

Lazar Ožegović\*  
Novica Pavlović\*\*

## MENADŽMENT MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA NOSILAC RAZVOJA PRIVREDE

*Sažetak:* Brojna istraživanja u svetu tržišne ekonomije pokazuju da se udeo malih i srednjih preduzeća u odnosu prema velikim stalno povećava. Pritom se svakako ne umanjuje značaj ni velikih preduzeća, ali je zavisnost jednih od drugih sve veća. One nacionalne ekonomije koje uspevaju da pronađu optimalnu kombinaciju između malih, srednjih i velikih preduzeća redovno su uspešnije od drugih. Upravljanje malim i srednjim preduzećima (MSP) se ne razlikuje u odnosu na proces upravljanja velikim, u konceptijskom smislu. Da bi neka organizacija mogla da funkcioniše, sa njom se mora upravljati, to pravilo važi i za mala i srednja preduzeća.

*Ključne reči:* menadžment, mala i srednja preduzeća, razvoj

## MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM SIZE ENTERPRISES AS A CARRIER OF ECONOMIC GROWTH

*Abstract:* Numerous studies in the world of market economy show that the share of small and medium size enterprises is constantly increasing compared to large enterprises. This does not decrease the significance of large enterprises, but the dependence between them gets larger every day. National economies which manage to find the optimal combination between small, medium size and large enterprises are more successful than the others. Management of small and medium size enterprises (SMEs) in conceptual terms is similar to the process of management of large enterprises. An organization must be managed in order to function and this rule applies to small and medium size enterprises.

*Key words:* managment, small and medium size enterprises, development

### UVOD

Mala i srednja preduzeća (MSP) nisu novina u ekonomiji. Ona imaju veoma dugu istoriju, a njihov razvoj označen je povremenim širenjem i stagnacijama. Možda najveću ekspanziju mala i srednja preduzeća doživljavaju u novije vreme, početkom 70-ih godina 20. veka. Novost je u tome što su od tada mala i srednja

---

\* Doc. dr Lazar Ožegović, profesor, FIMEK, Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad, Srbija.

\*\* Doc. dr Novica Pavlović, profesor, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, Srbija.

preduzeća postala sve više konkurentna velikim preduzećima, a uspešno se uključuju i u savremenu globalizaciju poslovanja. Deo njih se i dalje temelji na tradicionalnoj tehnici i tehnologiji, ali je i sve veći broj onih koja primenjuju novu i visoku tehnologiju. Upravo MSP u obavljanju svoje delatnosti pokazuju visok stepen inovativnosti i fleksibilnosti u svom okruženju. Iako su i dalje pretežno usmerena na lokalno tržište, mala i srednja preduzeća imaju sve značajniju ulogu i u međunarodnoj razmeni (Pavlović, 2009).

Upravljanje preduzećem, u uslovima nedostataka resursa, utiče i na definisanje organizacione strukture malih i srednjih preduzeća – mali je broj zaposlenih (pogotovu u mikrofirmama), zaposleni obavljaju po više funkcija u preduzeću (nije redak slučaj da sam vlasnik obavlja po nekoliko funkcija), a neke aktivnosti su premeštene izvan preduzeća. Drugim rečima, male firme zbog nedostatka finansijskih sredstava, ili neisplativosti formiranja snažnije organizacione strukture, vođene logikom uvećanja profita, dobar deo aktivnosti koje se tiču samog poslovanja firme lociraju izvan samog preduzeća. Mogućnost da mala i srednja preduzeća mogu većinu funkcija da izmeste izvan samog preduzeća umnogome odražava i specifičnosti njihovog menadžmenta.

## SPECIFIČNOSTI MENADŽERSKE FUNKCIJE U MSP

Menadžment u malim i srednjim preduzećima, za razliku od velikih preduzeća, ima svoje specifičnosti. U prvoj fazi rada i poslovanja malih preduzeća pažnja je najvećim delom usmerena na sam proizvod i njegov plasman. To je faza u kojoj dominiraju znanja, veštine i iskustvo samog preduzetnika – vlasnika preduzeća, koji na sebe preuzima veliki deo ključnih menadžerskih funkcija: od organizovanja proizvodnje, nabavke, prodaje, obezbeđenja finansijskih sredstava, do unutrašnje organizacije preduzeća i slično. To se u ovoj fazi preduzeća smatra prirodnim, pa čak i poželjnim, a najčešće kao posledica ograničenih sredstava i resursa.

Problem nastaje kada preduzeće širi svoju delatnost, raste i razvija se, a model upravljanja aktivnostima i funkcijama ostaje isti. Preduzetnik to najčešće opravdava time da je firma još uvek mala, da nema finansijskih mogućnosti za angažovanje profesionalnih menadžera, kao i da najviše poverenja ima u sebe za preuzimanje poslovne odgovornosti i preduzetničkog rizika. U prvom ciklusu rasta i razvoja preduzeća, menadžment se uglavnom zasniva na znanjima i iskustvima preduzetnika stečenim pre ulaska u biznis. Umesto primene naučnih metoda i tehnika efikasnosti i efektivnosti, više se koristi intuicija i tzv. „šesto čulo“. Ubrzan rast i razvoj preduzeća ne prati odgovarajući rast i razvoj menadžerskih znanja i veština. Takav pristup razvoju menadžmenta u praksi može da potraje i duži vremenski period. Preduzetnik, koji je istovremeno i direktor preduzeća, i dalje sam odlučuje o svim pitanjima, radi po ceo dan, nema vremena, i, što je najvažnije, zbog sve većeg broja i obima operativnih aktivnosti zanemaruje strateška

pitanja rasta i razvoja preduzeća. Posledica takvog pristupa može izazvati stagnaciju poslovnih aktivnosti i samog preduzeća ([www.profitmagazin.com](http://www.profitmagazin.com)).

Kad se govori o preduzetništvu i ekonomskom rastu, vrlo je značajno razlikovati tradicionalno mala preduzeća u oblasti trgovine od malih preduzeća u oblasti visoke tehnologije. Takođe je važno razlikovati preduzetničko od nepreduzetničkog preduzeća. Preduzetničko preduzeće se razlikuje od bilo kojeg malog i srednjeg preduzeća po tome što je stalno fokusirano na nove šanse i stalno se inovira i menja. Preduzeće, međutim, može da postane i ostane preduzetničko samo ako je njegov menadžment konzistentno preduzetnički. Prema Drakeru (Drucker, 1996: 159): „Prava preduzetnička privreda zasniva se na inovacijama, i to kako na onim koje spadaju u kategoriju sjajne ideje, tako i onih koje predstavljaju rezultat sistemskog rada preduzetnika – svrsishodna inovacija”.

Da bi mala i srednja preduzeća dobro poslovala u ovoj vrsti biznisa, neophodno je da se angažuju eksperti i da se prenese značajan obim odlučivanja na njih. Preduzeća sa grupom nevlasnika u menadžerskoj ulozi bolje će se snalaziti u kompleksnom okruženju, ali iskustvo je pokazalo da čak i u takvim organizacijama vlasnici svojim menadžerima samo povremeno daju slobodu u donošenju odluka, dobro čuvajući autoritet svoje vlasničke funkcije. Činjenica da najveći broj vlasnika preduzeća nije sklon da delegira važne odluke na zaposlene menadžere nesumnjivo predstavlja značajan ograničavajući faktor njihovom uspešnijem razvoju.

Menadžeri u MSP suštinski su uključeni u stvaranje strategije, a pošto su preduzetnici vlasnici istih, strategija mora uvek da reflektuje lične ciljeve. Karakter i kultura MSP oslikava karakter njegovog menadžmenta. Izazov upravljanja MSP predstavlja planiranje i težnju da se sačuva preduzetnički napor u razvijanju preduzetništva unutar MSP, tako što jednom inicirani preduzetnički potencijal postaje samostalna snaga koja vodi MSP putem promena i razvoja. U pogledu primene sistema menadžmenta u malim i srednjim preduzećima pokazuje se da su ona vrlo nezadovoljna odnosom cena/efekti primene. Jedan od razloga može biti i to što ni konsultanti ni organizacije za sertifikaciju nemaju razrađen pristup koji bi uvažio specifičnosti takvih preduzeća.

Zaključak je da preduzeće mora da uspostavi jedan jedinstveni poslovni sistem koji istovremeno omogućava:

- ispunjenje zahteva interesnih strana;
- primenu zakonskih i drugih zahteva;
- primenu QMS, EMS, sistema zaštite na radu, HACCP itd.

Iz ugla konsultanta, pitanja na koja se mora odgovoriti kada se razmatraju MSP su:

- Kako smanjiti cenu konsultantskih usluga?

- Kako ograničiti trajanje projekta i opterećenje preduzeća aktivnostima u vezi sa projektom?
- Na koja se područja usmeriti tako da se istovremeno obezbede i sertifikat i korist za preduzeće?

Primena integrisanih sistema menadžmenta – svih relevantnih standarda jednovremeno – osloncem na grupni rad, mogao bi biti jedan od odgovora. Reč je o situaciji u kojoj konsultant istovremeno i sinhronizovano radi sa nekoliko preduzeća, pripremajući ih za sertifikaciju. Najbolji rezultati postižu se ako preduzeća imaju srodan glavni proces, bez obzira na to da li je u pitanju proizvodnja ili pružanje usluga.

## MALA I SREDNJA PREDUZEĆA U PRIVREDI EVROPSKE UNIJE

Najveći broj preduzeća koja su registrovana na teritoriji Evropske unije su mala i srednja preduzeća. Čak 99% preduzeća, od preko 200 miliona preduzeća, su male i srednje veličine. Od toga 93% su ona najmanja, takozvana mikropreduzeća, koja imaju do deset zaposlenih. To je osnovni razlog što MSP predstavljaju glavni izvor zapošljavanja radne snage, i predstavljaju veoma važan izvor stvaranja bogatstva u EU (Eurobarometer Team of the European Commission, 2007: 7).

Kada je u pitanju analiza obrta kod malih i srednjih preduzeća na teritoriji Evropske unije, najveći obrt kapitala ostvaruju trgovinska preduzeća, a zatim slede preduzeća male privrede koja posluju u industriji. Razlog osnivanja manjeg broja MSP u industriji nego u trgovini i konsaltingu, treba tražiti u znatno većim početnim ulaganjima za proizvodnju nego za usluge. Ukoliko bi veličinu malog preduzeća merili po broju zaposlenih, onda su svakako najveća u industriji, gde je u proseku zaposleno oko 10 radnika, dok je prosek za sva MSP u Uniji 7.

**Tabela 1.** Ekonomska snaga MSP u industriji Evropske unije (2005)

Grana	Prosečan godišnji obrt u (000) evra	Prosečan broj zaposlenih po preduzeću	Prosečan godišnji obrt po zaposlenom u (000) evra
EU 27	1.724	7	241
Industrija	1.828	10	166
Trgovina	2.658	6	405
Nekretnine i konsalting	1.146	6	180

*Izvor:* Eurobarometer Team of the European Commission (2007: 12).

Iz prethodne tabele se uočava da su mala i srednja preduzeća veliki izvor zapošljavanja radne snage u EU, kao i značajan izvor bogatstva. Preko 60% zaposlenih u privatnom sektoru Evropske unije radi u malim i srednjim preduzećima, a i preko 50% novih radnih mesta se kreira u ovom sektoru. Zanimljiv je i podatak da je preko milion malih i srednjih preduzeća u Uniji donelo neku inovaciju u poslovanju.

Koliko su važna mala i srednja preduzeća potvrđeno je i na Samitu šefova vlada Evropske unije u Lisabonu, u martu 2002. godine, gde je sektor preduzeća male privrede označen kao jedan od stubova u postizanju cilja da Evropska unija postane najkonkurentnija i najdinamičnija privreda u svetu do 2010. godine. U junu 2002. godine, lideri Evropske unije su usvojili Evropsku povelju za mala preduzeća, kojom se zemlje članice Evropske unije i Evropska komisija pozivaju da pruže podršku i pomognu malim preduzećima u brojnim ključnim oblastima, kao što su: obrazovanje i obuka preduzetnika, stvaranje efikasnijeg zakonodavstva, propisa, poreskog i finansijskog sistema. Na taj način u potpunosti je priznat značaj malih preduzeća i preduzetnika za razvoj, konkurentnost i zaposlenost Evropskoj uniji.

Od preko 200 miliona preduzeća male privrede koja posluju na teritoriji Evropske unije, čak četvrtina se bavi trgovinom, a druga četvrtina posluje sa nekretninama ili se bavi konsaltingom. U industriji je registrovan relativno mali broj preduzeća, oko 13%, i stiče se utisak da se smanjuje broj ovih preduzeća (Eurobarometer Team of the European Commission, 2007: 10). Većina preduzeća koja su obuhvaćena ovim istraživanjem su privatno vlasništvo. Skoro 97% MSP posluju u sektoru industrije kao samostalna preduzeća, a 3% su delovi drugih preduzeća (Eurobarometer Team of the European Commission, 2007). Mora se napomenuti da je prilikom ove analize uzet u obzir samo broj preduzeća, a ne i njihova ekonomska snaga.

Kolika je zastupljenost MSP u industrijskoj delatnosti u Evropskoj uniji i njenim članicama prikazano je u Tabeli 2.

**Tabela 2.** MSP u industriji Evropske unije (2008)

ZEMLJA	MSP u industrijskoj delatnosti u (%)
EU 27	13
Austrija	10
Belgija	6
Bugarska	12
Češka	15
Danska	14
Estonija	10
Finska	7
Francuska	26

ZEMLJA	MSP u industrijskoj delatnosti u (%)
Grčka	14
Holandija	5
Irska	16
Italija	13
Kipar	7
Letonija	16
Litvanija	11
Luksemburg	4
Mađarska	13
Malta	18
Nemačka	9
Poljska	12
Portugalija	15
Rumunija	14
Slovenija	17
Slovačka	15
Španija	10
Švedska	12
Velika Britanija	10

*Izvor:* Eurobarometer Team of the European Commission (2007: 10).

Za mala i srednja preduzeća se očekivalo da odigraju ključnu ulogu u procesu tranzicije zemalja Centralne i Istočne Evrope, koje su od pre nekoliko godina članice Unije. Mislilo se da će ovaj sektor doživeti pravi bum, pošto se uklone granice, i da će se na taj način ubrzati prelazak sa planske na tržišnu privredu. Pretpostavljalo se i da će indirektno ova preduzeća biti motor za velike kompanije da se lakše prilagode konkurenciji na tržištu. Međutim, gotovo ništa od ovih pretpostavki se nije dogodilo, i to iz sledećeg razloga:

- mala i srednja preduzeća nisu bila dovoljna da poguraju ekonomski razvoj i procese transformacija u tranziciji;
- sektor MSP se teško razvija ako nema dovoljno velikog rasta privrede i odgovarajuće institucionalne podrške, što je zaista i nedostajalo u ovim zemljama, usled lošeg nasleđa iz prethodnog perioda.

Međutim, i pored toga sektor male privrede je ipak rastao, s tim što je njegova ekonomska snaga ostala mala. Od 2004. godine i ove tranzicione ekonomije su postale deo Evropske unije i njene snažne ekonomije, ali bez očekivanog opšteg privrednog rasta.

## RAZVIJENOST MSP U REPUBLICI SRBIJI

Strategija razvoja, u našim uslovima, bazira se na opredeljenju da mikro, mala i srednja preduzeća postanu nosioci budućeg privrednog razvoja, čime bi se nadoknadio postojeći vakuum stvoren totalnim kolapsom velikih preduzeća (Pavlović, Bugar, 2008). Kontinuirano jačanje sektora MSP nakon 2000. godine, rezultat je poboljšanja opštih uslova privređivanja i preduzetih podsticajnih mera i aktivnosti od državnog do lokalnog nivoa vlasti. Posebna pažnja posvećena je kreiranju stimulativnog okruženja za poslovanje i obezbeđenje finansijske podrške razvoju sektora malih i srednjih preduzeća i preduzetništva (MSPP). I pored toga što se promene nisu odvijale željenim tempom, nisu ostale neprimećene na međunarodnom planu.

U godišnjim izveštajima Evropske unije za Srbiju, ističe se pozitivna tendencija razvoja i uticaja MSPP na ublažavanje početnih negativnih efekata tranzicije. Indeks razvoja MSPP pokazuje da je Srbija u prethodnom periodu uspeła da napravi značajan napredak. U 2005. godini Srbija je svrstana u zemlje sa brzim progresom, a u 2006. dostigla je nivo razvijenosti MSPP sektora Poljske, Mađarske i Slovačke iz 2003. godine. Aktivnosti Srbije u sprovođenju regulatornih reformi obuhvaćene su i istraživanjima Svetske banke i Međunarodne finansijske korporacije, pa je 2005. proglašena za lidera u sprovođenju reformi, a 2006. se prema uslovima poslovanja približila novim članicama EU (Privredna komora Republike Srbije, 2006). Pogoršanje ranga srpske privrede u 2007. (rang 86, prema 68. u 2006), rezultat je sporije dinamike poboljšanja poslovnog ambijenta u odnosu na posmatrane zemlje.

Važnost malih i srednjih preduzeća u Srbiji ilustruju osnovni pokazatelji – ova preduzeća čine 99,8% ukupnog broja preduzeća nefinansijskog sektora. U MSP, prema poslednjim zvaničnim izveštajima, zaposleno je 940.000 radnika, što je 67,2% ukupno zaposlenih u nefinansijskom sektoru i 43,2% od ukupnog broja zaposlenih. Da je ovaj sektor odigrao važnu ulogu u otvaranju novih radnih mesta, pokazuje i činjenica da je u periodu 2004–2008. godine, usled restruktuiranja privrede, broj radnih mesta smanjen za 163.620, ali je u istom periodu u MSP zaposleno 187.419 radnika. Posredstvom malih i srednjih preduzeća ostvaruje se 50% izvoza Srbije, što je u 2007. godini donelo 226 milijardi dinara. Rast i ekonomska snaga MSP za period 2004–2007. godine prikazana je u Tabeli 3.

**Tabela 3.** Broj preduzeća, broj zaposlenih i učešće MSPP u privredi u periodu 2004–2007. godine

	2004.	2005.	2006.	2007.	Učešće MSPP u privrednim društvima (%)			
					2004.	2005.	2006.	2007.
Broj preduzeća	285.139	276.695	268.515	296.086	99,7	99,7	99,8	99,8
Broj zaposlenih	752.740	810.862	870.979	906.669	54,7	59	63,1	65,5
Promet, u mlrd. din.	2.497	2.772	3.589	4.107	68,2	65,5	67,5	67,6
BDV, u mlrd. din.	357	467	592	720	51,8	54,1	56,9	58,3
Izvoz, u mlrd. din.		115	182	226		39,6	43,6	50,2
Uvoz, u mlrd. din.		391	503	651		64	59,2	64
Invensticije, u mlrd. din.			197				51,2	

*Izvor:* Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva.

Kada se Srbija poredi sa EU, po gustini MSP na 1.000 stanovnika, onda je to na nivou proseka EU, što znači 41 malo i srednje preduzeće na 1.000 stanovnika. Međutim, u EU postoje velike razlike po pojedinim zemljama – Češka, na primer, ima čak 91 preduzeće na 1.000 stanovnika. To ukazuje da na tržištu ima dovoljno prostora za nova preduzeća. Osim toga, u uslovima tranzicije i smanjenja broja radnih mesta jača opredeljenost nezaposlenih za samostalni posao.

Prema istraživanjima Republičke agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva, u 2008. godini preduzetnici su najviše otvarali zanatske radnje, dok su pravna lica investirala u prehrambenu proizvodnju. Ostali su investirali u oblast prerade drveta, turizam, obrazovanje, proizvodnju mašina i metalne galanterije. Iz tih razloga izrazito je neravnomerna zastupljenost MSP po granama delatnosti što je prikazano u Tabeli 4.

**Tabela 4.** Mala i srednja preduzeća i preduzetnici po grupama delatnosti

DELATNOST MSPP	U (%)
Trgovina na malo	14,85
Trgovina na veliko	9,31
Proizvodnja/prerada	35,34
Saloni za negu i rekreaciju (frizer, kozmetičar, teretana i slično)	0,47



DELATNOST MSPP	U (%)
Ugostiteljstvo (restorani, kafići, hoteli)	5,94
Usluge u vezi sa održavanjem vozila (auto-servisi, perionice)	0,88
Intelektualne usluge (agencije za konsalting, prevodioci)	3,48
Prevoz robe i putnika	4,35
Ostale usluge	7,36
Građevinarstvo	9,15
Informacione tehnologije (softver)	1,45
Grafička delatnost (štamparije)	1,52
Posrednik u prometu nekretninama	1,69
Zdravstvene usluge (uključujući i apoteke, stomatološke ordinacije)	0,30
Obrazovanje i vaspitanje (privatne škole, vrtići i slično)	0,17
Ostalo	3,75
<b>UKUPNO</b>	<b>100,00</b>

*Izvor:* Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva.

Istraživanja ukazuju i na izrazitu regionalnu neravnomernost po pitanju nivoa razvijenosti MSP u Srbiji. Oko 40% od ukupnog broja registrovanih MSP locirano je u Beogradu i Južnobačkom okrugu, dok je u Topličkom okrugu samo 1%. Ovu neravnomernost Vlada Republike Srbije pokušava da ublaži kreditnim linijama za razvoj MSP u nerazvijenim opštinama.

Kreditni za mala i srednja preduzeća u 2008. godini ostvareni su uz saradnju sa Evropskom agencijom za rekonstrukciju. Iznos pojedinačnih kredita iznosio je od 20.000 do 200.000 evra, sa rokom otplate na pet godina i grejs periodom od jedne godine. Sredstva donacija i Fonda za razvoj, do juna 2008. godine koristilo je 403 MSP, u ukupnom iznosu od 40,3 miliona evra. Pružena je podrška i razvoju i konkurentnosti MSP, tako da je 306 firmi dobilo ukupno milion evra, najviše za uvođenje sistema kvaliteta i sertifikaciju.

Strah preduzetnika da neće biti novca za finansiranje razvoja malih i srednjih preduzeća je neopravdan. Opšta je ocena da je reforma bankarskog sistema za veoma kratko vreme dovela do stvaranja veoma dobrog i efikasnog sistema finansijskog posredovanja, u kojem postoje banke koje su manje ili više specijalizovane upravo za finansiranje malih i srednjih preduzeća. To je dovelo do velikog rasta ponude sredstava za ovu namenu. Do tačnih podataka je veoma teško doći, pošto se ne vodi posebna evidencija o kreditima malim i srednjim preduzećima, ali ukupni plasmani banaka sektoru privrede posmatrano u celini porasli su sa praktično nule u 2000. godini, na 200 milijardi dinara u januaru 2004. godine i na preko 580 milijardi dinara u maju 2008. godine.

Međutim, menadžment MSP ukazuje da u Srbiji još uvek nedostaju povoljni izvori finansiranja, da postoji otežana naplata potraživanja, nedovoljna usklađenost poslovanja

sa standardima kvaliteta, nedostatak radnika odgovarajućih stručnih kvalifikacija, kao i nezadovoljstvo poreskim propisima i procedurama kod izdavanja građevinskih dozvola. Korist za mala i srednja preduzeća bi bila i u tome da dobiju neophodne informacije za razvoj preduzetništva, kao i o nastupu na evropskom tržištu, saradnji sa evropskim partnerima i novim pristupima u poslovanju. Naša MSP nemaju iskustva u inovativnom razvoju poslovanja, jer kada se kaže inovacija oni misle na novu tehnologiju, a inovativnost znači unapređenje organizacione strukture, načina poslovanja, kreiranja novih proizvoda, novih usluga i nastupanje na novim tržištima.

## ZAKLJUČAK

Mala i srednja preduzeća su motor ekonomskog razvoja. Ona povećavaju stepen i obim korišćenja novih resursa jedne privrede, uz visok stepen fleksibilnosti i adaptivnosti novim tržišnim i drugim uslovima. Promovišu privatnu svojinu i preduzetničke veštine. Pokretač su razvoja u zemljama tržišne privrede i zemljama u tranziciji. Razvoj MSP omogućava: povećanje društvenog proizvoda, povećanje privrednih subjekata, kreiranje novih radnih mesta, podizanje životnog standarda, supstituciju uvoza i veću izveznu konkurentnost domaće privrede.

MSP predstavljaju najvitalniji deo srpske ekonomije i u tom sektoru radi i od njega živi milion ljudi, i ona ostvaruju 60% bruto domaćeg proizvoda Srbije. Ravnomerni regionalni razvoj Srbije veoma zavisi od broja i uspešnosti MSP i njihovog ravnomernog rasporeda u svim delovima zemlje, tim pre što su poslovi malog preduzeća, po pravilu, lokalnog karaktera sa stanovišta tržišta i zaposlenosti.

Ukoliko Republika Srbija želi jaka, konkurentna i efikasna preduzeća, njima moraju da upravljaju efikasni i dobro obučeni menadžeri. Razvoj menadžment veština i sposobnosti predstavlja prioritet strategije razvoja MSP, s obzirom na to da mala preduzeća karakteriše relativno nizak stepen specijalizacije poslova, upravljačkih i poslovnih funkcija. Postizanje konkurentne prednosti u globalnoj privredi zahteva inovativan pristup poslovanju, prevashodno kada se radi o znanju. U tom smislu, upravljanje u MSP mora da bude orijentisano u pravcu ulaganja u znanje i povećanje produktivnosti rada i efekata znanja.

## LITERATURA

- [1] Drucker, P., (1996) *Inovacije i preduzetništvo*, Beograd, PS Grmeč – Privredni pregled.
- [2] Eurobarometer Team of the European Commission, (2007) *Observatory of European SMEs, Flash Eurobarometer, No. 196*, Budapest, European Commission.

- [3] Pavlović, N., Bugar, D., (2008) *Koegzistencija malih i velikih preduzeća u savremenoj privredi*, Naučnostručni časopis „Menadžment, inovacije i razvoj”, br. 6, str. 10–13.
- [4] Pavlović, N., (2009) *Uticao malih preduzeća na privredni rast*, Naučnostručni časopis „Razvoj i upravljanje”, br. 3, str. 40–43, Banja Luka, Društvo za energetska efikasnost BiH.
- [5] Privredna komora Republike Srbije, (2006) Izveštaj o MSP sektoru za 2006. godinu – presek stanja, Beograd.
- [6] [www.profitmagazin.com](http://www.profitmagazin.com).

Primljeno: 24.02.2012.

Odobreno: 09.03.2012.