

# МЕНАЏМЕНТ

## **Поглавље 1.**

### **ЗАШТО НАМ ТРЕБА МЕНАЏМЕНТ?**

- 1. Појам предузећа**
- 2. Економске карактеристике предузећа**
- 3. Правне карактеристике предузећа**
- 4. Класификација предузећа**
- 5. Предузеће као организациони систем**
- 6. Облици предузећа**
- 7. Управљање предузећем**
- 8. Ефикасност и ефективност**

## Савладавањем овог поглавља студент ће:

1. знати да **дефинише** предузеће као основни привредни субјект;
2. моћи да **наведе** и **објасни** економске и правне карактеристике предузећа;
3. **разликовати** мала, средња и велика предузећа и моћи да изврши њихову **класификацију** по делатности;
4. знати да **опише** предузеће као организациони систем;
5. моћи да **рашчлани** компоненте окружења и **разуме** деловање конкуренције;
6. знати да **разликује** облике предузећа;
7. **разумети** начин корпоративног управљања;
8. правилно **користити** показатеље ефикасност и ефективност.
9. **разумети** кризу и стечај предузећа

# 1. Појам предузећа

Предузеће је основни привредни субјект, који остварује профит, стварањем производа и пружањем услуга и њиховом продајом на тржишту.

Предузеће - "привредно друштво је правно лице које оснивају оснивачким актом правна и/или физичка лица ради обављања делатности у циљу стицања добити". (Закон о привредним друштвима Републике Србије.)

"Предузеће је основни покретачки и институционални систем привреде, који има целисходно интегрисане активности својих организационих делова, ради оптималног остваривања одређеног друштвено корисног циља. У постојећем окружењу, предузеће ствара материјална и енергетска добра, чију употребну и прометну вредност прихвата и потврђује тржиште. Према реченом предузеће јесте предузетничка организација која као правно лице на слободном тржитиу обавља одређену делатност у циљу повећања свога капитала, стварањем профита".

## 2. Економске карактеристике предузећа

Производима и услугама задовољавају се потребе и интереси разних група и појединаца и друштва (државе)

Расподела производа и услуга заснива се на тржишним механизмима (потражња, понуда, цена)

Предузећа реализују своје потребе које су садржане у економским циљевима: профит и увећавање капитала

Разним делатностима и асортиманом предузећа врше алокацију друштвеног богатства (ресурса), на начин условљен друштвеном поделом рада

Предузећа морају ефикасно да користе ресурсе, јер неповољан однос прихода и расхода доводи до њихове економске пропасти.

Инвестиције (улагање капитала) су важан економски процес којим се обезбеђује развој. Најчешћи инвеститори у модерној економији су предузећа.

Производња и промет, се обављају према закону вредности уз коришћење новца

Запосленост појединцу доноси зараду и омогућава личну потрошњу, а држави порезе који омогућавају друштвену потрошњу.

### 3. Правне карактеристике предузећа

Предузеће је **правно лице** - субјект у праву, - може бити учесник у правној радњи.

Статус правног лица предузеће стиче оснивањем и регистрацијом - уношењем података о себи у Регистар на начин прописан законом.

Правне форме предузећа као правних лица су привредна друштва:

#### **1. друштва лица:**

ортачко друштво (од) и командитно друштво (кд)

#### **2. друштва капитала:**

друштво са ограниченом одговорношћу (доо) и акционарско друштво (ад) које може бити отворено и затворено.

## 4. Класификација предузећа

Предузећа се класификују по:

а) власништву, б) делатности и в) величини

а) По власништву → приватна, задружна и државна.

(према пореклу капитала: домаћи, страни или мешовити)

б) По делатности → производна и услужна

Предузећа обављају више делатности, од којих је једна основна - претежна, а остале допунске или споредне.

Претежна је она делатност у којој је предузеће остварило највећу добит увећану за износ бруто-зарада у претходној календарској години.

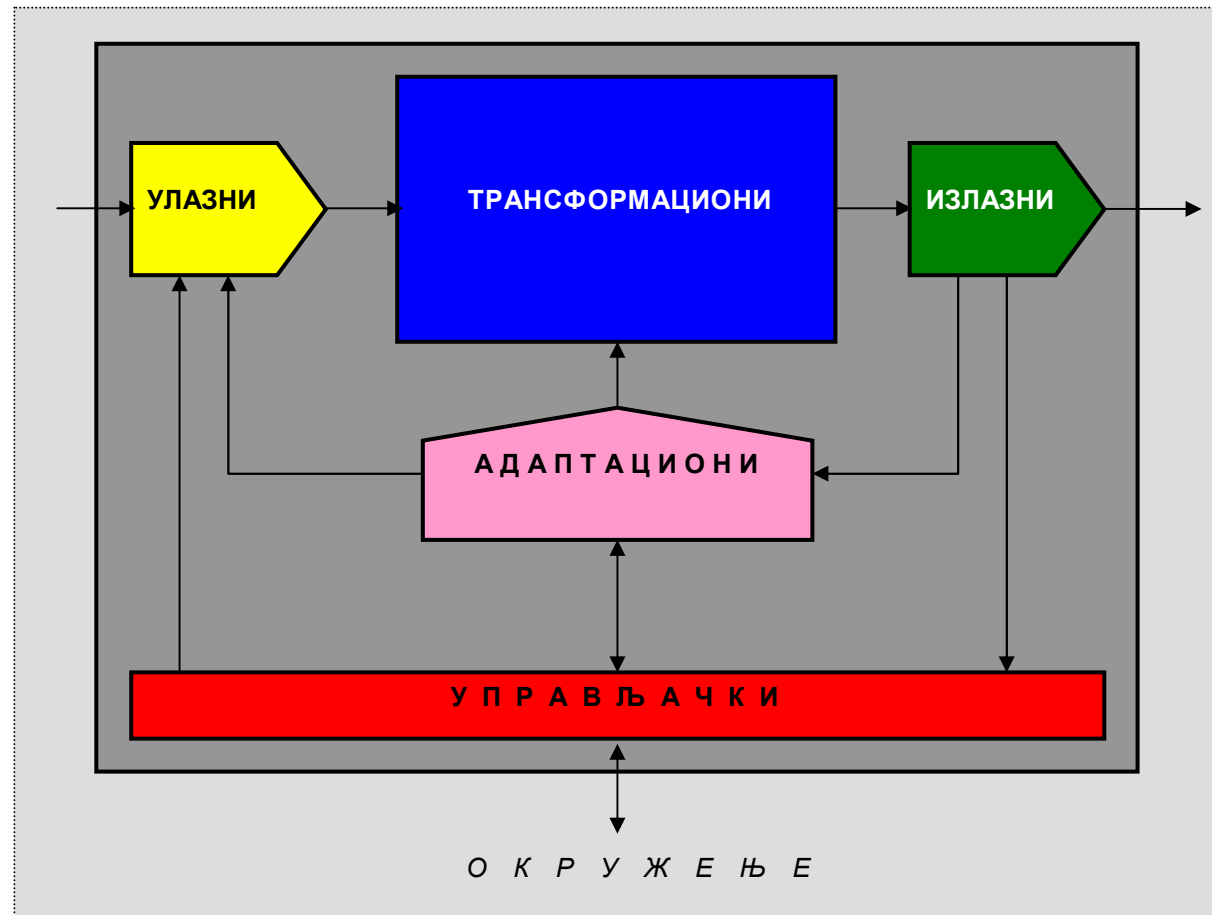
Предузећа се могу бавити само оним делатностима које су прописане законом.

в) По величини →: микро, мала, средња и велика.

## 5. Предузеће као организациони систем

Предузеће је организациони систем и састоји се од природних подсистема (људи) и техничких подсистема (средстава за рад и предмета рада)

Подсистеми предузећа као организационо - економског система су:



## 1. улазни:

- \* **набавка** - прикупљање понуда, склапање уговора, допремање, складиштење - материјалних и енергетских потреба;
- \* **финансије** - обезбеђење фин. средстава, плаћање набавки;
- \* **кадрови** - обезбеђење кадрова;

## 2. трансформациони:

- \* **производња** - претварање улаза у излазе: припрема, извршење, контрола, одржавање средстава, унутрашњи транспорт, заштита на раду;
- \* **пружање услуга** - употреба структурних и улазних елемената за задовољење одређених потреба купца;

## 3. излазни:

- \* **продаја** - понуда, уговарање, наплата;
- \* **логистика** - складиштење и испорука;

## 4. адаптациони:

- \* **маркетинг** - истраживање тржишта, промоција, пропаганда;
- \* **истраживање и развој** - стварање нових производа и поступака

## 5. управљачки:

- \* **власничке** - постављање циљева, избор менаџмента, контрола остваривања циљева, расподела;
- \* **менаџмент** - планирање, организовање, вођење и контрола.



## 5.1. Окружење предузећа

**Окружење** - све оно што је изван предузећа, а утиче на његов рад.

### 1. природна средина

### 2. друштвена средина коју су успоставили људи, а чији је предузеће део.

- **спољно** (екстерно) окружење, које се дели на:

*опште*: 1) техничко-технолошко, 2) економско, 3) социокултурно, 4) политичко и 5) међународно  
и

*посебно* (има компоненте: добављачи, купци, конкуренти, тржиште рада и локална власт). и

- **унутрашње** (интерно) окружење, које се назива *организациона култура*.

# 7. Управљање предузећем

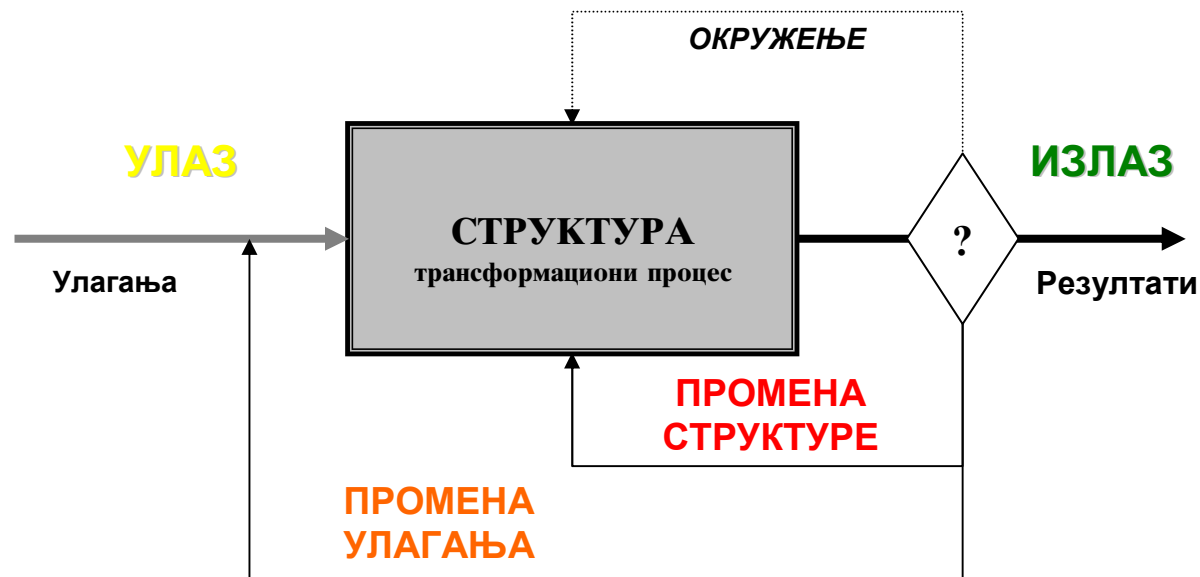
## 7.1. Системски модел управљања

Систем у трансформационом процесу, који се обавља у структури, претвара улагања са улаза у резултате који се појављују на излазу.

Они се прате и упоређују са жељеним (планираним) и на основу тога доносе одлуке.

Ако су резултати одговарајући, у систему се задржава постојеће стање.

Уколико резултати нису одговарајући, предузимају се корективне мере (управљачке активности) да се они доведу на жељени ниво. Те мере су: промене улаза (улагања), промене структуре система и промене дејства окружења на систем.



## 7.2 Корпоративно управљање

Процес управљања усмерава пословање предузећа како би оно испунило свој задатак да остваривањем добити увећа капитал власника. Због такве улоге носилац процеса управљања је у првом реду власник капитала.

Предузеће најчешће има више власника, који сразмерно својим уделитема - акцијама имају право управљања, а оно се непосредно остварује преко скупштине као колективног органа.

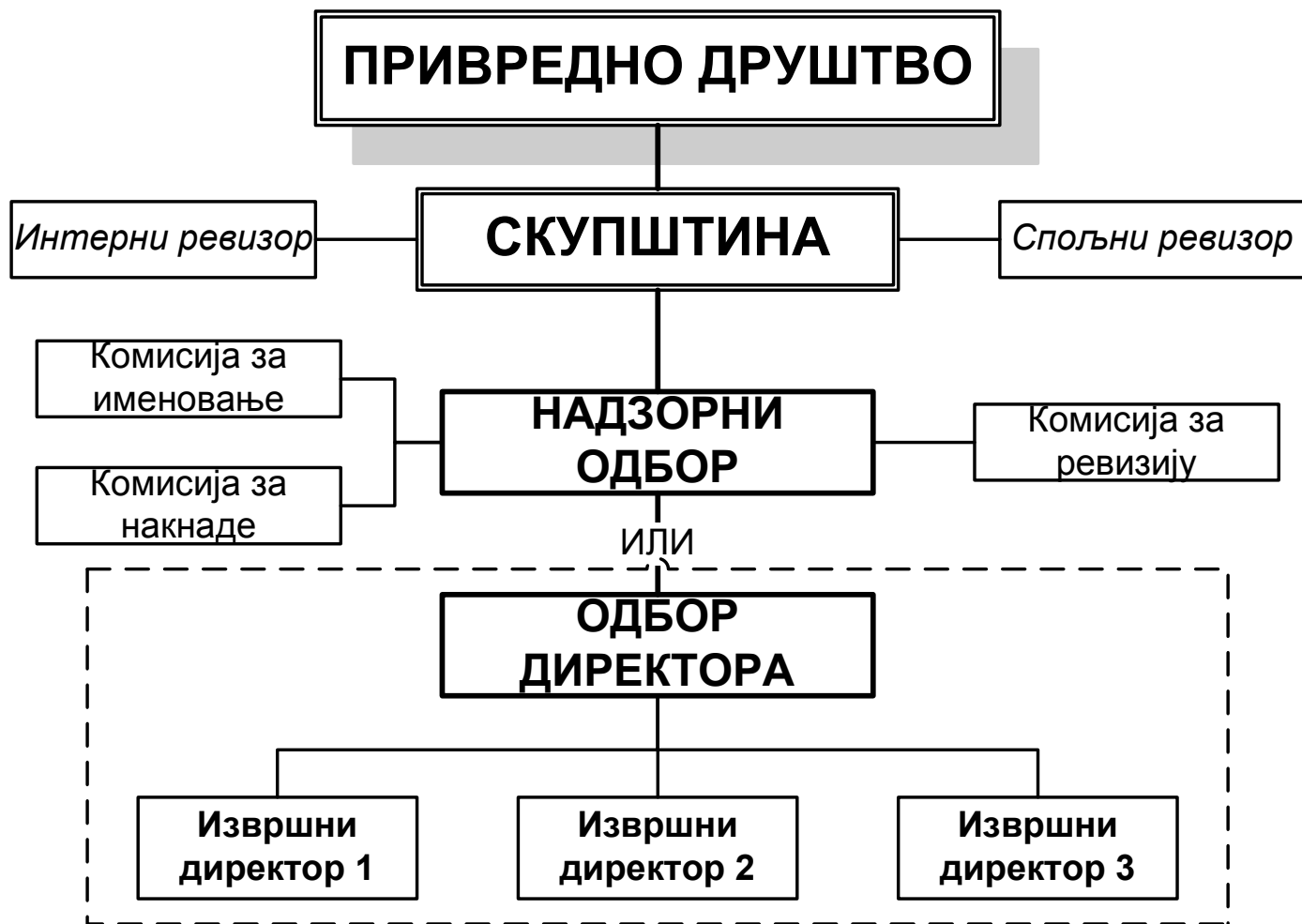
О одлукама се на скупштини расправља и гласа,

при чему снага гласа сваког члана скупштине зависи од његовог удела у основном капиталу (власништву) предузећа. У друштвима капитала то се мери бројем акција (деоница) и теоријски одлуке доноси онај ко има више од 51 % акција, а тај износ се назива контролни пакет акција.

Скупштина се ретко састаје - редовно једном годишње, а ванредно по потреби.

За спровођење својих одлука и доношење одлука о осталим питањима скупштина бира директора или надзорни одбор - оперативни управни колективни орган који је мањи и може чешће да се састаје између две скупштине.

НО формира извршни одбор директора (ИОД), који има председника (бира га НО), који је генерални директор друштва, а остали чланови су извршни директори. Делокруг ИОД је спровођење одлука НО и пословођење друштва, као и извештавање НО о пословима који су од већег утицаја на пословање.



### Надлежности Одбора директора у управљању Друштвом су:

- утврђује пословну стратегију и пословне циљеве Друштва;
- води послове Друштва и одређује организацију Друштва;
- врши унутрашњи надзор над пословањем Друштва;
- установљава рачуноводствене политике и политике управљања ризицима;
- одговара за тачност пословних књига Друштва;
- одговара за тачност финансијских извештаја Друштва;
- сазива седнице скупштине и утврђује предлоге дневног реда и одлука;
- израчунава износе дивиденди који припадају појединим класама акционара, одређује дан и поступак њихове исплате,
- предлаже Скупштини политику накнада директора и уговоре о раду, као и уговоре о ангажовању директора по другом основу;
- извршава одлуке скупштине.

**Одбор директора** представља орган пословођења - **врховни (топ менаџмент)** привредног друштва.

Његови чланови могу бити **извршни** или **неизвршни** (независни) директори.

Именује их одлуком Скупштине за период (мандат) од 4 године.

## 8. Ефикасност и ефективност

**Ефикасност (Efi)** је захтев да се реализација одређеног изабраног циља оствари уз најмање коришћење расположивих ресурса, односно уз највећу рационалност њихове употребе. (24)

Ефикасност је однос резултата (**Re**) и улагања (**U**) неопходних да се ти резултати остваре.

$$Efi = \frac{Re}{U} [1]$$

**Ефективност (Efe)** је захтев да се прво изврши избор правих циљева, а потом коришћењем расположивих ресурса оствари максимална реализација изабраних циљева. (59)

Ефективност се израчунава из односа остварених резултата ( $Re_{os}$ ) и планираних резултата ( $Re_{pl}$ ).

$$Efe = \eta_{Re} = \frac{Re_{os}}{Re_{pl}} \cdot 100[\%]$$

ПРЕДУЗЕЋА	Неефективна	Ефективна
Неефикасна	<b>Брзо банкротирају</b>	<b>Опстају</b>
Ефикасна	<b>Полако пропадају</b>	<b>Добро послују Напредују</b>