испуњеност услова.

2.14.5. Систем концесије

Подваријанту система дозволе представља систем кад је оснивање неких привредних друштава или регистрација предузетника за обављање законом прописаних делатности условљена давањем концесије надлежног државног органа у прописаном јавном поступку (нпр. код експлоатације руде, нафте).

2.15. Регистар привредних субјеката

2.15.1. Појам и садржина

Привредни субјекти се региструју у регистру који је прописан законом. У нас је то сада Агенција за привредне регистре. У свим тржишним привредама регистар привредних субјеката је јаван и као такав има значајну улогу, пошто омогућује пословним партнерима упознавање са битним чињеницама значајним за правни промет. Овим се смањује ризик закључивања послова са инсолвентним или непостојећим партнерима, као и неовлашћеним лицима.

Регистар се састоји из регистарских уложака с регистарским листовима. Упис се обавља уписом у регистарске улошке. Регистарски уложак има два дела: активни и пасивни. У активни део улажу се листови који садрже важеће податке о субјекту уписа, а у пасивни - ранији регистарски листови, који више не одговарају стварном стању. Поређење активног и пасивног дела омогућује праћење промена стања субјекта уписа.

У регистру се воде:

- 1) контролник бројева регистарских уложака субјеката уписа
- 2) збирка исправа (оснивачки акт, решења надлежног органа итд.)
- 3) друге прописане књиге и евиденције.

2.15.2. Субјекти и предмет уписа

У регистар привредних субјеката региструју се обавезно сва привредна друштва, предузетници, задруге и други субјекти одређени посебним законом. У регистар се региструју и огранци који имају одређена овлаштења у правном промету.

Ради сигурности правног промета региструју се: пословно име, седиште, датум и време оснивања, матични број статистичког завода, пореско-идентификациони број, правна форма, шифра и опис претежне делатности, бројеви рачуна у банкама, подаци за идентификацију оснивача, име и матични број директора и/или чланова управног одбора, основни капитал.

2.15.3. Врсте и поступак регистрације

- 1) Зависно од категорије инвеститора, разликују се регистрације по поднетој пријави субјекта уписа и регистрације на захтев надлежног органа.
- 2) зависно од дејства могу бити конститутивне и декларативне
- 3) посебну врсту уписа чине белешке (нпр. белешка покретања спора) .

Регистрација се врши према правилима управног поступка. Пријава се подноси на прописаном обрасцу који садржи податке који се региструју. Подносилац пријаве је оснивач или његов пуномоћник, односно заступник привредног друштва за регистрацију података који се региструју, или законом овлаштено лице за регистрацију (ликвидациони управник, стечајни управник).

По регистрационој пријави Регистратор у прописаном року решава решењем о усвајању захтева или закључком којим се одбацује пријава, који се истог дана објављује на интернет страници Агенције. Против овог решења и закључка подносилацима право жалбе у року од 8 дана од дана пријема и то министру надлежном за послове привреде. Ако регистратор оцени да жалба није основана, односно ако не донесе решење којим замењује побијано, дужан је да без одлагања, а најкасније у року од 5 дана од пријема жалбе, жалбу достави истом министру. Министар о жалби одлучује у року од 30 дана од подношења.

2.15.4. Основи ништавости регистрације

Ништавост оснивања и регистрације других података о привредном субјекту утврђује се по правилима управног поступка и постоји у случају постојања основа утврђених законом; ако су у регистрационој пријави наведени неистинити подаци и ако је регистрација извршена на основу лажног документа, ако оснивачки акт није сачињен у прописаној форми и слично.

Тужбу за утврђивање постојања основа ништавости привредног друштва подноси лице које има правни интерес у субјективном року од 30 дана од сазнања за постојање основа, односно у року од 3 године од дана извршене регистрације. По покренутој тужби врши се забележба спора у регистру.

Привредно друштво које је основано у прописаном поступку и које је регистрацијом стекло правни субјективитет, а које не испуњава услове за оснивање, ништаво је. Овакво друштво се у теорији назива фактичко друштво или тобожње друштво (*societe de fait*). Ништавост је, дакле, изједначена са престанком друштва и валидношћу правних аката и радњи до тада склопљених или предузетих, са изузетком паулијанске тужбе и могућности ограниченог дејства у прошлост (*nullite-dissolition*). У свим случајевима ништавости фактичког друштва оснивачи су солидарно одговорни за насталу штету трећим лицима.

Регистровани подаци од значаја за правни промет објављују се истог дана по доношењу решења о регистрацији предмета регистрације на интернет страни Агенције, по службеној дужности. Правно гледано, посебно је значајно питање кад регистровани подаци који имају конститутивно дејство делују према трећим лицима: да ли од тренутка депоновања, регистрације или објаве. У односу на савесна трећа лица која су се поуздала у регистар, у случају несклада објављених података и података из регистра, меродаван је регистар.

ЗОПД утврђује обавезу отворених друштава да достављају Регистру документа која су предмет обавезе објављивања по ЗХОВ.⁵²

2.15.5. Начела регистрације и објаве регистрације

1. Начело јавности - регистровани подаци доступни су заинтересованим лицима, без обзира на постојање правног интереса
2. Начело истинитости и савесности - трећа лица која се у правном промету поуздају у податке регистра не могу због тога сносити штетне правне последице јер су подаци регистра меродавни у случају несагласности са другим базама података
3. Начело самосталности у решавању

⁵² Закон о хартијама од вредности

4. Начело ефикасности
5. Начело доступности
6. Начело економичности
7. Начело приоритета у времену подношења
8. Начело јединства уноса података

Након регистрације привредног друштва и предузетника приступа се изради печата, упису у регистар царинских обвезника, подносе се захтеви инспекцијама (тржишна, санитарна, грађевинска...).

2. 16. Одговорност за обавезе привредног субјекта

2.16.1. Појам и основи настанка

Сваки привредни субјекат са правним субјективитетом одговара за своје обавезе целом својом имовином, јер је носилац права и обавеза из правног промета са трећим лицима. Правило је без изузетка да оснивачи код правних форми друштава капитала не одговарају за обавезе друштва, осим ако су испуњене претпоставке за примену установе пробијања правне личности. Са њима су изједначени и командитори у КД.

Напротив, оснивачи код друштава лица (осим командитора) одговарају по самом закону за обавезе привредног друштва и то солидарно неограничено целом својом имовином. Ово важи и за предузетника.

2.16.2. Одговорност за све обавезе

Аутономна и законска одговорност за „туђе“ обавезе обухвата целокупну одговорност - и уговорну и вануговорну, иако по самом појму „одговорност за обавезе у помету“ произлази да је реч само о одговорности из уговорне обавезе.

Аутономна и законска одговорност за „туђе“ обавезе је одговорност *in abstracto*, а не *in concreto*. Реч је о бланко одговорности преузетој за све будуће обавезе. Отуда њу треба разликовати од одговорности коју једно привредно друштво преузме *in concreto* за обавезе другог привредног друштва. Ова одговорност се не региструје, јер нема опште већ конкретно важење.

Од ове одговорности привредно друштво за обавезе у правном промету, треба разликовати одговорност оснивача за ризик пословања основаног друштва капитала, која је по закону лимитирана на уложена средства.

2.16.3. Одговорност за другога

Сопствена одговорност привредног друштва може бити подупрта одговорношћу других друштава. Оваква одговорност се преузима на аутомној основи, а реч је о хоризонталној одговорности. Могући случајеви обавезне одговорности за другога су:

1. у случајевима кад постоје претпоставке за пробијање правне личности
2. код оснивања ОД или КД
3. у одређеним случајевима статусних промена

Одговорност за другога може бити солидарна или супсидијарна, а по обиму ограничена или неограничена.

Солидарна може настати на основу закона или оснивачког акта. Реч је о одговорности више лица за преузету уговорну обавезу главног дужника и то на начин да поверилац није везан никаквим редоследом. Извршење може тражити од било ког солидарног дужника, неколицине или од свих, али се може наплатити само једанпут.

Солидарна одговорност из ЗОПД по правној природи представља у основи солидарно јемство из ЗОО.

Супсидијарна одговорност настаје на основу уговора. По правној природи представља обично јемство, од ког се разликује као и солидарна. Код супсидијарне одговорности поверилац мора прво тражити наплату од главног, па тек ако не успе, од супсидијарних дужника.

Питање момента доспећа обавезе супсидијарних дужника, односно временског момента кад поверилац може да се обрати са захтевом за наплату од ових дужника је дуго било спорно. Поверилац може захтевати испуњење од супсидијарних дужника ако му главни није испунио обавезу ни у року утврђеном у његовом посменом позиву.

Ограничење одговорности не може се извршити у апсолутном износу након чијег исцрпљења би престајала одговорност, већ се може извршити само у одређеној висини или проценту за сваку обавезу главног дужника. Лимит ограничења није нигде прописан. Солидарни односно супсидијарни дужник који испуни обавезу, према повериоцу има право регреса према осталим дужницима, према правилима за регулисање интерних односа, односно по ЗОО. Право на регрес има онај дужник који је исплатио више него што му следује. Део који пада на инсолвентног дужника дели се сразмерно на све дужнике.

2.17. Седиште и припадност привредног субјекта

2.17.1. Концепти одређења

Свако привредно друштво мора имати своје седиште, које се утврђује у конститутивном акту.

1. По концепту оснивања-инкорпорације (концепт регистрованог седишта по месту оснивања), привредно друштво има регистровано седиште које не мора бити везано за место обављања делатности друштва, нити за место управљања. Теорија инкорпорације прихвата концепт националности компаније.
2. По концепту реалног (стварног) седишта - седиште је тамо где друштво обавља главну делатност или одакле се управља друштвом. Овај концепт у варијанти места управе прихвата и ЗОПД.
3. Постоји концепт статутарног седишта по ком је седиште место које је у статуту означено као седиште. Ако се стварно покаже другачије, локација из статута сматра се фиктивном.

2.17.2. Значај одређења седишта

Седиште има вишеструки значај, пре свега фискални и пословни:

1. за испуњење фискалних обавеза
2. за одређивање месне надлежности (регистра, судова, управних, надзорних и сличних органа)
3. за одређивање места склапања уговора, ако странке не наведу
4. за одређивање меродавног права
5. за одређивања надлежности у стечајном поступку
6. за одређење места испуњења обавезе, ако уговором није одређено

На промену седишта примењују се правила утврђена оснивачким актом. Промена се обавезно региструје и објављује. Промена изван граница може бити у режиму посебних прописа и, по правилу, једногласне сагласности чланова друштва.

2.18. Пословно име (фирма) привредног субјекта

2.18.1. Појам и елементи

Привредно друштво и предузетник се у правном промету јављају под посебним именом. Постоје обавезни и факултативни елементи пословног имена.

У обавезне елементе спадају: ознака- имена у пуном, скраћеном или модификованом облику, друго, ознака која упућује на делатност код које се тражи ближе прецизирање, означавање облика привредног друштва (АД, ДОО, КД, ОД), ознаку посебног статуса ("у стечају"). Пословно име подређеног друштва мора садржати и ознаку контролног друштва.

Избор пословног имена је слободан, а изузетно је условљен код одређене категорије имена: кад је реч о називу државе, или међународне организације који се може унети у пословно име привредног друштва само по одобрењу државног органа. Даље, одобрење ће се ускратити ако је карактер делатности привредног друштва такав да би компромитовао њихов углед.

Факултативни елементи су нпр: разни додаци у виду цртежа, боја, слика, ознака године оснивања. Елементи из ове категорије који не могу чинити пословно име су ознаке супротне моралу, неистинити подаци, службени знакови за квалитет и слично.

2.18.2. Употреба и заштита

Пословно име се употребљава у пословању, правном промету, и у свакодневним пословним комуникацијама са трећим лицима и на меморандумима. Овде је значајно начело истинитости. Уколико је неки део имена промењен, а није регистрован, треће лице обавезује регистарско стање, осим ако би се доказала његова неистинитост.

Други начин употребе је истицање на пословним просторијама. Привредно друштво може истаћи пуно или скраћено тј. модификовано пословно име. Сврха овог је да се обавесте заинтересована лица о месту обављања делатности или послова.

Пословно име се штити по закону, по основу постојања оправданог пословног интереса (тужба), по основу нелојалне утакмице и кривично-правно.

Заштита се састоји у одбијању захтева за упис, у брисању касније регистрованог пословног имена, у забрани употребе туђег пословног имена. Регистар надлежан по месту седишта је дужан да води рачуна да у свој регистар не упише два иста или слична пословна имена, два привредна друштва која обављају исту или сродну делатност. Пословно име је најзначајнији елемент

индивидуализације привредног друштва и предузетника у правном промету, те отуд потреба за оваквом заштитом.

Заштита по тужби

За успех тужбе потребно је више услова. Неки су: да се ради о истом или сличном имену, да се ради о привредном друштву и предузетницима који обављају исту или сличну делатност, да од момента регистрације није протекло више од три године, да је тужилац први пријавио регистрацију, итд.

Предности заштите по основу нелојалне утакмице састоје се у томе што се за заштиту не тражи да је извршена регистрација имена или елемената чија се заштита тражи, што подношење тужбе није везано за рок, као и што се под одређеним претпоставкама може штитити и ван граница. За успех тужбе тужилац мора доказати да је такво пословно име први употребљавао као ознаку свог бизниса (предузећа) или као робни или услужни знак и то пре подношења пријаве.

Кривичним законом прописује се и посебно кривично дело неовлашћене употребе туђег пословног имена. Кривично дело чини онај ко се у намери да завара купца или корисника услуга послужи туђом фирмом...или унесе поједина обележја знака у своју фирму, свој жиг или заштитни знак.

2.18.3. Промена, пренос, језик и резервација пословног имена

Свака промена се региструје и објављује да би произвела правно дејство према трећима.

Пословно име не може бити у самосталном правном промету. Може се преносити само са предузећем или с битним претежним делом предузећа или самог носиоца предузећа.

Закони по правилу прописују да имена морају гласити на домаћем националном језику, са одређеним изузецима, ако се ради о персоналним друштвима.

Оснивачи који намеравају оснивање привредног друштва могу регистровати само намеравано име и без оснивања привредног друштва или регистрације предузетника. Друштво се мора основати с тим именом у прописаном року од уписа резервисаног имена.

2.19. Заступници и пуномоћници привредног субјекта

Привредни субјекти преузимају обавезе у правном промету путем заступања. Заступник иступа у име и за рачун привредног друштва или предузетника. Преузета права и обавезе из закључених послова су права и обавезе тог друштва или предузетника.

Привредна друштва заступају заступници друштва који су то по самом закону, индивидуално или колективно. По ЗОПД привредно друштво заступа директор. Законско заступничко овлашћење произлази из статуса директора. Поред њега, оснивачким актом или другим актом, као заступници се могу одредити и друга лица. Реч је о статутарним заступницима, који се обавезно региструју. Потребно је извршити разграничење њихових овлашћења и то регистровати.

Осим закона и оснивачког или другог општег акта, заступање се може засновати изјавом воље (пуномоћјем) и пуномоћјем по запослењу (стечајни управник).

Пуномоћници ,своја овлашћења вуку из пуномоћја. Постојање и обим пуномоћја је независно од правног односа, на чијој је подлози пуномоћје дато. Према трећима делује само садржај пуномоћја, а не и правног посла по ком је добијено.

Пуномоћје може дати и лицеовлаштено на заступање актом надлежног органа. Друга лица не могу дати пуномоћје за заступање. Давањем пуномоћја за заступање привредног друштва другом лицу не престаје овлашћење заступника који је пуномоћје дао, јер он своја овлашћења за заступање црпи из закона и општег акта тј. регистрација, те једино промене у овим изворима могу водити престанку заступничких овлашћења.

Конститутивни карактер писмене форме пуномоћја смањује могућност да се правни посао склопи с неовлаштеним лицем. Ако се то деси, посао ће обавезивати привредно друштво само ако га накнадно одобри. Ако одобрење изостане, трећи има право накнаде штете, ако је савесан.

2.19.1. Опште (генерално) и посебно (специјално) пуномоћје

Пуномоћник је генералним пуномоћјем овлаштен да предузима правне послове који улазе у редовно пословање властодавца. Ако ову пуномоћ даје правни субјект који обавља привредну делатност, поставља се питање одређења „редовног пословања“. Општи оквир даје сам ЗОО утврђењем послова за које је потребно дати специјално пуномоћје. У редовне послове свакако спадају текући послови властодавца, али не и ванредни, као отуђење или најам основног средства, оснивање привредног друштва и слично.

ЗОО уводи нову врсту пуномоћја, ширу од општег. Према њој пуномоћник може обављати све послове који су уобичајени у вршењу пословне делатности привредног субјекта одређене врсте. Како је и код општег мера одређења објективни критеријум редовног пословања овде се поставља питање разграничења. Суштинска разлика је везана за садржински шири круг овлашћења пословног пуномоћника. Круг уобичајених послова привредног друштва дате струке је шири од круга текућих послова које може обављати пуномоћник општег пуномоћја.

ЗОО оставља могућност, и сужења пословног пуномоћника у самом пуномоћју на одређену врсту послова, што може имати дејство према трећима само ако је видљиво из пуномоћја.

2.19.2. Пуномоћ трговинског путника

Привредно друштво може дати овлашћење трговинском путнику, које се у редовним случајевима односи на послове у вези са продајом робе, који су наведени у пуномоћју. Без посебног овлаштења он не може склапати уговоре о продаји робе. Посебно овлашћење да продаје робу, не даје му и овлашћење да наплаћује продајну цену из тог уговора, осим ако за то није посебно овлашћен.

2.19.3. Овлашћење пуномоћника по запослењу

ЗОО познаје и пуномоћнике који обављају послове заступања привредних друштава, а које означава као лица која обављају одређене послове у привредног друштва или код предузетника. Реч је о лицима која обављају одређене послове везане за закључење и испуњење уговора, као што су продавци, неки запослени у угоститељству, запослени на шалтерима и слично. Њихово овлашћење за заступање извире из саме чињенице да обављају одређену радну дужност.

2.19.4. Прокура

Ово је пуномоћје чија је садржина и обим одређен законом. Реч је о најширем пуномоћју, те отуда и императивно одређење да се његово давање и престанак региструје. Законски оквир овлаштења прокурите везан је за закључивање уговора и вршење правних послова и радњи у вези са пословањем привредног друштва, а посебно ограничење везано је за немогућност закључивања уговора који се односе на отуђење и оптерећење непокретности.

Прокуру даје директор, уз сагласност органа управљања, што је услов за регистрацију. Постоји и појединачна прокура, као и скупна.

2.19.5. Преношење овлаштења за заступање

ЗОО полази од принципа личног карактера заступања. Отуд принцип непреносивости овлаштења из заступања. Ипак, пренос је могућ кад је то дозвољено законом, али не са учинком лишавања сопствених заступничких овлаштења, него с циљем њиховог лакшег извршавања. Пренос је могућ и кад је то уговорено, у ком случају може и имати дејство преноса својих овлаштења на друго лице. Заступник може овлашћење пренети на другог и кад је спречен да посао обави лично, а

интереси заступаног захтевају неодложно преузимање правног посла. Овлаштења из прокуре не могу се пренети.

2.20. Заступање и прекорачење овлаштења заступника и пуномоћника

2.20.1. Овлаштења заступника привредног друштва

По ЗОПД заступник је овлаштен да у име привредног друштва или предузетника, у границама овлаштења, закључује уговоре и врши друге правне радње, као и да заступа друштво пред судовима и другим органима. Овлаштења се могу ограничити на:

1. закључивање одређених уговора
2. вршење одређених правних радњи
3. закључивање уговора и вршење других правних радњи уз сагласност органа управљања.

Ова три модалитета ограничења се редовно комбинују, тако да се правни послови изнад одређене вредности или одређене врсте склапају од стране заступника уз сагласност одређеног органа друштва, а правни послови до тог ограничења вредности односно врсте које то ограничење обухвата, закључују се од стране самих заступника.

Овлаштење за заступање у коме није наведено никакво ограничење треба сматрати неограниченим. То је овлаштење на склапање свих правних послова, чије закључење није подвргнуто посебном режиму (сагласност или одлука органа).

2.20.2. Дејство ограничења овлаштења и прекорачење пуномоћи

Овлаштење заступника привредног друштва, односно ограничења, објављују се и региструју. Поставља се питање пуноважности посла закљученог изван оквира ових ограничења. ЗОО прописује да кад заступник прекорачи границе овлаштења, заступани је у обавези само уколико одобри ово прекорачење. Овим се иде против правне сигурности у правном промету зарад интереса привредног друштва да спречи злоупотребе у поступању својих заступника.

ЗОПД у овом домену поставља супротно правило: према трећим лицима, ограничења овлаштења заступника немају правно дејство.

Практично постоје два правна режима: режим ЗОО и ЗОПД. Ово двојство је непожељно за правну сигурност, а требало би прихватити решења ЗОПД.

Властодавца не обавезују прекорачења пуномоћја односно прекорачења овлаштења која произлазе из пословних обичаја, осим ако их накнадно не одобри. Чињеница савесности трећег је

релевантна само за евентуалну накнаду штете, али не и за пуноважност правног посла. И овде ЗОПД одређује другачије.

2.21. Заступање и правни посао изван циља (делатности) друштва

По једном схватању, правна способност правних лица је специјална - не може се ни у ком случају уподобљавати правној способности физичког лица. Ограничена је сврхом и циљем оснивања правног лица. По другима, способност правног лица применом фикције изједначена је са способношћу физичког лица, изузев оних права и обавеза чији носилац по природи не може бити правно лице.

По једном правцу у теорији и судској пракси, ради се о апсолутно ништавим правним пословима. Накнадна рехабилитација није могућа јер су закључени уговори изван оквира правне способности правног лица.

По другом правцу, послови су пуноважни, је правно лице има општу правну способност. Узима се да у редовним случајевима делатност није елемент правне способности правног лица, те се не може применити ЗОО, према ком уговори закључени изван оквира правне способности немају правно дејство. Сматра се да је реч о једностраној забрани упућеној само том правном субјекту који прекорачује делатност склапањем датог посла, те треба и да сам сноси последице непоштовања те забране, а уговор остаје на снази. Овим се штити друга уговорна страна, и ако се ради о чињеницама уписаним у регистар.

ЗОПД усваја изричиту норму да су уговори закључени изван оквира делатности правно ваљани, осим ако привредно друштво не докаже несавесност трећег лица, с тим да само објављивање регистрације није довољан доказ за то.

3. ЗАЈЕДНИЧКИ ИНСТИТУТИ ПРИВРЕДНИХ ДРУШТАВА

3.1. Субјекти дужности према привредном друштву и повезани интереси

3.1.1. Лица са дужностима према привредном друштву

По ЗОПД, дужности према друштву имају:

1. сви ортаци у ОД
2. сви комплементари КД (не и командитори)
3. контролни чланови ДОО и контролни акционари АД
4. заступници друштва (уписани у регистар, прокуристи, пуномоћници)
5. чланови органа друштва (управни, надзорни, извршни одбор)
6. чланови посебних органа (одбор ревизора, интерни ревизор)
7. лица са уговорним овлаштењима за управљање друштвом
8. ликвидациони управник.

Наведена лица су дужна да раде, без обзира на постојање вишеструког интереса код привредног друштва непосредно у интересу самог друштва, а не и непосредно за остале интересе.

Привредно друштво је само на први поглед идиличан правни субјект са једним интересом, интересом власника. Реалност је вишеслојност интереса који постоје: поред власника, ту су и интереси поверилаца, запослених, управе, самог привредног друштва.

Привредно друштво, као правни субјект, или одређена имовинска заједница, само по себи има одређене интересе који су одвојени од појединачних интереса његових сегмената.

Примарни интерес друштва је интерес власника (ортака, чланова, акционара) који је генерално одређен циљном функцијом тј. оснивачким актом. Осим кад се ради о једночланом друштву, због постојања више власника, ни овај интерес није хармоничан.

Интерес поверилаца не штити се само грађанским законима, већ и компанијским (немогућност смањења основног капитала ако се послује с губицима). Даље, интерес запослених. Основни капитал друштва може се увећати само радом запослених, те отуда власници имају интерес да штите позицију запослених. Често, савремене компаније ради веће заинтересованости и мотивације, подстичу и акционарство запослених. То чини и држава код компанија у свом власништву.

Интерес управе се огледа у томе што управа и кад има и кад нема уговор о раду са друштвом има посебан интерес који се не мора поклапати са интересом осталих запослених у друштву.

Интерес управе може бити и супротстављен интересу власника акција или удела, као и запослених (повећање зарада или дивиденди, питања фузије с другим друштвом итд).

3.2. Дужност пословне пажње и правило пословне процене

Лица која имају према ЗОПД дужности према привредном друштву дужна су да своје дужности извршавају с пажњом доброг привредника и да стално делују у интересу привредног друштва.

Ова лица су дужна да своје процене тог интереса заснивају на информацијама и мишљењима стручних лица из одговарајуће области, за која верују да су савесна и компетентна, те ако тако поступају не одговарају за штету која из таквог поступања настане за привредно друштво.

Постоји више елемената овог правила:

1. пословна одлука
2. независност и непостојање личног интереса или интереса повезаних лица
3. прописана пажња
4. савесност и
5. непостојање злоупотребе дискреције.

Наш закон усваја институт „интереса друштва“ по угледу на изложена схватања англосаксонског права и пословне праксе. Лица која у овом погледу имају дужности према привредном друштву врше функције у интересу АД и у вођењу послова поступају с пажњом доброг привредника.

3.3. Обавеза лојалности привредном друштву код постојања личних интереса и интереса повезаних лица

Лица која у складу са ЗОПД имају дужности према привредном друштву, обавезна су и на савесно и лојално понашање према друштву. Принцип лојалности се конкретизује:

1. у случају постојања личног интереса и интереса повезаних лица
2. постојања сукоба интереса са друштеом и
3. у случају забране конкуренције привредног друштва.

Наведена лица нарочито имају дужност да:

1. не користе имовину привредног друштва у личном интересу

2. не користе повлаштене информације за лично богаћење
3. не злоупотребљавају позиције у привредном друштву за лично богаћење
4. не користе пословне могућности за своје личне потребе, и слично.

У вези са овим су питања одговорности тзв. фактичких директора⁵³ Ово нису лица која формално заузимају одређену позицију у компанији. Ово је фактичко питање, а у пракси се сматра да се у тој позицији налази лице које директно или преко неког врши континуирани утицај на управљање одређеним друштвом, било да то чини под окриљем или уместо његових легалних заступника.

Лични интерес постоји и кад се у истој позицији налази не само лице које има дужности према друштву, већ и чланови његове породице и друга повезана лица.

Лични, интерес у ужем смислу постоји и кад је лице које има дужности према привредном друштву и члан његове породице „уговорна страна у правном послу са привредним друштвом. Ово је директна позиција сукоба интереса. Лични интерес у ширем смислу постоји кад је лице које има дужности и члан његове породице „у финансијском односу са лицем из правног посла или радње које закључује уговор са привредним друштвом или које има финансијске интересе у том послу или радњи, по основу којих се разумно може очекивати да утичу на његово поступање супротно интересима друштва."

3.4. Сукоб интереса са привредним друштвом лица која имају дужности према друштву и последице

Повреда правила сукоба интереса са привредним друштвом у случају постојања личног интереса или интереса повезаног лица, код лица која имају дужности према друштву рађа, као споредну санкцију, обавезу накнаде штете друштву, осим ако се тај посао одобри у складу са ЗОПД, и то:

1. једногласно од свих ортака који немају лични интврес у том послу
2. једногласно од свих комплементара уз исти услов
3. већином гласова скупштине чланова уз исти услов
4. већином чланова управног одбора уз исти услов.

⁵³ les dirigeants de fait (фактички директори), shadow directors (скривени директори)

Одобрење правног посла је пуноважно ако је учињено уз откривање свих материјалних чињеница повезаних са личним интересом или су те чињенице иначе познате. Одговорност за накнаду штете не постоји ако то лице докаже да је правни посао у време закључења или извршења био у интересу.

Правни посао са привредним друштвом у ком постоји сукоб интереса са друштвом лица која имају дужности према друштву, а који није одобрен у складу са ЗОПД, ништав је.

Посебно питање у вези са сукобом интереса је и питање склапања посла са самим собом и двоструког заступања. Самоуговарање постоји кад заступник или пуномоћник друштва склопи посао с друштвом у своје име и за свој рачун или у своје име, а за рачун неког другог лица. Двоструко заступање постоји кад заступник или пуномоћник уговара посао и као заступник друге стране. Наш закон нема одредби о овом, те се ово у основи решава кроз правила о сукобу интереса.

3.5. Забрана конкуренције привредном друштву лица која имају дужности према друштву и последице

Лица која имају дужности према привредном друштву не могу, директно или индиректно, бити ангажована у другом привредном друштву конкурентске делатности тј. не могу имати исто својство: запослење, својство ортака или комплементар, контролног члана, акционара...

Оснивачким актом привредног друштва може се одредити да ова забрана траје и после престанка својства које је основ за забрану конкуренције, али не дуже од две године од престанка тог својства.

Забрана не обухвата само обављање послова у своје име и за свој рачун, већ и за туђ рачун. Клаузула конкуренције има два легитимна циља. Први, позитивни, је постојање легитимног интереса корисника клаузуле. Други, негативни, очување економске слободе дужника из ове клаузуле.

Повреда правила сукоба интереса и забране конкуренције из ЗОПД, поред права на накнаду доказане проузроковане штете, рађа и следећа права:

1. да се послови извршени за рачун лица које повређује правила признају као послови извршени за рачун привредног друштва
2. да се привредном друштву предају све користи које је лице остварило
3. да се сва потраживања која произлазе из оваквог посла уступе привредном друштву

Права друштва по основу повреде датих правила може остваривати само друштво, али и сваки ортак или комплементар, или члан или акционар који поседује или заступа најмање 5% основног капитала у субјективном року од 60 дана од дана сазнања за повреду. Објективни рок је 3 године од учињене повреде.

3.6. Пословна тајна

Пословна тајна је, у основи, интелектуална својина друштва, чији се домен утврђује аутономним актима самог друштва. У сваком случају, пословну тајну у смислу ЗОПД чине информације опривредном друштву за које је очигледно да би проузроковале знатну штету друштву, ако дођу у посед трећих лица. ЗОПД одређује и шта се не може сматрати пословном тајном:

1. информација чије је објављивање обавезно
2. информације које су у вези са повредом закона, добре пословне праксе или принципа пословног морала
3. информације за које постоји основана сумња на постојање корупције.

Привредно друштво је дужно пружити потпуну заштиту лицу које у доброј вери указује надлежним органима на постојање корупције.

3.7. Привредна друштва и тужбе

3.7.1. Индивидуална тужба

Индивидуалну тужбу може подићи сваки ортак, члан или акционар коме је одлукама органа друштва или радњама лица које има дужности према привредном друштву у складу са ЗОПД проузрокована нека штета повредом дужности утврђених у складу са законом.

Примери из праксе за ову тужбу су нпр. неисплата или утаја дивиденде, нетачно приказивање резултата пословања како би се избегла исплата дивиденде, онемогућавање остваривања права гласа и слично.

Тужени по овој тужби је друштво и чланови управног одбора или друга лица која имају дужности према привредном друштву чијом повредом су проузроковали штету тужиоцу.

3.7.2. Колективна тужба

Колективна тужба је исто тужба коју подиже један или више ортака, чланова или акционара против друштва или лица која имају дужности према привредном друштву ради признања неког права које им припада, с тим да одлука делује и према другим ортацима, члановима или акционарима који се налазе у истој позицији у смислу утврђеног права које друштво може признати свим тим лицима која се налазе у тој позицији и ако евентуално нису били супарничари у предметном спору.

Од колективне тужбе треба разликовати индивидуалну тужбу коју подиже више лица заједно у своје име и за свој рачун.

3.7.3. Деривативна (изведена) тужба

Ако поступак против лица која у складу са ЗОПД имају дужности према привредном друштву чијом повредом вршења проузрокују штету друштву не покрене само друштво (блокирано је одлучивање о овом на пример), онда овај поступак могу покренути као тужиоци: сваки командатор, члан или акционар који појединачно или скупно имају прописан проценат капитал учешћа. По ЗОПД то је најмање 5% основног капитала друштва. Тужба се подиже у своје име а за рачун друштва - *actio pro socio*.

Имовински цензус од 5% је последица потребе да се смањи потенцијални број спорова, јер је могуће да ови тужиоци ефекат тужбе остваре одлуком органа друштва и без покретања спора. ЗОПД не даје право на вишеструку деривацију тј. могућност подизања тужби не само у друштву где се има статус командитора, члана или акционара, већ и у повезаним друштвима.

ЗОПД искључује могућност вансудског решавања спорова по покренутим деривативним тужбама, да би искључио многе злоупотребе које се таквим решавањем могу десити.

Институт деривативних тужби не постоји код ОД, али закон не искључује могућност да се оснивачким актом или уговором ортака утврди као право ортака.

3.7.4. Истовремена индивидуална и деривативна тужба

ЗОПД уводи могућност истовременог вођења поступа од стране истог тужиоца и по деривативној и по индивидуалној тужби. Ово под условом да су испуњене претпоставке и за једну и за другу. Како посебних рокова нема, остаје да се примењују општи рокови застарелости потраживања привредног друштва према лицима која имају дужност према друштву чијом повредом вршења проузрокују штету друштву, а који су утврђени ЗОПД. То су субјективни рок од 180 дана од сазнања за основ подизања тужбе, и објективни 3 године од дана проузроковања штете.

4. ДРУШТВА СА НЕОГРАНИЧЕНИМ РИЗИКОМ (ДРУШТВА ЛИЦА) ОРТАЧКО ДРУШТВО

4.1. Опште карактеристике ортачког друштва (ОД)

Терминологија на разним језицима:

- societe en nom collectif,
- societa in nome colletivo,
- partnership,
- offene Handelsgesellschaft,
- societa colectiva,
- ортачко друштво.

Ранији ЗОП дефинисао је од као друштво у коме сви чланови одговарају за обавезе друштва неограничено солидарно целокупном својом имовином. Ове елементе у дефиницији садржи и ЗОПД.

По ЗОПД, ОД има правни субјективитет, који стиче од момента регистрације оснивачког акта. Ова околност чини излишним регулисање бројних питања која се појављују у правним системима која ОД не признају правни субјективитет.

Ако ОД нема правни субјективитет, његова имовина не може припадати друштву као таквом, већ ортацима и налази се у посебном режиму имовине заједничке руке. Овом установом је дата превага заједничким интересима друштва и заштити интереса поверилаца над појединачним интересима ортака. Такође, обезбеђен је идентитет друштва и његове имовине и код иступања неког члана или примања новог. Одсуство субјективитета не своди овај трговачки ортаклук на грађански, већ захваљујући овој установи производе се практично исте правне последице као и у правима која овом друштву дају правни субјективитет.

Ако је ОД правни субјект, има своју имовину којом одговара за обавезе, а ортаци друштва су власници над друштвом. Одвојеност имовина има правне кансеквенце:

1. приватни повериоци ортака не могу се намирити из имовине ОД
2. друштво за своје обавезе одговара и својом имовином (поред солидарне одговорности ортака приватном имовином)
3. између поверилаца и ортака не постоје непосредни правни односи
4. ОД је порески субјект
5. ОД је стечајни субјект.

4.1.1. Број и својство ортака

ЗОПД одређује да је минимум ортака два. Ако из било ког разлога ОД спадне на једног, више не може опстати у овом облику. Закон не прописује максимум, али је тај број релативно мали с обзиром на *intuitu personae* карактер ОД. Ортаци у нашем праву могу бити и правна и физичка лица, док у неким правима то могу бити само лица која имају својство трговца.

Нека права садрже и друга ограничења. Тако, не може у исто време бити члан с неограниченом одвогорношћу у више друштава и слично.

Пословно име ОД није више нужно лично име неког ортака. Посебна ознака облика одговорности није потребна јер је видљива из облика друштва (ОД).

4.1.2. Оснивачки акт и уговор ортака

ОД настаје симултаним оснивањем (изузетно на основу промене облика) и то уговором о оснивању. У нас је битна писана форма - *ad solemnitatem*. ЗОПД одређује минимум обавезних елемената овог уговора:

1. пословно име и седиште
2. делатност - циљ
3. одређење врсте и вредности улога сваког ортака.

Уколико уговор не би садржао факултативне елементе (нпр. одредбе о вишој сили, делимичној ништавости, трајању и раскиду уговора, изменама и допунама уговора, језику уговора, решавању спорова и слично), примењивала би се правила уговора о ортаклуку.

Оснивачки акт у форми уговора о оснивању је обавезни конститутивни акт ОД, а поред њега могуће је донети и уговор ортака друштва, који се не прилаже регистру, а којим ортаци ближе уређују своје односе. Тиме растеређују конститутивни акт непотребног садржаја и ближе уређују управљање друштвом и друга питања.

4.1.3. Трговачки и грађански ортаклук

ЗОО не регулише грађански ортаклук као посебан уговор, те зато ЗОПД не упућује на примену његових одредби. ОД из ЗОПД је у ствари трговачки ортаклук који своје корене налази у средњем веку у установи *societas*. Разлике ова два ортаклука су у форми, начину настанка, делатности, пословном имену и надлежности судова.

4.1.4. Делатност

ОД је привредно друштво, те као такво може бити основано у принципу за обављање било које привредне делатности. Изузетно, обављање неких делатности у овој форми је искључено посебним законима: делатност берзи, банака, осигуравајућих друштава и других финансијских организација, инвестиционих фондова и др.

4.2. Интерни односи ортачког друштва и ортака

4.2.1 Принцип слободe уговарања

Регулисање интерних односа ортака, као и односа са друштвом, уговорна је материја. Норме закона полазе од принципа уравнотежења интереса ортака, имајући у виду природу друштва. Принцип слободe уговарања примењује се код:

1. улога у друштво
2. располагања уделом међу ортацима
3. одлучивања
4. пословођења и заступања
5. накнаде трошкова ортака
6. добити и губитка.

4.2.2. Права и обавезе ортака

ЗОПД захтева и постојање посебне одвојене имовине ОД. Почетна имовина формира се из улога ортака оснивача, који могу бити у новцу, стварима и правима. Уколико се ради о неновчаним улозима потребна је њихова новчана процена од стране самих оснивача. Наше право нема пропис о евентуалном односу улога који улази у имовину друштва и кредита које узима друштво. Изричито је прописано да је дозвољено да се улози могу састојати и само из рада или услуга, како извршених тако и будућих, што треба разликовати од уговора о раду.

Улози по правилу улазе у имовину друштва која се не уписује у регистар, јер није реч о друштву капитала, а улагачи добијају својство ортака, са одређеним уделом.

Ортаци су обавезни да улоге на које су се обавезали уговором о оснивању унесу у имовину друштва у складу с уговором. Уговором о оснивању потребно је решити питање, шта ће се десити ако неко не унесе улог. Кашњење с а уплатом, односно уношењем улога у може бити санкционисано

и по основу доцње дужника - уговореном каматом и накнадом друге доказане штете. Ако уговором није шта друго одређено, ортаци улажу једнаке улоге. Ортак није у обавези да накнадно повећа свој улог нити да га допуни у случају губитка.

ОД због своје природе у основи нема органе. У тој функцији су сви ортаци. Функције скупштине, за разлику од пословођења као функција управе, су у основи власничке и њих остварују сви ортаци као уговорне стране.

Учешће у одлучивању је право, а понекад и обавеза. Право гласа имају сви ортаци, будући да им ово право произилази из ортачког односа. Ипак, зависно од предмета, уговором ово може бити и другачије уређено. Ово право се може бранити тужбом против друштва и осталих ортака као што и ортаци друштва који врше ову обавезу могу тужбом против ортака који је не врши, присилити да је врши.

За разлику од признања права гласа трећем лицу, није дозвољено преносити право гласа на трећег који није ортак будући да је ово право непреносиво лично право. Везано је за лични однос и његов пренос није могућ ни уз сагласност осталих ортака.

Право гласа реализује се давањем гласачке изјаве, као једностране изјаве воље која обавезује њеног издаваоца, али сама не може произвести ново правно стање.

Да ли ортак има обавезу да гласа или не? Ово зависи од тога да ли је реч о праву гласа које се остварује о неком питању које је у интересу друштва, кад је обавезно, док у случају кад се право гласа не остварује у интересу друштва, гласање не би било обавезно.

Основно је правило да се одлуке у ОД доносе по принципу једногласности ортака који мају право гласа у конкретном случају. Од овог принципа могуће је одступити уговором о оснивању, који може утврдити и неки други облик већинског одлучивања, осим ако је то законом искључено.

Пошто је ОД друштво лица, правило је, ако се не пропише другачије, да сваки ортак има право на један глас - гласа се по главама, а не по капиталу. Претпоставка нашег закона је одлучивање по главама.

4.2.3.Пословођење

Пословођење обухвата обављање послова и радњи који спадају у редовну делатност друштва, док је за друге, ванредне, послове потребна сагласност свих ортака. Ортаци овлашћени на пословођење имају правну обавезу да учествују у доношењу одлука заоснивачки акт и уговор ортака које је законом или уговором о оснивању утврђено да их не доносе сви ортаци, већ само они који су овлаштени на пословођење.

Код заједничког пословођења, кад ортаци овлаштени на пословођење могу поступати самостално дужни су се придржавати упутстава других ортака овлашћених на пословођење, с тим да

ако сматрају да су нецелисходна, морају обавестити друге ортаке овлаштене на пословођење. Ово се ради због доношења одлуке, изузев ако постоји опасност од одлагања.

Како је реч о друштву лица, искључења или ограничења права на пословођење, иако правно могућа, нису редовна појава. Пословођење се може одузети по тужби друштва или осталих ортака, привремено или коначно, у случају теже повреде дужности или неспособности. Може се и отказати. Не може се пренети на друго лице, осим ако је уговорено другачије.

4.2.4. Заступање

Правило је да се у ОД функције пословођења и заступања поклапају, те да се обављају од стране истих лица. И кад више ортака заступа друштво, сви су овлаштени да поступају самостално, осим ако је другачије уговорено.

У случају колективног заступања правило о потребној сагласности свих ортака овлаштених на заступање важи само за тзв. активне радње заступника према трећим лицима, док за тзв. пасивне радње које се чине према заступницима од стране трећих, довољно је да се учине само према једном од овлаштених ортака,

Функција заступања може се одузети и отказати под истим условима као и пословођење.

4.2.5. Накнада трошкова ортака, добит и губитак

ЗОПД установљава правило о обавези ОД да надокнади сваком ортаку све трошкове које је имао у вођењу послова друштва и који су били неопходни.

Добит друштва утврђена годишњим финансијским извештајем, као и губитак, расподељују се ортацима на једнаке делове, ако другачије није уговорено. Правило је да се уговара да се добит и губитак деле сразмерно уделитема.

За праћење улагања улога и подизања готовине у књиговодству друштва се воде два конта за сваког ортака, од којих је један конто капитала, а други је приватни конто. На почетку године на конту капитала сваког ортака се књижи пренети салдо из претходне године, а на крају године, у тај конто се укњижи припадајући део добити као повећање или припадајући губитак као смањење. На приватном конту нема почетног салда, али се на њему књиже све исплате на терет капитала, у току године и сви нови улози ортака. На крају године преноси се салдо са приватних конта на конто капитала.

Ортак може уступити своје право потраживања према друштву за исплату добити. То се потраживање може и заложити.

4.2.6. Пословни односи с друштвом

Пошто је право лице одвојено од ортака, ортаци могу улазити у облигационе односе са њим. Ортак има право на накнаду издатака учињених за друштво, а који се премда могу сматрати потребним за рад друштва.

4.3. Престанак орташтва и иступање ортака из друштва

Својство ортака у ОД престаје у случају:

1. смрти
2. отварањем стечаја над неким од ортака
3. отказом неког ортака
4. доношењем одлуке ортака
5. у другим случајевима утврђеним оснивачким актом или уговором ортака

У упоредном праву се редовно прописује да орташтво престаје у случају смрти неког ортака. То углавном води престанку друштва, ако се не уговори наставак рада са наследницима.

Сваки ортак друштва које је основано на неодређено време има приступања у свако доба. Отказ мора бити недвосмислен и безуслован.

ЗОПД прописује могућност искључења ортака у случају постојања „оправданих разлога" и то на основу судске одлуке по тужби осталих ортака или ОД, код којих се нису стекли услови за искључење. Ови разлози не морају бити правне природе.

И код искључења, као и код добровољног иступања треба уредити имовинска питања у вези са изласком из друштва. У случају да у уговору изостану одредбе о овом, треба применити одредбе општег дела уговорног права. Ако друштво послује с губитком у моменту иступања или искључења ортака, тај ортак плаћа део за покривање тог губитка сразмерно учешћу, ако вредност имовине ОД није довољна да се губитак покрије.

Кад је реч о незавршеним пословима, ортак који иступа из ОД учествује у добити и губитку, са стањем на дан иступања, ако није уговорено другачије.

4.4. Престанак ортачког друштва

ОД може престати по основама утврђеним за престанак свих форми привредног друштва (статусне промене, стечај и ликвидације, брисање из регистра итд), али и по посебним основама. Посебни основи престанка ОД везани су за његов карактер *intuitu personae*. У опште основе спадају и одлука ортака и свођење броја ортака на једног.

Ако је ОД основано на одређено време или за испуњење одређеног циља, а протеклом времена или испуњењем циља и даље настави пословати, сматра се да је прећутно основано на неодређено. ЗОПД у случају да број ортака спадне на један оставља рок од три месеца да ОД обезбеди минимум ортака. Ако то не учини, ликвидира се. Може се и трансформисати у АД или ДОО, а ако је ортак физичко лице и у предузетника.

ОД као и други правни субјекти, може престати након истека времена оснивања. Ортаци могу у свако доба донети одлуку о престанку ОД. У случају постојања оправданих разлога по тужби неког од ортака, суд може донети одлуку о престанку ОД, или у том смислу преиначити тужбени захтев и искључити ортака, код кога су се стекли основи искључења.

Сви случајеви престанка ортачког односа уписују се у регистар ради дејства према трећим лицима, што се и објављује. Пријаву за упис у регистар престанка ОД подносе преостали ортаци овлаштени на заступање.

5. ДРУШТВА СА НЕОГРАНИЧЕНИМ РИЗИКОМ

(ДРУШТВА ЛИЦА)

КОМАНДИТНО ДРУШТВО

5.1. Опште карактеристике командитног друштва (КД)⁵⁴

5.1.1. Појам и правни статус

По ЗОПД, командитно друштво, КД⁵⁵ је друштво које се оснива уговором два или више правних и/или физичких лица, ради обављања делатности под заједничким пословним именом, од којих најмање једно лице одговара неограничено солидарно за обавезе друштва (комплементар), а ризик најмање једног лица је ограничен на износ уговореног улога (командитор).

ЗОПД прихвата концепцију француског права да је и КД правно лице. Правни субјективитет стиче уписом у регистар. Признаје му се имовинска аутономија. Имовина КД формира се од оснивачких средстава оснивача, а касније се може повећавати или смањивати у зависности од пословања. У систему признатог правног субјективитета, имовина му је одвојана од персоналне имовине ортака, па чак и оних који одговарају и персоналном имовином за обавезе КД.

5.1.2. Упис у регистар

Пријаву за упис у регистар подносе лица која су у оснивачком акту одређена као заступници. Пријава садржи податак за сваког комплементара, као и командитора и означавање њиховог улога. У објави регистрованог КД не сме се садржати име, односно пословно име командитора, као ни означавање његовог улога, али се мора навести податак да друштво има командитора, као и њихов број. Ово не значи да командитор има правну позицију тајног ортака, какву има код тзв. тајног друштва. Овде, он се наводи у пријави, као и његов улог, а регистар је јавна исправа у коју свако има увид.

КД се мора састојати из најмање два ортака, стога што се претпостављају две категорије ортака. Једни одговарају за обавезе друштва и персоналном имовином, а други сnose ризик пословања друштва до висине уложених средстава. Једно исто лице не може бити у позицији и једне и друге категорије ортака.

КД настаје као израз персоналних карактеристика и повезаности комплементара, а лична својства командитора нису битна. Лична својства командитора не губе се сасвим, што се види из

⁵⁴ командитно друштво – пише се без тачака КД, за разлику од кривичног дела — к.д.

⁵⁵ societe en commandite simple, limited partnership, speal partnership, Kommanditgesellshaft

чињеница да они не могу самостално располагати својим уделима у друштву, према трећим лицима, већ само уз сагласност свих ортака, што је карактеристика друштва лица.

Друштво је субјекат које може обављати било коју привредну делатност. Послује под пословним именом, које може бити персонално или неко друго. Пословно име мора садржати и назнаку облика друштва „КД.“

5.2. Оснивање командитног друштва

Уговор је оснивачки акт практично једини правни акт конститутивног значаја. Уговор о оснивању КД се обавезно прилаже уз пријаву за регистрацију. Минимални садржај одређен је законом: означање физичког или правног лица ортака КД, пословно име и седиште, означање врсте и вредности улога сваког ортака и означање делатности.

Поред оснивачког акта, КД може имати и посебан акт - уговор ортака друштва, који се не прилаже у регистру. Њиме ортаци могу ближе уредити своје међусобне односе, као и односе са КД, чиме се растерећује конститутивни акт непотребног садржаја.

Уговор о оснивању може се променити сагласношћу свих ортака, ако није уговорено нешто друго.

Применом прописаних решења за ОД, чији модалитет представља ово друштво, може се закључити да и улог у КД може бити у новцу, стварима и правима израженим у новчаној вредности.

КД може се оснивати само симултаним начином, а то значи да се улози свих ортака, према преузетој обавези из уговора о оснивању, морају у целости унети у имовину до његове регистрације, јер је и подношење доказа о томе услов за регистрацију. Ипак, дозвољена је могућност супротног уговарања, па се разликује регистровани улог и уговорени улог.

Закључењем уговора о оснивању КД, ортаци друштва преузимају обавезу према друштву да ће уговорени улог унети у имовину КД, у прописаним роковима и са прописаним или уговореним санкцијама евентуалног закашењења (нпр. камата, уговорна казна итд). Уз уношење улога, оснивачи су дужни донети одлуку о заступнику друштва и овластити га за упис регистар.

5.3. Права и обавезе ортака командитног друштва (интерни односи)

На ово друштво се примењују правила о ортачком, ако нема посебних. Осим тога, комплементари имају идентичан статус са статусом ортака код ОД.

С обзиром на искљученост командитора из управљања и вођења послова друштва, што је поверено комплементарима, ипак се КД разликује од ОД. Командитори имају сва друга права као и комплементари. Ипак, у погледу ових права постоје одређена ограничења права командитора, у односу на истоветна права комплементара:

1. добит се исплаћује командитору само ако је у целости уплатио уговорени улог. Ако то није учинио добит се приписује његовом уделу све док не достигне уговорени износ улога, након чега се исплаћује.
2. командитор, будући да не одговара за обавезе друштва, учествује у губитку до износа свог уговореног удела. Највише што може стићи командитора је да његов уговорени улог буде утрошен на покриће губитака односно за намирење обавеза КД.
3. кад је реч о праву командитора на суделовање у добити, иако се ово питање уређује уговором, због различитог статуса у друштву, величина удела неће бити једини критеријум за расподелу добити, већ ће се ова расподела вршити по сразмери која одговара приликама.
4. командитор не може тражити исплату добити док је његов удео због губитка смањен, али ако је у доброј мери примио исплату такве добити и поред губитка који се покрива из добити није дужан да је врати.
5. право надзора командитора над управљањем и вођењем послова КД у неким правима се у одређеној мери ограничава у односу на истоветно право комплементара. Право надзора, је по правилу лично и изузетно се може остварити преко трећег. За кориштење овог права могу се ангажовати и стручњаци (ревизори, рачуновође). Оно није широко као код комплементара.

За разлику од комплементара, командитора не терети обавеза управљана друштвом и вођења послова КД. Функцију управљања врше сви, неколицина или један комплементар или посебан ортак, или спољно специјализовано лице (менаџер, прокуриста), али никада командитор. Ипак, управљање обухвата само послове који улазе у редовну делатност. Кад је реч о пословима који прелазе овај оквир, у неким правима се тражи одлука у складу с оснивачким уговором свих ортака, док у другим правним системима командитори имају само право противљења.

5.4. Располагање уделом у командитном друштву

Удео у КД као и у сваком другом, означава скуп права која припадају ортаку на основу улога у друштво. То су управљачка и имовинска права. С обзиром на двојност категорија ортака у потребно је разликовати удео у капиталу друштва и удео у чланским правима. Удели у чланским правима командитора и комплементара се битно разликују, због различите природе ортака.

По ЗОПД удели комплементара могу се преносити на трећа лица само уз сагласност свих комплементара и командитора, ако другачије није уговорено. Удео командитора може се преносити на треће лице по правилу слободно.

Ако другачије није уговорено, пренос удела међу ортацима КД је у принципу слободан. Располагање унутар исте категорије ортака треба подврћи најмањим формалностима јер се не мења њихова позиција у друштву. Исто би требало да важи и код преноса удела командитора на комплементара јер се не смањује имовинска основица одговорности друштва према трећим лицима.

5.5. Екстерни односи командитног друштва

Кад је реч о статусу командитора, не постоји јединствен став око питања да ли он може заступати друштво као пуномоћник или прокуриста. У француској теорији сматра се да је то искључено, осим у припремању правних радњи које треба предузети према трећим лицима. И поред формулације да „командитор није властан да заступа друштво“, правна теорија је то тумачила тако да он не може бити заступник по закону, али може бити прокуриста или пуномоћник.

Одговорност КД за обавезе према трећим лицима, не искључује и одговорност комплементара за те обавезе. По ЗОПД комплементари одговарају за обавезе КД неограничено солидарно, целокупном својом имовином. Одговорност комплементара је истоветна одговорности ортака ОД. Реч је о когентном правном режиму одговорности који се не може мењати вољом ортака.

Кад је реч о одговорности командитора, у правима која не траже уношење целог уговореног улога у имовину друштва до регистрације, командитори одговарају солидарно ограничено, до висине неуплаћеног уговореног удела. Ако је командитор унео сав уговорени улог у имовину друштва, онда он само сноси ризик пословања до висине улога и не одговара више за обавезе друштва.

ЗОПД садржи и изузетке прописаног режима, кад командитор одговара као и комплементар. Упоредно право такође познаје више таквих случајева. Прво, кад се у пословном имену КД налази име командитора, уз његову сагласност, он одговара као и комплементар. Друго, командитор одговара неограничено као комплементар ако води послове друштва.

ЗОПД не регулише одговорност командитора који накнадно приступи КД, те овде није могуће применити правила која важе код ОД. Командитор би практично могао одговорати само до висине уговореног улога од тренутка кад је постао ортак тог КД. Ако командитор постане комплементар, за обавезе КД настале од дана регистрације и објаве таквог статуса одговара као и сваки други комплементар, а за раније обавезе не одговара.

5.6. Престанак командитног друштва

КД, као и ОД спада у друштво лица. Зато се и изложена правила о престанку ОД примењују и на КД, кад је у питању промена статуса комплементара. Специфичност овог друштва је постојање и друге категорије ортака - командитора, те се поставља питање како се промене у њиховом статусу одражавају на статус КД. Специфични основи престанка ОД који се тичу отказа ортака, искључења или одлуке суда, због статуса командитора, не могу ни у ком случају довести до престанка КД, те стога закони и немају посебне потребе да то уређују.

Промена статуса командитора. ЗОПД садржи изричиту норму да смрт командитора или његов престанак не доводи до престанка друштва - оно наставља са радом. На место командитора који је умро или престао, долазе његови наследници или правни следбеници.

Престанак на основу отказа повериоца. Поверилац ортака - приватни поверилац може дати отказ под условом да је последњих 6 месеци безуспешно покушавао принудно извршење на покретној имовини ортака и ако је коначном извршном исправом издејствовао пленидбу и преусмеравање захтева на ликвидацијски удео који би ортак имао у случају престанка КД. Ово је једини начин да се реализује потраживање из ликвидацијског удела ортака-дужника. Ако поверилац оствари ово право, преостали ортаци могу одлучити да друштво настави међу њима са радом, а у том случају дотични ортак иступа из друштва на крају пословне године. Ова правила важе и у случају покретања стечајног поступка над имовином ортака (грађански стечај).

Промена правне форме. Ако из командитног друштва иступе сви комплементари, а нови не ступе у датом року, КД мора променити форму у ДОО или АД. У противном отвара се поступак ликвидације. Исто тако, ако иступе сви командитори, а нови не ступе у року, КД мора променити правну форму у ОД или предузетника. У противном се отвара поступак ликвидације. Све ове промене се уписују у регистар и објављују у складу са законом.

5.7. Командитно друштво на акције

КД на акције⁵⁶ је хибридно друштво са елементима КД и АД чији је основни капитал подељен на акције, а које се оснива са циљем да, под посебним пословним именом, обавља неку правну делатност као регистровано занимање, уз солидарну неограничену одговорност комплементара и ограничену одговорност командитора. Ово друштво, за разлику од КД, не познају сва законодавства. ЗОПД не регулише овај облик.

⁵⁶ societe en commandite par actions, societa in accomandita per azioni, Kommanditgesellschaft auf Aktien

КД на акције има хибридную природу. Комплементари имају позицију комплементара КД, а командитори-акционари имају позицију акционара АД, који не управљају друштвом али искључиво формирају органе контроле и виђења послова. Ово друштво има позицију друштва лица и на њега се примењују правила која важе за комплементаре КД, односно ортаке ОД, а у делу у коме има позицију друштва капитала, примењују се правила која важе за АД.

КД на акције се оснива као и КД у погледу улога комплементара, док се за улог командитора примењују правила која важе за оснивање АД. КД на акције у погледу статуса командитора има позицију АД и за разлику од КД може емитовати акције и може се котирати на берзи. Командитори имају имовинска права: учествују у добити сразмерно свом проценту акцијског капитала и учествују у деоби ликвидационог вишка у случају ликвидације према истом принципу. Командитори имају право располагања акцијама сходно њиховој природи и зависно од оснивачког акта. Међутим, командитори морају рачунати са привилегованим имовинским правима комплементара, који најчешће имају право на приоритетну дивиденду.

Командитори су искључени из управљања овим друштвом, по принципу забране мешања у управљање (функције управног одбора и директора). Командитори путем своје скупштине одлучују о питањима из свог делокруга, као и акционари с акцијама које дају право гласа. Скупштина командитора може имати својеврсни вето на одлуке скупа комплементара. Оснивачки акт се не може изменити без одлуке скупштине командитора и сагласности свих комплементара.

Командитног друштва на акције нема без комплементара који се одређују у оснивачком акту. КД спада у затворена друштва у погледу статуса комплементара. Улаз у друштво новог комплементара захтева сагласност скупштине командитора и постојећих комплементара.

Међу посебне предности ове форме привредног друштва наводе се: гipкост организовања, удруживање предузетника који су спремни да организују управљање друштвом и ризик неограничене солидарне одговорности и инвеститора који имају новац и желе да га инвестирају, а не желе управљати и преузимати ризик неограничене одговорности. Ипак, двојна структура чланства, са различитом правном природом, не чини ово друштво примамљивим за осниваче, те га многе земље више не регулишу као посебну форму.

КД на акције може престати на исти начин као и због разлога који су везани за карактер *intuitu personae*. Основи престанка АД важе и овде, с тим што ово друштво може престати одлуком скупштине командитора само у сагласност свих комплементара. КД на акције може престати и иступањем свих ортака осим једног. У овом случају не може наставити постојање као командитно, али се може трансформисати у АД или ДОО, а ако се ради о физичком лицу и у предузетника.

6. ДРУШТВА СА ОГРАНИЧЕНИМ РИЗИКОМ (ДРУШТВА ЛИЦА И КАПИТАЛА, ДРУШТВА КАПИТАЛА) ДРУШТВО СА ОГРАНИЧЕНОМ ОДГОВОРНОШЋУ

6.1. Опште карактеристике друштва са ограниченом одговорношћу

6.1.1. Појам

ДОО⁵⁷ је настало из потребе комбиновања карактеристика типичних друштава лица и типичних карактеристика друштава капитала. Отуд, има особине и једних и других, што отежава дефинисање. Најчешће се ради о друштву са малим основним капиталом и малим бројем чланова.

Ова форма друштва се посебно развила у земљама које су имале стриктну регулативу акционарског друштва и у бежању од те регулативе развијало се ДОО. Иако има доста институционалних елемената, сама чињеница да не може прикупљати новац за сопствено финансирање јавним путем удаљава га од АД, и ипак му ограничава домете, чинећи га малим или средњим привреним друштвима законодавстава која изричито забрањују ДОО да емитују не само акције, већ и да прикупљају капитал од јавности емисијом обвезница. Приметна је тенденција попуштања у овој забрани, те се пре приступа прописивању истих обавеза и за ДОО, које терете отворена друштва на финансијском тржишту.

Полазећи од хибридне пророде ДОО, чини се да се оно може дефинисати као друштво са привредним субјективитетом, које под заједничким пословним именом и по правилу фиксираним основним капиталом обавља одређену превредну делатност уз одговорност целокупном својом имовином.

6.1.2 Правне карактеристике

ДОО је правни субјект настао уписом у прописани регистар. Има своју имовину одвојену од имовине чанова. У правном промету са трећим лицима ДОО као правни субјект преузима самостално права и обавезе. Повериоци ДОО нису истовремено повериоци чланова, и обрнуто. Повериоци члана не могу реализовати потраживања према члану од друштва. Могу ради реализације потраживања остваривати принудно извршење над уделом члана у друштву јер је удео саставни део имовине члана друштва. Правни субјективитет ДОО и одвојеност од чланова, чини могућим правне послове

⁵⁷ societate a raspabilitate limitee (SARL), societate a raspabilitate limitata, Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), private limited company, limited liability company (LLC)

чланова са самим друштвом (кредитирање, продаја вршење услуга...). има основни капитал, који чини збир вредности улога чланова. Сваки члан може имати само један улог. Улози не морају бити једнаки.

Чланови не одговарају за обавезе друштва, али сnose ризик за пословање ДОО до висине улога. За преузете обавезе према трећим лицима одговара само друштво и то целокупном својом имовином - потпуна одговорност. Одговорност чланова (ризик) везана је за висину уговореног улога.

ДОО послује под заједничким пословним именом које може бити персонално име неког члана или реално пословно име које упућује на делатност друштва. Може се основати за обављање било које привредне делатности, па и делатности јавног сектора. Према неким законима, неке привредне делатности могу се обављати само у организационом облику ДОО или АД.

ДОО је по правилу ограничено по потенцијалу, јер му се искључује могућност јавног задуживања, а често је ограничено и по броју чланова.

ДОО је затворено друштво са приступним елементима *intuitu personae* па је основни капитал релативно непокретан и структура чланова стабилна.

Ово је флексибилна форма друштва, са великом могућношћу прилагођавања потребама чланова. Правило је да су код ДОО сви или део оснивача и управа ДОО, ретко је да је управљање одвојено од власништва, као што је то редовно случај код АД. Већински власници преферирају дистрибуцију зараде кроз плате, а не кроз дивиденде.

6.2. Оснивање и конститутивни акти ДОО

6.2.1. Оснивачки акт

ДОО се оснива одлуком о оснивању, ако је оснивач један члан, односно уговором о оснивању ако је више оснивача. ЗОПД одређује минимални обавезни садржај оснивачког акта, који поред општих елемената (означења оснивача, пословног имена, седишта и делатности) обухвата и посебне елементе који су у основи диктирани природом ДОО . То су износ основног капитала и улога појединих чланова, начин и време уплате новчаних улога, опис врсте и вредности неновчаних улога итд. Поред ових елемената који имају правну природу битних елемената уговора, ЗОПД садржи и одређење да оснивачки акт може имати и друге одредбе од значаја за ДОО и осниваче. Нпр искључење преноса удела и поделе у случају наслеђа, повлачење удела, друга питања. Потписи оснивача на оснивачком акту се оверавају.

6.2.2. Измене оснивачког акта

ЗОПД утврђује могућност измене уговара о оснивању ДОО само сагласношћу свих чланова, ако није уговорено нешто друго. Нека законодавства прописују могућност измене већином од три четвртине, чиме се ДОО даје третман друштва капитала. Овај тренд следи и ЗОПД који додаје: кад се модификацијом уговора повећавају утврђене обавезе чланова или се уводе нове обавезе, никакво уграђивање елемената друштва капитала у овај уговор не би било могуће без једногласне одлуке чланова чије се обавезе повећавају.

6.2.3. Уговор чланова друштва

ДОО може имати и уговор чланова. Уговор чланова ДОО доносе оснивачи друштва на начин утврђен уговором о оснивању. То може бити и оснивачка скупштина свих чланова или то могу бити чланови, друштва као уговорне стране из уговора о оснивању друштва. Овај уговор производи правно дејство даном потписивања од стране свих оснивача-чланова.

У случају несагласности, примат има оснивачки акт, као једини конститутивни акт, друштва. Трошкове оснивања ДОО сноси друштво или оснивачи, с тим што се претпоставља да они падају на терет оснивача, ако оснивачким актом није одређено другачије.

6.2.4. Чланови ДОО

ДОО могу основати правна и/или физичка лица. Ово друштвено може основати и само једно лице, док је максималан број чланова по ЗОПД ограничен на 50. Овај број има за циљ да на одређеном степену развоја и капитала обавезе ДОО на трансформацију у АД. Оснивачи ДОО су уједно и чланови, док лица која касније ступају имају положај чланова, а не оснивача. Ово разграничење није тако значајно као код АД. Осниваче при оснивању могу заступати пуномоћници - по специјалној пуномоћи. Посебна пуномоћ није потребна за заступнике правних лица који имају депоноване потписе у регистру суда.

Након закључења уговора или доношења одлуке о оснивању врши се упис улога чланова друштва и њихова уплата односно уношење у имовину ДОО у складу са законом, оснивачким актом. Следи упис у регистар, уз предају конститутивног акта, са пратећим документима, чиме ДОО стиче субјективитет.

6.3. Обавезе чланова друштва са ограниченом одговорношћу

6.3.1 Обавеза уплате улога

ЗОПД прописује обавезни минимални новчани део улога, као услов за оснивање ДОО. Упоредна искуства у овом погледу су разноврсна. У сваком случају, минимални основни капитал, и кад је прописан, редовно је мањи од прописаног минималног основног капитала за оснивање. Висина основног капитала, сама по себи може да за повериоце буде знак пословне озбиљности друштва с којим улази у пословни однос. Како се основни капитал уписује у регистар, могуће је да се увек провери његово стање - увидом.

Опредељење нашег закона да тражи уплату само 50% прописаног новчаног основног капитала, а остатак у року од највише 2 године од уписа у регистар, последица је сазнања да по правилу у почетку пословања друштву не треба већи износ основног капитала, док послови не крену. На оснивачима је могућност да уговоре тзв. институт додатних улога. За судску праксу остају бројна спорна питања око улога у стварима и правима, посебно питање улога разних права коришћења.

ЗОПД дозвољава да предмет улога буде и извршени рад и услуге. Овим се одступа од досадашњих забрана и врши либерализација предмета улога у складу с вољом оснивача.

6.3.2 Обавеза додатних улога

Сврха ове институције је омогућавање стицања властитих средстава од чланова друштва. Ови улози могу бити и новчани и неновчани и по својој природи су улози на чијој основи се стичу удели. Реч је о институту који се може засновати на уговорној основи. Претпоставка је да се улажу сразмерно поседованим уделима, ако оснивачким актом или уговором чланова није одређено другачије. Оснивачким актом може се одредити да чланови који не изврше своје обавезе у вези додатних улога одговарају друштву за тиме проузроковану штету.

Сврха додатних улога може бити различита - најчешће за покриће губитака ДОО, али може бити и за потребе освајања нових производа, тржишта... Обавеза на додатне улоге не може се пребити с потраживањем члана друштва од друштва.

6.4. Основни капитал и удели ДОО

6.4.1. Основни капитал

Основни капитал ДОО настаје улозима оснивача, а касније, модалитетима повећања. Овај капитал је подељен на уделе који немају својство ХОВ⁵⁸. И код овог друштва, као и АД, пошто је друштво капитала, важи правило о одржању основног капитала. Опасан ризик за повериоце ДОО је подкапиталисање друштва, што носи опасност од стечаја. Чланови ДОО често подкапиталишу ДОО дајући му опрему на кориштење, а не у основни капитал, тако да кад дође до стечаја врше излучење из стечајне масе. Код овог друштва је актуелна ништавост послова кредитирања, стицања удела од стране самог друштва. И ово из разлога заштите интегритета основног капитала.

Основни капитал ДОО може се повећати изменом уговора о оснивању и доношењем одлуке скупштине, на начин регулисан оснивачким актом. При повећању може доћи и до измене чланског састава. Постоји законско право пречег уписа и уплате нових улога постојећих чланова. ЗОПД, будући да жели учинити ДОО флексибилнијим, обавезује на регистрацију повећања основног капитала по правилу једном годишње у прописаном року након седнице скупштине чланова, а не одмах након доношења одлуке о повећању.

Основни капитал ДОО смањује се такође на основу одлуке скупштине. И смањење из истих разлога може бити предмет регистрације, по правилу само једном годишње.

6.4.2. Удели

Удели су чланска права која се стичу на основу улога. ЗОПД промовише принцип „један удео један члан“, који важи и код стицања нових удела или преноса дела удела. Удели могу, али не морају, бити једнаке вредности. Оснивачким актом се одређује колики улог даје право на један глас. Наше право утврђује принцип равноправности чланова - право гласа и имовинска права остварују се сразмерно вредности удела. Дозвољава се другачије уговарање.

ЗОПД утврђује обавезу вођења књиге удела друштва. Нико ко није уписан у књигу удела не може се сматрати чланом ДОО у односу према друштву, те и не може остваривати чланска права. Упис у књигу омогућује контролу приступа нових чланова, промене постојећих и успостављање јасних односа између ДОО и чланова. Упис има конститутивно дејство, а не декларативно.

⁵⁸ ХОВ - хартија од вредности

На једном уделу може постојати и сувласништво. Сувласници се према ДОО сматрају једним чланом, своје право гласа могу остваривати преко одређеног заједничког пуномоћника. Сувласници удела солидарно су одговорни према ДОО у вези преузетих обавеза према ДОО.

ЗОПД дефинише појмом „сопствени удео“ удео који друштво стекне од својих чланова. ДОО може уписивати своје уделе, али може уделе који су по неком правном основу стекли његови чланови касније откупљивати или стицати на други начин. ДОО може стећи сопствени удео чији је улог у потпуности уплаћен откупом удела неког члана или бесплатним стицањем. Може стицати и уделе који нису плаћени у целини. Утврђивање овакве могућности је под ударом рестрикција:

1. ово се може извршити само из имовине која прелази основни капитал ,
2. може се откупити највише трећина удела ,
3. у одређеном року сопствени удео се мора отуђити или поништити.

Члан ДОО може свој удео заложити самом друштву ради обезбеђења потраживања друштва према њему, по правилима заложног права. ЗОПД регулише и правну ситуацију залагања удела од стране члана друштва трећем лицу, на шта се примењују општа правила заложног права, укључујући и упис у регистар стицања таквог права, по режиму стицања бездржавинске залогe на покретним стварима и правима.

Повлачење удела може се извршити ако је то утврђено оснивачким актом или уговором чланова, као добровољно, кад одлуку доноси скупштина. Основи принудног повлачења-искључења такође морају бити уврђени уговором и то пре стицања од стране члана чији се удео повлачи. То могу бити: искључење, смрт члана или његов престанак, принудно извршење на уделу од трећег лица, промена контроле над чланом и слично. Повлачење је заправо раскид уговора о приступању друштву. Може бити уз накнаду и без ње.

Повлачењем престају чланска права у ДОО. Члан чији се удео повлачи и поништава има право на накнаду његове тржишне вредности, ако је реч о теретном повлачењу. Пренос удела члана другм члановима је углавном слободан. Постоји могућност другачијег уговарања. Неки упоредни извори дозвољавају да се пренос ограничи или искључи. Други не дозвољавају унапред и генерално искључење, али се статутом може утврдити другачије. Ако је друштво донело одлуку да не да сагласност, чланови ипак могу у прописаном року стећи удео који се преноси по цени која се одређује на посебан начин. Овај рок може се продужити само још једном и то на предлог директора друштва, одлуком суда.

Пренос удела у случају смрти, престанка или статусних промена члана (члан може бити и правно и физичко лице) у принципу је ближи режиму преноса удела међу члановима него преноса трећем лицу.

Затвореност ДОО, као разлика у односу на АД, највидљивија је у режиму уређења преноса удела трећем лицу. Затворен карактер ДОО практично чини немогућим примену установе

преузимања takeover, јер све уделе по правилу држи управа или с њом повезана лица. У теорији се сматра да се уговором о оснивању пренос удела трећем може ипак искључити, што би ДОО дало изразито затворени карактер. Пренос удела не мења ништа у имовини друштва, већ само врши одговарајуће промене у персоналној имовини лица између којих се одвија пренос. Лице на кога је извршен пренос ступа у положај члана који му је пренос извршио.

ЗОПД установљава правило првенства стицања удела или дела удела члана друштва који продаје свој удео или део удела - од стране ДОО. Ако ДОО не искористи ово право онда у секундарној равни чланови имају то право. Ако ДОО прихвати понуду за стицање удела може расподиелити део или читав удео једном или већем броју чланова.

Одредбе ЗОПД које установљавају право пречег стицања удела су диспозитивне природе. Могу се утврдити посебни услови и начини преноса. И при преносу удела члана у извршном поступку, ДОО и чланови имају право пречег стицања. Идеја је да треће лице ни овако не може против воље ДОО постати члан.

Деоба удела, кад уговором о оснивању није искључена, на пренос дела се примењују правила која важе за пренос удела у целини. Овим се капитал ДОО чини покретљивијим. Пренос удела се врши правним послом. По ЗОПД тај уговор може бити и одвојен од оснивачког акта, кад се за пренос не тражи промена оснивачког акта, у противном је та промена потребна.

У случају преноса удела, за обавезе из чланског односа, одговарају солидарно и преносилац и стицалац, чиме се штите оправдани интереси осталих чланова.

6.5. Статусна и имовинска права чланова ДОО

6.5.1. Право гласа

Право гласа остварује се у скупштини или другим модалитетима одлучивања ДОО, кад су у питању одлуке које се могу доносити од стране свих чланова или од стране скупштине. И кад чланови остварују право гласа без седнице, али не једногласношћу, и тад се испољава својство ДОО као друштва капитала, а не лица: одлучује се „по капиталу“, а не „по главама.“ Право гласа имају сви чланови сразмерно уделу, ако оснивачким актом није одређено другачије. Принципијелна равноправност чланова и забрана плуралних гласова за исти удео не искључује ограничење укупног броја гласова, без обзира на величину удела.

6.5.2. Специјална и имовинска права

Уговором о оснивању ДОО, из одређених разлога би се неким оснивачима могла дати посебна права. На пример: већи број гласова у односу на величину удела, право вета на неке одлуке итд. Основ ових права налази се у самом уговору о оснивању.

Имовинска права чланова ДОО обухватају право учешћа у добити (дивиденда), и право учешћа у расподели ликвидационе или стечајне масе. Ова права су у директној зависности од величине удела, али начело слободе уговарања би дозвољавало и повећано валоризовање учешћа неког члана у деоби добити. Основ за одлуке о расподели добити је годишњи финансијски извештај и извештаји о пословању друштва, као и извештаји ревизора.

ЗОПД поставља флексибилно правило да ДОО, ако поштује одредбе о ограничењима плаћања, врши исплате члановима по разним основима и то у било које време током пословне године, а не само након усвајања годишњих финансијских извештаја и извештаја о пословању.

Како основни капитал није више посебна гаранција за повериоце, закони остављају сигурнији концепт заштите - систем ограничења плаћања члановима до по било ком основу, у случају да ДОО не може издржати тест солвентности. ЗОПД овом правилу поставља и изузетак: дозвољеност плаћања ако посебни финансијски извештаји и стандарди рачуноводствене праксе показују да је исплата разумна у датим околностима.

6.5.3. Одговорност чланова и органа ДОО за недопуштена плаћања

Чланови ДОО којима је оно извршило недопуштене исплате су одговорни за враћање примљених исплата ако су при том били несавесни. Одговорни су и чланови ДОО који су одговорни за таква плаћања, па и ако нису примили такве исплате, ако су при том поступали несавесно. По истом принципу одговара и директор или чланови управног одбора.

6.6. Спорови међу члановима ДОО и права мањинских чланова

6.6.1. Решавање спорова

Чест је случај да се у ДОО догоде неспоразуми у функционисању, па чак и блокада одлучивања. Ово је посебно случај ако је мањини по капиталу дато право вета на неке одлуке скупштине, односно одлуке управе, као и ако је статутом повећан кворум за одлучивање и већина за доношење одлука.

За решавање позиције мањинских чланова је важно какав је систем изласка из ДОО прихватило законодавство. У том погледу чини се да је наш закон повољан за мањинске чланове, јер је углавном излазак ограничен правом пречег стицања удела од стране других чланова. Ово право је ограничено преклузивним роком, а не сагласношћу чланова друштва.

ДОО је затворено друштво. Израженија је обавеза лојалности према друштву. Ово је важно - због положаја мањине по капиталу у ДОО. Формирана је концепција идентификације интереса друштва као правног субјекта, које би у евентуалном сукобу с интересом већине по капиталу у ДОО

требало да има предност. На овој, основи надрастања интереса друштва над интересом већине у друштву, омогућено је и побијање одлука органа донетих техником већине.

Сматра се да је позиција мањинских чланова ДОО слабија него у АД с јавним уписом акција. Отежана им је могућност изласка - немају јавно тржиште за продају својих удела. Пракса показује да је најчешћи купац њихових удела већински члан, који је углавном директор.

Заштита мањине по капиталу постиже се разним институтима. Неки су:

1. Заштита мањине кроз системе контроле уласка и изласка из друштва,
2. кроз права која мањина има у вези са одржавањем скупштине чланова
3. право изласка из друштва
4. кворум гласова за доношење кључних одлука и
5. повећањем потребне већине за доношење ових одлука
6. право да се од скупштине тражи именовање тзв.експерта мањине ради испитивања одлука, финансијских извјештаја итд.
7. деривативне тужбе за друштво, чиме посредно штите свој интерес
8. право на покретање поступка за ликвидацију ДОО
9. посебна права у случају статусних промена друштва, располагања имовином велике вредности и у другим случајевима утврђеним оснивачким актом друштва.

6.7. Транспарентност друштва с ограниченом одговорношћу

ЗОПД прихвата концепт 1. директиве ЕУ о транспарентности пословања друштава капитала, по ком свако ДОО мора држати и чувати прописано време следећа акта и документа:

1. оснивачки акт и све његове измене
2. уговор чланова друштва
3. решење о регистрацији
4. интерна документа одобрена од скупштине и управног одбора
5. књигу одлука
6. акт о образовању огранка и представништва
7. документе који доказују својинска и друга права на имовину

Ова акта и документа се чувају у седишту ДОО, или у неком другом месту познатом и доступном члановима друштва. Оснивачки акт и уговор се чувају трајно, а остала акта најмање 5 година. По истеку тог рока чувају се у складу с прописима о архивској грађи.

6.8. Скупштина друштва с ограниченом одговорношћу

У сваком ДОО постоји скупштина чланова која се може одржавати на седници и без ње. У једночланом ДОО овлаштења скупштине врши тај члан или од њега овлаштено лице, с тим што у том случају закон обавезује на сачињавање записника по доношењу одлука и њихов упис у књигу одлука.

Скупштину ДОО чине сви чланови ДОО. Оснивачким актом или уговором чланова уређују се само модалитети остваривања делокруга скупштине: седница, једногласан потпис неког акта... Пошто се одлуке могу доносити и писаним путем без одржавања седнице остаје питање који је највиши орган ДОО: скупштина или укупност свих чланова. Од тога како је уређено одлучивање (техником скупштине или изван ње али већином за скупштину, или изван ње али једногласношћу) зависи и природа друштва - да ли преовлађују елементи друштва капитала (техника већина) или друштва лица (техника једногласности).

ЗОПД говори о два врста скупштине ДОО - редовној и ванредној. Рок за одржавање редовне је најкасније 6 месеци од завршетка пословне године. Захтев за сазивање може поднети било који члан или члан управног одбора. Ванредна скупштина чланова обавезно се мора сазвати од овлаштених сазивача кад то у писаној форми траже мањински чланови који имају или заступају 10% права гласа, ако оснивачким актом или уговором чланова није одређено другачије.

6.9. Директор и управни одбор друштва са ограниченом одговорношћу

ДОО оснивачким актом одређује да ли има директора или управни одбор. Директор или чланови УО⁵⁹ могу бити и чланови ДОО, али и нека друга лица. У смислу упоредног права у истом не могу постојати оба органа већ само један, а ако се ДОО определи за то, тај орган има председника који је по закону, као и директор, заступник ДОО.

Директора ДОО и чланове УО бира скупштина чланова. Изузетно, оснивачи оснивачким актом. Оснивачким актом или уговором чланова ДОО може се одредити да се избор чланова уо врши кумулативним гласањем.

Број чланова УО се одређује оснивачким актом или уговором чланова ДОО. Ако се овај број смањи из било ког разлога, преостали чланови УО могу сами извршити допуну избором нових чланова (кооптација), ако им је дато то овлаштење. До попуњавања броја преостали чланови УО могу обављати само хитне послове. Исто тако закон не одређује ни мандат редовно изабраних чланова УО те се то мора учинити оснивачким актом или уговором чланова.

⁵⁹ УО – управни одбор

6.9.1. Заступник друштва

Ако ДОО има УО, председник је заступник ДОО по закону без могућности да се уговори супротно. Чланове УО бира скупштина. Они бирају председника из својих редова. Председник УО сазива и председава седницама УО и одговоран је за вођење записника. ЗОПД наводи претпостављени искључиви делокруг директора или УО, ако оснивачким актом друштва није одређено другачије. Уз овај обавезни делокруг, директор или УО могу бити надлежни и за друга питања одређена оснивачким актом или уговором чланова. То је аутономни делокруг.

6.9.2. Седнице

Сва питања у вези седница УО регулишу се примарно оснивачким актом или уговором чланова тако да законска решења имају карактер диспозитивних норми. УО може одлучивати и без одржавања седница у складу с оснивачким актом или уговором чланова. Овим актима може се одредити да се одлуке УО могу донети ван седнице и уз писану сагласност већине чланова, да се неке могу доносити ван седнице, а неке само на седници, да се одлуке могу доносити ван седнице уз неку другу форму сагласности (електронска пошта, телефон). Свака форма која није у писаној форми отвара могућност злоупотребе.

Оснивачким актом или уговором чланова одређује се кворум за рад УО, већина за одлучивање, пуноважност одлука, да ли је глас председника у случају једнаке подељености одлучујући.

6.9.3. Оставка, разрешење

На оставку директора или члана УО се примењују одредбе ЗОПД које се односе на оставку члана УО акционарског друштва. Скупштина ДОО може разрешити директора или чланове УО без обзира на постојање разлога за разрешење. Разрешење не утиче на право директора или разрешених чланова УО која имају на основу закљученог уговора са ДОО. Овим уговором не може се искључити право ДОО да разреши директора или члана УО у свако доба и без постојања "важног разлога".

Непредвиђање судског разрешења може се евентуално ценити као недостатак нашег закона, са становишта заштите права мањинских чланова, у случају злоупотребе права већинских чланова.

6.10. Надзорна тела друштва с ограниченом одговорношћу

Оснивачким актом или уговором чланова може се одредити:

1. да ДОО нема надзорна тела (ревизора, одбор ревизора, надзорни одбор) или ако се ништа не одреди законска је претпоставка непостојања ових органа
2. да има или интерног ревизора или одбор ревизора.

Одбор ревизора је колективно тело које се мора састојати од најмање три члана, а број чланова му увек мора бити непаран, док је интерни ревизор физичко лице. Њих бира и разрешава скупштина чланова ДОО, односно оснивачи оснивачким актом или посебним другим актом. Интерни ревизор или чланови одбора ревизора се бирају из реда независних лица у складу са законом и из реда таквих чланова УО или из реда других независних лица.

Овлашћења интерног ревизора и одбора ревизора одређена законом спадају у домен овлашћења из контролне и надзорне функције законитосни рада ДОО и његових органа.

6.11. Иступање и искључење члана ДОО

ЗОПД уређује најчешће основе престанка својства члана ДОО. То су:

1. смрт,
2. престанак правног лица,
3. иступање у складу с оснивачким актом или уговором чланова, или
4. иступање у складу са судском одлуком, те
5. иступање уз повреду оснивачког акта или уговора,
6. искључење у складу с оснивачким актом или уговором чланова и
7. искључење у складу са судском одлуком,
8. пренос удела на друго лице.

Иступање и искључење у већини правних система врло су ограничени. У Француској, суд суверено одлучује да ли су испуњени услови за ликвидацију друштва, односно искључење или иступање члана из оправданих разлога. Право иступања и праводруштва на искључење не могу се унапред искључити, као што се не може искључити право друштва на накнаду штете по основу непрописног иступања из друштва. Не може се искључити ни право члана на накнаду штете по основну искључења.

Члан ДОО може иступити из „оправданих разлога“ из ДОО. Нпр. ако му остали чланови или само друштво одлуком својих органа проузрокују штету, ако је спречен у остваривању својих права или му се намећу несразмерне обавезе. Ако не постоји оправдан разлог иступања, онда ДОО има право на накнаду штете.

Скупштина чланова може донети одлуку да покрене поступак искључења члана друштва ако не испуњава обавезе утврђене уговором о оснивању или „из других оправданих разлога.“ Овим се уводи систем судског искључења јер одлука скупштине чланова је извршење одлуке суда о искључењу и не може бити конститутивне природе у смислу ЗОПД.

Тужбу за искључење члана подноси само друштво или било који члан. По тужби суд може суспендовати право гласа члана ДОО чије се искључење тражи, а може суспендовати и друга права тог члана. Системом судског искључења члана ДОО и овлаштењем суда да суспендује право гласа решава се до сад отворено питање право члана ДОО о чијем се искључењу ради да гласа о свом искључењу ДОО има право на накнаду штете проузроковане искључењем члана, ако је до тог дошло његовом кривицом.

Члан који иступа из ДОО, као и искључени члан, престају бити чланови ДОО и имају право на накнаду процењене вредности удела. Чланство у ДОО престаје доношењем правоснажне судске одлуке, односно даном доношења одлуке о иступању ако спор о оправданости разлога иступања није покренут.

6.12. Престанак ДОО

ДОО као и друга друштва, може престати ако постоје основи престанка утврђени за ликвидацију друштва, за стечај, као и у случају статусних промена (спајање, припајање, подела) или ништавости оснивања и „брисања“ из регистра по основу режима тзв. неактивног друштва.

ДОО може престати и у случају постојања посебних основа карактеристичних за престанак друштва лица. И у овом домену ДОО испољава већу склоност особина ка друштву капитала, будући да потребни основи везани за својство члана могу водити престанку само ако је то утврђено конститутивним актима.

Једночлано друштво престаје и у случају престанка свог јединог члана (правно лице које нема следбеника и физичко лице које нема наследника).

Право мањинских чланова на покретање поступка престанка ДОО је изузетно право које се примењује само као крајње средство, ако не постоје друга средва за заштиту права мањинских чланова. За ово право сходно важе правила ЗОПД која се односе на престанак АД по захтеву мањинских акционара.

7. ДРУШТВА СА ОГРАНИЧЕНИМ РИЗИКОМ (ДРУШТВА ЛИЦА И КАПИТАЛА, ДРУШТВА КАПИТАЛА) АКЦИОНАРСКО ДРУШТВО

7.1. Опште карактеристике АД

По ЗОПД, АД је друштво које оснивају правна односно физичка лица ради обављања делатности под заједничким пословним именом, чији је основни капитал утврђен и подељен на акције одређене вредности. Збир вредности свих акција чини основни капитал . Акционарско друштво⁶⁰ је регулисано у свим упоредним правима.

АД одликују ове карактеристике:

1. То је друштво капитала, што значи да нису битне персоналне карактеристике акционара. Друштво се не конституише, не функционише и не престаје зависно од тих својстава, већ је једино битан акционарски капитал. Ово је одлика свих АД, чинећи их максимално отвореним, захваљујући негоцијабилности акција, тако да се њихов персонални састав може брзо и лако мењати ;
2. АД послује под реалним пословним именом, изузетно под персоналним именом доминантног акционара. Пословно име мора садржати ознаку облика „АД“.
3. АД је правни субјект који има своју имовину којом одговара у потпуности за обавезе које преузима у правном промету према трећим лицима. Имовина у потпуности је одвојена од имовине његових акционара. Они не одговарају персоналном имовином за обавезе друштва према трећима, већ само сnose ризик пословања АД до вредности свог акционарског улога у друштво.
4. АД има фиксиран, основни капитал, који је подељен на акције и који се према основном начелу свих трговинских друштава капитала мора чувати неокрњен током пословања друштва.
5. основни капитал је подељен на акције, одређене номиналне или рачуноводствене вредности изражене у новцу.
6. АД је трговинско друштво, али његови акционари не постају самим тим трговци,
7. АД може обављати било коју профитабилну делатност, што углавном није случај са другим привредним друштвима.

⁶⁰ societate anonime, societate par actions

8. АД могу основати и правна и физичка лица с тим што закони по правилу прописују минимални број акционара (најчешће два) уз доста опрезно дозвољавање могућности да и једно лице може бити оснивач кад се не оснива јавним уписом акција;
9. законске норме које уређују АД су претежно императивне, а разлику од метода уређивања других друштава
10. АД је једина форма која се може основати и повећати основни капитал јавним уписом акција, што му даје концентрацијску моћ, те се и назива машином за прављење новца.

У упоредном праву ова форма има различита термилошка одређења. У француском, швајцарском и италијанском праву, да би се означило да АД нема карактер *intuitu personae*, оно се означава изразом *anonyme*. У Великој Британији се означава као *public company*, а у САД као *private corporation*.

7.2. Конститутивни акти АД

7.2.1. Оснивачки акт

ЗОПД одређује садржину оснивачког акта АД у складу с решењима 2. директиве ЕУ, тако што одређује минимални обавезни садржај и минимални факултативни садржај.

По ЗОПД обавезни елементи су:

1. означање да ли је друштво отворено или затворено
2. означање врсте и вредности основног капитала
3. број врста и класа акција, њихова номинална или рачуноводствена вредност
4. означање оснивача који улажу неновчане улоге, опис тих улога
5. време оснивања друштва;
6. трошкови оснивања друштва
7. посебне погодности за осниваче и друга лица

Факултативни елементи могу бити:

1. означање првог директора, и чланова управног одбора
2. овлаштење УО да изда одобрене акције
3. ограничења преноса акција затвореног АД

7.2.2. Факултативни акт (статут)

АД поред оснивачког акта као обавезног, може имати и статут, који није конститутивни акт и који се не депонује у регистар и не објављује. Статут је хијерархијски највиши акт овог друштва, те сви други морају бити у складу с њим. Статут доноси УО, што важи и за измене и допуне. У системима постојања два конститутивна акта статут не може садржати одредбе које су супротне оснивачком акту.

У случају несагласности, примат има оснивачки акт. Ово правило је изузетно значајно због могућих супротности. Оснивачки акт је конститутиван, доносе га оснивачи и депонује се у регистар и објављује. То није случај са статутом, коју уређује унутрашње односе, а нарочито управљање и пословање АД.

Оснивачки акт се склапа у писаној форми као битној. Он је основ за настанак преддруштва - друштва *in stato nascendi*. Од оснивачког акта, треба разликовати уговор којим се уговорне стране обавезују да ће основати АД, чиме, на облигационо-правној основи стучу права и обавезе, то је својеврсни ортаклук. Овај уговор није нужно формалан, а склапају га будући оснивачи АД. Клаузула овог уговора испуњена је кад дође до закључења уговора о оснивању друштва. Након уписа АД у регистар, облигациони однос са доминантним елементима орташтва се претвара у статусни однос.

Кад настане АД конститутивни акт се осамостаљује у односу на осниваче, јер делује према свим акционарима. Тиме он не уређује односе само међу оснивачима, већ постаје извор правном објективном смислу за односе унутар друштва и према трећима.

7.2.3 Измене оснивачког акта, регистрација и објављивање измена

Оснивачки акт се мења и без клаузуле, вољом закона квалификованом (двотрећинском) већном акционара са акцијама са правом гласа на предлог УО, као и истом већином акционара сваке класе преференцијалних акција чија се права променом акта мењају. Уколико је потребно гласање акционара сваке класе онда је ова већина потребна за сваку класу, као и за скупштину акционара са акцијама са правом гласа (обичне акције).

Оснивачки акт ад доносе оснивачи који оснивањем постају акционари, те је логично да се мења одлуком скупштине акционара. ЗОПД дозвољава и одступање и конституише основне промене овог акта од стране самог УО. Један основ је институт овлаштеног капитала. Други основ је промена лица овлаштеног за заступање АД. Трећи основ су измене којима се не дирају права било ког акционара.

Како је оснивачки акт конститутивни акт кој се региструје и објављује, логично је да се и његове измене и допуне региструју у истом регистру и објављују у складу са законом.

Оснивачи АД могу бити сва правна и физичка лица, домаћина и страна. АД се оснива по режиму који у нас важи за оснивање привредног друштва уопште. ЗОПД изричито омогућује оснивање АД и од стране само једног оснивача - једночлано или инокосно друштво.

Интерес једног акционара да оснује АД је несумњив. Акционарски капитал је најпокретљивији капитал, што омогућује оснивачу, ако жели повећање основног капитала АД, да прода део својих акција и на тај начин дође до свежег новца. Инсистирање на формалној потреби постојања бар два оснивача може бити задовољено и једним реалним и другим- фиктивним акционарем, који је уложио миноран капитал и који се након оснивања може и повући из друштва. Битно је да и у поставци АД са једним акционарем имовина АД буде јасно одвојена од персоналне имовине акционара оснивача.

Оснивачи АД могу бити и физичка лица без или с ограниченом пословном способношћу. По својој природи, однос оснивача и будућег друштва не третира се заступништвом, а оснивач није ни trustee будућег друштва. Оснивач има фидуцијарну позицију према будућем друштву и не може ништа профитирати из ове позиције, а да то не пријави будућем друштву.

7.2.4. Посебне погодности оснивача, трошкови оснивања

Ово су погодности које се дају оснивачима или другим лицима која учествују у оснивању друштва или пословима који су потребни за добијање овлаштења за почетак пословања, ако је то с обзиром на делатност потребно. Ове погодности могу се дати и на одређено време. То су нпр. посебна имовинска права; нека посебна права гласа итд.

Оснивачким актом АД одређује се ко сноси трошкове оснивања: оснивачи (што је законска претпоставка) или само АД. Ако је оснивачким актом одређено да трошкове сноси АД, они се могу одбити од основног капитала или се могу унети у друштво као улог.

7.3. Улог у акционарско друштво

7.3.1. Врсте улога, правила кредитирања стицања акција

Улози у затворено АД могу бити, ка и код ДОО, не само новчани и неновчани, већ и извршени рад и услуге друштву, ако је тако одређено оснивачким актом друштва. Улози у отвореном АД могу бити само новчани и неновчани, али не и рад и услуге.

Као и код ДОО, и код АД закон као принцип забрањује да само друштво у разним формама кредитира куповину његових акција или да је обезбеђење својом имовном другим даваоцима кредита

за те намене. Као изузетак, закон одступа од овог правила и даје разумљиво такво право финансијским организацијама чија је то редовна делатност.

ЗОПД либерализује процена неновчаних улога и код свих затворених форми друштава, где спада и затворено АД тиме што се даје могућност процене таквих улога од стране самих акционара. Када се ради о отвореном АД, процену вредности неновчаних улога врши увек овлаштени процењивач кога бирају сами оснивачи или УО са одговарајуће листе процењивача. Може га изабрати суд у ванпарничном поступку, по њиховом захтеву. Овлаштење за процену даје надлежни државни орган и оно може обухватити само овлаштење на процену вредности улога у стварима и правима или само овлаштење на процену вредности основног капитала које је предмет приватизације. Овлаштење за процену може бити и мешовито. Исти државни орган не мора бити овлаштен за давање обе лиценце за процену.

7.3.2. Уплата и уношење улога, закашњење

Основна обавеза свих акционара је уплата уписаних акција у року прописаном законом без могућности ослобађања, са дејством према трећим лицима, од обавезе уплате, односно уношења улога, као и без могућности одлагања извршења те обавезе, односно смањења преузете обавезе. Ова обавеза настаје закључењем уговора о откупу акција при оснивању друштва или при повећању основног капитала. Дужник из овог уговора је оснивач, односно акционар који је преузео обавезу, али и сваки каснији стицалац те акције која није у потпуности плаћена, јер преузимањем акције преузимају се и чланска права и обавезе.

У фази оснивања, ако није извршена уплата односно уношење улога у складу са законом (најмање 50% вредности), сматрало би се да друштво није основано, са прописаним санкцијама.

7.4. Оснивање и карактеристике отвореног и затвореног АД

7.4.1. Две врсте АД

ЗОПД разликује две форме АД: отворено и затворено. Врста АД одређује се оснивачким актом, а ако се то не означи претпоставка је да се ради о отвореном АД. Тренд је напуштање форме затвореног АД, које је блиско ДОО али се од њега разликује по врсти капитала.

7.4.2. Начин оснивања

1. симултано оснивање (оснивање без јавног уписа акција) - сами оснивачи откупљују све акције приликом оснивања АД.
2. сукцесивно (оснивање са јавним уписом акција) - оснивачи уписују део акција и објављују јавну понуду за откуп осталих акција.

Оснивање АД са јавним или нејавним уписом у пуној је компетенцији оснивача. Иако је оснивање АД јавним путем погодније за концентрацију капитала, пословна пракса је резервисана према овом облику оснивања АД.

Симултано оснивање је поједностављено оснивање, будући да изостају неке фазе ко нпр. упис акција по јавној понуди, јавна понуда и оснивачка скупштина. Оснивачи закључују уговор о оснивању друштва, уплаћују или уносе улоге у друштво, бирају прве органе и подносе пријаву за регистрацију.

7.4.3. Обележја затвореног АД⁶¹:

1. не може јавном понудом или на било који други начин издавати акције на тржишту хов
2. није под надзором Комисије за ХОВ
3. није у обавези да извештава јавност и Комисију за ХОВ
4. може издавати акције само оснивачима или ограниченом броју других
5. може имати највише сто акционара
6. може оснивачким актом или статутом утврдити ограничења промета својих акција.

7.4.4. Особине отвореног АД:

1. може јавном понудом или на било који други јавни начин издавати акције на тржишту ХОВ
2. под надзором је Комисије за ХОВ
3. има обавезу извештавања јавности, Комисије и Регистра
4. може имати неограничен број акционара
5. не може оснивачким актом или статутом утврдити ограничења промета својих акција.

7.4.5. Оснивачка (права) емисија акција

⁶¹ societe par actions sans appel public a l'epargne company limited by shares

Отворено акционарско друштво може бити котирано и некотирано. Оснивачи АД никад нису сви акционари. Код АД које се оснива без јавног уписа акција, практично су сви акционари који уписују прву емисију акција и потписују оснивачки акт уједно и оснивачи, док су код АД које се оснива са јавним уписом, оснивачи само акционари који потписују оснивачки дкт, али не и они који су по јавној понуди и проспекту уписали прву емисију акција. Оснивач може бити само лице које је уписало бар једну ацију и које је потписник оснивачког акта.

Разликовање оснивача и других уписника по првој емисији важно је због улоге оснивача у поступку оснивања АД, подношењем извештаја о оснивању на оснивачкој скупштини и разликовања овлаштења оснивача и оснивачке скупштине којој присуствују и други уписници акција прве емисије.

По својој правној природи однос оснивача и будућег друштва не третира се заступништвом, а оснивач није ни trustee будућег друштва. Оснивач има фидуцијарну позицију према будућем друштву.

7.4.6. Поступак сукцесивног оснивања (отворено АД)

За разлику од симултаног оснивања затвореног АД, сукцесивно оснивање претпоставља више фаза:

1. закључивање уговора о оснивању
2. упис, уплату или уношење улога и преузимање дела акција од оснивача
3. одобрење проспекта од Комисије за ХОВ и објављивање јавне понуде за упис и откуп акција и извода из проспекта
4. упис и уплата акција или уношење улога по јавној понуди по закону
5. упис и откуп евентуалних неуписаних акција из јавне понуде
6. евентуални поступак с вишком акција
7. обавештавање Комисије за ХОВ о успешности емисије ради уписа у регистар емисије акција
8. одржавање оснивачке скупштине и именовање органа друштва
9. подношење пријаве за регистрацију и регистрација

7.4.7. Правна природа јавне понуде

Постоји више становишта. Прво, ова јавна понуда је у ствари јавни позив заинтересованим лицима да закључе уговор о откупу акција. Друго, ово је предуговор о откупу акција између оснивача и уписника акција. Треће, позив на понуду за откуп акција коју би учинили потенцијални уписници итд. Чини се да „јавна понуда“ није понуда већ позив на понуду, док је упис акција по њој понуда

која може бити прихваћена или одбијена од оснивача. Ако се прихвати, уговор о откупу акција је закључен под одложним условом - ако друштво буде основано.

7.4.8. Преузималац емисије и одобрење проспекта

Акције могу бити понуђене јавности на три начина:

1. директним позивом јавности
2. понудом за куповину или
3. пласирањем.

Само пласирање може бити у својству агента (без уписа акција) или у својству преузимаача емисије или дела емисије. Функција преузимаоца емисије је обезбеђење сигурности пласмана, јер преузимаалац преузима целу или део емисије, коју касније у своје име планира.

Комисија за ХОВ при давању сагласности на објављивање јавне понуде и проспекта за јавну емисију акција руководи се интересом потенцијалних инвеститора. Проверава законитост изавања акција од стране емитенте и постојање слободне преносивости емитованих ХОВ по том позиву. Ако су ова два услова испуњена онда су неиспуњени услови за давање одобрења за објаву јавног позива за упис акција чиме се ове харије могу наћи на општем финансијском тржишту. Комисија је дужна да донесе решење по поднетом захтеву у прописаном року - решење о одобрењу проспекта за дистрибуцију акција или одбијању одобрења.

Одобрењем јавне емисије, оснивачке или накнадне, уз испуњење услова, АД након успешности те емисије и уписа у регистар постаје од затвореног отворено АД.

Постоје разне врсте проспекта:

1. проспект (редовни проспект) са прописаним садржајем и санкцијом ништавости ако нема све битне елементе,
2. скраћени - код владиних приватизација државног капитала, који у скраћеном облику даје битне информације
3. прелиминарни проспект - садржи све податке који ће бити објављени у проспекту изузев података о цени ХОВ
4. одложени проспект - садржи све податке као и проспект, осим података о цени ХОВ и висини каматне стопе
5. накнадни проспект (допуна проспекта) - објављује се односно ставља ако се по објављивању тј. изради проспекта десе неке битне промене.

Оснивачи код прве емисије могу поднети нови захтев за одобрење емисије по истеку рока од 6 месеци од дана доношења решења о поништењу емисије чији упис није успео.

7.5. Емитовање акција и других серијских ХОВ (јавна и нејавна емисија, емисија обвезница и краткорочних ХОВ)

7.5.1. Емитовање серијских ХОВ

Поред ХОВ које се емитују несеријски — појединачно (меница, чек, консоман...) постоје и ХОВ које се емитују у серији као нпр. акције, обвезнице, благајнички записи. ХОВ које се емитују у серији деле се на краткорочне и на дугорочне. Акције су корпоративне ХОВ без рока доспећа, са правом учешћа у управљању и добити.

За разлику од појединачних ХОВ, серијске ХОВ се по правилу емитују јавним путем, те отуда морају бити подвргнуте строгом законском режиму. Циљ је заштита инвеститора (јавни позив или понуда, израда проспекта, доступност проспекта, прибављање дозволе итд).

У прописаним изузецима, може се радити о тзв. нејавним — приватним емисијама. Нпр. емисија за познате професионалне инвеститоре у ХОВ, мале емисије, затворене емисије као што су емисија постојећим акционарима или емисија за запослене.

7.5.2. Емисија обвезница и краткорочних ХОВ

Јавна емисија дугорочних обвезница и заменљивих обвезница се врши по правилима емисије акција, у складу са законом којим се уређује тржиште ХОВ. Одлуку о издавању обвезница, заменљивих обвезница и вараната доноси скупштина АД, ако се оснивачким актом или самом одлуком скупштине не овласти УО.

Као и акције, ни заменљиве обвезнице се не могу емитовати испод номиналне вредности или рачуноводствене вредности акција за које треба да се замене. Ове обвезнице се могу конвертовати у акције, а тиме би се могло угрозити начело о фиксираниости основног капитала АД. Слично правило постоји и код повећања основног капитала: ако у емитоване ове обвезнице, мора се у одлуци резервисати паралелно повећање за титуларе ових обвезница.

7.6. Акције

7.6.1. Појам, издавање и карактеристике

Акција је ХОВ коју издаје АД⁶² са одређеном номиналном или рачуноводственом вредношћу која представља део његовог основног капитала.

Лице које је уложило одређена средства у АД или КД на акције, постаје акционар друштва, које му издаје акцију. Тиме стиче одређена чланска права у друштву, зависно од врсте акције. Пошто унети улог улази у имовину друштва, којом оно обавља своју делатност и одговара за обавезе, то акционар не може више слободно располагати својим улогом, али може својом акцијом.

Акције издају АД или КД на акције. Под издавањем се више не подразумева физичко издавање у материјалном облику. У условима информатичке револуције, акције се воде у електронској форми у централним регистрима. Ипак, права дематеријализација подразумева централни регистар са посебним рачунима сваког акционара на којима се региструје промет акција, што и издавање потврда о акцијама чини сувишним.

Акције се одликују трима карактеристикама које их разликују од удела или других ХОВ: прво, акција је ХОВ, друго - даје чланска права и треће, део је основног капитала.

Акција је ХОВ по самом закону, у принципу слободно преносива, осим у случају постојања одређених законских или статутарних ограничења. Акције се издају на одређену вредност. Номинални износи исте класе акција у једном морају бити једнаки. Номинални износ акције не може бити испод законом прописаног, док максимални износи нису прописани. У принципу, свака акција исте класе и исте номиналне вредности даје сваком акционару иста права. У савременим условима се све више дозвољавају и акције без номиналне вредности (само обичне акције), што сада чини и наш закон.

Најзад, акције означавају и чланска права у АД. Реч је о скупу права и обавеза које припадају имаоцу акције и које он стиче преузимањем обавезе уношења одређеног улога у АД. Чланска права и обавезе су једнака висини учешћа у основном капиталу. Преносом акције преносе се и чланска права.

7.6.2. Одобрење проспекта, регистрација акционара, упис у централни регистар ХОВ

Емитовање акција је у прописаном режиму сагласности Комисије за ХОВ и финансијско тржиште. За разлику од појединачних ХОВ, које се не емитују у серији, серијске ХОВ се по правилу

⁶² или командитно друштво на акције које наше право не познаје

емитују јавним путем. Изузетно, у прописаним изузецима и ХОВ које се емитују у серији не морају поштовати некада сва прописана правила.

Акционари купци акција из емисије, као и акционари купци акција на секундарном тржишту, уписују се у Централни регистар ХОВ, у складу са законом. Поред овог уписа АД може водити и књигу акција. Она може бити и у електронској форми. За пренос акције о ХОВ, углавном важе иста правила која важеза пренос ХОВ. Ово значи да се акције на име преносе пуним индосаментом и уписом у књигу акција. Дематеријализација ХОВ мења ово правило и стицање права везује за упис на рачун код централног регистра. Према АД и трећим лицима акционаром се сматра лице које је уписано у централни регистар ХОВ. Са друге стране, ни упис у регистар у савременим условима није потпун доказ да је неко акционар и кад је реч о акцијама на име. Регистровани акционар може бити повреник - trustee или именовани акционар - nominee, тако да компанија или не зна или нема право допустити неком да зна ко је стварни власник акционар.

7.7. Обвезнице

7.7.1. Појам, разграничење од акција, врсте обвезница

Обвезница је ХОВ одређене номиналне вредности којом се издавалац обавезује да ће лицу означеном у њој или лицу по његовој наредби, односно доносиоцу исплатити означеног дана доспелости наведен износ, односно да ће исплатити износ анuitетских купона или их заменити за акције ако су издате као заменљиве.

Обвезнице, као и акције, по правилу спадају у дуговочне ХОВ (рок доспелости им је дужи од годину дана), са идентичном сврхом прикупљања слободних новчаних средстава за потребе издаваоца. Разлике су значајне:

1. ималац обвезнице је поверилац њеног издаваоца, акционар је члан издаваоца
2. ималац обвезнице нема управљачка права
3. потраживање имаоца обвезнице је углавном фиксан и везан за номиналну вредност обвезнице и утврђени износ камате
4. акционар сноси ризик пословања издаваоца, ималац обвезнице обезбеђене гаранцијом не сноси никакав ризик, а ако нема обезбеђења сноси ризик инсолвентности и стечаја издаваоца.
5. потраживање имаоца обвезнице је дуг издаваоца
6. потраживање имаоца обвезнице може бити обезбеђено гаранцијом, улог акционара је увек ризични капитал.

Зависно од категорије издаваоца, обвезнице се могу поделити на државне (или јединице локалне самоуправе), обвезнице банака и других финансијских организација и обвезнице привредних друштава и других привредних субјеката. Државне обвезнице су најсигурније јер је емитент идентичан са емитентом новца, те зато носе нижу камату.

Зависно од начина одређивања корисника, обвезнице се могу поделити на име и на доносиоца. Ова подела је значајна због начина преноса, јер се обвезнице на име преносе индосаментом, а на доносиоца предајом.

Зависно од постојања обезбеђења, обвезнице се деле на гарантоване и негарантоване. Гарантоване се најчешће јављају кад је реч о небанкарским издаваоцима, те им је потребно банкарско гарантовање да би емисија успела.

По монети на коју гласе, постоји подела на обвезнице које гласе на динаре и на обвезнице које гласе на страну валуту.

По емисионој вредности, могу бити обвезнице које се емитују по номиналној и обвезнице које се емитују испод номиналне вредности.

Зависно од фиксираниости потраживања, деле се на оне у којима је оно фиксно и оне у којима потраживање имаоца није фиксно.

Зависно од могућности замене за друге ХОВ обвезнице могу бити заменљиве и незаменљиве. Наш закон допушта могућност замене обвезница за акције, у складу с одлуком о издавању обвезница и законом.

Зависно од могућности откупа од стране издаваоце, постоје откупљиве и неоткупљиве.

По року доспећа могу бити краткорочне (до годину дана) и дугорочне.

7.7.2. Употреба обвезница

Обвезнице се могу користити на име кауције као стварно средство обезбеђења, као средство плаћања, као средство обезбеђења плаћања, као средство обезбеђења кредита. Настала обвезница која гласи на име може се амортизовати. Обвезнице се по правилу издају по вредности која није мања од номиналне. То је правило тржишне вредности. Изузетно се издају и испод тржишне вредности коју утврди УО у складу са законом.

Како су имаоци обвезница повериоци АД, они имају интерес који је супротан интересу акционара. Наше право у овом погледу само констатује да имаоци заменљивих обвезница и вараната имају иста права акционара на информисање и право увида у пословне књиге и документа друштва, осим ако је одлуком о њиховој емисији другачије одређено.

7.8. Котација акција и обвезница

Под котацијом у ширем смислу се подразумева трговина на берзи ХОВ у аукцијском поступку. У ужем смислу, то је пријем неке ХОВ у берзанску трговину односно стављање на листинг. Да би једна ХОВ била примљена у котацију потребно је да испуни прописане услове и да прође прописани поступак провере. Котација представља јавну понуду, док јавна понуда не представља котацију, по чему се и разликују.

Категорије берзанских тржишта регулисане су берзанским правилима, тако да зависе од берзе до берзе. Париска, нпр. познаје прво тржиште, друго и ново, слободно тржиште. Наше право говори о берзанском тржишту на коме се тргује само ХОВ које су примљене на листинг и о слободном берзанском тржишту на коме се тргује ХОВ које нису укључене у листинг и које испуњавају услове за јавну понуду.

7.9. Варанти и остале серијске ХОВ

7.9.1. Варанти

Варанти за куповину (стицање) акција су по својој природи ХОВ које имаоцу дају право на стицање одређеног броја акција одређене врсте и класе и по унапред одређеној цени у одређеном периоду.

Варанти се по правилу емитују постојећим акционарима и управама АД, како би им се омогућило да акције будуће емисије стекну право приоритета. И ове ХОВ се издају серијска понекад се називају и опцијама за стицање акција. И у једном и у другом означавању треба их разликовати од варанта као дела дводелне складишнице као робне, а не новчане ХОВ, односно од опцијских уговора као врсте финансијских инструмената. Наш закон о тржишту ХОВ варанте сврстава у посебне ХОВ.

7.9.2. Благајнички запис

Благајнички запис је краткорочна ХОВ која гласи на одређени новчани износ, са одређеним роком доспећа и каматном стопом. Благајнички записи се издају кад постоји потреба за краткорочним средствима ради обезбеђења ликвидности. Пошто се као издавалац ових ХОВ појављују само банке и друге финансијске организације, њихово издавање има циљ да регулише и количину ефикативне (готовог новца) у оптицају.

Благајнички запис треба разликовати од потврда депозитара и од штедних књижица. Благајнички запис представља ХОВ, док потврда депозитара и штедна књижица то нису. Даље, благојнички запис се издаје на основ само једне уплате, код штедне књижице нема ограничења броја уплата. Код благојничког записа је тачно одређен рок исплате. Износ на који гласи мора се подићи одједном. Могу их издавати само банке и друге финансијске установе, а штедне књижице могу и поште.

Благајничке записе НБС могу куповати само пословне банке и друге финансијске организације. Благојничке записе пословних банака могу куповати привредни субјекти и друга правна као и физичка лица. Издавалац благојничког записа својом одлуком утврђује висину износа на који он гласи, апоенски састав и висину каматне стопе. Служе као средство плаћања, обезбеђења кредита.

7.9.3. Комерцијални запис

Ово је, као и благојнички запис, кредитно средство. За разлику, од сертификата, а идентично са благојничким записом, представља краткорочно кредитно средство. По правној природи спада у ХОВ и може гласити на име или на доносиоца. Осим на новац, може гласити и на робу, а може бити и мешовит.

7.9.4. Државни запис

Државни запис је краткорочна ХОВ која се емитује ради прикупљања новчаних средстава за премошћавање неусклађености између притицања прихода и извршавања расхода буџета. Садржи исте елементе као и комерцијални или благојнички запис.

7.9.5. Сертификат о депозиту

Као и обвезница, комерцијални и благојнички запис, и сертификат о депозиту представља кредитно средство. Ово је каузална ХОВ, јер је основ за издавање уговор о банкарском ороченом новчаном депозиту. Представља исправу о депонованим средствима код банке или друге финансијске организације с роком враћања дужим од годину дана. Може гласити на име, или на доносиоца. Може бити краткорочни и дугорочни, с фиксном и варијабилном каматом.

7.9.6. Депозитна и дистрибуција иностраних ХОВ

Јавна понуда иностраних ХОВ може се вршити у облику депозитних потврда, ако је проспекат за дистрибуцију тих хартија одобрила Комисија за ХОВ. Депозитне потврде може издавати само овлаштена банка ако има сагласност НБС. Представљају ХОВ које издају овлаштене банке које поседују иностране акције или обвезнице депоноване код банке у иностранству, а које представљају домаћи еквивалент иностраних акција или обвезница.

Дистрибуција и промет ХОВ страног правног лица и иностраних ХОВ на нашој територији се врши у складу с одредбама закона о тржишту ХОВ и других финансијских инструмената.

7.10. Појам, врсте и одржање основног капитала АД

7.10.1. Основни капитал и улози

Основни капитал се формира откупом акција у најмањем износу прописаном законом. Колики ће стварни износ основног капитала бити, ствар је оснивача. Прописивање минималног основног капитала прихваћено је у свим континенталним правним системима. Основни капитал АД чини у билансу друштва пасиву друштва (извори средстава). Другу страну биланса друштва чине средства друштва (актива, имовина) која настају из улога оснивача и каснијих акционара. Улог у АД може бити у готовом новцу и ствари. Права могу бити улог нпр. лиценца, патент, закуп, жиг, модел, ауторска права, ХОВ...

Улози у стварима и правима су предмет посебне пажње сваког законодавца, како би се избегло његово нереално вредновање и на тај начин и акционари и повериоци друштва оштетили. Вредност активе се мења пословањем друштва и не исказује се у оснивачком акту. За подмирење обавеза друштва према повериоцима битна је актива, а не његов основни капитал.

Закони увек покушавају спречити да се у друштво унесе мање улога у својој вредности од оног што је исказано као основни капитал, који је покривен одређеном номиналном вредношћу издатих акција. Обезбеђењу овог принципа служе многа правила: забрана издавања акција испод номиналне вредности, обавеза уношења у оснивачки акт погодности које се дају појединим акционарима или трећим лицима, у процена улога у стварима и правима, извештај о оснивању итд.

7.10.2. Појам и врсте основног капитала

У економији, прво значење капитала је идеја о вредности бизниса као going concern, док је друго значење рачуноводствени и билансни концепт раздвајања тзв. пасиве и активе. Пасиву чине извори средстава: акцијски капитал, који се добија из улога акционара; кредитни капитал, који се добија од финансијских и других институција и од титулара обвезница и других комерцијалних ХОВ, фондовски неноминовани капитал, који настаје од нераспоређеног профита. Активу чине средства, имовина, у коју се инвестира и акцијски и кредитни капитал и фондови. У билансном смислу актива се налази на левој страни, а пасива на десној страни биланса. Обе стране увек морају бити поравнате.

У правном смислу на овај начин настаје посебан правни субјект са властитим капиталом подељеним на акције. Друштво мора имати повољан однос свог капитала и позајмљеног капитала, у противном постоји утањена капитализација, а то је лош знак за виталност и ликвидност друштва. Отуда се и основни капитал друштва уписује у регистар и мора бити транспарентан. Ако друштво послује с профитом онда оно поред номинираног (основног) капитала, који је подељен на акције, има и неноминирани капитал (резерве, нераспоређена добит). На страни капитала-пасиве су и обавезе друштва према свим повериоцима, док су на страни средстава-имовине-активе и потраживања која друштво има према својим дужницима.

7.11. Реорганизација основног капитала АД повећањем

7.11.1. Право пречег стицања нових акција, поступак, ограничења, располагање правом

Право пречег стицања акција је имовинско право постојећих акционара на основу закона или оснивачког акта, на стицање акција од друштва при новим емисијама и то сразмерно номиналној вредности поседованих акција.

Поступак реализације права се уређује оснивачким актом, статутом или одлуком УО. Закон обавезује друштво које врши нову емисију акција да у писаној форми обавести све имаоце права пречег уписа о самој намери издавања акција нове емисије, а прописује и минимални обавезни садржај таквог позива.

Право пречег стицања, уколико није реч о законском, императивном праву, може бити ограничено или укинато (прописивање преклузивног рока у ком се може остварити). Ово право остварују само акционари с обичним акцијама. По правилу се не примењује код акција које се стичу за улоге у натури, код акција које се добијају по основу размене за акције друге компаније, за одобрене а неиздате акције које се емитују у одређеном року по регистрацији друштва, за акције по

основу фузије... Ово право може ограничити или укинути УО друштва ако има такво овлашћење. Укидање или ограничење овог права региструје се и објављује.

Наше право, на питање располагања правом пречег стицања, даје негативан одговор. Ипак, полазећи од правне природе овог права као имовинског права, а не личног, могло би се аргументовати да као такво може бити преносиво, што би требало прихватити.

7.11.2. Правна заштита, одлука скупштине или УО

У англосаксонској пракси прихваћено је становиште да повреда права пречег стицања рађа право на накнаду штете. Наша пракса још нема одговор на ово, мада се чини да је склона признати накнаду штете и релативну ништавост уговора о стицању таквих акција.

Одлуку о повећању основног капитала отвореног АД доноси скупштина акционара, а изузетно и УО. Будући да се повећањем издају нове акције, то се овом одлуком мења и оснивачки акт. Закон регулише минимум битних елемената ове одлуке.

7.11.3. Три начина повећања

Основни капитал отвореног АД, повећава се:

1. новим улозима ,
2. претварањем заменљивих обвезница у акције, уписом акција по основу права ималаца вараната,
3. из средстава друштва.

Како ЗОПД разликује затворена и отворена АД, разумљиво је и разликовање затворене и отворене емисије акција. Затворено АД може имати само затворену емисију:

1. постојећим акционарима и имаоцима вараната и заменљивих обвезница
2. ограниченом кругу професионалних инвеститора

Отворено АД може вршити отворену емисију, али и затворену емисију. Затворена емисија је по правилу и емисија вараната. Има схватања да затворена емисија може бити и у случају кад се емитују акције за запослене у друштву повезаним друштвима.

ЗОПД инсистира на императивном правилу да се акције из нове емисије издају обавезно по тржишној вредности, како би се спречило тзв. разводњавање права постојећих акционара, будући да се улаз нових акционара често одиграва по арбитрарној цени, а не тржишној. Тиме се оштећују постојећи акционари који немају инвестициони капацитет.

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА МЕНАѢМЕНТ ПРОЦЕСА КАО ОДЛУЧИВАЊА У ПРОИЗВОДНОМ СИСТЕМУ

Савремено функционисање предузећа, може се посматрати као адаптивни и рационални систем, склон реакцијама на мноштво унутрашњих и спољашњих подстицаја у реализацији процеса одлучивања и долажења до конкретних одлука. Одлуке, се наиме, не могу доносити уколико се редовно не узимају у обзир многи сложени интереси и захтеви свих заинтересованих субјеката из мултидимензионалног окружења.

Према томе, 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 теорије система. Функционисање предузећа, исказује се извесним појавама из којих резултирају одређена стања, а са становишта одвијања процеса одлучивања, приоритет имају појаве и проблеми економског квалитета. Овакве појаве, у виду потпунијег сагледавања и изучавања, рашчлањују се на битне елементе и облике њихове међузависности, уз избегавања уситњавања елемената и њихове међузависности.

Приказивање елемената и његове међузависности сликом поједностављене економске стварности, али не само економске, представља економски модел, а елементи појаве које се представљају моделом су његове променљиве. Осим тога, може се истаћи, да је модел средство за опис, објашњавање, предвиђање и развијање менаѢмент приступа или управљање појавама у реалном свету, односно они су апстракција реалности. Њиме се обухватају само битне особине представљености појаве без њиховог детаљисања.

Међутим, брзоплетошћу, непажњом или из других субјективних или објективних разлога у процесу формулисања модела, као апстрактне слике стварности, може доћи до изостављања неке од битних карактеристика појаве, којом се оне описују и тиме се изазива нереалност у приказу слике проблема. Због чега се, са сигурношћу може истаћи да је, фаза моделирања у процесу одлучивања, критична, интересантна и захтева нарочиту опрезност доносиоца одлуке. Успешност остваривања неопходних активности у овој фази, условљава смањење разлике у доношењу погрешних одлука. Моделима се, дакле, решавају реални проблеми, а тиме и испуњавање нужних услова за остваривање одређених циљева. У том смислу, модели се, наиме, најчешће праве (дефинишу, конструишу) ради решавања неких реалних проблема који у својој суштини највероватније представљају жељу за постављањем (достизањем) неког циља односно циљева.⁶³ Због тога се за проблем који се решава, може написати једна или можда већи број функција следећег типа.

⁶³ Станковић С: "Одлучивање у менаѢменту" ФОН, Београд, 2000.

Моделу као поједностављене слике стварности проблема, односно система, користе се за решавање проблема, појава или поремећаја у предузећу процесом одлучивања. Њима се, омогућава успешно разумевање карактеристика конкретних реалних проблема, широко комуницирање, давање прогнозе, анализа проблема, обука и оспособљавање истраживача и доносиоца одлуке. Моделу приказују стварне проблеме са одређеног аспекта на нивоу ниже комплексности у односу на комплексност стварног проблема. Моделу се дефинишу по основу квалитативних и квантитативних модела и уважавања, нарочито економских законитости, а уз помоћ математичких реакција квантификују или одређују међузависност између појава и процеса реалног система, приказаног моделом.⁶⁴

Фаза или питање припреме за одвијање непосредног процеса одлучивања је, од приоритетног значаја и у њој се одређује јасан приступ проблему одлучивања а који се састоји у:

- налажењу решења или акција, које ће у датом окружењу и ограничењима дати очекиване ефекте,
- одустајању од доношења одлуке о новој акцији и извесно стајање на постојећим акцијама (решењима) и у вези с тим ефектима или губицима,
- и одласку из окружења у коме се не остварују очекивани ефекти.

Примена модела о одлучивању, доношењу одлука и њиховом провођењу је, значајна са аспекта квалитета решења (одлуке) и њене прихватљивости у процесу реализације исте. Као и са аспекта моћи или немоћи способности или неспособности да се до краја изврше акције, решења, одлуке, прихватајући је као своју, да се извршиоци сроде са одлуком и независно од тога јесу ли је они непосредно донели или неко други и тиме постигли одређени циљ. Дакле, и у овој прилици је актуелан човек, што он може урадити, уз адекватну мотивацију и припрему за остваривање одређене промене.

Проблеми одлучивања се могу делити према степену сложености, према степену извесности или према зависности од времена као фактора понашања.

Степен сложености зависи од броја утицајних фактора и од броја променљивих величина, степен извесности може бити веома различит: од детерминистичког стања, када су све променљиве величине познате и одређене до стохастичког стања када о променљивим величинама везаним за задати проблем веома мало знамо. Зависност од времена, од стратешког до динамичког стања, је од битног утицаја на доношење одлука. Проблематика одлучивања може се представити у тродимензионалном простору, где су у једном квадранту најједноставнији проблеми одлучивања (нпр. једноставан проблем са једном променљивом величином, статички и потпуно детерминисан

⁶⁴ Ibid

проблем), у следећем су сложенији и тако редом до најсложенијих проблема: динамички, стохастички са много променљивих величина (на пример пројектовање једне хидроцентрале).⁶⁵

Све циљеве, нарочито средњерочне и дугорочне развојне планове треба стално преиспитивати и иновацијом стратегија одржавати их у одређеним границама вероватноће остваривања. Чим реализација одступа од ове границе, исту треба поново проучавати и доносити нове одлуке. Нееластичност у преиспитивању планова повећава ризик у погледу инвестиционих и других одлука.

Из ове структуре система планирања може се закључити да постоји хијерархија (подређеност) циљева која је повезана са временским фактором, што указује на то да би било каква оптимализација била немогућа без познавања стратешких циљева.

Предузећу као службеном организационом динамичком и економском систему, својствена је разноврсност стања и понашања у комуникацијама са окружењем која се посредством менаџмент активности путем процеса одлучивања односно информационим системом могу усмеравати ка постављеним циљевима. Менаџмент активностима се тако перманентно стварају основе за прибављање неопходних информација за расветљавање настале појаве проблема или поремећаја у функционисању делатности предузећа, решавање актуелних и развојних проблема и решавање избора алтернативних решења, односно остваривање процеса доношења одлука. Тако се информације доминантно исказују као феномен сазнајног процеса, којим се непрекидно проширују знања и обезбеђују базе за укидање или смањење неизвесности на реализацијама основних и осталих комуникационих веза и односа предузећа са окружењем. Истовремено информације припремају снагу неприкосновености и приоритета у испуњавању улоге и значаја ефикасног и ефектног одвијања процеса одлучивања, као суштине функционисања менаџмента и целине делатности предузећа.⁶⁶

Информације као ресурс предузећа, доступне су менаџерима у свим функционалним подручјима (производња, маркетинг, финансије и др.) и на основу којих се кроз процесе одлучивања омогућава њихово деловање. Модели информационих токова за доношење одлука обухватају банку интерних и екстерних података, укључујући и рачунарске податке, оне из пословних промена, иновација исл. извора.

Менаџмент информациони систем предузећа, интегрише информационе системе својих подфункција или подсистема и осталих у јединствену целину у којој се поред осталих, коначно обавља менаџерска обрада информација са импликацијама за акције. Формира се база информација за остваривање процеса прилагођавања предузећа променама интерног и екстерног окружења, путем успостављања информационе повезаности унутар својих подсистема и сопствену повезаност са

⁶⁵ Андраш М: "Инжењерско одлучивање", ФТН, Нови Сад, 1980.

⁶⁶ Станковић С: "Одлучивање у менаџменту" ФОН, Београд, 2000.

окружењем, а све то, посредством процеса доношења одлука о питањима текуће и развојне политике.

67

Са аспекта процеса одлучивања, значајно је то, да се оно мора заснивати на информацијама, које имају потпуну вредност изражену кроз квалитет, благовременост, количину и релевантност.

Информациони систем подржан рачунарима, представља основу модерног менаџмента, којим се обезбеђују информације о критичним факторима успеха предузећа. Њихово место и улога у процесу одлучивања, којим се обезбеђује функционисање предузећа је велика, а нарочито његова експанзија примене у одлучивању појединих пословних процеса. Тако се, функције ускладиштења, обраде и коришћења информација све више преузимају од искључивог донедавног актера у свим овим трансакцијама од човека.

Ово из разлога, што је ширење сазнања из области теорије менаџмента, условило потребе све шире промене рачунара и остале компјутерске опреме у контроли и вођењу бројних и разноврсних процеса. Те да је, улога одлучивања значајна, али оптерећена проблемима његове информационе усклађености или неусклађености са човеком, а које се односе на унос података у рачунар, који у том смислу мора бити адекватан.

Основа, на којој се заснива маркетинг одлучивање су маркетинг информације, односно прилагођени информациони системи овој пословној функцији, којом се крчи пут у правцу реализације остварених пословних резултата предузећа и трансформацији робних у новчане вредности, кроз профит. Са становишта остваривања менаџмент процеса у маркетингу, маркетинг информације се дефинишу, као обрађени подаци који се односе на маркетинг систем унутар предузећа и екстерног маркетинг окружења. Маркетинг информацијама се смањује неизвесност у остваривању процеса маркетинг одлучивања и доношења маркетинг одлука. Оне, менаџерима и осталим стручњацима из ове области, служе у доношењу правовремених и квалитетних одлука. У том циљу је неопходно да исти знају сопствене информационе проблеме и њихово стручно коришћење у процесу одлучивања.⁶⁸

Маркетинг информације су пресудни чинилац у одлучивању, а представљају резултат тренда у маркетинг области ширих размера у смислу прелаза из потреба купца за њихове жеље и од конкуренције цена на конкуренцију која није условљена ценом. Маркетинг информациони систем, има смисла само ако успева обезбеђивати правовремене и истините информације о маркетинг приликама унутар система предузећа и његовог односа са окружењем и самим маркетинг окружењем.

Маркетинг стручњаци, који се баве маркетинг менаџментом за овладавање овом проблематиком примењују у пракси различите дескриптивне методе и технике, моделе одлучивања, вербалне, графичке и др моделе. Аналитички маркетинг подсистем представља статистичке поступке

⁶⁷ Ibid

⁶⁸ Ibid

и моделе за исказивање истинитих резултата о неком проблему или маркетинг ситуацији у предузећу или у вези са њим, на основу информација.

Информациони систем за подршку маркетинг одлучивања, настаје као потреба за адекватним начином обезбеђивања неопходних информација за одвијање процеса одлучивања и доношења одлука од стране менаџера и остваривање осталих менаџмент активности у области функције маркетинга. Информациони систем за подршку маркетинг одлучивања је, нарочито интересантан за доношење оперативних и тактичких одлука (краткорочног и средњерочног типа), у циљу отклањања поремећаја у непрекидном функционисању система маркетинга.

Финансијски менаџмент представља процес креирања финансијских услова у правцу ефикаснијег остваривања дефинисаних финансијских циљева предузећа и постизања максималног профита. Он је основа егзистенције и свеукупног деловања предузећа у условима, које диктирају интерни односи и потребе предузећа и његовог екстремног повезивања и изградње односа са непосредним и ширим пословним и општим финансијским окружењем.⁶⁹

Финансијским менаџментом и одвијањем процеса одлучивања се у оквиру укупног менаџмент процеса предузећа, обезбеђује реализација пословних циљева, који се генеришу у финансијске циљеве и којима се изражава суштина, предмет и дијапазон менаџмент оријентисане финансијске функције. Процес финансијског менаџмента обухвата најбитније активности планирања, контроле, анализе и одлучивања.

Финансијским менаџментом се са успехом могу усмеравати, координирати и усклађивати финансијске операције предузећа и тржиште капитала и давање одговора на питања у пословању као што су:

- која средства стоје на располагању предузећу,
- како их формира и како до њих долази,
- какав је и колики ниво и структура фондова предузећа, и
- како се финансирају фондови предузећа.

Процедура или фаза процеса доношења финансијских одлука, у пракси се често мења у зависности од конкретно постављеног финансијског циља, који се тим процесом и конкретном одлуком треба постићи или идентификовани и дефинисани финансијски проблем који треба решити. Финансијско одлучивање треба да се заснива на уважавању основних правила финансирања (однос сопственог и туђег капитала, однос основног капитала и резерви, однос дугорочног према краткорочном капиталу) и принципа финансијског пословања (продуктивност, економичност, рентабилност, сигурност пласмана, флексибилност и независност) итд.

⁶⁹ Ibid

Финансијско одлучивање је значајно за остваривање укупног менаџмент процеса у раду и пословању предузећа и његове укупне финансијске подршке.

Процесом финансијског одлучивања се, у ствари води предузеће кроз процесе рада и пословања ка постављеном циљу, планском успеху, односно остваривању максималног профита, профитабилности пословања и надаље потребне финансијске основе за наставак егзистенције, унапређења, раста и развоја делатности предузећа. Финансије су, дакле, основни услов опстанка и развоја свих процеса рада и пословања сваког предузећа.

У обављању привредне активности предузећа, значајну улогу има предузетништво предузетника, власника или менаџера представљено изразом њихове способности и функција које поседују и које користе, у својим активностима, кроз менаџмент процесе рада и пословања у датом окружењу. Развојем робне производње и тржишне конкуренције је посебно допринело да предузетништво као процес комбинације и координације фактора рада и пословања или бављења и вођења послова (бизниса), добије на замаху, улози и значају. Када настаје и интензивнија потреба за сталним праћењем тржишних кретања и прилагођавања делатности предузећа захтевима, жељама и потребама понуде и потражње. Тако је, функција предузетничке способности у непосредној улози остваривања организационих, производних и трговачких активности и као процес координације, распоређивања и коришћења људских и осталих потенцијала предузећа, обезбеђује постизање његових циљева. Циљевима предузећа се изражава суштина и разноврсност делатности и укупност интерних и екстерних односа, који одређују понашање и позицију предузећа на тржишту или процесима остваривања укупних пословних (економских) и општих (неекономских) веза и односа. Дефинисање таквих циљева је, сложен и веома одговоран посао. Независно од целине делујућих интереса у предузећу, оно природно тежи свом опстанку и непрекидном развоју, због чега се такве тежње и захтеви морају налазити на врху хијерархијске лествице циљева предузећа, као доминантни. Основа за постизање ових циљева је, остваривање профита као стратешког циља предузећа и предузетничког менаџмента, из кога произилазе и сви остали циљеви. Тако предузеће, као облик организације, обухвата неке основне компоненте без којих оно не може постојати, као делујући привредни чинилац, а то су:

- радна снага или запослени,
- стална и обртна пословна средства,
- организација предузећа.

Организација предузећа, омогућава извршавање задатака по принципу техничке поделе рада, којом се укупни задаци предузећа разлажу на задатке његових делова и појединаца и тиме остварују укупна репродукција или глобални процес рада – задатак предузећа, разлаже се на заједничке задатке непосредних извршилаца, све до радних операција, а затим се задаци и операције усмеравају и

координацијом повезују у ефикасан систем организације рада и укупног пословања предузећа, као основе успешности у постизању пословних резултата, праћено адекватним процесом одлучивања.

Са аспекта економије рада и пословања предузећа, значајна је и његова величина, која се одређује према броју запослених, вредности уложеног капитала, обиму остваривања производње или услуга, продаје исл, а који се узимају као критеријум за оцену величине. Она је значајна и са становишта примене економских мера друштвене заједнице, државних институција и других у вођењу своје, селективне политике, контроле и подршке истих. Тако се разликују мала, средња и велика предузећа, која се у свом раду и пословању међусобно допуњавају.⁷⁰

Мала предузећа су, основа предузетништва и иновативности, креативности, флексибилности и прилагодљивости променама и ако стратешки нису носиоци економског развоја. Она имају мали број запослених, мали уложени капитал и обим пословања. Покривају просторе и делатности за које нису нарочито заинтересована средња и велика предузећа и претежно се баве услужним и продајним делатностима на локалном нивоу.

Средња предузећа представљају прелаз између малих и великих. У односу на велика предузећа, флексибилнија су и способнија у реакцијама на промене, прилагодљивија и ефикаснија у раду и пословању. Одликују се већом специјализацијом послова адаптивношћу захтевима, жељама и потребама тржишта и сличним брзим и изненадним променама у окружењу.

Велика предузећа, имају велики капитал, број запослених и обухватају велики обим послова.

Циљеви процеса одлучивања, прожети су тежњом за ангажовањем потребних ресурса за дугорочно обезбеђивање функције предузећа. његовог раста и развоја. У том смислу, менаџери имају различиту одговорност и функције, које су одређене хијерархијом нивоа и ширином њиховог деловања. Према томе, критеријуми хијерархијског нивоа, одређени су:

- врховни менаџери (top managers),
- менаџери средњег нивоа (middle managers)
- менаџери прве линије (first-line managers) или оперативни менаџери.

Међутим, према критеријумима ширине одговорности одређени су:

- генерални менаџери (general managers),
- функционални менаџери (functional managers)

Из овога се може рећи, да се децентрализација савременог менаџерства, огледа у пружању могућности за одвијање процеса одлучивања за све аспекте пословања на релацији топ менаџмент – менаџмент прве линије, по нивоима и функцијама. Ово због тога што нема ни једног појединца или

⁷⁰ Ibid

групе односно органа који би могао све то да обухвати. Одлучивање и одлуке, дакле, прате главни циљ менаџмента – промена ситуације или стања у жељену ситуацију или стање и прихватају се оне, које могу обезбедити повећање конкурентности, производности и финансијске моћи предузећа или је одвијање савремених процеса одлучивања и доношења одлука у функције непрекидног праћења главног циља менаџмента. Или, имају улогу остваривања нужних претпоставки за поуздано остваривање циљног, жељеног динамичког понашања сваког организационог дела, подсистема и целине предузећа, као пословног, економског и менаџмент (управљачког) система. Пошто, на пројектовани, успостављени и делујући систем функција у предузећу, перманентно делују извесне унутрашње и спољне силе (појаве, проблеми, поремећаји) и временом ометају (успоравају, изазивају негативне ефекте, деформишу стања и токове функција исл.) унапређење и развој целине су основне делатности предузећа.

Обезбеђење остваривања стабилне функције предузећа у времену и простору, околностима утицаја интерног и екстерног пословног и општег окружења, захтева адекватно функционисање процеса доношења квалитетних и благовремених одлука. Како би се, са успехом предузимале нужне акције и отклањали негативни утицаји на функционисање делатности предузећа и усмеравали токови активности ка постизању жељеног стања. Полазна позиција на путу до циља, је моменат оцене разлике између постојећег и жељеног стања које за собом редовно повлачи доношење одлука за оперативну корекцију начина функционисања предузећа и њихових делова, као и менаџмент корекцију његове поставке развоја. 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.

ЛИТЕРАТУРА

1. Адамовић Ж: „Системски инжињеринг“, Београд, 2003.
2. Адигез И: Животни циклус производа – како и зашто предузећа расту или умиру и како их лечити, Београд, 1997.
3. Ackoff, R: "Ackoff's Fables", John Willey & Sons, Њу Јорк, 1991.
4. Адамовић Ж, Јовандић Р: "Поузданост и дијагностика машина", ОМО, Београд, 2002 године.
5. Аврамов Д, Ламбић М: "Моделирање минимизације утрошка енергије у индустрији", Зрењанин, 1995.
6. Адамовић Ж: "Модели дијагностике хидрауличких система", семинар "Поузданост и дијагностика", Аранђеловац, 2002.
7. Адамовић Ж: "Модели одржавања", Технички факултет "Михално Пупин", Зрењанин, 2002.
8. Адамовић Ж: "Модели отказа хидрауличких система", семинар "Хидраулика и пнеуматика", Врњачка Бања, 2002.
9. Адамовић Ж: "Моделирање одржавања на бази стања као основа за повишење ефективности техничких система у индустрији челика(докторска дисертација)", Машински факултет, Београд, 1984.
10. Адамовић Ж: "Поузданост", Техничка књига, Београд, 1986.
11. Адамовић Ж: "Припрема производње", Цетекс, Смедерево, 1998.
12. Адамовић Ж: "Техничка дијагностика", Завод за уџменике и наставна средства, Београд, 1997.
13. Адамовић Ж: "Технологија одржавања" Технички факултет "Михално Пупин", Зрењанин, 1996.
14. Адамовић Ж: "The cost of downtime for maintenance preliminarz considerations", Maintenance Management International 5, 1996, 14-21, Chicago, USA, 1996.
15. Адамовић Ж: "Tool monitoring on computer numerical control (CNC) machines", Maintenance Management International 4, 1995, 5-15, Tokyo, Japan, 1995.
16. Андраш М: "Инжењерско одлучивање", Факултет техничких наука Нови Сад, 1980.
17. Адамовић Ж: "A method for quantifying the effectiveness of ultrasonic inspection to identify and locate flaws in welos", Maintenance Management International 3, 1994, 6-13, Kingston, Canada, 1994.
18. Адигез И: "Животни циклус предузећа – како и зашто предузећа расту и умиру и како их лечити", НИП "Политика", Београд 1977.
19. Affel H: "Systems engineering", International Science and Technology, 1964.
20. Ashby W.R: "Introduction to Cybernetics", Jonh Willey & Sons, New York, 1956.
21. Athans M. и група аутора: "System, Networks and Computations, Multivariable methods", Mc Graw – Hill, New York, 1974.

22. Bajaria X. J: "Reliability, Maintainability, Safety and Human Factor (RMSH) consideration in automotive industry", SAE Paper 780053, 1983.
23. Barlow R, Proshan F: "Mathematical theory of reliability", John Willey & Sons, New York, 1965.
24. Barlow R, Proshan F: "Planned replacement", Studies in App. Probability and Management, Stanford University, 1962.
25. Брановић Ж: "Увод у теорију информација и комуникација", Технички факултет Михајло Пупин, Зрењанин, 1997.
26. Бедњак М: "Моделовање процесов техничког обслуживања и ремонта аутомобилеј", Вишаја школа, Кијев, 1989.
27. Bertalanffy L. Von: "An outline of general systems theory", The British Journal of the Philosophy of Science, 1950.
28. Bertalanffy L. Von: "General system theory – Artical review", General systems, 1962.
29. Bertalanffy L. Von: "Zu einer allgemeinen Systemlehre" Blatter fur Deutsche Philosophie, 1945.
30. Bhadury, B.BASU, S: "Modelling total life cycle cost", Proc. IMECHE, VOL 200, NO. A1, 1986.
31. Blanchard B: "Design and manage to life cycle cost", M/A PRESS, Portland, 1978.
32. Blanchard B: "Logistics engineering and management", Prentice – Hall New Jersey, 1986.
33. Boney J: "Let Your Next Microcomputer Check Inself and Cut Down You Testing Overhead", Electronic Design, 1979.
34. Boulding K. E: "Political Implications of General Systems Research" General Systems, 1961 godine.
35. Boulding K. E: "The image", University of Michigan Press, Ann Arbor, 1966.
36. Брдаревић С: "Планирање одржавања", Машински факултет, Зеница, 1987.
37. Brehmer L: "Technische Diagnostik in der Flugzeuginstandhaltung", Information der Zivilen Luftfahrt 11, 1975.
38. Bruner J: "The Process of Education", Harvard University, Paris, 1960.
39. Булат В, Бојковић Р: "Организација производње", ИЦИМ, Крушевац 1996.
40. Бахтијеревић Ф.Ш, П. Сикавица: Лексикон менаџмента, Масмера, Загреб, 2001
41. Carruthers A: "In-service engineering support of the Tornado", Proc Inst Mech Enhrs Vol 200, No. D3, London, 1986
42. Черничек И, Молнар Р: "Теорија система – упутство за израду вежби", Технички факултет "Михајло Пупин", Зрењанин 1997.
43. Черничек И: "Теорија система" Технички факултет, "Михајло Пупин", Зрењанин 1996. године.
44. Черничек И: "Теорија управљања и одлучивања" Технички факултет, "Михајло Пупин", Зрењанин 1997. године.
45. Ћосић И: "Прилог развоју производних структура повишеног степена флексибилности", Докторска дисертација, ФТН Нови Сад, 1982.

46. Drucker P: "The New Realities", Harper row, New York, 1989.
47. Ђорђевић Д, Бешић Ц: Маркетинг комуникације, Т.Ф. "Михајло Пупин", Зрењанин, 2004.
48. Ђорђевић Д, Сајферт З, Бешић С.: Лексикон менаџмента, Агенција Милић, Београд, 2006.
49. Ерић Д : Лексикон менаџмента, Агенција Милић, Београд, 2006.
50. Forrester J. W: "Industrial Dynamics", John Wiley and Sons, New York, 1961.
51. Глушков В. М: "Увод у кибернетику", Завод за издавање уџбеника Р. Србије, Београд, 1967.
52. Јан С, Балабан Н: "Основи информатике", Савремена администрација, Београд, 1981
53. Харди З, Соломи М: "Приступ модерној алгебри", Школска књига, Загреб 1976.
54. Hubka V: "Theorie der Technischersysteme", Springer – Verlag, Berlin – Heidelberg – New York, 1984.
- 55 . Huggins W. H: "System theory", IRE Transactions on Education, 1962.
56. Heinz W.: Предузетнички менаџмент, Загреб, 1994.
57. Jones J. С: "Conference on desing method", Oxford, 1963.
58. Кнежевић Р.:Маркетинг, Биша пословна школа, Београд, 1994,
59. Kotler Ph: Marketing menagement, New Yersey, 1967.
60. Кондић Р.: Стратегијски менаџмент, Бања Лука, 2003.
- 61 . Куколеча С.: Организационо пословни лексикон, завод за економске експертизе, Београд, 1990
62. Kanel S. V: "Einfurung in der Kybernetik fur Oekonomen", Verlag die Wirtschaft, Berlin, 1971.
63. Koller R: "Konstruktions methode fur der Maschinen –Gerate und Apparatebau", Springer – Verlag, Berlin – Heidelberg – New York, 1976.
64. Костић М: " Елементи теорије система и информација", Грађевинска књига, Београд, 1979.
65. Kovach L: "Life Can Be So Nonlinear", American Scientist, 1960.
66. Лазаревић И: "Анализа система за формирање и израду технолошких поступака превентивног одржавања (семинарски рад из теорије система), Технички факултет "Михајло Пупин" Зрењанин
67. Luhman L: "Life Can Be So Nonlinear", American Scientist, 1960.
68. Lankaster G., Massingham L.: Менаџмент у маркетингу, Грмеч, Београд, 1997.
69. Месаровић М. "Towards the development of general systems theory", Neue Technik, 1963.
70. Месаровић М, Маско Д, Такахара И: "Теорија хијерархијских система са више нивоа", Информатор Загреб, 1972.
71. Милачић Р: "Производни системи 1 – Технологија иновација", Машински факултет Београд, 1976.
72. Пантовић В, Динић С, Старчевић Д: "Савремено пословање и интернет технологије", Енергопројект, Београд, 2002.
73. Paten , D. Успешан маркетинг, Београд, 1997.
74. Пејовић Т: "Диференцијалне једначине првог и другог реда", Научна књига Београд, 1974.
75. Peters T: "Thriving on Chaos", Harper Row, New York, 1988.

76. Петровић Б: "Развој производа", ФТН – Институт за индустријске системе, Нови Сад, 1997.
77. Петровић Б: "Системски прилаз и системски поступци у техници", ФТН – Институт за индустријске системе, Нови Сад, 1995.
78. Рајков М: "Теорија динамике организационих и економских система", Култура, Београд, 1988.
79. Рајков М: "Теорија система", Центар, Београд, 1987.
80. Ристић Д: "Производно пословни системи", ИБН центар, Београд, 1991.
81. Rodenacher W.G: "Methodisches konstruieren", Springer – Verlag, Berlin – Heidelberg – New York, 1976.
82. Росо Ф., Теорија и примена истраживања маркетинга, Школска књига, Загреб, 1971.
83. Радочај А.: Менаџмент маркетинга, Висока пословна школа, Приједор, 2004.
84. Сотировић В: "Методика информатике", Технички факултет "Михајло Пупин" Зрењанин, 2000.
85. Станковић С: "Одлучивање у менаџменту", магистарска теза, ФОН, Београд, 2000.
86. Симић З: "Математичка теорија система". Економика, Београд, 1973.
87. Simon H: "Models of Man", Willey, New York, 1957 5.
88. Станковић С: Одлучивање у менаџменту, Београд 2000.
89. Сајферт З, Д. Ђорђевић, С. Бешић: Лексикон менаџмента, Агенција Милић, Београд, 2006.
90. Сајферт Звонко: Организација пословних система, Т.Ф. "Михајло Пупин", Зрењанин, 2000.
91. Сајферт З: Менаџмент, Т.Ф. "Михајло Пупин", Зрењанин, 2003.
- Пантовић В, Динић С, Старчевић Д: Савремено пословање и интернет технологије, Београд 2002.
92. Сајферт З: Предузетништво, Т.Ф. "Михајло Пупин", Зрењанин, 2003.
93. Шереш Ш: "Теорија система", Економски факултет, Суботица, 1984.
94. Шешић Б: "Општа методологија", Научна књига, Београд, 1974.
95. Тодић Р, Вељковић С: "Основи опште теорије система", Савремена администрација, Београд, 1975.
96. Тодоровић Ј, Зеленовић Д: "Ефективност техничких система у машинству", Научна књига, Београд, 1981.
97. Тодић Р: "Кибернетика, Правни преглед", Београд, 1972.
98. Вученовић В: "Систем и организација – Увод у теорију система", Научна књига, Београд, 1980.
99. West Churchman С: "The Systems Approach", Dell Publishing Co. Inc, 1968.
100. Зеленовић Д, Ћосић И, Шормаз Д, Шишарица И: "An approach to design od productions systems od higher effectivity level", Toward the Factory od the future, Proceedings of VIII ICPR, Stuttgart, 1985.
101. Зеленовић Д: "Основе теорије индустријских система", ФТН – Институт за индустријске системе, Нови Сад, 1989.
102. Зеленовић Д: "Производни системи", Научна књига, Београд, 1973.
103. Зеленовић Д: "Пројектовање производних система", Научна књига, Београд, 1987.

БИОГРАФИЈА АУТОРА

Јасмина Шмигић Миладиновић рођена је 07.08.1977. у Косовској Митровици, где је завршила Основну школу и Гимназију природно-математички смер. Економски факултет је уписала у Приштини 1996.године. Основне студије је завршила на смеру „ Општа економија “ и стручни назив дипломирани економиста стекла је 2002.године. Магистарску тезу под насловом „ Утицај монетарне политике на инвестирање у домаћу привреду “ успешно је одбранила на Економском факултету Универзитета у Приштини, са седиштем у Косовској Митровици 26.11.2013.године , пред комисијом у саставу : проф.др Срећко Милачић, ментор, проф.др Радмило Тодосијевић, председник и др Славиша Трајковић, члан, чиме је стекла академски назив магистар економских наука. У оквиру последипломских студија, на смеру „Економика бизниса у транзицији “ , успешно је положила све предвиђене испите планом и програмом студија са просечном оценом 9.

По завршетку основних студија радни однос заснива при Уједињеним Нацијама, у Unmik Custom Servisu, где ради као виши царински официр на пословима руковођења до 2008.године. Поседује дипломе следећих тренинга : Basic Custom Induction Course (UN) , First Line Super Vision Course (OSCE), Course САМ – К (UN). Од 2008. до 2012. ради при Министарству Финансија Републике Србије у Управи царине.

На Високој економској школи струковних студија Пећ у Лепосавићу радни однос заснива 2013.године као наставник - предавач на предметима Међународне пословне финансије и Управљање финансијском ризицима. Говори енглески језик и служи се француским језиком.

Удата је и мајка двоје деце.

Објавњени радови:

- „ Кејнзијанска доктрина: могући сценарио изласка из кризе “, Г.Јовановић, Б.Јокић, Ј.Шмигић Миладиновић, Економски сигнали, Волумен 7, 2012, Висока економска школа струковних студија Пећ – Лепосавић
- „ Знање као кључни чинилац инвестиционог одлучивања у предузећу “, Прва национална конференција са међународним учешћем - Компетенције и компетентности, пословни успех у условима тржишног пословања, Београдска пословна школа висока школа струковних студија, 2013, Златибор
- „ One – Coin, криптовалута будућности ?”, Ј. Шмигић Миладиновић, Весник, Висока пословна школа струковних студија Београд, 2016.

Прилог 5.

Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора : мр Јасмина Шмигић Миладиновић

Број уписа : ST – DD / 109

Студијски програм :

Наслов рада : » Системски приступ менаџменту иновација у сектору малих и средњих предузећа у Србији «

Ментор : Проф. др Марко Царић

Потписани/а

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу Дигитална библиотека дисертација Универзитета Привредна академија у Новом Саду.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за стицање научног назива доктор наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама Дигиталне библиотеке дисертација, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета Привредна академија у Новом Саду

Нови Сад , 20.05.2016.
(Место) (Датум)

Потпис



Прилог 6.

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитет Привредна академија у Новом Саду да у Дигиталну библиотеку дисертација Универзитета Привредна академија у Новом Саду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

« СИСТЕМСКИ ПРИСТУП МЕНАЏМЕНТУ ИНОВАЦИЈА У СЕКТОРУ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕУЗЕЋА У СРБИЈИ »

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигиталну библиотеку дисертација Универзитета Привредна академија у Новом Саду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство
2. Ауторство – некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа.)

Нови Сад , 20.05.2016.
(Место) (Датум)

Потпис



1. **Ауторство** – Дозвољава умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.

2. **Ауторство – некомерцијално.** Дозвољава умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.

3. **Ауторство – некомерцијално – без прераде.** Дозвољава умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.

4. **Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима.** Дозвољава умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.

5. **Ауторство – без прераде.** Дозвољава умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце.

Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.

6. **Ауторство – делити под истим условима.** Дозвољава умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.