

UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA U NOVOM SADU



DOKTORSKA DISERTACIJA

**STRATEGIJSKI MENADŽMENT U PREDUZETNIŠTVU
KAO FAKTOR RAZVOJA PREDUZEĆA**

Mentor

Prof. dr Marko Carić

Kandidat

Mohamed Abd Ahmed Abuhteara

Novi Sad, 2022. godina

UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA U NOVOM SADU
FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT U NOVOM
SADU

KLJUČNI PODACI O ZAVRŠNOM RADU

Vrsta rada:	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora:	Mohamed Abd Ahmed Abuhteara
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje, institucija)	Prof. dr Marko Carić, redovni profesor, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu
Naslov rada:	Strategijski menadžment u preduzetništvu kao faktor razvoja preduzeća
Jezik publikacije (pismo):	Srpski, latinica
Fizički opis rada:	Uneti broj: Stranica: 157 Poglavlja: 8 Referenci: 116 Tabela: 17 Slika: 11 Grafikona: 1 Priloga: /

Naučna oblast:	Ekonomska uža naučna oblast
Predmetna odrednica, ključne reči:	Strategija, preduzeće, menadžment, inovativnost, konkurentnost, privredni rast.
Izvod (apstrakt ili rezime) na jeziku završnog rada:	<p>Strategija, kao planska odluka, definiše načine za realizaciju postavljenih ciljeva preduzeća, kako bi se na najbolji način iskoristili potencijali preduzeća. Strategijom se vrši izbor pravaca, metoda i instrumenata, kojima se realizuju zadati ciljevi preduzeća i kao takva, služi kao osnova za tekuća planiranja preduzeća. Strategijsko planiranje omogućava da se ocene mogućnosti preduzeća, a time i ciljna tržišta i da se na taj način odrede izvori na strategijski pravac aktivnosti. Strategijsko planiranje uvek polazi od definisanja širih ciljeva, odnosno poželjne strategijske pozicije, koja određuje mesto preduzeća u poslovnoj sredini i mora biti orijentisano na rast i razvoj preduzeća. Menadžment se oslanja na kontigentno planiranje i upravljanje strategijskim pitanjima. Za dobro funkcionisanje strategijskog menadžmenta, važno je uspostaviti odgovarajući upravljački sistem. U tom pogledu, istraživanje je značajno iz ugla konkurentnosti i uspešnosti preduzeća, sa posebnim osvrtom na mala i srednja preduzeća, koja su u turbulentnim vremenima, sklona propadanju, usled raznih faktora. Poseban značaj istraživanja usmeren je na opis trenutne situacije u preduzećima i privredi, kao i način na koji se uspeh i rast i razvoj preduzeća mogu poboljšati.</p>

Datum odbrane: (Popunjava naknadno odgovarajuća služba)	
Članovi komisije: (titula, ime, prezime, zvanje, institucija)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prof. dr Marko Carić, redovni profesor, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu – mentor 2. Prof. dr Maja Kovačević, vanredni profesor, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu - predsednik Komisije 3. Prof. dr Svetlana Ignjatijević, redovni profesor, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu – član Komisije
Napomena:	<p>Autor doktorske disertacije potpisao je sledeće Izjave:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Izjava o autorstvu, 2. Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada i 3. Izjava o korišćenju. <p>Ove Izjave se čuvaju na Fakultetu u štampanom i elektronskom obliku.</p>
UDK:	

UNIVERSITY BUSINESS ACADEMY IN NOVI SAD
 FACULTY OF ECONOMICS AND ENGINEERING MANAGEMENT IN NOVI
 SAD

KEY WORD DOCUMENTATION

Document type:	Doctoral dissertation
Author:	Mohamed Abd Ahmed Abuhteara
Menthor (title, first name, last name, position, institution)	Prof. Dr. Marko Carić, Full Professor, Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, University of Business Academy in Novi Sad
Title:	Strategic management in entrepreneurship as a factor in company development
Language of text (script):	Serbian, latin language
Physical description:	Number of: Pages: 157 Chapters: 8 References: 116 Tables: 17 Illustrations: 11 Graphs: 1 Appendices /

<p>Scientific/artistic field:</p>	<p>Economic scientific field</p>
<p>Subject, Key words:</p>	<p>Strategy, enterprise, management, innovation, competitiveness, economic growth</p>
<p>Abstract (or resume) in the language of the text:</p>	<p>Strategy, as a planning decision, defines ways to realize the set goals of the company, in order to use the company's potential in the best way. The strategy is a selection of directions, methods and instruments, which realize the set goals of the company and, as such, serves as a basis for the ongoing planning of the company. Strategic planning makes it possible to assess the possibilities of the company, and thus the target markets, and thus determine the resources for the strategic direction of activities. Strategic planning always starts from the definition of broader goals, that is, the desired strategic position, which determines the company's place in the business environment and must be oriented towards the growth and development of the company. Management relies on contingent planning and management of strategic issues. For the good functioning of strategic management, it is important to establish an appropriate management system. In this regard, the research is significant from the point of view of competitiveness and success of companies, with special reference to small and medium-sized companies, which in turbulent times are prone to collapse due to various factors. The special importance of the research is focused on the description of the current situation in companies and the economy, as well as the</p>

	way in which the success and growth and development of the company can be improved.
Defended: (The faculty service fills later.)	
Thesis Defend Board: (title, first name, last name, position, institution)	<p>Menthor: Prof. dr Marko Carić, PhD, full professor, Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, University of Business Academy in Novi Sad. Mentor</p> <p>President: Prof. dr Maja Kovačević, Associate Professor, Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, University of Business Academy in Novi Sad.</p> <p>Member: Prof. dr Svetlana Ignjatijević, PhD, full professor, Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, University of Business Academy in Novi Sad.</p>
Note:	<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>
UDC:	

SADRŽAJ

1. UVOD.....	11
1.1. OPŠTA RAZMATRANJA	11
1.2. PREDMET ISTRAŽIVANJA.....	12
1.3. CILJ I ZNAČAJ ISTRAŽIVANJA	13
1.4. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA.....	14
1.5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	15
2. UPRAVLJANJE POSLOVNIM SISTEMIMA	17
2.1. POSLOVNI SISTEMI I CILJEVI.....	17
2.2. POJAM UPRAVLJANJA.....	19
2.3. VLASNIČKA KOMPONENTA UPRAVLJANJA	21
2.4. UPRAVLJANJE PREDUZEĆEM	24
2.5. ORGANIZACIONO STRUKTURIRANJE U FUNKCIJI EFIKASNOG UPRAVLJANJA.....	27
2.5.1. Uticaj organizacione kulture na strukturu	29
2.5.2. Upravljanje organizacionom strukturom u cilju optimizacije poslovnog sistema .	31
2.5.3. Modeli organizacioni strukture.....	33
2.6. MENADŽMENT ORGANIZACIONOM STRUKTUROM.....	36
2.6.1. Projektovanje organizacione strukture.....	37
2.6.2. Podproces menadžmenta	40
2.7. FUNKCIJE MENADŽMENTA	43
2.7.1. Uloga menadžera	45
2.7.2. Značaj menadžmenta u poslovnom upravljanju	49
2.7.3. Rast i razvoj preduzeća	51
2.7.4. PROBLEMI MENADŽMENTA U RAZVOJU PREDUZEĆA	57
3. STRATEGIJSKI RAZVOJ PREDUZEĆA I ORGANIZACIONA STRUKTURA	59
3.1. OSNOVNE DETERMINANTE KOJE UTIČU NA DEFINISANJE STRATEGIJE.....	59
3.2. STRATEGIJA POSLOVANJA.....	61

3.3.	PREDUZETNIČKI MENADŽMENT U FUNKCIJI STRATEGIJSKOG USMERENJA	63
3.3.1.	Karakteristike preduzetničkog menadžmenta	65
3.3.2.	Principi preduzetničkog menadžmenta	66
3.4.	FAZE STRATEGIJSKOG RAZVOJA PREDUZEĆA	68
4.	DRUŠTVENA ODGOVORNOST U POSLOVANJU PREDUZEĆA	71
4.1.	ŽIVOTNI CIKLUS PREDUZEĆA	71
4.2.	PREDUZEĆA KAO POKRETAČI EKONOMSKOG RAZVOJA DRUŠTVA	72
4.3.	ZNAČAJ INOVATIVNOSTI U CILJU POSTIZANJA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PREDUZEĆA	74
4.4.	PREDUZEĆA U FUNKCIJI ODRŽIVOG RAZVOJA PRIVREDE	76
4.5.	FUNKCIJA PREDUZEĆA U ODRŽIVOM RAZVOJU	80
5.	INOVATIVNOST I KONKURENTNOST U FUNKCIJI PREDUZEĆA	84
5.1.	MENADŽMENT INOVACIJA U PREDUZEĆU	84
5.2.	INOVACIONA STRATEGIJA	85
5.3.	INOVACIJE U INDUSTRIJSKOM KONTEKSTU	89
5.3.1.	Industrijska politika u Srbiji	94
5.4.	UTICAJ INOVACIJA I KONKURENTSKE PREDNOSTI NA PREDUZEĆA	97
5.5.	STUDIJA ISTRAŽIVANJA INOVATIVNOSTI PREDUZEĆA PODRUČJA ISTOČNE SRBIJE	99
5.6.	KONKURENTNOST PREDUZEĆA	103
5.6.1.	MERE ZA POVEĆANJE NOVČANIH PRIMANJA	105
5.7.	NIVO KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA	107
5.8.	KONKURENTNOST STRATEGIJE	110
5.9.	KONKURENTNOST PRIVREDE SRBIJE	114
5.9.1.	Analiza konkurentnosti	117
5.9.2.	Jačanje održivosti i konkurentnosti preduzeća u Srbiji	121
5.10.	PREDUZETNIČKA KULTURA ZA RAZVOJ PREDUZEĆA	123
5.11.	PROMENE KOJE GENERIŠU INOVACIJE ČETVRTE INDUSTRIJSKE REVOLUCIJE	126
6.	EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE	129
6.1.	METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	129
6.2.	REZULTATI ISTRAŽIVANJA	131

6.2.1.	IT - INOVATIVNI I INFORMACIONO KOMUNIKACIONI POTENCIJAL PREDUZEĆA.....	131
6.2.2.	SP - PREDUZETNIČKO STRATEGIJSKO USTROJSTVO PREDUZEĆA	132
6.2.3.	PP – POSLOVNE PERFORMANSE PREDUZEĆA.....	133
6.2.4.	OCENA MERNOG MODELA	134
7.	ZAKLJUČAK.....	140
8.	LITERATURA.....	146

1. UVOD

1.1. OPŠTA RAZMATRANJA

Savremeni uslovi poslovanja, koje karakteriše visoko inovativna tehnologija, sve veća konkurencija, povećani zahtevi kupaca, kao i skraćivanje životnog ciklusa proizvoda, nameću posebne zadatke efektivnom menadžmentu, a prvenstveno strategijskom upravljanju, da koristeći veliki broj faktora, postignu konkurentsku prednost.

U današnjem promenljivom okruženju, ukoliko se preduzeće nalazi na vrhu, da bi ostvarivalo poslovne uspehe i nadalje, neophodno je da stalno unapređuje svoje poslovanje i uvodi novine, ostvarujući to kroz poboljšanje opreme i uz finansijska sredstva. Preduzeće može izgubiti konkurentsku prednost, ukoliko ne raspolaže resursima, a najvažniji ljudski faktor.

Strategija definiše načine za realizaciju postavljenih ciljeva preduzeća, kako bi se na najbolji način iskoristili potencijali preduzeća. Strategijom se planski vrši izbor pravaca, metoda i instrumenata, kojima se realizuju zadati ciljevi preduzeća. Osnovna uloga strategije je spoznaja pozitivnih i ograničavajućih faktora u procesu kombinovanja resursa i drugih komponenti preduzeća, kako bi se pronašao optimum za realizaciju ciljeva preduzeća. U tom procesu planiranjem se određuju pravci i načini aktivnosti preduzeća i njegovih funkcija. Dobrom strategijom se definiše nivo investicija preduzeća za njegov rast, pa tako dobra strategija ima posebnu vrednost za podsticaj investicione aktivnosti i realizaciju svih projekata preduzeća.

Izvori preduzeća su uvek ograničeni, a jednom alocirani, ne mogu se ponovo koristiti. Iz tog razloga, neophodno je odabrati prioritete, pri čemu je konkurentska prednost osnovni kriterijum za definisanje prioriteta različitih poslovnih područja. Konkurentska prednost je određena potencijalom preduzeća i njegovom kompetentnošću da bolje zadovoljava potrebe potrošača u odnosu na konkurenciju, na određenom tržištu. Iz tog razloga, strategija je ključna za ostvarivanje ciljeva preduzeća i samim tim, obuhvata tri elementa,

koji moraju biti usklađeni, a to su: poslovno područje, alokacija izvora i konkurentna prednost.

Usklađivanje, odnosno racionalno reagovanje i brzo prilagođavanje promenama u okruženju, ključne su sposobnosti za uspeh poslovanja preduzeća u savremenoj privredi. Strategija podrazumeva i usklađivanje strategije ukoliko dođe do promena ciljeva preduzeća, s obzirom da je ona samo način ostvarivanja ciljeva u određenoj sredini. Strategijsko planiranje omogućava da se ocene mogućnosti preduzeća, u odnosu na ciljna tržišta i da se na taj način odrede izvori za strategijsko delovanje. Strategijsko planiranje uvek polazi od definisanja širih ciljeva, odnosno poželjne strategijske pozicije, koja određuje mesto preduzeća u poslovnoj sredini i mora biti orijentisano na rast i razvoj preduzeća.

U tom pogledu, na strategijske promene se mora reagovati promenom tržišta, tehnologije i kapaciteta preduzeća, pri čemu ove promene zahtevaju vreme. Iz tog razloga je neophodno plansko reagovanje kako bi se izbegle krizne situacije. Planiranje, u tom smislu, predstavlja način da se pojača kreativnost i inovacija u privredi. Dakle, strategijsko planiranje predstavlja kreativan pristup planiranju, posebno u uslovima kada dolazi do prostornog i vremenskog diskontinuiteta. Na taj način se pomaže menadžerima da razmišljaju na odgovarajući način u cilju povezivanja preduzeća i sredine, kao i u cilju boljeg poslovanja na tržištu.

1.2. PREDMET ISTRAŽIVANJA

U disertaciji se izučava uloga menadžmenta koja omogućava organizaciji, kao poslovnom sistemu, da funkcioniše što duže, uz maksimalne efekte. Kako je menadžment, kao proces, sačinjen od faza: planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole, zadatak je analiza različitih pristupa i modela strategijskog menadžmenta. Menadžment je značajan faktor razvoja preduzeća, omogućava utvrđivanje osnovnih karakteristika i zakonitosti, neophodnih za konkurentsku prednost preduzeća.

Promenljivo okruženje nameće potrebu prilagođavanja načina poslovanja, a time i razmišljanja, u skladu sa savremenim trendovima. Preduzetništvo je potreba, koja se sama od sebe nameće, ne samo u pogledu pojedinačnih pronalazaka, ideja, kao i poboljšanja, već i u vidu grupnih pomaka, ka ostvarenju tržišne prednosti.

U savremenoj privredi, osnovu uspešnog poslovanja, posebno u globalnim okvirima, čini inovativnost, kao i fleksibilnost i kreiranje strategije i saglasno tim aktivnostima, istraživanje će ukazati na značaj strategijskog menadžmenta, kao značajnog faktora usmeravanja poslovanja preduzeća.

Menadžment se oslanja na kontigentno planiranje i upravljanje strategijskim pitanjima. Za dobro funkcionisanje strategijskog menadžmenta, važno je uspostaviti odgovarajući upravljački sistem. U tom pogledu, predmet istraživanja je analiza uticaja inovativnih i informaciono komunikacionih potencijala preduzeća i njihov uticaj na preduzetničko strategijskog ustrojstva preduzeća, sa ciljem da se definiše i izmeri jačina i značaj uticaja na poslovne performanse preduzeća. Istraživanje je značajno iz ugla konkurentnosti i uspešnosti preduzeća, sa posebnim osvrtom na mala i srednja preduzeća, koja su u turbulentnim vremenima sklona propadanju. Poseban značaj istraživanja usmeren je na opis trenutne situacije u preduzećima i privredi, kao i način na koji se poslovne performanse preduzeća mogu poboljšati.

1.3. CILJ I ZNAČAJ ISTRAŽIVANJA

Tema doktorske disertacije je od posebnog značaja, jer preduzetništvo, ima dinamičku ulogu u procesu stvaranja uvećane vrednosti i predstavlja savremenu polugu ekonomskog razvoja. Kao takvo, preduzetničko ponašanje predstavlja traženje i korišćenje povoljnih prilika i mogućnosti, u cilju osiguranja razvoja i rasta pojedinca, preduzeća i društva.

Promenljivo okruženje nameće potrebu prilagođavanja načina poslovanja, a time i razmišljanja, u skladu sa savremenim trendovima. Preduzetništvo je potreba, koja se nameće, ne samo u pogledu pojedinačnih

pronaznaka, ideja i poboljšanja, već i u vidu grupnih pomaka, ka ostvarenju tržišne, tj. konkurentne prednosti.

Organizovanje poslovanja i motivacija celokupne organizacije ka napretku, može se ostvariti samo ukoliko se pronađu one varijable i oni činioci, koji su od presudnog značaja za uspeh. Iz tog razloga je zajedničko posmatranje strategijskog menadžmenta i preduzetništva, kao predmeta istraživanja, kroz identifikovanje trenutnog stanja, uz pozitivne i negativne elemente, moguće doći do zaključka, šta je ono što bi bilo neophodno menjati, a šta bi trebalo poboljšati i saglasno tome, ukazati na ono što je značajno za uspeh, a time i razvoj preduzeća, prvenstveno malih i srednjih preduzeća.

Istraživanja, koja su do sada vršena uglavnom nisu jedinstvena u stavu, na koji način inovativne i informaciono komunikacioni potencijal preduzeća utiče na preduzetničko strategijsko ustrojstvo preduzeća, i konačno kakav je ukupan uticaj na poslovne performanse preduzeća. Zbog toga je bilo potrebno izvršiti uopštavanje dosadašnjih ostvarenih rezultata istraživanja i sve to potkrepiti empirijskim saznanjima. Samim tim, predložena tema je veoma aktuelna. Na bazi koncepcije istraživanja koja će kandidat realizovati, mogu se očekivati pozitivni rezultati i doprinosi u sferi unapređenja i strategijskog menadžmenta na poslovne performanse preduzeća.

1.4. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Hipoteza od koje će se u istraživanju poći prilagođena je predmetu i ciljevima istraživanja. Saglasno tome, kandidat postavlja sledeću hipotezu:

Hipoteza: Strategijski menadžment preduzetništva predstavlja preduslov uspešnog poslovanja u tržišnoj konkurenciji i neraskidiv faktor razvoja preduzeća. Na bazi ovako formulisane hipoteze moguće je jasno definisati :

- H1 hipoteza, Postoji statistički značajna i pozitivna povezanost između IT - inovativnog i informaciono komunikacionog potencijala preduzeća i Preduzetničko strategijskog ustrojstva preduzeća;

- H2 hipoteza, Postoji statistički značajna i pozitivna povezanost između Preduzetničko strategijskog ustrojstva preduzeća i Poslovnih performansi preduzeća;
- H3 hipoteza, Postoji statistički značajna i pozitivna povezanost između IT - inovativnog i informaciono komunikacionog potencijala preduzeća i Poslovnih performansi preduzeća.

1.5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Prilikom izrade doktorske disertacije koristiće se opšti metodološki principi, prilagođeni konkretnom predmetu istraživanja. Kompleksnost uticaja modela menadžmenta utiče na razvoj preduzeća i nameće neophodnost primene induktivne i deduktivne metode.

Analitički metod omogućava da se koncipiraju bitne komponente i posmatraju odnosi između najvažnijih elemenata. Primena analitičko-sintetičke metode omogućava povezivanje najvažnijih elemenata u određenu celinu, koja predstavlja građu doktorske disertacije.

Za potrebe ovog istraživanja definisan je predmet i cilj istraživanja i postavljene hipoteze. Empirijsko istraživanje je koncipirano na osnovu zaključaka drugih autora (Bharadwaj, 2000; Santhanam i Hartono, 2003; Tanriverdi, 2006), odnosno uočena je potreba da se detaljno ispita odnos inovativnih i informaciono komunikacionih potencijala preduzeća, preduzetničko strategijskog ustrojstva preduzeća i njihovih poslovnih performansi. Naredni korak sprovedenog procesa istraživanja je bio da se postave hipoteze i kreira upitnik. Definisane su varijable za merenje inovativnih i informaciono komunikacionih potencijala preduzeća (IT); za merenje preduzetničko strategijskog ustrojstva preduzeća (SP) i na kraju za merenje poslovnih performansi preduzeća (PP). Pokazatelji kojima se mere vrednosti pomenutih varijabli su prikupljeni na osnovu mišljenja zaposlenih u više preduzeća, a provedeno je metodom anketiranja. Na bazi literature (Aral i Weill, 2007; Ireland i Webb, 2007; Chen i sar, 2014; Alegre i Chiva, 2008; Alegre i sar, 2006) kreirana je anketa pomoću koje su izmereni merenje stavova zaposlenih u IKT sektoru. Anketa ima 28 pitanja kojima su merene varijable. Pored

deskriptivne analize planirana je upotreba strukturnih jednačina metodom parcijalnih najmanjih kvadrata (PLS-SEM). Za prikaz rezultata istraživanja korišćena je deskriptivna statistika (srednje vrednosti – Mean; standardna devijacija - Std. Deviation; Varijansa – Variance i mere asimetrije i spljoštenosti – Skewness i Kurtosis). Dobijene vrednosti iz procesa anketiranja su obrađeni u statističkom paketu SPSS i pomoću PLS smart4 softvera.

2. UPRAVLJANJE POSLOVNIM SISTEMIMA

2.1. POSLOVNI SISTEMI I CILJEVI

Sistem predstavlja kompleks međusobno povezanih funkcija njegovih komponenata (Marjanović, 1982). U oblasti privrede, kao velikom i složenom sistemu, konstituišu se osnovne ćelije privrednog organizma, kao podsistemi sa stanovišta privrede, kao celine. To su poslovni sistemi. Svaki poslovni sistem može se dalje rasčlanjivati, dekomponovati, na pod sisteme. Zavisno od poslovnih odnosa, uspostavlja se odgovarajuća struktura pod sistema sa interakcijskim odnosima, ali za većinu poslovnih sistema, može se ustanoviti da predstavljaju skup elemenata, na višem nivou. Kompletnost poslovnog sistema u sklopu brojnih uticaja sredine u kojima se odvija poslovanje, uzrokuje potrebe za postojanjem više ciljeva. Nije moguće utvrditi jedan cilj koji bi u sebi sadržavao skladno ukomponovane sve težnje koje treba da postoje u poslovnom sistemu.

S tim u vezi, obično se govori o kratkoročnim i dugoročnim ciljevima. U tom kontekstu, ali i sa drugim implikacijama, susreću se strategijski i taktički, odnosno operativni ciljevi. Ipak, neophodno je napomenuti, da se na putu ostvarivanja ciljeva, poslovni sistem suočava sa nizom problema koje treba rešiti. Stoga je neophodno izgraditi pristup rešavanju poslovnih problema, koji će omogućiti da se uz korišćenje relevantnih tekovina ljudskog uma nađu rešenja koja će biti praktično primenjena (Bulat, 1987).

Osnovni ciljevi jednog kog sistema, pa prema tome i poslovnog sistema, mogu se definisati kao:

- opstanak poslovnog sistema,
- rast i razvoj poslovnog sistema.

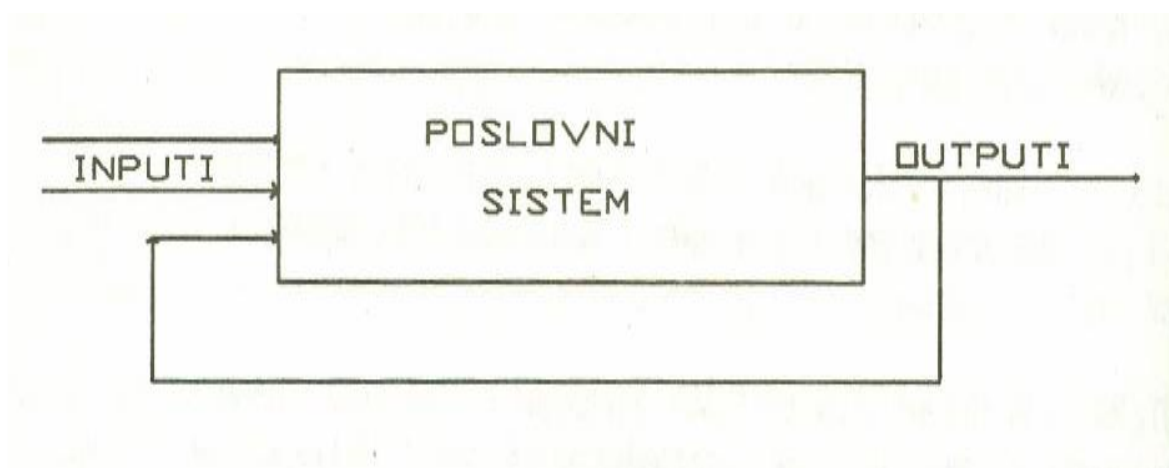
Kao osnovna obeležja poslovnih sistema potrebno je navesti dinamičnost, fleksibilnost, otvorenost istohastičnost. Upravljanje sistemom u suštini je transformacija svih informacija, iz sistema ili okoline i njihovo korišćenje za definisanje ciljeva i njihovu realizaciju. U tom smislu, svaki

podsystem na osnovu informacija definiše svoje ciljeve, pa se zatim svi ti podciljevi na višem nivou integrišu i koordiniraju u ciljeve sistema kao celine. Definisani ciljevi, metode, sredstva i načini za njihovu realizaciju predstavljaju poslovnu politiku preduzeća, koja se razrađuje i konkretizuje preko planskih zadataka svih delova i preduzeća, kao celine.

Za uspešno upravljanje sistemom nužno je postojanje organa poslovođenja, kao foruma odlučivanja, koji koordinira aktivnosti na definisanju predloga ciljeva, podciljeva, kao i mera, a zatim u duhu usvojenih ciljeva autonomno određuje zadatke, organizuje, povezuje, koordinira i kontroliše izvršenje zadataka. S tim u vezi, ciljevi predstavljaju polazište za uspešno upravljanje poslovnim sistemom (Zver, 1989).

Na slici 1. je prikazano funkcionisanje poslovnog sistema.

Slika 1. – Prikaz funkcionisanja poslovnog sistema



Izvor: Zver, B., str. 248

Za uspešno funkcionisanje poslovnog sistema neophodni su sledeci inputi:

1. Materijalni resursi:

a) Materijalni resursi promenljivog karaktera su: sirovine i materijali, poluproizvodi, delovi, sklopovi i finansijska sredstva;

b) Materijalni resursi relativno trajnog karaktera su: zgrade, oprema, alati, naprave, nacrti, modeli;

2. **Kadrovski resursi su:** kadrovi na reproduktivnim poslovima, kadrovi na inovativnim poslovima, kadrovi na razvojnim poslovima;

3. **Informacijski resursi su:** znanja, iskustva, ideje, programi i informacije.

Kao outputi poslovnog sistema mogu se javiti proizvodi, usluge i informacije. Što je viši stepen razvijenosti poslovnog sistema, to će u većoj meri biti zastupljene usluge, kao i informacije (Zver, 1989).

2.2. POJAM UPRAVLJANJA

Upravljanje je fenomen današnjeg vremena, neophodnost savremenog života i rada i njegove sveopšte složenosti i kao takvo, upravljanje je neophodno za efikasno funkcionisanje i razvoj svakog preduzeća, svakog pojedinačnog društvenog sistema i društva u celini, u cilju sve efikasnijeg odvijanja svakog složenijeg posla i poduhvata.

U opštem smislu, pod upravljanjem se podrazumeva kontinualno dejstvo upravljačkih akcija kojima se, uticajem na parametre sistema, sistem prevodi iz jednog stanja u drugo.

Takođe, pod upravljanjem se podrazumeva izbor i realizacija upravljačkih akcija kojima se određeni sistem prevodi iz postojećeg, u novo stanje. Dostizanje postavljenih ciljeva, odnosno realizacija, odnosno razvoj sistema i funkcionisanje sistema, mora se usmeriti i voditi, što i predstavlja upravljanje. Za pojam upravljanja vezano je mnogo definicija, pri čemu sam pojam poslovnog upravljanja predstavlja umeće koje je povezano sa ljudskim faktorom/resursom i zastupljeno je u preduzećima. Prema jednoj od definicija, upravljanje je skup trenutnih akcija ili akcija tokom vremena kojima se deluje na sistem sa namerom da se realizuju ciljevi sistema odnosno upravljanja. Poslovno upravljanje je zastupljeno u preduzećima i može se shvatiti dvojako i to, upravljanje na širokom planu u vezi odnosa sa drugim granama privrede, nacionalne ekonomije, državnim organima, kao i privrednim kretanjima i

politikom u svetu i upravljanje unutar radne organizacije kao direktno odnosno operativno regulisanje proizvodnog procesa.

U osnovi možemo da govorimo o dva načina upravljanja. Možemo govoriti o empirijsko-intuitivnom načinu upravljanja i o egzaktnim metodama upravljanja. Prvi, empirijsko-intuitivni prilaz podrazumeva iskustvo ljudi koji određuju upravljanje i podrazumeva njihovu intuiciju i ugledanje na praksu ponašanja sličnih sistema. Svakako da na ovaj prilaz utiču u upravljanju i drugi faktori osim navedenih (Bulat, 1987). Drugi način je baziran na egzaktnim metodama. Pomenuti model zahteva, odnosno potrebno je raspolagati sa modelom sistema. Model mora da ima jasno definisan cilj upravljanja sistema i kriterijume upravljanja. Kako Bulat (1987) navodi važan je definisan skup dopustivih upravljačkih akcija.

Upravljanje je izbor akcije kao nosioca promene, jer gde nema akcije nema ni promene, a gde nema izbora, nema ni adekvatnog upravljanja. Na taj način se stepen stohastičnosti procesa i pojava smanjuje i uspostavlja se određeni determinizam, gde se iz velikog broja mogućih različitih stanja dolazi do konačnog ili jednog relevantnog stanja. U tom smislu, upravljanje predstavlja izbor dejstva na osnovu raspoloživih informacija u cilju realizacije postavljenog programa, dok optimalno upravljanje predstavlja minimiziranje odstupanja programiranog delovanja između optimalnog i realizovanog programa, jer ekstremizira funkciju cilja (Mikić, 2007).

Tri do četiri od pet novoosnovanih preduzeća propadaju u prve dve godine rada. Ispostavlja se da formalan trenutak registracije preduzeća, zbog koga mnogi ljudi strahuju, nije najkritičnije i nije ga teško prevladati. Često je mnogo poteškoća posledica aktivnosti - redovnog i doslednog razvoja sopstvenog biznisa. Ekonomska kriza, snažna konkurencija, loša potražnja, samo su neki od mogućih uzroka problema.

2.3. VLASNIČKA KOMPONENTA UPRAVLJANJA

Privredno preduzeće ima titulara svojine, odnosno vlasnika. Kapital, kao uslov i jedna od komponenata neophodna za rad i funkcionisanje preduzeća, takođe je vlasništvo pravnih i fizičkih lica. Preduzeće, kao oblik organizovanja posla i delatnosti oblik ulaganja i upotrebe kapitala, podrazumeva i određene obaveze prema vlasniku kapitala.

Upravljanje kapitalom i imovinom preduzeća podrazumeva proces odlučivanja o njegovom plasmanu i upotrebi. Vlasnik kapitala u tržišnim uslovima je u situaciji da bira mesto i preduzeće gde će plasirati svoj kapital. Ukoliko mu preduzeće ne donosi odgovarajuću ili željenu stopu profita, odnosno dividendu on će ga povlačiti iz jednog preduzeća i ulagati u druge poslove ili druga preduzeća. Dislokacija resursa se vrši putem odgovarajućeg tržišnog i finansijskog mehanizma, odnosno berze, kupovinom i prodajom udela i akcija.

U okviru funkcije upravljanja preduzećem, odnosno odlučivanja o bitnim dimenzijama i aspektima njegovog funkcionisanja vlasnik preduzeća ima sopstvene ekonomske interese. Jedan od tih najznačajnijih interesa je maksimiranje profita preduzeća. Pored ključne finansijske funkcije upravljačka funkcija vlasnika se sastoji i u kontroli rada i efikasnosti menadžmenta. Samim tim, rezultati poslovanja predstavljaju parametre, indikatore ili da ih nazovemo pokazatelje koji su predmet kontrole od strane menadžmenta. Dakle menadžment ima suvereno pravo operativnog odlučivanja u preduzeću, odnosno funkciju vođenja preduzeća. Vlasnička funkcija podrazumeva i preuzimanje rizika za uloženi kapital. Vlasnik je taj koji prisvaja pozitivne rezultate rada preduzeća, ali i gubitke, ukoliko preduzeće loše posluje.

Upravljačka funkcija, pored interesa vlasnika kapitala obuhvata i interese zaposlenih u preduzeću i interese šire društvene zajednice. Preduzeće je svojim upravljačkim odlukama, ponašanjem i poslovanjem, obavezno da respektuje interese društva. Poštovanje opštih društvenih interesa izražava se kroz poštovanje zakonskih propisa, materijalnih obaveza prema državi i moralnih normi i kodeksa poslovnog ponašanja.

Interesi zaposlenih odnose se na pravo prisvajanja dela ukupnog rezultata preduzeća u vidu naknade i kompenzacije za svoj radni doprinos. Upravljačkim odlukama i poslovnom politikom preduzeća moraju se uvažavati i ovi interesi, u skladu sa tržišnim normama vrednovanja pojedinačnih doprinosa u radu. Ovo je sa stanovišta konkretnog preduzeća posebno značajno, kao motivacioni faktor zaposlenih u izvršavanju njihovih pojedinačnih i kolektivnih zadataka (Živković, 2004). Važnost preduzeća se ogleda upravo u fleksibilnosti, kao i u povećanju efikasnosti korišćenja inputa (Popović i sar. 2016).

Kako konkurentsku prednost ne treba povećavati smanjenjem troškova, već kvalitetnom proizvodnjom, inovativnošću, stalnim razvojem proizvoda i usluga, sveobuhvatnim konceptom usluga ili sposobnošću brzog odgovora na zahteve kupaca mogućnosti za sve navedeno su prepoznate u ovom sektoru koji poslednjih godina beleži značajan razvoj (Radović i sar., 2019).

Sadržaj upravljačke funkcije čine: predviđanje, planiranje, usmeravanje i kontrola. Složenost odnosa u funkciji upravljanja ogleda se u broju upravljačkih nivoa, kao i u složenosti njihovih međudnosa (Živković, 2007). Putem upravljanja i upravljačkih odluka odražavaju se volja, interesi i nalozi vlasnika, države, kolektiva i pojedinačnih zaposlenih u preduzeću. Ovako postavljena uloga upravljanja u sistemu funkcija preduzeća zahteva i kvalitetno odlučivanje, odnosno donošenje odluka kao osnovnog sadržaja upravljačke funkcije preduzeća. Upravljačke odluke su najčešće izraz kolektivnog odlučivanja (Živković, 2004).

Efikasno upravljanje ima pozitivne posledice unutar samog preduzeća, ali i za širu zajednicu i finansijsko tržište (Todorović, et. all, 2013). Upravljanje preduzećem je kontinuirani proces kojim se poslovna aktivnost pokreće i usmerava radi ostvarenja ciljeva poslovanja. Rezultat procesa upravljanja je upravljačka odluka, kao i njena implementacija u poslovnoj aktivnosti.

Najvažniji faktori uspeha preduzeća u modernoj ekonomiji su sposobnost i brzina prilagođavanja. Poslovanje je dinamičan proces, pa se ciljevi i strategije moraju preispitivati u kontinuitetu, kako bi preduzeće bilo u mogućnosti da

spremnosti na konkurenciju i razvoj tehnologije (Mihailović, 2011). Sadržaj upravljačke funkcije preduzeća čine sledeće aktivnosti:

- postavljanje ciljeva, strategija i poslovne politike preduzeća,
- postavljanje organizacije preduzeća,
- upravljanje poslovanjem preduzeća i njegovih organizacionih i poslovnih delova,
- upravljanje i raspolaganje sredstvima, imovinom i kapitalom preduzeća,
- upravljanje rezultatima i raspodelom rezultata poslovanja,
- kontrola poslovanja preduzeća i kontrola rada nosilaca svih funkcija preduzeća (Živković, 2007).

Postavljanje ciljeva i strategija podrazumeva donošenje planova i programa, mera i odluka razvojne i tekuće poslovne politike. Planskim postavljanjem i razradom ciljeva, određuju se oblasti poslovanja i ponašanja preduzeća na duži rok. Uticajem poslovnog okruženja, tehnologije, tržišta i drugih spoljnih faktora, strategija i planova se menjaju i prilagođavaju novim uslovima i zahtevima. Ciljevi preduzeća, kao i njegova poslovna politika ne mogu se realizovati bez odgovarajućih, normativno ustrojenih, organizacionih oblika preduzeća. Uspostavljanje odnosa u okviru preduzeća je normativno i organizaciono regulisanje odnosa delova u okviru preduzeća, kao i prava, obaveza i odgovornosti nosilaca funkcija u preduzeću i njegovim delovima.

Obaveza je preduzeća da poštuje norme i pravila koje uređuje privredno, nacionalno i međunarodno zakonodavstvo. Statusna pitanja, promene i regulisanje institucionalnih odnosa sa državnim organima, takođe zahtevaju neprekidno upravljačke aktivnosti u preduzeću. Odnos sa finansijskim i tržišnim institucijama deo je sadržine upravljačkih poslova preduzeća. Raspolaganje sredstvima podrazumeva njihovu nabavku, održavanje, korišćenje, zaštitu i zamenu. Raspodela rezultata jedna je od ključnih aktivnosti funkcije upravljanja. Rezultatima se određuje mesto pojedinca u raspodeli. S druge strane, raspodelom se određuje koji deo rezultata će biti usmeren ka razvoju i investicijama preduzeća. Takođe, kontrola je neodvojivi deo funkcije upravljanja

i daje se određenim organima u izvršenje. Određene kontrolne poslove upravljači zadržavaju i sami ih sprovode putem odbora, komisija i sl. ili analizom periodičnog poslovanja i završnog računa. Deo funkcije kontrole u preduzeću su i nezavisni revizori (Živković, 2004).

2.4. UPRAVLJANJE PREDUZEĆEM

Preduzeća predstavljaju jedan od ključnih faktora dinamičnog privrednog razvoja i samim tim, smanjenja visoke stope nezaposlenosti (Aničić i sar., 2017). Upravljanje se može razmatrati na različitim nivoima - analizirajući ih u zavisnosti od veličine preduzeća, teorijskog modela na kome se zasniva ili područja na koje se odnosi (finansijsko upravljanje, upravljanje prodajom, upravljanje ljudskim resursima i dr). Upravljanje predstavlja proces: planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole fizičkih, ljudskih, finansijskih i informacionih resursa preduzeća, da bi se obezbedilo efikasno ostvarivanje ciljeva preduzeća u promenljivoj sredini. S tim u vezi, finansijsko upravljanje je deo ukupnog upravljanja preduzećem. Upravljanje je hijerarhijski najviša i najznačajnija funkcija u preduzeću. Upravljanjem se određuju ciljevi, strategija i politika preduzeća. U okviru upravljanja projektuju se veze preduzeća sa okruženjem, formira sistem unutrašnjih među odnosa i određuje globalna raspodela ostvarenih rezultata preduzeća.

Upravljačka funkcija je vlasnička funkcija preduzeća. Ona određuje poslovnu filozofiju i politiku preduzeća, kao skup ponašanja i odnosa u preduzeću u celini i njegovim poslovnim podstistemima. Upravljanje reguliše i sve druge funkcije preduzeća. Ono postavlja okvire rukovođenja i izvršavanja i predstavlja vođenje preduzeća ka postavljenim ciljevima. Funkcija upravljanja treba da bude tako organizaciono postavljena i ustrojena da obezbedi efikasnost izvršavanja donetih upravljačkih odluka. Sadržaj upravljačke funkcije čine predviđanje, planiranje, usmeravanje i kontrola. Struktura funkcije upravljanja zavisi od delatnosti, veličine i složenosti konkretnog preduzeća. Složenost odnosa u funkciji upravljanja ogleda se, ne samo u većem broju

upravljačkih nivoa, već i u složenosti i raznovrsnosti njihovih međudnosa. Ti među odnosi su uslovljeni ukupnim zadacima i ciljevima preduzeća, kao i stepenom povezanosti organizacionih delova u okviru preduzeća (Živković, 2004).

Upravljačke odluke u preduzeću se uvek donose u sadašnjosti radi ostvarenja nekih ciljeva u budućnosti. Da li će se željeno postići, to je neizvesno zbog uticaja brojnih faktora, pre svega, izvan preduzeća (Mrđa, 2008). Preduzeća uvek traže šansu da povećaju profit i udeo na tržištu (Kostić i sar., 2011). S obzirom da se funkcionisanje i razvoj poslovnog sistema posmatra kao kontinualan proces njegove stalne borbe za sadašnju i buduću egzistenciju, pod upravljanjem poslovnog sistema, tj. preduzeća, mogu se podrazumevati upravljačke akcije kojima se neprekidno utiče na sadašnje i buduće funkcionisanje poslovnog sistema, u cilju njegovog prevođenja u novo, bolje stanje.

Noviji pristupi upravljanju preduzećem govore o tzv. strateškom upravljanju, pod kojim se podrazumeva kontinualan proces stalnog prilagođavanja preduzeća promenljivoj okolini, u kome okolina vrši uticaj na preduzeće, a samo preduzeće, takođe, vrši uticaj na okolinu u kojoj egzistira.

Strateško upravljanje obuhvata:

- utvrđivanje i definisanje ciljeva i strategije preduzeća;
- proces realizacije definisane strategije i
- kontrolu realizacije.

Pod upravljanjem poslovnim sistemom podrazumeva se integralni proces koji obuhvata sve pojedinačne procese upravljanja i funkcije u poslovnom sistemu. Pojedinačni procesi u poslovnom sistemu su upravljanje proizvodnjom; upravljanje prodajom; upravljanjem razvojem i dr.

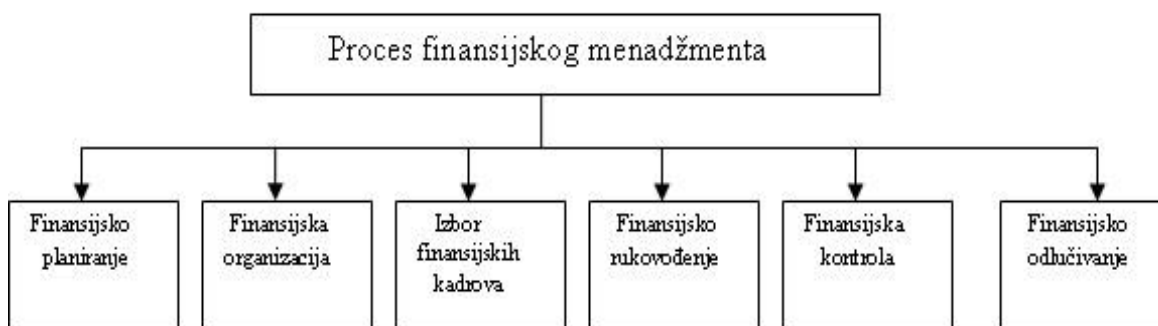
Suma svih ovih pojedinačnih procesa upravljanja, integrisana u celovit sistem, predstavlja upravljanje poslovnim sistemom, tj, upravljanje preduzećem. Pojedinačni procesi upravljanja u poslovnom sistemu su sastavljeni od raznovrsnih i kompleksnih aktivnosti i akcija, kojima se neprekidno utiče na

parametre poslovnog sistema i usmerava delovanje mnogobrojnih faktora pod čijim uticajem se odvija funkcionisanje i razvoj poslovnog sistema.

Razmatranje procesa upravljanja proizvodnjom obuhvata sumu aktivnosti koje su usmerene na poboljšanje efikasnosti proizvodnje (Jovanović, 2006). Promene na finansijskom tržištu, kao i u društvenom okruženju, zahtevaju da se preduzeća oslone na sopstvene kreativne resurse (Kostić i sar., 2011).

Na slici 2. je prikazan proces finansijskog menadžmenta.

Slika 2. - Proces finansijskog menadžmenta



Izvor: Kostić i sar., str. 38

Stabilnost finansijskog sistema zavisi od njegove sposobnosti da odgovori zahtevima vremena u kome treba da ostvaruje svoje funkcije. Ipak, ukoliko one nisu implementirane u zakonima i drugim propisima, kojima se uređuje finansijski sistem jedne zemlje, jasno je da postoji potreba da takvi propisi i sistem budu usklađeni sa važećim zahtevima i potrebama finansijskog tržišta. I u svakodnevnom životu, promene sve više postaju normalna i uobičajena stvar. Potreba za promenom postaje jedan od najvećih izazova sa kojim se susreće strategijski menadžment preduzeća.

Posmatrano na makro planu, zahvaljujući različitoj uspešnosti u suočavanju sa nastupajućim promenama, preuređuje se relativni položaj pojedinih zemalja, njihova industrijska osnova, bogatstvo i moć (Đorđević-Vignjević, 2014).

Savremeni pregled upravljanja nije moguće sprovesti bez razmatranja važnih pojava i odnosa koje je iskristalisala praksa razvijenih zemalja, a to su:

- vladavina prava,
- institucionalna razvijenost,
- ugovorno definisanje odnosa u korporaciji,
- zaštita vlasničkih prava,
- diskrecija menadžera i
- agencijski problem (Đorđević – Vignjević, 2014).

Upravljanje poslovnim sistemom obuhvata upravljanje svim vitalnim procesima, funkcijama i poduhvatima u poslovnom sistemu, koje se sprovodi u cilju dobijanja optimalnih rezultata poslovanja. To je aktivno delovanje na sistem sa ciljem da se on prevede u novo, bolje stanje ili da se njegovi pojedinačni delovi, tj. podsistemi ili pojedinačni procesi ili poduhvati, realizuju na najbolji mogući način (Jovanović, 2006).

2.5. ORGANIZACIONO STRUKTURIRANJE U FUNKCIJI EFIKASNOG UPRAVLJANJA

U današnjim uslovima privređivanja, kada dolazi do brzih tržišnih promena, koje utiču na poslovanje preduzeća, neophodno je uspostaviti takvu organizacionu strukturu, koja će osigurati potrebnu fleksibilnost i osnovu za dalji rast i razvoj preduzeća,. Svaka pogrešna poslovna odluka, dovodi do gubitka vremena, novca i energije (Kovač, 2012). Da bi se greške svele na najmanju moguću meru, neophodno je obezbediti kvalitetan sistem računovodstvenih informacija, koje predstavljaju temelj poslovnog odlučivanja.

Mogućnost opstanka i razvoja privrednih subjekata vezuje se prvenstveno za njihovu sposobnost prilagođavanja uslovima. U ostvarivanju svojih namera preduzeća uspostavljaju svoju strategiju poslovanja. U poslovanju preduzeća nailaze na mnoge poteškoće, koje zahtevaju odgovarajuća rešenja. Uspešno upravljanje podrazumeva stalni razvoj

organizacionih sposobnosti i strukture. Promene u načinu privređivanja veoma često zahtevaju izvesna prilagođavanja organizacione strukture, upravljačkog procesa. Na slici 3. prikazan je proces organizacionog strukturiranja.

Slika 3. - Proces organizacionog strukturiranja



Izvor: Kovač, A., str. 52

Jedan od bitnijih faktora koji utiče na organizacionu strukturu jeste veličina preduzeća. Veličina preduzeća utiče na složenost organizacione strukture, jer povećanjem veličine preduzeća, raste i složenost njegove organizacione strukture. Mala preduzeća imaju relativno jednostavnu organizacionu strukturu (Kovač, 2012).

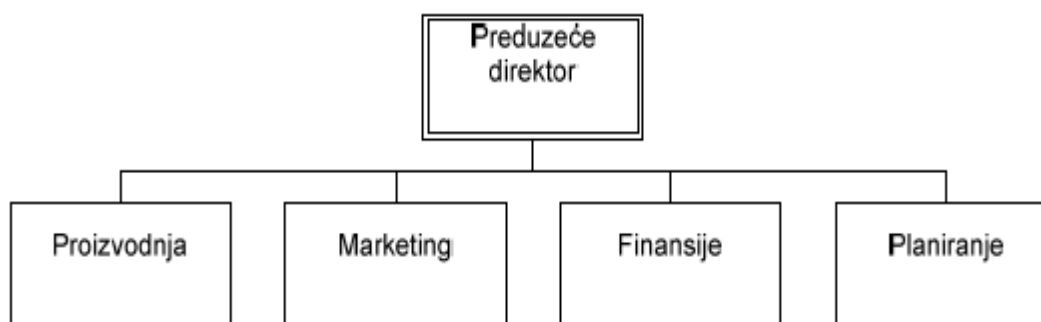
U manjim i srednjim preduzećima, preduzećima sa užim programom poslovanja, uspostavljaju se tri ili četiri sektora kao što su:

- proizvodnja,
- marketing,
- finansije i
- planiranje.

U malim i srednjim preduzećima više aktivnosti se grupiše u manji broj radnih zadataka koji su međusobno povezani i poveravaju se manjem broju organizacionih jedinica i/ili manjem broju sektora. U skladu sa navedenim,

organizaciona kultura treba da bude usklađena sa poslovnom strategijom malih i srednjih preduzeća. Na slici 4. prikazana je funkcionalna organizaciona struktura u malim i srednjim preduzećima.

Slika 4. - Funkcionalna organizaciona struktura u malim i srednjim preduzećima



Izvor: Todorović, Z., et all, str. 479

Organizaciona kultura je posebno značajna za mala i srednja preduzeća i utiču na rast i razvoj preduzeća. Promena kvaliteta proizvoda i usluga, inovacije u uslovima dinamičnog razvoja i funkcionisanja tržišta, kao promene odnosa unutar preduzeća i na tržištu povlače za sobom potrebu upravljanja organizacionom kulturom. U tom smislu, značajno je upravljanje organizacionom kulturom ukoliko u preduzeću postoji razlika između željene i postojeće organizacije kulture, odnosno otpora zaposlenih prema promenama i sl. (Kostić i sar., 2011).

2.5.1. Uticaj organizacione kulture na strukturu

Organizaciona kultura ima snažan uticaj na proces formulisanja strategije i proces implementacije strategije. U fazi formulisanja strategije, u značajnoj meri kultura utiče na izbor strategije, dok u fazi implementacije strategije, kultura može biti podsticajni faktor ili nepremostiva barijera.

Uticaj kulture u obe faze strateškog upravljanja, proizilazi iz njenog uticaja na interpretativne šeme strateškog vrha preduzeća, ali i zaposlenih.

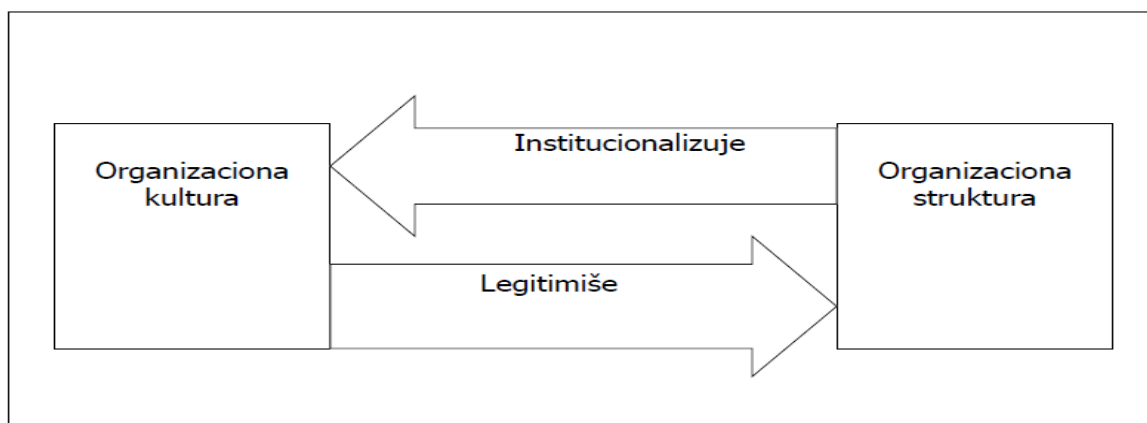
Opšte su prihvaćene pretpostavke da vrednosti i norme oblikuju u velikoj meri mentalne šeme menadžera na strateškom vrhu. Mentalne šeme bitno utiču na njihovu percepciju i interpretaciju spoljne sredine i same organizacije, na zaključivanje u vezi mogućih strategija organizacije, kao i na izbor najbolje strategije.

Već smo istakli da organizaciona kultura utiče na proces formulisanja i proces sprovođenja izabrane strategije. Svaki izabrani strateški pravac akcije, određuje set operativnih aktivnosti preko kojih se ona sprovodi. Dugotrajna primena određene strategije može uticati na organizacionu kulturu, odnosno može uticati na postojeći tip organizacione kulture preduzeća. U slučaju da je formulisana strategija preduzeća, ona implicira sprovođenje aktivnosti, koje su u saglasnosti sa aktuelnim kulturnim vrednostima.

Formulisana strategija preduzeća će pozitivno uticati na postojeću organizacionu kulturu, tako što će kroz proces institucionalizacije dodatno učvrstiti njene vrednosti. Dakle, institucionalizacija organizacione kulture predstavlja proces putem kojeg se kulturne pretpostavke, vrednosti i norme u preduzeću ugrađuju u njegovu poslovnu strategiju i operativne aktivnosti koje iz nje proizilaze. U slučaju da strategija zahteva od zaposlenih i menadžera da obavljaju poslove i zadatke na način, koji nije u saglasnosti sa vrednostima i normama aktuelne organizacione kulture, doći će do razvoja kognitivne disonance. Kako Janićijević (2013) ističe jedno od rešenja kognitivne disonance jeste da zaposleni promene svoje pretpostavke, vrednosti i norme kako bi ih uskladili sa aktivnostima koje od njih zahteva strategija, a samim tim, strategija menja organizacionu kulturu (Janićijević, 2013).

Strateške odluke se donose kroz dijalog rukovodioca, koji im omogućava da istražuju alternativna mišljenja o tome šta bi u budućnost moglo da doprinese boljem razvoju preduzeća. Rukovodiocima se omogućava da, primenom odgovarajućih metoda i tehnika, u sklopu formulisane strategije istražuju i van normalnih operacija jedne organizacije (Marjanović i sar., 2007). Na slici 5. je prikazan međusobni uticaj organizacione kulture i strukture.

Slika 5. - Međusobni uticaj organizacione kulture i strukture



Izvor: Janićijević, N. str. 12

2.5.2. Upravljanje organizacionom strukturom u cilju optimizacije poslovnog sistema

Uspešnost poslovanja preduzeća ogleda se u njegovoj sposobnosti da izabere i donese adekvatnu strategiju, a zatima da istu implementira u svoje poslovanje (Plavšić i Paunović, 2011). Međutim, promene na tržištu, globalizacija i sve veća konkurencija podstiču menadžment na optimizaciju poslovnog sistema. Usavršavanje i proširivanje postojećih znanja, predstavlja značajan resurs u dizajniranju organizacione strukture i kreiranju metoda upravljanja. U tom smislu potrebno ukazati na važnost organizacionih promena koje generišu rast i razvoj kompanija. Upravljanje, kao proces donošenja odluka o ciljevima razvoja, razvojnoj strategiji, i raspodeli rezultata, afirmiše se ulogu menadžmenta kao naučne discipline.

Menadžment proučava načine i metode upravljanja poslovima, projektima, ljudskim potencijalima i organizacionom strukturom. U tom smislu, menadžment procesa je značajan da ostvaruje strateške ciljeve afirmišući iniciranje i promene organizacione strukture. Organizaciona struktura preduzeća nije statična kategorija u okviru koje se upravlja internim potencijalima, već predstavlja dinamičnu kategoriju kojom se upravlja (Muković, 2015). Izučavanje razvoja preduzeća nametnulo je potrebu za definisanjem načina na koji preduzeće funkcioniše, ne samo načina na koji je strukturirano.

Znači, povećana dinamika poslovanja savremenog preduzeća zahteva prikazivanje njegove organizacije i načina prilagođavanja novim situacijama (Knežević, 2008).

Inovacija je nužan preduslov i nezamenljiv metod prilagođavanja subjekata stalnim promenama njihove okoline (Bulat, 1987). Inovacije u preduzećima mogu biti različitih oblika, obuhvatajući najrazličitiji miks komponenti poslovnog sistema i njihovih sastavnih elemenata.

U tom smislu, organizacije su strukturirani socijalni sistemi koji se sastoje od grupa i pojedinaca koji rade zajedno na ostvarenju utvrđenih ciljeva. Organizacije predstavljaju otvorene sisteme i ne mogu postojati bez interakcije sa kupcima, isporučiocima i drugim elementima eksternog okruženja. Organizacije su dinamički sistemi, u kojima se dešavaju planirane i neplanirane promene. Jedna od oblasti koja u poslednje vreme zavređuje posebnu pažnju sa aspekta inovacija je povezivanje ljudskih resursa i poslovnih procesa. Ipak, i u najboljim ljudskim interakcijama, ima dosta gubitaka vremena i napora.

Inovacije različitih komponenti organizacije mogu dovesti do poboljšanja performansi i biti jedan od faktora konkurentske prednosti. Pri tome je potrebna dobra usklađenost, kako u pogledu strategije, tako i u pogledu samih komponenti organizacije međusobno i sa drugim komponentama poslovnog sistema (Zakić, 2009). Uspeh većine preduzeća zavisi od kreativnosti rukovodstva preduzeća, kreativnosti zaposlenih i inovativnosti organizacije u celini, odnosno sposobnosti proizvodnje inovativnih proizvoda i usluga na tržištu. Organizacije se danas suočavaju sa porastom konkurencije, a promene do kojih dolazi usled globalizacije i savremene tehnologije, postaju sve intenzivnije. Iz navedenih razloga, organizacije primenjuju različite modele kreativnosti i inovativnosti, radi sticanja konkurentne prednosti na globalnom tržištu.

Inovativnost se u organizaciji ne može postići bez strukturalnog menadžerskog okvira za stimulisanje inovacija. Taj okvir naziva se umrežena kreativnost i pretpostavlja mogućnost organizacije da u kontinuitetu inovira

svoje proizvode i usluge, kao i poslovni sistem radi opstanka u budućnosti (Jakovljević, 2012).

2.5.3. Modeli organizacioni strukture

Izbor optimalnog modela organizacione strukture, predstavlja osnovu za efikasno upravljanje. Efikasno upravljanje podrazumeva visok stepen fleksibilnosti promenama u okruženju. U tom smislu, stvaraju se uslovi u kojima je neophodan pristup tržišnim kretanjima i po tom osnovu planiranje, merenje i kontrola ostvarenja aktivnosti i procesa. U nastavku je neophodan izbor odgovarajućeg modela organizacione strukture, koji će biti u funkciji rasta i razvoja preduzeća u novonastalom privrednom okruženju (Kovač, 2012).

U organizaciji preduzeća identifikovano je više modela organizacionih struktura, među kojima su:

- Funkcionalni model organizacije,
- Divizioni model organizacije,
- Hibridni (mešoviti) model organizacije,
- Matrična organizaciona struktura,
- Mrežni organizacioni model,
- Virtuelna organizaciona struktura,
- Učeća organizaciona struktura,
- Preduzetnički model organizacije (Muković, 2015).

Međutim, ističu se dva osnovna modela organizacione strukture i to su: funkcionalni i divizionelni model. Organizaciona struktura, koja predstavlja kombinaciju navedena dva modela naziva se hibridnom organizacionom strukturom.

Kod funkcionalnog modela organizacije preduzeća, razlikovanje poslova se vrši prema kriterijumu poslovnih funkcija, odnosno preduzeće je

organizovano po sektorima. Funkcionalni menadžer odgovoran je za jednu od poslovnih funkcija, s tim da je odgovoran na nivou organizacije, kao celine.

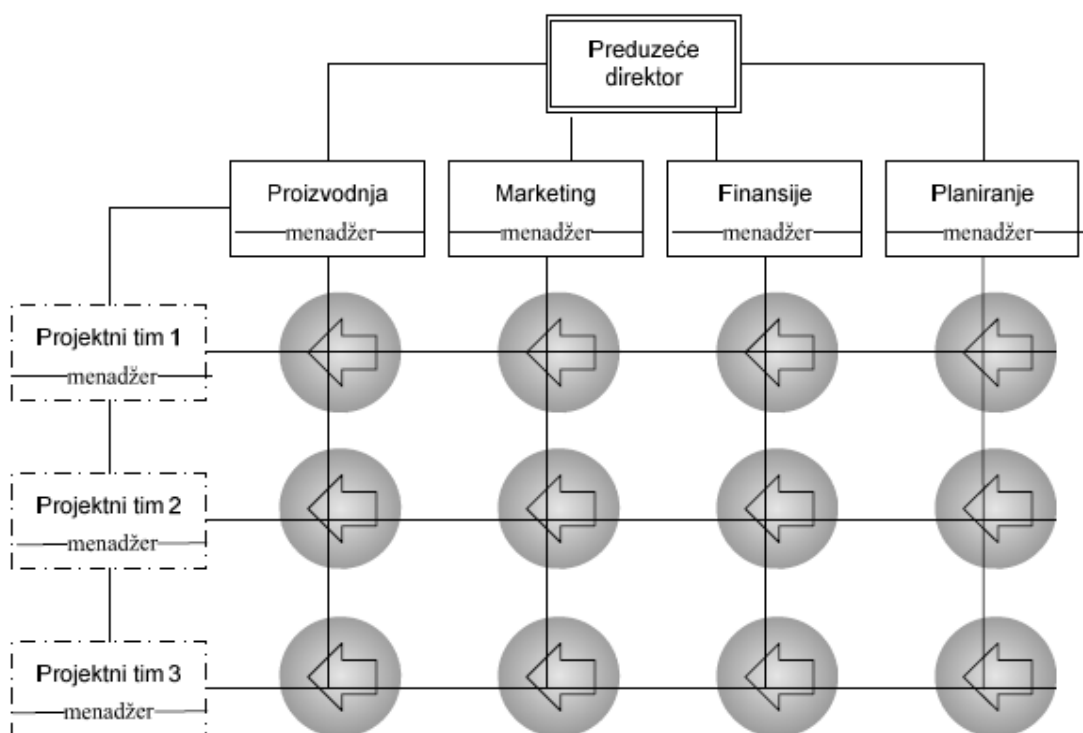
Divizionalni model organizacije se takođe sastoji od organizacionih delova, ali oni nisu čvrsto povezani, iako su poslovno zaokruženi, nezavisni od ostalih delova preduzeća. Divizionalni model podrazumeva veći stepen decentralizacije ovlašćenja. Diviziona organizaciona struktura podrazumeva podelu preduzeća na divizije, u kojima su sadržane sve potrebne aktivnosti, pri čemu svaka divizija dobija određeni stepen samostalnosti, tj. ovlašćenja i odgovornosti za ostvarene performanse. Kod ovog modela, stepen autonomije odlučivanja svakog centra odgovornosti zavisi od statusa, odnosno od toga, da li se radi o profitnom ili investicionom centru. Profitni centar ima odgovornost za nastale prihode, rashode, kao i rezultat, međutim, nema nadležnost kapitalnog investiranja. S druge strane, investicioni centar ima i nadležnost kapitalnog investiranja. Ipak, neophodno je istaći da se radi o pravno nesamostalnim delovima preduzeća. Iz navedenih razloga, podela preduzeća na profitne i investicione centre uključuje organizovanje centralnih funkcija na nivou direkcije kao npr. ekonomski poslovi, marketing, finansije.

Neophodno je napomenuti da centralizacija određenih funkcija nije univerzalna, jer osnovu za centralizaciju pojedinih funkcija na vrhu preduzeća predstavlja očuvanje sinergetskih prednosti u slučaju kada se prodaja ili nabavka vrši na nivou preduzeća, te je od suštinskog značaja pronalaženje prave mere decentralizacije, odnosno autonomije segmenata preduzeća. Pronalaženje prave mere autonomije centara odgovornosti, uz zadržavanje određenog stepena centralizacije, prilagođeno stvarnim potrebama, predstavlja jedan od značajnijih izazova moderne tržišne ekonomije. Delegiranje određenog stepena nadležnosti na niže nivoe menadžmenta, odnosno menadžment centra odgovornosti, treba da bude u funkciji poboljšanja poslovnih i finansijskih delova, ali i celine preduzeća. Međutim, menadžeri moraju biti svesni da nadležnosti koje su im delegirane, istovremeno povlače i njihovu odgovornost za svaku preduzetu radnju u njihovom centru odgovornosti, ali i za efekte po tom osnovu, na preduzeće kao celinu. Stvaranjem jedne šire slike, uz internu komunikaciju centralne uprave, menadžmenta pojedinog centra odgovornosti i

menadžmenta ostalih centara, moguće je stvoriti jednu respektabilnu poslovnu snagu koja će se na tržištu manifestovati u vidu ubrzanog rasta i razvoja, kako pojedinih delova tako i celine preduzeća (Kovač, 2012).

U pogledu matrične organizacione strukture, ona je konstituisana kao matrica. Po vertikali se organizuju poslovne funkcije, a po horizontali projekti, zadaci i grupe poslova. Na slici 6. je prikazana matrična organizaciona struktura u malim i srednjim preduzećima. Mrežni organizacioni model predstavlja glavnu upravljačku strukturu, a lider je prvi među jednakima. U procesu odlučivanja odluke se donose konsenzusom. Virtuelna organizaciona struktura se kreira afirmacijom onih poslovnih funkcija, u kojima se postižu najbolji rezultati, dok se ostale funkcije svode na minimum. S tim u vezi, preduzeće forsira one proizvode, odnosno usluge sa kojima ostvaruje konkurentsku prednost na tržištu, a aktivnosti u sektorima koji ne daju tržišnu prednost, svode na minimum.

Slika 6. - Matrična organizaciona struktura u malim i srednjim preduzećima



Izvor: Todorović, Z., et. all., str. 480

Osnovni princip na kojem se zasniva učeća organizaciona struktura je otvorenost u odnosu na makroekonomsko okruženje. S druge strane, preduzetnički organizacioni modeli se zasnivaju na preduzetničkoj inicijativi, odnosno težnji ka inovacijama i dinamici, a promene su najčešće radikalne (Muković, 2015).

2.6. MENADŽMENT ORGANIZACIONOM STRUKTUROM

Menadžment se definiše kao funkcija rukovođenja, funkcija upravljanja, odnosno kao poslovna politika preduzeća. Međutim, pojam menadžmenta je širi i ne odnosi se samo na preduzeće, već ima široka područja aktivnosti, kao što su npr. grane i oblasti privredne aktivnosti.

U njemu se inkorporira celokupan život preduzeća, grane, oblasti privredne aktivnosti do globalnih nacionalnih ekonomija i celokupnosti društveno-ekonomskih odnosa (Ilić, 2002). Organizaciona struktura je važan preduslov za uspešno funkcionisanje organizacije. Uspešno vršenje poslovnih funkcija najviše zavisi od izbora modela i uspostavljanja organizacionih struktura. U tom pogledu, menadžment organizacijom podrazumeva višedimenzionalan naučni pristup sa aspekta upravljanja, kao i prilagođavanja organizacione strukture promenama u okruženju.

Faktori ekonomskog i političkog okruženja veoma su značajni za uspostavljanje i kreiranje organizacione strukture, a posebno tržište i uslove privređivanja. Interni faktori koji utiču na organizacionu strukturu preduzeća proizilaze iz karakteristika organizacionih elemenata i poslovnih funkcija, te i ove faktore ubrajamo strategiju poslovanja, tehničko-tehnološku opremljenost, vrstu delatnosti, veličinu, kadrovsku strukturu zaposlenih, lokaciju, i ekološke aspekte.

U pogledu promene organizacionih struktura, neophodno je napomenuti da se one ne vrše radi prilagođavanja postojećim poslovnim funkcijama, već u cilju njihovog razvoja i unapređenja. Razvoj organizacije ima dva primarna cilja:

- povećanje interne efikasnosti poslovnog sistema i
- porast eksterne konkurentnosti.

Centralizovani model organizacije podrazumeva autoritet u odlučivanju, koji je nedeljiv i pripada top-menadžmentu. Decentralizovani model podrazumeva delegiranje moći i autoriteta u formi timskog menadžmenta uz deljenje odgovornosti sa članovima tima. Prilikom izbora jednog od ova dva modela, odlučujući faktor je veličina privredne organizacije. U vezi sa navedenim, važno je napomenuti da je za mala preduzeća ili preduzetnika, odgovarajući i racionalan centralizovani model organizacije. Decentralizovani model organizacije se preporučuje za složene privredne sisteme sa velikim brojem zaposlenih, složenom tehnologijom proizvodnje, prostorno rasutim i udaljenim organizacionim jedinicama, kao i raznovrsnom lepezom proizvodnog, odnosno prodajnog programa. Menadžment u složenim poslovnim sistemima zahteva uspostavljanje racionalne podele rada. Na osnovu podele nadležnosti, određuje se raspon kontrole po vertikali, od viših ka nižim upravljačkim nivoima. S tim u vezi, određivanje raspona kontrole, kao i broja menadžerskih pozicija u organizacionim jedinicama, veoma je odgovorna i stručno zahtevna menadžerska sposobnost. Takođe, ono što je neizbežno u pogledu menadžment funkcija u fazi organizovanja je definisanje ili kreiranje strukture preduzeća (Muković, 2015).

2.6.1. Projektovanje organizacione strukture

Organizaciona struktura je vrlo dinamična kategorija, ukoliko se prepozna značaj organizacionih promena. Shodno tome, a polazeći od teorije životnog ciklusa organizacije, analogno se može govoriti o životnom ciklusu organizacionog modela preduzeća. Promene u organizacionoj strukturi imaju za cilj povećanje interne efikasnosti preduzeća, posebno u sferi organizacione efikasnosti. Ove promene se najčešće iniciraju unutar preduzeća, iako mogu biti generisane spolja u promenama u privrednom sistemu. Projektovanje organizacione strukture predstavlja poseban naučni segment organizacije rada, odnosno preduzeća. Osnovni cilj projektovanja organizacione strukture je da se

postigne što veći nivo interne efikasnosti kompanije. Glavni proces projektovanja organizacije je organizacioni dizajn, kao proces izgradnje i stvaranja organizacione strukture preduzeća. Polazna osnova je sagledavanje i analitička procena uticaja spoljnih i unutrašnjih faktora, koji delimično limitiraju izbor varijante projektovanja.

Na proces projektovanja organizacione strukture utiču unutrašnji i spoljni faktori. Najvažniji interni faktori projektovanja organizacione strukture su vrsta delatnosti, veličina kompanije, kadrovska struktura, prostorni uslovi, lokacija i saobraćajnice, infrastrukturni uslovi, ekološka komponenta. U eksterne faktore koji značajno utiču na projektovanje organizacije ubrajaju se makroekonomski ambijent, karakteristike privrednog sistema, tržišno pozicioniranje, konkurencija, stalnost i pouzdanost kupaca i dobavljača, poreski sistem i poreska politika i kreditni i monetarni sistem. Na osnovu analize svih komponenti, internih i eksternih, pristupa se izboru načina, metoda i sadržaja organizacionih promena. Posebno je značajno uočavanje eventualnih ograničenja u okruženju, koje se moraju uzeti u razmatranje prilikom iniciranja promena.

Proces projektovanja organizacione strukture je izuzetno složen i odgovoran posao, zahteva angažovanje svih raspoloživih resursa preduzeća, a istovremeno saglasnost i odlučnost.

Konkretan postupak projektovanja organizacione strukture, obuhvata sledeće aktivnosti:

- planiranje potrebnih resursa,
- određivanje ciljeva i zadataka koji se žele postići,
- pokretanje postupka projektovanja,
- istraživanje projektnog modela primjenom SWOT analize kako bi se uočile (prednosti i slabosti, šanse i pretnje),
- izrada elaborata o opravdanosti i primenjivosti odabranog modela,
- testiranje validnosti organizacionog modela,
- primena organizacionog modela u praksi,

- obuka kadrova, primena organizacionog modela i adaptacija,
- kontrola funkcionisanja, otklanjanje propusta.

Prethodno izloženi sadržaj, odnosno postupak projektovanja organizacione strukture kompanije treba prilagoditi konkretnim uslovima kao što su delatnost, veličina, struktura poslovnih sredstava, prostorna komponenta i kadrovska struktura. Proces implementacije organizacione šeme je usmeren prema kadrovskoj strukturi, nadležnostima i ovlašćenjima. S tim u vezi, potrebno je preduzeti sledeće akcije. Potrebno je usvojiti akt o sistematizaciji sa opisom poslova i brojem zaposlenih. Zatim je potrebno odrediti broj upravljačkih nivoa i odrediti broj menadžerskih pozicija. Posebno je važno razgraničiti ovlašćenja, nadležnosti i odgovornosti između nivoa menadžmenta i precizirati nadležnosti i ovlašćenja top menadžmenta ili timskog menadžmenta.

Implementacija je funkcionisanje nove organizacione šeme, odnosno inoviranog ili potpuno izmenjenog organizacionog modela. Osnovna premisa je da privredni subjekti imaju slobodu izbora tipa i obima organizacionih promena, koje će sprovesti u skladu sa sopstvenim poslovno-organizacionim specifičnostima. Za iniciranje i realizaciju organizacionih promena neophodna je pozitivna klima i kultura u privrednim društvima, odlučnost menadžmenta i osećaj sigurnosti zaposlenih (Muković, 2015). U organizaciji koja teži uspehu podstiče se potreba za promenama, te se zaposleni motiviše da iniciraju promene, da budu aktivni učesnici u razvoju procesa i kulture organizacije u kojoj je uspostavljen proces upravljanja promenama, kao i da se kontinuirano prate realizaciju programa unapređenja. Radi uspostavljanja uspešnog sistema menadžmenta koji pokreće razvoj organizacije ka ostvarivanju uspeha, neophodno je da njeno rukovodstvo razume aktuelne trendove poslovanja, ali i da uspostavi klimu i kulturu, koja motiviše ljude na svim nivoima da doprinesu ostvarenju uspeha (Miletić, 2017).

2.6.2. Podproces i menadžmenta

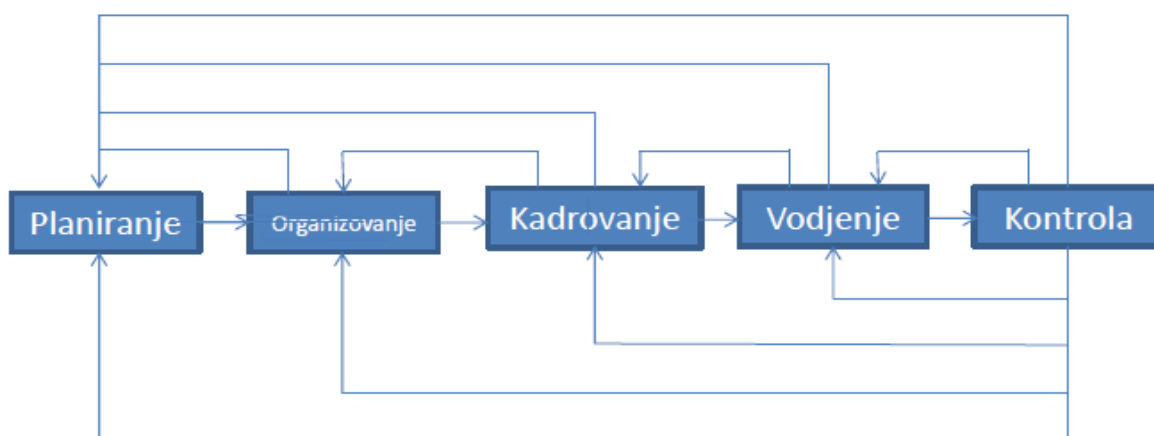
Podproces i upravljanja su planiranje, organizovanje, kadrovanje, vođenje i kontrolisanje. Svi navedeni procesi su međusobno povezani i jedni druge uslovljavaju, a time čine celinu procesa upravljanja preduzećem. Proces planiranja predstavlja prvu fazu upravljanja preduzećem, u kojoj se definišu ciljevi preduzeća i određuju mere i akcije za dostizanje ciljeva. Ovaj osnovni podproces upravljanja je proces na koga se oslanjaju svi ostali i zato ga nazivamo kritičnim podprocesom. Dalje možemo da istaknemo da je to složen i dinamičan podproces koji sadrži niz podprocesa, faza, aktivnosti; da omogućava predviđanje budućih stanja i događaja. Proces planiranja je kompleksan i kontinuirani proces, koji nema svoj kraj.

Planiranje mora biti fleksibilno, podložno uticaju promena, spremno da po potrebi menja definisane ciljeve i akcije. Proces planiranja predstavlja veoma kompleksan proces koji obuhvata sve delove i sve poslovne funkcije preduzeća. Svi organizacioni delovi preduzeća izrađuju sopstvene planove koji treba da su saglasni sa integralnim planom razvoja preduzeća.

Svi menadžeri, počev od menadžera na najnižem nivou upravljanja (operativni), pa sve do menadžera na najvišem nivou, obavezno izrađuju planove realizacije zadatka za koje su zaduženi i svi zajedno objedinjuju proces planiranja, kao deo globalnog procesa upravljanja preduzećem. S obzirom da se proces planiranja odnosi na buduće ciljeve i aktivnosti čiji je ishod neizvestan, planiranje mora da bude spremno da prihvati promene i nepredviđene događaje koje su skopčane sa budućnošću. Iz navedenih razloga, *planiranje* mora biti fleksibilno, spremno na uvođenje i prihvatanje promena, koje mogu da dovedu do promena ciljeva i aktivnosti.

Podrazumeva se, da su svi organizacioni delovi povezani u skladnu celinu. U svakom organizacionom delu moraju se znati uloge pojedinaca. Potrebno je da su definisani i delegirani zadaci i u skladu sa tim određena ovlašćena i odgovornosti. Da bi se predviđeni zadaci mogli realizovati neophodno je da su definisani i potrebni resursi. Na slici 7. šematski je prikazan proces povezanosti podprocesa menadžmenta.

Slika 7. – Šematski prikaz procesa povezanosti podprocesa menadžmenta



Izvor: <http://www.viser.edu.rs/download.php?id=15811>
(preuzeto: 20.10.2020)

Proces organizovanja predstavlja definisanje odgovarajuće organizacione strukture preduzeća, kako bi se na efikasan način dostigli planirani ciljevi. *Organizovanje* se mora sprovesti prema odgovarajućim standardima i procedurama uz primenu savremenih naučnih metoda radi određivanja najboljih organizacionih rešenja. Uloge pojedinaca su pravilno određene, zadaci tačno definisani i delegirani, a odgovornosti i ovlašćenja dodeljeni.

Kadrovanje, omogućava da se izvedu prve dve faze i kao takvo, predstavlja proces u kome se vrši odabir i postavljanje kadrova na odgovarajuća mesta koja su definisana organizacionom strukturom preduzeća. Iz navedenih razloga se u nekim podelama upravljanja, kadrovanje stapa u organizovanje koje obuhvata i izgradnju organizacione strukture i popunjavanje kadrovima. Kadrovanje obuhvata više odvojenih, ali ipak povezanih aktivnosti. Početak kadrovanja je svakako utvrđivanje potreba za kadrovima. U sledećem koraku se vrši pronalaženje i odabir, odnosno selekciju kadrova. Važna aktivnost u okviru kadrovanja je obuka, razvoj i napredovanje kadra. Posebna aktivnost o kojoj se poslednjih godina najviše govori je nagrađivanje, odnosno vrednovanje rada ljudskih resursa. Potreba za kadrovanjem može nastati

prilikom formiranja nove organizacijske strukture i/ili zbog povećanog obima posla.

Vođenje, odnosno rukovođenje, predstavlja usmeravanje i koordinaciju ljudskih resursa u izvršenju zadataka, od strane menadžera i obuhvata:

- koordinaciju kadrova u izvršenju zadataka,
- usmeravanje kadrova,
- motivaciju kadrova,
- praćenje i merenje rezultata rada,
- razvoj kadrova.

Komunikacija i motivacija zaposlenih i pretpostavljenih jesu preduslov za uspešno rukovođenje. Dobrom komunikacijom i usmeravanjem zaposlenih postiže se veća efikasnost zaposlenih, mogućnost njihovog daljeg usavršavanja i napredovanja, a samim tim i razvoj poslovnih procesa i poslovnog sistema u celini. Vođenje je odnos između pretpostavljenih, odnosno menadžera i potčinjenih, odnosno izvršilaca, gde prvi usmeravaju druge da na efikasan način izvrše svoje zadatke. U tom smislu neophodna je dobra komunikacija i motivacija zaposlenih.

Kontrola je proces u kome se poredi da li se aktivnosti odvijaju po planu. Osnovne aktivnosti kontrole su merenje ostvarenih rezultata i poređenje sa planiranim. Utvrđivanje odstupanja između ostvarenih i planiranih rezultata i preduzimanje akcija radi otklanjanja odstupanja su završne aktivnosti procesa kontrole. Kontrola počiva na principu povratne sprege, pri čemu se izlazni rezultati porede i mere sa ulaznim. Kontrolni sistemi mogu se odnositi na kontrolu kvaliteta proizvoda; kontrolu zaliha; proizvodnje i možemo da govorimo o integralnim kontrolnim sistemima. Ukoliko je odstupanje izlaznih rezultata u odnosu na planirane, veće od dozvoljenog, preduzimaju se odgovarajuće mere i akcije da se ova odstupanja otklone. Iz navedenih razloga se proces kontrole smatra dinamičkim procesom, jer je neophodno da je stalno prisutan, u svakoj fazi odvijanja poslovnog procesa. Bez kontrole nije moguće ostvariti planirane ciljeve ni rezultate, a to znači da nije moguće vršiti upravljanje. Pošto je proces

kontrole povezan sa procesom planiranja, omogućava da se neki planirani zadaci koriguju i da se tako čitav proces upravljanja učini efikasnijim.

Svi navedeni podprocesu su međusobno povezani i čine neprekidan proces upravljanja preduzećem. Nadovezuju se jedan na drugi, stalno se ponavljajući i čine neprekidan proces upravljanja preduzećem. Posebno je važna povratna veza između kontrole i planiranja, jer ona omogućava da se po potrebi utiče na planiranje, čime se menjaju ciljevi, zadaci i rezultati (Upravljanje procesima, 2020).

2.7. FUNKCIJE MENADŽMENTA

Preduzetništvo predstavlja koncipiranje i organizovanje tržišno orijentisanih poslovnih aktivnosti, čiji je krajnji cilj ostvarivanje dobiti. Preduzetnik je pojedinac, pri čemu je preduzeće složeni organizacijski poslovni sistem koji čine elementi rada, ima svoju organizacijsku strukturu i program rada, u cilju stvaranja određenih proizvoda i usluga koji zadovoljavaju potrebe tržišta, a sa krajnjim ciljem stvaranja dobiti.

U Srbiji, broj poslovnih subjekata prema veličini pokazuje distribuciju preduzeća prema njihovoj veličini, koja je definisana brojem zaposlenih lica. Broj zaposlenih lica prema veličini poslovnog subjekta pokazuje distribuciju zaposlenih lica prema veličini preduzeća, koja je definisana brojem zaposlenih lica (Statistički godišnjak Republike Srbije, 2020).

U tom smislu, poslovni subjekti se razvrstavaju u četiri grupe:

- mikro (0–9 zaposlenih lica),
- mala (10–49 zaposlenih lica),
- srednja (50–249 zaposlenih lica) i
- velika (250 i više zaposlenih lica).

Da bi se postavljeni ciljevi i strategijski planovi realizovali, menadžment zahteva organizaciju koja to može da ostvari. Na broj funkcija utiče veličina preduzeća, pa tako u malim preduzećima menadžer pored rukovodeće funkcije

obavlja i niz drugih. Ukoliko više partnera formira preduzeće, tada organizacija dobija složeniju formu (Ceranić, 2004). Pošto se funkcije realizuju kroz sektore, broj izvršilaca u pojedinim sektorima zavisi od značaja koji taj sektor ima za preduzeće. Sistem planiranja zasniva se na donošenju planova za godišnji period, s tim da dobro rešenje predstavlja kada se ovaj plan razrađuje za kraća razdoblja.

U okviru plana sadržano je nekoliko planova, uključujući planove: prihoda, rashoda, investicionih ulaganja, kao i planove: nabavki, proizvodnje i finansiranja. Pred menadžera se postavlja zadatak praćenja izvršenja plana, kako bi mogao da interveniše u slučaju odstupanja od ostvarenja zadataka preduzeća.

Sve napred navedeno primenjivo je za idealne uslove, tako da se mnoga pravila menjaju, kada se menadžer suoči sa teškoćama u savlađivanju zacrtanih zadataka. Iz tog razloga, menadžer treba da koristi usluge institucija i agencija, čiji je zadatak da podstiču razvoj malog biznisa.

Sa rastom preduzeća raste potreba za delegiranjem ovlašćenja od strane menadžera na druge osobe. Sam postupak delegiranja ovlašćenja je izuzetno osetljiva faza, jer bilo kakvo kašnjenje može da izazove velike posledice. Po pravilu, menadžeri se teško odlučuju da ovlaste saradnike za izvršenje određenih zadataka i kao posledica toga, dolazi do situacija da menadžeri budu angažovani daleko više od realno potrebnog ili mogućeg. Shodno tome, poslovni poduhvat u preduzetništvu, najčešće se generiše u problem koji nastaje kada preduzeće tokom poslovanja otpočne da širi svoju delatnost, raste i razvija se, a menadžment model ostaje isti. Tada je posledica stagnacija poslovnih aktivnosti preduzeća. Od dinamike prelaska preduzeća na novi koncept modela poslovanja eksplicitno zavisi razvoj određenih menadžerskih funkcija i poslovni uspeh.

U današnje vreme, u svetu, kao i u zemljama u tranziciji, uobičajeno je da se putem tržišne ekonomije ostvare uspesi u privredi i to prvenstveno putem malih i srednjih preduzeća. U tom pogledu, položaj preduzeća se najbolje može poboljšati aktivnostima koje stimulišu preduzetništvo, procenom postojećih

mera tako da budu pogodne za razvoj preduzeća, ali i osiguranjem da oni koji donose političke smernice i strategije uzmu u obzir sve potrebe preduzeća. S tim u vezi, sektor malih i srednjih preduzeća je jedan od ključnih stubova ekonomskog razvoja i uz strane direktne investicije, najviše doprinosi smanjenju nezaposlenosti i ravnomernijem regionalnom razvoju. Kreiranje novih radnih mesta, podizanje životnog standarda i ravnomerniji regionalni razvoj, zavisi upravo od broja i uspešnosti razvoja preduzeća i preduzetnika, kao i njihovog ravnomernog rasporeda. Objektivna raspodela ostvarenih rezultata, igra značajnu ulogu u podsticanju motivacionih procesa i stvaranju poverenja u menadžment. Poverenje se stiče primenom unapred poznatih kriterijuma za procenu ostvarenih rezultata, pravičnošću i jednakim odnosom prema svima (Stefanović, 2004).

2.7.1. Uloga menadžera

Uloga menadžera je da usmerava grupu pojedinaca u pravcu ostvarivanja određenog zadatka ili rezultata. Menadžeri nisu iznad sledbenika, niti su važniji od njih i trebalo bi da se analiziraju u međusobnom odnosu i kolektivno. Menadžer koji vodi jedno preduzeće ima veliku moć. Ljudi koji su zainteresovani za moć, najčešće mnogo rade, imaju cilj koji nadaleko prevazilazi pitanje sticanja novca (Popović, 2010). Cena uspeha, koji menadžer postiže, je visoka i da bi ostvarili cilj preduzeća menadžeri su posvećeni aktivnostima sve vreme. Tako može da se zaključi da je menadžer istovremeno i preduzetnik i rukovodilac i inicijator promena. Menadžer osim što planira i odlučuje, kontroliše kadrovske, informacione i materijalne resurse.

Ključna sposobnost preduzeća ogleda se u sposobnosti apsorpcije znanja sa tržišta, dok kreiranje i širenje znanja o tržištu postaje dominantna tema za menadžere (Stanković, 2013). Menadžeri treba što više da iskoriste svoj kreativan i preduzetnički duh. Pored toga, potrebno je da uoče i iskoriste kreativan duh svakog zaposlenog pojedinca. Odlike organizacije kojom upravljaju uspešni menadžeri, treba da budu u skladu sa osobinama tih menadžera, a to su untrašnja stabilnost, fleksibilnost, preduzimljivost i

kreativnost. Međutim, kada govorimo o menadžerima kao nosiocima upravljačke aktivnosti, važno je napomenuti da je malim i srednjim preduzećima potreban lider. Lideri ne moraju da budu menadžeri, dok s druge strane, nije neophodno ni da svi menadžeri budu lideri. Lider je osoba koja utiče na zaposlene, na taj način da dele iste stavove i vrednosti o poslovnim zadacima. On utiče na zaposlene da ostvare ciljeve preduzeća (Kostić i sar., 2011).

Tabela 1. – Razlika između lidera i menadžera

lider	menadžer
inovator	administrator
razvija	održava
original	kopija
fokusiran na ljude	fokusiran na sistem i kontrolu
u fokusu ima dugoročnu perspektivu	u fokusu ima kratkoročnu perspektivu
kako i kada?	šta i zašto?
drži oči na horizontu	drži oči na krajnjem rezultatu
inovator	imitator
lider osporava status quo	prihvata status quo
samo svoj	klasičan poslušan vojnik
lider se obrazuje	za menadžera se trenira
bavi se budućnošću	bavi se sadašnjošću
radi sa verovatnoćom	radi sa sigurnošću
usredsređen na odluke	usredsređen na činjenice
zadužen za efektivnost	zadužen za efikasnost

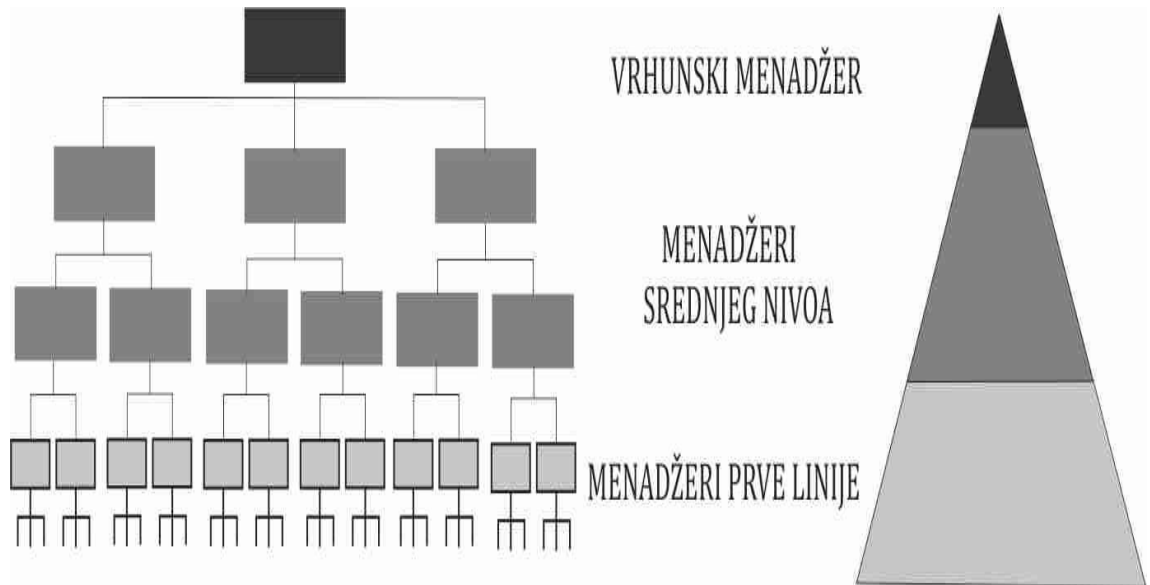
Izvor: Kostić, K., et. al., str. 483

Broj nivoa menadžmenta zavisi od brojnih organizacionih specifičnosti svakog preduzeća. U svakom preduzeću možemo razlikovati tri nivoa menadžmenta:

- Prvi nivo je vrhunski menadžment;
- Drugi nivo je srednji menadžment;
- Treći nivo je niži menadžment.

Organizaciona struktura svakoga preduzeća, u osnovi određuje i nivoe strukture menadženta. Na slici 8. prikazani su nivoi menadžmenta i najčešća organizaciona struktura preduzeća.

Slika 8. - Organizaciona struktura i nivoi menadžmenta



Izvor: Jovanović et. al., str. 259

U današnjim preduzećima, zaposleni su podeljeni u dve grupe:

- menadžeri različitih nivoa i
- izvršioци, odnosno zaposleni u proizvodnji i drugim sektorima i službama.

Podela je izvršena na osnovu kriterijuma, koji je usmeren na to, ko ima u nadležnosti podređenih, a ko ne i u tom pogledu, menadžeri su ona zaposlena lica, koja u određenoj organizacionoj šemi imaju zaposlene, koji su im podređeni, dok su izvršioци svi ostali zaposleni, koji nemaju podređene.

Vrhunski menadžment („top menadžment“) se naziva i strategijski menadžment, a kao takav, na najvišem hijerarhijskom nivou je organizacione strukture preduzeća.

U kompanijama, vrhunski menadžeri su:

- predsednik upravnog odbora,
- predsednik kompanije,
- potpredsednik,
- glavni izvršni direktor.

Top menadžment upravlja kompanijom i kao takav najodgovorniji je za njen poslovni uspeh. Osnovni zadaci top menadžmenta su formulisanje politike kompanije, usvajanje strategije i utvrđivanje ciljeva iste.

Srednji menadžment (operativni menadžment) podrazumeva formulisanje taktike kroz razrađivanje sprovođenja dela strategije određene oblasti. S obzirom da su strateške odluke top menadžmenta globalne i načelne, neophodno ih je pretvoriti u operativne zadatke i u skladu sa tim, operativni menadžment utvrđuje konkretne ciljeve poslovnih funkcija.

Srednji menadžment u kompanijama uglavnom čine:

- direktori divizija,
- menadžeri fabrika,
- menadžeri odeljenja.

Potreba za srednjim menadžmentom je posebno izražena u kompanijama sa izraženom divizionom organizacionom strukturom, a odgovoran je za organizaciju i realizaciju proizvodnog programa.

Srednji menadžment je između top i nižeg menadžmenta i iz tog razloga je njihova uloga posebna, jer su u isto vreme i nadređeni i podređeni (Jovanović i sar., 2003). Oni su u isto vreme i stratezi i izvršiocima, slično kao u sportu, predstavljaju i trenere i igrače. Preko srednjeg menadžmenta se prelamaju svi problemi organizacije. Razvoj i primena informacionih tehnologija najviše utiča na smanjenje srednjeg sloja menadžmenta, jer se deo njihovih poslova prevaljuje na viši i niži nivo. U tom smislu, top menadžment preuzima poslove analitike, a niži menadžment deo tekućih odluka, što je pre bio isključivo zadatak srednjeg menadžmenta.

Niži menadžment čine rukovodioci na najnižem nivou organizacione strukture i čine ga menadžeri prve linije, čiji su direktni podređeni sami izvršiocima. Ispod njih ne postoji više ni jedan nivo, kojem bi oni prenosili zadatke, već direktno rade sa izvršiocima u cilju realizovanja zadataka dobijenih sa višeg nivoa. Direktni kontakt sa izvršiocima omogućava im da uoče novonastale probleme, kao i da pravovremeno reaguju na njih. S obzirom da direktno rade

na stvaranju proizvoda i operacionalizaciji dobijenih zadataka, niži menadžment sačinjavaju:

- rukovodioci odeljenja,
- brigadiri,
- poslovođe.

Zadatak menadžera svih nivoa je da obavljaju sve funkcije, pri čemu top menadžment troši više vremena na planiranje i izradi strategijskih planova, a niži troši više vremena na angažovanje oko izrade kratkoročnih planova, za delove organizacije. Samim tim, što je viši novo menadžmenta, to se više vremena posvećuje planiranju i organizovanju, nego vođenju i kontrolisanju i obrnuto (Jovanović i sar., 2003).

2.7.2. Značaj menadžmenta u poslovnom upravljanju

Znanje menadžerskog tima je važan faktor uticaja i metoda, kojima se menadžeri koriste u vođenju preduzeća. Nesumnjivo je, da je upravljanje preduzećem, odnosno donošenje poslovnih odluka, najznačajnija aktivnost za uspešno poslovanje preduzeća. Od najvećeg značaja su znanja vrhovnog menadžmenta i ona su od presudne važnosti, kako za poslovni uspeh preduzeća i njegovo mesto na tržištu, tako i za kvalitet znanja članova menadžmenta, na nižim i srednjim nivoima.

Iz navedenog razloga, top menadžment treba da ima široka opšta znanja, koja ne moraju nužno da budu koncentrisana u jednoj osobi, već mogu biti raspoređena na pojedine njegove članove, čije znanje i inače, treba da bude komplementarno, da bi činili harmoničan rukovodeći tim. Problemi upravljanja preduzećem suviše su složeni, a njihova se rešenja donose uz dosta kolebanja i još više neizvesnosti. Bez tih raznovrsnih opštih znanja, top menadžment ne bi bio u stanju da razradi koncepciju strategije, niti da donosi kvalitetne odluke sa kojima bi se uspešno reagovalo na promene, kao i teškoće, u uslovima poslovanja izazvanih tržišnim, ekonomskim i drugoim razlozima. Do sada se pokazalo da su uspešnija preduzeća, u kojima vrhovni menadžment ima široka

opšta, kao i dovoljno obuhvatna znanja, koja prelaze uske okvire poslovanja (Stanković i Vukmirović, 1995).

Privredni razvoj se oduvek bazirao na korišćenju znanja, ali tokom poslednjih godina rast proizvodnje je dominantno vođen tehnološkim inovacijama. Informacioni tokovi i mreže se šire preko granica, velikom brzinom, na načine koji nisu mogli da se zamisle pre pojave interneta, kao globalnog usvajanja mobilne telefonije i društvenih mreža i brzog rasta pristupa internetu. U ekonomiji baziranoj na znanju, moguće je praviti razliku između eksplicitnog i implicitnog znanja. Eksplicitno znanje je formalno i sistematizovano, može se prenositi i deliti, a stiče se formalnim obrazovanjem i obukom.

Prećutno znanje se sastoji od zbira veština, tehnika, iskustava na bazi pokušaja i grešaka koje je neka osoba stekla u svojoj praksi. Obe vrste znanja su važne i kreiraju novo znanje. Znanje je ključni činilac konkurentnost u 21. Veku i naglašava ulogu informacionih tehnologija i učenja u ekonomskom razvoju (Lee , 2001) pa čak i dugoročno gledano (Derek, Chen i Dahlman, 2005). Iako nivo ulaganja u obrazovanje, inovacije, informacione i komunikacione tehnologije zavise od ekonomskog i institucionalnog okruženja, značaj i ulogu znanja u dugoročnom ekonomskom razvoju se ne dovodi u pitanje. U nekim zemljama obrazovni sistemi nude malo praktičnog i primenjivog znanja, ali zato savremene metode učenja podrazumevaju značajniju primenu IKT-a. U većini zemalja menadžeri i zaposleni imaju pozitivan stav o kontinuiranom učenju i usavršavanju. Takav stav dovodi do unapređenja radnih sposobnosti i postizanja boljih rezultata. Često praktična iskustva u osposobljavanju i pripremi zaposlenih za rad daju najbolje rezultate. Prilagođavanje savremenim trendovima društva zavisi od ulaganja u resurse, a pod tim se najviše misli na ulaganja u ljudski potencijal.

2.7.3. Rast i razvoj preduzeća

U pogledu rasta i razvoja, postoje različita mišljenja, pri čemu se rast definiše kao povećanje u veličini preduzeća i obimu postojećeg posla. Ukoliko se preduzeće bavi prodajom jednog proizvoda, rast postoji u uslovima kada se obim prodaje istog proizvoda uvećava, što iziskuje povećanje obima poslova, a samim tim prilagođavanje u broju zaposlenih, kao i broju radnih pozicija u preduzeću, s tim da se i dalje prodaje isti proizvod. Razvoj postoji istovremeno sa rastom i predstavlja uvećavanje preduzeća, kao i odgovor na nove mogućnosti proširenjem proizvodnog programa uvođenjem komplementarnih proizvoda, ulaskom na nova tržišta i sl. (Pavković Bugarski, Đ. i sar., 2006).

Menadžment preduzeća treba da odgovori na zahteve rasta i razvoja putem:

- Povećanja u obimu poslova kao posledica rasta obima prodaje, odnosno usluge;
- Dodavanja novih proizvoda početnom proizvodnom programu ili razvoja poslovanja, putem ulaska na nova tržišta.

Preduzeće kao poslovni sistem, u svojim fazama rasta i razvoja, prolazi kroz životni ciklus, koji obuhvata sledeće faze: stvara se, raste, i nestaje. Pri tome prolazi kroz određene faze rasta i kriza, sa određenim obeležjima, koje menadžment mora pravovremeno prepoznati i preduzeti odgovarajuće mere.

Ceranić (2004) identifikuje pet faza rasta preduzeća, na bazi inovativnih procesa u kontinuitetu. Svaku fazu karakterišu pozitivne i negativne pojave sa uticajem promene u organizacijskim strukturama (Ceranić, 2004):

Prva faza je "rast/kreativnost", a to znači da dobar biznis može da nastane na dobroj ideji, koja se može transformisati u proizvod ili uslugu, pod uslovom da za to postoji tražnja, odnosno da se to valorizuje na tržištu. Snaga preduzetnika se ne nalazi samo u ideji već i u sposobnosti da okupi tim koji će tu ideju sprovesti. Dominantno oslanjanje na sopstvenu pamet je najgori saradnik u menadžmentu. Relativno veliki broj preduzetnika zanemaruje

organizaciju i upravljanje. Nisu u stanju da delegiraju ovlašćenja na druge, ne sarađuju efikasno sa drugim, žele da rešavaju sve sami i time nesvesno uvode preduzeće u tzv. krizu upravljanja, tako da se može desiti da firma propadne iako su postojale dobre ideje.

Druga faza karakteriše se nastupom preduzetnika sa izraženim liderskim predispozicijama koji nastoje da kontrolisano vode firmu kroz ovu fazu. Kod njih je ideja primarna, često zanemaruju poslovne rezultate i profit. Znači, za ovu fazu rasta preduzetnici - pronalazači nisu prave osobe, jer se ovde traži čovek koji je u stanju da motiviše kadrove oko sebe, ali ide na autoritet. Preduzetnik mora da shvati da je njegov lični stav po određenim pitanjima rukovođenja nevažan u odnosu na potrebnu poslovnu efikasnost.

Treća faza zahteva izuzetan napor od strane preduzetnika da shvati da zbog koncentracije autoriteta dolazi do krize rezultata. Preduzetnik mora da izvrši decentralizaciju organizacije, da pronađe kadrove kojima se poveravaju zadaci i visok stepen motivisanosti tima za obavljanje odgovarajućih zadataka. Ipak i ovde postoji jedna opasnost, a to je da se u decentralizaciju može ići do one tačke kada dolazi do sazrevanja i krize, koje su rezultat prevelike usitnjenosti zadataka.

U četvrtoj fazi predstoji posao oko otklanjanja nekih nedostataka iz prethodne faze i stvaranja ambijenta za dalji rast. Dolazi do razvoja strategijskog i formalnog planiranja na bazi istraživanja tržišta. Formiraju se strategijske poslovne jedinice kao rezultat decentralizacije aktivnosti. Slabosti procesa počinju se uočavati u pojavama birokratizma i papiromanije na svim nivoima.

Peta faza nastaje kao rezultat uočenih slabosti u prethodnoj fazi. Naime, kako fazu četiri karakteriše kriza, u petoj fazi dominantnu ulogu ima saradnja i timski rad. Ovo je naročito značajno za preduzeća gde se mogu formirati linije u sistem proizvodnje, prometa, usluga i sl. Treba napomenuti da ovde nema individualne odgovornosti, već tim ima zajedničku odgovornost za sve bitne zadatke poslovanja.

Iako bi se moglo pomisliti da se rast odvija bez većih problema, mora se istaći da se on odvija pod uticajem kriza, izolacija, izlaska iz kriza, iskustva i novih znanja u vođenju preduzeća.

2.7.3.1 Rast preduzeća

Posle određenog perioda poslovanja, mogućnosti koje se nude prevazilaze početni način organizovanja i poslovanja preduzeća i dolazi do nastanka krize, koja je posledica uočene mogućnosti za rast preduzeća. Odgovor na uočene mogućnosti moraju biti promene u preduzeću prema zahtevu tržišta iz razloga što na početku poslovanja preduzeće ima mali broj zaposlenih, nema jasne podele poslova, postoji uglavnom samo jedan proizvod, ako je jedan osnivač i vlasnik, ujedno je i organ odlučivanja o svim pitanjima.

U datim situacijama, preduzetnik je koncentrisan na razvoj tržišta i proizvoda. Komunikacija sa ostalim zaposlenima je intenzivna i neformalna. Ovo je prva faza u rastu preduzeća i naziva se faza rasta kroz preduzetništvo (Pavković Bugarski, Đ. i sar., 2006). Problemi nastaju istovremeno sa razvojem poslovanja, kada zahtevi koji se nameću prevazilaze fizičke i mentalne kapacitete preduzetnika, kao i raspoloživo vreme. U tom periodu, dolazi do uspona u poslovanju, samim tim se zahtevi tržišta povećavaju, veliki je broj odluka koje treba doneti. Međutim, javljaju se problemi koje treba rešiti, dok kapacitet ostaje isti. S tim u vezi, drugi zaposleni obično nemaju autoritet za odlučivanje i samoinicijativno utvrđivanje tržišnih mogućnosti, a s druge strane, preduzetnik, kao lider, nema vremena. Takva situacija može predstavljati opasnost, ukoliko preduzetnik ne reaguje na pravi način. Povećan obim poslova, koji prevazilaze mentalitet i fizički kapacitet preduzetnika, znak je da je posao dobro uspostavljen, a time da preduzeće posluje, raste i samim tim, preduzeće zahteva određene organizacione promene.

Sledeća faza rasta je usmerena na novu sistematizaciju radnih mesta. Poslove je tada potrebno jasno definisati, podeliti zaduženja zaposlenima, uposliti nove kadrove ukoliko broj zaposlenih nije dovoljan. I u tom pogledu, preduzetnik više nije u stanju da o svemu sam odlučuje. S obzirom na takvu

situaciju, neophodno je izvršiti sistematizaciju svih procesa koji će se obavljati u preduzeću i definisati načine obavljanja ključnih poslova. Saradnici preduzetnika su usmereni na odnose sa tržištem i spoljnim saradnicima i iz tog razloga je neophodno postaviti jasnu liniju komunikacije, u cilju uključenja preduzetnika u svaki segment poslovanja. U skladu s tim, preduzetnik i dalje donosi odluke, a da bi nova organizacija funkcionisala, mora biti definisana i postavljena, kako bi bila jasna svim zaposlenima.

2.7.3.2 Razvoj preduzeća

Nakon uspešnog početka preduzetništva, pred preduzetnikom su novi izazovi razvoja preduzeća. Mogućnosti su, počev od uvođenja novog proizvoda u postojeći asortiman ponude, preko proizvodnje komplementarnog proizvoda postojećem proizvodu, pa sve do ulaska na nova tržišta. Proces kroz koji preduzetnikova konačna odluka mora proći u velikoj meri je sličan procesu kroz koji preduzetnik prolazi u trenutku započinjanja poslovnog poduhvata. Ukoliko se preduzetnik pridržava plana i posveti se, prvenstveno održanju posla u prvim godinama poslovanja, uz potrebna odricanja, opstaće u svom poslovnom poduhvatu. Iz tog razloga, inovacije imaju poseban značaj i postale su nešto bez čega poslovanje nije moguće zamisliti.

Mnoga preduzeća u trenutku proširivanja poslovanja, teže da iskoriste postojeće saradnike, kako bi iz toga izvukla dodatne povoljnosti, pri čemu je ovde posebno reč o dobavljačima i zaposlenima. Dobavljači će na veću količinu ponuditi povoljnije uslove plaćanja u pogledu kredita, popusta na količinu, specijalnih zahteva i sl. Radni potencijal zaposlenih nekada nije dovoljno iskorišćen, te iz tog razloga, neophodno da preduzetnik pronađe prostor za širenje posla, ukoliko ga dobro organizuje. Samim tim, preduzetnik svoje odluke mora analizirati po svim pitanjima, koja su od značaja za buduće poslovanje. Ukoliko proces poslovnog širenja zahteva znatna dodatna ulaganja, posebno ako se radi o visokom stepenu noviteta, neophodan je novi biznis plan (Pavković Bugarski, Đ. i sar., 2006).

2.7.3.2.1 Specifičnosti razvoja preduzeća

Pod menadžmentom se ne podrazumeva samo upravljanje procesima i aktivnostima, već i upravljačka struktura preduzeća, odnosno menadžment tim. Preduzeća kontinuirano rade na unapređenju menadžmenta, jer od razvoja i primene modernog menadžmenta zavisi poslovni uspeh preduzeća.

Menadžment u malim i srednjim preduzećima, za razliku od velikih preduzeća, ima svoje specifičnosti (Mitrović, 2009). U prvoj fazi rada i poslovanja, pažnja je usmerena na proizvod i njegov plasman. To je faza u kojoj dominiraju znanja, veštine i iskustvo samog preduzetnika – vlasnika preduzeća, koji na sebe preuzima ključne menadžerske funkcije. Tako vlasnika preduzeća na sebe preuzima sledeće funkcije: organizaciju proizvodnje, nabavku i prodaju, obezbeđenje finansijskih sredstava i organizaciju preduzeća, i dr. U pomenutoj fazi rasta preduzeća, takav način rada je opravdan, jer je uglavnom posledica ograničenih resursa. Problem nastaje kada preduzeće širi svoju delatnost, raste i razvija se, a model menadžmenta ostaje na istom nivou.

Koncept organizacije koja uči, metod scenarija, *SWOT* analiza, *cost-benefit* analiza, *cash flow* analiza, *benchmarking*, *relationship* marketing, *break even* analiza, koncept kvaliteta *TQM*, neki su od metoda i tehnika koje koristi savremeni menadžment (Mitrović, 2009).

Za primenu savremenih metoda i tehnika menadžmenta, kao načina efikasnog upravljanja preduzećem, sve više su potrebna odgovarajuća znanja i veštine, koja se dobijaju odgovarajućom edukacijom. S tim u vezi, za MSP je važno da su fleksibilna u odnosu na promene u okruženju, i da prilagode svoju proizvodno-poslovnu orijentaciju na bazi strategijskog razvoja menadžmenta.

Pretpostavka za uspeh planiranog poduhvata preduzetnika je veća ukoliko raspolaže sa (Ceranić, 2004):

- jasnom, tržišno orijentisanom idejom o proizvodu ili usluzi,
- novčanim sredstvima i drugim oblicima podrške iz okruženja,
- infrastrukturom za realizaciju ideje,

- određenim znanjima od značaja za pokretanje biznisa,
- uspostavljenim kontaktima sa poslovnim partnerom,
- ustanovljenim kanalima za snabdevanje sirovinama, proizvodima i sl.

U malim i srednjim preduzećima osnivač je, po pravilu, preduzetnik, menadžer, lider. On je taj koji definiše ciljeve, strategiju, organizacionu strukturu i poslovnu kulturu. Međutim, ako bi se želelo istaći prevashodno određujuća karakteristika preduzetnika jeste liderstvo. Ipak, za pokretanje i realizaciju aktivnosti preduzeća, onda njegovo osnivanje i funkcionisanje podrazumeva simbiozu liderstva i menadžmenta.

U današnje vreme, posebna pažnja se posvećuje vizionarstvu i to se smatra jednom od glavnih karakteristika menadžera sa liderskim osobinama. Vizija koju kreira lider treba da bude transformisana u misiju kao bazično usmerenje namene preduzeća za ostvarivanje misije.

U toku svog daljeg rada preduzetnik se susreće sa definisanjem ciljeva, politike, strategije i planova poslovne aktivnosti preduzeća. Za pokretanje poslovne aktivnosti preduzeća nije dovoljna samo inspiracija lidera i veština menadžera, već ove sposobnosti dolaze do izražaja i kada je u pitanju formiranje organizacione strukture, sistema informacija i poslovne kulture preduzeća. Neophodno je istaći činjenicu da put od kreiranja ideje do konačne realizacije uspešnog poslovnog poduhvata je dug i naporan. Iako se proces kreiranja ideje ne odvija po nekom ustaljenom naučnom modelu, ipak ga karakterišu neke faze. Prva i dominantna faza je motivacija i kreiranje ideja. Sledeća faza je vrednovanje ideja, a da bi došlo do realizacije neophodna je identifikacija resursa i pridobijanje sledbenika. Tako dolazimo da su jednako važni i početak i opstanak, kao završne faze kreiranja ideje.

Motivaciju čini razmišljanje i iznalaženje stimulacije da bi se postavili poslovni ciljevi i krenulo sa biznisom. Motivaciju je često moguće pronaći u samoj individui, socijalnoj grupi kojoj pripada. S druge strane, kreiranje poslovne ideje nije dovoljno za uspešan biznis. Dobra poslovna ideja ne podrazumeva uvek tržišnu šansu. Svaki preduzetnik koji poseduje poslovne

ideje, a u direktnoj vezi su sa njegovom realnošću i kreativnošću, ima šansu da uspe u biznisu. Početak i opstanak predstavljaju poslednju fazu u kojoj se vrše završno uspostavljanje poslovnih odnosa sa stručnjacima, dobavljačima, kupcima i samo pokretanje biznisa.

2.7.4. PROBLEMI MENADŽMENTA U RAZVOJU PREDUZEĆA

Prilikom koncipiranja novog biznisa, preduzetnik treba da raspolaže određenim fondom menadžerskih znanja koja imaju multidisciplinarni karakter, a u njih spadaju znanja iz: menadžmenta, preduzetništva, marketinga, informacionih tehnologija, organizacije, ekonomije, poslovnog prava, komunikacionih veština i dr.

Naučno je utvrđeno i praktično dokazano da svaki preduzetnički biznis prvo treba pažljivo koncipirati, a nakon toga što objektivnije planirati, ukoliko se želi postići njegova efikasna i efektivna realizacija. Ukoliko rezultat koncipiranja bude pozitivan, preduzetnik može pristupiti planiranju biznisa i obezbeđivanju materijalnih, kadrovskih, finansijskih i drugih uslova za njegovu realizaciju. U slučaju da se u biznis planu pokaže da odabrana poslovna ideja nije izvodljiva ili nema tržišnu verifikaciju, preduzetnik odustaje od daljih ulaganja i na taj način izbegava nepotrebne troškove.

Preduzeće je uspešno ukoliko zadovoljava potrebe potrošača i ukoliko profitabilno posluje. Menadžer preduzeća mora da preduzima određene mere da bi ostvario uspeh u poslovanju. Preduzeća propadaju u onoj meri, ukoliko su nestabilna. Što su manja, njihova je propast veća. Za uspeh preduzeća potreban je sposoban menadžer i dobar menadžment sa svim njihovim osnovnim karakteristikama rada i upravljanja. Da bi preduzeće bilo uspešno mora stalno da prati konkurenciju. Ukoliko preduzeće nije konkurentno i nije sposobno da ponudi tržištu robu ili usluge, pod određenim, povoljnijim, uslovima u odnosu na svoju konkurenciju i ukoliko nema odgovarajuću lokaciju, izgubiće deo tržišta. U tom pogledu, u slučaju da se ne preorijentiše, preduzeće će bankrotirati.

Saglasno tome, problemi poslovanja preduzeća mogu biti posledica slabog kvaliteta menadžmenta, te preduzeća koja loše posluju propadaju, a ona u kojima se dobro rukovodi, mogu očekivati uspeh.

Samim tim, za uspešno preduzeće potrebne su (Ceranić, 2004):

- lične karakteristike menadžera,
- poverenje potrošača,
- uredno izvršenje obaveza,
- dobar ugled kod banaka,
- odanost zaposlenih.

Akcenat na uspehu preduzeća ogleda se u savremenom poslovanju menadžera, pri čemu je potrebno da ima sposobnost prilagođavanja promenama na tržištu i sposobnost privlačenja i zadržavanja sposobnih i kreativnih kadrova. Saavremeno instruisan menadžer treba da ima visok nivo vizije, ali i realnost u poznavanju potreba tržišta, kupca i dobavljača, i poznavanje konkurencije. Da bi menadžer preduzeća bio uspešan treba da sprovodi opsežna istraživanja i analize tržišta. Neophodno je sa mudro planira aktivnosti, u kojem postavljanje cilja predstavlja polazište. Uspešan menadžer kontroliše troškove poslovanja, a za to je neophodna pažljiva selekcija i adekvatna nabavka robe. Pored pažljivog odabira robe važan je i pravilan izbor lokacije. Kod uspostavljanja odnosa potrebno je naglasiti i razvoj dugoročnih poslovnih odnosa sa dobavljačima. Menadžer treba da promišlja politiku korišćenja kredita i vodi politiku kvalitetnih kadrova.

3. STRATEGIJSKI RAZVOJ PREDUZEĆA I ORGANIZACIONA STRUKTURA

3.1. OSNOVNE DETERMINANTE KOJE UTIČU NA DEFINISANJE STRATEGIJE

Strateška vizija je razvoj preduzetništva i konkurentnosti, zasnovan na privatnoj preduzetničkoj inicijativi, znanju i inovativnosti, u cilju osnaživanja mikro, malih, srednjih preduzeća i preduzetnika u dovoljnoj meri da spremno odgovore na pritisak konkurencije na tržištu i doprinesu poboljšanju životnog standarda u nacionalnoj ekonomiji (Strategija za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period od 2015. do 2020. godine).

U cilju opstanka, današnje organizacije su prinuđene da prilagođavaju svoje ciljeve, strategiju i organizacionu strukturu promenama u okruženju. S obzirom na to da dizajn savremene organizacije kreiraju faktori koji utiču na usklađenost organizacije, takvu situaciju u dizajniranju organizacije velikih performansi, moraju menadžeri uzeti u obzir, a tu se pre svega ističe:

- starost organizacije,
- veličinu organizacije,
- tehnologija koju koristi,
- okruženje u kojem organizacija obavlja svoju delatnost,
- strategija koju organizacija primenjuje i dr.

U savremenim uslovima poslovanja, nije jednostavno definisati sve strategijske opcije. Izbor određene strategije najčešće se odnosi na odgovarajuće pozicioniranje preduzeća u određenoj privrednoj oblasti, tako da uz korišćenje konkurentskih prednosti, preduzeća posluje profitabilno. Odgovarajuća strategija treba da bude kompatibilna sa vizijom i ciljevima

preduzeća, a u tom pogledu i sa raspoloživim resursima, ali sredinom u kojoj preduzeće obavlja svoju delatnost, jer time izabrana strategija predstavlja vodič ka pozitivnom poslovanju preduzeća.

Strategija preduzeća se najčešće predstavlja kao planska odluka kojom se utvrđuju glavni načini ostvarivanja ciljeva preduzeća i predstavlja set aktivnosti, koje treba da omoguće dolaženje preduzeća u stanje koje je postavljeno ciljevima. Samim tim, u današnjim konkurentskim uslovima, strategija prikazuje odnos preduzeća prema faktorima poslovanja. S obzirom na to da okruženje pruža šanse i opasnosti, odgovarajuća strategija nosi pečat mogućnosti menadžera da u potpunosti iskoriste svoje prednosti i da na taj način minimiziraju slabosti. Shodno tome, odgovarajuća strategija, omogućava uspešno korišćenje i tima razvijanje potencijala preduzeća, a u tom smislu i njegovih konkurentskih prednosti (Micić i Jovović, 2009).

Koncept konkurentnosti treba da bude saglasan sa potrebama razvoja, jer predstavlja osnovu za definisanje drugih razvojnih ciljeva i igra značajnu ulogu u promovisanju privrednog rasta i razvoja. Sa tog stanovišta, probleme razvoja preduzeća, treba sagledavati u kontekstu konkurentne strategije i odgovarajućih sistemskih poslovnih koncepata i modela. Konkurentnost privrede i kompetentnost institucija su dva bitna elementa razvoja svake zemlje. Ukoliko privreda i institucije deluju skladno, ostvaren je važan uslov razvoja. Usklađenost je posebno značajnija što konkurentnost postaje jedan od najtraženijih koncepata i on je valjan, ukoliko se izvodi na jasno definisanoj strukturi i hijerarhiji privrede i institucija. Podsticanje konkurentnosti preduzetničkog sektora, zasniva se na novim strategijskim konceptima, programima razvoja menadžmenta preduzeća i uvođenju inovacija. S tim u vezi, inovacije su prepoznate kao ključni faktor razvoja ekonomije i glavni pokretač privrednog rasta i konkurentnosti preduzeća, zasnovane na znanju, inovativnosti i preduzetništvu.

Pomenuto zahteva efikasnu koordinaciju razvoja inovativne politike na svim nivoima uz direktno učešće relevantnih *stakeholdera*, uključujući ministarstva, univerzitete, naučnoistraživačke institute, malih i srednjih

preduzeća i *provajdere* za podršku poslovnog poduhvata. Poseban vid inovacija predstavlja uvođenje i veća primena savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija i elektronskog poslovanja. Iz tog razloga je potrebno ojačati svest o prednostima od primene ove tehnologije u poslovanju, ali prethodno stvoriti uslove za funkcionisanje i razvoj elektronskog poslovanja, što se može postići kroz podršku inicijativama za obuku u ovoj oblasti. S obzirom na značaj i sve veći uticaj informacione tehnologije, jasno je da će se sve više uvoditi i koristiti u preduzetničkom sektoru.

3.2. STRATEGIJA POSLOVANJA

U savremenim uslovima privređivanja, proizvođačima se nameće težak zadatak, da zadovolje potrebe i želje kupaca, ali sa druge strane, da obezbede svoj opstanak i razvoj u uslovima jake tržišne konkurencije i otežanih uslova poslovanja. Zadatak strategije na višem nivou je da stvori uslove za razvoj kreativne konkurentne proizvodne strategije. Strategijske odluke na nivou preduzeća treba da omoguće, da preduzeća postanu konkurentna i da uvek imaju svoje mesto na tržištu, dok proizvodna strategija treba da omogući optimizaciju proizvodnog procesa sa što nižim troškovima, boljim kvalitetom proizvoda i smanjenjem vremena trajanja proizvodnog ciklusa.

Izbor proizvodne strategije zavisi od velikog broja faktora, pri čemu se izdvajaju sledeći ciljevi (Milanović i sar., 2010):

- smanjenje cene proizvoda,
- poboljšanje kvaliteta,
- smanjenje ciklusa proizvodnje i vremena dopreme i
- poboljšanje funkcionalnosti proizvoda.

Kada je reč o činiocima uspeha proizvodne strategije, oni obuhvataju sledeće:

Ciljevi proizvodnje moraju biti određeni, kao i mogućnosti kojima će proizvođači preduzeća obezbediti konkurentsku prednost na tržištu;

Potrebno je **kontrolisati** ključne tehnologije, kroz obezbeđenje ulaganja u istraživanje i razvoj i praćenje savremene tehnologije;

Primenjivati tehnologiju projektovanja i konstruisanja proizvoda koja obezbeđuje niske troškove proizvodnje, sposobnost projektovanja novih proizvoda i kompoziciju i dekompoziciju starih proizvoda;

Formirati privlačne mogućnosti zaposlenja i napredovanja i ulagati u usavršavanje zaposlenih, jer oni predstavljaju ključne resurse u preduzećima;

Razmotriti politiku korišćenja resursa i koncentrisati velika ulaganja na kritične i važne resurse;

Bezbednost, sigurnost i povećanje **recikliranja proizvoda** samo su neke od aktivnosti koje preduzeće mora preduzeti, s obzirom na činjenicu da je ekologija jedan od ključnih faktora za uspeh proizvodne strategije;

Razmotriti **saradnju i partnerstvo** sa drugim preduzećima, što može biti korisno zbog troškova uvođenja novih tehnologija i rizika.

S tim u vezi, prilikom poslovne orijentacije preduzeća, sam čin ulaska u svet preduzetništva, postavlja niz dilema i mogućnosti. Dugo vremena je vladalo shvatanje da pri započinjanju biznisa treba obezbediti uslove koji se ogledaju u obezbeđenju lokacije, poslovnog prostora, finansijskih sredstava i materijalnih inputa. Samo se neodređeno spominjao kupac, dajući mu neodređeni pojam donacija ili stranog tržišta. Situacija se sada radikalno promenila, jer se najpre vrši identifikacija potencijalnog kupca, a tek onda se razmišlja o kvalitetu, ceni i sl. Preduzetnik se suočava sa identifikovanjem kritičnih činilaca poslovnog uspeha, odnosno stvaranja prostora za sticanje konkurentskih prednosti. U cilju pronalaska odgovora na pitanje šta i za koga proizvodi, preduzetnik može da se opredeli za jednu od sledećih strategija (Ceranić, 2004):

- postojeći proizvod prodavati na postojećem tržištu,
- postojeći proizvod plasirati na nova tržišta,

- novi proizvod prodavati na postojećem tržištu,
- novi proizvod plasirati na novo tržište.

Menadžeri, odnosno ponuđači na tržištu imaju zadatak da istražuju potrebe i zahteve potrošača, kako bi njihovim zadovoljenjem obezbedili ostvarenje profita. Potrošači sa druge strane zadovoljavaju svoje potrebe u skladu sa preferencijama. Pri kupovini potrošači biraju između različitih proizvoda ili različitim osobinama istog proizvoda i važno je definisati koji faktori determinišu njenu tražnju. Menadžeri na bazi tako definisane tražnje kreiraju proizvod sa ciljem da dominira na tržištu i maksimalno zadovolji tražnju. Pri tome definišu kvalitet proizvoda, cenu, distribuciju, pakovanje i dr. Faktori ponude i tražnje se razlikuju i na različit način ispoljavaju svoje delovanje. Na tržištu se proizvodnja i potrošnja međusobno sučeljavaju, uslovljavaju i usklađuju. Značajan je uticaj cene i dohotka, dok necenovni faktori dobijaju na značaju. Klasični modeli tražnje polaze od stanovišta da potrošači maksimiziraju svoju korisnost birajući između nekoliko različitih proizvoda. Najpouzdanije informacije preduzetnik će imati ukoliko sledi prvu strategiju, jer je tu sve poznato u smislu toga šta se proizvodi, kako se proizvodi, kolike su potrebe za tim proizvodom, ko su kupci i sl.

Najveći stepen neizvesnosti nudi četvrta strategija, gde preduzetnik može da se osloni isključivo na svoju intuiciju. Iz tog razloga, između ove dve krajnje mogućnosti, mogu da se kreću razmišljanja preduzetnika, kao i samo donošenje poslovne odluke.

3.3. PREDUZETNIČKI MENADŽMENT U FUNKCIJI STRATEGIJSKOG USMERENJA

Preduzetnički menadžment je orijentisan na stalan razvoj i promene, kreiranje prilika i njihovo korišćenje za nove poslovne poduhvate, inoviranje u poslovanju i razvijanje prakse inovacija u preduzeću, stalno poboljšanje poslovnih performansi preduzeća kao i nalaženje novih poslovnih mogućnosti. Preduzetnički menadžment malog biznisa – preduzeća predstavlja kombinaciju kreacije, inovacije i menadžment procedure (Ceranić, 2004).

Mala i srednja preduzeća imaju značajno mesto u razvijenim ekonomijama. Ovaj oblik organizacije omogućava visoku fleksibilnost poslovanja, lakšu adaptaciju u slučaju cikličnih ekonomskih kretanja, ali i uspješni prolazak kroz krizne periode. Takođe, prednjače u poslovnoj inicijativi, inovacijama i u njima se zapošljava veliki deo radno sposobnog stanovništva (Popović i Kurteš, 2010). Jedan od ključnih razloga za uspeh malih i srednjih preduzeća je dobar menadžment, a da bi bila najuspešnija potrebno je da imaju dobar preduzetnički menadžment, što predstavlja kombinaciju kreacije, inovacije i menadžment procedure.

Preduzetnički menadžment predstavlja provereno uspešan način vođenja malih i srednjih preduzeća, kao i ključni faktor rasta i razvoja biznisa, te je potrebno razvijati ga i primenjivati, u poslovnoj praksi zemalja, koje su u procesu tranzicije, a u kojima ovaj sektor nije dovoljno razvijen, jer u svim razvijenim i srednje razvijenim zemljama beleži značajan doprinos rastu i razvoju ekonomije.

Ujedno, preduzetnički menadžment je usmeren na stalan razvoj i promene i inoviranje u poslovanju. Menadžment treba sve više da se zasniva na pretpostavci da su vrednosti za kupce i odluke kupaca o raspodeli sopstvenih prihoda, osnov njegove politike, jer kupac definiše poslovanje preduzeća. Kupac određuje karakter preduzetničkog biznisa. Menadžment mora da postiže rezultate izvan svojih okvira i njegovo interesovanje i delovanje treba da bude sve ono što utiče na učinak preduzeća i njegove rezultate, bez obzira da li to dolazi od spolja ili iznutra.

Značaj malih i srednjih preduzeća za ekonomiju jedne zemlje, aktuelizovao je proučavanje i istraživanje načina i modela unapređenja rasta i razvoja preduzeća, u cilju da se prisutni negativni trendovi ublaže i potpunije iskoriste veliki razvojni potencijali ovog sektora (Siropolis, 1995). Nasuprot tome, uspešna preduzeća imala su dobar menadžment, a najuspešnija među njima imala su preduzetnički menadžment (Ceranić, 2004). Preduzetnički menadžment predstavlja provereno uspešan način vođenja preduzeća,

prvenstveno malih i srednjih preduzeća i po svojim obeležjima, glavni je faktor rasta i razvoja biznisa.

Za uspeh preduzeća, pored ostalog, potrebna je odgovarajuća organizaciona svest, odnosno, kultura, a posebno je važan kvalitet menadžmenta. Takva potreba postoji u svim preduzećima različitih ekonomija, ali je posebno izražena u preduzećima tranzicionih ekonomija. Menadžment treba da postigne rezultate izvan svojih okvira i njegovo interesovanje i polje delovanja treba da bude sve ono što utiče na učinak preduzeća i njegove rezultate. Za razliku od tradicionalnog pristupa, preduzetništvu treba preduzetnički menadžment koji svojim karakteristikama vodi ka strategijskom usmerenju i samim tim, korespondira složenoj i kreativnoj prirodi preduzetništva.

3.3.1. Karakteristike preduzetničkog menadžmenta

Ključni zadaci preduzetničkog menadžmenta su:

- postizanje uspešnosti postojećej poslovanja;
- nalaženje novih poslovnih potencijala;
- obezbeđenje budućnosti poslovanja.

Osnovne karakteristike preduzetničkog menadžmenta sa elementima kreativnog i inovativnog su svest o značaju kreativnih i inovativnih aktivnosti u cilju uspešnosti preduzeća; uspostavljanje primereno potrebne inovativno - kreativne klime u preduzeću; politika razvoja ljudskog potencijala, posebno preduzetnika – menadžera; spremnost na kontinuiranu edukaciju svih zaposlenih. Nadalje karakteristike preduzetničkog menadžmenta je da su ciljevi originalni, da poseduju sposobnost organizovanja, usmeravanja i vođenja kreativnog i inovativnog rada u preduzeću; konstantno praćenje svetskih tokova u inoviranju; primena menadžerskih tehnika na preduzetnički način. Neprekidna aktivnost da preduzeće postane inovativno i održavanje toka kreativnosti, kao i decentralizovana organizaciona struktura su takođe segmenti preduzetničkog menadžmenta.

Ključni činilac preduzetničkog menadžmenta je kreativno-inovativna aktivnost koja se u preduzeću poverava timu, a koji se sastoji od:

- kreatora,
- stručnjaka različitih profila,
- rukovodioca funkcija preduzeća.

Na čelu tima je generalni menadžer ili neko, koga on ovlasti, a koji mora voditi računa da kreativno-inovativna aktivnost teče u kontinuitetu, ali da se istovremeno osigura ekonomska isplativost inovacije. Preduzeće koje želi da bude uspešno, mora u svoj sistem da ugradi preduzetničko rukovodstvo i preduzetnički način rukovođenja, jer bez toga nema kreativno-inovativnih aktivnosti, kao ni inovacija, ali i njihovog produkta, pa bez rezultata, izvestan je jedino, nestanak preduzeća s tržišta (Preduzetnički menadžment malog biznisa, 2020).

Preduzetnički menadžer mora voditi računa da kreativno-inovativna aktivnost teče u kontinuitetu, a istovremeno mora osigurati ekonomsku isplativost inovacije. Reč je o zadatku koji se ne može rešavati znanjem i tehnikama iz poslovanja klasičnog preduzeća i menadžmenta, jer po svojoj složenosti on zahteva savremena znanja i veštine.

3.3.2. Principi preduzetničkog menadžmenta

Uvođenje preduzetničkog menadžmenta u preduzeću zasniva se na principima (Guberinić, 2010):

Prvi princip je da organizacija treba biti struktuirana tako da je sklona inovacijama da promene posmatra kao mogućnosti i prilike, a ne kao teškoće i opasnosti. U tom cilju mora se u preduzeću primeniti strategija koja potstiče i sprovodi praksu inovacija;

Drugi princip je da preduzetnički menadžment zahteva postojanje i primenu odgovarajuće prakse koja je usklađena sa organizacionom strukturom

preduzeća, strategijom stvaranja preduzetničkog menadžmenta i preduzetničkim upravljanjem preduzećem;

Treći princip je da je preduzetnički menadžment kao i svaka druga profesija ima određene teorijske i praktične zakonitosti koje treba poštovati da bi bio ono što jeste;

Četvrti princip je da obavezno treba sprovesti merenje ili ocenjivanje preduzetničkih i inovativnih performansi preduzeća kao i sposobnost samog preduzeća o poboljšanju postojećih performansi.

Osnovni *zahtevi* preduzetničkog menadžmenta u preduzeću, u organizacionom i inovativnom smislu su formiranje svesti o neophodnosti stalne promene preduzeća, formiranje kreativno-preduzetničke strategije u preduzeću, tržišna usmerenost; sposobnost finansijskog predviđanja; formiranje top menadžmenta mnogo pre nastale potrebe za njim i donošenje odluka osnivača – preduzetnika o sopstvenom položaju i ulozi u oblasti rada i angažovanja.

Formiranje glavnog menadžerskog tima predstavlja najvažniji korak u razvoju modela preduzetničkog menadžmenta u novim preduzećima. Novo preduzeće mora stalno da jača i održava preduzetnički duh koji će preduzeće držati u stalnoj potrazi za novim mogućnostima i novim prilikama. Njemu će biti neophodna stalna predviđanja događaja i organizovanja u skladu s tim. Pored ostalog će mu biti potrebna disciplina i organizovano funkcionisanje i stalno preispitivanje dugoročnih potreba preduzeća.

Preduzetnička i menadžerska funkcija se sve više preklapaju i granica između njih polako nestaje, pre svega, zbog toga što savremeni menadžeri sve više moraju praktikovati preduzetništvo i njegove elemente, dok preduzetnici sve češće moraju razvijati menadžersku kompetenciju kako bi preduzeće poslovalo i ostvarivalo rezultate.

Model preduzetničkog menadžmenta treba što je moguće više afirmisati, podsticati i podržavati. Preduzeća u kojima se upravlja na preduzetnički način, žive duhom preduzetničkog menadžera. Njega čine izražena vizija i misija, a skloni su inovacijama. Zahvaljujući permanentnoj edukaciji brzo rastu i razvijaju se i beleže stalan uspeh. Skloni su da prepoznaju potencijal u drugima, te

zapošljavaju, odnosno izgrađuju kompetentan tim. Na bazi iznetih karakteristika poseduju potencijal za definisanje dugoročnih ciljeva i potrebne dugoročne strategije, a sve zajedno omogućava da efikasno realizuju biznis.

Preduzetnički menadžment u suštini znači proaktivan odnos prema promenama, koji preduzećima obezbeđuje najviše šansi za uspeh, a bez dobrog menadžmenta nema ni opšteg prosperiteta preduzeća. Osnova su inovacije, a ključ za inovaciju je da se sistemski stavi na probu život svakog aspekta preuzeća, svakog njenog proizvoda, usluga, tehnologije, tržišta i kanala distribucije. Menadžment koji stimuliše inovacije dugoročno obezbeđuje opstanak i rast biznisa.

U tom pogledu, upravljanje zasnovano na inovacijama podrazumeva proizvodnu specijalizaciju i poslovnu saradnju. Polazište, odnosno nosioci inovacija, specijalizacije i saradnje su upravo ljudski resursi. Upravljanje specijalizacijom podrazumeva iznalaženja načina da se očuva sposobnost preduzeća za dalji rast i razvoj i u tom pogledu, njena sposobnost konkurisanja. S druge strane, upravljanje saradnjom se odnosi na uspostavljanje prijateljskih odnosa među preduzećima. Saglasno pomenutom, resursi predstavljaju glavni razlog opredeljenja malih i srednjih preduzeća za uspostavljanje saradnje i samim tim, upravljanje na osnovu ljudskih resursa podrazumeva aktivnosti koje su uspostavljene na ljudskim odnosima. Sva tri oblika treba da se neguju, radi uspostavljanja kontinuiteta, praćenja promena koje tržište stvara, ali i u cilju očuvanja preduzeća (Preduzetnički menadžment malog biznisa, 2020).

3.4. FAZE STRATEGIJSKOG RAZVOJA PREDUZEĆA

Pojam „mali biznis,“ zbog činjenice da je većina preduzeća najčešće organizacija od jedne osobe, treba razumeti u kontekstu različitih razvojnih faza:

- osnivanje,
- opstanak i
- rast.

U fazi **osnivanja** preduzeća, niz kriterijuma će biti deo poslovne atmosfere koja ima uticaj na verovatnoću uspeha preduzeća. Na primer, pristup kvalitetnim uslugama poslovne podrške, finansiranju, povoljan poreski sistem koji pruža odgovarajuće poreske olakšice na investicije u kapitalnu opremu i prikladni propisi – sve to može doprineti potencijalnoj održivosti novih preduzeća. Najčešće, faza pokretanja i osnivanja preduzeća traje od 6 meseci do 2 godine, pre nego što se poslovanje i preduzeće konsoliduju, a zatim uđe u fazu opstanka i razvoja.

U razvojnoj fazi **opstanka**, koja počinje od 7 meseci do druge godine nakon osnivanja, svi kriterijumi postaju važni. Javno–privatni dijalog koristan je u razumevanju potreba preduzeća i u poboljšavanju lokalne poslovne okoline, u kojoj preduzeće deluje. S tim u vezi, sva preduzeća, a pogotovo mala i srednja preduzeća, ne dožive rast i mnogo preduzetnika odluči da zadrži poslovanje i menadžment na malom nivou, tako da preduzećem mogu lično upravljati. Tako dugo ostaju u fazi opstanka.

Ipak, neki prolaze kroz jednu fazu **rasta** tokom životnog ciklusa preduzeća. U ovoj fazi, pristup finansiranju, dostupnost veštinama i tehnologije mogu biti presudni za uspeh projekata rasta. Rast preduzeća takođe omogućava ostvarenje ideje strateškog cilja na lokalnom nivou, a tu se prvenstveno misli na radna mesta. Postoje dve ključne faze rasta preduzeća. Prva faza je prelaz iz pojedinačnog vlasništva i upravljanja malim preduzećem prema preduzećima kojima upravlja tim menadžmenta. Sledeća ključna faza u rastu preduzeća jeste rast iz malog preduzeća u srednje veliko preduzeće, koje ima jasno definisane osnovne poslovne funkcije. Tada potreba za dobrim menadžmentom sa odgovarajućim veštinama postaje ključno pitanje u podršci ili odmaganju rastu preduzeća.

Vlasnici, odnosno preduzetnici imaju pred sobom niz kritičnih ograničenja, koja je važno uzeti u obzir pri razvoju mera podrške. Preduzetnici upravljaju skupom međusobno zavisnih elemenata između njih samih i njihovih klijenata, dobavljača i drugih subjekata, koristeći ograničene ljudske, materijalne i informacione resurse. Ipak, država, na lokalnom i nacionalnom nivou, čini tek

jednog od mnogo različitih subjekata s kojima se preduzetnici moraju suočiti i razviti poslovni odnos. Potencijal za pojavljivanje suvišnih informacija je veliki, te iz tog razloga, država, na svim nivoima, mora uzeti u obzir da informativni materijali koji su preopširni neće biti predmet pažnje (Philpott et al., 2009). Vlasnici malih i srednjih preduzeća moraju uzeti u obzir ograničene resurse koje imaju i dostupne podrške razvoju ovog sektora. Pod tim se pre svega misli na podršku iz domena finansija, marketinga, dostupnost informacija i sl. U pogledu edukativnih programa, za preduzetnike je važno osigurati da je glavni naglasak na onome šta oni trebaju, odnosno na edukaciji za rešavanje problema u poslovanju i korišćenju tržišnih prilika na koje naiđu. Preduzetnici malih i srednjih preduzeća su holistički menadžeri, odnosno oni uglavnom rade sami. Naglasak treba staviti na podršku kako bi oni konsolidovali svoje neformalne sisteme. Takvi sistemi odgovaraju njihovom pristupu vođenja preduzeća, i ne treba nastojati da oni usvoje sisteme koji bi bili prikladniji u korporativnom okruženju. Pored toga, preduzetnici uvek sumnjaju u birokratiju i ne vole administriranje i popunjavanje raznih formulara.

4. DRUŠTVENA ODGOVORNOST U POSLOVANJU PREDUZEĆA

4.1. ŽIVOTNI CIKLUS PREDUZEĆA

Preduzeće kao poslovni sistem, ima svoj životni ciklus koji obuhvata faze stvaranja, rasta i nestajanja. Strategija pravovremenog prelaska iz postojeće u narednu fazu, značiće osvajanje više tržišnih učešća, više profita i više šansi za samoodrživost. Ukoliko nema te strategije može se očekivati stagnacija i saturacija životnog ciklusa preduzeća (Kastratović i Marinković, 2007).

Literatura ističe ulogu malih i srednjih preduzeća. Sa ekonomskog stanovišta, u odnosu na velika preduzeća, mala i srednja preduzeća predstavljaju glavni generator privrednog rasta. U privredama, naročito razvijenih zemalja, mala i srednja preduzeća postižu visoku efikasnost poslovanja i najveći su izvor novog zapošljavanja. Sa druge strane mala i srednja preduzeća predstavljaju put prestrukturiranja privrede i radne snage. Kako mala i srednja preduzeća imaju visoku motivisanost vlasnika, menadžera i zaposlenih, raspolažu potencijalom za povećanje izvozne mogućnosti i smanjenja uvozna zavisnost zemlje (Kastratović i Marinković, 2007).

Pored niza već navedenih prednosti važno je istaći i prednosti u tehnološkom smislu (Ceranić, 2004). Mala i srednja preduzeća se uspešno adaptiraju na tehnološke izazove i brzo osvajaju nove proizvode u procesu diversifikacije i specijalizacije proizvodnje i uvode tehnološke inovacije. Samim tim, svest pojedinca, kao i menadžmenta preduzeća mora biti aktivni pokretač neophodnog uravnoteženja svih poslovnih faktora, uz primenu poslovne etike. S obzirom na to da menadžment preduzeća predstavlja skup ključnih rukovodilaca u preduzeću, od koga zavise rezultati rada, lični razvoj i razvoj preduzetničke svesti doprinose povećanju privrednih aktivnosti, odnosno stvara osnovu ka dugoročnom održivom razvoju (Milošević i Vujičić, 2016). Sledstveno tome, menadžer je uvek u epicentru dinamike organizacije, tako da govoriti o

promenama u preduzeću, znači zapravo govoriti o menadžerima u promenama. Od njih se očekuje da uspešno upravljaju nametnutim ili zatečenim promenama

Da bi bio uspešan u svom poslu, menadžer mora uvek iznova da pažljivo procenjuje promene. Za preduzetnike je važno da znaju, da ulaganje u znanje predstavlja najunosnije ulaganje, odnosno znanje je najdragocenija imovina, koja ima neograničeni potencijal (Nenadić, 1997). Ignjatijević i saradnici (2018) ističu da u savremenim uslovima privređivanja ulaganje u znanje, istraživanje i razvoj je u direktnoj vezi sa unapređenjem efikasnosti proizvodnje. Savremena ekonomska teorija zastupa stav da privredni rast i razvoj počivaju na razvoju ljudskog kapitala, kao ključnom proizvodnom resursu. Ulaganja u obrazovanje populacije pozitivno utiču na ekonomski rast, kretanje prosečne produktivnosti rada i realni rast zarada. Viši nivo obrazovanja implicira viši nivo najamnina, a one motivišu ljude da se obrazuju (Cvetanović & Despotović, 2014).

Iako promene prirodno izazivaju probleme koje treba rešavati, u preduzetništvu znače život i ne treba im se suprotstavljati. Menadžerima nije dovoljno da imaju samo iskustvo, da bi pratili promene, već moraju imati i dar opažanja, odnosno veštinu da se koriste starim iskustvom u ciju sticanja novog.

4.2. PREDUZEĆA KAO POKRETAČI EKONOMSKOG RAZVOJA DRUŠTVA

U današnjim uslovima života, preduzeća svojim privrednim aktivnostima predstavljaju pokretač ekonomskog razvoja države. Preduzeća upošljavaju radno sposobno stanovništvo i tako direktno doprinose stvaranju bruto domaćeg proizvoda. Dakle, pored doprinosa i uticaja na zaposlenost, preduzeća doprinose ukupnom privrednom rastu. Preduzeća svojom delatnošću, investiranju, zapošljavanju i sl. podižu bruto domaći proizvod, što se manifestuje na ukupan životni standard i jačanje međunarodne konkurentske pozicije pojedinačnih subjekata, ali i zemlje (Janković i Golubović, 2019).

Promenljivo okruženje, odnosno promene na tržištu i u uslovima poslovanja, nameću potrebu prilagođavanja. Saglasno savremenim trendovima, prilagođavanja pomenutim zahtevima su u načinu poslovanja, ali i u

načinu razmišljanja. Samim tim, preduzetništvo je usmerena na proces organizovanja i inoviranja poslovanja preduzeća, radi osvajanja novog tržišta i ostvarivanja dobiti, kao primarnog cilja. Ipak, ono je vezano za sve segmente ljudskog ponašanja i delovanja i na taj način, razvija kreativnost, utiče na pospešivanje rađanja ideje i obogaćuje ljudske potrebe (Penezić, 2010). Glavnu strategiju preduzeća označava specijalizacija, koja utiče na jedinstvenost proizvoda i usluga. Ključno pitanje je kako izgraditi specijalizovano preduzeće, koje će u današnjim uslovima rada biti održivo i ekološki odgovorno (Martinović i Tanasković, 2013). Briga o budućem životu generacija stanovništva, kroz kvalitetan način življenja i dostupnosti ograničenih prirodnih resursa za obavljanje svakodnevnih životnih, a time i privrednih aktivnosti predstavlja okosnicu ovako široko postavljenog koncepta održivog poslovanja u saglasnosti sa principima očuvanja životne sredine i ekološke odgovornosti. Unapređenje ekonomskih performansi, često je povezano sa rastom privredne aktivnosti, kroz intenziviranje proizvodnih i prerađivačkih delatnosti (Domazet i Jovanović, 2016).

U tom pogledu, bez analize životnog ciklusa preduzeća, ne može se zamisliti proces efikasnog odlučivanja u savremenom preduzeću, pa samim tim ni potpuno usvajanje odgovornog načina poslovanja (Krstić i sar., 2014).

Slika 9. Tehnološke inovacije



Izvor: <https://irevolucija.net/> (preuzeto: 10.10. 2020)

4.3. ZNAČAJ INOVATIVNOSTI U CILJU POSTIZANJA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PREDUZEĆA

Preduzetničko upravljanje počiva na inovaciji i zahteva upravljanje specijalizacijom, upravljanje saradnjom i upravljanje zasnovano na ljudskim resursima. Specijalizacija je sredstvo konkurentske borbe preduzeća. S druge strane, resursi predstavljaju ključni razlog opredeljenja preduzeća za uspostavljanje saradnje. Upravljanje zasnovano na ljudskim resursima podrazumeva, aktivnosti koje su zasnovane na ljudskim odnosima. U današnjim, tržišnim uslovima, međusobni odnosi zaposlenih i poslodavaca najviše utiču na produktivnost (Lojić i Đurić, 2011).

Preduzeća koja nameravaju da se trajno uključi u međunarodne tokove ili da prošire svoje poslovne i tržišne horizonte, moraju da imaju jasnu strategiju svoje poslovne i tržišne ekspanzije, što je istovremeno i preduslov uspešnog konkurentskog pozicioniranja na odabranim ciljnim tržištima (Savić i Pavlović, 2014). U cilju stvaranja konkurentskih proizvoda potreban je kreativan menadžment, sa specifičnim znanjima i veštinama i primena savremenih tehnologija. Preduzeća treba neprekidno da unapređuju nivo produktivnosti postojećih sektora, dodaju poželjne karakteristike, usavršavaju tehnologiju proizvodnje ili povećavaju njenu efikasnost (Raičević i sar, 2012).

Raspolaganje adekvatnim znanjem i veštinama u upravljanju biznisom danas, sve više postaje ključni činilac rasta i razvoja, time i njihovog doprinosa ukupnom privrednom napretku (Lojić i Đurić, 2011). Napredak sveukupnog razvoja ili kako Pokrajac (2001) i Đurović (2012) navode društvo znanja i ekonomije zemalja EU bazirane su na znanju, te time sposobne da održe kontinuitet ekonomskog rasta praćeno povećanjem broja radnih mesta i primanja.

U pogledu savremenog poslovanja, promene u društvu, utiču i na promene u proizvodnji, kao i na pitanje održivog razvoja i zaštite životne sredine, koje je od posebnog značaja, ne samo za preduzeća, nego i za

celokupnu društvenu zajednicu. Društveno odgovorno poslovanje je koncept, prema kome privredni subjekat svesno i dobrovoljno u svoje poslovanje integriše brigu o društvu i prirodi. , Takvo poslovanje rezultat je potrebe za novim izvorima ekonomskog rasta, uz investiranje u čistiju proizvodnju, energetska efikasnost i očuvanje životne sredine. Na institucionalnom nivou, preduzimanje mera održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja preduzeća, podstiču obaveze usklađivanja sa važećim propisima (Lukinović i sar., 2017). Društvena odgovornost preduzeća podrazumeva ne samo svest vrhovnog menadžmenta, nego i zaposlenih u preduzeću, u pogledu neophodnosti zaštite životne sredine u procesu rada preduzeća, a time i unapređenju ljudskog zdravlja, s obzirom na činjenicu da preduzeća treba da budu jedna od pokretača potrebnog uravnoteženja ekonomskih i ekoloških faktora.

Saglasno pomenutom, postizanje konkurentne prednosti u globalnoj privredi, zahteva inovativan pristup poslovanju, prevashodno kada se radi o znanju. Upravljanje u preduzećima mora biti orijentisano u pravcu ulaganja u znanje i povećanje produktivnosti rada i efekata znanja (Ožegović i Pavlović, 2012).

Globalizacija i tehnološka revolucija, tokom poslednjih decenija, dovele su do toga, da je znanje je postalo ključni nosilac konkurentnosti i ekonomskog rasta pojedinih zemalja (Bešić i Đorđević, 2008). Danas govorimo o doprinosu i značaju IKT-a i transformaciji svetske ekonomije izazvane globalizacijom i razvojem IKT sektora (Sagi i sar, 2006). Novija istraživanja IKT sektora, ukazuju da zemlje Zapadnog Balkana još uvek zaostaju za razvijenim evropskim zemljama (Krstić i Džunić (2013). U uslovima dinamičnih promena u okruženju, inovativnost u svim oblastima postaje ključni faktor strategija diferenciranja i pozicioniranja preduzeća. Tržišno orijentisana preduzeća su konkurentnija, jer stvaraju jedinstvenu vrednost koja inkorporira elemente kreirane na osnovu jasno definisanih potreba i želja potrošača.

Sposobnost preduzeća da kreira nove šanse u konkurentsku i tehnološku prednost u sve intenzivnijem okruženju, ključni je faktor poslovnog

uspeha. Ova sposobnost je ključna i prvenstveno se ogleda u proaktivnom načinu razmišljanja i delovanja i strategijskoj fleksibilnosti, koju je moguće povećati, ukoliko su strategije rezultat inovativnog reagovanja i stvaranja veće različitosti u odnosu na konkurente (Rajkov i Zečević, 1990). S tim u vezi, u novijem periodu, održivi razvoj ima značenje novog ekonomskog učenja, metode i politike društveno – ekonomskog razvoja u globalu. Ovaj razvojni pristup naročito je značajan za privredne oblasti, s obzirom da se u obavljanju privredne delatnosti, posebna pažnja mora usmeriti na održivi razvoj, koji treba da bude tretiran kao metod kojim se obezbeđuje povezivanje ekonomskih i ekoloških činilaca, jer se na taj način usklađuju ekonomski ciljevi, kroz način korišćenja prirodnih resursa, a samim tim preduzeća postaju društvena odgovorna.

Zasnivanjem i primenom politike održivog razvoja, a kroz inovativnost u svom radu, preduzeća obezbeđuju dugoročne i stabilne osnove za podsticanje obnavljanja i zaštite obnovljivih prirodnih resursa, u funkciji zaštite globalne životne sredine (Simić, 1996). Iz tog razloga, preduzeća u svom poslovanju, moraju težiti ka inovativnim aspektima, uvodeći nove sisteme i tehnologije, koje mogu smanjiti pritisak na životnu sredinu, ali i da doprinesu, da privreda i način života postanu otporniji na promene.

4.4. PREDUZEĆA U FUNKCIJI ODRŽIVOG RAZVOJA PRIVREDE

Održivi razvoj je jedan od načina da se svet razume kao složena interakcija privrednih, društvenih, političkih, kao i ekoloških sistema, podrazumevajući i etički pogled na svet. Primena tehnologije dovodi do globalnih promena, koje su upravo posledica delovanja ljudi. Održivi razvoj, strateško upravljanje i planiranje, povezani su u velikoj meri. U razvoju i radu preduzeća je potrebno postaviti određene strategije, pošto su preduzeća nosioci održivog razvoja i most između ekologije i ekonomije. Održivi rast i razvoj polazi od zadovoljavanja sadašnjih potreba, ali na način da se racionalno koriste prirodni resursi, u cilju osiguranja zadovoljenja potreba budućih generacija.

Održivi razvoj je koncept koji je globalne i političke prirode. On postavlja odgovornost i dužnost svih članova društva da promene ponašanje i vrednosti, tako da ljudi sa svojim potrebama i željama ne preteraju sa prirodnim resursima i uništavaju raznolikost života. Na taj način, promišljanje o održivom razvoju podstiče ljude da stvaraju, usvajaju i integrišu znanja i nove načine razmišljanja (Ross, 2009). Ekonomska održivost, a time i ekonomski činioci održivog razvoja podrazumevaju sistem proizvodnje koji zadovoljava sadašnje nivoe potrošnje bez ugrožavanja budućih potreba (Lobo i sar., 2015).

Dakle, u savremenim uslovima, znanje predstavlja najvažniji resurs industrijske ekonomije i kao takvo, osnovnu determinantu inovativnosti i profitabilnosti preduzeća. Znanje, razumevanja i iskustva iz svakog sektora društva i svake ljudske kulture, mogu dati svoj doprinos u rešavanju mnogih problema, kojih je sve više i postaju u velikoj meri komplikovani društveni problemi, koji predstavljaju ekološke i ekonomske izazove.

Zadatak svakog preduzeća je da svoju organizaciju i upravljanje usmeri da kreira takvu organizacionu kulturu i radno okruženje, koji podrazumevaju, osim konstantnog učenja i usavršavanja zaposlenih, očuvanje prirodne sredine i povećanje ekološke svesti o neophodnosti zaštite životne sredine (Micići Arsić, 2017). Poboljšanje tehnološke osnove proizvodnje jedan je od osnovnih uslova povećanja konkurentnosti na tržištu, i ubrzanja privrednog razvoju u zemljama u razvoju, ali i zemljama u tranziciji. Time se omogućava istovremenost napretka u proizvodnoj efikasnosti, i sticanju boljih ekoloških performansi, što je od značajan za oblikovanje stranih direktnih investicija (Vukadinović i sar., 2016).

Proizvodne organizacije postaju sve više faktor razvoja tržišta, a time i sopstvenog razvoja. Ovaj novi izazov doveo je do toga da troškovi poslovanja moraju da se povećaju u onim sferama koje svojom aktivnošću utiču na tržište, a to ujedno zaoštrava problem ekonomije proizvodnje. Potrebno je ostvariti ravnotežu troškova proizvodnje, istraživanja i investicione sposobnosti proizvodne organizacije, uključujući i troškove zaštite životne sredine, koji predstavljaju važan segment ukupnih troškova poslovanja (Rajkov i Zečević, 1990). Krajnji cilj koncepta održivosti je usmeren na obezbeđenje odgovarajuće

usklađenosti i ravnoteže između društva, ekonomije i životne sredine (Stanković i sar., 2013).

Strategijom razvoja Evropske unije, u prethodnom periodu, glavni cilj strategijskog razvoja bio je usmeren na to da Evropska unija bude najkonkurentnija ekonomija u svetu, sposobna za održiv ekonomski rast, sa više boljih radnih mesta, ali veliki deo ciljeva, nije ostvaren. Iz tog razloga, Evropska unija je 2010. godine usvojila revidiranu strategiju, u kojoj je postavila za cilj postavljanje održivog i ekonomskog rasta, u pogledu rasta, nivoa zaposlenosti, produktivnosti i socijalne kohezije. Takođe, u okviru Evropske unije definisana je i vizija i ciljevi, koji nameravaju da se ostvare, a to su: zapošljavanje, istraživanje i razvoj - kao osnovica za razvoj inovacija, klimatske promene i korišćenje obnovljivih izvora energije, obrazovanje i borba protiv siromaštva i socijalne isključenosti (Milošević i Vujičić, 2016).

U pogledu broja preduzeća, koja su osnovana na teritoriji Evropske unije, najveći broj onih koja su registrovana su mala i srednja preduzeća, čak 99%, od preko 200 miliona preduzeća, pri čemu je od toga 93% onih preduzeća, koja su najmanja, tzv. mikropreduzeća, koja imaju do deset zaposlenih, što je ujedno i glavni razlog što mala i srednja preduzeća predstavljaju osnovni izvor zapošljavanja radne snage i značajan izvor stvaranja bogatstva u Evropskoj uniji (Ožegović i Pavlović, 2012). Praksa Evropske unije je pokazala da teritorijalne jedinice (opštine, gradovi, okruzi, regioni) predstavljaju bolji okvir za realizaciju jednakog razvoja, solidarnosti, kao i zaštite životne sredine. U korist te činjenice govori i to da je jedna trećina budžeta Evropske unije namenjena regionalnoj politici, a osim regiona, u budžet su uključene i ostale teritorijalne jedinice. Jednak razvoj doprinosi političkoj i socijalnoj stabilnosti zemlje, stvarajući uslove za brži ekonomski razvoj svih teritorijalnih jedinica.

U Srbiji, mala i srednja preduzeća predstavljaju pokretačku snagu privrede i na taj način, njihov značaj se ogleda kroz:

- povećanje broja zaposlenih,
- doprinos inovacijama i stvaranju novih tehnologija,

- brži rast proizvodnje i usluga,
- povećanje konkurentnosti na tržištu,
- povećanje izvoza,
- povećanje produktivnosti rada i
- angažovanja stranog kapitala.

Sektor malih i srednjih preduzeća u Srbiji čini 99,9% ukupno aktivnih preduzeća i predstavlja važan segment privrede Srbije (Milanović, 2020). Poseban značaj njihov se ogleda u zemljama koje su u tranziciji, koje imaju probleme sa nezaposlenošću, kao i nedovoljne konkurencije, ali i malog stepena privredne aktivnosti (Ilić, 2018).

Strategija razvoja za period od 2015. godine do 2020. godine, koju je donela Vlada Republike Srbije, usmerena je na unapređenje uslova za razvoj i konkurentnost preduzeća. Polaznu osnovu Strategije čini razvoj privrede, koja svoju konkurentnost gradi na privatnoj preduzetničkoj inicijativi i znanju, ali i primeni novih tehnologija i inovativnosti (Strategija razvoja MSPP 2015-2020).

Samim tim, ekonomski aspekt upravljanja zaštitom životne sredine, ne može se razdvojiti od ukupne nacionalne ekonomije (Vukadinovići sar., 2016). Samim tim, neophodno je ukazati na činjenicu da je u Srbiji stanje životne sredine i dalje nepovoljno, kao i izostanak konkretnih mera u svim važnim sektorima, koji su od presudnog značaja za životnu sredinu. Takođe, činjenica je da se Srbija zalaže za pridruživanje Evropskoj uniji i da je to jedan od razloga modernizacije zakonodavstva u oblasti zaštite životne sredine, poslednjih godina, ali je neophodna veća primena donetih propisa i veća kontrola rada preduzeća, u pogledu očuvanja i zaštite životne sredine. Zemlje koje nauče kako da koriste svoje prirodne resurse na održiv način, biće na dobitku, jer zelena ekonomija treba da doprinese kontinuiranom ekonomskom razvoju, uz poboljšanje uslova života, što svakako ne može biti u dovoljnoj meri ispunjeno, ukoliko se ne poveća svest o ekološkoj odgovornosti pojedinca, a time i preduzeća.

4.5. FUNKCIJA PREDUZEĆA U ODRŽIVOM RAZVOJU

Povećana upotreba resursa i uticaj na životnu sredinu, koji su povezani sa sve većom globalnom populacijom i ubrzavanjem razvoja, učinili su očiglednim da „uobičajeno poslovanje“ nije dovoljno dobro da bi se dostiglo održiva budućnost i poslovanje (Bocken i sar., 2014).

Upravljanje održivosti i njegovo integrisanje u organizacije mogu se analizirati iz različitih perspektiva. U tom smislu, za održivi razvoj, u pogledu funkcije menadžmenta, od značaja je strateško razmišljanje za održivi razvoj. Posebno je važna strategija održivosti i integracija održivosti u biznisu, organizacioni dizajn i organizacione promene za održivost i održivi poslovni modeli.

Da bi se uspešno izgradili procesi održivosti, potrebno je razviti i primeniti nove upravljačke kompetencije i komplementarne modele upravljanja i organizacije (Broman i sar., 2017).

Preduzeće svoje poslovanje treba da zasniva na primeni takvih tehnika menadžmenta, koje podržavaju:

- inovativnost,
- konkurentnost,
- unapređenje znanja zaposlenih.

Preduzećima iz zemalja u tranziciji, u koje spada i Srbija, proces tranzicije treba da omogući osposobljenost za:

- samostalni tržišni nastup,
- zdravu konkurentsku borbu i
- poslovanje u međunarodnim okvirima.

Ovo podrazumeva značajne promene za preduzeća, pre svega potrebno ih je preprojektovati i definisati glavne postulate poslovanja na novim osnovama, jer da bi se omogućio nesmetani ekonomski razvoj, neophodno je

da se na svim nivoima prihvati model preduzetničkog ponašanja (Bešić i Dorđević, 2008). Menadžeri ostvaruju liderstvo i kao takvo, ono je primarno unutar menadžmenta. Duh kompanije nastaje iz duha, koji vlada u menadžerskoj grupi, pa je u preduzeću potreban menadžment, koji će delovati liderski, a resursi koji mogu da se uvećavaju, mogu biti samo u smislu ljudskih resursa, odnosno njihovog znanja. Znanje menadžerskog tima je ključni faktor uticaja i metoda, kojima se menadžeri koriste u vođenju preduzeća. Da bi menadžment mogao da upravlja preduzećem, tu aktivnost mora dobro da obavlja, pri čemu je potrebno da njegovi članovi imaju odgovarajuća opšta i specifična znanja i sposobnosti. Posedovanje i vrsta znanja i sposobnosti zavisi od vrste poslova koje obavljaju i područja poslovanja, a sve to utiče na odluka koje donose i organizacijskog nivoa na kojem se donose.

Pitanje održivog razvoja se nameće kao koncept, koji ne može biti zanemaren u upravljačkoj strukturi preduzeća i na taj način mora predstavljati važno pitanje menadžmenta svakog preduzeća, uključujući vrhovni menadžment, koji ima široka opšta, kao i dovoljno obuhvatna znanja, da shvati značaj zaštite životne sredine i očuvanja prirode, usmeravajući zaposlene u preduzeću da odgovorno upotrebljavaju resurse i sprovode osnovne strateške aktivnosti, kojima je definisan planski princip i kriterijum daljeg rasta i razvoja preduzeća.

Menadžment ima višestruke zadatke. Jedan od zadataka je da planira ciljeve preduzeća, i načine njihovog ostvarivanja, da planira i predviđa budućnost i planira potrebe i razvoj, kao i da planira finansijska sredstva, uzimajući u obzir stvarne i potencijalne potrebe. Menadžment koristi planove kao osnovu za procenu uspeha u poslovanju i kao osnovu za utvrđivanje ostvarenih rezultata. Planiranje ima značajnu ulogu u proceni i kontroli pojedinih akcija i aktivnosti. Upoređivanjem planiranih i ostvarenih rezultata, dolazi se do zaključka o realnosti planiranja i uspehu sprovedenih aktivnosti.

S druge strane, organizovanjem se uspostavlja red i stvara stanje u kojoj su identifikovani i definisani zadaci svakog pojedinca i organizacionog dela. Na taj način se vrši podela poslova i stvaraju obaveze za njihovo izvršavanje i

raspodeljuje odgovornost i autoritet na pojedince i pojedine organizacione pozicije. Usklađivanje pojedinih delova postiže se kroz organizovanje sistema komuniciranja i koordinacije (Stefanović, 2004).

Današnja privreda ne može bez preduzeća, a poseban uticaj ima sektor malih i srednjih preduzeća. Njihova prednost je očigledna u odnosu na velika preduzeća. Nikada, tokom istorije, nije bio veći interes za mala i srednja preduzeća, kao danas.

Ipak, sve veći naglasak, u pogledu poslovanja preduzeća, stavlja se na poštovanje principa održivog razvoja, što se može uočiti u aktuelnim strategijama, koje su usmerene na različite segmente života, pri čemu Evropska unija ima prednost, u pogledu uspostavljanja regulativa iz ove oblasti.

Uvođenje etičkih principa u poslovanje preduzeća, predstavlja sve više osnov ponašanja i rada sve većeg broja preduzeća, a dobra reputacija se stiče i održava doslednim potvrđivanjem misije i vizije preduzeća. Svakako, broj preduzeća u današnje vreme beleže sve veći rast, čemu u prilog ide i činjenica da države podstiču preduzetništvo, a njihovu pozitivnu budućnost nameću nova menadžerska znanja, kao i novi proizvodi i usluge. S tim u vezi, neophodno je da se poslovanje preduzeća postavi na način da dostigne svoje ambicije održivosti i na taj način integriše održivost, postavljajući jasne ciljeve i ključne pokazatelje rada. Menadžment treba da bude snažno uključen u upravljanje održivosti, pokazujući ne samo njihovu stratešku važnost, već značajnu važnost sa aspekta poštovanja komunikacije i reputacije preduzeća, jer veličina, obim, struktura i industrija preduzeća utiču na prakse upravljanja održivosti, kao pokretače i barijere u integraciji održivosti.

Pitanja održivosti moraju biti integrisana u operativno upravljanje i uzeti u obzir u svim aktivnostima, rutinama i procesima, kako bi se razvila održiva organizacija. Jedna od strategija koja može pomoći preduzećima da se suoče sa sve većim izazovima okruženja i društva je povećavanje strateške sposobnosti, u cilju kontinuiranog prilagođavanja svoje strategije i iskorišćavanja svih pogodnih mogućnosti.

U Srbiji, iako menadžment preduzeća ukazuje da ona predstavljaju pokretačku snagu privrede, još uvek nedostaju povoljni izvori finansiranja. Takođe, postoji i otežana naplata potraživanja i nedovoljna usklađenost poslovanja sa standardima kvaliteta. Veliki problem stvara i nedostatak radnika odgovarajućih stručnih kvalifikacija. U budućnosti, velika korist za preduzeća, a posebno za sektor malih i srednjih preduzeća bi bila u tome, da dobiju neophodne informacije za razvoj preduzetništva, kao i informacije o nastupu na evropskom tržištu, saradnji sa evropskim partnerima i novim pristupima u poslovanju. Preduzeća u Srbiji nemaju dovoljno iskustva u inovativnom razvoju poslovanja i iz tog razloga, potrebno je da preduzećima upravljaju dobri menadžeri, u pogledu obučenosti i sposobnosti. Veština i sposobnost menadžmenta osnovni su razvoj strategije malih i srednjih preduzeća, pošto mala preduzeća imaju uglavnom mali stepen specijalizacije poslova, kao i upravljačkih i poslovnih funkcija.

5. INOVATIVNOST I KONKURENTNOST U FUNKCIJI PREDUZEĆA

5.1. MENADŽMENT INOVACIJA U PREDUZEĆU

Inovacija je proces pretvaranja ideje u praktičnu primenu, odnosno realizaciju. Inovacija kao specifičan oblik promene, predstavlja vrlo širok koncept koji se može definisati s obzirom na različite aspekte – kontekst posmatranja, od kojih se izdvajaju (Drucker, 1995):

- preduzetništvo,
- kompetitivna prednost,
- inovacione aktivnosti i procesi,
- priroda inovacije.

Inovacija kao ključni element preduzetništva se definiše se: „Inovacija je specifičan alat preduzetnika, sredstvo pomoću koga oni koriste promenu kao mogućnost za različiti proizvod ili uslugu“ (Drucker, 1995). Preduzetništvo se bazira na inovacionim procesima, odnosno, inovativnost predstavlja osnovu svakog preduzetničkog poduhvata.

Inovativnost kao svojstvo preduzeća ogleda se, prvenstveno, u:

- otvorenosti prema promenama,
- uspešnom upravljanju promenama i
- uspešnom prihvatanju promena.

Inovativnost organizacije, posmatrana kao svojstvo organizacije, inicira i bavi se inoviranjem i inovacionim procesima, i predstavlja neophodni uslov uspešnog funkcionisanja, u smislu ostvarenja dugoročnog poslovnog uspeha. Sve se više oseća potreba za preduzećem koje je u stanju da, s jedne strane, ima tako usaglašenu strategiju sa strukturom, koja dovodi do omogućavanja normalnog funkcionisanja, a s druge strane, ima mogućnost da uoči potrebu i

izvrši promene inovativnog karaktera. Sve karakteristike, koje se koncipiraju na shvatanju potrebe inoviranja i upravljanja inovacijama za uspešno funkcionisanje, definišu se kroz pojam inovativne organizacije. Inovativnost preduzeća predstavlja osnovu razvoja, u cilju dugoročne profitabilnosti i konkurentnosti, te održavanja balansa između efektivnosti i efikasnosti. Najbolji odnos između ovih strateških orijentacija može da se postigne, ako se pravilno formuliše inovaciona strategija preduzeća. Važna je uloga projektnog tima za inovacije, u koji bi trebalo da bude uključen i top menadžment, u cilju uspešnog načina upravljanja u svim fazama inovacionog procesa, odnosno od ideje do komercijalizacije.

Inovacioni proces je multifaktorski, što predstavlja visok stepen integracije u okviru preduzeća i između preduzeća. Značajno je izdvojiti funkcije u preduzeću koje su osnovne za proces inovacija i upravljanje inovacijama, a to su:

- istraživanje i razvoj,
- proizvodnja i marketing.

Uspešno upravljanje inovacijama bazira se na konceptu upravljanja protokom znanja u okviru osnovnih funkcija u preduzeću, kojim treba podržati i komunikaciju sa okruženjem, u cilju povećanja konkurentnosti i profitabilnosti, odnosno, ostvarenja ukupnog poslovnog uspeha.

5.2. INOVACIONA STRATEGIJA

Jedno od glavnih pitanja upravljanja inovacijama odnosi se na donošenje strateških odluka iz oblasti razvoja novih proizvoda, usluga, procesa, kojima se usklađuju sposobnosti preduzeća i mogućnosti koje postoje u okruženju, radi ostvarivanja dugoročnih poslovnih ciljeva. Definisane inovacione strategije je osnovni element uspešnog upravljanja inovacijama u preduzeću. Inovaciona strategija ima svoju osnovu u poslovnoj strategiji, odnosno, mora biti podrška

poslovne strategije, gde ima ulogu posrednika između preduzeća i okruženja u domenu inovativnosti.

Preduzeća su u neprekidnoj situaciji da donose strateške odluke u okviru inovacionog portfolia, prvenstveno u cilju definisanja prioriteta inovacionih projekata, kao i uspostavljanja inovativnih kompetentnosti. Iz tog razloga se inovaciona strategija mora usklađivati i sa tehnološkom, marketing, proizvodnom i drugim funkcionalnim strategijama, kao i sa strategijom intelektualne svojine. Inovaciona strategija koncipira se i na poslovnom modelu, kao i na tehnologiji preduzeća. Inovacija je sposobnost preduzeća da kreira novu vrednost u preseku poslovanja i tehnologije, preduzeće se ne može osloniti samo na invenciju ili tehnologiju za uspeh. Uspešna preduzeća kombinuju tehnološku promenu sa promenom poslovnog modela za uspešnu realizaciju inovacije.

Postoje tri ključne oblasti u kojima se inovaciona strategija vezuje za promenu poslovnog modela:

- planirana vrednost, šta se prodaje i isporučuje tržištu;
- lanac snabdevanja, kako se kreira i isporučuje tržištu;
- ciljni kupci, kome se isporučuje.

Privredna funkcija preduzetnika, preko koje on ostvaruje privredni razvoj, sastoji se u tome, da on otkriva i ostvaruje nove mogućnosti kombinacije, čini ih živim i realnim. U tom pogledu, inovacija donosi sa sobom prednost, ali proces promene je često ipak bolan i može da bude povezan sa visokim troškovima.

Pod inovacijom se ne podrazumeva samo jedan aspekt stvaranja novog proizvoda, već splet više elemenata koji mogu da se pojave parcijalni ili kombinovani modeli (Trpe, 1991):

- proizvodnja i plasman novog proizvoda, odnosno, novih kvaliteta proizvoda
- uvođenje novih proizvodnih metoda
- stvaranje novih organizacija

- osvajanje novih tržišta za plasman
- osnivanje novih tržišta sirovina.

Prema ekonomskim teorijama, dugo godina se tvrdilo da velika preduzeća zbog svoje sposobnosti eksploatacije tržišne snage, osiguravaju da se inovacije istraživanja i razvoja isplate, i profit povrati.

Dokazi studija o preduzećima, negirali su ovakav pogled, pa su univerziteti i vlade u svetu uložili značajan napor kako bi pomogli u razvoju inovativnih delatnosti u preduzećima, a prevashodno u sektoru malih i srednjih preduzeća i na taj način stvorili inovativna nova preduzeća, zasnovana na ideji komercijalizacije novih izuma i inovacija. U današnje vreme se takođe veruje da birokratska kultura većih organizacija stvara situacije izbegavanja rizika povezanih s istraživanjem i razvojem, pa zato stvara uslove u kojima je verovatnije da će preduzeća biti inovativnija.

Za definisanje inovacione strategije, koja će obezbediti konkurentnost preduzeća ključni su elementi:

- *rivalitet* – ukoliko je indeks koncentracije visok, sledi da veliki tržišni udeo imaju najveća preduzeća, odnosno poslovno područje je koncentrisano. Sa aspekta preduzeća koja imaju visok tržišni udeo, izgled tržišta je manje konkurentan, bliži je monopolu.

Nasuprot tome, nizak indeks koncentracije ukazuje da oblast delatnosti preduzeća karakteriše postojanje velikog broja konkurenata, među kojima nijedan ne zauzima visok tržišni udeo i za ova fragmentisana tržišta se kaže da su konkurentna. Rivalitet je potrebno definisati i na osnovu dodatnih pokazatelja;

- *pretnje supstituta* – supstitutivni proizvodi se odnose na proizvode u drugim delatnostima. Konkurencija izazvana pretnjom supstituta dolazi izvan date oblasti poslovanja. Pretnja supstituta postoji kada na tražnju za proizvodima, odnosno na elastičnost cene nekog proizvoda utiču supstitutivni proizvodi, što je više supstituta, tražnja postaje elastična, kupci imaju više alternativa;

- *barijere ulaska* – nisu samo postojeći rivali prema preduzećima u nekoj oblasti poslovanja. Mogućnost ulaska novih preduzeća, takođe, utiče na konkurenciju;
- *snaga snabdevača* – poslovanje zahteva resurse, te stvaraju relacije kupac-slabdevač, između grane i preduzeća koje proizvode sirovine za proizvod. Jaki snabdevači mogu izvršiti uticaj na oblast poslovanja, kroz prodaju sirovina po visokim cenama i uzimanjem dela profita u datoj oblasti;
- *moć kupaca* – kada je uticaj kupaca veliki, relacija prema proizvodnoj delatnosti je blizu stanja koje se označava monopson - tržište na kome postoji mnogo snabdevača i jedan kupac, koji može da određuje cenu. U praksi postoji malo pravnih monopsona, ali ponekad, postoji asimetrija između proizvodne delatnosti i kupca.

Inovaciona strategija može biti proaktivna i reaktivna inovaciona strategija.

Proaktivna strategija (inovacioni lider) – preduzeća se bave predviđanjem i nastoje da anticipiraju promene u okruženju i iskoriste mogućnosti.

Reaktivna strategija (inovacioni sledbenik) – preduzeća reaguju na zahteve i potrebe kupaca i aktivnosti konkurencije.

Osnovne karakteristike inovativne organizacije su otvorenost i orijentacija prema promenama, što predstavlja uslov za visok stepen inovativnosti preduzeća. Za inovativno preduzeće, čiji je strateški resurs inovacija kao ključni faktor konkurentnosti, mogu se identifikovati i druga svojstva:

- tržišna orijentacija, kreiranje superiorne vrednosti za korisnika
- prihvatanje rizika i tolerancija grešaka, greške su moguće, razlog su za učenje
- razvoj zaposlenih, jedini kreativan element i izvor ideja
- niska specijalizacija poslova, povećan broj sposobnosti i kompetentnosti

- maksimalna decentralizacija, minimalan broj hijerarhijskih nivoa, tzv. horizontalne organizacije
- intenzivna komunikacija, «visoka propusna moć» između organizacionih jedinica, intenzivna komunikacija u istom hijerarhijskom nivou
- mrežna struktura, timski rad i fleksibilnost
- priprema integrativnih mehanizama u strukturi, komunikacija i koordinacija između pojedinaca i delova organizacije.

Uz pojam inovativno preduzeće, vezuju se i pojmovi inovativne organizacione kulture i strukture. Organizaciona kultura obuhvata zajedničke elemente interpretativnih šema većine članova organizacija.

Interpretativne šeme su uređen skup značenja koji je visoko strukturiran, kumuliran na osnovu iskustva i percepcije, pamćenja i zaključivanja. Kada je u pitanju praksa inovativnih preduzeća, postoje različiti pristupi, s obzirom na to da konkurenti nikada ne znaju šta je sledeći potez inovacionog preduzeća.

5.3. INOVACIJE U INDUSTRIJSKOM KONTEKSTU

Preduzetnik nije nikakav pronalazač, jer on ne otkriva ideje, već realizuje dela. Međutim, pronalazači, često postaju preduzetnici, a preduzetnici su često i pronalazači. Saglasno tome, inovacija donosi sa sobom uvek stvaralačko razaranje, jer staro mora biti potisnuto novim, boljim. Dakle, u krajnjem slučaju, inovacija donosi prednost, ali proces promene je često bolan i može biti povezan sa visokim troškovima.

Inovacija je u početku mala i beznačajna i postoji paralelno sa starim rešenjem, ali tek sa protokom vremena, inovacija dobija na značaju i na kraju potiskuje postojeće stanje.

U preduzećima postoji više tipova inovacija, koje se mogu grupisati na sledeći način:

- Inovacija proizvoda,
- Inovacija usluge,
- Inovacija procesa,
- Inovacija organizacije,
- Inovacija menadžmenta,
- Inovacija proizvodnje,
- Inovacija marketinga.

Inovacije proizvoda predstavljaju uvođenje proizvoda, odnosno usluge, koji je potpuno nov ili značajno unapređen, s obzirom na njegove karakteristike ili namenu. Ovo podrazumeva značajna unapređenja u tehničkim specifikacijama, komponentama i materijalima, implementiranom softveru, lakšem korišćenju proizvoda ili funkcionalnim karakteristikama proizvoda. S obzirom na prirodu inovacije, suštinske inovacije proizvoda mogu se definisati kao proizvod čija se nameravana upotreba, karakteristika performansi, svojstva, karakteristika dizajna ili korišćenje materijala ili komponenata razlikuju u odnosu na prethodno realizovane proizvode. Pomenute inovacije mogu da uključe nove tehnologije ili se mogu bazirati na kombinovanju postojećih tehnologija za nove primene. Proizvod koji se nalazi na izlazu iz procesa suštinske inovacije predstavlja radikalnu promenu, prekida se kontinuitet inovacija u preduzeću i menja se tehnološki režim.

Inovacija usluge pruža ekonomske efekte. Ipak, studije inovacija se manje bave problematikom inovacija usluga s obzirom na pitanja:

- da li su i koliko usluge inovativne,
- kako se može razumeti relacija između inovacija usluga i inovacija proizvoda/procesa,

- kakva je relacija između inovacija i ekonomskih performansi usluga,
- nejasna priroda izlaza usluge, itd.

Postoji bliska interakcija između proizvodnje i korišćenja usluge. Prisutna je i neopipljiva priroda outputa usluge, kao i slaba zaštita intelektualne svojine u oblasti usluga, iz čega proizilazi problem očuvanja originalnog koncepta i ideje u odnosu na konkurenciju.

Inovacije procesa podrazumevaju usvajanje novih ili značajno poboljšanih metoda proizvodnje. Ovi metodi mogu obuhvatiti promene u opremi, odnosno softveru, tehnikama ili u organizaciji proizvodnje ili u svim procesima. Metodi mogu biti usmereni ka proizvodnji novih ili usavršenih proizvoda, koji ne mogu biti proizvedeni u konvencionalnoj fabrici ili upotrebom konvencionalnih metoda ili ka povećanju efikasnosti proizvodnje postojećih proizvoda.

Inovacije organizacije predstavljaju implementaciju novog modela organizacije u poslovnoj praksi preduzeća, organizaciji radne sredine ili eksternim relacijama. Inovacije organizacije mogu imati za cilj poboljšanje poslovnih performansi preduzeća, sniženje administrativnih ili transakcionih troškova nabavke, poboljšavanje uslova rada, povećanje produktivnosti, obezbeđenje pristupa eksternom znanju. Kada je reč o inovacijama organizacije, posebno svojstvo, koje razlikuje organizacione inovacije u odnosu na druge organizacione promene u preduzeću, jeste implementacija novog metoda organizacije, koji prethodno nije primenjen u preduzeću i koji je rezultat strateških odluka menadžmenta.

Inovacije marketinga predstavljaju implementaciju novog marketing metoda koji uključuje značajne promene u projektovanju proizvoda, pozicioniranju, promociji i ceni. Cilj marketing inovacije predstavlja orijentaciju na potrebe kupca, otvaranje novih tržišta ili novo pozicioniranje proizvoda na tržištu. Krajnji cilj inovacije je povećanje prodaje. Ključna razlika između inovacije marketinga i postojećih marketing instrumenata jeste implementacija marketing metoda, koji u preduzeću nije prethodno korišćen. To mora biti deo novog marketing koncepta ili strategije, koji predstavlja značajan pomak u odnosu na postojeće metode marketinga, pri čemu metod može biti razvijen ili

adoptiran iz drugih preduzeća, a može se odnositi na nove ili postojeće proizvode (Trpe, 1991).

S tim u vezi, budući preduzetnici, kao subjekti razvoja sektora preduzeća, a posebno malih i srednjih preduzeća, trebalo bi da uzmu u obzir u kojim se sve oblastima tehnike najviše resursa ulaže u malu privredu, koja treba da vodi računa o stepenu razvoja, prvenstveno domaće privrede, kao i delatnosti koje čine da jedna tržišna privreda bude jaka.

Tehnički i naučno gledano, mala privreda nije nikada imala tako dobre mogućnosti kao danas. U industrijskim zemljama dolazi do otrežnjavanja u odnosu na sposobnost prilagođavanja, mogućnosti za racionalizaciju i moćan uticaj inovacija na razvitak preduzeća, koja prihvataju pronalaskes i transformišu ih u proizvode koji se dobro plasiraju na tržištu. Preduzetnički sektor, prvenstveno sektor malih i srednjih preduzeća hrabro ulazi u inovacije iz razloga što od toga očekuju povećanje dohotka i konkurentnost na tržištu. Monopolski status koji pri tom privremeno osvajaju na tržištu, predstavlja važan motiv za inovacije i tehnički progres uopšte.

Iz tog razloga, jedan od osnovnih ciljeva u razvoju preduzeća treba da bude da se što pre i krupnim koracima izađe iz stagnacije i da bi kreativni stručni radnici, inženjeri i inovatori bili u mogućnosti da što pre realizuju svoja znanja i inovativna rešenja, kao i da bi se brojni uspešni izumi razvojno-istraživačkih institucija prepustili realizaciji preduzetničkog sektora.

Saglasno pomenutom, a prema tržišno orijentisanoj industrijskoj politici, najefikasniji način promovisanja konkurentnosti i efikasnosti je da se omogući nesmetano delovanje tržišnog mehanizma, jer se putem uklanjanja trgovinskih barijera i kreiranja zajedničkih tržišta intenzivira međunarodna konkurentnost (Vujačić, 2010).

U tom smislu, savremenu industrijsku proizvodnju karakterišu sledeći činioci:

- porast međunarodne konkurencije;
- ubrzan razvoj novih, sve složenijih proizvoda;

- povećanje broja učesnika u izradi finalnog proizvoda;
- pojava sve produktivnije i skuplje proizvodne opreme.

U ovakvim uslovima, industrijska preduzeća teže merama racionalizacije više nego ikada, jer samo na taj način mogu obezbediti opstanak i potreban intenzitet razvoja. Postoje velike mogućnosti optimizacije, kao i racionalizacije u oblasti unapređenja tehnologije i metoda rada, dok u oblasti upravljanja proizvodnjom nema dovoljno znanja i veština za otklanjanje uzročnika gubitaka, ali i povećanje efikasnosti poslovanja.

Istraživanja situacije u domaćoj industrijskoj proizvodnji pokazala su sledeće nedostatke:

- mašine, oprema, alati, transportna sredstva, kao i skladišta su zastareli;
- česti su zastoji u proizvodnji zbog nedostataka repro materijala, energije i drugih potrebnih resursa za normalno odvijanje proizvodnog procesa, što dovodi i do kašnjenja u isporuci;
- ciklus proizvodnje traje dugo, zbog čega su angažovana sredstva u nedovršenoj proizvodnji velika;
- stepen korišćenja proizvodnih kapaciteta je nizak;
- proizvodni planovi nisu u saglasnosti sa zahtevima tržišta, što dovodi do prevelike ponude pojedinih proizvoda, dok drugih proizvoda nema dovoljno;
- neusaglašenost proizvodnih planova sa proizvodnim mogućnostima, te su kapaciteti neravnomerno opterećeni, a veliki deo proizvoda donosi gubitke.

Veliki deo ovih nedostataka, koji smanjuju efikasnost proizvodnje i ukupnog privređivanja, mogao bi se otkloniti uvođenjem i usavršavanjem odgovarajuće proizvodne strategije (Milanović i sar., 2010).

5.3.1. Industrijska politika u Srbiji

Zemlje u tranziciji, uključujući i Srbiju, sledile su različitu industrijsku politiku. Ipak, kod svih je privatizacija stavljena u središte transformacionih procesa i sve su preduzele brojne korake u cilju osvajanja novih proizvodnih programa. Industrija Srbije u vreme svoje pune razvijenosti bila je orijentisana na proizvodnju za izvoz sirovina i gotovih proizvoda, a sa stanovišta domaće tražnje, veliki značaj je imala proizvodnja investicionih, trajnih i potrošnih dobara (Žigmund, 2010). Prilagođavanje preduzeća promenama u okruženju, koje su brze i može se reći neočekivane, predstavljaju imperativ poslovanja. Praksa je pokazala da su mala i srednja preduzeća najfleksibilniji deo privrede i da se najlakše prilagođavaju nastalim promenama.

Veliki broj novoosnovanih privatnih preduzeća, većinom malih, najvažniji je ekonomski uspeh tranzicije. Otvaranje novih radnih mesta je spor proces u Srbiji, a to se može pripisati lošem poslovnom okruženju, ali i rigidnom radnom zakonodavstvu. Samim tim, činjenica je da mala preduzeća pružaju šanse za smanjenje nezaposlenosti i da menadžeri u malim preduzećima snose veliku odgovornost za poslovanje preduzeća. U tom smislu, oni moraju biti aktivno uključeni u inovacione strategije, a posebno moraju voditi računa da te strategije budu prihvaćene od strane zaposlenih (Strugar i sar., 2010).

Ipak, značajno je napomenuti da mala, ali i srednja preduzeća kao uslužne delatnosti teško mogu da se razvijaju, ukoliko ne postoje određena značajna proizvodna preduzeća koja su nosioci tehnološkog napretka i imaju potrebu za mrežom kooperanata na unutrašnjem tržištu i značajne privredne partnere na spoljnom tržištu. Neophodno je da Srbija izgradi sopstveni model industrijske politike, koji će, delujući u okviru tržišnog mehanizma, uticati na usmeravanje industrijske proizvodnje i alokaciju njenih resursa u buduću razvoj. Moraju se stvarati uslovi za brži razvoj onih grana koje u postojećim okolnostima međunarodne konkurencije i tehnološkog razvoja pružaju više stope rasta i zaposlenosti.

Visoko razvijene zemlje vode specifičnu razvojnu politiku i očigledno je da industrija Republike Srbije treba da izvrši određena restruktuiranja, u cilju

prilagođavanja zahtevima ino-tržišta za određenim polufabrikatima i sirovinama, da stupi u određene složene privredno-zavisne odnose sa značajnim proizvođačima opreme, prevashodno u Evropi, a zatim u Aziji i Americi, radi unapređenja tehnološke osnove proizvoda.

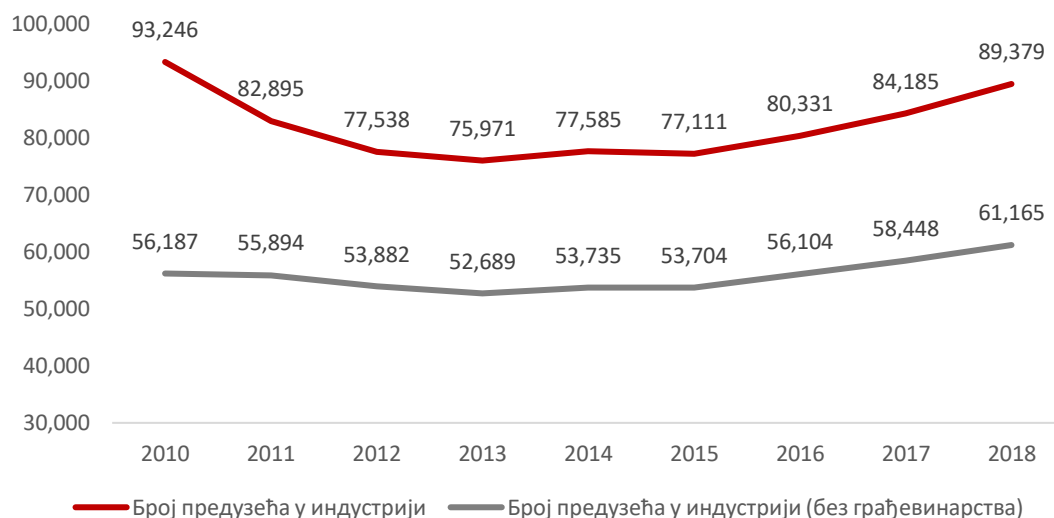
Servisna delatnost kao posebna delatnost industrije treba da bude prilagođena potrebama proizvoda koji su u savremenim uslovima najvećim delom sastavljeni od mašinskih i elektronskih komponenti, polimera i dr., te je u tom smislu potrebna referentna i značajna edukacija kadrova, koji pružaju te usluge, kao i njihovo tehničko opremanje (Žigmund, 2010).

Iako su podsticajni mehanizmi za brži razvoj preduzetništva u Srbiji konstantno unapređivani od 2015. godine, prema Strategiji industrijske politike Srbije za period 2021-2030. godine, ukazano je na potrebu usklađivanja industrijske politike sa drugim ekonomskim politikama, kao što su:

- monetarna i fiskalna politika,
- politika konkurencije,
- politika javnih investicija u infrastrukturu,
- politika stimulisanja inovacija,
- politika tehnološkog razvoja, socijalna i politika tržišta rada,
- politika podrške mikro, malim i srednjim preduzećima,
- politika obrazovanja i pametne specijalizacije i
- politika regionalnog razvoja.

Zbog toga je veoma važno da se instrumenti industrijske politike Srbije usklade sa instrumentima drugih aktuelnih strateških dokumenata. Na grafikonu 1 je prikazan ukupan broj preduzeća u industriji Srbije, za period 2010-2018. godine.

Grafikon 1. Broj preduzeća u industriji Srbije, za period 2010-2018. godine



Izvor: <https://www.srbija.gov.rs/dokument/45678/strategije-programi-planovi-.php>
(preuzeto 02.11.2020)

Tokom navedenog perioda od 2010. do 2018. godine nije bilo bitnijih promena u ukupnom broju privrednih društava u industriji, kao ni u strukturi u okviru ukupnog broja, formiranoj prema delatnosti preduzeća. S tim u vezi, u narednom periodu, a prema usvojenoj Strategiji industrijske politike Srbije za period 2021-2030. godine, neophodno je iskoristiti potencijal za povećanje konkurentnosti, koju mogu obezbediti klasteri. Ovaj potencijal je neiskorišćen zbog postojanja nepoverenja preduzeća prema klasterima, ali i oštre konkurencije koja nadjačava želju za udruživanjem; Potrebno je urediti složene procedure, koje se odnose na zahteve povezane sa obezbeđenjem sredstava za sufinansiranje i aktivnosti kvalifikovane za finansiranje. Složene procedure apliciranja smanjuju interesovanje za apliciranje za razvojna sredstva Srbije, namenjenih klasterima. U cilju razvoja ove oblasti, kao i harmonizacije propisa sa EU, neophodno je usvojiti novi zakon o zaštiti konkurencije. Konkurenciju bi trebalo shvatiti i kao pravno-ekonomsku kategoriju koja obuhvata strukturu tržišta, uslove obavljanja privrednih delatnosti, broj i ponašanje tržišnih subjekata. Jedni će je nazvati najkorisnijom pojavom u privrednom životu, drugi bitnim uslovom demokratskog, političkog poretka zajednice, treći slobodom preduzetništva. Zakon konkurencije je osnovni princip na kome se zasniva

slobodno tržišno privredjivanje, koje predstavlja preovlađujući način u današnjim privrednim sistemima. Zakon konkurencije neostvariv je bez državnog regulisanja iz razloga što svaki biznis prirodno teži visokom stepenu dominacije, zanemarujući opšte društvene interese (Raičević i saradnici, 2012). Politika unapređenja konkurentnosti tržišta zaokružena je izgradnjom institucija – Komisije za zaštitu konkurencije, donošenjem Statuta, usvajanjem Zakona o zaštiti konkurencije i podzakonskih akata, neohodno je inoviranje istih.

5.4. UTICAJ INOVACIJA I KONKURENTSKE PREDNOSTI NA PREDUZEĆA

Polazeći od različitih modela inovacije, menadžeri bi trebalo da iskoriste sve ključne dimenzije inovacija i organizacije koja ih prihvata, kako bi odredili optimalnu strategiju inovativnosti organizacije.

Model inovacije za koji se preduzeće opredeli u suštini je funkcija:

- prirode inovacije,
- uticaja promene na aktere u lancu vrednosti,
- kompetentnosti i upućenosti preduzeća u oblasti inovacije,
- odnosa strateškog menadžmenta prema inovaciji,
- strategije preduzeća,
- neophodnih komplementarnih resursa, kao i
- pozicije postojeće tehnologije na krivoj životnog ciklusa.

Ekonomisti ističu da razvitak novih dostignuća, tehnologija i novih proizvoda predstavlja ključ uspeha u savremenim globalnim tržištima.

Analiza pokazuje da atmosfera koju stvara menadžment u preduzećima ili institucijama, u poslovnim granama ili grupacijama za preuzimanje rizika, tzv. „organizaciona kultura“, u stvari podstiče inventivan duh stvaralaštva zaposlenih u organizacijama i navodi ih da se i oni bave idejama stvaranja novih proizvoda i usluga (Trpe, 1991). Ipak, istina je da velika preduzeća najviše obeshrabruje

mogućnost da imaju gubitke, a u suštini, uvođenje inovacija i prihvatanje određenog rizika omogućava im da prerastu u velika preduzeća. Postoji veliki broj uspešnih velikih preduzeća koja postižu zavidan uspeh u inovacijama i na taj način stvaraju ekonomsku moć. Njihov uspeh leži u sposobnosti da budu veliki i istovremeno da rade kao da su mali, tako što podstiču stvaralački duh među zaposlenima.

Iz tog razloga, mala i srednja preduzeća su bila prinuđena da čine ustupke, uvela su potpunu decentralizaciju i samostalnost sa svim propratnim isprepletenostima nadležnosti, nedostacima u koordinaciji, unutrašnjoj konkurenciji, i dr., u cilju da se podstakne stvaralački duh zaposlenih. U određenoj meri, mala i srednja preduzeća su se odrekla svoje urednosti da bi omogućila permanentan priliv inovacija.

Danas se u industrijski razvijenim zemljama, u sve većoj meri osnivaju mala i srednja preduzeća bazirana na sopstvenim inovacijama i pronalascima, pošto velika preduzeća jednostavno nisu prihvatila njihove ponude. Za takva preduzeća postoje tri bitne stvari: novac, stres i uspeh, a to je mnogo teže nego što se pretpostavlja. U maloj privredi važi pravilo o neprekidnim promenama u pogledu posla, odnosno s jednog poslovnog poduhvata na drugi. Drugi problem je u tome što se često ne shvata razlika između stvaralaštva i uvođenja inovacije.

Kreativnost znači izmišljanje novih stvari, dok inovacija znači proizvodnju novih stvari. Neka nova ideja može biti godinama aktuelna u nekom preduzeću, ali niko nije preuzeo odgovornost da se realizuje. Najbolji dokaz njene vrednosti je njeno ostvarenje. S druge strane, današnji poslovni svet ne oskudeva sa stvaralaštvom, ali mu nedostaju inovatori.

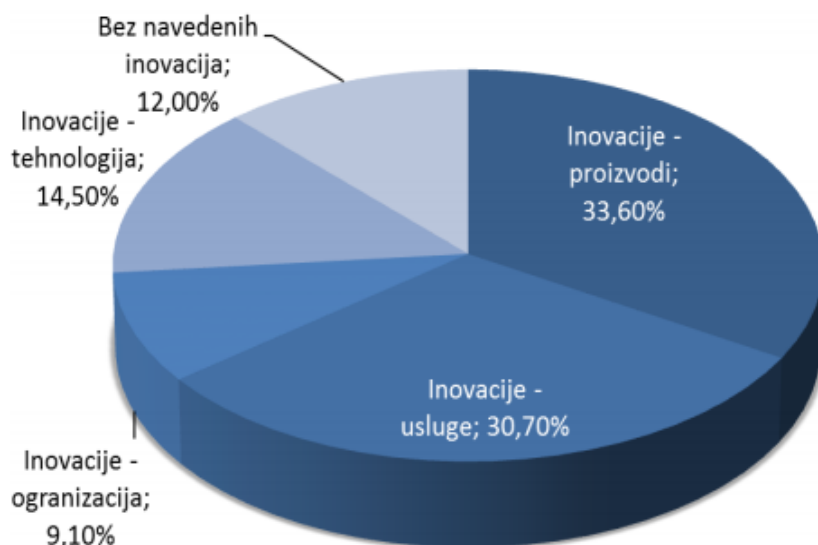
Samim tim, neophodno je istaći da stvaralaštvo ne dovodi automatski do inovacija, jer su inovatori prvenstveno pragmatičari, koji idu ka realizaciji. Osnovnu jedinicu za podršku inovacije u malim i srednjim preduzećima treba da predstavlja tim, koji je spreman za nagrađivanje i nove poslovne poduhvate. Sistem nagrađivanja treba da obuhvati kako grupu, tako i pojedinca. Da bi se shvatila kultura koja podstiče inovacije u preduzeću, neophodno je krenuti od

sistema vrednosti preduzeća, posebno od saznanja da niko ne sme da uništi ideju o novom proizvodu. Sistem vrednosti nekog preduzeća, treba da pokazuje da je svaka ideja dobra, ukoliko može da zadovolji finansijska merila za rast, rentabilnost i sl. (Trpe, 1991).

5.5. STUDIJA ISTRAŽIVANJA INOVATIVNOSTI PREDUZEĆA PODRUČJA ISTOČNE SRBIJE

U okviru Studije istraživanja inovativnosti malih i srednjih preduzeća područja Istočne Srbije, koja je nastala u okviru projekta „Jačanje inovativnog kapaciteta MSP sektora u regionu istočne Srbije“, gde su ciljne grupa projekta bile mala i srednja preduzeća u opštinama Borskog i Zaječarskog okruga, a projekat je realizovala Regionalna agencija za razvoj istočne Srbije – RARIS u saradnji sa Regionalnim centrom za održivi razvoj i preduzetništvo “Timok“ Zaječar i uz aktivno učešće Nacionalne agencije za regionalni razvoj Srbija – Bugarska i GIZ Projekat „Lokalni ekonomski razvoj u regionu Dunava“, prikazano je učešće pojedinih vrsta inovacija (Slika 10).

Slika 10. Struktura inovacione aktivnosti 165 MSP-a Istočne Srbije



Izvor:

<https://www.raris.org/download/publikacije/STUDIJA%20Inovativnosti%20MSP%20istocna%20Srbija.pdf> (preuzeto 18.01.2021)

Kroz strukturu inovacione aktivnosti, dat je pregled sprovedenih inovacija malih i srednjih preduzeća sa područja Istočne Srbije (Tabela 2).

Tabela 2. Struktura inovacione aktivnosti 165 MSP-a regiona Istočne Srbije

Inovaciona aktivnost	Inovacije - proizvodi	Inovacije - usluge	Inovacije - organizacija	Inovacije - tehnologija	Bez navedenih inovacija
Broj inovacija	81	74	22	35	29
% strukture u odnosu na ukupan broj inovacija	33,6%	30,7%	9,1%	14,5%	12,0%
Bez inovacija	86	93	145	132	138

Izvor:

<https://www.raris.org/download/publikacije/STUDIJA%20Inovativnosti%20MSP%20istocna%20Srbija.pdf> (preuzeto 18.01.2021)

Analizom strukture inovacija, može se uočiti da je učešće inovacije proizvoda preko 64% procenata, koje sa uključenjem inovacije procesa od 14,5% predstavlja oko 80% ukupne inovacione aktivnosti, što upućuje na zaključak da se radi o dobrom karakteru inovacione aktivnosti.

Fleksibilnost sektora malih i srednjih preduzeća, sa odgovarajućim stepenom brzine inovacija u odgovarajućoj alijansi saradnje u načinu inovativne aktivnosti, daje mogućnost daljeg jačanja konkuretnosti i uvećanju uspešne poslovne aktivnosti. Iz tog razloga se na osnovu ovog faktora može dati zadovoljavajuća ocena inovativnosti sektora malih i srednjih preduzeća u regionu Istočne Srbije. Izostanak odgovora, po datim vrstama inovacija u velikom broju ukazuje na visok stepen neiskorišćenih kapaciteta inovacione aktivnosti malih i srednjih preduzeća, što daje osnov za značajan prostor porasta intenziteta razvoja istih.

Kvalifikaciona struktura zaposlenih u 165 malih i srednjih preduzeća regiona Istočne Srbije prikazana je u tabeli 3, u apsolutnim brojevima učešća i procentima.

Tabela 3. Kvalifikaciona struktura zaposlenih 165 MSP-a regiona Istočne Srbije

Kvalifikaciona struktura zaposlenih	Zaposleni NK	Zaposleni SSS	Zaposleni VŠS	Zaposleni VSS	Zaposleni ostali
Broj zaposlenih	27	143	61	44	1
% strukture u odnosu na ukupan broj zaposlenih	9,8%	51,8%	22,1%	15,9%	0,4%
Bez odgovora	140	24	106	123	166

Izvor:

<https://www.raris.org/download/publikacije/STUDIJA%20Inovativnosti%20MSP%20istocna%20Srbija.pdf> (preuzeto 18.01.2021)

Učešće zaposlenih sa srednjom stručnom spremom od 51,8% i sa višom stručnom spremom od 22,1%, uz prisustvo 15,9% sa visokom stručnom spremom pokazuje da se može uočiti veliki potencijal nosioca inovativne

aktivnosti kadrovske strukture, koja se podudara sa svetskim iskustvima razvijenih zemalja.

S druge strane, u pogledu starosne strukture zaposlenih u 165 malih i srednjih preduzeća regiona Istočne Srbije sa oko 32% mlađih od 30 godina, sa 29,3% starosti između 30 i 50 godina, a saglasno poznavanju krive životnog ciklusa profesionalca i uopšte, njegove inovativnosti, u funkciji starosne dobi, može se reći da se radi o dobroj strukturi, sa aspekta potencijala zaposlenih.

U tom smislu, u mlađoj kadrovskoj strukturi, inovativnost je veća, a u starijoj, posebno posle 55 godine, u velikoj meri opada, pa se može zaključiti da mala i srednja preduzeća iz analiziranog regiona, imaju veoma visok potencijal i u tom pogledu, očekivanje rasta inovativne aktivnosti zaposlenih. U tabeli 4. i na slici 11. prikazana je starosna struktura zaposlenih 165 MSP-a regiona Istočne Srbije.

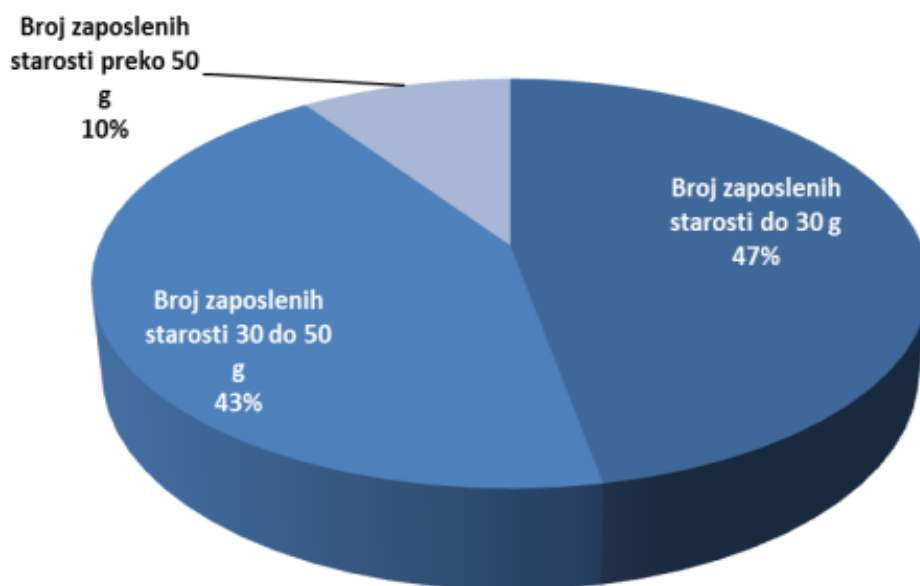
Tabela 4. Starosna struktura zaposlenih 165 MSP-a regiona Istočne Srbije

Starosna struktura zaposlenih	Broj zaposlenih starosti do 30 g	Broj zaposlenih starosti 30 do 50 g	Broj zaposlenih starosti preko 50 g
Odgovor	88	136	52
% strukture u odnosu na ukupan broj zaposlenih	31,9%	29,3%	6,6%
Bez odgovora	79	31	115

Izvor:

<https://www.raris.org/download/publikacije/STUDIJA%20Inovativnosti%20MSP%20istocna%20Srbija.pdf> (preuzeto 18.01.2021)

Slika 11. Starosna struktura zaposlenih 165 MSP-a regiona Istočne Srbije



Izvor:

<https://www.raris.org/download/publikacije/STUDIJA%20Inovativnosti%20MSP%20istocna%20Srbija.pdf> (preuzeto 18.01.2021)

5.6. KONKURENTNOST PREDUZEĆA

Konkurentsko okruženje predstavlja skup faktora koji ukazuju na potreban nivo inovativnosti, s obzirom na izraženost konkurencije, u delatnosti u kojoj se preduzeće nalazi ili u koju želi da se uključi primenom inovacije. Neke delatnosti iziskuju visok nivo promena, jer su dominantne turbulentne i fleksibilne tehnologije, dok u drugim mogu da prevladaju stabilne tehnologije.

Karakter inovacija definisan je konkurentskim okruženjem i odnosi se na dužinu i mesto, u okviru životnog ciklusa preduzeća. Konkurencija je osnovni pokretač tehnoloških promena i inovacija.

Tri su osnovna pravca konkurencije:

- direktna konkurencija cenom u datom skupu tehnologija,
- konkurencija cenom u okviru promenljivih tehnologija,

- konkurencija znanovana na inovacijama proizvoda, odnosno usluga.

Suština konkurentnosti je da se neprekidno uspostavlja i održava monopolska pozicija preduzeća što podrazumeva da se konkurentnost zasniva na upotrebi nadmoćnih uslova proizvodnje kojima konkurent nema pristupa, ima pristup samo delimično ili ima pristup sa kašnjenjem. U tom pogledu se tehnološka promena i inovacije sagledavaju kao deo strategije da se poseduje nešto što konkurent nema i ne može se lako razviti. Uslovi koje nudi slobodna tržišna konkurencija su sadržani u težnji ka uspostavljanju potpune ravnoteže, jer mehanizmi potpunog tržišnog uravnoteženja ne postoje. Shodno tome, oni bi značili da sva preduzeća mogu da plate približno iste troškove svojim zaposlenima, da koriste slične tehnologije i organizacione sisteme i da proizvode slične proizvode, što bi značilo da u tim uslovima profita ne bi bilo.

Ističe se da, izigravanje i zaobilaženje pravila slobodnog tržišta u stvari dovodi do stvaranja profita i na taj način, rasta i razvoja preduzeća. Teži se, da se u kontinuitetu uspostave monopoli i održi neravnoteža, jer perfektna informisanost, savršena znanja, kao i neograničena difuzija i dostupnost tog znanja - jedna je od pretpostavki sistema slobodnog tržišta – ugrožavaju konkurenciju i onemogućavaju jedno preduzeće da nadigra ostale na tržištu. Dakle, privreda u ravnoteži, ukoliko bi se uspostavila, predstavljala bi privredu bez profita i u krizi postojanja.

Konkurentnost se ne gradi na osnovama tehnološke različitosti, već na osnovama različitosti proizvoda, odnosno usluga. Konkurentnost privrede i kompetentnost institucija od posebnog su značaja za preduzetništvo, odnosno, razvoj malih i srednjih preduzeća, pa ih je potrebno povezati i zajednički posmatrati, kako bi se osetila moć i snaga konkurentnosti privrede i kompetentnosti institucija.

Reč je o ustrojstvu privrede i osposobljenosti institucija da pulsiraju zajedničkim, univerzalnim ritmom, da budu usklađeni, što govori da upravo takva sučeljavanja takmičenja privrede i osposobljenosti institucija dobijaju značaj na nivou razvoja (Zjalić, 2011).

Kada je reč o razvoju preduzeća, a pre svega malih i srednjih preduzeća, treba odrediti jasna i jednaka pravila i standarde za sve privredne subjekte, a prvenstveno je potrebno: omogućiti takmičarski duh, primeniti strategiju konkurentnosti i omogućiti prave mere da se mala privreda smesti u okvire konkurentnog okruženja podsticajnog za investiranje.

S druge strane, kada je reč o institucijama, treba sagledati kako postaviti odnose na zdrave osnove, jer danas ima dosta netipičnih rešenja, što znači da su zasnovana na različitim pretpostavkama, pa sve treba da bude jasno definisano. S tim u vezi, razvoj je proces promene i transformacije, pa strategijom konkurentnosti treba definisati koje zadatke treba ispuniti. Osposobljenost institucija iz tog razloga, treba da bude u prvom planu. Transformacija institucija je neminovna i institucije moraju biti osposobljene i fleksibilnije da bi se unapredila konkurentnost privrede što je, ujedno, podstrek za razvoj i opstanak privrede i društva.

5.6.1. MERE ZA POVEĆANJE NOVČANIH PRIMANJA

Preduzeće treba da raspolaže sa izvesnim rezervama gotovog novca da bi moglo da interveniše u slučaju vanrednih izdataka ili za pokrivanje izdataka koji su potrebni za održavanje njegovog konkurentnog položaja. Ubrzani tehnički razvoj zahteva stalnu modernizaciju, nove mašine i opremu, da bi se održala konkurentna sposobnost.

Likvidnost preduzeća se može poboljšati povećanjem prodaje i ubrzanjem naplate potraživanja. Ovo se može postići:

- poboljšanjem marketinga,
- snižavanjem prodajnih cena,
- uvođenjem pogodnosti za kupca za brže plaćanje,
- bržim ispostavljanjem faktura,
- kontrolom naplate potraživanja i sl.

Preduzimanjem pomenutih mera ne bi trebalo stvarati nepovoljnije uslove plaćanja od onih koje zahtevaju konkurentna preduzeća. Za održavanje likvidnosti važno je da se rizik naplate potraživanja svede na minimum. Preduzeće treba da utvrdi kriterijume koje kupac treba da ispuni da bi mu se roba mogla prodavati na odloženo plaćanje. Ukoliko ovi kriterijumi blagi, onda se povećava prodaja i prosečno vreme naplate potraživanja, ali se povećava i gubitak zbog nenaplativosti potraživanja. S druge strane, kada preduzeće ima oštre kriterijume za prodaju robe na odloženo plaćanje, tada se smanjuje prodaja i skraćuje prosečno vreme naplate potraživanja, ali se smanjuje i gubitak od nenaplativosti potraživanja, pošto se eliminišu oni kupci kod kojih je rizik naplate potraživanja veliki.

Rizik naplate potraživanja se smanjuje analizom i ocenom boniteta i kreditne sposobnosti kupaca, što se postiže analizom njihovih bilansa stanja i uspeha, novčanih tokova, prosečnog broja dana plaćanja obaveza, stanja gotovine, sposobnosti plaćanja i sl. Ukoliko se analizom i ocenom boniteta i kreditne sposobnosti utvrdi da se radi o vrlo rizičnom kupcu, tada tom kupcu treba ograničiti ili uskratiti prodaju. Rizik naplate potraživanja se može smanjiti i prodajom na odloženo plaćanje ograničene količine i vrednosti robe rizičnom kupcu. Prodajom robe čije je plaćanje obezbeđeno odgovarajućim instrumentom naplate potraživanja, kao i osiguranjem naplate potraživanja kod osiguravajuće organizacije i/ili ugovaranjem zatezne kamate za slučaj da se potraživanje ne plati u roku takođe se može osigurati rizik naplate potraživanja.

Da bi se obezbedila što sigurnija naplata potraživanja, od kupca treba naplatu osigurati kvalitetnim instrumentima osiguranja plaćanja. Kada se oceni bonitet i kreditna sposobnost kupca i proceni da je veći rizik naplate, takvu naplatu treba obezbediti jačim instrumentima osiguranja plaćanja. Što je veći rizik naplate, potrebni su što sigurniji instrumenti obezbeđenja naplate.

Novčana primanja se mogu povećati i prodajom raznih delova imovine, te tako može se prodavati materijalna imovina i finansijska imovina. Prodaja imovine koja nije neophodna za održavanje kontinuiteta proizvodnje i poslovanja se ne odražava negativno, kao kada se prodaju drugi delovi

imovine. Kada je preduzeće prinuđeno da proda deo imovine zato što na drugi način nije u mogućnosti da obezbedi likvidnost, često ostvaruje nižu prodajnu cenu od realne. Ovakva prodaja je signal poveriocima da je u preduzeću prisutna finansijska kriza. Finansijski menadžment preduzeća treba da ima na umu pri prodaji imovine da su neki delovi imovine likvidniji od drugih (Marković, 2000).

5.7. NIVO KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA

Niska konkurentnost preduzetničkog sektora i dalje onemogućava njegovo dinamičnije uključanje na međunarodno tržište. U tom pogledu, nizak nivo konkurentnosti na evropskom, kao i srpskom tržištu privrede, predstavlja osnovno ograničenje efikasnijeg uključivanja u međunarodne poslovne tokove. Dosadašnje reforme su poboljšale kvalitet nacionalnog poslovnog ambijenta, međutim, on još uvek nije u potpunosti prilagođen potrebama brzog razvoja tržišne ekonomije. Liberalizacija tržišta omogućila je veće prisustvo uvoznih proizvoda, gde nacionalna preduzeća i njihovi proizvodi uglavnom nisu konkurentni ni cenom, ni kvalitetom.

Prema Izveštaju o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu (2017), u pogledu konkurentnosti preduzeća na evropskom nivou, neophodno je istaći da se konkurentnost srpskih preduzeća uglavnom vezuje za izvoz kooperantskih usluga, uz primenu uvoznih tehnologija. Učešće sirovina i radno intenzivnih proizvoda u izvoznj strukturi i dalje je visoko (preko 60%).

Samim tim, visina, kvalitet i struktura investicija su najvažnije dugoročne odrednice rasta i jačanja konkurentnosti preduzetničkog sektora, a prvenstveno sektora malih i srednjih preduzeća.

Kroz analizu konkurentnosti preduzeća, neophodno je uzeti u obzir trenutnu poziciju i nivo razvijenosti Srbije, intenzitet investicione aktivnosti bi morao da bude na značajno višem nivou i usmeren u sektore gde se stvara veća dodata vrednost, kako bi se dinamizirao razvoj i ostvarili strateški razvojni ciljevi vezani za napredak po pitanju konkurentnosti preduzeća. Konkurentnost

prerađivačke industrije Srbije u međunarodnim okvirima zavisi od korišćenja tehničko tehnoloških rešenja i transfera inostranih i domaćih tehnologija. Tim putem moguć je plasman tehnologije i kompletnih postrojenja za određenu proizvodnju. U tom pogledu, dugoročan i stabilan rast preduzeća može se obezbediti povećanjem obima proizvodnje i plasmana uz smanjenje troškova poslovanja. Analiza troškovne konkurentnosti obuhvata sledeće indikatore:

- prosečni troškovi rada,
- troškovi rada po satu,
- produktivnost rada i
- jedinični troškovi rada.

Kada je reč o izvoznoj konkurentnosti, visoki spoljni defцитi karakteristični su za tranzicioni proces i javljaju se pre svega kao posledica strukturnih promena. One zemlje koje su na uspešan način konsolidovale nefinansijski sektor i unapredili poslovanje samih preduzeća, uspele su da ojačaju svoju privredu, povećaju izvoz i poboljšaju nacionalnu konkurentnost. Iako spoljnotrgovinska aktivnost visoko tehnoloških proizvoda beleži najbrži rast, privreda Srbije još uvek zavisi od izvoza grana niske tehnološke intenzivnosti.

S tim u vezi, u sektoru malih i srednjih preduzeća, situacija je veoma nepovoljna, jer su predmet spoljnotrgovinske razmene uglavnom nisko tehnološki intenzivni proizvodi, koji beleže i najbrži rast u protekloj deceniji. Izvoz zasnovan na ovim proizvodima ne može da obezbedi respektabilnu konkurentsku poziciju preduzeća, u dužem vremenskom periodu.

Za konkurentnost privrede značajno je da se poveća produktivnost i da se opstane na tržištu. Produktivnost je rezultat efikasnog korišćenja faktora proizvodnje, kako bi se dobio odgovarajući proizvod. Povećanje produktivnosti je posebno važna determinanta privrednog razvoja i država može pozitivno da utiče donošenjem i sprovođenjem zakona i propisa koji promovišu investicije i poboljšanje produktivne efikasnosti. U praksi su prisutne dileme o institucionalnim pravilima, ali postoji saglasnost da je unapređenje

produktivnosti ostvarivo kroz otvaranje privrede, razvoj efikasnih finansijskih tržišta, kao i primenu svojinskih prava.

Glavni razlozi za nedovoljnu ekonomsku efikasnost su u neadekvatnom poslovnom ambijentu i u strategiji konkurentnosti koja se, obično, stavlja u kontekst sa produktivnošću i konkurentnošću. Konkurentnost je prosek odgovarajuće strategije i visoke produktivnosti. Postoje tri problema u izboru konkurentske strategije:

- strategija ne dovodi do trajne konkurentske prednosti, pošto se lako imitira;
- kada se u realizaciji konkurentske strategije makroekonomske varijable dolazi do paradoksalnog stanja, da iako se prirodni resursi smanjuju, njihova cena je sve manja;
- razvoj ne prati rast standarda stanovništva.

Od konkurentnosti privrede i kompetentnosti institucija zavisi uspešan razvoj preduzeća. Iz ugla kompetentnosti, institucije generišu procese slobodne razmene na nacionalnom i svetskom tržištu i postižu na ekonomski razvoj i ekonomsku integraciju.

Kompetentne institucije prikupljaju informacije, a država, preduzeća i društvo uopšte, utiču jedni na druge, imajući u tom smislu dopunsku ulogu u koordinaciji. Zato je i uspostavljanje institucija, koje promovišu koncept ekonomskih sloboda, delikatan zadatak.

U tom pogledu, reformisanje institucija treba da doprinese ustanovljavanju:

- odgovarajuće poslovne stimulative,
- boljeg organizovanja privrednih grana,
- većeg izdvajanja za istraživanje i razvoj i
- bolje povezanosti privrede sa naučnoistraživačkim institucijama.

Institucije bi obezbedile stabilnost makroekonomskog ambijenta, s jedne strane, a ukidale prepreke za otvaranje sektora preduzeća, prevashodno

sektora malih i srednjih preduzeća, kreiranjem i sprovođenjem strategije tehnološkog razvoja, obavljanjem informativne i savetodavne funkcije, podsticale međunarodnu razmenu sklapanjem aranžmana o slobodnoj trgovini, podsticale investiranje i konkurentnost, s druge strane.

U tom smislu, može se zaključiti, da je za održanje i povećanje konkurentnosti privrede neophodno da se poveća produktivnost i inovativnost i da se u tom smislu, opstane na tržištu. Konkurentna privreda, međutim, zahteva kompetentne institucije što dovodi do ekonomskog rasta, a ekonomski rast i zaposlenost idu zajedno.

5.8. KONKURENTNOST STRATEGIJE

Za konkurentnost se može reći da je to kreiranje prosperiteta na tržištu. Konkurentnost privrede treba da bude usmerena prema tom važnom cilju i treba da bude jasno definisana. Za konkurentnost preduzeća, a pre svega malih i srednjih preduzeća je važno da se povećava produktivnost i inovativnost, da bi se opstalo na tržištu.

Konkurentnost se oslanja na izbor strategije i mora da se zaniva na inovativnim i jedinstvenim produktima konkurentske strategije. S tim u vezi, pojedine organizacije ili grupe kolektivno, kao lanci snabdevanja ili čitave grupacije, moraju da budu izričite u pogledu rezultata koje žele da ostvare. Na taj način, ciljevi konkurentnosti postaju praktični i specifični, usmeravajući učesnike da deluju u pravcu zajedničke koristi.

Konkurencija predstavlja proces nadmetanje učesnika na tržištu kojima ekonomije zemalja ostvaruju održivi rast i dugoročni prosperite. Može da se govori i o globalnoj konkurentnosti, koja meri mikroekonomske i makroekonomske pokazatelje. Schwab (2004) definiše konkurentnost kao skup institucija, politika i faktora koji određuju nivo prosperiteta zemlje. Da bi jedna zemlja bila konkurentna neophodan je najefikasniji način upravljanja resursima u cilju povećanja produktivnosti. Konkurentnost podstiče razvoj kulture, ekonomije i menadžmenta i predstavlja svojevrsan doprinos društvenom

proizvodu, životnom standardu i zaposlenosti (Paraušić, 2007). Konkurentnost podrazumeva i identifikovanje proizvođača, faktora konkurentnosti i okolnosti koje će uticati na postizanje potrebnog nivoa konkurentnosti. Identifikacija, odnosno otkrivanje nivoa faktora konkurentnosti, obima sredstava i troškova, kao i interakcija očekivanih rezultata je ozbiljan posao (Raičević i sar, 2012).

U teoriji postoji klasični koncept konkurentnosti. Ovaj koncept polazi od konkurentnosti nacionalne privrede u celini, dok noviji pristup analizi konkurentnosti polazi od preduzeća. U klasičnom pristupu konkurentnost je definisana visinom i kretanjem kamatne stope i deviznog kursa, budžetskim deficitom, cenom i raspoloživom radnom snagom, raspoloživim nacionalnim resursima i državnim ekonomskom politikom. Ipak savremene analize pokazuju da na ovaj način nije moguće objasniti konkurentnost u celini. Upravo iz tog razloga savremen koncept proučavanja konkurentnosti ukazuje da konkurentnost predstavlja unapređen životni standard pojedinca, preduzeća i države na domaćem i inostranom tržištu. Polazište za ostvarenje konkurentske pozicije je unapređen kvalitet, posedovanje marke i imidža proizvoda (Milojević i sar, 2012).

Postizanje i unapređenje konkurentske privrede ostvaruje se kroz (Zjalić, 2011):

- porast produktivnosti preduzeća,
- porast izvoza proizvoda visoke vrednosti,
- privlačenje strateških stranih investicija,
- korišćenje moderne tehnologije i inovacija,
- investiranje u ljudski kapital,
- unapređenje osposobljenosti obrazovanjem,
- stvaranje klastera u visoko prioritetnim sektorima.

Na taj način, konkurentnost se koncipira na komparativnoj prednosti, niskim cenama, različitim proizvodima, i nezavisnosti kompanija. Konkurentska prednost podrazumeva i kreiranje strategije koja se oslanja na visoku vrednost,

različite proizvode i kooperaciju. Time je uvedena ideja o konkurentskoj prednosti i konkurentskoj strategiji.

Cilj konkurentske strategije je maksimiziranje vrednosti potrošača i proizvođača. Konkurentnost je osetljiva ne samo s ekonomskog stanovišta, već i sa stanovišta unapređenja tehnologije, promene industrijske strukture, stila rukovođenja i procesa donošenja odluka, radi snažnog podsticanja razvoja privrede, ekonomskog rasta, produktivnosti rada i dohotka.

Produktivnost određuje prosperitet i popravlja se efikasnijim poslovanjem, kao i efikasnijim korišćenjem fizičkog i socijalnog kapitala. Često se predviđa i druga dimenzija produktivnosti:

- da je izabran dobar kupac,
- koje proizvode, odnosno usluge ponuditi,
- koje delatnosti preduzeti ili ne prihvatiti,
- kako stvoriti novu i veću vrednost,
- ponuditi veću vrednost, odnosno cenu od konkurenta u očima kupca koji bira.

Na taj način se osvaja prosperitet i suočava sa konkurencijom, uz korišćenje dva pristupa:

- prvi pristup - ponuditi najnižu cenu svakom zainteresovanom kupcu. Ovo je tradicionalni pristup onih preduzeća, koja se zasnivaju na prirodnim resursima ili niskim troškovima rada, a uobičajeno je među preduzećima koja su tek osnovane u mnogim industrijama;
- drugi alternativni pristup – inspiriše teorija konkurentske prednosti. Proces počinje identifikovanjem šanse na tržištu visoke vrednosti i oblikovanjem najboljeg proizvoda, odnosno usluge za postizanje najviših mogućih cena.

U praksi, većina se opredeljuje za pristup konkurentske prednosti, kao dominantan ili početni pristup. Potrebno je da se shvate osnovni principi konkurentnosti i da se interveniše.

Primenom konkurentske strategije moguće je biti na usluzi onima koji žele da budu konkurentni i da otklanjaju prepreke za konkurentnost što su i inače uslovi za jačanje konkurentnosti. Svrha je postizanje konkurentnosti na budućem tržištu rada.

Za konkurentnost privreda u tranziciji bitno je da se stvore povoljni uslovi, odnosno, privreda treba da ima dve svrhe da razvije izvozne industrije koje su kritično važne u svakoj fazi razvoja i da pomogne industrijama koje se prestrutuiraju, da poboljšaju svoje tehnologije i upravljanje kako bi preživele i dalje rastle, jer je povećanje produktivnosti vezano za promenu strategije preduzeća zbog novih potreba poslovnog okruženja.

Mikroekonomske osnove produktivnosti zasnovane su na načinu na koji domaća preduzeća ili strane filijale posluju u konkurentske zemlji i kvalitetu mikroekonomskog poslovnog okruženja. I ovde treba imati u vidu obrazovanje, koje zbog rastućih industrijskih potreba stalno raste, ali i osiguranje od nezaposlenosti.

Od ključnog značaja za konkurentnost su obrazovanje, liberalizacija spoljne trgovine i kretanje kapitala, jer doprinose većoj zaposlenosti. **Makroekonomska dimenzija konkurentnosti** ukazuje da treba analizirati pet kriterijuma stopu rasta industrijske proizvodnje, zapošljavanje, produktivnost rada, investicije, izvoz.

Sektor preduzeća treba da bude izvor budućeg rasta konkurentnosti privrede. Konkurentnost treba da bude u rukama preduzetnika i da predstavlja izazov za privredu. Ključ unapređenja konkurentnosti je u porastu produktivnosti preduzeća. Neohodna je otvorenost prema spoljnoj trgovini i investicijama, a posebno dobro obrazovanje. Podizanje konkurentnosti odnosno stvaranje novih konkurentske prednosti preduzeća na domaćim i na inostranim tržištima je povezano i sa potrebom (Vajić i sar., 2004):

- internacionalizacije njihovog poslovanja,
- ostvarenja većeg izvoza i
- uključivanja u međunarodno poslovne mreže.

Potrebno je prevazilaženje faktora koji negativno deluju na izvozne rezultate, kao što je visok stepen zastarelosti opreme, koji se negativno odražava na konkurentnost njihovih proizvoda.

Takođe, potrebno je i stvaranje izvozno orijentisane poslovne kulture među preduzetnicima, menadžerima i zaposlenima u preduzećima. Pri čemu je važno i podsticanje nastanka novih preduzeća sa atraktivnim proizvodnim programima i sa aspekta inostranih tržišta, odnosno sa proizvodima koji imaju visoku dodatnu vrednost. Očigleda je potreba za investiranjem u cilju poboljšanja poslovnih performansi izvoznih preduzeća, posebno onih koja razvijaju nove proizvode, odnosno usluge za plasman na inostranim tržištima, kao i potreba za transferom savremene tehnologije. Neophodno je voditi računa i o značaju razvoja usluga i informatičke podrške u procesu internacionalizacije preduzeća. Podsticanje izvoza, podrazumeva obrazovanje vlasnika, menadžera i zaposlenih u preduzećima za uspešan nastup na inostranim tržištima. Povećanju konkurentnosti i izvoznih performansi preduzeća, doprineće i raspolaganje relevantnim informacijama; istraživanje inostranih tržišta, odgovarajuće promotivne aktivnosti i on-line povezivanje sa inostranim kupcima.

5.9. KONKURENTNOST PRIVREDE SRBIJE

Konkurentnost, kao skup politika, institucija i činilaca, utiče na nivo produktivnosti privrede, jer se putem nje izražava mogućnost da se održi ekonomski rast. Kao takva, konkurencija se odnosi na tržišnu utakmicu koja se vodi između učesnika na tržištu. Počev od 2005. godine, nacionalne privrede se rangiraju prema indeksu globalne konkurentnosti (IGK), koji se smatra jednim od najvažnijih indikatora pri rangiranju zemalja. Ovaj indeks se vezuje za delovanje Svetskog ekonomskog foruma i reč je o jedinstvenom indeksu, koji podrazumeva da u današnjim uslovima postoje faktori, koji utiču na konkurentnost nacionalnih privreda.

Milojević i saradnici (2012) su istakli da je ekonomska nauka, odnosno makroekonomija, razvila sistem globalnih pokazatelja kojima se opisuje ekonomska aktivnost u određenoj državi. Cilj takozvanih makroekonomskih agregata je kvantitativna analiza privrednog razvoja i mogućnost poređenja globalnih pokazatelja više zemalja. Svetski ekonomski forum definiše konkurentnost kao skup institucija, propisa i drugih činilaca koji određuju nivo produktivnosti zemalja (Račić i Pavlović, 2011). Najznačajnija odlika ovog indeksa je ta što su svi faktori konkurentnosti podeljeni u 12 kategorija, odnosno „12 stubova konkurentnosti“, koji su podeljeni u tri grupe i to (Balšić, 2016):

Prvu grupu čine faktori:

- 1) institucije,
- 2) infrastruktura,
- 3) makroekonomska stabilnost,
- 4) zdravstvo i primarno obrazovanje.

Drugu grupu čine faktori, u kojoj su:

- 5) visoko obrazovanje i obuka,
- 6) efikasnost tržišta dobara,
- 7) efikasnost tržišta rada,
- 8) sofisticiranost finansijskog tržišta,
- 9) tehnološka spremnost i
- 10) veličina tržišta.

Treću grupu čine:

- 11) sofisticiranost poslovnih procesa i
- 12) inovacije.

Svi navedeni faktori određuju konkurentnost nacionalne privrede, pri čemu se za svaki stub, računa njegova vrednost i rang u odnosu na ostale zemlje. Samim tim, značaj faktora zavisi od nivoa privrednog razvoja u kojem se zemlje nalaze.

Nakon što se postignu osnovni činioci, za napredovanje su od posebne važnosti faktori, koji utiču na konkurentnost., te se iz tog razloga, faktori dele u tri grupe, pri čemu stižu različite pondere, pri računanju (IGK). U tabeli 2 su dati ponderi za formulisanje IGK.

Tabela 5. Ponderi za formulisanje IGK

	Faktorski vođena privreda	Efikasnošću vođena privreda	Inovacijama vođena privreda
Osnovni faktori	60%	40%	20%
Faktori ključni za efikasnost	35%	50%	50%
Faktori za inovacije	5%	10%	30%

Izvor: Balšić, str. 83

Prilikom grupisanja zemalja, u pogledu stepena razvijenosti, u upotrebi je kriterijum koji polazi od nivoa BDP *per capita*, koji je denominovan u američkim dolarima i samim tim, podela je izvršena na tri glavne i dve pomoćne faze razvoja privrede (Albijanić, 2011). Saglasno tome, a počev od stadijuma u kojem se zemlja nalazi, zavisi i vrednost pondera. Ponder se dodeljuje grupama elemenata koji uspostavljaju vrednost IGK.

Na taj način se Srbija, u skladu sa vrednostima BDP po stanovniku, ubraja u zemlje, koje se nalaze na srednjem nivou razvijenosti, pri čemu su osnovni pokretači konkurentnosti stubovi iz grupacije faktori povećanja efikasnosti. Samim tim, prilikom obračuna vrednosti IGK:

- glavni zahtevi učestvuju sa 40%,
- faktori povećanja efikasnosti učestvuju sa 50%,
- faktori inovativnosti i sofisticiranosti učestvuju sa 10%.

Kada se radi o Srbiji, glavne vrednosti elemenata iz grupe faktora povećanja efikasnosti, imaju najznačajniji i najveći uticaj na uspostavljanje ukupne vrednosti IGK (Tanasković i Ristić, 2014).

Da bi Srbija postigla konkurentnost privrede, potrebno je da radi na poboljšanju osnovnih faktora, što se može postići putem primene strategije konkurentnosti, koja je zasnovana na inovacijama (Savić i Pitić, 2010). Na taj način, Srbija može dostići srednji i visoki nivo dohotka, a time bi mogla da stvori i održi konkurentsku prednost u pogledu inovativnosti preduzeća (Bošnjak, 2005).

Shodno pomenutom, neophodno je istaći da je u Srbiji, proizvodnja uvozno zavisna, što dovodi do velikog spoljnotrgovinskog deficita, a da bi se to smanjilo, potrebno je povećati izvoz, u cilju omogućavanja plaćanja uvoza. Iz tog razloga, potrebno je povećati devizni priliv. Pomenuto pokazuje da se kao osnovni preduslov održivog povećanja izvoza na duži vremenski period nameće povećanje konkurentnosti izvoza (Kovačević, 2005).

5.9.1. Analiza konkurentnosti

U skladu sa podacima iz izveštaja Svetskog ekonomskog foruma u 2019. godini, Srbija je zauzela 72. poziciju na rang listi koja obuhvata 141. zemlju sa zabeleženom vrednošću IGK od 60,9. U 2019. godini, ostvarena vrednost IGK je nepromenjena u odnosu na 2018. godinu, zbog napretka koji su ostvarile pojedine privrede (Buturac i Ignjatijević, 2018).

Vrednost IGK obračunata je saglasno novoj metodologiji, koja je po prvi put primenjena sa intervalom vrednost indeksa koji se kreće od 0 do 100. S obzirom na to da je sačinjena revizija načina računanja IGK, podaci za 2019. godinu se mogu uporediti sa podacima iz izveštaja za 2018. godinu, kao i sa podacima za 2017. godinu.

Izveštaj Svetskog ekonomskog foruma iz 2019. godine obuhvata 141 privredu. U skladu sa vrednostima indeksa u pomenutoj godini, u tabeli 3. se može uočiti da je većina zemalja iz okruženja ostvarila povećanje vrednosti indeksa, izuzev Albanije, u kojoj je došlo do smanjenja vrednosti IGK, ali i Srbije, u kojoj nije došlo do povećanja vrednosti, u odnosu na 2018. godinu (Tanasković i Ristić, 2020).

Od svih zemalja, povećanje vrednosti IGK zabeležila je Hrvatska, ali i Bugarska i Crna Gora. Srbija je zabeležila vrednost blago iznad prosečne od 60,7 poena za svih 141 privredu, koje su obuhvaćene 2019. godine. Međutim, najveći broj zemalja iz direktnog okruženja Srbije, ostvarile su napredak u odnosu na 2018. godinu, zbog čega je i prosečna vrednost grupe povećana na 61,9 poena. Zanimljivo je primetiti da privredno razvijenije zemlje okruženja, poput Mađarske ili Slovenije beleže pogoršanje indeksa u periodu do 2015.godine (Buturac i Ignjatijević, 2018).

Najveću promenu rangova, u pozitivnom pravcu, u odnosu na 2018. godinu, ostvarili su Azerbejdžan, Vijetnam, kao i Kuvajt i Ruanda, kod kojih je došlo do poboljšanja ranga za 10 pozicija. S druge strane, do najvećeg pogoršanje ranga, došlo kod zemalja koje su zabeležile pad od 10 mesta, u odnosu na 2018. godinu, a to su Iran i Indija.

Tabela 6. IGK 2017-2019

Indeks globalne konkurentnosti (2017-2019.)

	2017	2018	2019	Promena u odnosu na prethodnu godinu
Albanija	57,3	58,1	57,6	↓
Bosna i Hercegovina	54,5	54,2	54,7	↑
Bugarska	62,4	63,6	64,9	↑
Hrvatska	60,1	60,1	61,9	↑
Mađarska	63,4	64,3	65,1	↑
BJR Makedonija	n/a**	56,6	57,3	↑
Crna Gora	58,2	59,6	60,8	↑
Rumunija	62,2	63,5	64,4	↑
Slovenija	68,5	69,6	70,2	↑
Srbija	59,2	60,9	60,9	-

Izvor: Tanasković i Ristić, str. 1

U tabeli 6 može se uočiti da je u 2019. godini Bosna i Hercegovina pogoršala poziciju za jedno mesto, u odnosu na 2018. godinu. S druge strane, Crna Gora je skliznula dva mesta niže. iako ima povećanje vrednosti IGK za 1,2

poena. Srbija je pala za sedam mesta, na poziciju 72, a Albanija je zabeležila pad plasmana za 5 mesta.

Ukoliko bi se isključila Slovenija, koja je zadržala istu poziciju, u odnosu na 2018. godinu, druge privrede su došle do faze poećanja vrednosti IGK, što je najizraženije u Hrvatskoj, čiji je plasman povećan za pet mesta. S obzirom na tu činjenicu, Srbija je u odnosu na Sloveniju, koja ima najbolju poziciju, lošije rangirana za 37 pozicija.

Tabele 7. Rang zemalja preka IGK 2017-2019.

Rang zemalja prema Indeksu globalne konkurentnosti (2017-2019.)

	2017 ¹	2018 ²	2018 ³	Promena u odnosu na prethodnu godinu
Albanija	80	76	81	↓
Bosna i Hercegovina	90	91	92	↓
Bugarska	51	51	49	↑
Hrvatska	66	68	63	↑
Mađarska	48	48	47	↑
Severna Makedonija	n.a.**	84	82	↑
Crna Gora	73	71	73	↓
Rumunija	52	52	51	↑
Slovenija	35	35	35	-
Srbija	70	65	72	↓

Izvor: Tanasković i Ristić, str. 2

Na osnovu svega navedenog, može se uočiti da je Srbija, u odnosu na 2018. godinu zabeležila poboljšanje kod osam stubova konkurentnosti, dok je kod tri stuba došlo do ostvarenja lošijih rezultata, a vrednost jednog stuba je nepromenjena ostala. Stubovi kod kojih se može uočiti poboljšanje u odnosu na prethodni period su:

- Institucije,
- Infrastruktura,
- Veštine,

- Tržište rada,
- Finansijski sistem,
- Veličina tržišta,
- Dinamika poslovanja i
- Sposobnost za inoviranjem.

Dinamika poslovanja dala je najveći doprinos, posledica je boljih ocena koje su dobijene na osnovu anketa privrednika, koja se svake godine sprovodi od strane Svetskog ekonomskog foruma. Takođe, svoj pozitivan doprinos dao je Finansijski sistem, a njegov doprinos se ogleda u povećanoj vrednosti za 1,5 poen u odnosu na 2018. godinu.

Veličina tržišta je svoj doprinos dala povećanjem vrednosti indeksa od 1,1 poen, dok je stub Institucije imao promene, koje su dovele do uključanja dva nova podstuba, a s tim u vezi, na nivou Institucije, vrednost je povećana za 0,9 poena, u odnosu na prethodni period. U tabeli 5 je prikazana vrednost IGK za period 2017-2019. godinu.

Tabela 8. Vrednost IGK po stubovima konkurentnosti (2017-2019.)

	2017	Promene	2018	Promena	2019	
1. Institucije	53,0	↓	51,6	↑	52,5	Podržavajuće okruženje
2. Infrastruktura	71,9	↑	73,0	↑	73,8	
3. Usvajanje IKT-a	55,3	↑	56,9	↓	52,6	Ljudski kapital
4. Makroekonomska stabilnost	70,0	↑	75,0	=	75,0	
5. Zdravstvo	80,9	↑	81,5	↓	79,0	Tržište
6. Veštine	65,7	↑	67,5	↑	68,2	
7. Tržište dobara	54,7	↑	56,5	↓	54,6	
8. Tržište rada	60,5	↑	61,5	↑	62,1	Ekosistem inovacija
9. Finansijski sistem	51,9	↑	55,9	↑	57,4	
10. Veličina tržišta	50,2	↑	50,7	↑	51,8	
11. Dinamika poslovanja	59,3	↑	60,9	↑	63,1	
12. Sposobnost za inoviranjem	37,1	↑	39,7	↑	40,2	

Izvor: Legatum Institute, The Legatum Prosperity Index 2018

(<http://www.prosperity.com/about/resources>)

Ipak, globalno sagledavajući, ekonomija je u krizi, s obziroma na teškoće koje se javljaju u pogledu sprovođenja reformi, koje su potrebne u cilju podsticaja privrednog rasta. U odnosu na Evropsku uniju i druge zemlje u okruženju, IGK Srbije ukazuje na činjenicu da je Srbije ispod proseka i da joj je u tom pogledu neophodno snažnije preduzetništvo.

Samim tim, neophodno je poboljšanje konkurentske sposobnosti privrede i da u tom pogledu nastoji da se poveća stopa privrednog rasta, kao i da se uspostavi sistem, koji bi doveo da povećanja izvoza. Takođe, Srbija treba da promeni strategiju rasta i da se okrene stranim direktnim investicijama, koje bi mogle da učine, da domaći proizvodi budu atraktivniji širem tržištu (Balšić, 2015).

5.9.2. Jačanje održivosti i konkurentnosti preduzeća u Srbiji

U skladu sa Strategijom za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period od 2015. do 2020. godine, nivoom konkurentnosti izražava se kapacitet nacionalne privrede i samim tim, konkurentnost svake zemlje je određena produktivnošću preduzeća, koja u njoj posluju.

Na taj način, povećanje produktivnosti i unapređenje kvaliteta proizvoda i usluga, osnovni je cilj za jačanje održivosti nacionalne privrede.

Institucionalnu infrastrukturu za podršku razvoja preduzeća u Srbiji, a pre svega sektora malih i srednjih preduzeća u Srbiji, čini mreža javnih institucija i agencija – NARR, Fond za razvoj, SIEPA, AOFI, Nacionalna služba za zapošljavanje i dr. Od 2009. godine u Srbiji je aktivna i Evropska preduzetnička mreža, koja svoju delatnost ostvaruje u okviru konzorcijuma predvođenog NARR.

Za razvoj sektora malih i srednjih preduzeća od posebnog je značaja razvoj poslovne infrastrukture i to:

- poslovnih inkubatora,
- industrijskih parkova/zona i

- tehnoloških parkova.

U Srbiji se kao važan instrument razvoja konkurentnog sektora malih i srednjih preduzeća pominje poslovna infrastruktura, u raznim razvojnim dokumentima. Međutim, ne postoji odgovarajući okvir koji uređuje njen razvoj.

Industrijske zone, parkovi i poslovni inkubatori veoma su značajan stub regionalnog razvoja Srbije. S tim u vezi, Zakon o inovacionoj delatnosti Srbije, prepoznaje poslovno-tehnološke inkubatore i naučno-tehnološke parkove, kao organizacije za pružanje infrastrukturne podrške inovacionoj delatnosti, koji se kao takvi mogu upisati u Registar subjekata inovacione delatnosti, koji spada u resor ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja.

S druge strane, Evropska unija svoju dugoročnu konkurentnost zasniva na znanju i inovacijama, a poseban značaj se ogleda u velikom izdvajanju za istraživanje, razvoj i inovacije.

Kada je reč o inovacijama u privredi Srbije, neophodno je istaći da se Srbija i dalje odlikuje niskim stepenom inovativnosti, a s tim u vezi, sektor malih i srednjih preduzeća u Srbiji, ne prepoznaje dovoljno značaj inovacija za unapređenje poslovanja i samim tim, nedovoljno ulažu u njih.

Sledstveno tome, tek svako sedmo preduzeće sprovodi inovativne aktivnosti, a svako četrnaesto ostvaruje inovativnu saradnju sa drugim privrednim subjektima ili institucijama.

Takođe, potrebno je istaći da je u prethodnom periodu započeta realizacija različitih mera koje su usmerene na povezivanje nauke i privrede, te su do sada sprovedene sledeće aktivnosti:

- osnovan je Fond za inovacionu delatnost, kojim je unapređena podrška visokotehnološkim mladim privrednim društvima,
- nastavljena je realizacija programa za sprovođenje zajedničkih inovativnih projekata privrede i predstavnika naučno-istraživačkih organizacija,
- podršku jačanju inovacionog sistema i promociji inovacija u prethodnom periodu pružili su i projekti finansirani iz sredstava IPA i drugih donatora, a učešćem Srbije u programima EU, stvorene su bolje mogućnosti za finansiranje inovativnih aktivnosti.

Ipak, najveća slabost na polju razvoja inovativnosti su slabe veze između naučno-istraživačkih institucija i sektora malih i srednjih preduzeća, jer ovaj sektor na naučno-istraživačke institucije ne gleda kao na potencijalne partnere, a istraživači u sektoru malih i srednjih preduzeća ne prepoznaju ciljnu grupu i u tom pogledu, smatraju da u privredi ne postoji tražnja za novim tehnološkim rešenjima.

Iz tog razloga, neophodno je:

- uspostaviti veze i saradnju privrede i naučno-istraživačkih institucija,
- usmeriti naučno-istraživačke institucije da svoj rad u što većoj meri prilagode potrebama privrede i
- podići svest privrednika o značaju inovacija za unapređenje njihove konkurentnosti.

5.10. PREDUZETNIČKA KULTURA ZA RAZVOJ PREDUZEĆA

U domenu razvoja preduzeća, prvenstveno malih i srednjih preduzeća, glavnu polugu treba da čine univerziteti i druge naučne i obrazovne institucije i asocijacije, koje doprinose usmeravanju razvoja i unapređenju poslovanja sektora malih i srednjih preduzeća, na lokalnom i nacionalnom nivou.

Zahtevi, vrednosti i principi preduzetništva i znanja vezana za upravljanje malim biznisom treba da budu involvirani u koncept integralnog sistema obrazovanja, ali i u raznovrsne oblike neformalnog podsistema obrazovanja. Neophodno je i u Srbiji projektovati celoviti koncept obrazovanja za preduzetništvo, primerenog društvu tržišne ekonomije, koji će biti kompatibilan sa praksom i savremenim tendencijama u EU i svetu.

Posebno je neophodno:

- povećanje kreativnosti,
- povećanje umešnosti rešavanja problema i
- povećanje sticanja praktičnih sposobnosti i menadžerskih veština.

Prioritet bi trebalo da imaju programi i oblici obuke za osposobljavanje nezaposlenih mladih za pokretanje sopstvenog privatnog biznisa. S tim u vezi, prema istraživanjima Instituta za razvoj malih i srednjih preduzeća i Nacionalne službe za zapošljavanje u Srbiji, koje je sprovedeno u proteklom periodu, najveći deo ispitanika (67%) smatra da im obrazovanje, koje su stekli u školama i fakultetima, nije dovoljno niti je odgovarajuće za pokretanje i uspešno vođenje sopstvenog biznisa.

U tom smislu, oko 80% ispitanika, odnosno nezaposlenih je izrazilo spremnost za stručno osposobljavanje, prekvalifikaciju i dokvalifikaciju, odnosno sticanje posebnih znanja i sposobnosti u funkciji zapošljavanja, a samim tim povećanja šansi za samozapošljavanje i zapošljavanje.

Takođe, preko 50% ispitanika izrazilo je spremnost da sami finansiraju, odnosno učestvuju u finansiranju programa i oblika svog stručnog osposobljavanja, prekvalifikacije i sticanja posebnih znanja i sposobnosti, ako bi im se nakon toga obezbedilo odgovarajuće zaposlenje.

Pored navedenog, postoji potreba za intenziviranjem postojećih i sticanja novih znanja organizovanjem i realizacijom kurseva, seminara, raznih oblika praktične nastave i osposobljavanja, prezentacijom novih tehnologija.

Programi obuke koji su posebno usmereni na preduzetnike, vlasnike i menadžere malih i srednjih preduzeća, treba da inkorporiraju odgovarajuće ovladavanje tehnikama i veštinama savremenog menadžmenta, prvenstveno:

- strategijskog i operativnog menadžmenta,
- menadžmenta promena,
- upravljanja marketingom,
- upravljanja ljudskim resursima, kao i
- upravljanja istraživanjem i razvojem.

U tom smislu, potrebno je inicirati i realizovati programe edukacije vlasnika privatnih malih i srednjih preduzeća, koji se odnose na upoznavanje mogućnosti i prednosti novih instrumenata i metoda finansiranja, za koje se

očekuje da će im u budućem periodu biti dostupni, kao i veštinama finansijskog menadžmenta i upravljačkog računovodstva (Ilić i sar., 2004).

Polazeći od značaja primene savremenih informacionih tehnologija, poželjno je sticanje znanja iz ovog domena u sektoru malih i srednjih preduzeća, uključujući i zaposlene, a prvenstveno sticanje novih veština, znanja i sposobnosti vezanih za razvoj elektronskog poslovanja.

Prema podacima koje sadrži Statistički godišnjak 2020, registrovan broj zaposlenih u Srbiji, kod pravnih lica i preduzetnika, u radnom odnosu i van radnog odnosa, kao i lica koja obavljaju samostalne delatnosti ili su osnivači privrednih društava ili preduzetničkih radnji, u 2019. godini je iznosio 2.101.267, što je više za 2,4% u odnosu na 2018. godinu.

Prema Anketi o radnoj snazi, a koja je prikazana u Statističkom godišnjaku 2020, broj aktivnih lica (radna snaga, koju čine zaposlena i nezaposlena lica) u 2019. godini iznosio je 3 236 900 i manji je za 0,3% u odnosu na 2018. godinu.

Posmatrano po regionima, a u skladu sa podacima prikazanim u Statističkom godišnjaku iz 2020. godine, najveće smanjenje kontingenta radne snage zabeleženo je u Regionu Šumadije i Zapadne Srbije (za 0,9%), dok je jedino u Regionu Vojvodine zabeležen rast od 0,3%.

U 2019. godini broj nezaposlenih lica iznosio je 335.900, dok je stopa nezaposlenosti 10,4%, i manja je za 2,3% u odnosu na 2018.godinu. Ova stopa kod žena iznosila je 11,1% i veća je za 1,3% u odnosu na stopu nezaposlenosti muškaraca (9,8%). Gledano prema regionima, došlo je do smanjenja stope nezaposlenosti u svakom od regiona, i to u Beogradskom regionu za 2,6%, u Regionu Vojvodine za 1,4%, u Regionu Šumadije i Zapadne Srbije za 2,3% i u Regionu Južne i Istočne Srbije za 3,1%.

Broj zaposlenih lica u 2019. godini iznosio je 2.901.000 i veći je za 2,4% u odnosu na prethodnu godinu. Najveći rast broja zaposlenih lica je zabeležen u Regionu Južne i Istočne Srbije (za 3,6%). Najveći rast stope zaposlenosti, u odnosu na prethodnu godinu, zabeležen je takođe u Regionu Južne i Istočne

Srbije (2,0%). Stopa zaposlenosti beleži rast u odnosu na prethodnu godinu i kod muškaraca (1,2%) i kod žena (1,6%).

U 2019. godini ova stopa kod muškaraca bila je 56,6%, a kod žena 41,9%. Zabeleženi broj neaktivnih lica u 2019. godini iznosio je 2.687.000 i u odnosu na 2018. godinu, manji je za 0,8%. Stopa neaktivnosti kod žena (52,9%) bila je znatno veća u odnosu na stopu neaktivnosti muškaraca (37,3%). Gledano prema regionima, najveća stopa neaktivnosti bila je u Regionu Južne i Istočne Srbije (47,0%).

5.11. PROMENE KOJE GENERIŠU INOVACIJE ČETVRTE INDUSTRIJSKE REVOLUCIJE

Sve dosadašnje industrijske revolucije, izuzev tehnoloških inovacija, u isto vreme su izazivale niz promena u društvu, koje su se odražavale u ekonomiji, kulturi, društvenoj svesti, porodičnim odnosima, političkom životu i uopšte, u načinu života ljudi. Na taj način dolazilo je do stvaranja novih stručnih profila, a time i do nastajanja novih i nestajanja postojećih zanimanja. Četvrta industrijska revolucija imaće verovatno slične ili još dublje implikacije.

Na Sajmu industrijskih tehnologija u Hanoveru 2011.godine, objavljen je dolazak Četvrte industrijske revolucije, što je ubrzo postala ključna tema u kojoj se tragalo za odgovorima, na koji način da privrede država članica Evropske unije izađu iz recesije i budu konkurentnije na globalnim tržištima.

Četvrta industrijska revolucija je počiva na fuziji niza savremenih tehnoloških inovacija u različitim poljima, koje su utemeljene na tehnologiji digitalne revolucije u čijem su središtu veštačka inteligencija, nano tehnologija i mobilni uređaji. U isto vreme, ove tehnološke promene su korespondentne sa nacionalnim i globalnim razvojnim strategijama koje ih oblikuju i podstiču.

Četvrta industrijska revolucija nudi obrazovanju različite tehnološke inovacije, kao i uređaje koji omogućavaju lak pristup znanju i učenju. Ovi uređaji, posebno mobilni telefoni i tablet računari, sve više se koriste kao nastavna sredstva i svoju primenu nalaze prvenstveno u najrazvijenijim

zemljama. Istovremeno, uz njih nastaju i različiti softveri, a sve zajedno služi kao dopuna klasičnoj nastavi i kao most ka potpuno novim nastavnim tehnologijama i načinima učenja.

U tom smislu, posebno značajno mesto ima brz razvoj interneta i društvenih mreža, gde cirkuliše mnogo informacija i različitih obrazovnih sadržaja. Iz tog razloga, uticaj Četvrte industrijske revolucije na obrazovanje je najizraženiji kroz nove obrazovne tehnologije, internet i društvene mreže.

Četvrta industrijska revolucija počiva na fuziji niza savremenih tehnoloških inovacija u različitim poljima, kao što su:

- veštačka inteligencija,
- mašinsko učenje,
- robotika, internet,
- nano tehnologije,
- neuro tehnologije,
- genetske modifikacije,
- 3D štampa,
- skladištenje energije i informacija,
- kvantno računarstvo,
- genetika i biotehnologija.

Suštinu ove industrijske revolucije čini pre svega, umrežena ekonomija, koja je zasnovana na primeni informaciono-komunikacionih tehnologija i osnažena povezanošću digitalnih uređaja sa proizvodnim resursima, tehnologijama, procesima, robotima i ljudima.

Najprepoznatljiviji produkti pomenute revolucije već su u upotrebi ili da se njihova primena može očekivati u bliskoj budućnosti, a to su:

- pametni mobilni telefoni i tablet računari;
- pametne kuće i infrastrukturni sistemi,

- novi roboti koji su već prisutni na mnogim mestima (u fabrikama, bolnicama, prodavnicama, na ratištima);
- humanoidni roboti, koji ulaze u završnu fazu laboratorijskog testiranja;
- bespilotne letelice, koje obavljaju različite poslove za vojne, civilne i komercijalne potrebe;
- drumska vozila bez vozača, koja komuniciraju sa saobraćajnim znacima i drugim vozilima u saobraćaju;
- različiti softveri, od onih koji prevode pa sve do onih koji investiraju;
- ortopedske i druge inovacije u medicini, koje imaju uticaj na poboljšanje kvaliteta života ljudi sa različitim oblicima oboljenja i invaliditeta, kao i
- elektronsko poslovanje.

Uticaj Četvrte industrijske revolucije na društvene promene, ipak ima i negativne strane, jer je neminovno da će doći do pojave velikog broja tehnoloških viškova i radikalnih restrukturiranja tržišta rada, što će prouzrokovati još veće socijalno raslojavanje, ali i širenje jeftine radne snage.

Tehnološki viškovi će se zasigurno najpre pojaviti u administraciji, proizvodnji, građevinarstvu, kulturi, sportu, medijima i pravu. Ipak, u isto vreme, porasće potražnja za stručnim radnicima u oblastima: IT sektora, finansija, menadžmenta, arhitekture, tehničkih nauka i u obrazovanju.

Posebno je izražena tendencija širenja privremenih poslova (*freelance jobs*) koji se mogu naći na različitim internet stranicama, a u SAD 34% radne snage čine „frilenseri“. Takođe, ubrzan razvoj interneta i globalnih društvenih mreža olakšavaju terorističkim organizacijama da šire svoje poruke mržnje i efikasnije deluju.

Ipak, najveći strah za bezbednost čovečanstva, dolazi od mogućih robota za masovno uništenje, te je jasno da Četvrta industrijska revolucija, koliko god da je doprinela razvoju novih tehnologija, s druge strane može dovesti do propasti čovečanstva (Bazić, 2017).

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

6.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Na osnovu dosadašnjeg teorijskog istraživanja nameće se zaključak da proces istraživanja treba nastaviti u okviru empirijske analize. Za potrebe ovog istraživanja definisan je predmet i cilj istraživanja i postavljene hipoteze. Empirijsko istraživanje je koncipirano na osnovu zaključaka drugih autora (Bharadwaj, 2000; Santhanam i Hartono, 2003; Tanriverdi, 2006), odnosno uočena je potreba da se detaljno ispita odnos inovativnih i informaciono komunikacionih potencijala preduzeća, preduzetničko strategijskog ustrojstva preduzeća i njihovih poslovnih performansi. Tako je predmet istraživanja analiza inovativnih i informaciono komunikacionih potencijala preduzeća i njihov uticaj na preduzetničko strategijskog ustrojstva preduzeća, sa ciljem da se definiše i izmeri jačina i značaj uticaja na poslovne performanse preduzeća. Naredni korak sprovedenog procesa istraživanja je bio da se postave hipoteze, što će biti navedeno u nastavku, i kreira sam upitnik. Za merenje inovativnih i informaciono komunikacionih potencijala preduzeća (IT) definisano je 10 indikatora, dalje za merenje preduzetničko strategijskog ustrojstva preduzeća (SP) definisano je 10 indikatora. Na kraju za merenje poslovnih performansi preduzeća definisano je 8 varijabli (PP). U nastavku su prikazani indikatori, tj. pokazatelji pomenutih varijabli, vreme, uzorak istraživanja. Nakon tog prikaza sprovedena je statistička obrada podataka i tumačenje rezultata istraživanja.

Pokazatelji kojima se mere vrednosti pomenutih varijabli su prikupljeni na osnovu mišljenja zaposlenih u više preduzeća, a provedeno je metodom anketiranja. Na bazi literature (Aral i Weill, 2007; Ireland i Webb, 2007; Chen i sar, 2014; Alegre i Chiva, 2008; Alegre i sar, 2006) kreirana je anketa pomoću koje su izmereni merenje stavova zaposlenih u IKT sektoru.

Anketa ima 28 pitanja kojima su merene varijable. U anketi su iznete konstatacije koje su ispitanici ocenjivali, dakle pitanja su bila zatvorenog tipa i

korišćena je Likertova skala (nivo 1 - u potpunosti se ne slažem do nivo 5 - u potpunosti se slažem). Anketiranje je bilo anonimno, a ispitanici su bili zaposleni na različitim pozicijama i u različitim oblastima delovanja. Pored deskriptivne analize planirana je upotreba strukturnih jednačina metodom parcijalnih najmanjih kvadrata (PLS-SEM). Uzorak je zadovoljavajući, pošto posedujemo 556 odgovora, a prema teoriji (Hair i sar, 2014) neophodno je da uzorak mora biti bar deset puta veći od broja formativnih varijabli ili od broja puteva strukturnog modela koje su usmerene prema endogenim varijablama.

Za prikaz rezultata istraživanja korišćena je deskriptivna statistika (srednje vrednosti – Mean; standardna devijacija - Std. Deviation; Varijansa – Variance i mere asimetrije i spljoštenosti – Skewness i Kurtosis). Ispitana je normalnost distribucije pomoću Kolmogorov - Smirnov testa, iako ona nije uslov za primenu strukturnih jednačina metodom parcijalnih najmanjih kvadrata. Pomoću Cronbach's alfa izmerena je pouzdanost varijabli koji predstavljaju latentne varijable. Dobijene vrednosti iz procesa anketiranja su obrađeni u statističkom paketu SPSS for Windows, verzija 20 i pomoću PLS smart4 softvera. Model strukturnih jednačina metodom parcijalnih najmanjih kvadrata je linearni regresioni metod. Model se koristi da bi se izračunao uticaj više grupa podataka, koji čine nezavisne varijable, na zavisnu varijablu, koju opet čini više različitih pokazatelja (Hair i sar, 2017).

Korišćen model strukturnih jednačina metodom parcijalnih najmanjih kvadrata ima strukturni izgled: IT - inovativni i informaciono komunikacioni potencijal preduzeća sa pet reflektivnih varijabli; SP - preduzetničko strategijsko ustrojstvo preduzeća sa 4 reflektivne varijable. Struktura unutrašnjeg modela je: dva latentna egzogene konstrukta (IT i SP) i jednog endogenog latentnog konstrukta (PP). Spoljašnji model čini 13 varijabli manifestnog karaktera koje su reflektivnog tipa.

6.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U nastavku su prikazani rezultati istraživanja za sve varijable.

6.2.1. IT - INOVATIVNI I INFORMACIONO KOMUNIKACIONI POTENCIJAL PREDUZEĆA

Rezultati istraživanja varijable: IT - inovativni i informaciono komunikacioni potencijal preduzeća ističu ulogu ***Fleksibilnosti IT infrastrukture - Naši informacioni sistemi su prilagođeni da dele informacije***. Varijabla je ocenjena sa srednjom ocenom od 3,59 (std.dev. 1,579). Vrednosti ostalih varijabli su u rasponu od 3,54-3,35; Koeficijent Skewness je u rasponu od -0,667 do -0,247. Dobijene vrednosti Skewness pokazuju negativno asimetričnu distribuciju. Koeficijenti Kurtosis su od -1,201 do -0,936, takođe imaju negativne vrednosti.

Tabela 9. Deskriptivne vrednosti za IT - inovativni i informaciono komunikacioni potencijal preduzeća

	Fleksibilnost IT infrastrukture - Naši informacioni sistemi su prilagođeni da dele informacije	Usklađenost IT poslovanja - Planovi našeg informacionog sistema odražavaju ciljeve poslovnog plana	Usklađenost IT poslovanja - Poslovni planovi imaju razumna očekivanja informacionih sistema	IT menadžment - Praksa upravljanja IT projektima u našoj firmi su bolji od naših konkurenata	IT menadžment - Planiranje kontrole IT bezbednosti u našoj firmi je bolji od naših konkurenata
N	556	556	556	556	556
Mean	3,59	3,54	3,45	3,44	3,35
Std. Deviation	1,579	1,283	1,223	1,143	1,185

Variance	2,494	1,647	1,495	1,306	1,403
Skewness	-0,667	-0,461	-0,419	-0,247	-0,305
Kurtosis	-1,201	-1,054	-0,936	-0,972	-1,014

Izvor: Autor na osnovu ankete

6.2.2. SP - PREDUZETNIČKO STRATEGIJSKO USTROJSTVO PREDUZEĆA

Rezultati istraživanja varijable: SP - preduzetničko strategijsko ustrojstvo preduzeća ističu ulogu ***Preduzetnički način razmišljanja - Sposobnost naše firme da uoči promene u društvu u celini, često imamo ideje za nove proizvode i usluge.*** Varijabla je ocenjena sa srednjom ocenom od 3,71 (std.dev. 1,228). Vrednosti ostalih varijabli su u rasponu od 3,35 - 3,71; Koeficijent Skewness je u rasponu od -0,710 do -0,136. Dobijene vrednosti Skewness pokazuju negativno asimetričnu distribuciju. Koeficijenti Kurtosis su od -1,092 do -0,776, takođe imaju negativne vrednosti.

Tabela 10. Deskriptivne vrednosti za SP - preduzetničko strategijsko ustrojstvo preduzeća

	Preduzetnički način razmišljanja - Sposobnost naše firme je da uoči promene u društvu u celini, često imamo ideje za nove proizvode i usluge.	Preduzetnički način - Naša firma nikada ne doživljava nedostatak ideja koje može pretvoriti u profitabilne proizvode i usluge.	Inovacije - Stalno nastojimo da generišemo nove proizvode i usluge.	Konkurentska prednost - Svi naši proizvodi/usluge moraju doprineti vrednosti ili će biti odbačeni
N	556	556	556	556
Mean	3,71	3,71	3,64	3,35
Std. Deviation	1,228	1,228	1,543	1,155

Variance	1,507	1,508	2,381	1,334
Skewness	-0,642	-0,592	-0,710	-0,136
Kurtosis	-0,776	-0,873	-1,092	-1,043

Izvor: Autor na osnovu ankete

6.2.3.PP – POSLOVNE PERFORMANSE PREDUZEĆA

Rezultati istraživanja varijable: PP – poslovne performanse preduzeća ističu ulogu: ***U mogućnosti smo da proširimo naše postojeće asortiman proizvoda/usluga koristeći nove tehnologije.*** Varijabla je ocenjena sa srednjom ocenom od 3,74 (std.dev. 1,170). Vrednosti ostalih varijabli su u rasponu od 3,36 - 3,65; Koeficijent Skewness je u rasponu od -0,724 do -0,300. Dobijene vrednosti Skewness pokazuju negativno asimetričnu distribuciju. Koeficijenti Kurtosis su od -1,088 do -0,622, takođe imaju negativne vrednosti.

Tabela 11. Deskriptivne vrednosti za PP - poslovne performanse preduzeća preduzeća

	Efikasnost inovacije proizvoda - U mogućnosti smo da proširimo naše postojeće asortiman proizvoda/usluga koristeći nove tehnologije	Efikasnost inovacije proizvoda - U mogućnosti smo da proširimo naše postojeće asortiman proizvoda/usluga koristeći poboljšane tehnologije	Efikasnost inovacije proizvoda - Naša firma ima nižu prosečnu cenu inovacionih projekata od naših konkurenata	Efikasnost inovacije proizvoda - Naša firma ima viši globalni stepen zadovoljstva inovacionim projektima od naših konkurenata
N	556	556	556	556
Mean	3,74	3,65	3,36	3,57
Std. Deviation	1,170	1,555	1,188	1,345
Variance	1,369	2,419	1,412	1,810

Skewness	-0,651	-0,724	-0,300	-0,512
Kurtosis	-0,622	-1,088	-0,841	-1,076

Izvor: Autor na osnovu ankete

Varijable koje su ostale u modelu su prikazane u ranije navedenim tabelama, tako da možemo da zaključimo da je od 28 u modelu ostalo 13 varijabli. U modelu su zadržane varijable koje imaju veće vrednosti opterećenja faktora od 0,7, a nisu zadržani oni faktori kod kojih je faktorsko opterećenje bilo manje.

6.2.4. OCENA MERNOG MODELA

Ocena reflektivnog mernog modela je započela sa procenom pouzdanosti opterećenja varijabli. U modelu su zadržane varijable čije je fak. opterećenje veće od 0,7.

Tabela 12. Prikaz vrednosti standardizovanih fak. opterećenja i rezultati analize reflektivnog mernog modela

	Varijabl a	Fak. opterećen je (eng.path coefficients)	Cronbach α	CR (engl. composite reliability)	AVE (engl. convergen t validity)
IT	-		0,847	0,894	0,617
inovativni i informatio o komunikacio ni potencijal preduzeća	IT1	0,811			
	IT2	0,764			
	IT3	0,859			
	IT4	0,784			
	IT5	0,702			
SP	-	0,900	0,814	0,814	0,642

preduzetnič ko strategijsko ustrojstvo preduzeća	SP1	0,929			
	SP2	0,956			
	SP3	0,908			
	SP4	0,900			
PP – Poslovne performanse preduzeća			0,942	0,944	0,852
	PP1	0,798			
	PP2	0,841			
	PP3	0,807			
	PP4	0,758			

Izvor: Obračun autora

Rezultat analize reflektivnog mernog modela, koji je sproveden analizom standardizovanih fak.opterećenja, pokazuje da model čine varijable sa opterećenjem većim od 0,7. Vrednosti koeficijenata Cronbach alpha su u rasponu od 0,814 do 0,942 i ukazuju na visoku pouzdanost. Ocena kompozitne pouzdanosti — CR ima vrednosti od 0,814 do 0,944 i ukazuju na dobru pouzdanost i postojanje unutrašnje povezanosti. Ocena konvergentne validnosti – AVE je u rasponu od 0,617 - 0,852, tj. $AVE > 0,5$.

Analiza Diskriminantne validnosti je izvršena pomoću *Fornell Larcker* kriterijema i *HTMT* vrednosti. U nastavku su prikazane vrednosti unakrsnih standardizovanih faktorskih opterećenja reflektivnog mernog modela.

Tabela 13. Vrednosti *Fornell Larcker* kriterijema i *HTMT* vrednosti mernog modela

		IT	SP	PP	IT	SP	PP
		<i>Fornell Larcker</i>			<i>Cross loadings</i>		
IT	IT1	0,786			0,811	0,532	0,607
	IT2				0,764	0,541	0,497
	IT3				0,859	0,923	0,620
	IT4				0,784	0,557	0,685
	IT5				0,702	0,559	0,485
SP	SP1	0,831	0,923	0,663	0,793	0,900	0,571
	SP2				0,732	0,929	0,633
	SP3				0,795	0,956	0,663
	SP4				0,748	0,908	0,579
PP	PP1	0,736		0,801	0,743	0,560	0,798
	PP2				0,571	0,517	0,841
	PP3				0,536	0,524	0,807
	PP4				0,496	0,521	0,758

Izvor: Obračun autora

Analiza rezultata strukturalnog tj.unutrašnjeg modela

U sklopu analize strukturalnog modela ispitana je povezanost između varijabli (IT i SP) i postavljene hipoteze. U analiziranom modelu nezavisna varijabla IT i zavisno/nezavisna varijabla SP su endogene, dok je zavisna varijabla poslovne performanse - PP egzogenog karaktera. Ispitana je kolinearnost između IT, SP i PP. Rezultati se nalaze u tabeli 14.

Tabela 14. Vrednosti VIF unutrašnjeg modela (eng. Inner VIF Values)

	Poslovne performanse
IT	1,05
SP	1,02

Izvor: Obračun autora

Rezultati istraživanja kolinearnosti između latentnih konstrukata (VIF) se kreće u rasponu od 1,02-1,05, odnosno dobijene vrednosti su manje od 3 što znači da u modelu ne postoji problem kolinearnosti.

Tabela 15. Vrednosti povezanosti varijabli u modelu

	R-square	R-square adjusted
SP - preduzetničko strategijsko ustrojstvo preduzeća	0,440	0,439
PP – Poslovne performanse preduzeća	0,691	0,690

Izvor: Obračun autora

Rezultati istraživanja ukazuju da najjača povezanost postoji između Preduzetničko strategijskog ustrojstva preduzeća i Poslovnih performansi preduzeća (0,691). Povezanost između IT i SP je slabija (0,440). U modelu je vrednost korigovanog koeficijenta determinacije (*eng. R2 adjusted*) ukazuje na procenat u kojem nezavisne varijable objašnjavaju zavisnu varijablu - PP. Dobijene vrednosti $R^2=0,690$ pokazuju srednje umeren uticaj i vrednost od 0,690 ukazuje da je 69% zavisne varijable objašnjeno nezavisnim varijablama.

Tabela 16. Vrednosti koeficijenata veličine uticaja - f2

	SP	PP
IT	2,232	
SP		0,786

Izvor: Obračun autora

Konačno je sprovedeno testiranje značajnosti strukturnog modela i potvrda hipoteza.

Tabela 17. Rezultati analize strukturnog modela i koeficijenata puta u modelu

Hipoteza 1	Fak. težine	Stand. Devijacija	T-vrednost	p-vrednost	Interval poverenja 2,5-97,5%		Hipoteza
IT -> SP	0,831	0,008	99,876	0,000* *	0,814	0,847	+
Hipoteza 2	Fak. težine	Stand. Devijacija	T-vrednost	p-vrednost	Interval poverenja 2,5-97,5%		Hipoteza
SP -> PP	0,663	0,019	34,887	0,000* *	0,626	0,699	+
Hipoteza 3	Fak. težine	Stand. Devijacija	T-vrednost	p-vrednost	Interval poverenja 2,5-97,5%		Hipoteza
IT -> SP -> PP	0,551	0,019	29,130	0,000* *	0,513	0,588	+

Izvor: Obračun autora

H1 hipoteza, Postoji statistički značajna i pozitivna povezanost između IT - inovativnog i informaciono komunikacionog potencijala preduzeća i Preduzetničko strategijskog ustrojstva preduzeća, potvrđuje se zbog empirijske veze ($\beta = 0,831$; $t = 99,876$) koja je statistički značajna na nivou $p < 0,000$. Populacija se s 97,5 % verovatnoće nalazi u intervalu pouzdanosti od 0,814 do 0,847.

H2 hipoteza, Postoji statistički značajna i pozitivna povezanost između Preduzetničko strategijskog ustrojstva preduzeća i Poslovnih performansi preduzeća, potvrđuje se. Empirijska je veza statistički značajna i postojana ($\beta = 0,663$; $t = 34,887$). Populacija se s 97,5 % verovatno nalazi u intervalu od 0,626 do 0,699.

H3 hipoteza, *Postoji statistički značajna i pozitivna povezanost između IT - inovativnog i informaciono komunikacionog potencijala preduzeća i Poslovnih performansi preduzeća*, potvrđuje se zbog postojane empirijske veze ($\beta = 0,551$; $t = 29,130$) i statističke značajnosti na nivou od 97,55% pouzdanosti i nalazi se u intervalu 0,513 – 0,588.

7. ZAKLJUČAK

Na bazi definisane metodologije doktorske disertacije - predmeta, problema, naučnog i empirijskog istraživanja, postavljenog cilja, hipoteza, i naučnih metoda istraživanja - sprovedena istraživanja teorije i prakse savremenog menadžmenta, u okviru preduzetničkog sektora, doveli su do sledećih naučnih spoznaja:

- Realizovani su predmet i problem istraživanja, ostvaren je teorijski i empirijski cilj istraživanja, i dostignut je predviđeni naučni doprinos za teoriju i praksu u naučnoj oblasti menadžmenta.
- Istraživanja su potvrdila hipoteze: da strategijski menadžment preduzetništva predstavlja preduslov uspešnog poslovanja u tržišnoj konkurenciji i neraskidiv faktor razvoja preduzeća i da u tom smislu obuhvata promene i inovativne aktivnosti u cilju smanjivanja neizvesnost inovativnih aktivnosti, ali i doprinosi konkurentnosti preduzeća i utiče na njegovo poslovanje.
- Naučni rezultati disertacije do kojih se došlo tokom istraživačkog postupka, omogućili su da se ukaže na značaj strategijskog razvoja preduzetničkog sektora, a posebno je ukazano na značaj sektora malih i srednjih preduzeća.
- Rezultati disertacije se mogu smatrati kao naučno-stručni doprinos teoriji i praksi u inovativno konkurentnom razvoju sektora MSP, a u cilju postizanja poslovne izvrsnosti organizacije, u skladu sa evropskim standardima i nacionalnim strategijama razvoja i razvojnim programom definisanim na nivou države.
- Strategija podrazumeva definisanje konkurentske, tržišne strategije, poslovne, organizacione i tehnološke strategije. Ljudski potencijal, odnosno intelektualni kapital, podrazumeva sve formalne organizacione strukture, strukturu i sadržaj poslova, upravljanje intelektualnim kapitalom, rukovođenje, odlučivanje i kulturu.

- Tehnologija se odnosi na uvođenje informacionih tehnologija, telekomunikacije i mreže, ekspertne sisteme, inovacije. Poslovni procesi podrazumevaju ključne definicije procesa, definisanje izlaza, tokova rada, kvaliteta, i mera uspešnosti u ostvarivanju osnovnih performansi poslovnog sistema.
- Mala i srednja preduzeća postaju sve više značajan segment ukupne privrede, sa sve značajnijim učešćem u privrednoj strukturi i rastućim učešćem u stvaranju društvenih proizvoda. Samim tim, ovaj sektor predstavlja najvitalniji i ekonomski najefikasniji deo privrede. Ipak, kroz analizu razvoja ovog sektora, uočava se da ovaj sektor još uvek nije dovoljno razvijen u Srbiji i da u tom smislu, sektor malih i srednjih preduzeća posluje sa ograničenim poslovnim resursima, i u uslovima nedostatka menadžerskog znanja, preduzetničkog duha, i poslovne podrške, što ugrožava poslovne rezultate i negativno utiče na jačanje ovog sektora, kao ključnog dela ekonomije.
- Trenutna pozicija malih i srednjih preduzeća u privredi Srbije karakteriše se nedovoljno razvijenim aktivnostima u oblastima: inovativnosti, konkurentnosti, kao i podrške izvozno orijentisanim preduzećima. Današnji uslovi poslovanja preduzeća bitno se razlikuju od poslovanja pre 10-tak godina. Današnje poslovno okruženje je turbulentno, te se preduzeća susreću sa naglim i nepredvidivim promenama. Potrošači stalno zahtevaju nove promene, a time se potražnja povećava, širi i menja u svojoj strukturi, što rezultira zahtevnijim tržištima, a time je konkurencija sve jača. Istovremeno, ubrzavaju se razvojni ciklusi, jer se tehnologija sve brže razvija i menja, omogućavajući ubrzanje proizvodnih i poslovnih procesa, izradu kvalitetnih proizvoda, eliminisanje rasipanja resursa i uvođenje fleksibilnosti, gde je moguće izrađivati proizvode prema željama i potrebama potrošača. Ovo je bitna pretpostavka za jačanje konkurentne sposobnosti preduzeća, ali i poslovanja po nižim troškovima.

- U današnjim tržišnim uslovima izgradnja dugoročne konkurentnosti privrede se temelji na razvoju i primeni inovacija, pri čemu sektor malih i srednjih preduzeća treba da čine značajan deo inovacionog sistema zemlje. Osnovni, ali ne i jedini pokretač inovacija je tehnički i tehnološki napredak, koji je poslednjih godina najizraženiji u oblasti informacionih i komunikacionih tehnologija.
- U pogledu malih i srednjih preduzeća, naglašena dinamika i prisutni nivoi konkurentnosti savremenih tržišta primoravaju preduzeća da budu fleksibilna, inovativna i da brzo reaguju za zahteve potrošača. Informacioni sistem unutar malih i srednjih preduzeća je postao jedan od osnovnih mehanizama kontrole poslovanja od strane svakog menadžera.
- U ekonomiji Srbije sektor malih i srednjih preduzeća ima važnu ulogu. Istovremeno, saradnja privrede i nauke, smatra se izuzetno značajnim za razvoj inovativnosti privrede, odnosno njenu konkurentnost. Preduslovi za upravljanje tehnološkim inovacijama su ljudi obrazovani i osposobljeni za upravljanje tehnologijom, što podrazumeva da je potrebno učiti ih kreativnosti, preuzimanju rizika, kulturnom i profesionalnom ponašanju. Suštinski je važno stimulisanje kreativnih rešenja, obrazovanje za inovacije, razvijanje preduzetništva, stvaranje klime za preuzimanje rizika i uspostavljanje organizacija koje će pomoći da se rizik svede na najmanju moguću meru.
- Inovacija mora imati vrednost na tržištu, odnosno mora imati kupca. Novi proizvod, nova tehnologija, novi proces ili usluga, kao i značajna izmena na postojećim rešenjima, koji se mogu vrednovati na tržištu su inovacije. Inovativni lanac u preduzetništvu obuhvata: kreativnost, ispitivanje tržišta, pripremu biznis plana i zaštitu intelektualne svojine.
- Neophodno je promovisanje preduzetništva i podsticanje stvaranja inovacija u Srbiji na svim nivoima, nacionalnom, regionalnom do lokalne samouprave. Potrebna je pomoć države svim kreativnim stvaraocima da realizuju svoje inovacije i plasiraju ih na tržište. Takođe, neophodno je kontinuirano sagledavanje inovativnog potencijala. Inovativnost je velika

sposobnost preobražavanja postojećih ideja u korisne nove oblike ili kombinacije koje su drugačije, tako da izgledaju kao sasvim nove. To omogućava da se dostignu ciljevi razvoja kao potpuno nove stvari i da se omogući vrhunsko korišćenje naučnih – tehnoloških rezultata i potencijala. Posvećivanje sve više pažnje inovativnosti kao sposobnosti transformacije ideje u korisne pronalaskе, odnosno proizvode, govori da je nastupio period u kome inovativnost treba da se svestrano sagleda, prvenstveno, sa aspekta inovacije kao ključnog faktora konkurentnosti sektora preduzetništva, a posebno sektora malih i srednjih preduzeća. Uspješna preduzeća su inovativna, tehnološki pripremljena i prilagođena u svakom pogledu. Ali u uslovima nove ekonomije sve ovo je nezamislivo bez informacionih tehnologija.

- Glavni cilj informacionih tehnologija je da omogući preduzećima održivu konkurentsku prednost. Vrlo važan element uspeha u savremenim preduzećima je kvalitetno usklađivanje mogućnosti koje informaciona tehnologija pruža sa ciljem unapređenja poslovnih aktivnosti, funkcija i procesa. Zato je neizbežno uključiti informacione tehnologije u razvojnu strategiju preduzeća tako da njihovi strateški ciljevi budu međusobno potpuno usklađeni.
- Na bazi sprovedenog empirijskog istraživanja i potvrde postavljenih hipoteza moguće je izvući sledeće zaključke:
 - Postoji statistički značajna i pozitivna povezanost između inovativnog i informaciono komunikacionog potencijala preduzeća i Preduzetničko strategijskog ustrojstva preduzeća.
 - Postoji statistički značajna i pozitivna povezanost između Preduzetničko strategijskog ustrojstva preduzeća i Poslovnih performansi preduzeća.
 - Postoji statistički značajna i pozitivna povezanost između IT - inovativnog i informaciono komunikacionog potencijala preduzeća i Poslovnih performansi preduzeća.

- Na osnovu istraživanja o sprovođenju politike razvoja preduzetničkog sektora, Srbija je postigla napredak, primenjujući bolju politiku za razvoj ovog sektora. Ipak, ovaj sektor još uvek nije dostigao napredak u potpunosti i u tom pogledu, razvoj preduzetničkog sektora u Srbiji zahteva usaglašenost propisa sa propisima EU, iako je primetan izvestan napredak, usvajanjem novih zakona i strategija razvoja posebno sektora malih i srednjih preduzeća.
- Neophodno je strateško planiranje i promocija preduzetništva kroz čitav sistem učenja. Obuka mladih, ali iskusnijih preduzetnika je prava misija, koju država može da ispuni i na koju mora da se fokusira. Potreban je poseban naglasak na rano obrazovanje. Uloga visokog obrazovanja i istraživanja u oblasti inovacija je naglašena.
- Obrazovanje i obuka spadaju u ključne instrumente za rast preduzetništva. Uvođenje preduzetništva u sistem obrazovanja u Srbiji treba ostvariti sa ciljem da se steknu neophodna znanja iz oblasti preduzetništva kroz integraciju preduzetničkog obrazovanja u nastavne planove svih škola.
- Preduzetništvo i veštine i stavovi i van svoje primene u poslovnoj delatnosti imaju širi značaj za društvo. Lični kvalitet poput kreativnosti, inicijative i inovativnosti, koji su relevantni za preduzetništvo mogu biti od koristi kako u radu tako i u svakodnevnom životu.
- Za postizanje podsticajnog duha i strategijskog razvoja preduzeća neophodno je:
 - obezbediti razvoj odgovarajućeg sistema obuke za menadžere u preduzetničkom sektoru;
 - uticati na smanjenje troškova za otpočinjanje poslovanja, kao i procedura za registraciju novog preduzeća u skladu sa najkonkurentnijim standardima u svetu;
 - sagledati nove zakonodavne propise kako bi se procenio njihov uticaj na preduzetnički sektor;

- osigurati da institucije za obuku, obezbede adekvatnu ponudu znanja i veština koji su prilagođeni potrebama ovog sektora;
 - nastaviti reforme koje imaju za cilj razvoj nacionalnog tržišta, izlazak na tržište EU, posebno u oblastima telekomunikacijama, javnim nabavkama i prekograničnim platnim sistemima;
 - primenjivati evropska i nacionalna pravila konkurentnosti kako bi se obezbedilo da preduzetnički sektor dobije sve mogućnosti da uđe na nova tržišta i da postigne konkurentnost na ravnopravnim osnovama;
 - jačati tehnološke kapacitete u preduzetničkom sektoru;
 - ispitati kako se jače i efikasnije reprezentuju i zastupaju interesi preduzeća, posebno malih i srednjih preduzeća na nacionalnom nivou.
- Kao smernica za dalje pravce istraživanja problema predlaže se dalje istraživanje koncepta poslovnog razvoja preduzetničkog sektora, a prevashodno sektora malih i srednjih preduzeća u oblasti standarda koji se odnose na usaglašavanje ove oblasti sa standardima EU, s ciljem sveobuhvatnosti definisanog koncepta, a posebno standardi koji se odnose na usklađivanje propisa, finansijska pitanja, kao i razvoja interesa ovog sektora u EU, kao i na nacionalnom nivou.

8. LITERATURA

- 1 Albijanić M., (2011) Kvantifikacija uticaja intelektualnog kapitala na konkurentnost (Doktorska disertacija), Beograd, Univerzitet Singidunum
- 2 Alegre, J.; Chiva, R. Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation* 2008, 28, 315–326.
- 3 Alegre, J.; Lapiedra, R.; Chiva, R. A measurement scale for product innovation performance. *Eur. J. Innov. Manag.* 2006, 9, 333–346.
- 4 Aničić J., Aničić D., Vasić N. (2017). Razvoj preduzetništva i finansijske performanse sektora MSP u Srbiji, *Ekonomika, Društvo ekonomista "Ekonomika"*, Niš, vol. 63, br. 4, str. 29-39
- 5 Aral, S.; Weill, P. It assets, organizational capabilities, and firm performance: How resource allocations and organizational differences explain performance variation. *Organ. Sci.* 2007, 18, 763–780.
- 6 Balšić, S. (2016). Konkurentnost privrede Republike Srbije. *Ekonomski signali: poslovni magazin*, 11(1), 81-94.
- 7 Bazić, J. R. (2017), Trendovi promena u društvu i obrazovanju koje generiše Četvrta industrijska revolucija, *Sociološki pregled*, vol. 51, br. 4, str. 526-529
- 8 Bešić, C., Đorđević, D. (2008), Razvoj korporativnog preduzetništva kao preduslova za unapređivanje konkurentnosti preduzeća, *Tranzicija*, 10(21-22), 101-110.
- 9 Bharadwaj, A.S. A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Q.* 2000, 24, 169–196.

- 10 Bocken, N.M.P.; Short, S.W.; Rana, P.; Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *J. Clean. Prod.*, 65, 42–56.
- 11 Bošnjak, M. (2005). Konkurentnost i razvoj kao poluge evropske perspektive Srbije, *Ekonomski anali*, br. 166, Ekonomski fakultet u Beogradu.
- 12 Božilović, S., Miletić, V. (2014), Strategije održivog poslovnog rasta preduzeća u uslovima krize, *Ekonomika*, vol. 60, br. 3, str. 47-55.
- 13 Broman, G.; Robèrt, K.H.; Collins, T.J.; Basile, G.; Baumgartner, R.J.; Larsson, T.; Huisingh, D. (2017). Science in support of systematic leadership towards sustainability. *J. Clean. Prod.*, 140, 1–9.
- 14 Bulat, V., et. al. (1987), Organizacija i upravljanje poslovnim sistemima, Naučna knjiga, Beograd.
- 15 Buturac, G., & Ignjatijević, S. (2017). THE EFFECTS OF CORRUPTION ON INNOVATION AND COMPETITIVENESS THE CASE OF SEE COUNTRIES. *INOVAEDUCATION 2017*, 135.
- 16 Ceranić, S. (2004). Menadžment u malim i srednjim preduzećima, Fakultet za menadžment MSP, Beograd.
- 17 Chen, Y.; Wang, Y.; Nevo, S.; Jin, J.; Wang, L.; Chow, W.S. It capability and organizational performance: The roles of business process agility and environmental factors. *Eur. J. Inf. Syst.* 2014, 23, 326–342.
- 18 Cvetanović, S., & Despotović, D. (2014). Knowledge as the component of human capital in economic growth models. *Skola biznisa*, 1, 1-17. doi:10.5937/skolbiz1-5976
- 19 Derek, H., Chen, C. & Dahlman C. J. (2005). The knowledge economy, the KAM methodology and World Bank operations,

World Bank Institute Working Paper No. 37256, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=841625> (accessed on 10 12 2014).

- 20 Domazet, I., Jovanović, O. (2016). Očuvanje životne sredine i tehnogeni izvori zagađenja, *Ecologica*, 23(83), 529-533.
- 21 Drucker, P. (1995), Menadžment za budućnost, Poslovni sistem „Grmeč“-„Privredni pregled“, Beograd.
- 22 Đorđević-Vignjević, N. (2014), Corporate governance: State and trends in the region: A regulatory approach. *Ekonomika preduzeća*, 62(5-6), str. 264-265.
- 23 Đurović, G. (2012). The European Union and Montenegro - enlargement policy. Pogorica: APPrint.
- 24 Guberinić, R. (2010). Menadžment modeli strategijskog razvoja preduzeća, Doktorska disertacija, Fakultet za menadžment MSP, Beograd.
- 25 Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*.
- 26 Hair, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L. and Kuppelwieser, V.G. (2014), “Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): an emerging tool in business research”, *European Business Review*, Vol. 26 No. 2, pp. 106-121.
- 27 Ignjatijevic, S., Cogojević, M., & Milenković, N. (2018). Economic assessment of significance of education in the development of a knowledge-based economy. *Industrija*, 46(3).
- 28 Ilić Đ. (2018). Razvoj i mesto preduzetništva u privredi Republike Srbije, Trendovi u poslovanju, Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković,, Kruševac, vol. 6, br. 1, str. 1-10

- 29 Ilić, M. (2002), *Preduzetnički menadžment*, *Ekonomika*, 48(4-5), str. 75.
- 30 Ilić, M., et. al. (2004). *Preduzetnički menadžment – biznis plan i biznis programi*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeca d.o.o Beograd, Centar za investicije d.o.o. Zagreb.
- 31 Ireland, D.R.;Webb, J.W. *Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation*. *Bus. Horiz.* 2007, 50, 49–59.
- 32 *Izveštaju o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu (2017)*, Ministarstvo privrede Republike Srbije.
- 33 Jakovljević, M., et. al. (2012), *Integrativni organizacijski model kreativnosti i inovativnosti (OMKI): Primjenjivost na srednja i mala poduzeća u Republici Hrvatskoj*, *Ekonomika misao i praksa*, (1), str. 24.
- 34 Jančićević, N. (2013), *Organizaciona kultura i menadžment*, Beograd: Ekonomski fakultet.
- 35 Janković, G., Golubović, M. (2019). *Otvorene inovacije u malim i srednjim preduzećima*. *Ekonomika*, 65(3), 89-101.
- 36 Jovanović, M., Živković, Ž., Cvetkovski, T. (2003). *Organizaciono ponašanje, "Megatrend" Univerzitet primenjenih nauka*, Beograd.
- 37 Jovanović, P. (2006), *Upravljanje projektom*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 9-10.
- 38 Kastratović, E., Marinković, V. (2007). *Kako unaprediti porodični biznis*. Beograd: Međunarodna viša stručna škola za preduzetništvo; Beograd.
- 39 Knežević, N., et. al. (2008), *Organizaciona struktura procesno orijentisane organizacije, XXVI Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju – PosTel 2008*, Beograd, 16. i 17. decembar 2008.

- 40 Kostić, K. et. al., (2011), SPIN'11 VIII Skup privrednika i naučnika: Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020, FON, str. 472-483.
- 41 Kovač, A. (2012). Organizaciono strukturiranje i strateške poslovne jedinice u funkciji efikasnog upravljanja. Škola biznisa VPŠ Novi Sad, 3(2012), str. 51-57.
- 42 Kovačević, R. (2005). Makroekonomski okviri konkurentnosti izvoza privrede Srbije. Tržište, novac, kapital, 38, 4-24.
- 43 Krstić, B., Tasić, M., Ivanović, V. (2014). Analiza životnog ciklusa kao tehnika procene ekološke odgovornosti preduzeća. Ekonomika, 60(4), 15-23.
- 44 Legatum Institute, The Legatum Prosperity Index 2018 (<http://www.prosperity.com/about/resources>)
- 45 Lee, K. S. (2001). Economic development through knowledge creation- the case of Korea, 34th Hawaii International Conference on System Science, Maui, Hawaii. Danvers: IEEE Computer Society, or the Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc. doi:10.1109/HICSS.2001.927139
- 46 Lobo, M.-J., Pietriga, E., & Appert, C. (2015). An evaluation of interactive map comparison techniques. In Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems - CHI '15 (pp.3573–3582). New York, USA: ACM Press.
- 47 Lojić, R., Đurić, N. (2011), Upravljanje organizacionim promenama, Vojno delo, 63, 307-328.
- 48 Lukinović, M., Jovanović, Đ., Jovanović, L. (2017). Održivi razvoj i ekosistemska odgovornost kroz uvođenje etičkih principa u savremeno poslovanje, Ecologica, 24(86), 241-248.
- 49 Marjanović, S. (1982). Primena kibernetike u rukovodenju radnim organizacijama, Informator, Zagreb, str. 71.

- 50 Marković, I. (2000). *Financiranje, Teorija i praksa financiranja trgovačkih društava*, Zagreb.
- 51 Martinović, M. P., Tanasković, Z. (2013). *Preduzetništvo i njegov uticaj na razvoj preduzeća u 21. veku. Trendovi u poslovanju*, 2(2), 11-16.
- 52 Micić, R., Arsić, L. (2017). *Ljudski resursi u funkciji održivog razvoja. Ekonomski pogledi*, 19(2), 31-48.
- 53 Micić, R., Jovović, M. (2009). *Strategija preduzeća i organizaciona struktura*, *Ekonomski pogledi*, br. 2, str. 59-68
- 54 Mihailović, B., et. al. (2011). *Menadžment koncepti i tehnike kao podrška poslovnom odlučivanju preduzeća*, *Škola biznisa*, broj, 1, str. 76.
- 55 Mikić. Đ. (2007). *Sistemi – struktura i upravljanje*, *Panevropski univerzitet „APEIRON“*, Banja Luka, str. 135.
- 56 Milanović, D., et al. (2010), *Strategija poslovanja i razvoja preduzeća u cilju reindustrijalizacije*, *Ekonomski vidici*, vol. 15, br. 3, str. 359-365.
- 57 Milanović, M. (2020). *Analiza razvijenosti sektora msp-a u Republici Srbiji. Trendovi u poslovanju*, 1(15), 37-43.
- 58 Miletić, V., et. al. (2017), *Progressive management system: Driving development and managing an organization towards success*, *Ekonomika*, 63(3), str. 35.
- 59 Milojević, I., Cvijanović, D. i Ignjatijević, S. (2012). *MAKROEKONOMSKI OKVIR KONKURENTNOSTI SRPSKE PRIVREDE I ICT SEKTORA. Tranzicija*, 14 (30), 93-98.
- 60 Milošević, D., Vujičić, S. (2016), *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, *Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo*, Beograd.

- 61 Mitrović, M. (2009). Razvoj menadžmenta u malim i srednjim preduzećima, PROFIT, Beograd.
- 62 Mrđa, N. (2008), Finansijske projekcije i poslovno odlučivanje, Čigoja štampa, Beograd, str. 9.
- 63 Muković, S. (2015), Upravljanje organizacionom strukturom u cilju optimizacije poslovnog sistema, Ekonomski izazovi, 4(7), str. 122-127.
- 64 Nenadić, M. (1997). Novi duh obrazovanja, Prosveta, Beograd.
- 65 Ožegović, L., Pavlović, N. (2012), Menadžment malih i srednjih reduzeća nosilac razvoja privrede, Škola biznisa, 1, 74-84.
- 66 Paraušić, V. (2007) Institucionalne i infrastrukturne prepreke konkurentnosti Republike Srbije, Međunarodni problemi, br. 4, str: 597-626.
- 67 Pavković Bugarski, Đ., et. al. (2006). Budi svoj čovek – siguran put do preduzetništva, BUDI SVOJ ČOVEK doo, BMG-NM, Beograd.
- 68 Penezić, N. D. (2010). Preduzetništvo: savremeni pristup. Akademska knjiga, Novi Sad.
- 69 Petković, M, et al. (2006), Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd.
- 70 Philpott, T., Duncan, J., Leppee, M., Richter, K., Smid, S. (2009). Primjena Evropske povelje za male poduzetnike na nacionalnoj i lokalnoj razini, SME Policy Enhancement and Delivery – SMEPED, Zagreb.
- 71 Plavšić Anđelija, Paunović Milica,, „Strategijski pristup menadžmentu operacija“, VIII Skup privrednika i naučnika SPIN 2011, U: Zbornik radova, Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020., Fakultet organizacionih nauka, Centar za operacioni menadžment i

Privredna komora Srbije, Beograd, 01-02. novembar 2011., str. 207-213.

- 72 Pokrajac, S., (2001). Change management and management changes; Belgrade: Topy.
- 73 Popović B., Ceranić S., Paunović T. (2016) Primena I - odstojanja i koeficijenta separabilnosti u oceni poslovanja MSP u agrobiznisu, Ekonomika poljoprivrede, Naučno društvo agrarnih ekonomista Balkana, Beograd i Institut za ekonomiku poljoprivrede.
- 74 Popović, B., et al. (2010), Istraživanje sistema menadžmenta, Industrija, vol. 38, br. 2, str. 81.
- 75 Popović, G., Kurteš, S. (2010), Uloga države u jačanju konkurentnosti malih i srednjih preduzeća na globalnom tržišti, Ekonomski vidici, vol. 15, br. 4, str. 504.
- 76 Preduzetnički menadžment malog biznisa – neki problemi u opštoj i praktičnoj ravni, (19. jul 2020) preuzeto sa: http://www.repec.mnje.com/mje/2009/v05-n09/mje_2009_v05-n09-a16.pdf
- 77 Radović Marković M., Salamzadeh A., Vujičić S. (2019) „Selection of organization models and creation of competences of the employed people for the sake of competitiveness growth in global business environment,, International Review, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, br. 1-2, str. 64-71.
- 78 Raičević, V., Ignjatijević, S., & Matijašević, J. (2012). Economic and legal determinants of export competitiveness of the food industry of Serbia. Industrija, 40(1), 201-226.
- 79 Rajkov, M., Zečević, M. (1990), Upravljanje preduzećem, Institut za unapređenje robnog prometa, Beograd.
- 80 Račić, Ž., & Pavlović, N. (2011). Analiza globalnog indeksa konkurentnosti Republike Srbije. Zbornik sa naučnog skupa

Savremeni trendovi u evropskoj ekonomiji–implikacije za Srbiju, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad.

- 81 Ross, A. (2009). Modern interpretations of sustainable development. *J. Law Soc.*, 36, 32–54.
- 82 Sagi, J., Carayannis, E., Dasgupta, S., & Thomas, G. (2006). Globalization and E-Commerce: A Cross-Cultural Investigation of User Attitudes. In Hunter, M; Tan, F (Eds.) *Advanced Topics in Global Information Management*, 5, 128-148. Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- 83 Santhanam, R.; Hartono, E. Issues in linking information technology capability to firm performance. *MIS Q.* 2003, 27, 125–153.
- 84 Savić, M., Pavlović, N. (2014), Strategija nastupa preduzeća na međunarodnom tržištu, *Ekonomski signali: poslovni magazin*, 9(1), 131-156.
- 85 Savić, N., Pitić, G., (2010) Kuda ide konkurentnost Srbije, Beograd, FEFA- fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju
- 86 Simić, J. (1996). Zaštita životne sredine kao osnova i faktor razvoja lekovitog bilja, *Zbornik radova - Lekovite sirovine*, Institut za proučavanje lekovitog bilja, Beograd.
- 87 Siropolis, N. (1995). Menedžment malog poduzeća, četvrto izdanje, „Mate“ d.o.o, Zagreb.
- 88 Stanković, F., Vukmirović, N. (1995), *Preduzetništvo - savremene metode i tehnike*, Matica srpska, Novi Sad.
- 89 Stanković, L., Đukić, S., Popović, A. (2013). Unapređenje sistema vrednovanja marketing performansi preduzeća. *Marketing*, 44(4), 321-332.
- 90 *Statistički godišnjak Republike Srbije (2020)*. Republički zavod za statistiku, Republika Srbija.

- 91 Stefanović, Ž. (2004), Menadžment, Ekonomski fakultet, Kragujevac.
- 92 Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije za period od 2010. do 2015. godine, Vlada Republike Srbije.
- 93 Strategija upravljanja otpadom za period 2010-2019. godine, Sl. glasnik RS, br. 29/2010.
- 94 Strategija za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period od 2015.godine do 2020.godine (Službeni Glasnik RS, br.55/05, 71/05-ispravka, 101/07, 65/08, 16/11, 68/12- US, 72/12, 7/14 – US i 44/14).
- 95 Strategija za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period od 2015. do 2020. godine, Vlada Republike Srbije.
- 96 Strategija industrijske politike Srbije za period 2021-2030. godine, Vlada Republike Srbije.
- 97 Strugar, A., et. al. (2010), Preduzetničke sposobnosti menadžera u realnom sektoru MSP u Srbiji, Ekonomski vidici, vol. 15, br. 3, str. 382-383.
- 98 Studija istraživanja inovativnosti malih i srednjih preduzeća (MSP-a) područja Istočne Srbije (2012). RARIS, preuzeto 02.02.2021: <https://www.raris.org/download/publikacije/STUDIJA%20Inovativnosti%20MSP%20istocna%20Srbija.pdf>
- 99 Schwab, K. (2009) The Competitiveness Report, 2009–2010. World Economic Forum, Geneva.
- 100 Tanasković S., Ristić B., (2015), Konkurentna pozicija Srbije u 2015. godini prema Izveštaju Svetskog ekonomskog foruma, preuzeto 07.09.2020. sa: www.fren.org.rs/node/305?lang=sr

- 101 Tanasković, S., Ristić, B. (2020). Konkurentna pozicija Srbije u 2020. godini prema Izveštaju Svetskog ekonomskog foruma. Fondacija za razvoj ekonomske nauke.
- 102 Tanriverdi, H. Performance effects of information technology synergies in multibusiness firms. MIS Q. 2006, 30, 57–77.
- 103 Todorović, Z., et. al. (2013), Transparentnost u korporativnom upravljanju, Acta Economica, 11(19), str. 12.
- 104 Trpe, G. (1991). Inovacije i budućnost, Naučna knjiga, Beograd.
- 105 Upravljanje procesima (10. septembar 2020), preuzeto sa: <http://www.viser.edu.rs/download.php?id=15811>
- 106 Vajić, I. et. al. (2004). Preduzetnički menadžment – biznis plan i biznis programi, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, d.o.o, Beograd.
- 107 Vujačić, I. (2010), Industrijska politika Evropske unije, Ekonomski vidici, vol. 15, br. 3, str. 337-338
- 108 Vukadinović, P., Damnjanović, A., Vulović, R. (2016). Upravljanje zaštitom životne sredine u Srbiji sa aspekta ekonomskih instrumenata, Ecologica, 23(83), 610-616.
- 109 Zakić, N., et. al. (2009), Tipologija inovacija u preduzećima. Economic Themes, 47(2), str. 73-89.
- 110 Zakon o inovacionoj delatnosti („Službeni glasnik RS”, br. 110/05, 18/10 i 55/13),
- 111 Zakona o zaštiti konkurencije („Službeni glasnik RS”, br. 51/09 i 95/13)
- 112 Zjalić, LJ. (2011). Razvoj ljudskih resursa u funkciji strukturnih promena i novih uslova rada – Inovativnost – nezaobilazan činilac razvoja, Fakultet za menadžment MSP, Beograd.

- 113 Zver, B. (1989), Poduzeće kao poslovni sistem, Journal of Information and Organizational Sciences, (13), 246-249.
- 114 Žigmund, Lj. (2010), Razvoj sektora industrije Republike Srbije i efekti privatizacije, Ekonomski vidici, vol. 15, br. 3, str. 407-408
- 115 Živković, M. (2004), Ekonomika poslovanja, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, str. 117-118.
- 116 Živković, M., et. al. (2007), Ekonomika poslovanja-praktikum, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, str. 20-21.