

Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd

**Organizaciono i finansijsko**

**RESTRU**

- Monografija -

**Dr Ljiljana Rajnović  
Prof. dr Jonel Subić  
Prof. dr Nebojša Zakić**

**KTU**

**RIRANJE**

**privrednih društava u funkciji poboljšanja  
privrednog ambijenta u Republici Srbiji**

Beograd, 2016.

**INSTITUT ZA EKONOMIKU POLJOPRIVREDE  
BEOGRAD**

**ORGANIZACIONO I FINANSIJSKO  
RESTRUKTURIRANJE  
PRIVREDNIH DRUŠTAVA U FUNKCIJI  
POBOLJŠANJA PRIVREDNOG AMBIJENTA U  
REPUBLICI SRBIJI**

*Monografija*

*Dr Ljiljana Rajnović, naučni saradnik*

*Prof. dr Jonel Subić*

*Prof. dr Nebojša Zakić*

**Beograd, 2016**

**INSTITUT ZA EKONOMIKU POLJOPRIVREDE BEOGRAD**

**ORGANIZACIONO I FINANSIJSKO RESTRUKTURIRANJE  
PRIVREDNIH DRUŠTAVA U FUNKCIJI POBOLJŠANJA PRIVREDNOG  
AMBIJENTA U REPUBLICI SRBIJI**

*Monografija*

**Autori:**

**Dr Ljiljana Rajnović, naučni saradnik**

**Prof. dr Jonel Subić**

**Prof. dr Nebojša Zakić**

**Recenzenti:**

**Prof. dr Rajko Bukvić**

**Prof. dr Radmila Grozdanić**

**Dr Duško Dimitrijević**

**Izdavač:**

Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd

Volgina 15, Beograd, tel: 29-72-858, 29-72-848

**Za izdavača:**

Prof. dr Jonel Subić, direktor

**Štamparija:**

DIS PUBLIK D.O.O. Beograd

Beograd, Braće Jerkovića 111-25 Tel – Fax (011) 39-79-789

**Tiraž:**

500 primeraka

**ISBN 978-86-6269-051-7**

*Štampanje monografije je u celini finansirano od strane  
Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije*

## SADRŽAJ

<b>PREGOVOR .....</b>	<b>7</b>
<b>1. ORGANIZACIONO RESTRUKTURIRANJE .....</b>	<b>9</b>
1.1. <b>UVOD U ORGANIZACIONO RESTRUKTURIRANJE .....</b>	<b>13</b>
1.2. <b>BENEFITI ORGANIZACIONOG RESTRUKTURIRANJA .....</b>	<b>20</b>
1.3. <b>ORGANIZACIONI MODELI .....</b>	<b>26</b>
1.3.1. <i>Pregled organizacionih modela .....</i>	<i>26</i>
1.3.1. <i>Modeli zasnovani na procesnoj perspektivi .....</i>	<i>46</i>
1.4. <b>RAZVOJ PRISTUPA DIZAJNU ORGANIZACIJE .....</b>	<b>53</b>
1.5. <b>ORGANIZACIONO USKLADIVANJE .....</b>	<b>57</b>
1.6. <b>ORGANIZACIONA STRUKTURA .....</b>	<b>61</b>
1.6.1. <i>Organizacoe strukture zasnovane na poslovnim procesima .....</i>	<i>64</i>
1.6.2. <i>Mrežne strukture .....</i>	<i>75</i>
<b>2. PROCES I REALIZACIJA ORGANIZACIONOG RESTRUKTURIRANJA .....</b>	<b>85</b>
2.1. <b>PROCES PROMENE .....</b>	<b>86</b>
2.1.1. <i>Modeli procesa promene .....</i>	<i>86</i>
2.1.2. <i>Faze ocene stanja, dizajna i implementacije .....</i>	<i>91</i>
2.1.3. <i>Održavanje i poboljšavanje .....</i>	<i>95</i>
2.2. <b>ULOGE KLJUČNIH UČESNIKA U ORGANIZACIONOM RESTRUKTURIRANJU .....</b>	<b>97</b>
2.3. <b>KRITIČNI FAKTORI USPEHA UPRAVLJANJA PROMENOM .....</b>	<b>101</b>
2.4. <b>UPRAVLJANJE PROGRAMOM I PROJEKTIMA .....</b>	<b>105</b>
<b>3. FINANSIJSKO RESTRUKTURIRANJE .....</b>	<b>115</b>
3.1. <b>UVOD U FINANSIJSKO RESTRUKTURIRANJE .....</b>	<b>115</b>
3.2. <b>STANJE LIKVIDNOSTI U REPUBLICI SRBIJI .....</b>	<b>120</b>
3.2.1. <i>Prilagođavanja kompanije promenama, neizbežnost promena .....</i>	<i>123</i>
3.2.2. <i>Kriza u privrednom okruženju .....</i>	<i>124</i>
3.2.3. <i>Blagovremeno uočavanje poteškoća u preduzeću .....</i>	<i>124</i>
3.2.4. <i>Značaj menadžmenta u malim i srednjim preduzećima .....</i>	<i>126</i>
3.3. <b>O FINANSIJSKOM RESTRUKTURIRANJU .....</b>	<b>129</b>
3.3.1. <i>Poslovni neuspeh privrednih društava .....</i>	<i>133</i>

3.3.2.	Restrukturiranje kompanija u finansijskim teškoćama.....	134
<b>4.</b>	<b>MODELI FINANSIJSKOG RESTRUKTURIRANJA.....</b>	<b>139</b>
4.1.1.	Specifični modeli finansijskog restrukturiranja propisani Zakonom o privatizaciji Republike Srbije .....	148
4.1.2.	Samorestrukturiranje - prethodni pokušaji rešavanja problema .....	150
4.1.3.	Unapred pripremljeni plan reorganizacije .....	151
4.1.4.	Restrukturiranje kroz bankrotstvo.....	159
4.1.5.	Sredstva obezbeđenja poverilaca.....	163
4.1.6.	Finansijsko restrukturiranje kompanija u drugim zemljama .....	187
<b>4.2.</b>	<b>FINANSIJSKO RESTRUKTURIRANJE PRIVREDNIH DRUŠTAVA UZ POSREDOVANJE PRIVREDNE KOMORE SRBIJE .....</b>	<b>191</b>
<b>4.3.</b>	<b>UGOVOR O PRAVIMA I OBAVEZAMA IZ RESTRUKTURIRANJA.....</b>	<b>198</b>
<b>4.4.</b>	<b>ZAKLJUČNA RAZMATRANJA .....</b>	<b>204</b>
<b>5.</b>	<b>IZVORI FINANSIRANJA PRIVREDNIH DRUŠTAVA.....</b>	<b>207</b>
<b>5.1.</b>	<b>MOGUĆI IZVORI FINANSIRANJA PRIVREDNIH DRUŠTAVA ....</b>	<b>207</b>
5.1.1.	Finansiranje prema poreklu kapitala.....	208
5.1.2.	Finansiranje prema pravnoj pripadnosti kapitala.....	209
5.1.3.	Finansiranje u privrednoj praksi .....	211
<b>5.2.</b>	<b>PLANIRANJE FINANSIRANJA PROGRAMA I PROJEKATA PRIVREDNIH DRUŠTAVA.....</b>	<b>214</b>
5.2.1.	Upravljanje finansijskim sredstvima.....	214
5.2.2.	Upravljanje projektnim ciklusom .....	216
5.2.3.	Planiranje finansiranja implementacije investicionih programa i projekata .....	217
5.2.4.	Informacije o izvorima finansiranja .....	218
<b>5.3.</b>	<b>DOMAĆI IZVORI FINANSIRANJA .....</b>	<b>219</b>
5.3.1.	Privatno-javno partnerstvo .....	219
5.3.2.	Ministarstva Republike Srbije.....	219
5.3.3.	Fond za razvoj Republike Srbije .....	223
5.3.4.	Pokrajinski sekretarijati.....	223
5.3.5.	Pokrajinski fond za razvoj poljoprivrede .....	226
5.3.6.	Garancijski fond AP Vojvodine.....	227
5.3.7.	Ostali domaći izvori finansiranja.....	228
<b>5.4.</b>	<b>MEĐUNARODNI IZVORI FINANSIRANJA .....</b>	<b>229</b>

<b>6. OCENA EKONOMSKE EFEKTIVNOSTI INVESTICIJA NA NIVOU PRIVREDNIH DRUŠTAVA .....</b>	<b>231</b>
<b>6.1. STATIČKA OCENA EKONOMSKE EFEKTIVNOSTI.....</b>	<b>232</b>
6.1.1. <i>Vreme povrata investicionih ulaganja (povraćaja investicije) .....</i>	<i>235</i>
6.1.2. <i>Produktivnost rada (princip čistog prihoda) .....</i>	<i>237</i>
<b>6.2. DINAMIČKA OCENA EKONOMSKE EFEKTIVNOSTI.....</b>	<b>238</b>
6.2.1. <i>Neto sadašnja vrednost investicije .....</i>	<i>242</i>
6.2.2. <i>Vreme povrata investicionih ulaganja (povraćaja investicije) .....</i>	<i>242</i>
6.2.3. <i>Interna stopa rentabilnosti .....</i>	<i>246</i>
<b>6.3. OCENA EKONOMSKE EFEKTIVNOSTI U USLOVIMA NEIZVESNOSTI .....</b>	<b>249</b>
6.3.1. <i>Donja tačka rentabilnosti.....</i>	<i>250</i>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>253</b>