

# SADRŽAJ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>UVOD</b> .....  | <b>19</b> |
| <b>I. EKONOMIKA – POSEBNA EKONOMSKA NAUKA</b> .....                  | <b>19</b> |
| 1. DEFINISANJE EKONOMIKE KAO POSEBNE EKONOMSKE NAUKE .....           | 19        |
| 2. EKONOMIKA U SISTEMU EKONOMSKIH NAUKA .....                        | 19        |
| 3. STRUKTURA EKONOMSKOG SISTEMA .....                                | 20        |
| 3.1. MIKROEKONOMIJA .....  | 21        |
| 3.1.1. <i>Pojam mikroekonomije</i> .....                             | 21        |
| 3.1.2. <i>Razvoj oblika mikroekonomije</i> .....                     | 22        |
| 3.2. MAKROEKONOMIJA.....   | 23        |
| 3.3. MEZOEKONOMIJA .....   | 24        |
| 3.4. ODNOSI IZMEĐU POJAVNIH OBLIKA EKONOMIJE .....                   | 24        |
| 4. EKONOMIJA KAO EKONOMSKA STVARNOST .....                           | 25        |
| 4.1. POJAM EKONOMSKE STVARNOSTI .....                                | 25        |
| 4.2. EKONOMSKA STVARNOST I ODNOSI PROIZVODNJE.....                   | 26        |
| <b>II. EKONOMIKA PREDUZEĆA KAO NAUKA</b> .....                       | <b>26</b> |
| 1. PREDMET IZUČAVANJA EKONOMIKE PREDUZEĆA .....                      | 27        |
| 2. CILJ IZUČAVANJA EKONOMIKE PREDUZEĆA .....                         | 27        |
| 3. METODE IZUČAVANJA EKONOMIKE PREDUZEĆA .....                       | 28        |
| 4. EKONOMIKA PREDUZEĆA KAO OPŠTA DISCIPLINA POSLOVNE EKONOMIJE ..... | 29        |
| <b>III. POJAM I GLAVNE KARAKTERISTIKE PREDUZEĆA</b> .....            | <b>29</b> |
| 1. NASTANAK I RAZVOJ PREDUZEĆA .....                                 | 29        |
| 2. POJAM PREDUZEĆA.....  | 31        |
| 3. PREDUZEĆE KAO SISTEM .....  | 32        |
| <b>IV. MENADŽMENT KAO SISTEM UPRAVLJANJA PREDUZEĆEM</b> .....        | <b>33</b> |
| 1. POJAVA I ZNAČAJ MENADŽMENTA .....                                 | 33        |
| 2. ULOGA MENADŽMENTA U PROCESU UPRAVLJANJA PREDUZEĆEM.....           | 34        |

## Prvi deo EKONOMIKA PREDUZEĆA

|  |           |
|--|-----------|
| <b>A. ELEMENTI PROIZVODNJE I ULAGANJA U REPRODUKCIJU</b> ..... | <b>36</b> |
| <b>Glava I – EKONOMSKA STVARNOST PREDUZEĆA</b> .....           | <b>37</b> |
| <b>I. ULAGANJE U REPRODUKCIJU</b> .....                        | <b>37</b> |
| 1. ANGAŽOVANJE VREDNOSTI KAO OBLIK ULAGANJA .....              | 37        |
| 2. TROŠENJE ELEMENATA PROIZVODNJE KAO OBLIK ULAGANJA .....     | 39        |
| <b>II. REZULTATI REPRODUKCIJE</b> .....                        | <b>40</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>III. KVALITET MEZOEKONOMIJE I EKONOMSKI PRINCIPI REPRODUKCIJE .....</b>  | <b>41</b> |
| 1. OSNOVNI EKONOMSKI PRINCIP REPRODUKCIJE .....                             | 41        |
| 2. PARCIJALNI EKONOMSKI PRINCIPI REPRODUKCIJE .....                         | 42        |
| 3. IZRAŽAVANJE KVALITETA EKONOMIJE .....                                    | 43        |
| <b>IV. FAKTORI MEZOEKONOMIJE.....</b>                                       | <b>43</b> |
| <b>V. PROIZVODNJA I NJENE KARAKTERISTIKE .....</b>                          | <b>44</b> |
| <b>VI. REPRODUKCIJA I NJENE KARAKTERISTIKE .....</b>                        | <b>46</b> |
| 1. PROIZVEDENA VREDNOST KAO EKONOMSKI IZRAZ PROIZVODNJE .....               | 46        |
| 2. VREDNOSTI UTROŠENE U PROIZVODNJI .....                                   | 48        |
| 3. ODNOS IZMEĐU PROIZVEDENE I UTROŠENE VREDNOSTI .....                      | 50        |
| <b>Glava II – SREDSTVA PREDUZEĆA I ZAPOSLENI .....</b>                      | <b>53</b> |
| <b>I. ULOGA SREDSTAVA U REPRODUKCIJI .....</b>                              | <b>53</b> |
| <b>II. OBLICI SREDSTAVA.....</b>  | <b>55</b> |
| 1. NATURALNI OBLICI SREDSTAVA .....   | 55        |
| 2. EKONOMSKI OBLICI SREDSTAVA.....  | 56        |
| 3. USKLAĐIVANJE SREDSTAVA I ZADATAKA .....                                  | 58        |
| <b>III. UTICAJ SREDSTAVA NA KVALITET EKONOMIJE.....</b>                     | <b>59</b> |
| 1. TROŠENJE SREDSTAVA .....   | 59        |
| 2. ANGAŽOVANJE SREDSTAVA.....   | 61        |
| 3. SREDSTVA KAO NOSILAC NOVE TEHNIKE.....                                   | 61        |
| <b>IV. ZAPOSLENI PREDUZEĆA.....</b>   | <b>62</b> |
| 1. SASTAV ZAPOSLENIH PREDUZEĆA .....  | 62        |
| 2. PROMENE SASTAVA ZAPOSLENIH.....  | 64        |
| 3. INTEGRACIJA ZAPOSLENIH U PREDUZEĆE.....                                  | 65        |
| <b>Glava III – TROŠENJE KAO OBLIK ULAGANJA I NJEGOVA KLASIFIKACIJA.....</b> | <b>67</b> |
| <b>I. NATURALNO IZRAŽAVANJE TROŠENJA.....</b>                               | <b>69</b> |
| 1. UTROŠCI MATERIJALA .....   | 69        |
| 1.1. UTROŠCI OSNOVNOG MATERIJALA .....                                      | 70        |
| 1.2. UTROŠCI POMOĆNOG MATERIJALA.....                                       | 71        |
| 1.3. UTROŠCI REŽIJSKOG MATERIJALA .....                                     | 72        |
| 2. UTROŠCI SREDSTAVA ZA RAD .....   | 73        |
| 3. UTROŠCI RADNE SNAGE .....  | 75        |
| 4. USLOVLJENOST UTROŠAKA ELEMENATA PROIZVODNJE.....                         | 78        |
| <b>II. FINANSIJSKO IZRAŽAVANJE TROŠENJA .....</b>                           | <b>79</b> |
| 1. NOVČANI MULTIPLIKATORI UTROŠAKA .....                                    | 79        |
| 2. CENE SREDSTAVA ZA PROIZVODNJU .....                                      | 79        |
| 3. ZARADE ZA IZVRŠENI RAD .....   | 81        |
| <b>III. KLASIFIKACIJA TROŠKOVA PO RAZLIČITIM KRITERIJUMIMA .....</b>        | <b>82</b> |
| 1. PODELA TROŠKOVA PREMA ELEMENTIMA PROIZVODNJE .....                       | 83        |
| 1.1. TROŠKOVI MATERIJALA .....  | 84        |
| 1.2. TROŠKOVI SREDSTAVA ZA RAD .....  | 85        |
| 1.3. TROŠKOVI RADNE SNAGE .....   | 87        |
| 2. PODELA TROŠKOVA PREMA MESTU NASTANKA .....                               | 88        |

|  |    |
|--|----|
| 3. PODELA TROŠKOVA PREMA VEZANOSTI ZA NOSIOCE .....                          | 90 |
| 4. PODELA TROŠKOVA PREMA NAČINU OBRAČUNA PO NOSIOCIMA.....                   | 91 |
| 5. PODELA TROŠKOVA PREMA USLOVLJENOSTI PROIZVODNJOM I NJENOM PRIPREMOM ..... | 93 |

## **Glava IV – TROŠKOVI U FUNKCIJI USPOSTAVLJANJA I KORIŠĆENJA KAPACITETA ... 97**

|   |            |
|---|------------|
| <b>I. USPOSTAVLJANJE I KORIŠĆENJE PROIZVODNOG KAPACITETA .....</b>            | <b>97</b>  |
| 1. DEFINISANJE I KLASIFIKOVANJE PROIZVODNIH KAPACITETA .....                  | 98         |
| 2. EKONOMSKI ASPEKTI IZBORA VELIČINE KAPACITETA .....                         | 102        |
| 3. ORGANIZACIONA STRUKTURA KORIŠĆENJA KAPACITETA.....                         | 104        |
| 4. FIKSNI TROŠKOVI .....  | 106        |
| 4.1. POJAM FIKSNIH TROŠKOVA .....   | 106        |
| 4.2. PONAŠANJE FIKSNIH TROŠKOVA.....  | 106        |
| 4.3. RAZLAGANJE FIKSNIH TROŠKOVA NA OBJEKTIVNU I SUBJEKTIVNU KOMPONENTU ..... | 108        |
| <b>II. TROŠKOVI USLOVLJENI KORIŠĆENJEM KAPACITETA .....</b>                   | <b>110</b> |
| 1. PROPORCIONALNI TROŠKOVI .....  | 110        |
| 1.1. PONAŠANJE PROPORCIONALNIH TROŠKOVA.....                                  | 110        |
| 1.2. USLOVLJENOST DINAMIKE PROPORCIONALNIH TROŠKOVA .....                     | 112        |
| 2. RELATIVNO FIKSNI TROŠKOVI.....   | 113        |
| 2.1. ZAKONITOSTI U PONAŠANJU RELATIVNO FIKSNIH TROŠKOVA .....                 | 114        |
| 2.2. OBJEKTIVNA I SUBJEKTIVNA KOMPONENTA RELATIVNO FIKSNIH TROŠKOVA.....      | 118        |

## **Glava V – PONAŠANJE TROŠKOVA I METODE OBRAČUNA CENE KOŠTANJA..... 121**

|   |            |
|---|------------|
| <b>I. PONAŠANJE TROŠKOVA U FUNKCIJI NJIHOVE KVANTITATIVNE STRUKTURE.....</b>  | <b>121</b> |
| <b>II. SPECIFIČNOSTI PONAŠANJA TROŠKOVA U DINAMICI OBIMA PROIZVODNJE.....</b> | <b>124</b> |
| 1. DEGRESIJA TROŠKOVA .....   | 125        |
| 2. PROGRESIJA TROŠKOVA .....  | 128        |
| 3. REMANENTNOST TROŠKOVA .....  | 130        |
| <b>III. RAZVOJNI TOK TROŠKOVA I ZONE KORIŠĆENJA KAPACITETA .....</b>          | <b>131</b> |
| 1. ZONA DEGRESIJE .....   | 132        |
| 2. ZONA PROGRESIJE .....  | 134        |
| 3. ZONA OPTIMALNOSTI.....   | 135        |
| <b>IV. GRANIČNI TROŠKOVI .....</b>  | <b>136</b> |

## **Glava VI – METODOLOGIJA OBRAČUNA TROŠKOVA .....**

|  |            |
|--|------------|
| <b>I. IZRAČUNAVANJE PRAGA EKONOMIČNOSTI.....</b>           | <b>139</b> |
| 1. POJAM I ZNAČAJ PRAGA EKONOMIČNOSTI.....                 | 139        |
| 2. UTVRĐIVANJE PRAGA EKONOMIČNOSTI .....                   | 141        |
| <b>II. METODE IZRAČUNAVANJA CENE KOŠTANJA .....</b>        | <b>144</b> |
| 1. METODOLOŠKI PROBLEM PENOŠENJA TROŠKOVA NA NOSIOCE ..... | 145        |
| 2. OSNOVNE KALKULATIVNE METODE .....                       | 146        |
| 2.1. DIVIZIONA KALKULACIJA .....                           | 146        |
| 2.2. KALKULACIJA POMOĆU EKIVALENTNIH BROJEVA .....         | 147        |
| 2.3. KALKULACIJA KUPLOVANIH PROIZVODA .....                | 149        |
| 2.4. DODATNA KALKULACIJA .....                             | 151        |
| 2.5. METODA <i>DIRECT COSTING</i> .....                    | 153        |
| 2.6. KOMBINOVANJE KALKULATIVNIH METODA.....                | 154        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>III. METODE UTVRĐIVANJA FIKSNE KOMPONENTE TROŠKOVA.....</b>                        | <b>155</b> |
| 1. METODOLOGIJA RAŠČLANJAVANJA UKUPNIH TROŠKOVA.....                                  | 156        |
| 2. METODE UTVRĐIVANJA FIKSNE KOMPONENTE U UKUPNIM TROŠKOVIMA .....                    | 158        |
| <b>Glava VII – ANGAŽOVANJE I KRUŽENJE VREDNOSTI U REPRODUKCIJI .....</b>              | <b>161</b> |
| <b>I. POJAVNI OBLICI I METAMORFOZE VREDNOSTI U REPRODUKCIJI .....</b>                 | <b>162</b> |
| 1. NATURALNI OBLICI VREDNOSTI .....   | 162        |
| 2. FINANSIJSKI OBLIK VREDNOSTI.....   | 166        |
| <b>II. FAZE CIKLUSA REPRODUKCIJE .....</b>  | <b>166</b> |
| 1. FAZE NATURALNIH OBLIKA VREDNOSTI .....   | 166        |
| 1.1. SPECIFIČNOSTI POJEDINIH FAZA.....  | 166        |
| 1.2. VREME ANGAŽOVANJA SREDSTAVA .....  | 168        |
| 2. UKUPNO VREME CIKLUSA REPRODUKCIJE .....  | 171        |
| <b>III. REPRODUKCIONI ASPEKT ANGAŽOVANJA SREDSTAVA .....</b>                          | <b>172</b> |
| 1. OBRтна SREDSTVA.....   | 172        |
| 2. OSNOVNA SREDSTVA.....  | 173        |
| <b>IV. KVANTITATIVNI ODNOS ANGAŽOVANJA I TROŠENJA.....</b>                            | <b>174</b> |
| 1. KOEFICIJENT ANGAŽOVANJA .....  | 174        |
| 2. KOEFICIJENT REPRODUKOVANJA .....   | 175        |
| <b>V. TROŠENJE I ANGAŽOVANJE KAO ELEMENTI ULAZA MEZOEKONOMSKOG SISTEMA ....</b>       | <b>176</b> |
| <b>VI. IZVORI SREDSTAVA U REPRODUKCIJI.....</b>                                       | <b>177</b> |
| 1. IZVORI SREDSTAVA ZA PROSTU REPRODUKCIJU .....                                      | 178        |
| 2. IZVORI SREDSTAVA ZA PROŠIRENU REPRODUKCIJU .....                                   | 178        |
| <b>VII. KAMATA U FUNKCIJI UPRAVLJANJA CIRKULISANJEM VREDNOSTI U REPRODUKCIJI.....</b> | <b>179</b> |
| 1. KAMATA KAO CENA USLUGE KREDITIRANJA .....  | 179        |
| 2. NESKLAD IZMEĐU DRUŠTVENIH POTREBA I PROIZVODNIH MOGUĆNOSTI .....                   | 180        |
| 3. CIRKULISANJE EKONOMSKIH VREDNOSTI U OKVIRU OSNOVNIH PRIVREDNIH JEDINICA.....       | 181        |
| 4. KREDITNI ODNOSI KAO REGULATOR SRAZMERE U RASPODELI .....                           | 184        |
| <b>B. REZULTATI REPRODUKCIJE I EKONOMSKI PRINCIPI POSLOVANJA .....</b>                | <b>187</b> |
| <b>Glava VIII – REZULTATI REPRODUKCIJE .....</b>                                      | <b>189</b> |
| <b>I. PROIZVOD .....</b>  | <b>189</b> |
| 1. DEFINICIJA PROIZVODA I NJEGOVE KARAKTERISTIKE .....                                | 189        |
| 2. IZRAŽAVANJE PROIZVODA.....   | 191        |
| 2.1. FIZIČKA JEDINICA MERE KAO IZRAZ PROIZVODA.....                                   | 191        |
| 2.2. TRŽIŠNA CENA KAO IZRAZ PROIZVODA .....   | 191        |
| 2.3. CENA KOŠTANJA KAO IZRAZ PROIZVODA.....   | 192        |
| 2.4. PROIZVOD IZRAŽEN OBJEKTIVNO POTREBNIM RADOM.....                                 | 193        |
| <b>II. VELIČINA I STRUKTURA UKUPNOG PRIHODA .....</b>                                 | <b>193</b> |
| 1. DEFINICIJA UKUPNOG PRIHODA .....   | 193        |
| 2. FAKTORI UKUPNOG PRIHODA .....  | 195        |
| <b>III. DOHODAK.....</b>  | <b>199</b> |
| <b>IV. DOBITAK .....</b>  | <b>202</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>V. GUBITAK .....</b>   | <b>202</b> |
| <b>Glava IX – EKONOMSKI PRINCIP I REPRODUKCIJE I IZRAZI KVALITETA EKONOMIJE 205</b> |            |
| <b>I. OSNOVNI I PARCIJALNI PRINCIP I REPRODUKCIJE .....</b>                         | <b>207</b> |
| 1. OSNOVNI EKONOMSKI PRINCIP REPRODUKCIJE .....                                     | 207        |
| 2. PARCIJALNI PRINCIP I REPRODUKCIJE .....  | 208        |
| <b>II. PRODUKTIVNOST .....</b>  | <b>208</b> |
| 1. POJAM I ZNAČAJ .....   | 208        |
| 2. FAKTORI PRODUKTIVNOSTI .....   | 209        |
| 3. IZRAŽAVANJE PRODUKTIVNOSTI .....   | 213        |
| 3.1. PROIZVOD U IZRAZU PRODUKTIVNOSTI .....   | 213        |
| 3.2. METODE MERENJA PRODUKTIVNOSTI .....  | 214        |
| 4. SPROVOĐENJE PRINCIPA PRODUKTIVNOSTI .....  | 217        |
| <b>III. EKONOMIČNOST .....</b>  | <b>220</b> |
| 1. POJAM EKONOMIČNOSTI .....  | 220        |
| 2. NATURALNO IZRAŽAVANJE EKONOMIČNOSTI .....  | 221        |
| 3. VREDNOSNO IZRAŽAVANJE EKONOMIČNOSTI .....  | 222        |
| 4. EKONOMIČNOST KAO ODNOS CENE PROIZVODNJE I CENE KOŠTANJA .....                    | 224        |
| 5. SADRŽAJ EKONOMIČNOSTI .....  | 226        |
| 6. MERENJE EKONOMIČNOSTI .....  | 227        |
| 7. SPROVOĐENJE PRINCIPA EKONOMIČNOSTI .....   | 228        |
| <b>IV. RENTABILNOST .....</b>   | <b>230</b> |
| 1. POJAM RENTABILNOSTI .....  | 230        |
| 2. RENTABILNOST USLOVLJENA VREDNOŠĆU PROIZVODNJE .....                              | 231        |
| 3. RENTABILNOST U FUNKCIJI TROŠKOVA SREDSTAVA ZA PROIZVODNJU .....                  | 232        |
| 4. RENTABILNOST U FUNKCIJI KOEFICIJENTA ANGAŽOVANJA .....                           | 232        |
| 5. SADRŽAJ RENTABILNOSTI .....  | 234        |
| 6. RENTABILNOST IZRAŽENA PROFITNOM STOPOM .....                                     | 234        |
| 7. SPROVOĐENJE PRINCIPA RENTABILNOSTI .....   | 235        |
| <b>V. KONTROLA FUNKCIONISANJA POJEDINIH ELEMENATA MEZOEKONOMSKOG SISTEMA .....</b>  | <b>235</b> |
| 1. PODSISTEM PROIZVODNJE .....  | 236        |
| 2. PODSISTEM RAZMENE .....  | 236        |
| 3. PODSISTEM FINANSIRANJA .....   | 237        |
| <b>Glava X – UKUPNI POSLOVNI USPEH .....</b>  | <b>239</b> |
| <b>I. SVODNI IZRAZ KVALITETA EKONOMIJE .....</b>                                    | <b>239</b> |
| 1. IZRAŽAVANJE KVALITETA EKONOMIJE .....  | 239        |
| 2. POSLOVNI USPEH KAO KVANTITATIVNI IZRAZ KVALITETA EKONOMIJE .....                 | 240        |
| <b>II. SVOĐENJE PROMENA ELEMENATA ULAZA I IZLAZA NA EKVIVALENTE .....</b>           | <b>243</b> |
| <b>III. UTICAJ PROMENA ELEMENATA PRODUKTIVNOSTI NA POSLOVNI USPEH .....</b>         | <b>246</b> |
| <b>IV. UTICAJ PROMENA ELEMENATA EKONOMIČNOSTI NA POSLOVNI USPEH .....</b>           | <b>247</b> |
| <b>V. UTICAJ PROMENA ELEMENATA RENTABILNOSTI NA POSLOVNI USPEH .....</b>            | <b>249</b> |
| <b>VI. IZRAŽAVANJE UKUPNOG POSLOVNOG USPEHA .....</b>                               | <b>251</b> |

## Drugi deo MENADŽMENT

|   |            |
|---|------------|
| <b>Glava XI – NASTANAK I RAZVOJ MENADŽMENTA.....</b>                            | <b>255</b> |
| <b>I. POJAVA MENADŽMENTA .....</b>  | <b>255</b> |
| 1. ISTORIJAT MENADŽMENTA .....  | 255        |
| 2. DEFINISANJE MENADŽMENTA .....  | 257        |
| <b>II. RAZVOJ MENADŽMENTA .....</b>   | <b>261</b> |
| 1. PROFESIONALNI MENADŽMENT .....   | 261        |
| 2. NAUČNI MENADŽMENT .....  | 262        |
| 3. ŠKOLE MENADŽMENTA.....   | 263        |
| 3.1. KLASIČNA ŠKOLA MENADŽMENTA .....   | 263        |
| 3.2. ŠKOLA LJUDSKIH ODNOSA .....  | 264        |
| 3.3. ŠKOLA TEORIJE ODLUČIVANJA .....  | 265        |
| 3.4. ŠKOLA NAUKE O MENADŽMENTU .....  | 265        |
| 3.5. ŠKOLA TEORIJE SISTEMA .....  | 266        |
| 3.6. SITUACIONA ŠKOLA MENADŽMENTA .....   | 266        |
| <b>III. PRINCIPI MENADŽMENTA .....</b>  | <b>267</b> |
| 1. OSNOVNI PRINCIPI MENADŽMENTA .....   | 267        |
| 2. FAJLOVI PRINCIPI MENADŽMENTA .....   | 267        |
| 3. VEBEROVI PRINCIPI MENADŽMENTA .....  | 269        |
| <b>Glava XII – DIVERSIFIKACIJA MENADŽMENTA .....</b>                            | <b>271</b> |
| <b>I. VRSTE MENADŽMENTA .....</b>   | <b>271</b> |
| 1. STRATEGIJSKI MENADŽMENT .....  | 271        |
| 1.1. DEFINICIJA STRATEGIJE .....  | 271        |
| 1.2. KLASIFIKOVANJE STRATEGIJA .....  | 272        |
| 1.3. STRATEGIJA PREDUZEĆA I NJENO FORMULISANJE .....                            | 275        |
| 1.4. STRATEGIJSKI MENADŽMENT .....  | 277        |
| 1.4.1. <i>Strategijski menadžment preduzeća.....</i>                            | <i>277</i> |
| 1.4.2. <i>Strategijski menadžment poslovne jedinice.....</i>                    | <i>279</i> |
| 2. OPERATIVNI MENADŽMENT .....  | 281        |
| 3. MENADŽMENT POSLOVNIH PODRUČJA .....  | 283        |
| <b>II. PREDUZETNIK, MENADŽER I LIDER KAO NOSIOCI UPRAVLJAČKOG PROCESA .....</b> | <b>286</b> |
| 1. PREDUZETNIK KAO NOSILAC UPRAVLJAČKE FUNKCIJE .....                           | 286        |
| 2. MENADŽER U UPRAVLJAČKOM SISTEMU PREDUZEĆA .....                              | 288        |
| 3. LIDERSTVO KAO MANIFESTACIJA MENADŽMENTA .....                                | 289        |
| <b>Glava XIII – STRATEŠKO UPRAVLJANJE RAZVOJEM PREDUZEĆA.....</b>               | <b>291</b> |
| <b>I. NUŽNOST RAZVOJA PREDUZEĆA .....</b>                                       | <b>291</b> |
| 1. FAKTORI RAZVOJA .....  | 292        |
| 1.1. PODSTICAJNI FAKTORI RAZVOJA .....  | 295        |
| 1.2. OGRANIČAVAJUĆI FAKTORI RAZVOJA .....                                       | 296        |
| 2. TEHNIČKO-TEHNOLOŠKI PROGRES KAO FAKTOR RAZVOJA PREDUZEĆA .....               | 297        |
| 3. UTICAJ TEHNOLOŠKOG RAZVOJA NA RAZVOJ PREDUZEĆA .....                         | 299        |
| 4. STRATEGIJA TEHNOLOŠKOG RAZVOJA PREDUZEĆA .....                               | 300        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>II. FORMIRANJE STRATEGIJE RAZVOJA PREDUZEĆA .....</b>                            | <b>301</b> |
| 1. CILJEVI RAZVOJA.....   | 302        |
| 1.1. USAGLAŠENOST RAZVOJNIH CILJEVA .....   | 303        |
| 1.2. TEHNOLOŠKI RAZVOJ KAO RAZVOJNI CILJ .....                                      | 304        |
| 2. IZBOR STRATEGIJE TEHNOLOŠKOG RAZVOJA PREDUZEĆA .....                             | 305        |
| 3. TRANSFER TEHNOLOGIJE KAO STRATEGIJSKA OPCIJA TEHNOLOŠKOG RAZVOJA PREDUZEĆA ..... | 309        |
| <b>III. TRANSFER TEHNOLOGIJE KAO INSTRUMENT RASTA I RAZVOJA PREDUZEĆA .....</b>     | <b>311</b> |
| 1. DEFINISANJE TRANSFERA TEHNOLOGIJE.....   | 311        |
| 2. PREDMET I VIDOVI TRANSFERA TEHNOLOGIJE .....                                     | 313        |
| 3. MESTO I ULOGA TRANSFERA TEHNOLOGIJE U RAZVOJNOJ STRATEGIJI PREDUZEĆA .....       | 315        |
| 4. GLAVNI OBLICI TRANSFERA TEHNOLOGIJE .....  | 316        |
| 4.1. MATERIJALNA PRAVA NA TEHNOLOGIJU .....   | 317        |
| 4.2. DUGOROČNA PROIZVODNA KOOPERACIJA .....   | 320        |
| 4.3. POSLOVNO-TEHNIČKA SARADNJA .....   | 323        |
| 4.4. ZAJEDNIČKA ULAGANJA.....   | 325        |
| 4.5. MOGUĆE KOMBINACIJE OBLIKA TRANSFERA TEHNOLOGIJE.....                           | 327        |
| <b>Glava XIV – PLANIRANJE .....</b>   | <b>329</b> |
| <b>I. DEFINISANJE I CILJ PLANIRANJA .....</b>                                       | <b>329</b> |
| 1. POJAM PLANIRANJA.....  | 329        |
| 2. SADRŽAJ PROCESA PLANIRANJA .....   | 331        |
| 3. NUŽNOST I CILJEVI PLANIRANJA .....   | 334        |
| <b>II. UTVRĐIVANJE CILJEVA U PROCESU PLANIRANJA .....</b>                           | <b>337</b> |
| 1. DEFINISANJE POJMA CILJ .....   | 337        |
| 2. GLAVNA CILJNA PODRUČJA PLANSKIH ODLUKA .....                                     | 338        |
| <b>III. UTVRĐIVANJE POLITIKE KAO ELEMENT PLANSKOG ODLUČIVANJA.....</b>              | <b>341</b> |
| 1. DEFINISANJE POLITIKE PREDUZEĆA .....   | 341        |
| 2. KLASIFIKOVANJE POLITIKA PREDUZEĆA.....   | 342        |
| <b>IV. POSLOVNA STRATEGIJA KAO ELEMENT PLANSKOG ODLUČIVANJA .....</b>               | <b>345</b> |
| 1. DEFINISANJE STRATEGIJE.....  | 345        |
| 2. KARAKTERISTIKE STRATEGIJE .....  | 347        |
| 3. PODRUČJA STRATEŠKIH ODLUKA .....   | 349        |
| <b>V. PROGRAM KAO ELEMENT PLANSKOG ODLUČIVANJA .....</b>                            | <b>351</b> |
| 1. DEFINISANJE PROGRAMA .....   | 351        |
| 2. SADRŽAJ PROGRAMA.....  | 351        |
| 3. PROJEKTI KAO DELOVI PROGRAMA .....   | 353        |
| <b>VI. PLAN KAO ELEMENT PROCESA PLANIRANJA .....</b>                                | <b>354</b> |
| 1. DEFINISANJE PLANA PREDUZEĆA .....  | 354        |
| 2. FLEKSIBILNI PLANOVI .....  | 355        |
| 3. BUDŽET KAO OBLIK PLANSKOG DOKUMENTA.....   | 356        |
| 4. PODELA PLANOVA PREMA VREMENU KOJE OBUHVATAJU .....                               | 358        |
| 4.1. DUGOROČNI PLANOVI .....  | 358        |
| 4.2. SREDNJOROČNI PLANOVI.....  | 359        |
| 4.3. KRATKOROČNI PLANOVI .....  | 360        |
| 4.4. OPERATIVNI PLANOVI.....  | 360        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Glava XV – ORGANIZOVANJE</b> .....  | <b>361</b> |
| <b>I. ORGANIZOVANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA</b> .....                                 | <b>361</b> |
| 1. DEFINISANJE FUNKCIJE ORGANIZOVANJA .....  | 361        |
| 2. SADRŽINA FUNKCIJE ORGANIZOVANJA.....  | 362        |
| <b>II. PRINCIPI ORGANIZACIJE RADA</b> .....  | <b>362</b> |
| 1. PRINCIPI ORGANIZACIJE INDIVIDUALNOG RADA.....                                       | 363        |
| 1.1. PRINCIPI MINIMALNOG PSIHOFIZIČKOG NAPREZANJA I PRINCIP PRODUKTIVNOSTI.....        | 363        |
| 1.2. FAKTORI OD KOJIH ZAVISI PSIHOFIZIČKO NAPREZANJE .....                             | 364        |
| 2. PRINCIPI ORGANIZACIJE KOLEKTIVNOG RADA .....  | 366        |
| 2.1. PRINCIP JEDINSTVA SUPROTNIH INTERESA .....  | 366        |
| 2.1.1. <i>Pojam principa jedinstva suprotnih interesa</i> .....                        | 366        |
| 2.1.2. <i>Obezbeđenje suprotnosti interesa između službi izvršne funkcije</i> .....    | 366        |
| 2.1.3. <i>Obezbeđenje jedinstva suprotnih interesa kroz funkciju upravljanja</i> ..... | 368        |
| 2.2. PRINCIP JEDINSTVA CILJA.....  | 369        |
| 2.2.1. <i>Pojam principa</i> .....   | 369        |
| 2.2.2. <i>Organizovano sprovođenje principa jedinstva cilja</i> .....                  | 369        |
| 2.3. PRINCIP STIMULISANJA INICIJATIVE ZAPOSLENIH.....                                  | 370        |
| 2.3.1. <i>Pojam principa stimulisanja inicijative zaposlenih</i> .....                 | 370        |
| 2.3.2. <i>Sistemi nagrađivanja u privrednim subjektima</i> .....                       | 370        |
| 2.3.3. <i>Sistem raspodele kao instrument stimulisanja zaposlenih</i> .....            | 372        |
| <b>III. ANALIZA I SINTEZA POSLOVA</b> .....  | <b>374</b> |
| 1. ORGANIZACIONA STRUKTURA KOMPANIJA .....   | 374        |
| 2. UTVRĐIVANJE POSEBNIH POSLOVA .....  | 376        |
| 3. POVEZIVANJE POSLOVA U RADNE ZADATKE .....   | 377        |
| 3.1. PODELA RADA.....  | 378        |
| 3.2. SPECIJALIZACIJA POSLA.....  | 378        |
| 3.3. PROŠIRENJE RADNIH ZADATAKA.....   | 379        |
| 3.4. INOVACIJE U STRUKTURI I TRAJANJU RADNOG VREMENA .....                             | 381        |
| 4. GRUPISANJE POSLOVA I FORMIRANJE RADNIH JEDINICA .....                               | 382        |
| 4.1. GRUPISANJE POSLOVA.....   | 382        |
| 4.2. FORMIRANJE ORGANIZACIONIH JEDINICA .....  | 384        |
| 4.3. METODI DEPARTMANIZACIJE.....  | 386        |
| 4.3.1. <i>Osnovni metodi departmanizacije</i> .....                                    | 386        |
| 4.3.2. <i>Pomoćni metodi departmanizacije</i> .....                                    | 390        |
| <b>IV. DECENTRALIZACIJA UPRAVLJANJA</b> .....  | <b>392</b> |
| 1. POJAM I NASTANAK DECENTRALIZACIJE .....   | 392        |
| 2. PRINCIPI DECENTRALIZACIJE UPRAVLJANJA .....   | 393        |
| 3. PROCES ORGANIZOVANJA POSLOVNIH JEDINICA.....  | 395        |
| 3.1. STRATEGIJSKE POSLOVNE JEDINICE.....   | 396        |
| 3.2. PROFITNI CENTRI.....  | 397        |
| 3.3. CENTRI TROŠKOVA.....  | 398        |
| 3.4. CENTRI PRIHODA .....  | 398        |
| <b>V. ORGANIZACIONI OBLICI PREDUZEĆA</b> .....   | <b>399</b> |
| 1. SVOJINSKI OBLICI ORGANIZOVANJA PRIVREDNIH SUBJEKATA.....                            | 399        |
| 2. INTEGRACIONI OBLICI ORGANIZOVANJA PREDUZEĆA .....                                   | 400        |
| <b>Glava XVI – ZAPOŠLJAVANJE</b> .....   | <b>403</b> |
| <b>I. PROCES UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA</b> .....                                  | <b>403</b> |



|   |            |
|---|------------|
| 1. DEFINISANJE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA .....                       | 403        |
| 2. PRONALAZENJE KADROVA .....   | 405        |
| 3. IZBOR KADROVA .....  | 407        |
| 4. OSNOVNE KARAKTERISTIKE LIČNOSTI RADNIKA .....                        | 409        |
| 4.1. FIZIOLOGIJA RADA .....   | 409        |
| 4.2. PSIHOLOGIJA RADA .....   | 410        |
| 4.3. SOCIOLOGIJA RADA .....   | 411        |
| 4.4. ULOGA LJUDSKOG FAKTORA U ORGANIZACIJI .....                        | 411        |
| <b>II. KADROVSKA POLITIKA PREDUZEĆA .....</b>                           | <b>413</b> |
| 1. PLANIRANJE KADROVA .....   | 413        |
| 2. UKLJUČIVANJE I OBUČAVANJE NOVIH RADNIKA .....                        | 416        |
| 2.1. PRIJEM NOVIH RADNIKA .....   | 416        |
| 2.2. OBUČAVANJE KADROVA .....   | 417        |
| 2.2.1. <i>Proces obučavanja radnika</i> .....                           | 418        |
| 2.2.2. <i>Proces pripremanja menadžera</i> .....                        | 420        |
| 2.2.3. <i>Kadrovska politika u funkciji tehnološkog razvoja</i> .....   | 423        |
| 3. NAPREDOVANJE .....   | 425        |
| <b>Glava XVII – UTICANJE .....</b>                                      | <b>427</b> |
| <b>I. KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI .....</b>                             | <b>427</b> |
| 1. DEFINISANJE KOMUNIKACIJE .....                                       | 427        |
| 2. KOMUNIKACIONI SISTEM .....   | 428        |
| <b>II. MOTIVACIJA U ORGANIZACIJI .....</b>                              | <b>431</b> |
| 1. DEFINISANJE MOTIVACIJE .....   | 431        |
| 2. RAZVOJ TEORIJA O MOTIVACIJI .....                                    | 431        |
| 2.1. TRADICIONALNI KONCEPT MOTIVACIJE – ŠKOLA NAUČNOG UPRAVLJANJA ..... | 432        |
| 2.2. TEORIJA MEDULJUDSKIH ODNOSA .....                                  | 433        |
| 2.3. MODEL LJUDSKIH RESURSA .....                                       | 433        |
| 3. SAVREMENE TEORIJE O MOTIVACIJI .....                                 | 434        |
| 3.1. TEORIJE O LJUDSKIM POTREBAMA .....                                 | 434        |
| 3.1.1. <i>Maslovljeva teorija potreba</i> .....                         | 435        |
| 3.1.2. <i>Herbergova teorija potreba</i> .....                          | 436        |
| 3.2. TEORIJE PROCESA MOTIVACIJE .....                                   | 437        |
| <b>III. VOĐSTVO .....</b>   | <b>438</b> |
| 1. DEFINISANJE VOĐSTVA KAO MENADŽERSKE SPOSOBNOSTI .....                | 438        |
| 2. AUTORITET I VOĐSTVO .....  | 439        |
| 3. STILOVI VOĐSTVA .....  | 440        |
| 4. INTEGRISANJE RADNIKA I POSLOVANJA .....                              | 441        |
| <b>IV. ORGANIZACIONO PONAŠANJE I KULTURA PREDUZEĆA .....</b>            | <b>442</b> |
| 1. DEFINISANJE POJMA ORGANIZACIONO PONAŠANJE .....                      | 442        |
| 2. ORGANIZACIONA KULTURA I ORGANIZACIONA KLIMA .....                    | 444        |
| <b>Glava XVIII – KONTROLISANJE .....</b>                                | <b>447</b> |
| <b>I. POJAM I ZNAČAJ FUNKCIJE KONTROLISANJA .....</b>                   | <b>447</b> |
| 1. POJAM FUNKCIJE KONTROLISANJA .....                                   | 447        |
| 2. ZNAČAJ FUNKCIJE KONTROLISANJA .....                                  | 448        |
| <b>II. GLAVNE KARAKTERISTIKE PROCESA KONTROLISANJA .....</b>            | <b>448</b> |

|  |            |
|--|------------|
| 1. UTVRĐIVANJE STANDARDA I METODA MERENJA PERFORMANSI .....              | 449        |
| 1.1. METODE UTVRĐIVANJA STANDARDA .....                                  | 450        |
| 1.2. PRINCIPI USPOSTAVLJANJA STANDARDA .....                             | 450        |
| 2. MERENJE PERFORMANSI .....   | 451        |
| 3. POREĐENJE OSTVARENIH SA STANDARDNIM VELIČINAMA .....                  | 452        |
| 4. ANALIZIRANJE I KORIGOVANJE DEVIJACIJE .....                           | 453        |
| <b>III. VRSTE KONTROLE I NJENA ORGANIZACIJA U PREDUZEĆU .....</b>        | <b>453</b> |
| 1. VRSTE KONTROLE .....  | 453        |
| 2. ORGANIZACIJA FUNKCIJE KONTROLISANJA .....                             | 456        |
| <b>PRILOZI .....</b>   | <b>459</b> |
| <b>I. PRINCIPI IZBORA I KORIŠĆENJA SIMBOLA .....</b>                     | <b>459</b> |
| <b>II. OBJAŠNJENJE SIMBOLA UPOTREBLJENIH U OBRASCIMA I SLIKAMA .....</b> | <b>460</b> |
| <b>LITERATURA .....</b>  | <b>463</b> |