

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ  
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА

Драгана М. Рошуљ

КОНЦЕПТ СТРАТЕШКОГ  
УПРАВЉАЊА МАЛИМ И СРЕДЊИМ  
ПРЕДУЗЕЋИМА ЗАСНОВАН НА  
ПРОЦЕСИМА МЕНАЏМЕНТА ЗНАЊЕМ

Докторска дисертација

Београд, 2024.

**UNIVERSITY OF BELGRADE**  
**FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES**

**Dragana M. Rošulj**

**THE CONCEPT OF STRATEGIC  
MANAGEMENT OF SMALL AND  
MEDIUM-SIZED ENTERPRISES BASED  
ON KNOWLEDGE MANAGEMENT  
PROCESSES**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2024.

Ментор:

проф. др Дејан Петровић, редовни професор  
Факултет организационих наука, Београд

Чланови комисије:

1. проф. др Марко Михаић, ванредни професор  
Факултет организационих наука, Београд
2. проф. др Небојша Бојовић, редовни професор,  
Саобраћајни факултет, Београд

Датум одбране: \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . године.

## Изјаве захвалности

Овим путем желим да се захвалим свима који су на неки начин остварили допринос у изради ове докторске дисертације. Пре свега, посебну захвалност дугујем мом ментору проф. др Дејану Петровићу за указано поверење и сарадњу, као и професионално вођење током целог процеса израде докторске дисертације. Такође, желим да се захвалим члановима комисије – проф. др Марку Михићу и проф. др Небојши Бојовићу на указаном поверењу и сарадњи.

Посебну захвалност дугујем професорима др Витомиру Миладиновићу и др Драгутину Јовановићу, без чије подршке не би било ове дисертације. Њихова мудрост, савети и критике пружили су ми неизмерну снагу и инспирацију да истрајем у овом процесу.

Одређену захвалност изражавам и испитаницима који су учествовали у овом истраживању и тиме допринели стицању нових знања.

Као крајњи израз моје захвалности, посвећујем ову докторску дисертацију мојој деци, Милици и Богдану који су ме стрпљиво чекали ... и мом тати, који је више од свих веровао и умео да се радује.

Наслов докторске дисертације:	Концепт стратешког управљања малим и средњим предузећима заснован на процесима менаџмента знањем
Сажетак:	<p>Циљ докторске дисертације био је да се утврди да ли је могуће развити концепт стратешког управљања малим и средњим предузећима (МСП) којим ће се унапредити приступ управљању МСП применом елемената менаџмента знањем.</p> <p>Резултати емпиријског истраживања потврђују теоријске претпоставке да, менаџмент знањем позитивно утиче на стратешко управљање и доприноси бољем стратешком управљању у МСП.</p> <p>С обзиром да се, МСП суочавају са специфичним изазовом попут ограничених ресурса, постоји јасна потреба за прилагођавањем начина управљања потребама и ресурсима МСП који ће им омогућити да ефикасно користе предности менаџмента знањем и стратешког менаџмента како би остварили своје пословне циљеве у динамичном пословном окружењу.</p> <p>У том смислу, уочен је недостатак свеобухватног концепта који би обухватио све те аспекте, односно елементе стратешког управљања и управљања знањем у једну усклађену целину што је био и предмет истраживања докторске дисертације. Стога, на основу истраживања доступне литературе, а затим и на основу емпиријског истраживања којим је потврђена повезаност стратешког управљања и менаџмента знањем, уз уважавање недостатака због којих МСП у недовољној мери примењују процесе стратешког менаџмента и управљања знањем, а уз истицање предности МСП, предложен је свеобухватни концепт стратешког управљања малим и средњим предузећима заснован на процесима менаџмента знањем. Предложени концепт представља алат подршке управљању МСП, а кључна специфичност овог концепта је у томе што пружа интегрисани приступ токовима знања кроз процес стратешког управљања, стварајући интеракцију и повратну везу између процеса стратешког управљања и елемената менаџмента знањем. Овакав приступ рефлектује специфичне потребе МСП и прилагођава се њиховим изазовима, чинећи га кључним алатом подршке њиховом успеху.</p>
Кључне речи:	знање, менаџмент знањем, МСП, стратешки менаџмент, модел стратешког управљања
Научна област:	Менаџмент и бизнис
Ужа научна област:	Менаџмент знањем
УДК број:	

<b>Title of doctoral dissertation:</b>	The concept of Strategic Management of Small and Medium-Sized Enterprises Based on Knowledge Management Processes
<b>Abstract</b>	<p>The doctoral dissertation aimed to determine if it is possible to develop a concept for the strategic management of small and medium-sized enterprises (SMEs) that incorporates elements of knowledge management.</p> <p>The results of the empirical research confirm the theoretical assumptions that knowledge management has a positive effect on strategic management and contributes to better strategic management in SMEs.</p> <p>Since SMEs face the specific challenge of limited resources, there is a clear need to adapt management approaches to meet their needs and resources, enabling them to effectively use the advantages of knowledge management and strategic management to achieve their business goals in a dynamic business environment.</p> <p>The research identified a lack of a comprehensive concept that harmonizes elements of strategic management and knowledge management, which was the focus of the doctoral dissertation.</p> <p>As the research of the available literature and the empirical research confirmed the connection between strategic management and knowledge management, recognized the deficiencies due to which SMEs insufficiently apply the processes of strategic management and knowledge management, and emphasized the advantages of SMEs, a comprehensive concept of strategic management of small and medium enterprises based on knowledge management processes was proposed.</p> <p>The proposed concept is a tool that supports the management of SMEs. The key specificity of this concept is its integrated approach to knowledge flows through the process of strategic management, creating interaction and feedback between the process of the two. This approach addresses the specific needs of SMEs and adapts to their challenges, making it a fundamental tool to support their success.</p>
<b>Keywords:</b>	Knowledge, Knowledge Management, SMEs, Strategic Management, Strategic Management Model
<b>Scientific field:</b>	Management and Business
<b>Specific field:</b>	Knowledge Management
<b>UDK No:</b>	

## САДРЖАЈ

<b>1. УВОД.....</b>	<b>1</b>
<b>2. МЕТОДОЛОГИЈА .....</b>	<b>4</b>
2.1 Проблем истраживања .....	4
2.2 Предмет истраживања.....	6
2.3 Циљеви истраживања.....	10
2.4 Полазне хипотезе .....	11
2.5 Методе истраживања и истраживачки инструменти.....	11
2.6 Популација и узорак .....	14
2.7 Операционализација - одређивање индикатора .....	15
<b>3. ТЕОРИЈСКИ ОКВИР .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1 Менаџмент знањем.....</b>	<b>32</b>
3.1.1 Појам и подела знања.....	32
3.1.2 Подаци, информације и знање.....	37
3.1.3 Појам менаџмента знањем.....	41
3.1.4 Модели менаџмента знањем.....	44
<b>3.2 Стратешки менаџмент .....</b>	<b>53</b>
3.2.1 Појам и значај стратешког менаџмента .....	53
3.2.2 Модели стратешког менаџмента.....	58
<b>3.3 Мала и средња предузећа .....</b>	<b>72</b>
3.3.1 Појам и подела малих и средњих предузећа.....	72
3.3.2 Институционални аспекти за пословање малих и средњих предузећа ...	77
3.3.3 Менаџмент знањем у малим и средњим предузећима - специфичности и препоруке .....	87
3.3.4 Стратешки процеси у МСП .....	103
3.3.5 Сличности и разлике МСП и великих предузећа у погледу менаџмента знањем .....	113
3.3.6 Повезаност стратегије менаџмента знањем и пословне стратегије.....	119
<b>4. АНАЛИЗА РЕЗУЛТАТА .....</b>	<b>131</b>
<b>4.1 Уводно разматрање о анализи резултата .....</b>	<b>131</b>
<b>4.2 Демографске карактеристике узорка.....</b>	<b>131</b>
<b>4.3 Резултати емпиријског истраживања менаџмента знањем у МСП у Србији .....</b>	<b>138</b>

4.3.1	Перцепција руководства менаџмента знањем у МСП.....	138
4.3.2	Подршка руководства менаџменту знањем у МСП.....	146
4.3.3	Примена процеса менаџмента знањем у МСП.....	151
<b>4.4</b>	<b>Резултати емпиријског истраживања процеса стратешког менаџмента у МСП .....</b>	<b>173</b>
4.4.1	<i>Перцепција руководства процеса стратешког менаџмента у МСП</i>	174
4.4.2	Примена фаза стратешког менаџмента у МСП .....	177
<b>4.5</b>	<b>Повезаност процеса менаџмента знањем и стратешког управљања у МСП .....</b>	<b>188</b>
4.5.1	Уводна разматрања.....	188
4.5.2	Анализа утицаја менаџмента знањем на процес стратешког управљања у МСП	189
<b>5.</b>	<b>ДИСКУСИЈА РЕЗУЛТАТА .....</b>	<b>209</b>
5.1	Дискусија резултата перцепције руководства менаџмента знањем .....	209
5.2	Дискусија резултата процеса менаџмента знањем .....	211
5.3	Дискусија резултата перцепције руководства стратешког менаџмента	214
5.4	Дискусија резултата процеса стратешког менаџмента .....	216
5.5	Дискусија резултата утицаја менаџмента знањем на стратешко управљање у МСП.....	218
5.6	Допринос и примена.....	221
5.7	Импликације за даља истраживања .....	223
5.8	Ограничења .....	223
<b>6.</b>	<b>ПРЕДЛОГ КОНЦЕПТА СТРАТЕШКОГ УПРАВЉАЊА МСП ЗАСНОВАНОГ НА ПРОЦЕСИМА МЕНАЏМЕНТА ЗНАЊЕМ .....</b>	<b>226</b>
6.1	Опис концепта.....	226
6.2	Специфичност концепта за мала и средња предузећа .....	233
<b>7.</b>	<b>ЗАКЉУЧАК.....</b>	<b>238</b>
	<b>ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>246</b>
	<b>ПРИЛОГ 1.....</b>	<b>265</b>
	<b>БИОГРАФИЈА.....</b>	<b>271</b>
	<b>ИЗЈАВЕ.....</b>	<b>280</b>



<b>Листа табела</b>	<b>Број странице</b>
Табела 1: Индикатор карактеристика предузећа	16
Табела 2: Индикатор карактеристика испитаника (руководства) у МСП	16
Табела 3: Индикатор познавања процеса менаџмента знањем од стране руководства	17
Табела 4: Индикатор препознавања значаја и користи од примене процеса МЗ	17
Табела 5: Индикатор мишљења руководства о утицају примене процеса менаџмента знањем на пословање	17
Табела 6: Индикатор приступа руководства менаџменту знањем	18
Табела 7: Индикатор примене знања	18
Табела 8: Индикатор стицања знања	19
Табела 9: Индикатор дељења знања	19
Табела 10: Индикатор задржавања знања	19
Табела 11: Индикатор чувања и заштите знања	20
Табела 12: Индикатор подршке руководства менаџменту знањем	20
Табела 13: Индикатор културе менаџмента знањем	20
Табела 14: Индикатор ограничења у примени менаџмента знањем	21
Табела 15: Индикатор познавање области стратешког менаџмента од стране руководства	21
Табела 16: Индикатор приступа руководства процесу стратешког менаџмента	22
Табела 17: Индикатор анализе окружења	22
Табела 18: Индикатор стратешког планирања	23
Табела 19: Индикатор имплементације стратегије	23
Табела 20: Индикатор праћења и евалуације стратегије	23
Табела 21: Поузданост и валидност индикатора	24
Табела 22: Поузданост и валидност упитника	24
Табела 23: Стандардизација варијабли	25
Табела 24: Генерички типови знања	37
Табела 25: Подела микро, малих и средњих предузећа у ЕУ	73
Табела 26: Подела микро, малих и средњих предузећа у РС	75
Табела 27: Преглед литературе прама областима истраживања	129
Табела 28: Узорак: Расподела предузећа према пословној оријентацији (делатности)	132
Табела 29: Узорак: Расподела предузећа по величини према критеријуму просечан број запослених	133
Табела 30: Узорак: Расподела предузећа према укупном годишњем приходу у пословној години	133
Табела 31: Узорак: Расподела предузећа према годинама постојања	134
Табела 32: Узорак: Расподела испитаника према нивоу образовања	135
Табела 33: Расподела испитаника са докторским студијама по предузећима	136
Табела 34: Расподела испитаника са докторским студијама према нивоу менаџмента	136
Табела 35: Узорак: Расподела испитаника према положају у предузећу	136
Табела 36: Расподела власника по предузећима према величини предузећа и нивоу образовања	137
Табела 37: Узорак: Расподела испитаника према проведеном времену на руководећој позицији	137
Табела 38: Искуство руководства у управљању знањем и тест сагласности са нормалном расподелом	139
Табела 39: Краскал-Волисов тест искуства руководства у управљању знањем	141
Табела 40: Мишљење руководства о управљању знањем и тест сагласности са нормалном расподелом	142
Табела 41: Краскал-Волисов тест препознавања значаја и важности МЗ	143
Табела 42: Тест корелације искуства, препознавања значаја МЗ и приступа руководства	143

<b>Листа табела</b>	<b>Број странице</b>
Табела 43: Дескриптивна статистика мишљења испитаника о утицају МЗ на одређене аспекте пословања и тест сагласности са нормалном расподелом	144
Табела 44: Одговори испитаника о постојању процедуре за МЗ	145
Табела 45: Одговори испитаника о постојању одговорног лица за управљање знањем и његовом укључивању у процес СМ	145
Табела 46: Дескриптивна статистика подршке руководства менаџменту знањем и тест сагласности са нормалном расподелом	146
Табела 47: Фридманов тест за групу варијабли подршка руководства МЗ	147
Табела 48: Дескриптивна статистика културе менаџмента знањем и тест сагласности са нормалном расподелом	148
Табела 49: Фридманов тест за групу варијабли развој културе менаџмента знањем	148
Табела 50: Корелација подршке руководства МЗ, културе менаџмента знањем и искуства руководства у управљању знањем	150
Табела 51: Дескриптивна статистика процеса стицања знања и тест сагласности са нормалном расподелом	151
Табела 52: Краскал-Волисов тест стицања знања	152
Табела 53: Корелација између стицања знања и независних варијабли	153
Табела 54: Корелација између процеса стицања знања и подршке руководства менаџменту знањем	154
Табела 55: Корелација између процеса стицања знања и културе менаџмента знањем	155
Табела 56: Дескриптивна статистика процеса примене/коришћења знања и тест сагласности са нормалном расподелом	158
Табела 57: Краскал-Волисов тест примене знања	157
Табела 58: Корелација између процес примене знања и независних варијабли	157
Табела 59: Дескриптивна статистика процеса дељења знања и теста сагласности са нормалном расподелом	159
Табела 60: Краскал-Волисов тест процеса дељења знања	159
Табела 61: Корелација процеса дељења знања и независних варијабли	160
Табела 62: Учесталост остајања без потребног знања и разлози	162
Табела 63: Учесталост остајања без знања према величини предузећа и нивоима менаџмента	163
Табела 64: Корелација непостојања механизма за задржавање знања и дељење знања и појединачних процеса менаџмента знањем	163
Табела 65: Краскал-Волисов тест учесталости остајања без потребног знања	164
Табела 66: Број МСП који предузимају мере за задржавање знања	164
Табела 67: Најчешће мере које МСП предузимају ради задржавања знања	164
Табела 68: Тест корелације мера за задржавање знања и њихове примене и одређених аспеката менаџмента знањем	165
Табела 69: Дескриптивна статистика процеса чувања и заштите знања и тест сагласности са нормалном расподелом	166
Табела 70: Краскал-Волисов тест процеса чувања и заштите знања	167
Табела 71: Корелација процеса чувања и заштите знања и независних варијабли	168
Табела 72: Краскал-Волисов тест и тест корелације документованости процеса МЗ и појединачних процеса менаџмента знањем	171
Табела 73: Фактори који ограничавају примену МЗ	172
Табела 74: Фактори који ограничавају примену МЗ по предузећима	173
Табела 75: Дескриптивна статистика познавања области стратешког менаџмента од стране руководства и тест сагласности са нормалном расподелом	174
Табела 76: Краскал-Волисов тест познавања области СМ	175
Табела 77: Одговори испитаника о постојања процедуре за СМ	175
Табела 78: Укључивање различитих нивоа менаџмента у процес СМ	176

<b>Листа табела</b>	<b>Број странице</b>
Табела 79: Тест корелације познавања области СМ и независних варијабли	177
Табела 80: Дескриптивна статистика фазе „Анализа окружења“ и тест сагласности са нормалном расподелом	178
Табела 81: Краскал-Волисов тест фазе „Анализа окружења“ и величине предузећа	179
Табела 82: Корелација фазе „Анализа окружења“ и независних варијабли	180
Табела 83: Дескриптивна статистика фазе „Стратешко планирање“ и тест сагласности са нормалном расподелом	181
Табела 84: $\chi^2$ - тест фазе „Стратешко планирање“ и величине предузећа	181
Табела 85: Корелација фазе „Стратешко планирање“ и независних варијабли	182
Табела 86: Дескриптивна статистика фазе „Имплементација стратегије“ и тест сагласности са нормалном расподелом	183
Табела 87: $\chi^2$ - тест фазе „Имплементација стратегије“ и величине предузећа	184
Табела 88: Корелација фазе „Имплементација стратегије“ и независних варијабли	184
Табела 89: Елементи фазе „Праћење и евалуација стратегије“ и тест сагласности са нормалном расподелом	185
Табела 90: $\chi^2$ - тест фазе „Праћења и евалуације стратегије“ и величине предузећа	186
Табела 91: Корелација фазе „Праћења и евалуације стратегије“ и независних варијабли	186
Табела 92: Краскал-Волисов тест и тест корелације за постојање писане процедуре за СМ и фазе стратешког менаџмента	188
Табела 93: Корелација менаџмента знањем и стратешког менаџмента	190
Табела 94: Регресиона анализа анализе окружења и независних варијабли	191
Табела 95: Регресиона анализа стратешког планирања и независних варијабли	194
Табела 96: Регресиона анализа имплементације стратегије и независних варијабли	196
Табела 97: Регресиона анализа праћења и евалуације стратегије и независних варијабли	198
Табела 98: Регресиона анализа познавања области СМ и независних варијабли	201
Табела 99: Корелација између фаза стратешког менаџмента и независних варијабли	202
Табела 100: Регресиона анализа фаза стратешког менаџмента и познавање области стратешког менаџмента	202
Табела 101: Регресиона анализа приступ руководства СМ и анализе окружења	203
Табела 102: Регресиона анализа стратешког планирања и приступа руководства	203
Табела 103: Регресиона анализа имплементације стратегије и приступа руководства СМ	204
Табела 104: Регресиона анализа праћења и евалуација стратегије и приступ руководства стратешком менаџменту	204
Табела 105: Збирни преглед регресије зависних и независних варијабли	206

Листа слика	Број странице
Слика 1: Разумевањем од податка до мудрости	38
Слика 2: Улога знања у порасту вредности информација	40
Слика 3: Предложени модел стратешког управљања заснован на знању и конкурентној интелигенцији	49
Слика 4: Веза између стратешких процеса и менаџмента знањем	51
Слика 5: Модел стратешког менаџмента према Јовановићу	59
Слика 6: Модел стратешког менаџмента према David	62
Слика 7: Модел стратешког менаџмента према Thompson i Strickland	64
Слика 8: Модел стратешког менаџмента према Wheelen & Hungar	65
Слика 9: Процесни модел стратешког менаџмента у МСП	68
Слика 10: Модел стратешког менаџмента	70
Слика 11: Фазе процеса имплементације процеса менаџмента знањем	99
Слика 12: Две генеричке стратегије менаџмента знањем према Hansen et al.	102
Слика 13: Узорак: Расподела предузећа према пословној оријентацији (делатности)	132
Слика 14: Узорак: Расподела предузећа према броју запослених	133
Слика 15: Узорак: Расподела предузећа према укупном годишњем приходу у пословној години	134
Слика 16: Узорак: Расподела предузећа према годинама постојања	134
Слика 17: Узорак: Расподела испитаника према нивоу образовања	135
Слика 18: Узорак: Расподела испитаника према положају у предузећу	136
Слика 19: Узорак: Расподела испитаника према проведеним годинама на руководећој позицији	138
Слика 20: Искуство руководства у управљању знањем	140
Слика 21: Мишљење руководства о управљању знањем	142
Слика 22: Мере за задржавање знања у МСП	164
Слика 23: Фактори који ограничавају примену процеса менаџмента знањем	172
Слика 24: Примена алата стратешког менаџмента	176
Слика 25: Повезаност подршке руководства МЗ и анализе окружења	192
Слика 26: Повезаност културе МЗ и анализе окружења	192
Слика 27: Повезаност анализе окружења и стицања знања	193
Слика 28: Повезаност анализе окружења и примене знања	193
Слика 29: Повезаност анализе окружења и чувања знања	193
Слика 30: Повезаност подршке руководства МЗ и стратешког планирања	195
Слика 31: Повезаност стратешког планирања и процеса дељења знања	195
Слика 32: Повезаност имплементације стратегије и културе менаџмента знањем	197
Слика 33: Повезаност имплементације стратегије и процеса дељења знања	197
Слика 34: Повезаност праћења и евалуације стратегије и подршке руководства МЗ	199
Слика 35: Повезаност праћења и евалуације стратегије са процесом дељења знања	199
Слика 36: Повезаност праћења и евалуације стратегије са процесом чувања знања	200
Слика 37: Утицај елемента менаџмента знањем на стратешко управљање у МСП	205
Слика 38: Концепт стратешког управљања МСП заснован на процесима менаџмента знањем	231

## 1. УВОД

У савременом пословном окружењу, знање је препознато као стратешки ресурс и кључни фактор за постизање и одржавање конкурентности. Менаџмент знањем све више добија на значају, а посебно је наглашена његова улога у формулисању и спровођењу пословне стратегије, као и побољшању перформанси предузећа. У литератури све је више акценат на повезивању менаџмента знањем са пословном стратегијом, а посебно се истиче значај интегрисања знања у стратешке процесе у малим и средњим предузећима. Поред литературе, важност знања истакнута је и кроз дефинисање захтева за управљање знањем у међународним стандардима за системе менаџмента.

Током теоријске анализе уочено је, да интегрисање менаџмента знањем и стратешког управљања у јединствен процес повећава ефективност и ефикасност предузећа у постизању планираних резултата. То је, углавном, препознато и описано у литератури, али мала и средња предузећа у недовољној мери примењују праксу менаџмента знањем. Међутим, поставља се питање који су узроци таквом стању у пракси. Када су у питању наши простори, ситуација није ништа боља, постоји мали број радова на тему менаџмента знањем у МСП на нашем простору. У тако малом скупу радова, доминирају радови везани за дефинисање појма знања, менаџмента знањем, стратегија менаџмента знањем и указивања на њихову улогу и значај за предузећа, док детаљнијих истраживања о методолошком приступу у његовој имплементацији, системском повезивању са процесима стратешког управљања, заправо и нема, или су само теоријске природе. Једноставно, може се рећи да су у недовољној мери истражене и анализирани могућности одговарајућег укључивања менаџмента знањем у процесе стратешког управљања, посебно у МСП. Овај проблем је, у свету и код нас, веома мало истражен, при чему је истакнута потреба даљих истраживања с обзиром на значај и улогу МСП у привреди земље.

Све наведено, усмерило је аутора ка даљим истраживањима о могућностима и предностима повезивања ова два процеса у МСП у Србији, и наметнуло потребу за развој концепта који ће помоћи пре свега МСП, да имплементирају, а негде

унапреде процес стратешког управљања и повежу га са менаџментом знањем. Предложени концепт стратешког управљања МСП заснован на менаџменту знањем био би применљив за МСП, посебно за она у земљама у развоју. Конкретни ефекти његове примене могу се очекивати након имплементације у непосредној пракси.

Циљ рада је да се презентују резултати, сазнања и искуства стечена истраживањем утврђене проблематике, и да се, на основу њих, утврди могућност дефинисања концепта за управљање малим и средњим предузећима, који ће омогућити реално повезивање свих параметара процеса стратешког управљања и процеса менаџмента знањем.

Са циљем да се прикаже и докаже значај менаџмента знањем у предузећима, посебно са аспекта стратешког управљања сакупљена је, систематизована и анализирана доступна литература. На основу добијених теоријских налаза предложена је методологија истраживања и дат је приказ теоријске анализе, што је представљено у наставку овог рада.

Дисертација се састоји од 7 поглавља: увод – прво поглавље, методологија истраживања - друго поглавље, теоријски оквир – треће поглавље, анализа резултата – четврто поглавље, дискусија резултата - пето поглавље, опис концепта - шесто поглавље и закључак - седмо поглавље.

У другом поглављу рада дефинисан је проблем и предмет истраживања. Представљени су циљеви и хипотезе истраживања. Такође, дат је приказ популације и узорка истраживања, методе које су примењене и извршена је операционализација индикатора у циљу ближег одређења предмета истраживања.

У трећем делу рада, дат је приказ теоријске анализе доступне литературе, са акцентом на процесе управљања знањем и процесе стратешког менаџмента у МСП. У теоријском делу, пошло се од појма и врста знања. Такође, представљене су разлике између појмова податак, информација и знање. Приказане су дефиниције и тумачење појма менаџмент знањем у доступној литератури.

У наставку рада, приказани су и модели управљања знањем аутора који су најчешће цитирани у литератури. Поред модела менаџмента знањем, приказани су и

одређени модели стратешког менаџмента, који су били доступни у литератури. Такође, указано је на појам и на значај стратешког менаџмента.

Дат је теоријски преглед карактеристика МСП, и посебно су истакнуте специфичности менаџмента знањем и процеса стратешког менаџмента у МСП и препоруке за њихову примену (на основу стандарда, доступне литературе и добре праксе дате у упутствима европских институција). У наставку рада, идентификоване су и анализирани сличности и разлике МСП и великих организација у погледу менаџмента знањем. Посебан осврт начињен је у погледу повезивања и усклађивања менаџмента знањем тј. стратегије управљања знањем и пословне стратегије у МСП.

У четвртном поглављу приказана је структура узорка и испитаника. Анализирана је перцепција руководства оба процеса, а затим су анализирани процеси менаџмента знањем и процеси стратешког менаџмента са аспекта примене у МСП. На крају четвртог дела анализирана је повезаност менаџмента знањем и стратешког менаџмента у МСП. У петом поглављу извршена је синтеза теоријског и емпиријског дела, тј. урађена је дискусија резултата. Такође, у оквиру петог поглавља представљени су доприноси истраживања, импликације за даља истраживања, као и ограничења истраживања.

На основу свих анализа менаџмента знањем и стратешког менаџмента у МСП, у шестом поглављу предложен је и описан концепт стратешког управљања МСП заснован на процесима менаџмента знањем.

На крају је дат закључак у коме се истиче оправданост повезивања менаџмента знањем и процеса стратешког управљања у МСП и развоја оваквог концепта управљања МСП.

## 2. МЕТОДОЛОГИЈА

### 2.1 Проблем истраживања

На основу истраживања литературе може се закључити да менаџмент знањем (МЗ) има велики значај за мала и средња предузећа (МСП), али да је његова примена посебно у процесима стратешког управљања (СУ) у МСП и даље веома ниска. Међу истраживачким радовима мали је број емпиријских студија, заснованих на научним методама, које указују на могуће начине и предности практичне примене менаџмента знањем у МСП и интегрисање у стратешке процесе. Најчешће су то студије теоријског карактера са закључцима да је посвећеност менаџменту знањем у МСП на веома ниском нивоу, што из разлога недовољно препознатих предности примене менаџмента знањем, а што због недостатка ресурса.

Претпоставка је, на основу анализираних доступних литература, да већина малих и средњих предузећа обично има ограничења када су у питању процеси у вези знањем. Најчешће, МСП немају одељење за истраживање и развој, као ни компетентне запослене који ће бити посвећени само управљању знањем. Већина МСП су у великој мери усмерена на основне оперативне процесе и не могу себи приуштити ресурсе за спровођење истраживања, као ни време за нове начине рада као кључне за стварање знања.

Може се закључити да је, у теорији, менаџмент знањем препознат као средство за постизање стратешких циљева у МСП, али и то да руководство МСП не сагледава довољно његов значај и да га МСП у пракси не примењују у довољној мери. Повезаност стратешког управљања и менаџмента знањем доста је добро препозната у теорији, али у пракси није баш на завидном нивоу.

Недовољно истражено поље у погледу ова два феномена односи се на свест о значају менаџмента знањем за МСП, однос између управљања знањем и стратешког управљања у МСП, али и на степен примене управљања знањем као важне подршке у процесима стратешког управљања МСП.

Због свог препознатог значаја, описаног у доступној литератури, менаџмент знањем, заузима значајно место у стратешком управљању успешних светских организација. Међутим, када су у питању МСП, посебно у мање развијеним



земљама, ретки су случајеви системског приступа менаџменту знањем, као и његове примене у стратешком управљању МСП. То је, углавном, описано у литератури, али нису истражени узроци таквог приступа у МСП и могућности одговарајућег укључивања менаџмента знањем у стратешко управљање МСП, што је препознато и као недовољно истражен проблем.

С обзиром на претходно наведено, проблем истраживања се манифестује кроз непостојање јасно дефинисане узрочно - последичне везе између менаџмента знањем и стратешког управљања у МСП, као и недовољну примену менаџмента знањем у процесу стратешког управљања МСП.

Анализом претходно наведеног проблема долази се до главног питања: Да ли постоји, каква је и колико је значајна веза између менаџмента знањем и стратешког управљања малим и средњим предузећима у Србији? Ако постоји, како се знање путем менаџмента знањем, може користити у процесу стратешког управљања МСП?

Разматрањем проблема истраживања требало би дати одговоре и на следећа питања:

Први део: Менаџмент знањем у МСП

1. У којој мери руководство МСП познаје процес менаџмента знањем?
2. Какав је приступ власника или највишег менаџмента управљању знањем?
3. Да ли руководство МСП препознаје значај и користи од примене менаџмента знањем за пословање предузећа?
4. На који начин је уређен процес менаџмента знањем, односно каква је структура и садржај тог процеса у пракси, и да ли су подједнако заступљени сви процеси управљања знањем у МСП?

Други део: Стратешко управљање у МСП

5. Какав је приступ власника или највишег менаџмента процесу стратешког управљања?
6. На који начин је уређен процес стратешког управљања, односно каква је структура и садржај тог процеса у пракси, и да ли су подједнако заступљене све фазе процеса стратешког управљања у МСП?

5. Који се алати користе у МСП током процеса дефинисања, избора и примене стратегија?

Трећи део: Повезаност стратешког управљања и менаџмента знањем у МСП

7. Да ли постоји повезаност између примене менаџмента знањем и стратешког управљања МСП, и ако постоји каква је?
8. Да ли је могуће развити концепт управљања МСП заснован на процесима менаџмента знањем на основу утврђених зависности?

Један од могућих приступа решавању наведеног проблема јесте дефинисање концепта стратешког управљања заснованог на процесима менаџмента знањем, посебно прилагођен малим и средњим предузећима. Оваквим приступом истраживању односа између управљања знањем и стратешког управљања у контексту малих и средњих предузећа биће попуњене уочене празнине у теоретском разматрању и практичној примени менаџмента знањем у малим и средњим предузећима.

## **2.2 Предмет истраживања**

Предмет истраживања ове докторске дисертације је процес стратешког управљања у малим и средњим предузећима у Србији, посебно са аспекта могућности и начина примене менаџмента знањем у том процесу.

Основни разлог за овако дефинисање предмета истраживања лежи у чињеници да стратешки приступ управљању знањем у МСП, односно интегрисање знања у стратешке процесе у МСП, представља полугу за остваривање користи од менаџмента знањем.

У новије време, знање је у научним и стручним публикацијама препознато као најзначајнији стратешки ресурс (Alhamoudi, 2010; Sanghani, 2009; Shujahat et al., 2017). Све више се указује на значај повезивања менаџмента знањем, стратегије менаџмента знањем и пословне стратегије (Pour et al., 2019; Bolisani и Bratianu, 2017; Dayan et al., 2017; Yang и Ying, 2015; Heisig, 2014; Azyabi et al., 2012; Ansari et al., 2009; Snyman и Kruger, 2004; Meroño et al., 2004). Такође, поједини аутори предлажу интегрисање знања у стратешке процесе организације (Ahmed и Elhag,

2017; Ahmad и Idris, 2008; Chinowsky и Carrillo, 2008; Godinho da Costa и Carvalho Rezende, 2018).

Међутим, поједини аутори Sundiman (2018) су истраживали значај менаџмента знањем за процесе стратешког управљања у малим и средњим предузећима (МСП) и закључили да менаџмент знањем позитивно утиче на стратешко управљање у МСП. Док, су неки (Nikabadi и Nakaki, 2019) истраживали утицај пословне стратегије предузећа на менаџмент знањем и закључили да стратегија позитивно утиче на менаџмент знањем. Истраживања су спроведена у Малезији и Индонезији, али нису обухваћене све димензије менаџмента знањем појединачно у истраживању.

Истраживања Ngah и Wong (2019) указују да мала и средња предузећа у недовољној мери примењују праксу менаџмента знањем. Аутори закључују да је знање за МСП свакако дугорочно исплативо. Такође, истичу да би МСП више требала бити усредсређена на менаџмент знањем у циљу идентификовања предности, слабости и бољих пословних могућности. Аутори наводе да је велики изазов за МСП да препознају важност менаџмента знањем посебно у формулисању стратегија за постизање конкурентности.

Gomezelj et al. (2011) на основу анализираних литературе закључују да се постојеће студије баве улогом менаџмента знањем у предузећима. Међутим, у недовољној мери је анализирана важност повезивања других дисциплина са менаџментом знањем, као и њихов утицај на МСП. Аутори закључују да, за разлику од великих предузећа, МСП имају мање изражену потребу за менаџментом знањем, јер су у МСП процеси комуникације и размене искустава много лакши због саме величине предузећа. Међутим, мала пажња коју МСП улажу у менаџмент знањем није оправдана, јер се процеси у вези са знањем не могу одвијати сами од себе. Самим тим, идеја да је функција менаџмента знањем сувишна у малим и средњим предузећима може бити опасна.

Desouza и Awazu (2006) истичу да МСП не могу управљати знањем на сличан начин као и велика предузећа. Аутори, такође истичу да менаџмент знањем у малим предузећима остаје углавном неистражено поље у поређењу са већим предузећима.

Doan et al. (2011) у свом раду посебно анализирају задржавање знања као један од процеса менаџмента знањем. Аутори наглашавају значај менаџмента знањем за МСП, а посебно наглашавају значај задржавања знања. Задржавање знања сматрају главним извором конкурентске предности за МСП, јер су МСП у смислу губитака кључног особља много рањивија за разлику од великих предузећа. Todericiu и Voanta (2019) ослањају се на истраживања Doan et al. (2011) и истичу значај стратегије чији је стуб задржавање знања.

Samir (2020) у свом раду наводи да су различита истраживања доступна на тему ефеката управљања знањем на управљање пословним процесима, али да је мало емпиријских истраживања о спровођењу праксе управљања знањем у МСП у земљама у развоју. Аутор истражује утицај менаџмента знањем - кроз три процеса: стицање, дељење и примену знања на иновативност, задовољство корисника и конкурентску предност. На крају, закључује да МСП морају да се усредсреде на управљање знањем у циљу постизања бољих перформанси предузећа. Такође, наводи да је потребно спровести додатна истраживања у циљу утврђивања утицаја осталих процеса менаџмента знањем на поменуте перформансе МСП.

Gourova (2010) наводи да је знање непроцењив ресурс за МСП који би им могао донети многе предности. Истиче да је менаџмент знањем веома значајно средство за постизање успеха МСП које им доноси многе предности уколико се правилно користи и усклади са пословном стратегијом.

Marques Júnior et.al., (2020) закључују да није важно за МСП да буду зрела у погледу механизма менаџмента знањем које користе у свакодневном пословању, већ и да ускладе своју стратегију менаџмента знањем са пословном стратегијом, као и да развију програм менаџмента знањем како би дали већи допринос основном послу.

Handžić (2006) се бави питањима зашто и како менаџери малих и средњих предузећа требају спроводити управљање знањем у својим предузећима. Кроз практична упутства за спровођење менаџмента знањем у МСП један од корака је усклађивање са пословном стратегијом. Такође, истиче да менаџмент знањем треба интегрисати у стратешко управљање предузећем.

Gourova et.al., (2014) истичу да је стратегија управљања знањем повезана са пословном стратегијом и да подржава њену имплементацију попуњавањем празнина у знању како би се постигли пословни циљеви предузећа.

Scurtu и Neamtu (2015) у свом истраживању истичу да руководство мора бити свесно потребе за применом менаџмента знањем у циљу постизања конкурентности. Самим тим, руководство на тај начин стратегију менаџмента знањем укључује у корпоративну стратегију, управо из потребе за ефикасним управљањем знањем и стварањем новог организационог знања.

Beiјerse (2000) наводи да у МСП једва постоји нека систематска политика управљања знањем на стратешком нивоу. Аутор закључује да не постоји експлицитна политика која је усмерена на стратешко управљање знањем у 12 анализираних предузећа. Генерално, никакви циљеви у погледу праћења расположивог и неопходног знања, развоја, стицања, дељења, коришћења или вредновања знања нису укључени у стратегију предузећа, ако је стратегија уопште и формулисана.

Мали је број аутора (Vorobyov et.al., 2019; Shujahat et.al., 2017; Santos и Takahashi, 2013), који су покушали да дефинишу моделе стратешког управљања заснованог на знању, или су развили (Snyman и Kruger, 2004) модел формулисања пословне стратегије који укључује и формулисање стратегије управљања знањем, или (Wu et al., 2015; Chen и Huang, 2014) предлажу модел у коме су усклађене пословна стратегија и стратегија управљања знањем, и евентуално и стратегија управљања људским ресурсима и ИТ стратегија. У дефинисању модела примењивали су већ постојеће моделе стратешког управљања (Fred David model, Ansoff's methodology), и нису анализирали само утицај менаџмента знањем на све процесе стратешког управљања, или су ти модели засновани само на теоријској анализи и нису верификовани емпиријским подацима, што аутори уједно наводе и као ограничење у својим студијама. Такође, модели нису специфични само за МСП, и истраживачи истичу потребу даљих истраживања с обзиром на значај и улогу МСП у привреди земље.

И поред бројних истраживања проблема стратешког менаџмента у МСП и управљања знањем у МСП, евидентан је недостатак истраживања ове проблематике са аспекта повезивања ова два феномена у пракси.

Очекује се да резултати овог истраживања могу пружити помоћ и подршку унапређењу, а негде и „оживљавању“ процеса стратешког менаџмента заснованог на његовом повезивању са менаџментом знањем у МСП, а конкретни ефекти могу се очекивати након њихове примене у непосредној пракси.

### **2.3 Циљеви истраживања**

Примарни циљ истраживања је продубљивање нивоа знања и разумевања односа менаџмента знањем и стратешког управљања у малим и средњим предузећима.

Општи циљеви истраживања су, да се у складу са предметом истраживања:

- анализира процес стратешког управљања у малим и средњим предузећима и утврди степен развијености стратешког управљања у МСП,
- уоче евентуални пропусти и сагледају могућности за побољшавање постојећег стања и начина рада у МСП,
- утврде везе између стратешког управљања и менаџмента знањем у МСП и њихова међусобна корелација,
- сагледа и афирмише место и улога менаџмента знањем у стратешком управљању у МСП,
- дефинишу процеси менаџмента знањем који се показују као одговарајући показатељи објашњења стратешког управљања малим и средњим предузећима,
- применом одговарајућих метода оцени улога и значај процеса менаџмента знањем у стратешком управљању малим и средњим предузећима и
- утврди да ли утврђени начини рада могу да се промене и да се смање уочени пропусти применом одговарајућег концепта заснованог на знању.

Научни циљ истраживања је, да се изврши научна дескрипција утицаја менаџмента знањем у функцији унапређења стратешког управљања у МСП и развој одговарајућег концепта који ће омогућити МСП да боље искористе знање и побољшају стратешко управљање.

Практичан циљ истраживања је стварање услова за побољшавање постојећег стања и начина стратешког управљања у МСП, а који се остварује имплементацијом добијених резултата у реалним условима.

## **2.4 Полазне хипотезе**

У односу на дефинисани предмет и циљеве истраживања општа хипотеза од које се полази у истраживању гласи:

**X0:** Могуће је развити адекватан концепт стратешког управљања малим и средњим предузећима заснован на процесима менаџмента знањем.

У разматрању проблема истраживања потребно је дати одговоре и на одређена истраживачка питања, а пут то тих одговора одређен је посебним хипотезама. Посебне хипотезе које ће бити тестиране у истраживању прате истраживачка питања.

**X1:** Стратешко управљање У МСП у Србији, заступљено је као недовољно формализован процес.

**X2:** Процеси менаџмента знањем, у управљању малим и средњим предузећа, заступљени су као недовољно формализовани процеси.

**X3:** Задржавање знања као процес менаџмента знањем је најкритичнији за МСП.

**X4:** Предложени концепт омогућава интегрисање менаџмента знањем у стратешко управљање МСП.

## **2.5 Методе истраживања и истраживачки инструменти**

На почетку, истраживање је било превасходно експлоративно. Било је фокусирано на прикупљање и проучавање доступне литературе, њену анализу и систематизацију, све са циљем да се прикаже и докаже значај менаџмента знањем у процесу стратешког управљања у МСП, као и оправданост и корисност развоја концепта стратешког управљања МСП заснованог на процесима менаџмента знањем.

У току експлоративних истраживања, а у циљу сагледавања односа стратешког управљања у МСП и менаџмента знањем, коришћене су публикације доступне претраживањем научних и стручних часописа и индексних база. Анализирана су и искуства предузећа у свету, која су у одређеној мери приступила примени менаџмента знањем из стратешког угла. За претраживање публикација у електронским часописима коришћене су следеће кључне речи: strategic management, knowledge management, strategy, SMEs, Strategic model development, knowledge, knowledge management systems, model, strategic alignment. У погледу временског периода претраживање је обухватило публиковане радове у последњих 20 година. У коришћењу релевантне литературе приоритет су имале публикације које су се односиле на примену менаџмента знањем у стратешком управљању МСП. Такође, и публикације које описују повезаност менаџмента знањем и стратешког управљања, као и примену менаџмента знањем у МСП, а које су новијег датума.

У оквиру дефинисаног предмета истраживања анализирани су:

- специфичности малих и средњих предузећа,
- постојећи модели стратешког управљања и њихове битне карактеристике, као и њихова примене у малим и средњим предузећима,
- модели менаџмента знањем, са посебним освртом на моделе у МСП,
- однос између стратегије менаџмента знањем и пословне стратегије,
- процеси менаџмента знањем и њихов утицаја на процесе стратешког управљања у малим и средњим предузећима и
- разлике у примени менаџмента знањем у МСП и великим предузећима.

Примењене методе истраживања и анализе прикупљених података, су следеће:

- прикупљања података кроз теоријски преглед литературе,
- методе анализе и синтезе,
- методе индукције и дедукције.

За анализу података примењене су:

- дескриптивна статистика,
- методе статистичке обраде података (корелациона анализа, регресиона анализа),
- подаци су обрађени у статистичком софтверском пакету SPSS.



Као истраживачки инструменти коришћени су интервју и анкетно истраживање.

Истраживање је започето пилот студијом у периоду од 26-ог априла до 05-ог маја 2023. године, на узорку од 12 МСП у Србији. Циљ пилот истраживања био је утврђивање нивоа разумљивости питања у упитнику од стране испитаника. Пре коначне дистрибуције упитника, садржај упитника је усаглашен са сугестијама испитаника из пилот студије.

Испитаници из пилот студије су углавном били власници или највиши ниво менаџмента у предузећу. Такође, на основу повратних информација добијених путем кратког интервјуа испитаника из пилот студије извршена је корекција упитника у циљу јасноће питања и језичких формулација. У складу са сугестијама испитаника из пилот студије упитник је допуњен одређеним питањима, а одређена питања су модификована тако што су понуђени одговори или је проширен опсег понуђених одговора.

Упитник се састоји од питања основног карактера, везаног за профил испитаника (власник или менаџмент, као руководећи ниво у предузећу) и профил самог предузећа. Део који се односио на карактеристике власника/руководства обухватио је питања у вези са нивоом образовања, руководећим нивоом у предузећу и бројем година на руководећој позицији. Део који се односио на карактеристике предузећа обухватио је питања у вези са пословном оријентацијом, делатношћу, величином предузећа по броју запослених, величином предузећа по оствареном приходу и годинама постојања предузећа.

Затим, једна група питања односила се на процесе менаџмента знањем, а друга група питања на процесе стратешког управљања у предузећу. Испитаници су имали прилику да пошаљу одговоре, попуњавањем упитника, само једном путем онлине форме (google forms).

Прва анализа спроведена у овом раду била је провера усаглашености варијабли са нормалном расподелом. Циљ ове анализе било је добијање информација о карактеру варијабли ради примене одговарајућих статистичких тестова у даљој анализи и обради података. Ни једна варијабла у овом истраживању не подвргава

нормалној расподели, што је био разлог за примену непараметарских метода статистичке анализе.

За добијање почетних информација о параметрима истраживања примењена је дескриптивна статистика. Израчунате су средња вредност, као и стандардна девијација као показатељ варијабилности, док су минималне и максималне вредности коришћене као мере распона варијабли.

Након добијања средњих вредности за варијабле, од значаја је било испитати да ли су разлике средњих вредности последица варијабилности у узорку (случајности) или су те разлике последица статистички значајних разлика као последица одговарајућих ставова и уверења испитаника. За тестирање разлика средњих вредности примењен је Фридманов непараметарски тест. За утврђивање постојања разлика у варијанси једне варијабле између група које су формиране према величини предузећа коришћен је  $\chi^2$ -тест и Краскал-Волисов тест (Kruskal-Wallis test).

Да би се добио детаљнији увид о томе да ли у оквиру уочених статистички значајних разлика средњих вредности постоји и колико је јака зависност између зависне варијабле и независне варијабле, спроведена је анализа корелације ових варијабли. У анализи корелације коришћен је Пирсонов коефицијент (Pearson  $r$ ) корелације. У циљу детаљнијег разматрања повезаности варијабли код којих је уочена међузависност примењена је регресиона анализа.

## **2.6 Популација и узорак**

Истраживање је спроведено у приватном сектору на територији Републике Србије. Популацију овог истраживања чине микро, мала и средња предузећа у Републици Србији. У оквиру МСП, испитанике су чинили власници, највиши, средњи и нижи ниво менаџмента и то као део управљачке структуре, због своје улоге у управљању и доношењу одлука.

Организације усмерене на рад са привредом Србије, као што су Привредна Комора Србије, Агенција за привредне регистре и Развојна агенција Србије чиниле су основу за контактирање предузећа. Такође, коришћене су електронске базе

података као што су Привредни именик Србије и интернет страница Company Wall Business. Такође, додатни извори предузећа за контактирање чинили су интернет претрага МСП, као и лични контакт аутора, уз контакт другог и трећег нивоа.

Провера упитника извршена је при пристизању, тако што је проверена мејл адреса предузећа у односу на ону на коју је послат упитник. Одређени број предузећа који су се јавили на упит, био је расположен за додатну подршку и помоћ и исказали су заинтересованост за резултате, док је неколико предузећа одговорило да не жели да учествују у пројекту. Генерално, испитаници нису показали склоност за овакав вид сарадње, односно нису показали заинтересованост за попуњавање упитника. Ипак, уз напор и упорност, сакупљене су релевантне информације које су допринеле квалитету истраживања.

Укупан случајни узорак приликом квантитативног истраживања састоји се од 171 МСП који послују на територији Републике Србије. У истраживању су учествовала МСП из разних производних и услужних делатности.

## **2.7 Операционализација - одређивање индикатора**

У теоријском делу предмета истраживања анализирани су појаве и процеси који представљају основу постављеног проблема. У циљу ближег одређења предмета истраживања извршена је операционализација, односно уведени су индикатори како би се појаснила повезаност између процеса и појава. Основне одреднице истраживачког проблема, како је дефинисано у тачки 1.1, чине процеси менаџмента знањем и процес стратешког управљања у малим и средњим предузећима.

Приступ у анализи истраживачког проблема подразумева и сагледавање везе између примене процеса менаџмента знањем, процеса стратешког управљања и руководства предузећа кроз његов приступ и подршку поменути процесима.

С обзиром да популацију истраживања чине мала и средња предузећа у Р. Србији и да се утврђује степен примене поменутих процеса у МСП значајно је утврдити ко су руководиоци у МСП и каква су обележја предузећа у којима они руководе. У ту сврху уведен је индикатор који се односи на карактеристике предузећа и карактеристике руководства у МСП. Поменути индикатори уведени су како би се

сагледала њихова повезаност са степеном примене процеса менаџмента знањем и процеса стратешког управљања у МСП.

Варијабле које се односе на индикатор карактеристика предузећа приказане су у табели 1, а варијабле које се односе на карактеристике руководства у МСП, у табели 2.

Табела 1: Индикатор карактеристика предузећа

Индикатор	Варијабле	Тип	Вредност
Карактеристике предузећа	Пословна оријентација	Номинална	– Услужно – Производно – И једно и друго
	Број запослених	Ординална	– Микро - Од 1 до 9 – Мало - Од 10 до 50 – Средње - Од 51 до 250
	Укупан годишњи приход	Ординална	– Микро - До 2 милиона евра – Мало - Од 2 до 10 милиона е. – Средње - од 10 милиона е.
	Године постојања предузећа	Ординална	– До 10 година – Од 11 до 20 година – Од 21 до 30 година – Преко 30 година

Табела 2: Индикатор карактеристика испитаника (руководства) у МСП

Индикатор	Варијабле	Тип	Вредност
Карактеристике руководства	Положај у структури предузећа	Ординална	– Власник – Највиши ниво менаџмента (нпр. генерални директор, председник предузећа) – Средњи ниво менаџмента (нпр. директор продаје, директор производње) – Нижи ниво менаџмента (нпр. менаџер или директор сектора).
	Ниво образовања	Ординална	– Средња школа – Виша школа – Висока струковна школа – Основне академске студије – Факултет – Магистарске студије – Мастер студије – Докторске студије
	Време на руководећој позицији	Ординална	– До 5 година – од 6 до 10 година – од 11 до 15 година – Преко 15 година

Испитаници у овом истраживању су власници или руководиоци на највишем, средњем или нижем нивоу менаџмента. Узимајући у обзир да су познавање области менаџмента знањем од стране менаџмента (њихово искуство у управљању знањем)

и њихово мишљење, њихов приступ као и препознавање користи од примене тих процеса у предузећу значајни фактори који могу утицати на примену процеса, уведена су три индикатора која се односе на познавање процеса менаџмента знањем од стране руководства (варијабле приказане у табели 3), препознавање користи од примене менаџмента знањем (варијабле приказане у табели 4), мишљење руководства о утицају менаџмента знањем на пословање (варијабле приказане у табели 5).

Табела 3: Индикатор познавања процеса менаџмента знањем од стране руководства

Индикатор	Варијабле	Тип	Вредност
Познавање процеса менаџмента знањем од стране руководства	Искуство у управљању знањем	Ординална	1. Нисам информисан о "Управљању знањем" али смо заинтересовани да сазнамо више.
			2. Нисам информисан о „Управљању знањем“ и нисмо заинтересовани да га применимо.
			3. Нисам информисан о „Управљању знањем“ али смо заинтересовани да га имплементирамо.
			4. Планирали смо да успоставимо процес „Управљање знањем“, али још није завршен.
			5. Успостављен је и примењује се процес „Управљање знањем“.

Табела 4: Индикатор препознавања значаја и користи од примене процеса МЗ

Индикатор	Варијабле	Тип	Вредност
Препознавање користи од примене МЗ	Препознавање користи од примене МЗ	Ординална	1. Управљање знањем је само теоријски хир и нема никакве везе са праксом
			2. Управљање знањем није важно за успех нашег предузећа
			3. Управљање знањем је важно за велика предузећа
			4. Управљање знањем ће бити све важније за успех нашег предузећа
			5. Управљање знањем је важно и корисно за успех нашег предузећа

Табела 5: Индикатор мишљења руководства о утицају примене процеса менаџмента знањем на пословање

Индикатор	Варијабле	Тип	Скала	Вредност
Мишљење руководства о утицају МЗ на пословање	Побољшава комуникацију	Ординална	Ликертова	1-уопште се не слажем, 2-минимално се слажем, 3-делимично се слажем, 4-у већој мери се слажем, 5-у потпуности се слажем
	Побољшава вештине запослених			
	Доприноси бржем решавању проблема			
	Повећава тржишни удео			
	Повећава шансе за финансијски успех			
	Смањује трошкови обуке			
	Смањује време за стицање вештина			
Смањује грешке у раду				

Приступ руководства менаџменту знањем анализиран је на основу неколико варијабли приказаних у табели 6.

Табела 6: Индикатор приступа руководства менаџменту знањем

Индикатор	Варијабле	Тип	Вредност
Приступ руководства	Постојање документоване процедуре за управљање знањем	Номинална	1. Да
			2. Не
	Постојање одговорног лица за управљање знањем	Ординална	1. Не постоји
			2. Постоји лице које се делимично бави и пословима управљања знањем
			3. Постоји
	Укљученост одговорног лица за управљање знањем у процес стратешког менаџмента	Ординална	1. Није укључено
2. Укључено је			

Процес менаџмента знањем, како је и у раду представљено, састоји се од процеса стицања знање, примене знања, дељења знања, задржавања, чувања и заштите знања.

Сваки од ових процеса посебно је операционализован и ближе одређен кроз елементе (варијабле) који се односе на сваки процес појединачно. У складу с тим, уведени су индикатори за сваки појединачни процес: процес примене знања (варијабле приказане у табели 7), процес стицања знања (варијабле приказане у табели 8), процес дељења знања (варијабле приказане у табели 9), процес задржавања знања (варијабле приказане у табели 10) и процес чувања и заштите знања (варијабле приказане у табели 11). Сваку од понуђених варијабли за појединачне процесе испитаници су оцењивали на Ликертовој скали, према свом мишљењу како се те активности спроводе у њиховом предузећу.

Табела 7: Индикатор примене знања

Индикатор	Варијабле	Тип	Скала	Вредност
Примена знања	Нова знања користимо за побољшавање наших производа/услуга	Ординална	Ликертова	1-уопште се не слажем, 2-минимално се слажем, 3-делимично се слажем, 4-у већој мери се слажем, 5-у потпуности се слажем
	Знање и информације стоје на располагању свим запосленима			
	Једном када развијемо ново знање, поново га користимо што је више могуће у нашим производима/услугама			
	Производи/услуге које пружамо увек укључују окупљање стручњака са релевантним знањем и искуством			

Табела 8: Индикатор стицања знања

Индикатор	Варијабле	Тип	Скала	Вредност
Стицање знања	Неопходна знања стичемо менторством	Ординална	Ликертова	1-уопште се не слажем, 2-минимално се слажем, 3-делимично се слажем, 4-у већој мери се слажем, 5-у потпуности се слажем
	Неопходна знања стичемо преношењем искуства (препричавањем)			
	Неопходна знања стичемо обукама на радном месту			
	Трудимо се да привлачимо таленте у нашој делатности			
	Неопходна знања стичемо консултацијама са корисницима			
	Неопходна знања стичемо консултацијама са испоручиоцима			
	Неопходна знања стичемо консултацијама са партнерима			
	Неопходна знања стичемо учествовањем на семинарима			
	Неопходна знања стичемо консултацијама са експертима			
	Неопходна знања стичемо од конкурената			
	Одређена знања стичемо решавањем проблема			
	Неопходна знања стичемо учењем на грешкама			

Табела 9: Индикатор дељења знања

Индикатор	Варијабле	Тип	Скала	Вредност
Дељење знања	Одржавамо редовне састанке са запосленима у циљу размене пословних идеја	Ординална	Ликертова	1-уопште се не слажем, 2-минимално се слажем, 3-делимично се слажем, 4-у већој мери се слажем, 5-у потпуности се слажем
	Извештаји се дистрибуирају свим нивоима руковођења			
	Прикупљају се повратне информације од стране учесника на семинарима или обуци			
	Бележи се најбоља интерна пракса			
	Организујемо неформална дружења(доручак за запослене, друштвене активности)			

Табела 10: Индикатор задржавања знања

Индикатор	Варијабле	Тип	Вредност
Задржавање знања	Учесталост губљења потребног знања	Ординална	1. Да, често
			2. Да, али ретко
			3. Не, никада
Задржавање знања	Разлози губљења знања	Номинална	1. Раскид радног односа 2. Пензионисање 3. Непостојање устаљених механизма за дељење и задржавање знања
			Преузимање мера за задржавање знања

Табела 11: Индикатор чувања и заштите знања

Индикатор	Варијабле	Тип	Скала	Вредност
Чување и заштита знања	Упознали смо све запослене колико је важна заштита знања	Ординална	Ликергова	1-уопште се не слажем, 2-минимално се слажем, 3-делимично се слажем, 4-у већој мери се слажем, 5-у потпуности се слажем
	Примењујемо поступке у циљу заштите знања од неприкладне употребе унутар предузећа			
	Примењујемо поступке за заштиту знања од крађе унутар предузећа			
	Примењујемо поступке за заштиту знања од крађе изван предузећа			
	Дефинисали смо поступке у вези са застарелим знањем			
	Правимо резервну копију базе знања			

За примену процеса менаџмента знањем није довољно само познавање области менаџмента знањем од стране руководства, већ је неопходна и његова подршка као и његов утицај на развој климе која ће омогућити висок степен примене тих процеса. У складу с тим, уведен је индикатор подршке руководства процесима менаџмента знањем (варијабле приказане у табели 12) и индикатор развоја културе менаџмента знањем (варијабле приказане у табели 13).

Табела 12: Индикатор подршке руководства менаџменту знањем

Индикатор	Варијабле	Тип	Скала	Вредност
Подршка руководства менаџменту знањем	Подржавам неформално образовање запослених (семинари, курсеви)	Ординална	Ликергова	1-уопште се не слажем, 2-минимално се слажем, 3-делимично се слажем, 4-у већој мери се слажем, 5-у потпуности се слажем
	Подржавам формално образовање запослених			
	Награђујем запослене који стварају и деле знање			
	Мотивишем запослене да стичу нова знања			
	Мотивишем запослене колективно уместо да наглашавам индивидуални успех			
	Мотивишем искусне запослене да преносе своје искуство на мање искусне запослене			
	Издвајам значајна финансијска средства за стицање и развој знања у нашој области			

Табела 13: Индикатор културе менаџмента знањем

Индикатор	Варијабле	Тип	Скала	Вредност
Култура менаџмента знањем	Запослени сарађују, пре него да се такмиче	Ординална	Ликергова	1-уопште се не слажем, 2-минимално се слажем, 3-делимично се слажем, 4-у већој мери се слажем, 5-у потпуности се слажем
	Развијено је поверење међу запосленима			
	Запослени осећају слободу да отворено дискутују о проблемима и нуде савете			
	Наши запослени су спремни да поделе своје знање са другима пре него да га чувају само за себе			
	Наши запослени показују крајњу одговорност за сопствено учење и резултате			



У литератури многи аутори наводе да је примена процеса менаџмента знањем у МСП на веома ниском нивоу, што је препознато и као истраживачки проблем. Такође, наводе и одређене разлог због којих је то тако. У оквиру рада анализирани су фактори који утичу на недовољну примену ових процеса. У ту сврху уведен је индикатор ограничења у примени менаџмента знањем (табела 14), а који је представљен скупом фактора због којих МСП у недовољној мери примењују процесе менаџмента знањем. Испитаници су могли да изаберу један или више фактора.

Табела 14: Индикатор ограничења у примени менаџмента знањем

Индикатор	Варијабле	Тип	Вредност
Ограничења у примени менаџмента знањем	Фактори који утичу на недовољну примену менаџмента знањем	Номинална	Недостатак финансијских ресурса
			Недостатак људских ресурса
			Недостатак времена за те активности
			Већи значај се придаје свакодневним оперативним активностима
			Неодговарајућа технологија
			Недостатак знања
			Недовољно препознавање користи

Методолошки, приступ у анализи истраживачког проблема базира се на сагледавању везе између процеса менаџмента знањем и процеса стратешког управљања у МСП. За анализу нивоа примене и уређености процеса стратешког управљања у МСП значајно је сагледати степен познавања области стратешког менаџмента од стране руководства. У ту сврху, уведен је индикатор познавање области стратешког менаџмента (табела 15).

Табела 15: Индикатор познавање области стратешког менаџмента од стране руководства

Индикатор	Варијабле	Тип	Скала	Вредност
Познавање области стратешког менаџмента од стране руководства	Познавање области стратешког менаџмента	Ординална	Ликертова	1-Не познаје 2-Минимално 3-Делимично 4-Основно 5-Детаљно-експертско

Приступ руководства анализиран је на основу ставова испитаника о одређеним елементима стратешког менаџмента приказаним у табели 16.

Табела 16: Индикатор приступа руководства процесу стратешког менаџмента

Индикатор	Варијабле	Тип	Вредност
Приступ руководства	Постојање документоване процедуре за стратешко управљање	Номинална	1. Да
			2. Не
	Примена алата стратешког менаџмента	Ординална	1. Не примењује ништа
			2. Само SWOT анализу
			3. SWOT анализу и више (Benchmarking или PEST)
	Укључивање одређених нивоа менаџмента у процес СМ	Ординална	1. Само власник
			2. Само највиши ниво менаџмента
			3. Власник и највиши ниво менаџмента
			4. Власник и сви нивои менаџмента

Процес стратешког менаџмента, како је и у раду представљено, састоји се од фаза анализа окружења, стратешко планирање, имплементација стратегије, праћење и евалуација стратегије.

Свака од ових фаза посебно је операционализована и ближе одређен кроз елементе (варијабле) који се односе на сваку фазу појединачно. У складу с тим, уведени су индикатори за сваку појединачну фазу стратешког менаџмента: анализа окружења (варијабле приказане у табели 17), стратешко планирање (варијабле приказане у табели 18), имплементација стратегије (варијабле приказане у табели 19), и праћење и евалуација стратегије (варијабле приказане у табели 20).

Табела 17: Индикатор анализе окружења

Индикатор	Варијабле	Тип	Скала	Вредност
Анализа окружења	Анализирамо спољашње факторе окружења	Ординална	Ликертова	1-уопште се не слажем, 2-минимално се слажем, 3-делимично се слажем, 4-у већој мери се слажем, 5-у потпуности се слажем
	Анализирамо унутрашње факторе окружења			
	Анализирамо ризике који произлазе из деловања спољашњих фактора окружења			
	Анализирамо прилике које произлазе из деловања спољашњих фактора окружења			
	Анализирамо ризике који произлазе из деловања унутрашњих фактора окружења			
	Анализирамо прилике које произлазе из деловања унутрашњих фактора окружења			

Индикатор	Варијабле	Тип	Скала	Вредност
	Анализирамо ризике који произлазе из деловања заинтересованих страна			
	Анализирамо прилике које произлазе из деловања заинтересованих страна			
	Предузимамо мере у вези са ризицима који утичу на пословање			
	Предузимамо мере у вези са приликама које утичу на пословање			
	Анализирамо потенцијалне изворе стицања знања			
	Примењујемо резултате спроведених анализа			
	Анализирамо заинтересоване стране			

Табела 18: Индикатор стратешког планирања

Индикатор	Варијабле	Тип	Вредност
Стратешко планирање	Дефинисање мисије и визије	Номинална	Да Не
	Исказивање вредности знања кроз мисију и визију		
	Дефинисање пословне стратегије		
	Дефинисање циљева		
	Упознавање заинтересованих страна са мисијом и визијом		
	Упознавање запослених са стратегијом и циљевима		

Табела 19: Индикатор имплементације стратегије

Индикатор	Варијабле	Тип	Вредност
Имплементација стратегије	Дефинисање дугорочног плана	Номинална	Да Не
	Дефинисање свих елемената дугорочног плана		
	Укључивање свих релевантних запослених у дефинисање мисије, визије и стратегије		

Табела 20: Индикатор праћења и евалуације стратегије

Индикатор	Варијабле	Тип	Вредност
Праћење и евалуација стратегије	Дефинисање плана имплементације стратегије	Номинална	Да Не
	Дефинисање показатеља за праћење остваривања планираних активности		
	Праћење остваривања планираних активности у односу на дефинисане показатеље		
	Модификовање стратегије према променама у окружењу		
	Бележење научених лекција и стеченог искуства		
	Примена научених лекција		
	Анализирање информација на основу праћења реализације планираних активности		

Ауторка дисертације није могла да дође до стандардизованог упитника који се односи на област истраживања неопходно је било спровести анализу валидности и поузданости усвојених индикатора.

На основу података прикупљених анкетним истраживањем извршена је провера вредности Кромбаховог коефицијента  $\alpha$  (Cronbach  $\alpha$ ) за претходно дефинисане индикаторе. Добијени резултати приказани су у табели 21.

Табела 21: Поузданост и валидност индикатора

Индикатор	Cronbah – $\alpha$
Мишљење руководства о утицају МЗ на пословање	0,884
Подршка руководства МЗ	0,896
Развој културе МЗ	0,907
Процес менаџмента знањем	0,943
Стицање знања	0,891
Примена знања	0,851
Дељење знања	0,883
Чување и заштита знања	0,910
Процес стратешког менаџмента	0,917
Анализа окружења	0,940
Стратешко планирање	0,737
Имплементација стратегије	0,810
Праћење и евалуација стратегије	0,734

Вредности коефицијента  $\alpha$  приказани у табели 21 указују на довољну поузданост и валидност приказаних индикатора и потврђују конзистентност скупова варијабли у оквиру наведених индикатора. Такође, потврђена је и поузданост упитника (табела 22), с обзиром, да је коефицијент  $\alpha$  за комплетан упитника 0,956.

Табела 22: Поузданост и валидност упитника

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,956	,954	116

За потребе даље анализе урађена је стандардизација променљивих (табела 23) и свака од променљивих је прилагођена за даљу обраду у софтверском пакету SPSS.

Табела 23: Стандардизација варијабли

Питање у анкети	Назив независне варијабле	Могуће вредности независне варијабле	Вредности dummy варијабле	Назив dummy варијабле
Означите вашу пословну оријентацију:	Пословна оријентација	Услужно предузеће	$x = 1$ , ако је услужно 0, друго	Услужно предузеће
		Производно предузеће	$x = 1$ , ако је производно 0, друго	Производно предузеће
		И једно и друго	$x = 1$ , ако је и једно и друго 0, друго	И једно и друго
Број запослених у вашем предузећу је:	Величина предузећа према броју запослених	Од 1 до 9	$x = 1$ , ако је број запослених од 1-9 0, друго	Микро предузеће
		Од 10 до 50	$x = 1$ , ако је број запослених од 10-50 0, друго	Мало предузеће
		Од 51 до 250	$x = 1$ , ако је број запослених од 51-250 0, друго	Средње предузеће
Према критеријуму "Укупан годишњи приход" ваше предузеће припада категорији:	Величина предузећа према укупном годишњем приходу	Микро предузеће - годишњи приход пола милиона евра до 2 милиона евра	$x = 1$ , ако годишњи приход износи од пола милиона до 2 милиона евра; 0, друго	Микро предузеће
		Мало предузеће - годишњи приход износи од 2 до 10 милиона евра	$x = 1$ , ако годишњи приход износи од 2 милиона до 10 милиона евра; 0, друго	Мало предузеће
		Средње предузеће - годишњи приход износи од 10 до 50 милиона евра	$x = 1$ , ако годишњи приход износи од 10 милиона до 50 милиона евра; 0, друго	Средње предузеће
Означите највиши ниво образовања који сте завршили.	Ниво образовања	Средња школа	$x = 1$ , ако је средња школа; 0, друго	Средња школа
		Виша школа	$x = 1$ , ако је виша школа; 0, друго	Виша школа
		Висока струковна школа	$x = 1$ , ако је висока струковна школа; 0, друго	Висока струковна школа
		Основне академске студије	$x = 1$ , ако су основне академске студије; 0, друго	Основне академске студије
		Факултет	$x = 1$ , ако је факултет; 0, друго	Факултет
		Магистарске студије	$x = 1$ , ако су магистарске студије; 0, друго	Магистарске студије

Питање у анкети	Назив независне варијабле	Могуће вредности независне варијабле	Вредности dummy варијабле	Назив dummy варијабле
		Мастер студије	x = 1, ако су мастер студије; 0, друго	Мастер студије
		Докторске студије	x = 1, ако су докторске студије; 0, друго	Докторске студије
Која од наведених изјава је најближа вашем искуству у управљању знањем?	Искуство у управљању знањем	Нисам информисан о "Управљању знањем" али смо заинтересовани да сазнамо више.	x = 1, ако није информисан, али је заинтересован да сазна више ; 0, друго	Неинформисан, али заинтересован да сазна више о МЗ
		Нисам информисан о „Управљању знањем“ и нисмо заинтересовани да га применимо.	x = 1, ако није информисан и заинтересован за примену ; 0, друго	Неинформисан и незаинтересован за примену МЗ
		Нисам информисан о „Управљању знањем“ али смо заинтересовани да га имплементирамо.	x = 1, ако није информисан, али је заинтересован за имплементацију ; 0, друго	Неинформисан, али заинтересован за примену МЗ
		Планирали смо да успоставимо процес „Управљање знањем“, али још није завршен.	x = 1, ако планирано успостављање, али није завршено ; 0, друго	Планирано успостављање МЗ, али није завршено
		Успостављен је и примењује се процес Управљање знањем.	x = 1, ако је успостављен и примењује се процес МЗ ; 0, друго	Успостављен и примењује се процес МЗ
Која од наведених изјава најбоље описује ваше мишљење о управљању знањем?	Препознавање значаја МЗ	Управљање знањем је само теоријски хир и нема никакве везе са праксом	x = 1, ако је само теоријски хир ; 0, друго	Уопште не препознаје значај и важност МЗ
		Управљање знањем није важно за успех нашег предузећа	x = 1, ако процес МЗ није важан; 0, друго	Не препознаје значај и важност МЗ
		Управљање знањем је важно за велика предузећа	x = 1, ако је процес МЗ важан само за велика предузећа ; 0, друго	Делимично је упућен у значај и важност МЗ
		Управљање знањем ће бити све важније за успех нашег предузећа	x = 1, ако ће процес МЗ бити све важнији; 0, друго	Препознаје значај и важност МЗ

Питање у анкети	Назив независне варијабле	Могуће вредности независне варијабле	Вредности dummy варијабле	Назив dummy варијабле
		Управљање знањем је важно и корисно за успех нашег предузећа	$x = 1$ , ако је процес МЗ важан и користан; $0$ , друго	У потпуности препознаје значај и важност МЗ
Да ли у предузећу постоји документована (писана) процедура за управљање знањем и уколико постоји у којој мери су уређени појединачни процеси МЗ?	Постојање писане процедуре за МЗ	Да	$x = 1$ , ако писана процедура за МЗ постоји; $0$ , ако писана процедура за МЗ не постоји	Постојање процедуре за МЗ
		Не		
Да ли се у вашој организацији дешава да, одласком запосленог, остајете без потребног знања?	Учесталост губљења потребног знања	Да, често	$x = 1$ , ако предузеће често остаје без знања ; $0$ , друго	Често остајање без потребног знања
		Да, али ретко	$x = 1$ , ако предузеће ретко остаје без знања ; $0$ , друго	Ретко остајање без потребног знања
		Не, никада	$x = 1$ , ако предузеће никада не остаје без знања ; $0$ , друго	Никада не остаје без потребног знања
Који су најчешћи фактори због којих нисте у могућности да задржите одговарајућа знања?	Разлози немогућности задржавања знања	Раскид радног односа	$x = 1$ , ако је разлог раскид радног односа ; $0$ , друго	Немогућност задржавања знања због раскида радног односа
		Пензионисање	$x = 1$ , ако је разлог пензионисање; $0$ , друго	Немогућност задржавања знања због пензионисања
		Непостојање устаљених механизма за дељење и задржавање знања	$x = 1$ , ако је разлог непостојање механизма МЗ; $0$ , друго	Немогућност задржавања знања због непостојања механизма МЗ
Према вашем мишљењу, шта вас највише ограничава да примењујете процесе управљања знањем?	Разлози недовољне примене МЗ	Недостатак финансијских ресурса	$x = 1$ , ако је разлог недостатак финансијских ресурса; $0$ , друго	Недостатак финансијских ресурса
		Недостатак људских ресурса	$x = 1$ , ако је разлог недостатак људских ресурса; $0$ , друго	Недостатак људских ресурса

Питање у анкети	Назив независне варијабле	Могуће вредности независне варијабле	Вредности dummy варијабле	Назив dummy варијабле														
(заокружите више одговора)		Недостатак времена за те активности	$x = 1$ , ако је разлог недостатак времена; 0, друго	Недостатак времена														
		Већи значај се придаје свакодневним оперативним активностима	$x = 1$ , ако се више значаја придаје свакодневним оперативним активностима; 0, друго	Придавање значаја свакодневним активностима														
		Неодговарајућа технологија	$x = 1$ , ако је разлог неодговарајућа технологија; 0, друго	Неодговарајућа технологија														
		Недостатак знања	$x = 1$ , ако је разлог недостатак знања; 0, друго	Недостатак знања														
		Недовољно препознавање користи	$x = 1$ , ако је разлог недовољно препознавање користи; 0, друго	Недовољно препознавање користи														
Да ли у предузећу постоји документована (писана) процедура за стратешки менаџмент и уколико постоји у којој мери су уређени појединачни процеси СУ?	Постојање писане процедуре за СУ	Да	$x = 1$ , ако писана процедура за СУ постоји; 0, ако писана процедура за СУ не постоји	Постојање процедуре за СУ														
Не		Да ли имате писану изјаву о мисији и визији предузећа?			Дефинисање мисије и визије	Да	$x = 1$ , ако писана изјава о мисији и визији постоји; 0, ако писана изјава о мисији и визији не постоји	Мисија и визија	Не	Уколико имате мисију и визију, да ли је можда кроз мисију и визију исказана и вредност знања за предузеће?	Исказана вредност знања кроз мисију и визију	Да	$x = 1$ , ако је исказана вредност знања; 0, ако није исказана вредност знања	Исказана вредност знања	Не	Да ли имате дефинисану пословну стратегију усклађену са мисијом и визијом?	Дефинисање пословне стратегије	Да
Да ли имате писану изјаву о мисији и визији предузећа?	Дефинисање мисије и визије	Да	$x = 1$ , ако писана изјава о мисији и визији постоји; 0, ако писана изјава о мисији и визији не постоји	Мисија и визија														
Не		Уколико имате мисију и визију, да ли је можда кроз мисију и визију исказана и вредност знања за предузеће?			Исказана вредност знања кроз мисију и визију	Да	$x = 1$ , ако је исказана вредност знања; 0, ако није исказана вредност знања	Исказана вредност знања	Не	Да ли имате дефинисану пословну стратегију усклађену са мисијом и визијом?	Дефинисање пословне стратегије	Да	$x = 1$ , ако пословна стратегија постоји; 0, ако пословна стратегија не постоји	Стратегија	Не			
Уколико имате мисију и визију, да ли је можда кроз мисију и визију исказана и вредност знања за предузеће?	Исказана вредност знања кроз мисију и визију	Да	$x = 1$ , ако је исказана вредност знања; 0, ако није исказана вредност знања	Исказана вредност знања														
Не		Да ли имате дефинисану пословну стратегију усклађену са мисијом и визијом?			Дефинисање пословне стратегије	Да	$x = 1$ , ако пословна стратегија постоји; 0, ако пословна стратегија не постоји	Стратегија	Не									
Да ли имате дефинисану пословну стратегију усклађену са мисијом и визијом?	Дефинисање пословне стратегије	Да	$x = 1$ , ако пословна стратегија постоји; 0, ако пословна стратегија не постоји	Стратегија														
Не																		



Питање у анкети	Назив независне варијабле	Могуће вредности независне варијабле	Вредности dummy варијабле	Назив dummy варијабле
Да ли дефинишете циљеве у складу са стратегијом?	Дефинисање циљева	Да Не	$x = 1$ , ако циљеви постоје; $0$ , ако циљеви не постоје	Циљеви
Уколико имате визију и мисију, да ли су све релевантне заинтересоване стране упознате са мисијом и визијом предузећа?	Упознавање заинтересованих страна са мисијом и визијом	Да Не	$x = 1$ , ако су заинтересоване стране упознате; $0$ , ако заинтересоване стране нису упознате	Упознавање заинтересованих страна са мисијом и визијом
Уколико имате стратегију и циљеве, да ли су сви запослени упознати са стратегијама и циљевима предузећа?	Упознавање запослених са стратегијом и циљевима	Да Не	$x = 1$ , ако су запослени упознати; $0$ , ако запослени нису упознати	Упознавање запослених са стратегијом и циљевима
Да ли имате дефинисан дугорочни пословни план?	Дефинисање дугорочног плана	Да Не	$x = 1$ , ако план постоји; $0$ , ако план не постоји	Дугорочни план
Уколико имате дугорочни пословни план, означите елементе које ваш план садржи	Садржај дугорочног плана	Јасно дефинисане активности	$x = 1$ , ако план садржи дефинисане активности; $0$ , ако план не садржи дефинисане активности	Јасно дефинисане активности
		Носиоци активности	$x = 1$ , ако план садржи носиоце активности; $0$ , ако план не садржи носиоце активности	Носиоци активности
		Рокови реализације активности	$x = 1$ , ако план садржи рокове; $0$ , ако план не садржи рокове	Рокови реализације активности
		Неопходни ресурси	$x = 1$ , ако план садржи неопходне ресурсе; $0$ , ако план не садржи неопходне ресурсе	Неопходни ресурси
		Начин извештавања	$x = 1$ , ако план садржи начин извештавања; $0$ , ако план не садржи начин извештавања	Начин извештавања
Уколико имате мисију, визију или стратегију, да ли у њихово дефинисање укључујете све релевантне запослене?	Укључивање запослених у дефинисање мисије, визије и стратегије	Да Не	$x = 1$ , ако су запослени укључени; $0$ , ако запослени нису укључени	Укљученост запослених у дефинисање мисије, визије и стратегије

Питање у анкети	Назив независне варијабле	Могуће вредности независне варијабле	Вредности dummy варијабле	Назив dummy варијабле
Уколико имате дугорочни план, да ли постоји план имплементације стратегија изведен из дугорочног плана?	Дефинисање плана имплементације стратегија изведен из дугорочног плана	Да Не	$x = 1$ , ако план имплементације постоји; $0$ , ако план имплементације не постоји	План имплементације стратегије
Да ли постоје дефинисани показатељи у односу на које пратите остваривање планираних активности?	Дефинисање показатеља у односу на које се прати остваривање планираних активности	Да Не	$x = 1$ , ако су показатељи дефинисани; $0$ , ако показатељи нису дефинисани	Дефинисање показатеља
Уколико имате дефинисане показатеље, да ли пратите остваривање планираних активности у односу на дефинисане показатеље?	Праћење остваривања планираних активности	Да Не	$x = 1$ , ако прати остваривање планираних активности; $0$ , ако не прати остваривање планираних активности	Праћење остваривања планираних активности
Да ли анализирате информације на основу праћења реализације планираних активности?	Анализирање информације на основу праћења реализације планираних активности	Да Не	$x = 1$ , ако анализира информације; $0$ , ако не анализира информације	Анализирање информације на основу праћења реализације планираних активности
Уколико дефинишете стратегије, да ли модификујете стратегије према променама у пословном окружењу?	Модификовање стратегије према променама у пословном окружењу	Да Не	$x = 1$ , ако модификује стратегију према променама; $0$ , ако не модификује стратегију према променама	Модификовање стратегије према променама у окружењу
Да ли бележите стечена искуства и научене лекција из процеса стратешког планирања?	Бележење стечених искустава и научених лекција из процеса	Да Не	$x = 1$ , ако бележи стечена искуства и научене лекције; $0$ , ако не бележи стечена искуства и научене лекције	Бележење стечених искустава и научених лекција

Питање у анкети	Назив независне варијабле	Могуће вредности независне варијабле	Вредности dummy варијабле	Назив dummy варијабле
	стратешког планирања			
Да ли користите стечена искуства и научене лекција из претходно реализованих процеса стратешког планирања?	Примена стечених искустава и научених лекција из претходно реализованих процеса стратешког планирања	Да	x = 1, ако примењује стечена искуства и научене лекције; 0, ако не примењује стечена искуства и научене лекције	Примена стечених искустава и научених лекција
		Не		
Који нивои менаџмента су укључени у процес стратешког управљања?	Укљученост менаџмента у процес стратешког управљања	Само власник	x = 1, ако је укључен само власник; 0, друго	Укључен само власник
		Власник и највиши ниво менаџмента	x = 1, ако је укључен власник и највиши ниво менаџмента; 0, друго	Укључен власник и највиши ниво менаџмента
		Само највиши менаџмент	x = 1, ако је укључен само највиши ниво менаџмента 0, друго	Укључен највиши ниво менаџмента
		Власник и сви нивои менаџмента	x = 1, ако је укључен власник и сви нивои менаџмента; 0, друго	Укључен власник и сви нивои менаџмента
Да ли у вашој организацији постоји одговорно лице за управљање знањем?	Постојање одговорног лица за МЗ	Да	x = 1, ако постоји одговорно лице за МЗ; 0, друго	Постојање одговорног лица за МЗ
		Не	x = 1, ако не постоји одговорно лице за МЗ; 0, друго	
		Постоји лице које се делимично бави и пословима управљања знањем	x = 1, ако постоји лице које се делимично бави МЗ; 0, друго	Постојање лица које се делимично бави МЗ
Да ли је одговорно лице за управљање знањем укључено у стратешко планирање?	Укљученост одговорног лица за МЗ у СП	Да	x = 1, ако је укључено одговорно лице за МЗ у СУ; 0, ако није укључено одговорно лице за МЗ у СУ	Укљученост одговорног лица за МЗ у процес СУ
		Не		

### 3. ТЕОРИЈСКИ ОКВИР

#### 3.1 Менаџмент знањем

##### 3.1.1 Појам и подела знања

"Шта је знање? Да ли је знање мерљиво? Да ли је знање особина појединца или предузећа? Да ли се знање стиче учењем или на основу искуства? Шта се сматра одговарајућим знањем у одређеном контексту? – одговоре на ова питања даје епистемологија, наука која се бави изучавањем знања. Термин епистемологија потиче од грчке речи „episteme“ што значи разумевање и „logos“ што значи говор, реч, учење. Термин „logos“ у овом контексту указује на процес записивања, тј. кодификације знања." (Рошуљ et.al., 2022).

У овом поглављу, у циљу стварања што јасније слике о томе шта је знање и које све форме знања постоје, биће представљено више дефиниција и врста знања. Такође, указаће се на разлике у терминима податак, информација и знање.

"Може се рећи да почети дефинисања појма знање датирају још из времена Платона и Сократа који су разматрали тезу знања у дијалогу *Teetet*. Платон посматра знање као истинито веровање које се може објаснити или образложити, док Сократ прави разлику између знања и мишљења." (Рошуљ et.al., 2022).

Међутим, кроз време, све више аутора разматра знање као феномен из различитих перспектива (Ackoff, 1989; Toffler, 1991; Nonaka и Takeuchi, 1995; Davenport и Prusak, 1998; Милосављевић, 2008).

Такође, знање постаје и предмет међународних стандарда за системе менаџмента, а неки од тих стандарда су SRPS ISO 9001, SRPS ISO 9004, SRPS ISO 30400, SRPS ISO 30401.

Знање се сматра правом полугом моћи и оно је суштински неисцрпно. Одређено знање може користити више људи у исто време и да при томе створе још знања, док машину, може да користи само један човек (Toffler, 1991).

Nonaka (1994) naglašava stalno омогућавање стицања личних знања, и то на свим нивоима у предузећу, као централну активност предузећа у стварању знања. Такође, сматра да знање појединца треба преточити у знање предузећа како би имало вредност за цело предузеће, јер ново знање увек долази од појединца.

Према Davenport и Prusak (1998) знање се састоји од више елемената и може се посматрати и као процес и као залиха. Када је реч о појединцу, знање настаје се у људским умовима и примењују га људи и као такво представља саставни део човека, његове сложености и непредвидљивости. Са становишта предузећа, знање често проистиче из свакодневних организационих навика, процеса или пракси и није ограничено само на документе или базе података.

Посматрано у најширем смислу, знање представља збир информација о одређеном предмету или појави које су засноване на истини, и одликује их стални процес евалуације, а управо тај континуирани процес стицања нових сазнања често потпуно или делимично редефинише или преобликује већ познато. Предузећа се не могу ослонити на једном стечена знања, јер знање карактерише застарелост. Такође, карактерише га и непрекидан допринос који омогућава сталан раст, за разлику од физичких ресурса који се махом троше или смањују (Милосављевић, 2008).

Знање је спој података и информација, обогаћен стручним мишљењем, вештинама и искуством, чиме постаје вредан ресурс за доношење одлука (CWA 14924-1:2004).

"У тачки 7.1.6 стандарда SRPS ISO 9001:2015, први пут се експлицитно појављује захтев за управљање знањем, а имплицитно се може препознати кроз увођење концепта документована информација и истицање значаја процеса планирања, који се у суштини и реализује кроз процесе генерисања и примене организационог знања." (Рошуљ et.al., 2022).

Знање организације је специфично знање које се стиче искуством (индивидуалним или колективним). Ту су и информације које се користе и деле како би се постигли циљеви предузећа. Може да потиче из унутрашњих и спољашњих извора. "Организација мора да утврђује знање које је неопходно за реализацију њених

процеса, као и да га одржава и учини доступним у мери у којој је то неопходно. Такође, организација мора да узима у обзир постојећа знања и да дефинише начине стицања неопходних знања." (SRPS ISO 9001:2015).

Обавеза највишег руководства у погледу знања односи се на идентификовање и управљање знањем као интелектуалним власништвом (својином), што је од великог значаја за даљи успех организације. Такође, руководство треба да разматра знања потребна за подршку краткорочним и дугорочним потребама предузећа, укључујући планирање континуитета, као и да вреднује како се знање организације идентификује, дефинише, анализира, чува, одржава и штити (SRPS ISO 9004:2018).

За вредновање начина на које се знање дефинише, одржава и штити, предузеће треба да развије процесе који узимају у обзир:

- поуке (закључке) из лоших искустава и успешних пројеката,
- експлицитна и имплицитна знања која постоје у предузећу, укључујући знање, разумевање и искуство запослених,
- утврђивање потребе за стицањем знања од заинтересованих страна као део стратегије предузећа,
- потврду ефективног ширења и разумевања информација током животног циклуса производа и услуга предузећа,
- управљање документованим информацијама и њихову употребу,
- управљање интелектуалном својином (SRPS ISO 9004:2018).

"Знање је људска или организациона својина која омогућава доношење ефективних одлука и деловање у контексту, а може бити појединачно, колективно или организационо" (SRPS ISO 30401:2019).

Организационо знање се акумулира временом и омогућава предузећима да постигну дубље нивое разумевања који воде ка пословној мудрости. Предузеће не треба да има за циљ да сви имају исто знање, већ да се комбинују различити нивои стручности како би се креирала нова организациона знања. Организационо знање је одраз организационе културе (Bollinger и Smith, 2001).

Ако је процес управљања знањем у функцији организационе културе и колективног знања запослених, онда следи да је организационо знање стратешко добро. Да би знање предузећа било стратешко добро, мора да буде вредно, ретко, непоновљиво и незаменљиво. Непоновљивост као карактеристика организационог знања огледа се у томе што сваки појединац тумачи одређене информације на свој начин. Појединци, или чак две групе неће размишљати или функционисати на идентичан начин. С обзиром да организационо знање зависи од искуства садашњих и бивших запослених, и да се надовезује на претходна знања, самим тим је ретко. Ново организационо знање доприноси побољшању производа/услуге и процеса предузећа и тиме му омогућава да остане конкурентно. Уколико је предузеће прво које је дошло до одређених нових знања то му поможе да постигне конкурентску предност и у томе се огледа вредност знања. Незаменљивост знања се огледа у томе што се синергијски ефекат одређених група не може понављати (Bollinger и Smith, 2001).

Tsoukas и Vladimirov (2001), у свом раду наводе дефиницију организационог знања према Кау (1993), по коме је организационо знање више од саме стручности запослених и није доступно другим организацијама већ је својствено организацији.

Организационо знање обухвата заједничко, акумулирано знање појединаца у предузећу. С обзиром да промене у окружењу захтевају и промене у знању које предузеће користи у својим процесима реализације производа и/или пружања услуге организационо знање је динамична имовина. Такво знање је уграђено у радне процесе предузећа, и излазне елементе из тих процеса тј. производе и услуге које нуди предузеће (Hasnanin, 2015).

Ивановић (2019) истиче две перспективе дефинисања знања. Објективистичка перспектива, знање посматра као објективну чињеницу. Знање представља резултат интелектуалног процеса и суштински је независно, као ентитет, од човека и контекста у коме се налази. Перспектива знања заснована на пракси посматра знање као резултат праксе, и према овој перспективи знање није резултат интелектуалних процеса који претходе пракси.

Знање се не исцрпљује и не троши када се користи, за разлику од природних ресурса и другог физичког капитала (Egbu et.al., 2005).

Важно је прихватити да постоје разне врсте и форме знања, од кодираног до не кодираног, као и чињеницу да знање може мењати форму, у зависности од контекста и вредности које има. Један од кључних циљева менаџмента знањем је да осигура да врсте и форме, као и трансформације знања буду конзистентне са организационим потребама пословања и да испоручују вредност (SRPS ISO 30401:2019).

Подела знања која се најчешће среће у литератури, а можда и најстарија, је подела знања на тацитно (прећутно) и експлицитно. Експлицитно знање карактерише се као објективно знање и постоји одвојено од појединца. Експлицитно знање се може брзо делити између појединаца. Опиљиво је и може се у виду разних записа (извештаја) преносити унутар предузећа, тј. може се кодификовати и записати у видљивој форми у облику података, језичких или графичких конструкција. Експлицитно знање има неколико карактеристика: може се третирати као ентитет, не зависи од личности и контекста, може се кодификовати, што значи да се може лако размењивати са другима. У ову групу знања, могу се сврстати сва техничка знања, јер се могу лако, експлицитно објаснити, описати и пренети другима (Ивановић, 2019).

Тацитно знање везано је за појединца и карактерише се као субјективно. Прећутно знање се препознаје у физичким и когнитивним вештинама људи као што су вештина расуђивања, уметничка вештина, одређене занатске вештине и др. Његова основна карактеристика је, да је оно везано за личност и самим тим, тешко га је, ако не и немогуће, кодификовати и записати. Често се крије и у подсвесним особинама личности.

И једно и друго знање имају значајну улогу у функционисању предузећа. Учествојући у радним процесима, појединци користе и примењују експлицитно и лично прећутно знање у интеракцији са другим појединцима, односно другим учесницима. У тим процесима, врши се размена и интеграција знања и вештина, при чему се препознаје групно знања. Групе могу поседовати заједничке праксе,



вештине, понашања, предубеђења, перспективе и сл., које такође могу имати карактер експлицитног и прећутног знања, што је представљено у табели 24.

Табела 24: Генерички типови знања

	Индивидуално	Групно
Експлицитно	Свесно	Објективно
Тацитно	Рутинско	Колективно

Објективно знање је експлицитно групно знање у облику документованих правила, радних процедура и сл. У стандардима за системе менаџмента препознају се документа као што су пословник, процедуре, упутства, документоване информације и сл.

Индивидуално знање постоји у умовима и вештинама појединаца и оно је део организационог знања. Колективно знање представља прећутно групно знање које поседује група, али није кодификовано и записано. Ту спадају неформалне рутине и поступци рада једне организације. Колективно знање је увек везано за одређену организацију, и у пракси се манифестује кроз организациону културу и систем вредности. Такође, зависи од начина на који се знање шири и дели међу члановима организације (Бобрек и Ивановић, 2017).

### **3.1.2 Подаци, информације и знање**

Разјашњавањем односа између појмова податак, информација и знање баве се многи извори у области менаџмента знањем. Најчешће се приказује концепт који представља Gen Bellinger, приказан на слици 1. Овај концепт приказује процес креирања знања кроз нивое разумевања одређеног проблема (односи – релације, структурне шеме – модели и принципи). Аутор овог приказа, наглашавајући значај разумевања, уједно наглашава да (Бобрек и Ивановић, 2017):

- "сакупљање података није информација,
- сакупљање информација није знање,
- сакупљање знања није мудрост и
- сакупљање мудрости није истина."



Слика 1: Разумевањем од податка до мудрости

Извор: Бобрек, М., Ивановић, М. (2017). *Управљање знањем у систему квалитета. Машински факултета – Универзитет у Бањој Луци. Бања Лука.*

Ackoff (1989) у свом чланку "From data to wisdom" (од податка до мудрости) појашњава ове релације на следећи начин:

- Податак је скуп симбола који описују неки догађај или објекат. Податак је необрађена чињеница, и сама по себи нема значење. Разлика између података и информација огледа су у функционалности, а не у структури. Системским уређивањем података добијају се информације.
- Информације су обрађени подаци који имају одређени смисао. Информације су садржане у одговорима на питања која почињу са "ко, шта, када, где и колико". Представљају обрађене податке који имају за примаоца одређену вредност и значење.
- Знање је процес прикупљања информација, са циљем искоришћења њихове вредности. Памћењем информација стиче се знање, али то знање само по себи не представља основу из које би даље могло да се надограђује знање. Знање – „знам како“ омогућава трансформацију информација у упутства (инструкције).
- Разумевање је когнитивни и аналитички процес. Разумевањем се може извршити повезивање и синтеза нових знања са претходно стеченим знањима. Разлика између знања и разумевања је иста као и разлика између

учења и памћења. Разумевање није посебан ниво. Оно повезује појединачне нивое и омогућава прелазак са нижег на виши ниво.

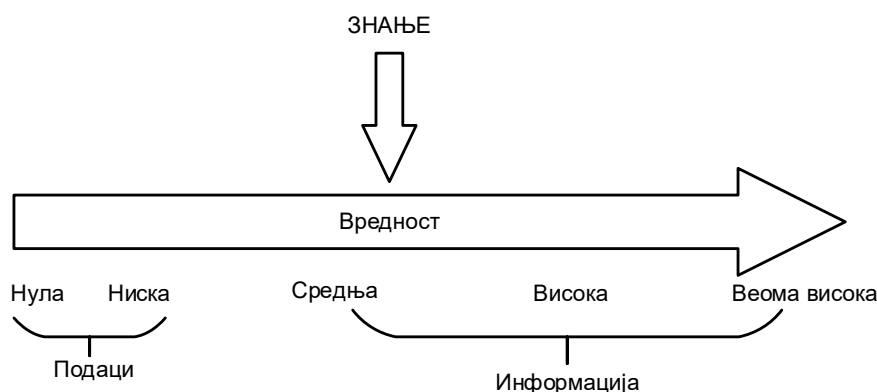
- Мудрост је највиши ниво и она позива на морал и етичко понашање. Мудрост је, као и знање, део појединца. Бави се вредностима. На основу мудрости се може правити разлика између доброг и лошег, исправног и погрешног.

Davenport и Prusak (1998) податак дефинишу као објективну чињеницу о нечему. Подаци су, сами по себи, необрађени и без неког контекста не значе много. Они представљају запис, тј. потврђују извршење неке активности. Значај података се огледа у томе што представљају основу за креирање информација. Подаци постају информација када им се додели неко значење или нека вредност. С обзиром да се знање развија кроз време, искуство је једна од његових кључних компоненти. Искуство се односи на деловање у прошлости. На тај начин, омогућава сагледавање претходних догађаја на основу којих се могу разумети нове ситуације. Знање које је настало кроз искуство омогућава успостављање везе између онога шта се догодило и догађаја у посматраном тренутку.

Бобрек и Ивановић (2017), уз навођење тумачења Весегга et al., (2001), објашњавају однос између податка, информације и знања на следећи начин:

- Податак је чињеница или претпоставка која може, али и не мора бити коректна. Податак представља сиров број који се појављује изван контекста, значења или указивања на намеру.
- Информација је подкуп података који чине само они подаци који имају одређену сврху, релевантност и контекст. Информација укључује обраду података како би се разумеле и препознале релације у структури података.
- Знање је по природи слично подацима и информацијама, али је оно најпотпуније и најдубље и према томе има и највећу вредност. Знање у односу на податак је на највишем нивоу, информација на средњем, а податак на најнижем нивоу разумевања одређеног контекста, како је приказано на слици 2. У складу с тим, знање је у чвршћој вези са контекстом у односу на податак и информацију. Може се рећи да знање помаже у стварању

информација из података, или вреднијих информација од мање вреднијих и у том смислу подржава доношење одлука у предузећу.



Слика 2: Улога знања у порасту вредности информација

Извор: Бобрек, М., Ивановић, М. (2017). *Управљање знањем у систему квалитета. Машински факултета – Универзитет у Бањој Луци. Бања Лука.*

У стандарду SRPS ISO 9001:2015, такође се препознаје разлика између податка, информације и знања, али и стручности. У стандарду ови појмови су логички повезани. Без података не може постојати информација, без информација не постоји знање и нема стручности без знања (Gross et.al., 2016).

С обзиром да стандард захтева да процеси буду идентификовани, документовани, примењивани и одржавани, у ту сврху је корисно експлицитно знање. Експлицитно знање је препознато кроз свакодневне организационе рутине, као што су процедуре, приручници, упутства, протоколи и сл. Ова врста знања се лако стиче и преноси (Kaziliūnas, 2012).

Знањем се сматра оно што је уграђено у појединца и што настаје као резултат размишљања, расуђивања и искуства, у супротном остаје само као податак или информација. У складу с тим, подацима и информацијама се лако може приступити у контексту дељења, а знање се може делити само ако су они који га поседују спремни и да га поделе. Резултати истраживања представљају знање за појединца који истражује неку тему. Уколико се ти резултати кодификују и омогући њихова доступност другима они постају информација (Beesley и Cooper, 2008).

Анализирајући литературу могу се препознати различити приступи у дефинисању знања, али исто тако и у дефинисању података и информација.

С обзиром да се знање истиче као стратешка предност, оно је кључ за одрживи успех и раст предузећа, у том смислу и свако предузеће треба да анализира своје организационо знање.

### ***3.1.3 Појам менаџмента знањем***

Менаџмент знањем, постоји и примењује се већ дужи временски период, иако се до пре неколико година, није ни звало овим именом, нити је нужно препознато као оно што стварно и јесте (Davenport и Prusak, 1998).

Преглед досадашњих истраживања у области управљања знањем указује на постојање више дефиниција управљања знањем. Не постоји јединствена дефиниција менаџмента знањем. Постоје различите дефиниције, као и исти или различити погледи међу истраживачима и практичарима, али генерално централна тема је и даље иста за све њих, а то је управљање знањем и подстицање појединаца да деле знање како би то знање постало доступно као организациони ресурс и допринело стварању производа и услуга које додају вредност (Anand и Singh, 2011).

Општа сврха управљања знањем је, да знање учини пре свега употребљивим, и то за цело предузеће, а не само за појединца, односно да се знање подели. Нови погледи на предузећа заснована на знању сугеришу да је знање тај елемент предузећа које држи предузеће на окупу. Без обзира којим послом се предузеће бави, суштина је да препозна могућност такмичења на основу знања својих запослених (Kucza, 2001).

Према стандарду SRPS ISO 30400:2019, "менаџмент знањем представља комбинацију процеса, деловања, методологија и решења која омогућава стварање, одржавање и расподелу организационог знања, као и приступање том знању."

Менаџмент знањем је менаџмент који се односи на експлицитно и систематско управљање знањем, тј. управљање повезаним процесима стварања, прикупљања, организовања, дељења, коришћења и експлоатације знања (SRPS ISO 30401:2019).

Alavi и Leidner (2001) дефинишу менаџмент знањем као "системски и организационо одређен процес за стицање, организовање и преношење прећутних

и експлицитних знања запослених како би други запослени могли да га искористе како би били ефикаснији и продуктивнији у свом раду".

Tiwana (2000) тврди да је управљање знањем управљање организационим знањем за стварање пословне вредности и генерисање конкурентске предности и омогућава стварање, комуникацију и примену знања свих врста за постизање пословних циљева.

Према Rastogi (2000) управљање знањем је систематски и интегративни процес координације на нивоу предузећа у циљу остваривања главних организационих циљева, укључујући стицање, стварање, складиштење, дељење, ширење, развој и примену знања.

Veserra et al., (2004) дефинишу процес менаџмента знањем као реализацију активности које су укључене у откривање, хватање, дељење и примену знања како би се повећао утицај знања на постизање циљева предузећа.

Процеси управљања знањем су саставни део процеса предузећа и у складу с тим захтевају претварање личног знања у организационо знање које се може широко поделити у целом предузећу и на одговарајући начин применити (Daud, 2012).

У погледу процеса менаџмента знањем, у литератури су присутна различита мишљења и ставови о броју и садржају фаза овог процеса.

CWA 14924-1:2004 истиче пет процеса менаџмента знањем, и то идентификовање знања, креирање знања, чување знања, коришћење и дељење знања.

Sereda и Vera (2007) дефинишу менаџмент знањем као формализовани приступ управљању креирањем, преносом, задржавањем и коришћењем експлицитних и прећутних знања организације.

На основу претходног проучавања појединих приступа процесу менаџмента знањем, примећено је, да се одређене фаза издвајају као заједничке свим приступима, и то: прикупљање, стварање и/или креирање знања, дељење и примена знања.

Међутим, у анализираној доступној литератури, примећено је да се процес задржавања знања не наводи као један од процеса управљања знањем. Одређене студије (Moster и Snyman, 2007; Wong, 2005; Nunes et al., 2006; Todericiu и Voanta, 2019; Ngah и Wong, 2019) посебно наглашавају значај овог процеса, чак поједини аутори (Massaro et al., 2016; Todericiu и Voanta, 2019; Marques Júnior et al., 2020) наглашавају значај овог процеса за мала и средња предузећа и предлажу модел (Todericiu и Voanta, 2019) задржавања знања за МСП, а неки истичу значај стратегије задржавања знања за МСП (Liebowitz, 2009; Levy, 2011; Martins и Meyer, 2012; Anbary, 2017). Одређени аутори (Egbu et al., 2005) истичу значај процеса задржавања знања у погледу остваривања бенефита од примене менаџмента знањем.

Поред поменутих студија, стандард SRPS ISO 30401:2019 издваја фазу задржавање постојећег знања као начина да се предузеће заштити у погледу ризика од губитка знања.

Из практичне перспективе, посебно МСП, процес управљања знањем треба да обухвати и процес задржавања знања. Мада одређени аутори (Anbary, 2017; Bessick и Naicker, 2013), истичу да се процес задржавања знања састоји од три активности: стицање, складиштење (чување) и обезбеђивање приступа знању, како би се спречио губитак знања у случају одласка запослених из предузећа. Ипак овај процес, у приступу менаџменту знањем, треба посматрати као засебан процес.

Као што се меша појам информација и знање, често се у литератури мешају појмови менаџмент знањем и менаџмент информацијама и зато је важно направити разлику између ове две дисциплине. Менаџмент знањем обухвата кодирање знања и стога укључује и стварање информација. Једном када је знање кодирано (нпр. у документу), постаје предмет процеса менаџмента информација, као што су складиштење и претраживање. То је, такође, део менаџмента знањем, када се менаџмент знањем бави садржином кодираног знања и обезбеђивањем подршке за добре одлуке и ефективне мере, прилагођене корисниковом контексту и разумевању. Постојеће знање унутар једног предузећа које није кодирано не подлеже процесима менаџмента информацијама. Искуство и сагледавања, на пример, покривени су менаџментом знањем, а не менаџментом информацијама.

Одређене елементи менаџмента информацијама могу да се користе у концепту менаџмента знањем, али менаџмент информацијама сам по себи не може да испуњава захтеве за систем менаџмента знањем (SRPS ISO 30401:2019).

Процеси менаџмента знањем су део организационих процеса. Ови процеси усмерени су на управљање и прећутним и експлицитним знањем. Односе се на идентификовање потребног знања, прикупљање знања, задржавање, примену, дељење и чување знања. Како се знање налази у главама појединаца, ови процеси у пракси треба да буду усмерени на изналагање начина како да запослене стимулишу да стварају нова знања и иста деле.

Успех или неуспех процеса управљања знањем у предузећу више зависи од способности предузећа да управља и мотивише своје запослене, пошто су људи у срцу филозофије управљања знањем. Процеси управљања знањем треба да буду усмерени у два правца:

- ефикасно управљање експлицитним знањем и обезбеђивање тог знања доступним кроз базе података,
- обезбеђивање такве културе у предузећу која ће подстицати и олакшати дељење прећутног знања.

У складу с тим, предузеће треба да управља информацијама и комуникацијом (Bollinger и Smith, 2001).

У складу са претходим, може се рећи да је менаџмент знањем свеобухватни процес, који се састоји од идентификовања, прикупљања, дељења, примене, чувања и задржавања тацитног и експлицитног знања у предузећу, како ће се и посматрати у овом раду.

### ***3.1.4 Модели менаџмента знањем***

Широко прихваћени и препознати модели менаџмента знањем су модели које су развили Wiig (1993), Nonaka и Takeuchi (1995), Zack и Meyer (1999), Bukowitz и Williams (1999). Поред тога што су модели ових аутора широко препознати, поменути аутори су и најчешће цитирани у литератури (прилагођено према: Dalkir, 2005; Elezi et al., 2018; Evans, 2014; Mohajan, 2016).



Wiig (1993), је међу првима који је почео да истражује област менаџмента знањем. Модел који је развио Wiig (1993) карактерише четири главне фазе: изградња знања – из екстерних и интерних извора, чување знања – чување информација у одређеном облику, удруживање знања – преко интранета и портала за управљање знањем и примена знања – у контексту рада уграђеног у процесе. Једна од предности овог модела је да се знање разматра на нивоу појединца, групе и организације.

Модел који су развили Meyer и Zack (1999) настао је као резултат рада аутора на развоју и дизајну "information products" (било који производ који има за циљ преношење знања-обука, извештај и сл.). Модел садржи пет фаза: прикупљање, пречишћавање, складиштење/преузимање, дистрибуцију и представљање/употребу знања. У њиховом приступу, веза између сваке фазе је дизајнирана тако да буде логична и стандардизована. Meyer's и Zack's (1999) модел, преклапа се са моделом Wiig-a (1993), у смислу његових фаза прикупљања и складиштења/преузимања, али доноси значајан допринос менаџменту знањем кроз фазу пречишћавања (прилагођено према: Dalkir, 2005; Elezi et al., 2018; Evans, 2014; Mohajan, 2016).

SECI модел приказује две врсте знања: прећутно (тацитно) и формално (експлицитно). Nonaka и Takeuchi (1995), сматрају да прећутно знање мора бити изражено у експлицитној форми како би се преносило. Тацитно знање је најважније, стога је његово дељење у организацији од пресудног значаја. Централна идеја овог модела је да се знање, које имају појединци, дели с другим појединцима и да се на тај начин ствара ново знање.

Социјализација, представља процес преношења прећутног знања опет у прећутно знање (нпр. прећутно знање се стиче када нови члан тима посматра и прати друге чланове тима, или кроз дијалог). Екстернализација подразумева преношење тацитног знања у експлицитно знање (нпр. када је појединац у могућности да учини своје знање експлицитним да буде јасно записано, или путем комуникације са другима).

Интернализација представља процес превођења експлицитног знања у тацитно, односно учење кроз искуство где појединац ствара ново знања примењујући га у

радном процесу. Комбинација је процес превођења експлицитног у експлицитно знање (нпр. повезивање појединих делова знања у одређеној области са циљем креирања комплекснијег знања у области).

Bukowitz's и Williams's (1999) модел је стратешки оријентисан што суштински, управљање знањем ставља у контекст. Фазе које чине модел су:

- Добијање – добијање знања потребног за решавање одређеног проблема или доношење одређене одлуке,
- Употреба – коришћење знања за постизање иновативних решења,
- Учење – преиспитивање искустава ради генерисања идеја које утичу на будуће резултате,
- Прилагање (придоношење) - инспирисање појединаца да поделе своје знање,
- Процена – процена постојећег знања у односу на садашње и будуће потребе,
- Одржавање – пружање подршке постојећем, стратешки значајном знању,
- Грађење – развијати и дистрибуирати нова, стратешки значајна знања,
- Ослобађање – односи се на остављање нестратешких знања по страни, или примењивање тог знања за потребе других задатака.

Овај модел се састоји од тактичких и стратешких процеса. Оба процеса су подељена у четири сегмента, при чему добијање, коришћење, учење и допринос спадају у тактичке процесе, док процена, одржавање, изградња и ослобађање спадају у стратешке процесе (прилагођено према: Dalkir, 2005; 2018; Evans, 2014; Mohajan, 2016).

Циљ претходно поменутих фаза је што дуготрајније усклађивање знања са стратешким потребама. У поређењу са другим моделима менаџмента знањем, овај модел представља две нове критичне фазе: учење садржаја знања, и "Divest" одузимање знања тј. доношење одлуке о томе да ли задржати одређено знање или га уклонити. Предност овог модела је у његовом стратешком фокусу.

Heisig (2009) прикупља моделе менаџмента знањем широм света (теоријске и из праксе) у циљу сагледавања сличности и разлика у погледу њихових елемената.

Аутор је примењивао квалитативну и квантитативну анализу модела менаџмента знањем објављених у научној литератури, конференцијама и модела које користе организације у процесу управљања знањем.

Идентификовао је шест категорија активности које се најчешће примењују када су у питању активности менаџмента знањем: употреба, идентификација, креирање, стицање, дељење и складиштење.

Када су у питању критични фактори успеха за менаџмент знањем идентификовано је четири главне категорије са неколико подкатегија. Главне категорије су: фактори у погледу оријентисаности на људе, организација (процеси и структура), технологија и управљање.

Свака од категорија у себи садржи неколико подкатегија. У погледу процеса управљања као критични фактори за успех менаџмента знањем, препознати су стратегија, циљеви и мерења. Детаљнијим сагледавањем ове категорије, она обухвата следеће факторе: стратегију, циљеве, организационе циљеве, конкретне и мерљиве циљеве, визију, стратегију засновану на знању, стратешко понашање, мисију, дугорочне и средњорочне стратегије, политику и планирање.

У погледу мерења, фактори се односе на праћење знања и учења, метрику, критеријуме мерења, мерење перформанси менаџмента знањем и дефинисање индикатора. У 39,5% модела стратегија и циљеви су описани као критични фактори успеха.

Анализирањем доступне литературе, може се закључити да постоји велики број модела управљања знањем. С обзиром да је полазна идеја и циљ овог рада да се истражи могућност за развој свеобухватног концепта који би обухватио стратешке елементе предузећа и елементе менаџмента знањем, а који би био специфичан за МСП, у наредном тексту биће дат преглед мањег броја студија чији су аутори повезивали стратешко управљање и менаџмент знањем.

Аутори који су развили моделе који у основи повезују стратешко управљање и менаџмент знањем везују се за моделе стратешког управљања и њих надограђују процесима менаџмента знањем. Углавном су ти модели засновани на теоријским

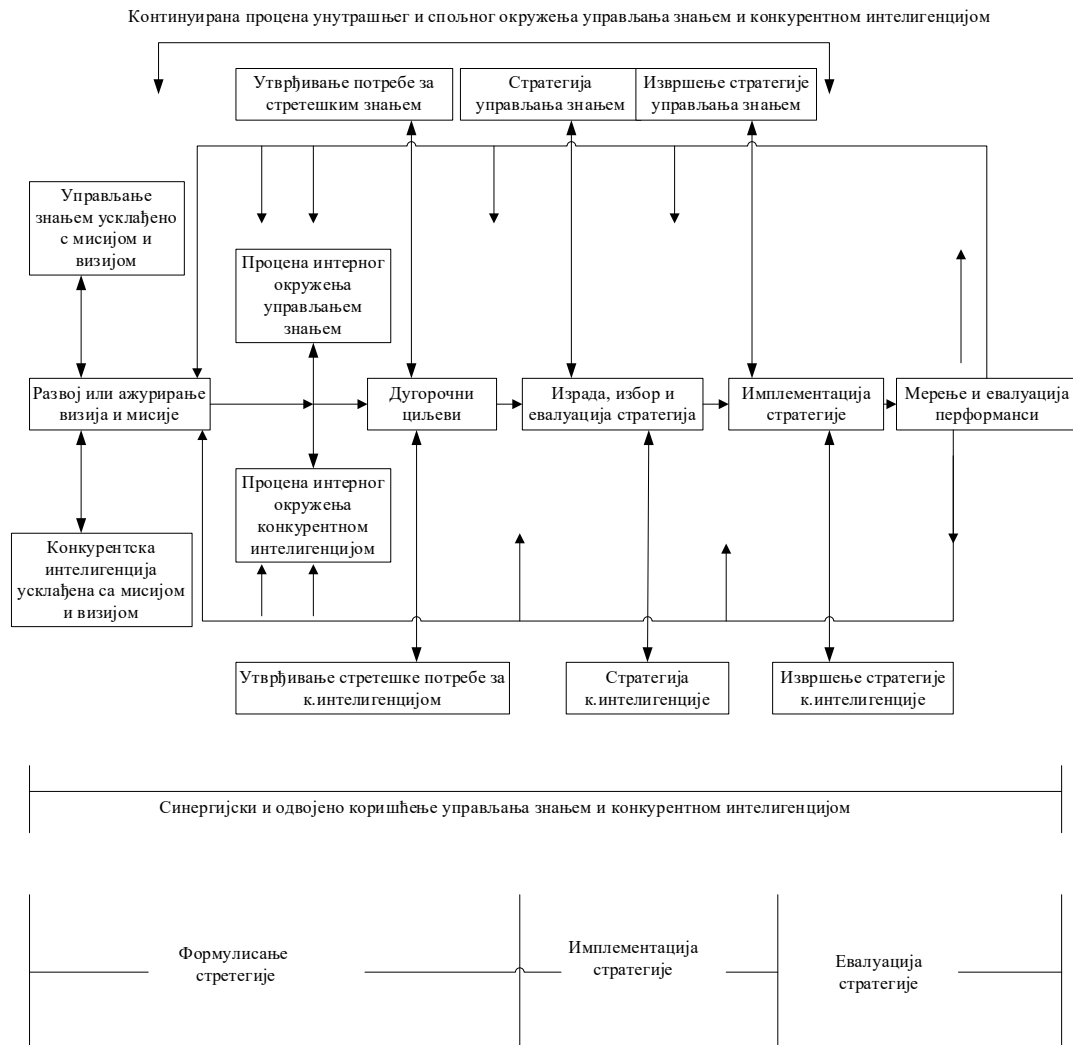
истраживањима или не садрже у себи само елементе менаџмента знањем, већ обухватају и неке друге процесе, и нису специфични само за МСП. Неки од тих модела или предлога модела биће приказан у наредном тексту.

Тако нпр. Shujahat et al., (2017) анализирају процес стратешког менаџмента кроз аспекте синергијског и засебног утицаја примене менаџмента знањем и конкурентне интелигенције. Њихово главно истраживачко питање односи се на то, како се менаџмент знањем и конкурентна интелигенција могу засебно и синергијски искористити у свакој фази процеса стратешког управљања организацијом.

Пружају поглед на формулисање и примену менаџмента знањем и конкурентске стратегије у сваком процесу стратешког управљања. За потребе ове анализе аутори су дали системски преглед литературе од 2000 године до 2016. године. Анализирана литература и модел стратешког управљања Фреда Давид-а била је основа за даље развијање модела стратешког управљања заснованог на знању и конкурентној интелигенцији (слика 3).

Указују на менаџмент знањем и конкурентну интелигенцију као на алат за процену спољашњег и унутрашњег окружења у процесу стратешког менаџмента. Према њиховим анализама ова два феномена се примењују у највећем броју случајева само у процесу стратешког планирања, а не на цео процес стратешког менаџмент, што је њихова препорука за будућа истраживања.

Сматрају да, управљање организацијом, која жели да опстане, мора бити засновано на менаџменту знањем и конкурентној интелигенцији. Закључују да су менаџмент знањем и конкурентна интелигенција, и одвојено и синергијски, користан алат у процесу стратешког менаџмента.



**Слика 3: Предложени модел стратешког управљања заснован на знању и конкурентној интелигенцији**

Извор: *Shujahat, M., Hussain, S., Javed, S., Imran M. M., Thurasamy, R., Ali, J. (2017). Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence: A review approach. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, Vol. 47 Issue: 1, pp.55-93, doi: 10.1108/VJKMS-06-2016-0035.*

Свака фаза процеса стратешког управљања има значајне импликације на управљање знањем и конкурентску интелигенцију и обрнуто. Мисија и визија организације треба да буду усклађене са процесом управљања знањем и конкурентском интелигенцијом и обрнуто. Такође, управљање знањем и конкурентска интелигенција могу се примењивати при процени унутрашњег и екстерног окружења организације.

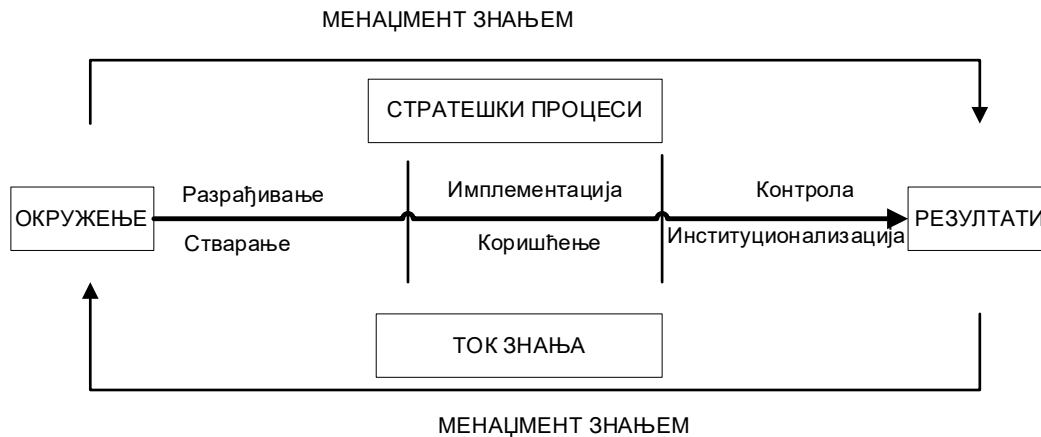
И управљање знањем и конкурентска интелигенција су од великог значаја за дефинисање стратегије, избор и евалуацију. Након што одабере стратегије у фази

стратешког планирања, организација може прецизно да одреди празнине у стратешком знању, а попуњавање ових празнина је кључно за успешну имплементацију стратегије. Ове празнине се могу попунити применом процеса управљања знањем. Спроведене стратегије треба да обезбеде праву количину знања, у правом облику и правој особи за употребу на свим нивоима доношења одлука, док функција управљања знањем треба да обухвати ново знање створено решавањем проблема у спровођењу пословне стратегије. Потребно је стално пратити промене у окружењу, јер оне могу довести до промена у стратегији, а промена пословне стратегије може резултирати променом потребног стратешког знања (Shujahat et al., 2017).

Santos и Takahashi (2013) сматрају да менаџмент знањем игра важну улогу у стратешким процесима. Њихов циљ је да истраже однос између стратешких процеса и менаџмента знањем у организацији прехрамбене индустрије у Бразилу (Фримеса). На основу анализираних литературе (позивањем на ауторе Certo и Peter, 1993; Patriotta, 2003). предложили су оквир који показује повезаност стратешких процеса и менаџмента знањем

Модел са слике 4 даље детаљније разрађују у контексту повезаности стратешких процеса и токова знања. На крају га примењују на конкретан пример организације Фримеса на млечни сектор за који приказују односе токова знања и стратешких процеса.

Њихово истраживање на крају указује да односи између стратегије, стратешких процеса и менаџмента знањем нису у довољној мери истражени. Предлажу да се будућа истраживања усмере у том правцу. Аутори потврђују да је знање главни ресурс организације, јер се стратешким управљањем овим ресурсом потенцирају активности повезане са стварањем квалитета и додатном вредношћу за организацију.



Слика 4: Веза између стратешких процеса и менаџмента знањем

Извор: Santos, D.E., Takahashi, A.R. (2013). *Strategic process and organizational knowledge: Towards a pattern of strategic knowledge management. Tourism & Management Studies. Vol. 9, Issue 1. pp. 64-71.*

Vorobyov et al., (2019) у свом истраживању имају за циљ интегрисање знања у јединствен стратешки модел управљања организацијом. За потребе истраживања користе Ansoff's модел стратешког управљања. Ansoff-ов модел надограђују Каткаловим основама теорије стратешког менаџмента. Истичу да многи аутори пишу о практичној примени знања у организацијама, али сматрају да та знања нису довољно интегрисана у модел стратешког управљања организацијом. Јапанске организације су, према ауторима, најближе њиховој предложеној методологији, јер су добрим делом оријентисане на људске факторе и примену знања, за разлику од западних земаља које су више оријентисане на формализоване информације и знање. Заједничко и једнима и другима је недостатак везе између управљања знањем и стратешког управљања организацијом, који умањује методологија аутора. На основу спроведеног истраживања, аутори такође, истичу лично запажање у погледу постојања неразумевања стратешког менаџмента код руских и страних истраживача.

Snyman и Kruger (2004) имају за циљ да укажу на међузависност између стратешког управљања и менаџмента знањем. Аутори сматрају да стратегија менаџмента знањем треба да буде уграђена у стратегију организације. Закључују да је за формулисање ефикасне и ефективне стратегије менаџмента знањем значајно разумевање процеса формулисања пословне стратегије и обрнуто. Такође, за ефикасно управљање знањем потребан је стратешки приступ.

Анализирањем литературе аутори су закључили, да формулисање стратегија треба да буде интегрисан процес заснован на извршном извршавању основних надлежности. Такође, потврђују да је знање ресурс од стратешког значаја, као и да знање има значајан ефекат у постизању стратешких корака (корака између организације и окружења у коме организација послује). Зато сматрају да управљање знањем не треба бити паралелан процес, већ састави део пословне стратегије. Аутори представљају холистички модел формулисања стратегије који илуструје међузависност између стратешког управљања и управљања стратешким знањем.

Wu et al., (2015) сматрају да није довољно само повезивање менаџмента знањем са информационим технологијама, јер не дају увек позитивне организационе резултате. Према мишљењу аутора пословна стратегија, стратегија менаџмента знањем и стратегија управљања ресурсима су међусобно повезане, и њихово усклађивање и интегрисање у холистички модел директно позитивно утиче на организационе резултате.

У креирању свог холистичког модела проширују модел стратешког усклађивања Henderson and Venkatraman's и полазе од више претпоставки. Такође, сматрају да усклађивање стратегија доприноси бољим резултатима пословања. Аутори закључују да овај модел треба тестирати у пракси да би се утврдило усклађивање којих стратегија највише доприноси бољим пословним перформансама.

Chen и Huang (2014) предлажу модел усклађивања пословне стратегије и стратегије менаџмента знањем. Истичу да се истраживачи најчешће баве усклађивањем стратегије менаџмента знањем са ИТ стратегијом, али да се ретко баве стратешким усклађивањем стратегије менаџмента знањем и пословне стратегије. Анализирањем литературе указују на то да су пословна стратегија и стратегија менаџмента знањем и њихово усклађивање заиста кључне одреднице за остваривање пословних перформанси. У складу с тим предлажу модел који садржи пословну стратегију и стратегију менаџмента знањем, јер закључују да се оне међусобно допуњују и да су основа за постизање што бољих пословних резултата. Њихово истраживање је само теоријско и предлажу потврђивање овог модела у пракси.



Примена концепта управљања знањем у организацијама захтева дефинисање и развој посебног модела управљања знањем. За развој модела, потребно је поћи од неких општих претпоставки и принципа. Јовановић (2009) предлаже неке од тих претпоставки на основу којих треба развијати модел управљања знањем:

- нека знања у организацији већ постоје, али је потребно развити процесе тражења нових знања,
- знања креирају запослени, па у складу с тим морају бити укључени у процес управљања знањем,
- неопходно је правити јасну разлику између појмова информација и знање,
- потребно је утврдити начине ширења знања,
- утврдити дистрибуцију постојећих знања код запослених,
- поседовање компјутерске базе знања која је свима лако и брзо доступна,
- организовати обучавања и тренинге запослених,
- дефинисати начине коришћења расположивог знања у пословним процесима.

## **3.2 Стратешки менаџмент**

### ***3.2.1 Појам и значај стратешког менаџмента***

Организације свих врста и величина свакодневно се суочавају са променама које се дешавају у њиховом интерном и екстерном окружењу. Прави изазов за организације је способност да се изађе на крај са свакодневним разним неизвесностима и да се постигне очекивани ниво перформанси. У таквим ситуацијама од великог значаја за организације представља стратешки менаџмент.

Успех организације у великој мери зависи од квалитетне и промишљене стратегије. Стратешки менаџмент представља најважнију активност руководства и ствара основу за целокупно управљање у било којој организацији.

Још 1950-их појављује се термин стратешко планирање и био је веома популаран између средине 1960-их и средине 1970-их. Током ових година, широко се веровало да је стратешко планирање решење за све проблеме. У то време, велики део корпоративне Америке био је преокупиран стратешким планирањем. Међутим, и поред те преокупираности стратешко планирање је одбачено током 1980-их, пошто

различити модели планирања нису дали значајне резултате. Деведесете су, међутим, донеле оживљавање стратешког планирања, а процес се данас широко практикује у пословном свету (David, 2014).

Структура процеса стратешког менаџмента је таква да доносиоце одлука унутар сваке организације приморава да преиспитује све значајне аспекте пословања у циљу утврђивања најадекватнијих стратегија и мера које треба предузети. Стога, стратешки менаџмент је једна од најзначајнијих и најзбудљивијих области у целокупном пословању зато што свака одлука коју менаџери доносе има последице на стратешко пословање организације (Колтер, 2010).

Један од твораца стратешког менаџмента је Igor Ansoff познати научник у области менаџмента. Ansoff је још 1965. године говорећи о дефинисању стратегије организације, у познатој књизи „Corporate Strategy“ дао основне елементе стратешког планирања (Јовановић, 2007).

За разумевање стратешког менаџмента значајно је познавање појма стратегија. Временом су се смењивале различите верзије дефиниције појма стратегија, од стратегије као скупа одлука, активности и планова осмишљених да би се дефинисали и постигли циљеви организације, па све до тога да је стратегија резултат процеса формулисања стратегије (Колтер, 2010).

Појам „стратегија“ (грчки: стратос = војска, аго = водити, стратегос =војни командант) је преузет из војне терминологије, а под њим се подразумева вођење војске, вештина ратовања али и постојање одговарајућег правца акције, према којем су усмерене одговарајуће активности (Колтер, 2010).

Јовановић (2007) у свом уџбенику наводи да је Ansoff дефинисао стратегију као: "понашање када се у борби остане без залиха муниције, али се и даље држи ватра како непријатељ то не би осетио". Ова дефиниција и потиче из војне терминологије, али је давно као појам пренет у пословну проблематику.

"Стратегија је скуп правила одлучивања и водич који води организацију у будућност ради достизања будућих циљева организације" (Јовановић, 2007).

Према Колтер (2010), стратегија представља низ одлука и активности које су усмерене на постизање циљева организације, при чему су њене способности и доступни ресурси усклађени са могућностима и претњама у њеном окружењу.

За боље разумевање појма стратегије значајно је размотрити поједине сегменте претходне дефиниције(Колтер, 2010):

- стратегија обухвата циљеве организације и она треба да допринесе остваривању тих циљева, али за остваривање циљева није довољно само формулисати стратегију;
- ради остваривања циљева стратегија подразумева и активности које су усмерене ка примени стратегије;
- приликом формулисања стратегије организација треба да узме у обзир своје интерне снаге (способности и ресурсе), али и екстерне факторе тј. шансе и опасности.

У складу с претходним, може се закључити да стратегију не чине само ствари које организација жели да ради, већ спровођење тих ствари у дело.

Када је у питању појашњење појма стратегија у литератури, аутори Јовановић (2007) и Ates (2008), најчешће цитирају Mintzberga који дефинисање стратегије повезује са пет елемената – 5P (Plan, Ploy, Pattern, Position и Perspective):

- План – представља дефинисани правац деловања и смерница за суочавање са изазовима, тј. планом се дефинише шта организација жели постићи и како то да постигне;
- Смицалице –служе да одведу конкуренте на погрешан пут, а да се сакрију праве намере организације. То су посебне врсте стратегија којима се прикривају стварни планови организације;
- Узорци – представљају резултат очекиваних или неочекиваних акција. То су понашања и процеси који произлазе из стратешких замисли. Узорци обично служе као хитне стратегије;
- Положај – генерално гледано то је локација или положај организације у односу на околину. У контексту организације, мисли се на положај њеног производа на одабраном тржишту, при чему је посебно важно какав је тај положај у односу на конкуренте;

- Перспектива – као елемент говори о начину гледања организације на околину, о приступу организације у односу на спољашњу околину.

Zsigmond et al., (2021) стратегију дефинише као широк спектар могућности за решавање одређених изазова и циљева. Према ауторима стратегија се састоји од одлука, реакција, активности које повећавају шансе за успех и смањују ризик од неиспуњења циљева, па је стога свака пословна стратегија јединствена. У погледу раста и развоја организације стратегија служи као референтна тачка за чланове организације.

"Стратешки менаџмент представља процес у коме се анализира тренутна ситуација, дефинишу одговарајуће стратегије, те стратегије се спроводе у дело, оцењују и у зависности од потреба мењају" (Колтер, 2010; Јовановић, 2007). Међутим, стратешки менаџмент не обухвата само израду планова и њихову реализацију, већ је то један континуалан процес прилагођавања организације променљивом окружењу

Према Мак et al., (2019) стратешки менаџмент није фокусиран само на почетак нити само на крај, већ је то трајан процес који је подложен променама. Успех стратешког процеса зависи од знања и способности оних који обављају управљачке (менаџмент) функције.

David (2014) стратешки менаџмент дефинише као уметност и науку формулисања, имплементације и евалуације које обухватају различите функције у организацији и омогућавају јој да оствари своје циљеве. David (2014) термин стратешко управљање користи као синоним за термин стратешко планирање. Стратешко планирање као термин се чешће користи у пословном свету, док се термин стратешко управљање често користи у академским круговима. Према дефиницији David (2014), стратешки менаџмент се фокусира на интеграцију менаџмента, маркетинга, финансија/рачуноводства, производње/операције, истраживања и развоја и информационих система како би организација постигла организациони успех.

Према David (2014) стратешки план је, у суштини, план по коме ће организација водити игру. Баш као што је фудбалском тиму потребан добар план игре да би

имала шансу за успех, организација мора да има добар стратешки план да се успешно такмичи.

Процес стратешког менаџмента представља низ међусобно повезаних фаза - анализа окружења (ситуациона анализа), формулисање стратегије, примена (имплементација) стратегије и оцена (евалуација) стратегије - чији је крајњи резултат низ стратегија које организација примењује у свом пословању. У стварности, то је један непрекидан круг који не мора да прати баш увек овај предвиђени модел. Заправо, стратешко управљање не одвија се увек у складу са предодређеним шаблоном, јер стратешки менаџмент подразумева прилагођавање стратегијама које се тренутно спроводе на нивоу организације. Понекад стратегија може најпре да се процени, а тек потом да се анализира ситуација пре него што се нова стратегија формулише и примени. То свакако не умањује значај специфичних фаза од којих се овај процес састоји (Колтер, 2010).

Анализа окружења подразумева скенирање и процену тренутног контекста организације, односно интерног и екстерног окружења организације. Формулисање стратегије подразумева дефинисање и развој, а затим и одабир одговарајућих стратегија које произлазе из анализе окружења. Постоји више типова стратегије:

1. Функционалне (оперативне) стратегије – представљају краткорочне одлуке и поступке различитих функционалних области (нпр. маркетинг, финансије, људски ресурси и сл.) једне организације које су усмерене на постизање општих циљева те организационе целине.
2. Пословне (конкурентске) стратегије – подразумевају начин на који се организација такмичи (надмеће) у одређеној пословној области (привредној грани). Ове стратегије се баве конкурентским предностима које једна организација поседује или жели да постигне.
3. Стратегија на нивоу организације (корпоративна стратегија) – односи се на опште дугорочне одлуке о томе којим пословима организација жели да се бави и шта жели да постигне својим пословањем (Колтер, 2010).

Имплементација (примена) стратегије је фаза која следи након формулисања стратегије. Стратегија мора и да се примени, није довољно само донети и

дефинисати одређене стратегије. Имплементација стратегије подразумева спровођење одређених стратегија у дело (Колтер, 2010).

Евалуација стратегије подразумева процену како су стратегије примењене, али не само то, већ и анализу остварених резултата применом тих стратегија (Колтер, 2010).

Основне одреднице које карактеришу стратешки менаџмент су:

- Интердисциплинарност – то значи да обухвата функционалне области организације у целини, а није оријентисан само на једну пословну област организације.
- Екстерна оријентисаност – подразумева интеракцију организације са спољашњим окружењем. Једна од значајних ствари у стратешком менаџменту је утврђивање каква ситуација влада у екстерном окружењу.
- Интерна оријентисаност – подразумева анализирање способности организације, односно ресурса и капацитета саме организације.
- Усмереност на будућност – било да се ради о доношењу одлука на недељном или годишњем нивоу, или дугорочним променама, организације примењују стратешки менаџмент да би утврдиле шта и како треба да раде (Колтер, 2010).

Успех било које организације у великој мери зависи од квалитетне и промишљене стратегије. У складу с тим, и стратешки менаџмент представља најважнију менаџерску активност и ствара основу за целокупно управљање у организацијама било које величине и делатности. Последњих година мења се значај и садржај процеса стратешког менаџмента. Такође, постоји све већа тенденција управљања стратешким ризицима. Студије се све више баве истраживањем утицаја стратешког менаџмента на индикаторе пословања МСП (Gavurova et al., 2020).

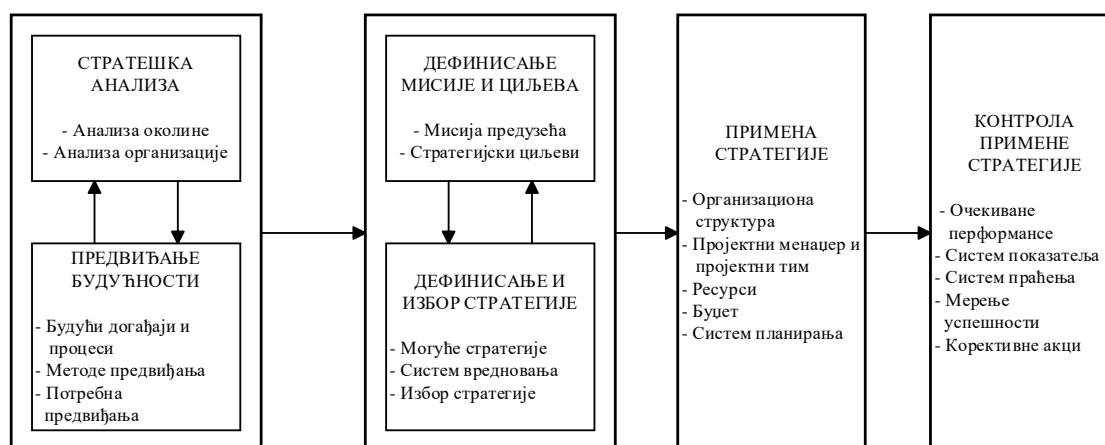
### ***3.2.2 Модели стратешког менаџмента***

Садржај и структура процеса стратешког менаџмента зависе од аутора који се залаже за одређени модел или концепт. У складу с тим, у литератури се могу пронаћи различите поделе процеса стратешког менаџмента, односно различити модели стратешког управљања. Међутим, процеси као што су стратешка анализа,

избор, примена и контрола стратегије су неизоставни у скоро сваком моделу (Јовановић, 2007).

Јовановић (2007) је предложио модел стратешког менаџмента приказан на слици 5 који се састоји од следећих процеса:

- стратешка анализа,
- предвиђање будућности,
- дефинисање мисије и стратешких циљева,
- формулисање и избор стратегије,
- примена стратегије,
- контрола примене стратегије.



Слика 5: Модел стратешког менаџмента према Јовановићу

Извор: Јовановић, П. (2007). *Стратегијски менаџмент. Висока школа за пројектни менаџмент. Београд.*

Детаљна анализа окружења у коме предузеће послује је фаза која претходи дефинисању циљева и одговарајућих стратегија. Поред тога, потребно је анализирати све финансијске, техничке, људске, организационе и друге ресурсе предузећа како би се оно прилагодило променљивом окружењу кроз дефинисање и спровођење одговарајућих стратегија. Стратешка анализа подразумева анализу околине и интерну анализу предузећа. На овај начин, стратешка анализа пружа детаљан преглед окружења у којем предузеће послује, укључујући утицаје које окружење има на предузеће, као и детаљан увид у унутрашње способности предузећа да се прилагоди или одупре тим утицајима и пронађе своје место у променљивим условима (Јовановић, 2007).

Анализа околине подразумева анализу утицаја одређених фактора из окружења који изазивају промене и утичу на предузеће. Најчешћи фактори који се анализирају су тржиште, наука и технологија, економска политика, законска регулатива, финансијске институције, екологија и друго (Јовановић, 2007).

Јовановић (2007) истиче да у оквиру стратешке анализе најпре треба идентификовати најважније спољашње утицаје на предузеће, а затим треба анализирати начине и величину утицаја ових фактора. Јовановић (2007) позивајући се на Cole (1994), наводи да су главни спољашњи фактори који имају утицај на предузеће корисници, конкуренти, индустрија, добављачи, акционари, кредитори, тржиште рада, технологија, влада, закони, наднационална тела, лобистичке групе и приватни појединци.

Према Јовановићу (2007) анализа предузећа обухвата кадровске, организационе техничко-технолошке, истраживачко-развојне и финансијске потенцијале предузећа. Такође, истиче да треба анализирати постојеће стање и развој у овим областима, а затим утврдити у којој мери је предузеће способно да се прилагођава окружењу.

Стратешки менаџмент се односи на будућност предузећа, и према томе предвиђање будућности је веома значајан процес у процесу стратешког управљања. Као такав, тај процес представља кључну разлику стратешког менаџмента у односу на оперативни. У складу с тим, може се рећи да је у основи целокупног концепт стратешког менаџмента предвиђање будућности. Такође, Јовановић (2007) даје предлог метода које се могу примењивати за предвиђање будућности у које спадају: екстраполација тренда, регресиона анализа, делфи метода, сензитивна анализа, метода симулације, дрво одлучивања, сценарио метода, Pattern метода и Brainstroming.

У примени стратешког менаџмента следећи корак је дефинисање визије, мисије и циљева. Успешно дефинисање визије предузећа омогућава да се иде даље у примени стратешког менаџмента.



Дефинисање стратегије подразумева дефинисање начина на основу кога се одређује кретање предузећа у будућности, као одређеним циљевима у будућности. Избор одговарајуће стратегије се базира на извршеној анализи околине у којој предузеће послује, као и на анализи интерних фактора и оцени постојећег стања предузеће и на дефинисаним циљевима које предузеће жели да постигне.

Након дефинисања стратегије следи њена примена. Начин примене и слаба припрема могу да упропасте и најбоље дефинисану стратегију. Примена стратегије треба да обухвати Јовановић (2007):

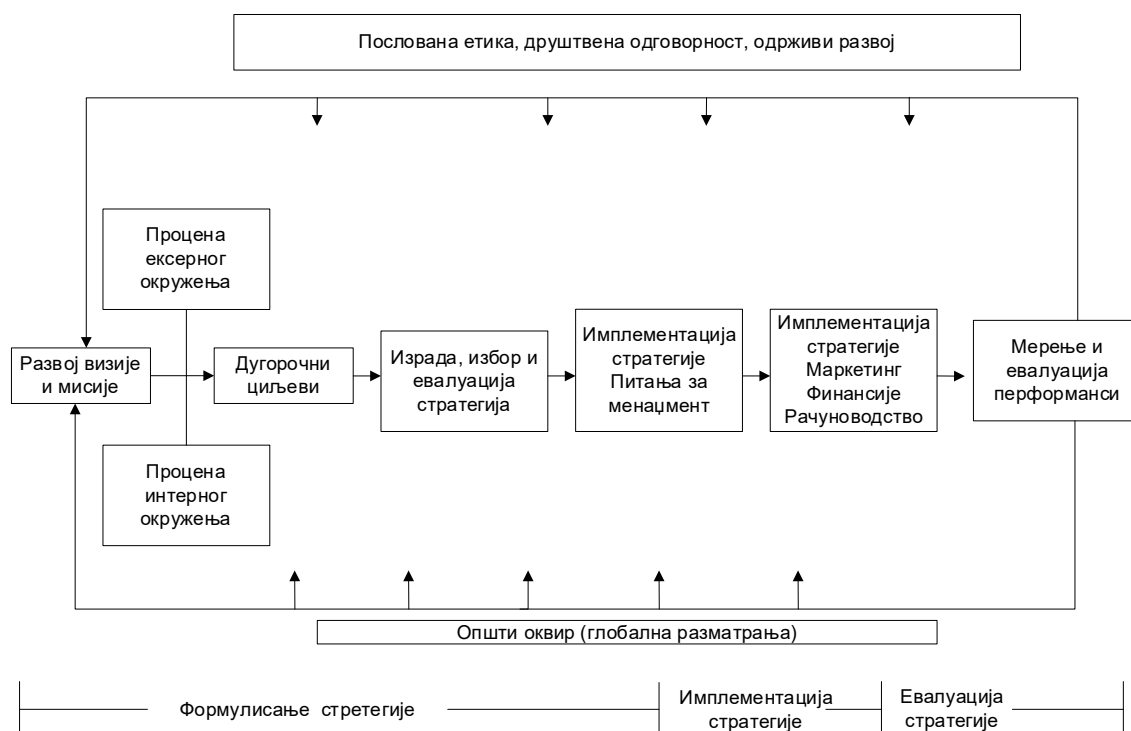
- "избор одговарајуће организационе структуре за реализацију стратегије,
- избор пројектног менаџера,
- формирање тима за реализацију стратегије,
- дефинисање и обезбеђење потребних ресурса,
- обезбеђење потребних финансијских ресурса,
- израда глобалних и оперативних планова реализације,
- реализација оперативних планова и праћења реализације."

Контрола примене стратегије представља обавезну и последњу фазу у примени процеса стратешког управљања. Базирана је на принципу повратне везе без које сам процес контроле не може да функционише. Контрола је процес којим се врше мерење остварених резултата и њихово поређење с планираним, утврђују одступања између планираних и остварених резултата и предузимају одговарајуће корективне мере у циљу исправљања одступања.

David (2014) предлаже свој модел стратешког управљања приказан на слици 6. Процес стратешког управљања се одвија кроз три фазе: формулисање, имплементацију и евалуацију стратегије. У оквиру предложеног модела као први корак у стратешком менаџменту представља дефинисање мисије и визије, што је широко прихваћено и од стране практичара и академика. За било коју организацију је посебно важно да се постигне договор о основној визији коју организација настоји да постигне на дужи рок. Јасна визија је основа за дефинисање свеобухватне изјаве о мисији. Изјава о визији треба да одговори на основно питање: „Шта желимо да постанемо?“ Изјава о визији треба да буде кратка, по могућству

једна реченица, и да у њеном дефинисању учествује што је више могуће менаџера, јер кроз укључивање људи постају посвећени организацији.

Што се тиче имплементације стратегије аутор истиче да је то обавеза највишег руководства и да тај процес зависи од посвећености самог топ менаџмента том процесу. Поред овога, аутор модела сматра да је за имплементацију стратегије неопходно учешће свих запослених, како руководства које је учествовало у креирању стратегије, тако и извршилаца.



Слика 6: Модел стратешког менаџмента према David-у

Извор: David, R. F. (2014). *Strategic Management: Concepts and Cases*, Pearson Higher Education.

Основа ефективне евалуације стратегије су адекватне и правовремене повратне информације, јер процена стратегије не може бити боља од информација на којима се заснива. Превелик притисак од стране највиших менаџера може довести до тога да нижи менаџери измисле бројке за које мисле да ће бити задовољавајуће. Како би организација осигурала да се наведени циљеви остварују за то је евалуација стратегије од суштинског значаја.

Питања на која треба дати одговоре приликом евалуације стратегије су:

1. Да ли су унутрашње снаге и даље снаге?

2. Да ли су додате друге унутрашње снаге? Ако јесу, које су?
3. Да ли су унутрашње слабости и даље слабости?
4. Да ли сада постоје друге унутрашње слабости? Ако постоје, које су?
5. Да ли су спољне прилике још увек прилике?
6. Постоје ли сада друге екстерне могућности? Ако постоје, које су?
7. Да ли су екстерне претње и даље претње?
8. Да ли сада постоје друге екстерне претње? Ако постоје, које су?
9. Да ли је организација рањива на непријатељско преузимање?

Мерење перформанси организације је такође важна активност процене стратегије. Ова активност укључује поређење очекиваних резултата са стварним резултатима, анализирање одступања од планова, процену индивидуалног учинка и испитивање напретка у испуњавању наведених циљева.

Модел стратешког управљања Фред Давид-а био је основа за развијање модела стратешког управљања заснованог на знању и конкурентној интелигенцији који је приказан на слици 3 у овом раду.

Модел стратешког управљања Thompson i Strickland (1992) на слици 7 представљен је кроз низ задатака, и то:

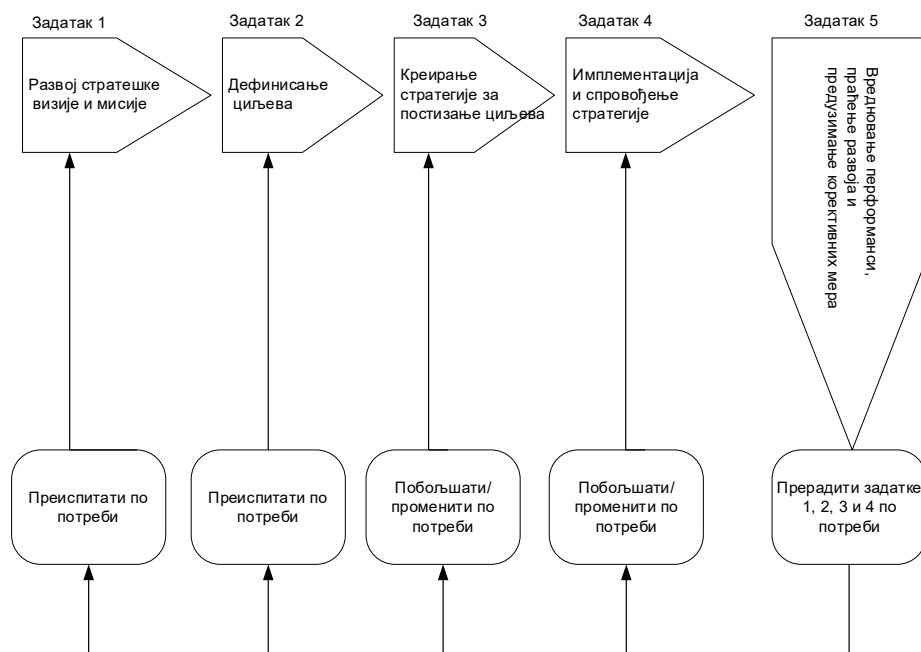
1. Дефинисање визије и мисије,
2. Дефинисање циљева,
3. Креирање стратегије за достизање циљева,
4. Имплементација и спровођење стратегије,
5. Вредновање перформанси, праћење развоја и предузимање корективних мера (прилагођено према: Ullah и Khanam, 2008; Мокоена, 2005).

У оквиру овог модела стратешко планирање као значајна фаза стратешког менаџмента представљено је кроз прва три задатка, док се четврти задатак односи на имплементацију стратегије, а пети задатак на евалуацију стратегије и предузимање корективних мера.

Thompson i Strickland (2003) наводе да су креирање, имплементација и извршавање стратегије најважнији менаџерски задаци из два разлога. Прво, постоји потреба да

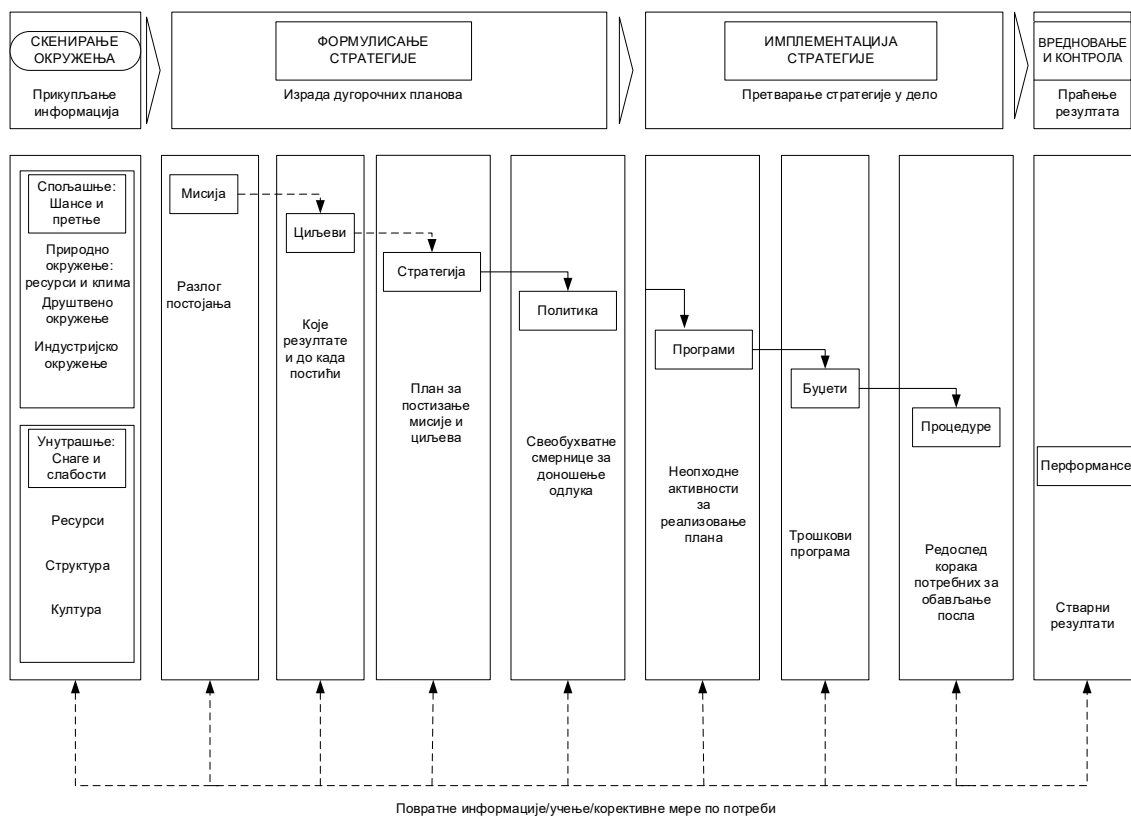
менадери проактивно обликују начин на који ће се пословање организације водити. Без стратегије, менаџери немају „рецепт“ за пословање, немају мапу пута ка конкурентској предности, немају план за задовољавање потреба купаца или постизање добрих пословних резултата. Друго, постоји подједнако потреба да се напори и одлуке различитих одељења обликују у једну координирану и компатибилну целину, јер све акције које се предузимају у различитим деловима предузећа морају се међусобно подржавати. Стандарди доброг управљања у великој мери зависе од тога колико је добро осмишљена стратегија предузећа и колико је компетентно спроведена (прилагођено према: Ullah и Khanam, 2008; Мокоепа, 2005).

На основу графичког приказа модела примећује се да недостаје процес анализа окружења. Како је анализа окружења једна од суштинских полазних процеса у процесу стратешког управљања ово се може сматрати недостатком овог модела.



Слика 7: Модел стратешког менаџмента према Thompson i Strickland (1992)  
Извор: Ullah, A. M., Khanam, A., A. (2008). *Strategic Management Models: An Evaluation*, Prime University Journal, 2(2).

За разлику од претходно поменутог модела који су развили Thompson и Strickland, модел стратешког управљања који су развили Wheelen и Hungar (2012) приказан је као процес од четири међусобно повезана подпроцеса у коме процес анализе окружења заузима важно место (слика 8).



Слика 8: Модел стратешког менаџмента према Wheelen и Hungar (2012)  
 Извор: *Wheelen, L. T., Hunger, J.D. (2012). Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, New Jersey. сmp. 3.*

Скенирање окружења подразумева праћење, евалуацију и ширење информација из спољашњег и унутрашњег окружења до кључних људи унутар организације. Сврха овог процеса је идентификовање свих спољашњих и унутрашњих фактора који ће одредити будућност организације. Најједноставнији начин за спровођење скенирања окружења је примена SWOT анализе.

Формулисање стратегије обухвата развој дугорочних планова за ефикасно управљање приликама и претњама у окружењу, и то у светлу снага и слабости организације. Овај процес укључује дефинисање мисије, прецизирање циљева, развој стратегија и дефинисање политике (Wheelen и Hungar, 2012).

Имплементација стратегије је процес којим се стратегије и политике спроводе у дело кроз развој програма, буџета и процедура. Овај процес може подразумевати и промене у култури, структури и/или систему управљања целокупном организацијом.

Евалуација и контрола је процес у коме се прате активности организације и постигнути резултати како би се остварени резултати могли упоредити са жељеним резултатима. Добијене информације на основу евалуације, менаџери на свим нивоима користе за предузимање корективних мера и решавање проблема. Без обзира што су евалуација и контрола завршни део стратешког управљања, оне такође могу указати на слабости у претходно спроведеним стратешким плановима и на тај начин утицати да цео процес почне изнова (Wheelen и Hunger, 2012).

Svatošová (2018) је у оквиру истраживања идентификовала одреднице стратешког развоја МСП које су подељене у три главне категорије и на основу којих је предложен процесни модел (слика 9) стратешког развоја МСП, а након тога верификован и симулиран у пракси. Модел прилагођен резултатима истраживања потврђује његову практичну примену и функционалност и истиче главне предности и недостатке у процесу креирања и имплементације стратегије одабраних предузећа.

Ауторка истиче да би МСП фокусирањем на идентификоване одреднице могла ефикасније примењивати процесе стратешког управљања у МСП и даље се стратешки развијати. У идентификоване одреднице спадају:

- општи аспекти стратешког менаџмента - мисија и визија, ситуациона анализа, формулисање, имплементација и контрола стратегије;
- унутрашњи фактори стратешког развоја - корпоративна култура, квалитет менаџмента, управљање маркетинг стратегијом, управљање финансијском стратегијом, управљање стратегијом људских ресурса, политика и стратегија производње, конкурентска предност, флексибилност, иновативна способност, финансијско стање предузећа;
- екстерни фактори стратешког развоја - пословна оријентација, испуњавање законске регулативе, вештина преговарања са купцима, вештина преговарања са добављачима, борба са конкуренцијом.

У овом истраживању МСП ретко имају формулисану било какву корпоративну стратегију, функционалне стратегије су потцењене, а кључне елементе стратешког развоја не сматрају једнако важним што се истиче као њихови главни недостаци у

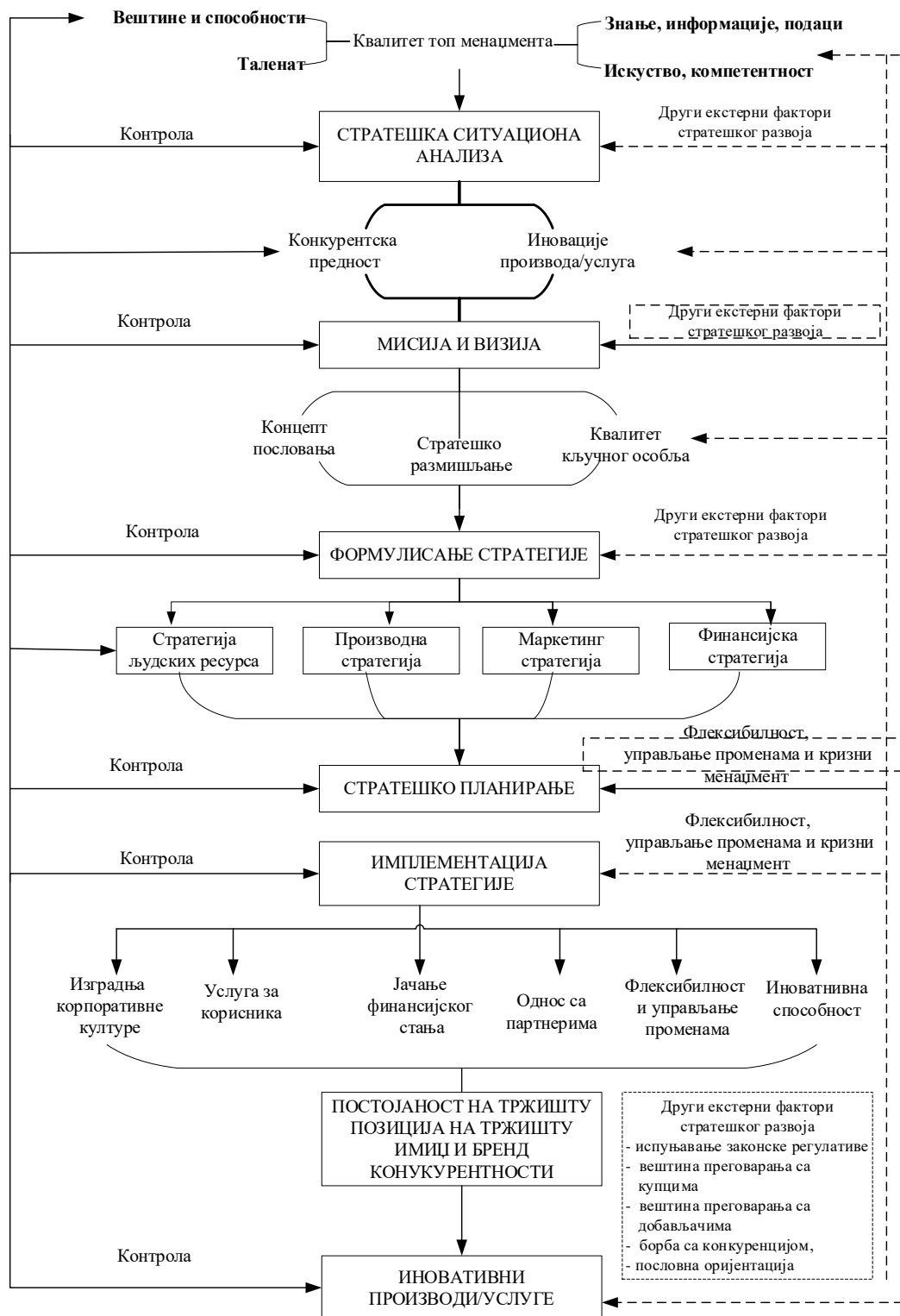
процесу стратешког управљања. Такође, ситуациона анализа се не сматра важном укључујући дефинисање мисије и визије и контролу стратегије, а флексибилност, управљање променама и управљање кризним ситуацијама практично не постоје у процесу стратешког управљања међу одабраним МСП. Не придаје се пажња ни анализи екстерних фактора. Међутим, с друге стране, МСП су свесна важности формулисања и имплементације стратегије заједно са стратешким размишљањем и стратешким планирањем. Такође, и остале одреднице као што су квалитет управљања, корпоративна култура, финансијско стање, конкурентска предност и иновативна способност МСП сматрају веома важним за стратешки развој (Svatošová, 2018).

Упркос овој чињеници, МСП не знају како да оптимизују цео процес стратешког управљања, а управо могуће решење би могао бити предложени процесни модел стратешког управљања у МСП који је приказан на слици 9.

Приказани модел прати основне фазе процеса стратешког управљања тј. полази од анализе, преко формулисања стратегије, планирања, имплементације до контроле стратегије. За целокупан процес, на основу приказа, види се да су предуслови квалитетне вештине, знање и искуство топ менаџмента који омогућавају јасно дефинисање овог процеса.

Прва фаза у процесу је ситуациона анализа у оквиру које се анализирају унутрашњи и спољашњи фактори који утичу на предузеће. Након спроведене анализе важно је дефинисати конкурентску предност и јединствени иновативни производ/услугу који се сматра важном детерминантом стратешког развоја у МСП. Такође, на основу резултата ситуационе анализе формулисана је мисија и визија као предуслов основне пословне идеје, стратешког размишљања и проналажења и задржавања кључних кадрова. Након тога се формулише главна корпоративна стратегија, из које се идентификују функционалне стратегије које су истог приоритета. Процес се наставља стратешким планирањем и доношењем плана. Корпоративна и функционалне стратегије се спроводе у дело, уз поштовање и изградњу корпоративне културе, односа са корисницима, тражење стратешких контаката и партнерстава, бриге о финансијском стању, али укључујући поштовање главног

принципа флексибилности, управљања промена и кризним ситуацијама (Svatošová, 2018).



Слика 9: Процесни модел стратешког менаџмента у МСП

Извор: Svatošová, V. (2018). *Verification of Strategic Management Process Model in SME into Practice*.



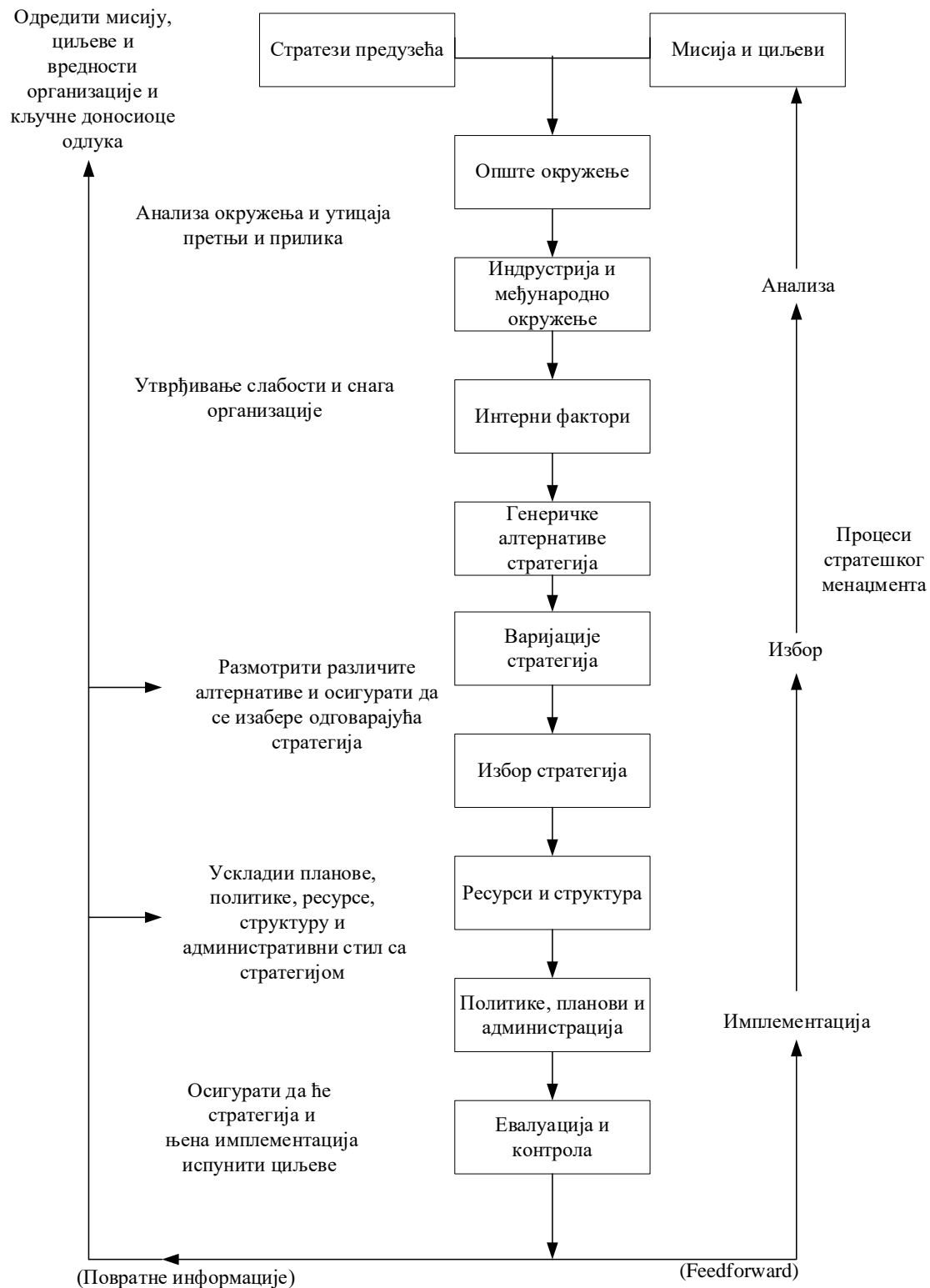
Велика је вероватноћа остваривања пословних циљева, тј. достигања захтеване позиције и стабилности на тржишту, конкурентности, изградње имиџа и бренда који подржавају даљи стратешки развој уколико се испоштује предложени ток процеса. Даље, остваривање циљева води ка иновацијама суштинског јединственог производа/услуге јачајући конкурентску позицију на тржишту. Цео ток процеса прати стратешка контрола и праћење позитивних и негативних утицаја других спољашњих фактора стратешког развоја (Svatošová, 2018).

Предност овако описаног стратешког процеса у МСП није само оптимизација целог процеса већ и подршка дугорочном стратешком развоју МСП (Svatošová, 2018).

Appelbaum (1991) је још 1991. године развио модел стратешког управљања који је намењен генералном директору предузећа (слика 10). Аутор у свом раду полази од тога да је смисао постојања генералног директора или било ког менаџера да на најбољи начин искористи ресурсе организације у променљивом окружењу.

Такође, истиче да је у том процесу, у коме је фокус на „планирању друге генерације“ неопходно анализирати пословање и припремити алтернативна сценарија за будућност, а затим дефинисати стратегије за непредвиђене ситуације за сваки од могућих будућих сценарија. У складу с тим, примена овог модела омогућила би директорима планирање будућности и проактивно управљање.

Модел приказан на слици 10, је развијен као резултат дискусија и формалних интервјуа са дванаест генералних и извршног директора, приватних и јавних организација. Компоненте о којима се расправљало са директорима предузећа представљају темељ на коме свака организација може испитати где се налази и куда иде, у суштини њено стратешко управљање, а обухватиле су: стратегију, мисију, организационе и менаџерске перформансе, стратешко планирање, циљеве, комуницирање (саопштавање) циљева, децентрализацију, посвећеност, награде/ресурсе, културу, комуникацију, улогу генералног директора, промене у окружењу и партиципативно управљање (Appelbaum, 1991).



Слика 10: Модел стратешког менаџмента

Извор: Appelbaum, H. S. (1991). *The Strategic Management Model: A Prescription (Rx) for the CEO*. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 4 No. 1, pp. 41-57.

У литератури је примећено да не постоји један универзалан процес стратешког управљања који је применљив за предузећа било које делатности или величине, међутим могуће је издвојити елементе који су заједнички за све моделе стратешког менаџмента, а то су свакако процес формулисања стратегије или стратешко планирање, процес имплементације и процес евалуације стратегије. Анализа окружења као процес од суштинске важности за било које предузеће није заступљен у свим моделима. Промене у окружењу изискују сталну анализу окружења, па у складу с тим ни сам процес стратешког менаџмента није једноличан, већ интерактиван између свих његових подпроцеса који се свде на анализу окружења, формулисање стратегије, имплементацију и евалуацију стратегије.

Charles et al., (2015) у својој студији истичу да, и ако су научници прописали формалне начине стратешког управљања, мала предузећа и даље не само што су неуспешна, већ и примењују неформалне начине стратешког управљања. Аутори указују да око 75% малих предузећа у свету пропадне током својих првих пет године постојања. У складу с тим, аутори анализирају факторе који утичу на избор одређеног начина стратешког управљања у малим предузећима. Као начине стратешког управљања одредили су осмишљени (формални) стил стратешког управљања, неформални и реактивни. Формални начин управљања мерен је постојањем формално записаних планова и придржавањем тих планова, док је неформални начин мерен одсуством формалних планова и ослањањем на прошла искуства и традицију делатности. Реактивни начин стратешког управљања мерен је и одсуством формалних планова и ослањањем на инстинкте у моменту решавања стратешких питања.

Њихови резултати показују да мала предузећа примењују сва три начина стратешког управљања, али се више ослањају на реактивни начин стратешког управљања што показују и резултати, да је 58% испитаника оценило реактивни начин стратешког управљања као најпожељнији начин. И поред тога што пролазе обуке за формално стратешко управљање, мала предузећа радије доносе одлуке на основу инстинкта (Charles et al., 2015).

Мала предузећа не планирају формално, а и она која планирају, само неколико њих следи планове. И поред такве ситуације, власник малог предузећа послује у складу са тржишним условима и реагује на прилике и претње када се појаве.

Као факторе који утичу на избор начина стратешког управљања аутори Charles et al., (2015) истичу да личне карактеристике менаџера и фактори окружења играју значајну улогу у избору формалног начин стратешког управљања, тј. да предузетничка оријентација власника или менаџера игра значајну улогу у томе да ли се формално планирање и управљање одвијају у малом предузећу или не. У избору реактивног стратешког начина управљања значајну улогу играју личне карактеристике менаџера малог предузећа, али и карактеристике мале организације. У складу с тим, аутори закључују да што је предузеће мање, а менаџер или власник мање компетентан, већа је вероватноћа да ће примењивати реактиван начин стратешког управљања и обрнуто.

### **3.3 Мала и средња предузећа**

#### ***3.3.1 Појам и подела малих и средњих предузећа***

У литератури не постоји једна заједничка дефиниција за мала и средња предузећа (МСП). Међутим, једна од значајних дефиниција појма МСП је дефиниција Европске комисије која је представљена на нивоу Европске уније (ЕУ). Дефиниција је резултат дискусија између Комисије, држава чланица, пословних организација и стручњака. Према новој дефиницији, „предузеће је свако лице које се бави привредном делатношћу, без обзира на његову правну форму“. У овој дефиницији занемарен је правни статус привредног субјекта, већ се узима у обзир привредна делатност. Према овој дефиницији, samozапослени, породичне фирме, партнерства и удружења која се редовно баве привредном делатношћу могу се сматрати предузећима. Поред дефиниције предузећа значајни су и критеријуми према којима се врши подела предузећа. Нова дефиниција више одговара различитим категоријама малих и средњих предузећа и боље узима у обзир различите врсте односа између предузећа. Дефиниција разликује три категорије предузећа, микро, мала и средња, како је приказано у табели 25 (European Commission, 2005).

Табела 25: Подела микро, малих и средњих предузећа у ЕУ (European Commission, 2005).

Врста предузећа	Број запослених	Промет	Пословна имовина
Микро	0-9	2 милиона евра	2 милиона евра
Мало	10-49	10 милиона евра	10 милиона евра
Средње	50-249	50 милиона евра	43 милиона евра

Суштински значај ове дефиниције управо се огледа у томе што пружа заједнички оквир за доношење мера и препорука у законодавству, као и одлука које се односе на МСП. У складу с тим постиже се једнакост МСП на јединственом тржишту. Имајући у виду три категорије предузећа (European Commission, 2005):

- "микро предузећа се дефинишу као организације које имају мање од 10 запослених, а укупан годишњи приход не прелази 2 милиона евра,
- мала предузећа се дефинишу као организације у којима је број запослених од 10 до 49, са укупним годишњим приходом до 10 милиона евра, а
- средња предузећа се дефинишу као организације у којима је број запослених већи од 49, а мањи од 250, а укупан годишњи приход је мањи од 50 милиона евра."

Законодавство Републике Србије, Законом о рачуноводству и ревизији (Влада РС, 2019), такође регулише и дефинише категорије предузећа (табела 26). Према овом закону, правна лица и предузетници, такође се разврставају на микро, мала, средња и велика правна лица. Критеријуми на основу којих се разврставају предузећа су просечан броја запослених, пословни приход у пословној години и вредност укупне активе утврђене на датум биланса редовног годишњег финансијског извештаја.

"У микро правна лица разврставају се она правна лица и предузетници који на датум биланса не прелазе граничне вредности два од следећих критеријума (Закон о рачуноводству и ревизији, 2019):

- просечан број запослених десет;
- пословни приход 700.000 евра у динарској противвредности;
- вредност укупне активе на датум биланса 350.000 евра у динарској противвредности."

"У мала правна лица разврставају се она правна лица и предузетници који на датум биланса задовољавају граничне вредности критеријума у смислу да је (Закон о рачуноводству и ревизији, 2019):

- просечан број запослених 50;
- пословни приход 8.000.000 евра у динарској противвредности;
- вредност укупне aktive на датум биланса 4.000.000 евра у динарској противвредности."

"У средња правна лица разврставају се она правна лица и предузетници који на датум биланса не прелазе граничне вредности следећих критеријума (Закон о рачуноводству и ревизији, 2019):

- просечан број запослених 250;
- пословни приход 40.000.000 евра у динарској противвредности;
- вредност укупне aktive на датум биланса 20.000.000 евра у динарској противвредности."

Документ "Преговарачка позиција Републике Србије за Међувладину конференцију о приступању Републике Србије Европској унији за Поглавље 20-Предузетништво и индустријска политика" користи дефиницију МСП из Уредбе о правилима за доделу државне помоћи. Дефиниција МСП је усклађена са Препоруком 2003/361/ЕЗ Европске комисије од 6. маја 2003. године која дефинише микро, мала и средња предузећа, укључујући и одредбе које се односе на повезана и партнерска друштва. На тај начин, у Републици Србији се обезбеђује равноправан третман малих и средњих предузећа (МСП) при додели државне помоћи, слично као и у земљама чланицама Европске уније. Дефиниција МСП из Препоруке ЕУ и Уредбе Владе РС користи се и за доделу средстава из програма ЕУ (Влада РС, 2017).

Према претходно поменутој Уредби, а на основу критеријума број запослених и финансијски параметри-годишњи промет и укупан годишњи приход, предузећа се деле на (Влада РС, 2017):

- "Мали привредни субјект је привредни субјект који има мање од 50 запослених и ако је његов годишњи промет и/или укупан годишњи биланс мањи од 10 милиона евра у динарској противвредности;
- Средњи привредни субјект је привредни субјект који има између 50 и 250 запослених и ако је његов годишњи промет мањи од 50 милиона евра и/или укупан годишњи биланс мањи од 43 милиона евра у динарској противвредности."

Табела 26: Подела микро, малих и средњих предузећа у РС (Закон о рачуноводству и ревизији, 2019)

Врста предузећа	Број запослених	Пословни приход	Просечна вредност пословне имовине
Микро	До 10	До 700 хиљада евра	до 350 хиљада
Мало	10-50	од 700 хиљада до 8,8 милиона	од 350 хиљада до 4,4 милиона
Средње	50-250	од 8,8 милиона до 35 милиона	од 4,4 милиона до 17,5 милиона

Мала предузећа обављају одређене делатности у привреди и на тај начин подстичу раст и развој једне привреде, тако што пружају могућност појединцима да започну сопствени бизнис и постану предузетници, и тиме искажу своје вештине, способности и начин рада који преферирају. Такође, доприносе расту запослености и обезбеђивању радних места за већи део становништва. Поред тога, мала предузећа (Wong и Aspinwall, 2004):

- представљају извор иновација у погледу нових производа, услуга, процеса и радне праксе,
- доприносе економији у погледу разноврсности производа које нуде. Често су у тржишним нишама за које није сврсисходан улазак великих организација, и тако су у предности да пруже нешто другачије од стандардизованих производа које нуде велика предузећа,
- посебно у производном сектору, делују као специјализовани добављачи делова, склопова и подсклопова и често као подизвођачи великих организација, и на тај начин делују као основа производне економије која подржава успех великих организација. Може се рећи, да у одређеној мери, мала предузећа утичу на развој великих јер њихов учинак директно зависи од њих.

Литература и пракса наглашавају да мала предузећа нису смањена верзија великих предузећа, и да постоји потреба да се стимулише развој менаџерских способности и вештина у малим и средњим предузећима с обзиром на факторе који су карактеристични за стратешке процесе у тим предузећима. Поред тога што су неопходне опште вештине и способности, процес управљања стратегијом у малим и средњим предузећима је јединствен и не може се посматрати исто као професионални менаџмент у већим организацијама.

Студија под називом „Студија изазова који ометају развој микро, малих и средњих предузећа на Западном Балкану“ истиче одређена запажања која представљају изазове за МСП:

- финансијска средства представљају значајан изазов за предузетника;
- амбиција је један од додатних ограничења, као и недостатак уверење да предузетници са Западног Балкана могу да постигну успех на глобалном тржишту;
- присутне су значајне разлике у степену образовања потенцијалних предузетника, што може бити и због напуштања земље од стране свршених дипломаца или ангажовања ИТ стручњака који пружају услуге предузећима са седиштем у ЕУ по нижим ценама;
- сваки бизнис се разликује од другог и не постоји јединствено решење које одговара свим предузетницима, па у складу с тим треба прилагодити мере подршке сваком локалном екосистему;
- као важан фактор за раст микро и малих предузећа идентификовани су старост и искуство, у складу с тим и логично је да предузетници са више искуства могу да изграде предузеће које брже расте од оних који имају мање искуства;
- потреба за развојем менаџерских вештина;
- недостатак специфичног техничког знања о регулаторним питањима;
- малим предузећима је потребан фокус као темељ на основу кога могу да се развијају;



- учешћем у пословним заједницама предузећа могу да остваре користи, јер могу да добију информације, знања и подршку који има помажу да расту и развијају се (British Council, 2018).

### ***3.3.2 Институционални аспекти за пословање малих и средњих предузећа***

Значај и улога МСП препознати су и на националном нивоу, као и у политичким и стручним круговим Европске уније. Њихов значај највише се огледа у запошљавању великог броја радника и иновацијама за привреду. Европска унија није само препознала значај МСП, већ МСП ставља у центар својих развојних политика и дефинише мере и програме подршке. Стога се признаје значај малих и средњих предузећа и предузетника, као и њихов допринос развоју конкурентности и запошљавања у контексту Европске уније. Најзначајнији стратешки документи Европске уније у вези са развојем МСП су: Европа 2020 (раније Лисабонска стратегија), Акт о малим предузећима - Small Business Act – SBA, раније Европска повеља о малим предузећима и Акциони план за предузетништво (Николић и Стошковић, 2011).

Лисабонска стратегија је донета 2000. године када су шефови држава чланица Европске уније постигли договор о заједничком стратешком циљу према коме би Европска унија требало да до 2010. године постане најконкурентнија и најдинамичнија економија света заснована на знању. Она се заснивала на економском, социјалном и еколошком сегменту.

Лисабонска стратегија, још у том периоду је нагласила важност знања, истраживања и иновација за подстицање раста, запошљавања и социјалне кохезије. Указала је на потребу бољег интегрисања и усклађивања истраживачких програма и институција на нивоу ЕУ, како би истраживања постала продуктивнија и иновативнија. Основна идеја је била да се научно-истраживачки потенцијал ЕУ интегрише и усмерава у складу са циљем максималног искоришћавања његових могућности и достигнутих резултата.

Стратегија се односила на појачано улагање у ИКТ технологије, промену организације пословања предузећа у циљу веће употребе онлајн веза, као и улагање у развој људских ресурса, укључујући стицање потребних знања и вештина.

У оквиру Лисабонске стратегије могу се идентификовати три кључне политике: Политика истраживања и иновација, Политика развоја информационо и комуникационих технологија (ИКТ) и Политика образовања и обучавања.

Међутим, Извештај (Коков извештај) из 2005. године дао је разочаравајућу слику напретка у спровођењу стратегије. Утврђено је да је неуспех Лисабонске стратегије последица прешироко дефинисаних циљева, преобимног програма и недовољне координације. Затим, 2005. године, усвојена је ревидирана Лисабонска стратегија за раст и запосленост чији је приоритет био раст и запошљавање, са нагласком на знање, иновације и оптимизацију људског капитала (Мићић, 2009; Бегановић, 2013).

Исте године када и Лисабонска стратегија, усвојена је "Европска повеља о малим предузећима–European Charter for Small Enterprises". Европска повеља о малим предузећима, представља правни и политички оквир који омогућава систематско праћење, оцењивање и упоређивање напретка у кључним областима за развој малих предузећа. Ове области укључују образовање и обуку у предузетништву, олакшавање "start-up" процеса, усаглашавање законодавства и прописа, професионално усавршавање, унапређење онлајн приступа, пореску политику и финансијска питања, технолошке капацитете у малим предузећима, моделе електронског пословања, и развој ефикаснијих механизма за представљање интереса малих предузећа на структурном и националном нивоу. Србија се, потписивањем повеље 2003. године определила да ради на унапређењу амбијента за пословање МСП поштујући поменуте принципе. Документ у коме се приказује остварени напредак у примени начела Европске повеље, квалитет и степен имплементације политике развоја МСП сектора познат је под називом Индекс политике развоја МСП сектора (SME Policy Index).

Закон о малим предузећима (SBA-Small Bussines Act) донешен је са циљем да подржи и ојача мала и средња предузећа, омогућавајући им развој и стварање нових радних места (Мићић, 2009; Бегановић, 2013).

Мала и средња предузећа представљају покретачку снагу привреде и развоја националне економије, и један од кључних стубова економског развоја земље. Од

њих се очекује да производе, пружају услуге, извозе, смањују незапосленост и сл, али за све то је неопходна системска подршка државе и других субјеката развоја МСП. Међутим, за успешан развој МСП потребни су стабилни позитивни законски прописи, поједностављена административна регулатива и подршка државних органа, како би се повећао њихов број (Минић, 2016), али у последње време све више се истиче и значај подршке научно технолошких институција.

С обзиром на значај МСП у развоју српске привреде – где 99% свих привредних субјеката у нашој земљи припада сектору малих и средњих предузећа, Србија по угледу на ЕУ, путем јасно конципираних развојних стратегија спроводи развој МСПП (Влада РС, Савет за МСП, 2015).

У марту 2015. године Влада Републике Србије, усвојила је "Стратегију за подршку развоју малих и средњих предузећа, предузетништва и конкурентности за период од 2015. до 2020. године" и "План имплементације за 2015. са пројекцијом за 2016. годину." Стратегија из 2015. године је била фокусирана на унапређење пословног окружења, доступности финансијских извора и нових тржишта, развој кадрова, јачање одрживости и конкурентности, као и подршку социјалном предузетништву, предузетништву међу женама и младим предузетницима. Кључни показатељи успеха стратегије мерени су кроз раст броја малих и средњих привредних друштава, укупан број запослених у тим друштвима и годишњу стопу раста БДП-а у сектору малих и средњих привредних друштава (Влада РС, Савет за МСП, 2015).

Након стратегије из 2015. године, Министарство привреде је, уз подршку Немачко-српске иницијативе и ГИЗ-а (Немачка организација за међународну сарадњу - German Agency for International Cooperation GmbH), започело је процес израде нове политике даљег развоја МСПП у Србији за период 2023 – 2027. године. За израду нове Стратегије, почетна тачка је преглед резултата који су постигнути у текућем периоду, односно претходној Стратегији, која је важила до 2020. године. Како би се од самог почетка обезбедило учешће и укључивање сектора малих и средњих привредних друштава, и како би они били активно укључени у процес креирања нове стратегије, Министарство привреде је иницирало јавно – приватни дијалог широм Србије, са предложеним распоредом одржавања (Влада РС, 2022).

У марту 2022. године, Министарство привреде започело је рад на новој стратегији за развој малих и средњих предузећа за период од 2023. до 2027. године, уз припрему Акционог плана за период од 2023. до 2024. године. Ова активност има за циљ осигуравање континуитета у спровођењу јавних политика у области развоја малих и средњих предузећа. У складу с тим, Министарство привреде је позивало и на јавну расправу о "Предлогу стратегије за развој МСПП за период од 2023. до 2027. године, са Акционим планом" (Влада РС, 2023).

У оквиру нове стратегије развоја МСПП за период од 2023. до 2027. године фокус је на изради Зелене агенде, дигитализацији и приближавању, односно снажнијем контакту са самим привредницима из МСПП. Кроз нову стратегију промовише се одрживост и конкурентност сектора МСПП, засноване на иновацијама, дигитализацији и ресурсној и финансијској ефикасности (Влада РС, 2023).

У оквиру Стратегије развоја МСПП за период од 2023. до 2027, као један од посебних циљева истиче се конкурентност МСПП сектора. Као мера која би се спровела у остваривању овог циља наведена је „Подршка МСПП за јачање капацитета за управљање људским капиталом“. Кроз опис поменуте мере истиче се проблем броја и квалитета радне снаге, спремности потенцијалних запослених да раде у домаћим МСПП. Циљ ове мере је сагледавање начина и модела за привлачење и задржавање радне снаге, као и јачање интерног капацитета МСПП. У оквиру ове мере, посебно место заузима анализа потреба за унапређењем знања и вештина у МСПП и унапређењу квалитета кадрова, као и укључивање МСПП у модел дуалног образовања. Резултат спровођења ове мере требало би да буде бољи квалитет кадра у МСПП сектору који ће се заснивати на унапређеним знањима и вештинама, а што ће повећати конкурентску предност МСПП (Влада РС, 2023).

У оквиру Акционог плана Стратегије развоја МСПП у Србији за период 2023-2027 године, активности у вези са поменутом мером обухватају: стални дијалог у циљу превазилажења проблема задржавања кадрова и промовисање модела успешне праксе, саветодавна и информативна подршка МСПП за укључивање у дуално образовање и анкета о потребама послодаваца (Влада РС, 2023).

Успешно имплементирање Стратегије највише зависи од спремности свих да преузму иницијативу и одговорност за спровођење планираних мера. С обзиром на то да, мала и средња предузећа имају кључну улогу у побољшавању економске перспективе земље, неопходно је да Стратегија не остане само слово на папиру, већ да се примени у пракси (Влада РС, Савет за МСП, 2015).

Поред поменуте стратегије, значајан стратешки документ у овој области је и "Стратегија индустријске политике Републике Србије од 2021. до 2030. године (Индустријска стратегија)." Стратегија индустријског развоја обухвата различите привредне активности, али је фокус на прерађивачкој индустрији. " Један од шест главних стратешких изазова у индустријском развоју, је јачање људских ресурса како би се задовољиле потребе брзог индустријског раста. У том контексту, развој људских капацитета, кроз обезбеђивање довољног броја људи са савременим знањима и вештинама које су тренутно потребне и које ће бити тражене на тржишту рада у будућности, представља један од стратешких циљева (Влада РС, 2020).

У развоју МСП значајну улогу имају и програми Европске уније који су посебно припремљени да одговоре на потребе малих и средњих предузећа. Један од тих програма је и "COSME програм Европске уније за конкурентност малих и средњих предузећа (Programme for the Competitiveness of Enterprises and SME)."

Србија је потписала, у новембру 2015. године, споразум са Европском унијом и на тај начин се придружила програму "COSME" чији је један од циљева унапређење приступа финансијским средствима у различитим фазама животног циклуса предузећа: оснивање, раст или промена власника.

Програм "COSME" је пружао подршку малим и средњим предузећима у следећим сегментима пословања:

- Олакшан приступ изворима финансирања;
- Подршка интернационализацији и приступу страним тржиштима;
- Стварање повољног пословног окружења за развој конкурентности;
- Подстицање културе предузетништва (Министарство привреде РС, 2015).

Као још један вид подршке развоју МСП, Привредна комора Србије, Регионална привредна комора Крушевац и организација Vip mobile организовале су дана 22. октобра 2019. године радионицу "Како подржати мала и средња предузећа у 21.веку".

Један од значајних услова за опстанак МСП у Србији је дигитализација. Међутим, већина МСП и даље не разуме шта овај појам подразумева. Привредницима је представљена прва бесплатна бизнис платформа у Србији "Наша мрежа", једина апликација на тржишту која омогућава да се без додатних улагања, потпуно онлајн информишу, умреже и добију сву неопходну подршку да би унапредили своје пословање. Кроз ефикасан процес дигиталне трансформације мала и средња предузећа имаће више могућности да унапреде пословање, комуникацију, повежу се са пословним партнерима у земљи и иностранству (ПКС, 2019).

Дигитализација као значајан фактор за пословање МСП посебно је истакнута и у последњој Стратегији развоја МСПП у Србији за период 2023-2027 године и у Индустријској стратегији. У оквиру Акционог плана дефинисана је мера 2.3. Подршка МСПП за дигиталну трансформацију и развој е-трговине.

Такође, дефинисане су активности које треба реализовати у вези са дефинисаном мером, а то су: програм дигиталне трансформације МСПП (едукација, саветодавне услуге, финансијска подршка за израду и имплементацију дигиталних стратегија предузећа), дигитална едукација МСПП кроз дигиталне експедиције, обука МСПП за е-маркетинг и е-продају, обука „електронско пословање и информационе технологије у пословању“ (Влада РС, 2022).

Поред одређене регулативе, стварање услова за развој МСП захтева и ангажовање већег броја тела, као што су министарства, органи државне управе, привредна и стручна удружења.

У циљу обезбеђивања ефикасне координације активности у спровођењу Стратегије за подршку развоју малих и средњих предузећа, предузетништва и конкурентности формиран је Савет за мала и средња предузећа, предузетништво и конкурентност (Влада РС, Савет за МСП, 2015).

Образовање, иновације, научна и технолошка истраживања у функцији конкурентности и одрживог развоја МСП, истакнути су и у литератури и у законској регулативи. Ипак, према искуству Центра за интелектуалну својину РС, креативни потенцијал малих и средњих предузећа није у потпуности искоришћен. Главни разлог за ово је што привредници често не поседују довољно знања о интелектуалној својини, па штите своје праве на интелектуалну својину само када наступи неки проблем или када је заштита интелектуалне својине неопходан услов за закључивање неког послова (Завод, 2023).

У циљу повезивања науке и привреде и омогућавања примене истраживачких резултата из универзитета, института и других научноистраживачких установа искоришћавањем различитих облика интелектуалне својине од стране привредних субјеката, доносе се одређене стратегије. Те стратегије укључују: Стратегију научног и технолошког развоја Републике, Стратегију за подршку развоју малих и средњих предузећа, предузетништва и конкурентности, Стратегију развоја образовања у Србији и Стратегију развоја интелектуалне својине.

Последња Стратегија научног и технолошког развоја Републике Србије донета је под мотом „Моћ знања“. На тај начин се знање препознаје и наглашава као сигурна основа за побољшање животног стандарда грађана и економски напредак земље, развој образовања, очување безбедности, здравља, као и националног идентитета у Републици Србији. Према томе колико поседује знања, Србија ће толико бити снажна, просперитетна и угледна (Стратегија НТР, 2021).

Кроз процес настанка стратегије, који се одвијао у условима пандемије КОВИД-19 и других разорних утицаја друштвених изазова, препознато је знање, односно да стварањем новог знања као скривене снаге научно-истраживачког и иновационог система може се одговорити на овакве изазове. Успешност одговора на овакве изазове директно зависи од постојећег фонда знања и вештина. Само новим знањем моћи ће се решити све већи број друштвених изазова, па ће се самим тим и развој привреде и друштва све више заснивати на знању као кључном ресурсу. Стратегија предлаже да наука истражи нове области знања и технологија које могу да буду корисне за решавање непредвидивих проблема који могу да наступе у будућности.

Настојање Србије да се развија у правцу успостављања друштва заснованог на знању, такође се наглашава кроз стратегију (Стратегија НТР, 2021).

У Стратегији НТР Републике Србије истиче се развој научноистраживачког и иновационог система, и значај научно истраживачких организација (НИО), као обавезан предуслов за убрзани развој Републике Србије.

За реализацију посебног циља 2 „Повећати ефикасност коришћења ресурса научноистраживачког система“ неопходна је комуникација са грађанима, јавна подршка и јачање сарадње са привредом. У овом контексту, поред других мера, значајно је побољшати приступ оствареним резултатима научних истраживања и развијеним технологијама за заинтересоване стране. У ту сврху и сврху повећања квалитета научне информације, НИО се усмеравају да развију сопствене интернет портале са научно-популарним садржајем или да успоставе стратешко партнерство са медијима. Додатно, промовишу се отворени дани за грађане, јавна предавања и дискусионни панели, а све са намером да се сви заинтересовани упознају са научним знањима, а и да научна заједница стекне боље разумевање потреба, очекивања и проблема које друштво има. Као један од индикатора преко кога би се пратило остваривање овог циља наводи се број медијски презентованих нових производа/услуга заснованих на високо-технолошком знању генерисаном у НТ парковима (Стратегија НТР, 2021).

Такође, и "Стратегија развоја интелектуалне својине за период од 2018. до 2022. године", као један од главних циљева поставља образовање и подизање капацитета за трансфер знања у функцији унапређења примене интелектуалне својине у привреди (Стратегија РИС, 2018; Стратегија НТР, 2021).

У складу с претходним, може се закључити да Република Србија кроз низ докумената од стратешког значаја и пракси европских земаља препознаје значај малих и средњих предузећа, али исто тако и све више препознаје значај развоја науке и истраживања за економски и друштвени раст и самим тим и МСП. У последњим важећим издањима поменутих докумената, знање јесте препознато као важан ресурс, али ипак још увек је недовољно искоришћен национални ресурс.



Минић (2016), повезивање науке и праксе, препознаје и истиче као један од начина подршке развоју МСП, још 2016. године. Аутор указује да све више кристалише сазнање да је знање запослених менаџера (руководиоца) одлучујући фактор опстанка пословних система.

Како је у амбијенту савремене тржишне привреде дошло до експанзије развоја МСП, потражња послодаваца за профилима академски образовних менаџера је постала све актуелније. Минић (2016), такође указује на то да будући предузетници и менаџери основна знања о управљању предузећима стичу на факултетима. У складу с тим, аутор истиче да су могуће различите форме повезивања образовних институција, односно факултета менаџмента као научне базе са сектором МСП као бизнис базом предузетништва, али да у нашој пракси не постоји одговарајући интерфејс између двеју наведених база, као важан модалитет за комплементарни развој теорије и праксе менаџмента МСП, а од обостраног интереса, тј. и за квалитетну реализацију наставно-образовног процеса и за успешан развој тржишне економије.

Због динамичности екстерног и интерног окружења и брзих научно-технолошких промена у предузећима су све присутнији проблеми координације и интеграције послова. Све је теже управљати предузећем због губитка прегледности над предузећем као целином, не тако добре усклађености појединих организационих целина, као и недовољне оријентације на корисника, јер се често заборавља да успех предузећа зависи од његових верних купаца. Поред тога, МСП се суочавају са бројним изазовима у пословању, укључујући ограничене стратешке ресурсе, посебно недостатак квалификованих менаџера, потребу за значајним улагањем у иновације и истраживање и развој, као и недостатак сопственог капитала. Због ових изазова, МСП могу постићи дуготрајни успех само ако промене свој начин размишљања и начин понашања. Научна знања из домена савремене теорије и праксе менаџмента МСП и усавршавање архитектуре система пословног управљања није само препорука већ и потреба МСП (Минић, 2016).

У свом раду предлаже модел троструког хеликса менаџмента који обухвата три модула, Минић (2016):

1. "менаџмент, као мултидисциплинарна вештина руковођења људским ресурсима;
2. мала и средња предузећа, као бизнис база и покретачка снага привредног развоја, повезана заједничким интересима, са подршком државе и
3. високошколске установе менаџмента, као научна база академски образованих менаџера, односно, извор знања за МСП."

У предложеном моделу, с једне стране, држава, приватна иницијатива и удружења послодаваца, имају одговорност за стварање повољног пословног амбијента, пружање подршке расту и развоју МСП, повезивање и удруживање предузетника, а са друге стране, образовне институције менаџмента, имају одговорност за стварање академски образованих менаџера који се укључују у привредну структуру, чиме се реализује спој теорије и праксе менаџмента (Минић, 2016).

На основу стручне литературе, докумената Европске уније и националних документа, може се рећи да је знање, тј. његово стварање и употреба постало од суштинског значаја у глобалној борби за остваривање конкурентности. Такође, може се приметити да је пут до успеха процес који комбинује три стране: образовање – сектор у којем се акумулирају знања неопходна за изградњу темеља бизниса, бизнис и локална самоуправа у виду подршке за развој малих и средњих предузећа, и не само у виду израде правних аката којима се уређује свакодневно пословање, већ и у виду материјалне и нематеријалне подршке.

Правна акта која уређују свакодневно пословање, као и окружење МСП су Закон о привредним друштвима, Закон о поступку регистрације у Агенцију за привредне регистре, Закон о рачуноводству, Закон о ревизији, Закон о електронском фактурисању, Закон о фискализацији, Закон о платом промету, Закон о девизном пословању, Закон о порезу на добит правних лица, Закон о порезу на додату вредност, Закон о пореском поступку и пореској администрацији, Закон о социјалном предузетништву, Закон о стечају, Уредба о правилима за доделу државне помоћи.

### ***3.3.3 Менаџмент знањем у малим и средњим предузећима - специфичности и препоруке***

С обзиром на значај и допринос малих и средњих предузећа и знања за решавање различитих тренутних и будућих изазова, улога знања и управљања знањем постаје све значајнија у развоју малих и средњих предузећа. У складу с тим, све више расте и број научних и стручних радова који се баве овом темом.

Анализирана литература указује да број објављених радова у овој области знатно расте од 2017. године, тј. да је све више објављених радова после 2017. године него раније. Највећи број радова на тему менаџмента знањем у МСП је достигнут у 2021. години. На то указују аутори Durst, Foli и Edvardsson (2022) који су анализирали и систематизовали радове из водећих часописа између 2012. године и 2022. године. Аутори истичу да је повећан број радова можда последица, између осталог, климатских промена, пандемије Covid 19, али и немира у Украјини. Сви ови догађаји, као и њихове последице су можда довели до тога да мала и средња предузећа улажу више у менаџмент знањем како би остала у могућности да делују током и након њих. Аутори истичу да је највећи број студија спроведен у Европи (52%), затим Азији (34%), Јужној Америци (4%) и преосталим континентима, односно Африци, Океанији и Северној Америци. Durst, Foli и Edvardsson (2022) на основу поређења студија на регионалном нивоу закључују да, постоји недостатак међуконтиненталних студија које анализирају менаџмент знањем у МСП, а да би се будућа истраживања могла позабавити сличностима и разликама у погледу менаџмента знањем у малим и средњим предузећима у различитим земљама. Такође, аутори позивају да се спроведе више студија на континентима на којима недостају истраживања о менаџменту знањем у малим и средњим предузећима као што су Африка, Америка и Океанија.

Обухваћен анализирани временски период између 2012. године и 2022. године аутори су поделили на четири различита периода 2012–2014, 2015–2017, 2018–2020 и 2021–2022. За сваки од периода наведен је број објављених радова, а затим су спроводили периодично засновану анализу. У одређеним радовима аутори су полазили од теорије засноване на ресурсима, теорије технологија-организација-окружење, теорије организационог учења, теорије социјалног капитала а у

појединим и од теорије засноване на знању, док су одређене студије као основу примењивале SECI модел и способност апсорпције знања. Такође, закључују да у проучаваним радовима преовлађују теоријске перспективе, а посебно теорија заснована на ресурсима јер је као основа присутна у свим периодима. Поред поменутог, аутори истичу и која методологија и које методе су примењиване у анализираним радовима. У погледу типа истраживања, заступљенији је квантитативни тип истраживања у односу на квалитативни. Моделирање структурних једначина (structural equation modelling - SEM) истиче се као најпопуларнија метода. Аутори истичу да су методе истраживања које се користе за анализу менаџмента знањем у МСП традиционалне природе и веома уске. Кључне теме у истраживању менаџмента знањем у МСП односе се на иновације, перформансе и различите способности које су МСП неопходне као подршка активностима менаџмента знањем.

Durst, Foli и Edvardsson (2022) у погледу будућих истраживања истичу да би она требала да се баве тиме како МСП мењају свој приступ менаџменту знањем како би могла да одговоре на садашње и предстојеће друштвене, еколошке и технолошке изазове. Према мишљењу аутора, разумевање односа између знања и стратешког управљања и његов утицај на одрживи развој пословања у МСП би била значајна тема будућих истраживања, као доступност дигиталних алата за менаџмент знањем, значај сталног ажурирања и преношења знања и задржавање критичног знања у МСП.

Менаџмент знањем за МСП представља прави изазов, посебно што власници МСП немају визију у погледу развоја менаџмента знањем јер се углавном баве опипљивим новчаним токовима. Још већи изазов за МСП је идентификовање корисног знање за предузеће, начина доласка до тог знања, али и одржавање већ постојећег знања и коришћење тог знања на прави начин (Egbu et al., 2005).

Такође, у МСП само се око 20% доступног знања користи. Поставља се питање шта се дешава са преосталих 80% знања. МСП важност знања обично схватају у моменту када одређени запослени напуштају предузеће и носе са собом одређена знања и искуства. Знање које се генерише у МСП је најчешће по природи прећутно,

и губи се из различитих разлога. Покушаји да се прећутно знање трансформише у експлицитно углавном је неуспешно у МСП.

Egbi et al., (2005) износе ставове учесника пилот студије, у погледу праксе управљања знањем у МСП, која је показала да МСП и практикују неке елементе менаџмента знањем, али на "ad hoc" начин (Wee и Chua, 2013):

- Прикупљање знања је прави изазов. Механизми за прикупљање знања укључују формалне састанке на којима се воде записници који се дистрибуирају запосленима. Запослени који учествују на семинарима морају да поднесу извештај;
- Прећутно знање, које је јако тешко кодификовати, углавном се дели и преноси путем мобилних телефона и неформалних састанака лицем у лице;
- Знање се углавном чува на серверима и повремено се праве резервне копије, али се не извлаче увек поуке из похрањеног знања;
- Главна брига за дељење знања везује се за недостатак времена и брзе промене у информационо-комуникационим технологијама. Поверење игра главну улогу у дељењу знања. Мотивисање запослених, такође је кључно за дељење знања међу запосленим, а уједно доприноси развоју културе дељења знања. Дискусије лицем у лицем су значајан метод за дељење знања;
- Време и преоптерећеност информацијама су два главна ограничења за стварање знања;
- Идентификоване баријере за имплементацију менаџмента знањем односе се на недостатак времена, недовољну посвећеност и неспремност запослених да поделе знање;
- Посвећеност и подршку руководства истичу као кључ успеха имплементације менаџмента знањем у МСП. Такође, Wee и Chua (2013) истичу значај ова два фактора за имплементацију менаџмента знањем у МСП.

Процес управљања знањем се не односи толико на контролу, колико на дељење знања, сарадњу и најбоље могуће коришћење стратешког ресурса.

Примарни фокус руководства треба да буде на успостављању културе која поштује знање, јача његово дељење, задржава своје људе и гради лојалност организацији (Bollinger и Smith, 2001).

Wee и Chua (2013) анализирајући карактеристике процеса креирања, дељења и поновне употребе знања, у четири МСП у Сингапуру долазе до следећих сазнања:

- Централно место у процесу креирања (стварања) знања заузима власника МСП, а не запослени, нарочито када је у питању знање од стратешког значаја. Запосленима није делегирана улога у процесу креирања знања. Њихова улога у стварању знања је била ограничена, или скоро непостојећа. У таквим ситуацијама запослени зависе од својих власника и у смислу давања смерница у решавању неких тежих питања;
- Запослени су били обучени да воде послове на функционалном нивоу, али нису поседовали дубља знања за вођење целокупног пословања;
- У недовољној улози запослених у стварању знања, МСП на могућност ангажовања талената гледају са две стране. С једне стране, немогућност ангажовања талената је препрека за МСП која ће утицати на перформансе и раст предузећа. С друге стране, врхунски таленти у МСП могу произвести већи обим посла с којим МСП можда не би могла да се изборе;
- Како би употпунили снаге и компетенције и испунили захтеве корисника МСП се иновирају кроз флексибилност у раду са партнерима;
- Простор у коме МСП послује обично је мали, и разговори, дискусије и консултације се понекад одвијају отворено широм „спрата“. Чак и они који нису директно укључени могу да чују дискусију и да на тај начин постају свеснији дешавања у предузећу;
- С обзиром да МСП имају ограничења у погледу ресурса, обично један запослени преузима више одговорности. То понекад доводи до преклапања улога са другим запосленима, а понекад им омогућава да разговарају о радним задацима, заједно пронађу решење и подрже једни друге у завршавању задатака. Управо то, међусобно поштовање и разумевање подстиче развој окружења у коме су запослени вољни да деле знање;

- Због ограничења ресурса, посебно у погледу радне снаге, МСП немају тимове који раде на изградњи базе података у циљу њихове поновне употребе, али користе бесплатне апликације, као што су Dropbox и Google Docs, за складиштење радних докумената, извештаја, и сл.;
- Како су активности у малим и средњим предузећима често флуидне као резултат промена на тржишту, информације су, такође, често подложне променама због промена захтева корисника. Документовање знања би захтевало много времена, а због честих промена то би било губљење времена за МСП.

Физички отворен радни простор у МСП приморава запослене да постану свесни улога и одговорности једни других и на тај начин доприноси развоју међуљудских односа у предузећу. То за узврат подстиче стварање, дељење и поновну употребу знања. Непосредна близина запослених у МСП, пружа могућност запосленим да консултују колеге са свих страна при решавању проблема и на тај начин олакшавају процесе управљања знањем (Wee и Chua, 2013).

Мала и средња предузећа су добра у креирању знања, али су лоша у чувању и задржавању знања (Levy et al., 2003; Wee и Chua, 2013). Да би МСП сачувала знање требала би га претворити у експлицитни облик који се може лако пронаћи. Неки од начина чувања и дељења знања могу бити, писање извештаја од стране запослених у којима сумирају своја сазнања, искуства и научене лекције током рада, формирање база података, међуфункционалне обуке, ротације послова, форуми за дискусије, пројектни тимови, радне презентације и сл. Ове методе омогућавају преношење прећутног знања што у МСП резултира додатним знањем запослених о другим пословима који можда и нису део њихове свакодневнице. На тај начин може да се покрива посао запосленог који је одсутан. У складу с претходним, МСП одмах након идентификовања потребног знања, морају да наставе са његовом кодификацијом у циљу спречавања губитака знања (Wong и Aspinwall, 2004).

Како би препознала вредност знања и увидела да додатна вредност знања проистиче из дељења и размене знања, МСП морају деловати проактивно када је у питању размена знања. То би им свакако помогло да имплементирају менаџмент

знањем на тактичком и стратешком нивоу и на тај начин обезбедило одрживу конкурентску предност (Levy et al., 2003).

У МСП од кључне је важности осигурати да запослени буде задовољан својим послом. Нефинансијски, као и финансијски подстицаји, признања, давање слободе за примену идеја, пружање могућности за лични развој и напредовање значајни су фактори за дељење и задржавање знања. Једноставно, уколико МСП желе да управљају знањем, они морају правилно да управљају својим људима.

У контексту малих и средњих предузећа, разлози због којих би се МСП бавила менаџментом знањем, у литератури, углавном се односе на одржавање конкурентске предности коју је све теже одржати на високо конкурентном тржишту. Знање, уколико га МСП правилно искористе омогућиће им да надмаше конкуренцију и тиме уједно задрже своју конкурентску позицију. Конкурентност малих и средњих предузећа све више ће зависити од квалитета знања којим располажу и количине знања уграђене у њихове резултате. У суштини, просперитет МСП у будућности, зависиће од њихове способности да успоставе механизме који ће им омогућити да у континуитету стичу, деле и примењују знање (Wong и Aspinwall, 2004).

Cerchione et al., (2015) наводи да су разлози због којих МСП не усвајају праксу и стратегију управљања знањем, директно или индиректно, повезани са следећим аспектима:

- у МСП природа знања је углавном људска;
- у МСП постоји нека врста општег знања, што је знање које деле сви чланови организације;
- МСП карактерише „хронични“ недостатак људских и финансијских ресурса.

Али поред фактора који ограничавају усвајање пракси менаџмента знањем, Cerchione et al., (2015) указују на предности информационих технологија у смислу да, све више нуде малим и средњим предузећима нове алате са ниском ценом, тј. пружају могућност управљања знањем без захтевања значајних финансијских улагања. Поред ниске цене, лакоћа коришћења је такође једна од предности, а



огледа се у томе што не захтева посебне вештине и чак су у стању да подрже процесе социјализације међу члановима групе.

Wong и Aspinwall (2004) указују да је велика вероватноћа, као што се десило са стандардима у вези са менаџментом квалитетом, да ће се од малих и средњих предузећа (која су обично добављачи великим организацијама) захтевати да имају успостављену одређену структуру процеса када је у питању знање. Као један од критеријума за избор добављача могао би да буде и систем менаџмента знањем.

МСП све више развијају формалне и неформалне мреже са другим организацијама, и све више се укључују и у друге врсте партнерстава као што су нпр. стратешке алијансе. У таквим односима МСП морају имати одређени ниво компатибилности система менаџмента знањем са својим партнерима како би приступ знању био лакши (Wong и Aspinwall, 2004).

Поред литературе и разних студија, постоје и документа европских институција којима се указује на значај менаџмента знањем посебно за МСП. У овим документима дају се препоруке за МСП у погледу имплементације менаџмента знањем. У складу с тим, значајна подршка организацијама, као и новина огледа се у доношењу стандарда SRPS ISO 30401:2019. "SRPS ISO 30401:2019, пружа смернице за успостављање, примењивање, одржавање, преиспитивање и побољшавање ефективног система менаџмента знањем у организацијама. Захтеви у овом стандарду су применљиви за било коју организацију без обзира на њену врсту или величину, или производе и услуге које обезбеђује."

Европска комисија за стандардизацију издала је "European Guide to good Practice in Knowledge Management-Part 1: Knowledge Management Framework CWA 14924-1" у виду смерница које описују како успешно имплементирати менаџмент знањем у организацији и истиче предности организација које га имплементирају. Европски водич представља основу за покретање иницијативе у вези са менаџментом знањем, и указује на добру праксу која се може применити на све врсте европских предузећа, укључујући и мала и средња предузећа. Водич има за циљ да пружи помоћ организацијама, да максимално искористе предности свог колективног знања.

Европски водич за добру праксу у менаџменту знањем се састоји од пет делова: оквир за менаџмент знањем, култура и менаџмент знањем, имплементација менаџмента знањем у МСП, мерење менаџмента знањем и терминологија у области менаџмента знањем (CWA 14924-1:2004).

Без обзира што је у великим организацијама присутнији менаџмент знањем, водич истиче важност менаџмент знањем баш за МСП. Наведени су само неки од разлога за примену менаџмента знањем у МСП:

- знање у малим и средњим предузећима има тенденцију да буде прећутно, неформално и неевидентирано;
- знање у малим и средњим предузећима можда неће бити цењено високо колико би могло бити;
- тешко је говорити о недостатку знања у малим и средњим предузећима;
- краткорочни приступи празнинама у знању могу довести до тога да промене изгледају непотребне;
- знање у малим и средњим предузећима се може лако изгубити када се власник повуче или прода посао (CWA 14924-1:2004).

Такође, наведене су неке препорука, које би биле од користи МСП при имплементирању менаџмента знањем:

- прилагођавање пословном окружењу у којем се налазе МСП,
- поседовање посебне групе купаца - много се може научити од водећих купаца и од организација са добрим иновацијама,
- држање мале нише коју други не желе да оспоравају,
- коришћење локалних монополских околности,
- решавање недостатка информација међу клијентима,
- стварање стабилне технолошке инфраструктуре током дужег временског периода,
- лојална и способна радна снага,
- реаговање на потребе и захтеве корисника,
- способан менаџмент који их подржава (CWA 14924-1:2004).

У оквиру "European Guide to good Practice in Knowledge Management-Part 1: Knowledge Management Framework CWA 14924-1" идентификовано је пет активности које се односе на менаџмент знањем, а то су идентификовање, креирање, складиштење, дељење и коришћење (употреба) знања. Наведене активности треба да буду подршка пословним процесима. У наредном тексту укратко је описана свака од ових активности како је то дато у водичу CWA 14924-1.

**Идентификовање знања** је кључни и стратешки корак. У оквиру овог процеса, као једног од процеса менаџмента знањем, људи и организација се подстичу да размишљају о томе шта желе да постигну и која су им знања за то потребна. Значајно је спровести геп анализу, у циљу утврђивања постојећег доступног знања и знања које недостаје. Анализа је подједнако значајна и за свакодневне потребе за знањем и за потребе за знањем на дужи временски период.

**Креирање знања** подразумева стварање новог знања. Најчешће се знање креира кроз друштвене интеракције, обуке, учење кроз рад, заједничко решавање проблема и размишљање. Такође, ново знање се креира у оквиру организационе целине истраживања и развоја, формирање експертских група, ангажовањем одређених стручњака, па чак и куповином друге организације. Да би се креирало ново знање примарни услов је да људи унесу своје пређутно знање. Поред тога, у том моменту значајно је дефинисати и начин складиштења знања, посебно када се износе идеје.

**Чување знања** је предуслов за изградњу базе знања, односно уграђивање знања у организацију. Многа знања често остану само у главама појединаца и остану само као пређутно знање. Суштина је да знање остане у организацији и да га сви могу користити више пута.

**Дељење знања** има за циљ преношење знања на право место, у право време, са правим квалитетом. То значи да знање стиже у правом контексту – тамо где се ствара вредност. У ту сврху, знање се може делити кроз такозвани "приступ залиха" где је људима знање доступно преко база података и докумената. На тај начин други људи могу пронаћи шта им је неопходно. Али, знање се најбоље преноси

директно између људи, односно интеракцијом кроз сарадњу, радионице, подучавање, итд... и такав приступ је назван "flow приступ".

**Коришћење (употреба) знања** односи се на то да се сав уложени труд у претходним активностима исплати, јер много знања остаје недовољно искоришћено. Само ако се користи знање у организацији ствара се вредност за организацију. Ова активност треба да служи као референтна тачка за знање које се ствара, чува и дели јер она, у принципу, одређује потребу за знањем. Само применом знања могу се уочити празнине у знању, могу се стећи нова искуства која, у суштини, представљају нова знања организације. У оквиру описа ове активности, у водичу истакнута је реченица: „Кад бисмо само знали шта знамо...били би три пута профитабилнији“.

На основу емпиријских истраживања, практичних искустава и анализе неколико стотина модела менаџмента знањем, у водичу се истичу одређени аспекти менаџмента знањем, као значајни: неопходно је описати како се знање користи, подићи свест о томе колико су неопходни процеси менаџмента знањем, смањити сложеност и осмислити решење за менаџмент знањем.

Један од делова поменутог европског упутства је "European Guide to good Practice in Knowledge Management - Part 3: SME Implementation CWA 14924-3:2004" који се посебно односи на мала и средња предузећа и пружа им смернице како да започну свој пројекат имплементације менаџмента знањем.

"European Guide to good Practice in Knowledge Management - Part 3: SME Implementation CWA 14924-3:2004" истиче да, у Европи, МСП све више своје пословање заснивају на активностима управљања знањем и да самим тим све више расте свест МСП о значају менаџмента знањем за обављање пословних активности. Такође, ово упутство истиче да управљање знањем није нешто што се може купити, као и да не постоји јединствен модел управљања знањем за сва МСП.

Ово упутство (као део три) представља добру праксу за имплементацију менаџмента знањем у МСП широм Европе и као такво пружа помоћ МСП да идентификују своју спремност за процесе менаџмента знањем, идентификују и

мотивишу кључне људе за имплементацију менаџмента знањем, успешно имплементирају процесе менаџмента знањем унутар и ван организације, као и да успешно измере резултате успостављених процеса менаџмента знањем.

Део три CWA 14924-3:2004 упућује на то да имплементирање менаџмента знањем у МСП треба посматрати као пројекат прилагођен МСП, и наводи фазе које би чиниле пројекат (слика 11):

### **1. Покретање (подизање) пројекта менаџмента знањем**

У оквиру ове фазе неопходно је дефинисати визију, мисију, стратегију и циљеве менаџмента знањем, одредити тим и вођу тима пројекта. Визија мора бити јасна и разумљива свим запосленима. Стратегију менаџмента знањем би требало повезати са главном пословном стратегијом. На самом почетку покретања иницијативе организација мора да зна које је знање важно за њено пословање, зашто је баш то знање важно и како ће развијати и користити то знање за унапређивање пословања.

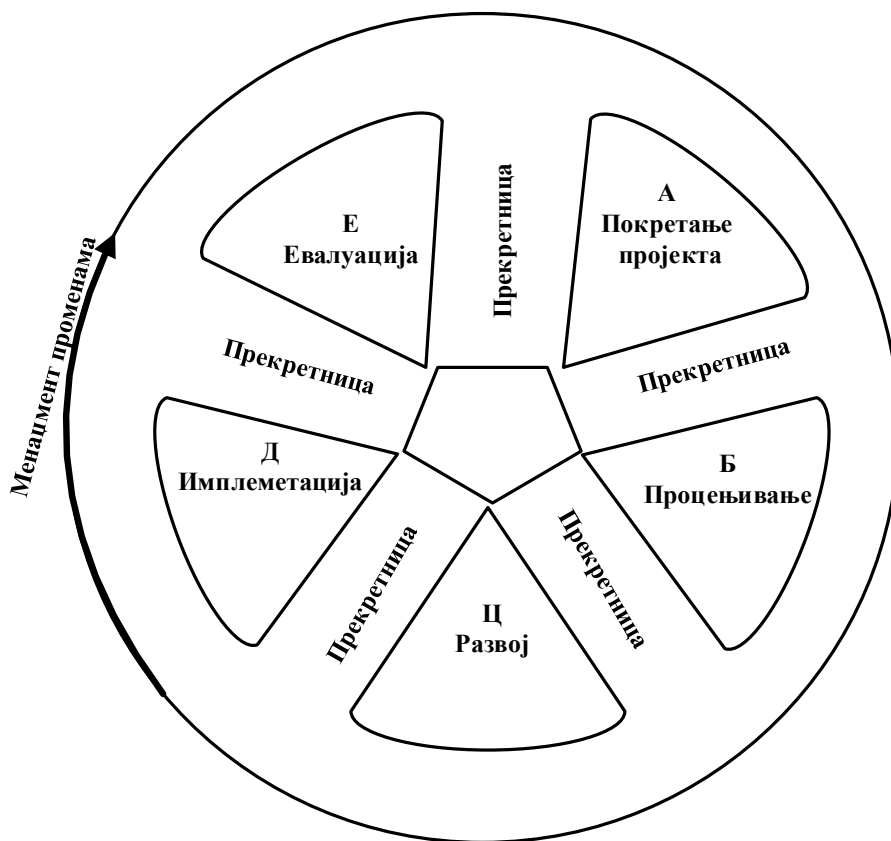
**2. Анализирање (процена) тренутног стања у погледу знања и токова знања.** Већина МСП можда и примењује алате који се односе на менаџмент знањем, али је то по прилично неорганизовано. Да би МСП оценила у којој мери су заступљене активности менаџмента знањем у њиховим процесима требала би дати одговоре на неколико питања: колико је менаџмент знањем ефикасан у односу на дефинисане циљеве, да ли постоји стратегија менаџмента знањем, ако постоји да ли још нешто недостаје, где су направљене грешке и где је организација у односу на конкуренте. Давање одговора на ова питања је основа за успешан развој и имплементацију менаџмента знањем. Циљ ове фазе је самооцењивање тренутног стања у погледу менаџмента знањем. Такође, у CWA 14924-3:2004 дато је и неколико метода које се примењују у пракси за процену зрелости менаџмента знањем.

**3. Развој** – у оквиру ове фазе потребно је дефинисати захтеве, оценити могућа решења и дизајнирати (структурирати) кључне елементе предложеног решења за менаџмент знањем и изабрати одговарајуће алате за спровођење менаџмента знањем. За сваки од идентификованих процеса у оквиру CWA

14924-1 дат је предлог алата који се могу примењивати у сваком од процеса, као и фактори који могу утицати на њихову реализацију.

- 4. Имплементација** – обухвата процес имплементације дефинисаног решења за управљање знањем у организацији, уколико је могуће укључује и обуку запослених за примену. Фактори које треба узети у обзир при имплементацији су људи, време и контрола буџета. Поред ова три фактора, ако не постоји ентузијазам људи пројекат ће бити неуспешан. Време је значајан фактор са два аспекта. Тим који ради на пројекту имплементације менаџмента знањем не би требало да има превелика друга оптерећења, јер тада менаџмент знањем неће бити приоритет. С друге стране, ако имплементација дуго траје и не показује значајне резултате и корист, интересовање за реализацију пројекта ће значајно опадати. Буџетска контрола је значајна, јер иако се процењује повраћај улагања у менаџмент знањем, додатни непредвиђени трошкови могу довести до прекида имплементације, јер већина МСП ради са ограниченим и људским и финансијским ресурсима.
- 5. Евалуација/одрживост** – обухвата оцењивање пројектног решења и мерење резултата (посебно је дато у делу 4 Европског упутства), али то није крај, већ треба започети интеграцију процеса менаџмента знањем у свакодневне активности МСП што и јесте крајњи циљ. С обзиром да је овај водич резултат добре праксе, упућује организације да прво започну своју иницијативу за примену менаџмента знањем у конкретној области тј. пословном подручју или процесу у коме сматрају да су најкомпетентнији. Чак и Wong и Aspinwall (2004) указују да је за МСП боље да започну са малим пројектом, и да га имплементирају корак по корак, јер најчешће у недостатку финансијских ресурса МСП не могу себи да приуште свеобухватан приступ имплементацији менаџмента знањем. У том случају, реч „фокус“ је кључна за МСП. МСП треба да усмере своју пажњу на кључну област или процес у којима ће покренути иницијативу за управљање знањем (Wong и Aspinwall, 2004). Циљ је да се стекне поверење у менаџмент знањем. Ако се такав пројекат покаже као успешан, сигурно ће створити поверење и добру вољу, и подстаћи МСП да те резултате и методе рада

интегришу и примене на целу организацију. Ако се деси да је пројекат неуспешан, свакако се морају истражити фактори који су довели до неуспеха и донети одлука да ли ће пројекат бити поново покренут. За оцену успешности пројекта предлаже се примена приступа "научене лекције" на основу које се добијају одговори на питања: Шта је било добро? Шта није пошло како треба и зашто није? Шта треба побољшати? Шта треба сачувати за будуће пројекте? Овакав тип евалуације пружа неопходне информације за чланове тима као и за све остале запослене. Такође, научене лекције увек треба проактивно преносити на друге пројектне тимове.



Слика 11: Фазе процеса имплементације процеса менаџмента знањем  
Извор: CWA 14924-3:2004

У делу три, додатно поред ових фаза, истиче се, да би руководство паралелно са њима требало да размотри покретање процеса управљања променама у организацији, а што се посебно описује у делу два који се односи на културу менаџмента знањем. Такође, лидери морају успоставити комуникацију са свим релевантним учесницима пројекта, као и да их укључе у имплементацију у циљу стицања поверења и отворености од самог почетка.

Питања која организација често сама себи поставља када планира да покрене иницијативу за имплементацију менаџмента знањем су: Одакле да почнемо? Шта су наши циљеви? Где да уложимо своје напоре? Којим знањем треба управљати данас и у будућности?

Одговоре на ова питања треба дати руководство дискутујући са осталим запосленима и дефинисањем правца кретања покренуте иницијативе. У циљу добијања одговора на постављена питања, руководство треба да:

- дефинише мисију – кроз коју се може објаснити зашто је менаџмент знањем важан за организацију,
- дефинише визију – којом ће добити одговор чему организација дугорочно тежи са својом иницијативом, и каква ће организација изгледати у будућности,
- дефинише стратегију – којом ће дефинисати кораке и поступке како постати организација која подржава менаџмент знањем,
- дефинише јасне циљеве које жели да постигне покренутом иницијативом, у смислу резултата и побољшања.

CWA 14924-3 (2004) указује на дефинисање стратегије менаџмента знањем као посебно значајног корака ка постизању успешне имплементације менаџмента знањем.

Процес дефинисања стратегије треба да почне са интервјуом власника предузећа како би се идентификовао контекст и дефинисале границе пословања, као и људи који ће бити укључени у тај процес. Да би иницијатива била успешна значајно је од самог почетка укључити кључне људе организације тј. власнике процеса, иначе ће већина знања и даље остати код појединаца. Као кључни фактор успеха иницијативе истиче се подршка руководства.

Поред подршке руководства, као значајни фактори за успешну имплементацију менаџмента знањем издваја се и развој ИТ инфраструктуре и прилагођеност тимском раду. Неповерење према новим пројектима и организациона култура која не подржава праксу дељења знања издвајају се као значајни фактори који негативно утичу на имплементацију менаџмента знањем. Како би се утицај негативних



фактора предупредио или свео на минималну меру предлажу се одређене активности као што су организовање дружења између запослених, и екстерно са пословним партнерима, одржавање састанака између различитих одељења, „доручак са запосленима“, менторство и сл.

Стратегија и циљеви служе као референтне тачке за усмеравање задатака током фаза имплементације. При том треба узети у обзир промене док се ради на развоју стратегије, јер су оне једино константне. С обзиром да су промене сталне, на дефинисање стратегије никако не треба гледати као на узалудан посао, јер без стратегије нема ослоња за процену шта се све променило и какве ће бити даље импликације за менаџмент знањем. Стратегија треба да буде што концизнија и мора се пратити у будућности.

При развоју стратегије менаџмента знањем, у CWA 14924-3 (2004), истакнут је приступ који полази од основне пословне стратегије коју организација већ следи (слика 12).

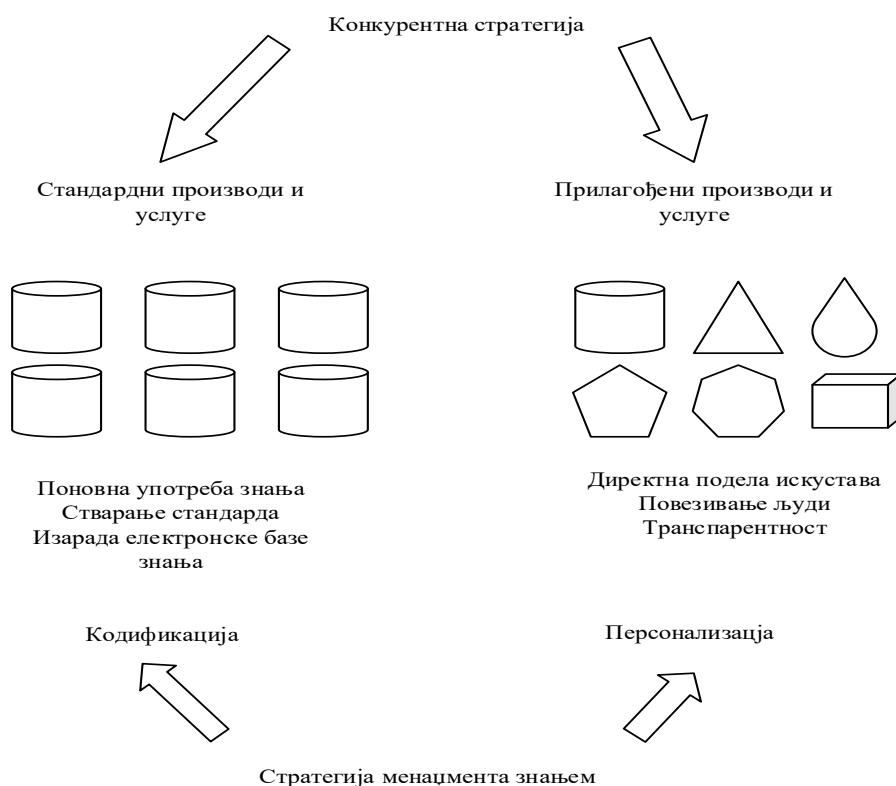
Уколико организација послује на великом тржишту, нудиће стандардизоване производе и услуге. У том случају, има за циљ постизање високе ефикасности кроз стандардизоване производе и процесе. Овакав приступ захтева поновну употребу знања. Такве организације треба да теже томе да своје знање кодификују.

У супротном, ако организација послује на тржишту на коме корисници очекују јединствена решења, ту стандарди не помажу, јер се морају прилагођавати појединачним корисницима. У таквом окружењу нема увек довољно времена за документовање решења тј. за кодификацију свих релевантних знања. У таквим ситуацијама, знање ће се размењивати директно телефоном, лицем у лице, на послу или онлајн. Одлука о избору стратегије свакако не треба да буде или/или, већ свака организација треба да пронађе равнотежу између ове две стратегије, тј. у којој мери је неопходна кодификација, и како омогућити директно дељење знања.

Поред овог приступа, CWA 14924-3 (2004) указује на могућност интеграције менаџмента знањем са већ постојећим системима менаџмента, а као један од примера наводи стандард ISO 9001 и моделе пословне изврности. Ако је

организација већ процесно оријентисана, то знатно олакшава спровођење иницијативе која се односи на менаџмент знањем, јер је већ присутно размишљање засновано на процесима и стална побољшавања.

Сумирајући препоруке CWA 14924-3 (2004) кораци у процесу имплементације пројекта управљања знањем у МСП полазе од процене зрелости МСП за управљање знањем и процене потребних компетенција за сам процес имплементације. Затим, неопходно је дефинисати план комуникације и утврдити могуће баријере и улогу медијатора за процес имплементације. Наредни корак је дефинисање улога и одговорности и појединачних и тимских, као и доношење акционог плана са детаљним задацима и трошковима. Избор алата који ће се примењивати (а који су понуђени као препорука у водичу) је такође један од корака. Следи обука и учење, а на самом крају пилот имплементација са повратним информацијама о резултатима имплементације.



Слика 12: Две генеричке стратегије менаџмента знањем према Hansen et al.  
Извор: CWA 14924-3:2004

Резултат процеса имплементације свакако треба да буде интеграција организационог знања које представља додатну вредност за производе/услуге,

интерне процесе, односе са клијентима итд. Повратне информације о напретку имају позитиван утицај на морал људи у организацији зато их треба поделити са свим учесницима пројекта.

На основу европског упутства, може се закључити да је препорука за МСП да успостављање процеса менаџмента знањем посматрају као мини пројекат. Међутим, уколико се не обезбеди активно учествовање запослених унутар МСП и довољно времена за обављање задатак, овакав пројекат може прерасти у озбиљан подухват, и МСП могу и да одустану од његове реализације. Активно учествовање запослених, у принципу, обезбеђује се мотивисањем, а то је задатак највишег руководства.

### ***3.3.4 Стратешки процеси у МСП***

Изучавање стратешког менаџмента у контексту малих и средњих предузећа појављује се током 80-их година прошлог века и постаје све значајнија тема у академској литератури. И ако је то један од алата чијом применом се предузеће води до дугорочног успеха, углавном је повезан са великим предузећима. Често руководство у МСП потцењује и не примењују методе стратешког управљања на начин на који би то могли. Аутори Maříková et al., (2022) и Ates, (2008) истичу да примена стратешког менаџмента у малим предузећима чак није довољно описана ни у стручној литератури.

Ates (2008) у својој дисертацији изучавајући стратешке процесе у МСП у пракси истиче, како стратешки развој малих и средњих предузећа треба да буде брига већих организација и практичара и то пре свега због све веће улоге МСП у међународним пословима. Такође, истиче да све мање на тржиштима доминирају велика предузећа, а с друге стране, МСП често послују унутар ланаца снабдевања у којима велике организације постављају стандарде и захтеве.

За трајну конкурентску предност организације, у теорији и пракси МСП, постаје све важније скенирање окружења и анализа фактора који утичу на пословање. Анализа контекста је неопходан процес у МСП за успешно усклађивање стратегије пословања са захтевима окружења (Ates, 2008).

У погледу интерног окружења, већина МСП анализира своје унутрашње окружење, али многим недостaje методологија за правилну и тачну процену спољашњег окружења. Разлог за то углавном може бити недостатак ресурса потребних за спровођење истраживања свих аспекта окружења у коме МСП послују (Groom и David, 2001).

Ате (2008) у свом раду, позивајући се на Gilmore (1966; 48), истиче да је кључни изазов малим предузећима, између осталог и израда дугорочног плана и како да распореде своје ограничене ресурсе. Такође, на основу анализиране литературе истиче да:

- многе иницијативе МСП осмишљених у циљу повећања конкурентности не успевају због недостатка стратешког планирања у МСП,
- недостатак стратешког планирања и анализирања унутрашњих и спољашњих фактора окружења ограничава успех МСП,
- стратегије у МСП су углавном обликоване само у главама власника или генералног директора,
- стратешка активност у МСП је више неформална и интуитивна, него што је планирана и рационална,
- у одређеној мери ипак постоји стратешка активност, јер мала и средња предузећа раде одређене ствари из угла стратешког менаџмента, али их не називају академским језиком који је званичан у теорији стратешког менаџмента,
- мала и средња предузећа су важна за привреду и управљање стратегијом је кључна област на коју менаџери МСП треба да ставе већи нагласак како би остали конкурентни на дужи рок.

Позивајући се на Berry, (1996), аутор поред наведеног, истиче да је за опстанак МСП на дужи рок кључна одредница стратешка свест менаџера, и да у успешним МСП менаџери препознају да је стратешко управљање интегрална пословна активност.

Waalewijn и Segaar (1993) истраживали су праксу стратешког управљања у 200 средњих предузећа у Холандији. Након спроведене студије аутори су закључила да

је у преко 80% предузећа лоша способности стратешког планирања и уопште стратешког размишљања, и да не постоје дугорочни планови.

Gavurova et al., (2020) су истраживали перцепцију МСП у погледу значаја процеса стратешког управљања у МСП, и то у односу на трајање пословања, ниво образовања и пол. Прикупљање података реализовано је путем онлајн упитника у Чешкој, Словачкој, Пољској и Мађарској. Упитник су попуњавали власници и виши ниво менаџмента МСП. Испитаници су износили своје мишљење у погледу одређених исказа који су се односили на значај стратешког управљања. Анализирано је да ли се ставови испитаника разликују у односу на ниво образовања, пол и временско трајање пословања. У погледу мишљења да ли правилно постављено стратешко управљање побољшава конкурентност предузећа, резултати показују да је образовање значајан фактор тј. да се мишљења испитаника разликују у зависности од образовања. Такође, потврђено је да су степен образовања, али и време постојања предузећа значајни фактори приликом имплементације стратешког управљања у свакодневном пословању предузећа. У зависности од тога колико дуго постоји предузеће, разликују се и мишљења у погледу тога да ли је стратешки менаџмент неизбежан део корпоративног управљања. Када је у питању пол, не разликују се мишљења испитаника у погледу значаја стратешког менаџмента за МСП.

У складу с тим аутори закључују да социо-економски фактори утичу на стратешко управљање у предузећима, као и то да ће у будућности играти значајну улогу у процени успешности стратешког менаџмента у предузећу, те их је потребно детаљније испитати (Gavurova et al., 2020).

У будућности, снажна динамика окружења, као и фактори екстерног окружења који утичу на флексибилност предузећа и процеси глобализације изискиваће формирање успешних стратегија и њихову имплементацију у пословање предузећа. То ће додатно повећати потребе за знањем предузетника о методама стратешког управљања, а такође ће извршити притисак на образовни систем (Gavurova et al., 2020).

Gavurova et al., (2020), у наредном периоду имају за циљ да испитају перцепцију стратешког управљања од стране менаџера у зависности од сектора у привреди и величине предузећа. Аутори наслућују, да ће озбиљност процеса који се одвијају у предузећима у појединим секторима утицати на потребу имплементације стратешког управљања, као и на то да се перцепције о његовом значају од стране руководства разликује.

Maříková et al., (2022) истичу да, иако се стратешки менаџмент као концепт често описује у стручним радовима, недостају студије у којима се анализира ниво примене процеса стратешког управљања у МСП. На основу анализираних литературе, аутори наводе да је стратешки менаџмент скоро увек био одређен првенствено за велика предузећа, али да су у данашње време и власници малих предузећа почели да схватају његов значај. Такође, истичу да су у пракси, мала и средња предузећа више оријентисана на краткорочна оперативна питања него на дугорочна стратешка питања и да се не баве стратешким планирањем у довољној мери. Такође, истичу да је у МСП доношење одлука више реактивно, а не проактивно, односно да су власници и менаџери „стратешки кратковиди“ и да немају дугорочну визију о томе у ком правцу се креће њихово предузеће.

У складу с претходним, у свом раду истичу да је значајно истражити који је ниво примене стратешког менаџмента у МСП и да ли се он разликује у зависности од величине предузећа, јер је од велике важности да мала предузећа имају визију, мисију, циљ и да знају куда предузеће иде.

Аутори Maříková et al., (2022) су утврђивали ниво примене стратешког менаџмента у МСП помоћу индикатора „ниво стратешког управљања“ који су, на основу анализираних литературе и дефиниција које су поставили аутори који се баве стратешким менаџментом, превели на језик испитаника кроз неколико начела која ближе одређују ниво примене стратешког менаџмента:

- у предузећу постоји дефинисана стратегија,
- стратегија је у писаној форми,
- стратегија је разрађена у плановима,
- предузеће анализира спољашње окружење,

- предузеће анализира унутрашње окружење,
- предузеће прати постизање циљева,
- предузеће препознаје вредност производа за купца осигуравајући његову конкурентност,
- предузеће прати и оцењује индикаторе,
- на основу будућег развоја тржишта предузеће доноси одлуке и креира будућа сценарија.

На основу резултата истраживања аутори су поделили предузећа у три групе, и то: предузећа која имају развијене процесе стратешког управљања, предузећа која имају делимично развијене процесе стратешког управљања и предузећа која немају развијене процесе стратешког управљања. Такође, из резултата истраживања произлази да ниво стратешког управљања у МСП зависи од величине предузећа и то по критеријуму броја запослених, а не зависи од делатности и правне форме пословања. Према томе већа предузећа (која запошљавају 50 или више запослених) имају на знатно вишем нивоу развијене процесе стратешког управљања него мала предузећа (Maříková et al., 2022).

Међутим, поред ниске примене процеса стратешког менаџмента, ипак треба уважити неке специфичности МСП, посебно у смислу њихових предности. Способност брзог прилагођавања променама тржишта или законодавства, једноставнија организациона структура и нижи капитални захтеви у поређењу са великим предузећима велика је предност ових предузећа. Стално учење и побољшавање професионалних способности руководства за стратешко управљање у МСП од велике је важности за повећање конкурентности МСП. Поред тога, важна је пре свега спремност предузећа да сарађују са истраживачким и образовним институцијама као што су нпр. универзитети (Maříková et al., 2022).

На самом крају, аутори закључују да МСП много пута попуњавају више упитника за државну управу, и да и њихова спремност за сарадњу за потребе дипломских и магистарских радова није велика, са чим се сусрела и ауторка ове дисертације.

Addae-Korankye и Agyee (2021) су истраживали утицај пракси стратешког управљања на раст малих и средњих предузећа у Гани. Студија је показала

позитивну везу између ефективне и ефикасне примене пракси стратешког управљања и раста МСП у Гани.

Аутори полазе од тога да успех стратешког управљања, а самим тим и раст малих и средњих предузећа у великој мери зависи од ефикасности формулисања, имплементације и евалуације стратегије. Међутим, када је у питању усвајање стратешког управљања у МСП у пракси стање је и даље лоше. Недостатак времена за припрему планова, непознавање стратешког планирања, недостатак вештина и поверења наводе као разлоге за недостатак пракси стратешког управљања у многим МСП.

У студији је откривено да постоји значајна позитивна веза између формулисања стратегије и раста МСП, као и између имплементације стратегије и раст МСП у Гани, што указује да ће ефективна имплементација стратешког управљања побољшати раст малих и средњих предузећа у Гани. Међутим, студија је, открила да процес евалуације стратегије има негативну везу са растом МСП у Гани. И поред тога, аутори истичу да се може рећи да свеукупно ефикасна примена процеса стратешког управљања утиче позитивно на раст малих и средњих предузећа у Гани, и свих организација уопште.

Аутори препоручују да, власници и менаџери малих и средњих предузећа, користе резултате ове студије у сврху побољшавања процеса стратешког управљања у МСП, али и у сврху запошљавања стручњака за стратешко управљање, посебно у области евалуације стратегије, како би побољшали процес евалуације стратегије тако да евалуација стратегије позитивно утиче на учинак, раст и одрживост МСП у Гани. Такође, пошто МСП у Гани играју значајну улогу у смислу свог доприноса економском расту Гане, препорука аутора је да, се влада Гане фокусира на пружање техничке помоћи малим и средњим предузећима у области стратешког планирања/управљања тако да позитивно утичу на раст привреде (Addae-Korankye и Aryee, 2021).

Elshamly (2013) у својој дисертацији истражује које и како се спроводе стратешке активности у МСП. Ауторка путем интервју истражује у којој мери МСП спроведе



анализу окружења, формулисање стратегије, а затим и њену имплементацију и евалуацију.

Elshamly (2013) на основу спроведених интервјуа закључује да су МСП активна по питању анализе окружења, али да су више усмерена на разумевање спољашњег окружења. Факторе које најчешће анализирају односе се на купце и добављање, а по мањи број МСП анализира и технолошке промене. За разлику од претходно наведених фактора (економских и технолошких), нико од испитаника није показао да се бави друштвеним или културним димензијама окружења. У анализи окружења, тачније у процени да ли су идентификоване могућности изводљиве и колико вреде највише је примењивана SWOT и анализа трошкова. Генерално, резултати су указали на то да је екстерна анализа окружења текући процес који се обављао редовно.

Када је у питању процес формулисања стратегије истраживање показује да МСП неадекватно обављају ову активност. Током интервјуа је утврђено да МСП (испитаници у овој студији) имају потешкоћа у дефинисању дугорочних циљева, првенствено због недостатка ресурса. Међутим, уочено је да су МСП у овој студији активнији у постављању краткорочних циљева.

Анализирање литературе Elshamly (2013) је утврдила да МСП ретко имају стратегије или пословне планове, а то у великој мери важи за МСП у овој студији. Ипак, мањи број испитаника, око 16% спроводи процес стратешког планирања, а као главни алат коришћен за стратешко планирање је акциони план. Elshamly (2013) истиче да је један од кључних разлога зашто су МСП неуспешан недостатак стратешког планирања. И ако успех МСП није могао да се процени кроз студију, верује да се бољи пословни резултати могу постићи кроз боље стратешко планирање.

У погледу имплементације (или извршења како се у литератури често наводи) утврђено је да је стварно извршење стратегије испод стандарда, што је највероватније последица лоше формулације стратегије и лоше комуникације. МСП највише имају потешкоће у томе да учине интерне ресурсе доступним, а у

складу с тим у многим случајевима нису у могућности да искористе предности идентификованих екстерних могућности.

У спровођењу стратегије у МСП најчешће препреке су немогућност алокације људских ресурса и недостатак финансијских средстава, а који је најочигледнији у виду недостатка краткорочних готовинских средстава. Недостатке у области краткорочних готовинских средстава МСП би могла да решавају строжијим управљањем буџетом и преузимањем само пројеката за које су сигурни да ће се успешно завршити, а у складу с тим би максимално искористили своје интерне ресурсе да постигну успешну имплементацију стратегије. Кроз интервјуе, утврђено је да слаби токови готовине доводе до потешкоће у свакодневном пословању, па самим тим менаџери нису били у могућности да се фокусирају на извршење стратегије.

Поред тога, утврђено је да у испитиваним МСП мањка усклађивање пословних процеса што је део планирања, па МСП самим тим нису била у стању да изврше стратегију ефективно. Такође, за успешну имплементацију стратегије неопходан је добро уређен процес комуникације. Међутим, утврђено је да МСП имају одређених потешкоћа на нивоу комуникације, тј. детаљи о начину на који стратегија треба бити саопштена нису баш познати.

Као стратешку тактику анализирана МСП примењују интервенцију. Међутим, чини се да је избор ове тактике резултат деловања на неочекиване промене у спољашњем окружењу или прилагођавања планова због лошег планирања, а не намерни избор.

Elshamly (2013) да би проценила у којој мери МСП спроводе евалуацију стратегије, током интервјуа посматрала је следеће активности: контрола стратегије и мерење резултата, прикупљање повратних информација, ревизију и учење, идентификацију корективних и превентивних мера. Утврђено је, да су МСП у овој студији углавном била усмерена на контролу и мерење стратегије и прикупљање повратних информација, а у мањој мери на ревизију и учење и идентификацију корективних мера, а скоро ни мало на идентификацију превентивних мера.

У оквиру пројекта „Унапређење управљачких капацитета ММСПП у граду Нишу“ извршена је анализа управљачких капацитета ММСПП у оквиру које се истиче да значајан број ММСПП има недовољно развијене управљачке капацитете што директно ограничава њихов даљи раст и развој. Као главни разлог такве ситуације наводи се следеће:

- породична предузећа често покушавају да управљање и одлучивање задрже у оквиру породице, иако можда не постоје капацитети за квалитетно управљање,
- управљачки капацитети не могу да испрате развој предузећа, што често успорава даљи раст и развој;
- мала и средња предузећа нису упозната са најновијим теоријским доприносима и знањима када је у питању управљачки процес јер немају директне канале комуникације и развијене облике сарадње са високообразовним институцијама које школују управљачки кадар што би им омогућило да лакше дођу до квалитетног новог менаџерског кадра,
- уколико и постоји стручан кадар у МСП, често нису обезбеђене додатне едукације, усавршавања, студијска путовања и целоживотно образовање запослених менаџера и других стручних кадрова,
- у МСП управљачки процес често није формализован будући да ова предузећа и предузетници ретко доносе интерне планске одлуке везане за процесе управљања и одлучивања (стратегије, политике, планове, правилнике, процедуре и сл.) (Стефановић, 2019).

Анализа управљачких капацитета ММСПП истиче да многе теоријске анализе и емпиријска истраживања поред тога што указују на значај формалног планирања, а посебно стратешког планирања, такође указују и на одсуство процеса формалног планирања у бројним МСП, а посебно одсуство стратешког планирања, што негде и она потврђује. Главни разлог стагнације МСП је управо одсуство стратешке визије и циљева будућег пословања и раста предузећа.

Недовољно знање из ове области, прецењивање сопствених способности, одбијање да се потражи помоћ спољних експерата су препознати као главни разлози аверзије власника/менаџера МСП према стратешком планирању. Непостојање стратегије

предузећа је често резултат недостатка знања МСП. Такође, као разлоге одсуства стратешког планирања власници МСП често наводе: ограничено време за обављање тих активности, недостатак људских и финансијских ресурса, недовољно развијену администрацију. Према томе, власници МСП често своје управљачке проблеме „решавају у ходу“, тако да једноставно немају времена да развијају детаљне планове (Стефановић, 2019).

У складу с претходним, Анализа је показала да у 24% анкетираних МСП постоје одређене стратегије, а планови су заступљени у свега 20% анкетираних МСП, и то углавном у области производње и продаје, и који су често оперативног, а не стратешког карактера. У занемарљиво малом проценту МСП у узорку присутно је доношење пословних политика, као значајног сегмента формалног управљања. С друге стране, веће је учешће оперативних докумената, као што су правилници, процедуре и стандарди (збирно учешће 48%) у узорку анкетираних МСП, што се може довести у везу са потребом да се одређени процеси у производњи и другим операцијама регулишу правилницима и стандардима који постају неопходан услов у пословању и наступу на тржишту.

У поменутој анализи, такође се указује да је ниво образовања власника/менаџера МСП посебно значајно подручје истраживања стратешког менаџмента. Резултати теоријских и емпиријских истраживања су показали да високообразовани власници/директори имају више знања и способности за избор најбољег решења организационог развоја.

Стратешко управљање и планирање, инжењеринг и истраживање и развој су области у којима су анкетирани власници/менаџери МСП идентификовали највећу потребу за стручним кадровима. У складу с тим, у анализи се закључује да власници/менаџери МСП препознају значај стратешког планирања за свој будући раст и развој, али да често немају довољно инструмената и ресурса (финансијских) да привуку стручњаке из те области. Поред тога, истиче се да МСП тешко могу привући таленте из одређених области, а још теже их могу задржати. Најчешћи разлози за то су што микро и мала предузећа не могу понудити високе зараде и друге материјалне користи (награде, провизије, бонусе и сл.), као ни нематеријалне бенефите у односу на велика предузећа (Стефановић, 2019).

### ***3.3.5 Сличности и разлике МСП и великих предузећа у погледу менаџмента знањем***

У литератури (Coyte et al., 2012; Eze et al., 2013; Wee и Chua, 2013; Pour и Asarian, 2019; Wong и Aspinwall, 2004; Wong, 2005; Daud, 2012; McAdam и Reid, 2001), истакнут је економски значај малих и средњих предузећа, а посебно то како се мала и средња предузећа разликују од великих организација не само по величини, већ по многим аспектима, укључујући и управљање знањем. Постојећа литература указује на то да велике организације доминирају у имплементацији менаџмента знањем, као и да се већи део истраживања на тему менаџмента знањем односи на велике организације. Међутим, у литератури је препознато да, мала и средња предузећа поседују карактеристике које су својствене само њима, што заузврат указује да се они баве менаџментом знањем на другачији начин од великих организација, и да је и њима без обзира на величину и друге карактеристике неопходно управљање знањем.

Као и у великим организацијама, и у малим и средњим предузећима људима, да би обављали свој посао, потребна су одговарајућа и ажурна знања. Такође, запослени морају да знају шта њихове колеге знају, да се повезују са њима и да међусобно деле знање. Такође, као и великим предузећима, тако и МСП су неопходни одговарајући начини чувања знања. У складу с тим, не само у великим организацијама, већ и у МСП управљање знањем је подједнако важно, и оправдано је посветити пажњу менаџменту знањем и у МСП (Wong и Aspinwall, 2004).

Мала и средња предузећа су ограничена недостатком ресурса, за разлику од великих организација, и нису у могућности да се такмиче са великим организацијама, али је зато знање ресурс од непроцењиве вредности за МСП (Wong и Aspinwall, 2004).

Посматрајући велика, мала и средња предузећа, питање управљања знањем у МСП неће бити смањена или умањена верзија искустава великих предузећа. Као и други аспекти пословања, и управљање знањем разликује се у великим предузећима и МСП. Пре свега када се говори о МСП, треба дати јасну дефиницију МСП, за коју и OECD и Storey наводе да није јединствена и једнообразна. Зато је од кључног значаја пре свега разумети карактеристике МСП (Wong и Aspinwall, 2004).

Разлике између МСП и великих организација најчешће се огледају у организационој култури и организационој структури (Wee и Chua, 2013). Једна од главних карактеристика МСП је нижи степен бирократије, централизовано доношење одлука, углавном на нивоу власника/менаџера и већи степен социјализације између запослених који раде у непосредној близини. Организациона структура је мање сложена и ретко формализована, и углавном се састоји из три нивоа – власника, кључних менаџера и запослених. Насупрот томе велике организације имају више бирократску структуру која утиче на то да спорије инкорпорирају билу коју нову иницијативу (Wee и Chua, 2013; Egbu et al., 2005; Wong и Aspinwall, 2004). Због бирократске структуре и сложености у великим организацијама, многе од карактеристика управљања знањем могу се постићи само применом информационо-комуникационих технологија, које су више одраз карактеристика великих предузећа него стварних захтева менаџмента знањем (Sparrow, 2001) .

McAdam и Reid (2001) анализирајући приступ менаџменту знањем у МСП и великим организацијама, истичу да МСП имају одређене недостатке у погледу управљања знањем у односу на велике организације. Док велике организације увелико разумеју значај управљања знањем и имплементирају га у своје пословање, МСП имају више механички поглед на овај процес, мање уочене користи од управљања знањем, у недовољној мери системски приступ управљању знањем, па чак и ограничен речник у овој области. Такође, истичу да МСП недостаје разумевање процеса менаџмента знањем или да су тек на почетку схватања коју предност им омогућава примена овог процеса, и самим тим су знатно спорија у усвајању формалне и системске праксе управљања знањем.

У свом раду, аутори указују на Veijerse's (2000) истраживања у погледу праксе менаџмента знањем у МСП на стратешком, оперативном и тактичком нивоу, на основу чега је закључио да су на оперативном нивоу препознати различити инструменти менаџмента знањем, али да на стратешком и тактичком нивоу једва да постоји формално формулисана политика управљања знањем.

Међутим, аутори Coyte et al., (2012) у свом раду истичу разлику између МСП и великих организација у формализовању управљачких процеса. У МСП управљачки

процеси најчешће се одвијају као неформални процеси, док су у великим организацијама ови процеси формализовани. Према томе, и управљање знањем, у МСП као процес, често је неформалан и ретко подржан информационим технологијама, за разлику од великих организација (Coyte et al., 2012; Hutchinson и Quintas, 2008). Такође, МСП највише се фокусирају на своје купце и тржиште, а много мање на стратешко планирање и побољшавања (Coyte et al., 2012).

Формализовање процеса за МСП додатно троши ресурсе и у крајњу руку може ограничити токове знања, а МСП често немају ресурсе за формалне процесе управљање знањем, као ни за информационе технологије у виду подршке, што не значи да МСП у одређеној мери не могу бити ефикасна у прикупљању, креирању и дељењу знања (Coyte et al., 2012).

Непостојање формалних процеса управљања представља значајну разлику МСП у односу на велике организације, и често доводи до губитака знања у МСП. С друге стране, поред мање управљачких слојева та неформалност омогућава МСП интензивнију комуникацију између руководства и запослених у целој организацији, бољу комуникацију са потенцијалним корисницима и добављачима. Краћа и директнија комуникација свакако је предност МСП, коју велике организације немају (Coyte et al., 2012; Egbu et al., 2005; Wong и Aspinwall, 2004).

Управо кроз такве односе долази до размене знања што и јесте његова кључна вредност, у односу на пуко поседовање знања. Неформалност за МСП, може имати и позитивне стране, а огледа се пре свега у погледу већих могућности за проток знања, флексибилност и агилност, коју велика предузећа тешко могу постићи (Coyte et al., 2012).

Coyte et al., (2012) цитирајући и друге ауторе (Alvarez и Busenitz, 2001; Sheehan et al., 2005; Hutchinson и Quintas, 2008; Nunes et al., 2006), у свом раду истичу да су МСП ефикасна у препознавању и интеграцији стручног знања из екстерних извора и да на тај начин постижу конкурентску предност, али да морају повећати своју способност у тражењу, дељењу, синтетизовању и примени новог и постојећег знања јер им је неопходно ажурно знање како би могли да се такмиче на тржишту.

Coyle et al., (2012) на основу свог истраживања, закључују да у анализираним МСП не постоји формално документована стратегија управљања знањем, али да је управљање знањем обухваћено организационом стратегијом која, такође, није формализована. Без обзира на непостојање уређеног процеса управљања знањем, и овакав приступ управљању знањем, кроз организациону стратегију омогућава флексибилност у обављању оперативних активности и агилност у интеракцији са купцима и реаговање на нове могућности.

Hudson et al., (2001), на основу анализиране литературе, истичу неколико карактеристика по којима се МСП могу разликовати од већих организација:

- персонализовано управљање уз мало преношења овлашћења,
- озбиљна ограничења ресурса у погледу финансија, радне снаге, као и управљања,
- пословање на ограниченим тржиштима и ослањање на мали број купаца,
- равна, флексибилна структура,
- неформална стратегија,
- добар потенцијал за иновативност,
- реактивни менталитет (чешће „гасе пожар“, него што делују проактивно).

Финансирање великог број запослених и одржавање скупе инфраструктуре, чини велике организације мање флексибилним за разлику од МСП. С обзиром на мањи број људи у малим и средњим предузећима, запослени у МСП се боље познају и самим тим међу запосленима постоји веће поверење и већи је степен социјализације, у поређењу са великим организацијама. Запослени у МСП сарађују у непосредној близини, из мањих канцеларија, док у великим предузећима пословни простор обухвата више нивоа једне зграде или чак неколико земаља широм региона (Wee и Chua, 2013).

Управо та близина и отворен радни простор, у МСП, омогућава брзу и беспрекорну размену информација, што у великим предузећима није могуће. Обично, у МСП не постоје формалне листе добављача и листе контаката, јер сарађују са мање организација, за разлику од великих предузећа.



Покретачи имплементације система менаџмента знањем у МСП, пре свега, могу бити власници који су најчешће и главни менаџери у МСП, јер прате сваки аспект пословања МСП. Као такви, требало би да имају дубље и јасније разумевање кључних питања у вези са знањем у организацији, што им с једне стране, пружа и прилику да буду узори и да дају добре примере показујући жељено понашање када је у питању стварање, дељење и примена знања (Wong и Aspinwall, 2004).

С друге стране, власници своју пажњу често фокусирају на главне процесе и ограничени су временом јер воде бригу о сваком аспекту пословања, за разлику од великих организација где постоји више слојева менаџмента, и неке улоге и одговорности се могу поделити на менаџере нижег нивоа. Већини менаџера МСП недостају менаџерске вештине и компетенције, јер немају честе формалне обуке у вези са стицањем додатних вештина. Обично менаџери МСП добро познају своје производе и услуге, али им често недостају потребне вештине за ефикасно управљање пословањем, али и вештине из области информационих технологија. У недостатку тих вештина најчешће не виде потребу за имплементацијом менаџмента знањем (Wong и Aspinwall, 2004).

Најчешће МСП немају посебно одељење за истраживање и развој, нити могу да издвоје средства за ове активности, које су основа за креирање интерног знања. МСП у недостатку ресурса, не могу да обезбеде експериментисања са новим начинима рада, јер не могу да приуште себи време за учење на грешкама. У складу с тим, креирање новог знања у МСП реализује се знатно спорије него у великим организацијама (Wong и Aspinwall, 2004; McAdam и Reid, 2001).

Мала и средња предузећа имају близак и директан контакт са својим купцима и на тај начин повећавају своју способност прикупљања и стицања знања од својих купаца, за разлику од великих организација које имају индиректан контакт са купцима јер се углавном ослањају на истраживања консултантских кућа. Самим тим, велике организације имају мање шансе, у односу на МСП, да добију знање из прве руке. Разноврсна и огромна база купаца код великих организација њихов процес стицања знања чини споријим и сложенијим (Wong и Aspinwall, 2004).

Велике организације имају веће капацитете и више ресурса за одржавање складишта знања, за разлику од МСП. У складу с тим, знање у МСП обично се складишти у главама власника или одређених појединаца. Према томе, МСП носе већи ризик од губитка знања у случају одласка појединаца, него велике организације.

У МСП је много мање људи и самим тим боље се познају и имају бољу представу о степену стручности њихових колега и са ким да се консултују ако су им потребна одређена знања или информације. Због тога је, с једне стране МСП једноставније да организују прећутно знање нпр. кроз профилисање запослених или формирање листе запослених који познају одређену област. С друге стране, због недостатка времена и финансијских ресурса теже им је да организују експлицитно знање. У чему се огледа још један разлика МСП и великих организација (Wong и Aspinwall, 2004).

Још једна разлика МСП, у односу на велике организације, огледа се у начину и могућностима задржавања знања. У пракси МСП, у недовољној мери разматрају задржавање знања и немају уграђену иницијативу за задржавање знања у дневне активности (Martins и Mayer, 2012; Bairi et al., 2011; DeLong, 2004).

Познато је да управљање знањем утиче на перформансе организације. Међутим, МСП и велике организације се разликују и по том аспекту пословања. Резултати истраживања показују да МСП морају више да се фокусирају на стицање знања у циљу побољшавања финансијских перформанси, а у циљу побољшавања нефинансијских на примену знања. Велике организације треба да се фокусирају на примену знања да би побољшале финансијске перформансе, а да би оствариле боље нефинансијске резултате да се усмере на конверзију знања.

Како у великим предузећима, тако и у МСП, неопходно је управљати организационим знањем као стратешким ресурсом. Управљање знањем све више добија на значају када су у питању МСП, зато је неопходно да МСП што боље разумеју однос између управљања знањем и других процеса у организацији. Правилно разумевање повезаности менаџмента знањем и осталих делова организације помаже руководиоцима малих и средњих предузећа да ефикасно

осмисле и имплементирају менаџмент знањем у складу са њиховим стратешким оријентацијама и жељеним резултатима пословања (Pour и Asarian, 2019).

Највећа слабост МСП огледа се у недостатку ресурса за развој и спровођење програма менаџмента знањем, али и у недовољном искуству у погледу управљања знањем.

МСП пре свега, недостаје разумевање процеса менаџмента знањем, или су тек на почетку схватања предности које нуди примена овог процеса, и самим тим су знатно спорија у усвајању формалне и системске праксе управљања знањем. Међутим, уколико би МСП искористила предности у погледу примене менаџмента знањем -, које се огледају у бржем и централизованом доношењу одлука углавном на нивоу власника/менаџера, већем степену социјализације и поверења између запослених који раде у непосредној близини, мање сложенеј организационој структури, - свакако би допринела бар покретању иницијативе за успостављање оваквог једног процеса.

### ***3.3.6 Повезаност стратегије менаџмента знањем и пословне стратегије***

У литератури је већ идентификовано да је менаџмент знањем један од кључних фактора успеха сваке организације, и да треба бити део пословне стратегије јер у том смислу доприноси побољшавању укупних перформанси организације (Russ et al., 2006; Daud, 2012).

Heisig (2014) у оквиру глобалне студије (Knowledge Management – Advancements and Future Research Needs - ВAM 2014) чији је циљ био и идентификовање будућих истраживачких потреба у области менаџмента знањем, истиче потребу за истраживањем односа између стратегије организације и менаџмента знањем. Учесници ове студије истичу да би кроз истраживање односа ова два феномена требало боље објаснити њихову међусобну повезаност. Усклађивање стратегије организације и менаџмента знањем је препорука студије. У том смислу, кроз истраживања, треба дати одговоре на питања како спровођење процеса управљања знањем подржава стратегију организације и која је улога управљања знањем у стратегији, као и то како повезати ове две стратегије, тј. изградити стратегију менаџмента знањем која се уклапа у пословну стратегију. У циљу добијања

одговора на ова питања потребно је истражити и факторе који то омогућавају. Стручњаци у овој студији истичу да је значајно истраживати утицај повезивања ова два феномена на учинак организације. Такође, важно питање је и модел који ће омогућити имплементацију менаџмента знањем.

Постојање везе између управљања знањем и пословне стратегије је тема о којој се често говори и која је подржана кроз истраживања у литератури, али стварно повезивање је реткост у пракси. Степен до кога организације покушавају да повежу своје знање са стратегијом, повезан је са мером до које се њихов производ или услуга заснива на знању. Такође, један од показатеља у којој мери се знање посматра стратешки, је организациона веза између оних који су одговорни за стратегију и оних који су одговорни за процес управљања знањем (Zack, 1999).

Zack (1999) прави разлику између термина стратегија знања и стратегија управљања знањем. Стратегија знања је стратегија заснована на знању. То је уствари конкурентска стратегија организације изграђена на основу ресурса знања и способности организације. Стратегија знања је усмерена на разумевање питања које је знање стратешко и зашто. Да би организације формулисале стратегију, морају да знају своје предности и слабости у погледу својих ресурса и способности, и да познају конкурентско окружење (прилике и претње). Када организација утврди своје могућности, претње, предности и слабости у вези са знањем, након тога може да управља празнинама у знању или вишком знања. А те активности су део стратегије управљања знањем. Организација реализује и усмерава процесе и користи инфраструктуру да би стекла, створила и поделила знање за формулисање стратегије што у суштини представља стратешко управљање знањем. Резултати стратешког управљања знањем могу да се примењују за формулисање стратегије знања.

Уколико постоји стратешко управљање знањем, може се рећи да постоји и оперативно управљање знањем. Поред знања које је неопходно за формулисање стратегије, организације морају да знају и како да добро ураде одређене ствари да би реализовале своју стратегију. То је део који се односи на оперативно управљање знањем. Оперативно управљање знањем подражава свакодневне активности и процесе који су неопходни за извршење стратегије организације (Zack, 1999).

Ако се знање посматра као најважнији стратешки ресурс, онда пословна стратегија организације треба да одражава улогу знања у такмичењу са конкурентима (Zack, 1999).

Када се дефинише веза између стратегије и знања, онда се аспекти стратешког управљања конфигуришу тако да се појачају предности знања, смање слабости знања, да се остваре користи на основу конкурентске могућности засноване на знању и ублаже претње засноване на знању (Zack, 1999).

Тамо где знање представља снагу организације, управљање знањем треба усмерити на омогућавање размене и дељења знања и на одржавање јаке конкурентске позиције знања. Тамо где су добре прилике, управљање знањем се може фокусирати на искоришћавање знања за стварање нових производа или услуга из или лоцирање нових тржишта за своје знање. Ако је знање слабост, управљање знањем се мора фокусирати на стицање знања. Тамо где се назире претње, управљање знањем мора да се усредсреди на обезбеђивање нових могућности учења и стицања способности како би организација ојачала у погледу позиције знања (Zack, 1999).

Sun и Chen (2008) указују на значај усклађивања пословне стратегије и менаџмента знањем, уз подршку информационих технологију. Аутори предлажу модел у коме коегзистирају пословна стратегија, стратегија управљања знањем и ИТ стратегија.

Roug et al., (2019) идентификују факторе који утичу на стратешко усклађивање пословне и стратегије менаџмента знањем. Аутори сматрају да су улагања у менаџмент знањем безуспешна управо због непостојања усклађености са формулисањем пословне стратегије. Након идентификовања, одредили су приоритет фактора у погледу утицаја на усклађивање стратегија. У идентификоване факторе спадају: култура заснована на знању, управљање знањем, стратешки приступ менаџменту знањем, комуникација, подршка врховног менаџмента, могућности људских ресурса, окружење и конкуренција, могућности ИТ управљања. Аутори закључују да се користи од улагања у знање могу постићи ако подржавају основно пословање и циљеве организације, као и да је однос између пословне стратегије и стратегије менаџмента знањем кључни фактор успешне

примене менаџмента знањем. За будућа истраживања предлажу примену регресионе анализе у циљу утврђивања односа између две стратегије и утицаја идентификованих фактора на тај однос.

Ngah и Wong (2019) анализирањем литературе, посебно теорије засноване на ресурсима, закључују да је знање кључни интерни ресурс МСП који мора бити интегрисан у процес формулисања стратегије.

Аутори сматрају да је посвећеност МСП у примени менаџмента знањем од суштинске важности за стицање и одржавање конкурентске предности. Али, посвећеност менаџменту знањем и даље није на завидном нивоу, тј. да организације не интегришу менаџмент знањем у своје стратешке моделе.

У погледу избора стратегија позивају се на Porter-а (1985), а у свом истраживању користе стратегију вођства у трошковима и стратегију диференцијације. Њихово истраживање показује да менаџмент знањем има позитиван утицај на конкурентне стратегије, али немају сви процеси менаџмента знањем исти утицај на обе стратегије. Стицање знања има позитиван и значајан ефекат на стратегију вођства у трошковима, али не утиче на стратегију диференцијације. Супротно томе, примена знања има значајан утицај на стратегију диференцијације, али не и на стратегију вођства у трошковима. Занимљиво је да стварање знања нема утицаја на конкурентске стратегије. Ипак, ширење знања, складиштење и заштита знања показали су ефекте на стратегију диференцијације, али не и на стратегију вођства у трошковима. Аутори закључују да је то вероватно тачно јер у малим и средњим предузећима већина знања остане у оквиру највишег менаџмента. Такође, МСП у Малезији су склона прихватању стратегије диференцијације када је у питању надметање на тржишту. Кроз ову стратегију МСП могу створити квалитетније и иновативније производе или услуге.

Однос између стратегије менаџмента знањем и пословне стратегије у циљу побољшавања пословних перформанси, такође је предмет истраживања у литератури (Meroño et al., 2004; Pour и Asarian 2019).

У оквиру студије, аутори (Мерођо et al., 2004) дају и преглед алата и инструмената који олакшавају управљање организационим знањем. Након приказа инструмената пружају препоруке организацијама како да изаберу најбоље инструменте у складу са својом структуром.

На основу анализирања литературе, аутори Мерођо et al., (2004) су развили теоријски оквир према коме успех иницијативе за управљање знањем захтева усклађеност са пословном стратегијом, у супротном организација ће остваривати ниже перформансе.

У оквиру истраживања, спроведена је студија случаја на четири МСП која послују у различитим делатностима. Резултати показују да постоји повезаност између стратегије менаџмента знањем и пословне стратегије, али и да су врста делатности, величина и животни век фактори који утичу на повезивање ове две стратегије, а тиме и на остваривање бољих перформанси. Све то приказују кроз теоријски модел за који наводе да треба бити проверен кроз емпиријско истраживање, а не да остане само на студији случаја.

Из угла величине организације, аутори Мерођо et al., (2004) закључују да веће организације више управљају знањем путем стратегије кодификације, док мале више користе стратегију персонализације. У том контексту њихов закључак је да, порастом величине организације расте и вероватноћа коришћења стратегије кодификације у управљању знањем. Додатно, истичу да величина организације утиче на просторно дељење знања, и самим тим веће организације, на више географских локација имају тенденцију да кодификују своје знање. Супротно томе, када не постоје географске препреке за дељење знања организације могу преферирати персонализацију знања.

У оквиру студије Heisig et al., (2016), када је у питању утицај менаџмента знањем на резултате пословања, експерти сматрају да ту мора да постоји јака веза менаџмента знањем и стратегије. Указују да је главни проблем у управљању знањем то што организације не разумеју сопствену стратегију нити моделе пословања. Уколико није јасно која је стратегија на првом месту, тешко их је и повезати. Такође, један од учесника истиче да је у данашње време занимљиво то

што људи гурају гомилу неких активности у вези менаџмента знањем, а немају стратегију. Није им јасно како се људи крећу, ако немају мапу свог кретања, тј. где желе да стигну и шта треба да предузму да би тамо стигли.

Стручњаци саветују да, уколико организација жели да напредује, прво мора да има пословну стратегију, па тек онда стратегију менаџмента знањем, а затим да гледа како да их повеже. Како би се постигао синергијски ефекат ове две стратегије, стручњаци сматрају да менаџмента знањем треба везати за пословне резултате. Управо мисле да организацијама недостаје та веза и да из тих разлога пропадају. У складу с тим, стручњаци имају чврсто мишљење да би менаџмент знањем имао успех у организацији, треба га повезивати са пословном стратегијом, а затим успоставити везу са пословним резултатима.

Dayan et al., (2017) сматрају да су стратегија и менаџмент знањем значајни фактори за успех организације и циљ им је да истраже однос ова два феномена. Истраживање је засновано на анализирању литературе и интервјуисању стручњака и практичара из ових области. Анализирањем добијених резултата аутори су дошли до закључка да је менаџмент знањем значајан фактор у процесу формулисања и спровођења стратегије. Аутори су направили кратак водич са питањима, који се заснивао на досадашњим истраживањима аутора Scholl и Heisig, (2003) и Scholl et al., (2004) и основним димензијама из модела менаџмента знањем Lehaneу et al., (2004) и Heisig (2009) који су прихваћени у Европи (CEN, 2004) и Азији (APO, 2009). Резултати истраживања показују да 41% испитаника сматра да је однос између стратегије и менаџмента знањем веома важан, 23% да је важан, а само 3% сматра да је овај однос небитан. Аутори закључују да је менаџмент знањем значајан фактор за процес дефинисања и спровођења стратегије организације, односно да су ова два феномена у директној узајамној вези.

Azyabi et al., (2012) спровели су студију међу 143 малих и средњих предузећа у Саудијској Арабији у оквиру које су утврђивали однос између оријентације стратешког управљања знањем и стратешке пословне оријентације међу МСП. Резултати истраживања су показали да постоји позитиван и значајан однос између управљања знањем и његових димензија са стратешком пословном оријентацијом МСП.



Nazari et al., (2022) истражују ефекат управљања знањем на пословне стратегије, посебно на Портерове генеричке конкурентске стратегије у банци Melli у Ирану. Популацију за потребе истраживања сачињавали су сви запослени у филијалама банке у Техерану. Податке су прикупили путем упитника који су прилагодили на основу Lawson's (2003), Lee et al., (2015) и Портеровог упитника о генеричким стратегијама. Добијени резултати показују да су димензије организације, складиштења, ширења и примене знања значајни предиктори конкурентних пословних стратегија за Melli банку. Такође, аутори закључују да у данашњем конкурентном свету организације могу да опстану уколико имају капитал као што је знање, јер је данас за успех потребно стећи одговарајућа знања.

Да би заузела одговарајућу позицију на конкурентном тржишту неопходно је да организација усвоји одговарајуће стратегије и фокусира се на њих. Уколико, организација може да управља постојећим знањем и предузме неопходне кораке за стицање знања, права стратегија се може усвојити у односу на то знање, јер се уз право знање могу предвидети сви неопходни услови и донети најбоља одлука. У складу с тим, постојање процеса управљања знањем у организацији биће веома важан фактор у избору пословне стратегије. На крају, аутори истичу да се у циљу постизања пословне стратегије и успеха, Melli банке морају посебно позабавити знањем у смислу да управљају њиме на прави начин и стално га развијају, јер што је организација успешнија у одржавању свог знања, лакше ће се и боље такмичити са својим конкурентима (Nazari et al., 2022).

Toit и Steyn (2011) у свом раду посматрају повезивање управљања знањем и пословне стратегије као суштину успешног управљања знањем у сваком предузећу. Аутори сматрају да знање игра кључну улогу у конкурентности предузећа и да стога представља критичну компоненту стратегије предузећа.

Традиционално, већина предузећа управља знањем *ad hoc*, што резултира дуплирањем посла, недоследним радним праксама и губитком важног организационог знања када запослени оду у пензију или напусте предузеће. Међутим, да би предузећа била успешна, неопходно је да препознају да је од фундаменталне важности да знањем управљају у контексту целокупног пословања (Toit и Steyn, 2011).

Ioannis и Belias (2020) истичу допринос управљања знањем стратешком развоју организација. Аутори указују да је важно да менаџери на свим нивоима схвате везе између стратешког управљања и управљања знањем које воде до високих перформанси. Њихов циљ је био истицање додатне вредности повезивања знања и стратешког управљања за постизање циљева организације.

Igartua et al., (2021) на основу прегледа литературе о постојећим пословним стратегијама и процесима и моделима зрелости менаџмента знањем предлажу методу која помаже МСП да се фокусирају на процесе менаџмента знањем из стратешке перспективе. У примени методе полази се од стратешке тачке гледишта, тј. тачке са које предузеће процењује кључно знање потребно за постизање боље конкурентске предности данас и/или у будућности. У суштини, примена методе је усмерена на улогу менаџмента знањем као подршке пословној стратегији. Метода се заснива на стандардизованим стратегијама које би МСП требала да имају, процесима (деловима) менаџмента знањем и низом питања за сваку стратегију и сваки процес менаџмента знањем у смислу самооцењивања за процену зрелости. У складу с тим, при избору између приоритетних стратегија и сваке од делова/процеса менаџмента знањем је прилика за анализу зрелости менаџмента знањем што последицу има идентификацију могућности за побољшање.

Handtrack (2009) у својој дисертацији истражује који су суштински фактори успешне стратегије управљања знањем у малим и средњим предузећима на Новом Зеланду и у Уједињеном Краљевству. Резултати у дисертацији указују на одређене разлике међу испитаницима. Испитаници са Новог Зеланда у одређеној мери су више заинтересовани за концепт управљања знањем у односу на испитанике Уједињеног Краљевства. Такође, резултати показују да што су испитаници више упознати са концептом менаџмента знањем то је већа вероватноћа да су проактивнији у погледу управљања знањем на оперативном и стратешком нивоу. У складу с тим, и више се слажу да је овај концепт важан за њихово предузеће и самим тим и за привреду уопште.

Једно од питања које је Handtrack (2009) поставио у свом раду је „У којој мери менаџери или власници МСП стратешки управљају знањем? Добијене средње вредности показује да испитаници деле релативно слична мишљења и да нема

значајних разлика. Добијени резултати показују да се испитаници у просеку највише слажу, да су „свесни шта знају као организација” и да су „свесни кључног знања које немају, али које треба да стекну да би били конкурентни у будућности“. Међутим, занимљиво је и да се испитаници из МСП који се баве међународним пословањем на Новом Зеланду мање слажу са ове две тврдње. Испитаници се у просеку најмање слажу са тврдњом да „имају дугорочни пословни план који је доступан свим запосленима“ и да је „њихов дугорочни план довољно јасан да могу да идентификују знање потребно за његово спровођење“. Ипак неизвесно је колико МСП стварно има дугорочни план који једноставно није доступан свим запосленима, а колико њих уопште нема дугорочни план. На основу добијених резултата аутор указују на то, да су МСП углавном заокупљена свакодневним основним пословним активностима и према томе су мање фокусирана на стратешка питања као што је поседовање приступачног дугорочног пословног плана који је такође довољно јасан да идентификује знање потребно за његово спровођење.

У великој мери овим истраживањем су потврђене тврдње из литературе да, мала и средња предузећа имају оперативни, а не стратешки фокус, да им недостаје правилно разумевање процеса менаџмента знањем, као и то да имају тенденцију да практикују елементе управљања знањем, али релативно несвесно, и да су спора у усвајању формалне и систематске иницијативе за менаџмент знањем. Поред тога, налази овог истраживања су оповргли аргумент који наводе неки аутори да лидери у МСП генерално немају свест о важности управљања знањем.

Аутор у свом раду истиче да виши менаџери малих и средњих предузећа у обе земље придају значај управљању знањем као релевантном и корисном концепту, што је у супротности са тврдњом да у сектору МСП постоји релативно ниска компетентност и зрелост у погледу менаџмента знањем. Генерално, виши менаџери се морају боље упознати са овим концептом у будућности како би имплементирали његове аспекте и идеје у свакодневну праксу.

У раду се такође истиче, да је већа вероватноћа, да ће се испитаници из већих МСП боље упознати са овим концептом и понашати проактивније у погледу управљања знањем него испитаници из мањих МСП. МСП предузимају неке аспекте управљања знањем, али је то више неформално и на оперативном нивоу, него на

стратешком. У процесу стварања и размене знања најчешће су укључени купци и добављачи, док се други извори или заинтересоване стране релативно ретко разматрају. МСП интерно деле знање углавном путем механизма заснованих на људима, док су напреднији алати намењени за систематско прикупљање и складиштење знања мање уобичајени међу испитаницима. Примарну одговорност за прикупљање и размену знања виши менаџери (испитаници) приписују углавном себи и релативно мало одговорности преносе на друге запослене или стручњаке (Handtrack, 2009).

Анализирање односа менаџмента знањем и пословне стратегије организације, њиховог усклађивања и повезивања, предмет су већег броја студија чији се закључци свODE на то, да је тај однос позитиван, односно да менаџмент знањем позитивно утиче на пословну стратегију и обрнуто (Nikabadi и Nakaki, 2019; Bolisani и Bratianu, 2017; Yang и Ying, 2015; Sundiman, 2018; Naik и Chandran, 2017; Alyoubi, 2015; Conley и Zheng, 2009; Hron, 2006; Alhamoudi, 2010; Chaudhary, 2014; Gourova et al., 2014; Scurtu и Neamtu, 2015). На самом крају овог поглавља, у табели 27, дат је преглед литературе према областима истраживања које се односе на менаџмент знањем.

Такође, интегрисање знања у процес стратешког управљања предлог је одређеног броја аутора (Ahmed и Elhag, 2017; Ahmad и Idris, 2008; Chinowsky и Carrillo, 2008; Godinho da Costa и Rezende, 2018).

У литератури посебно се истиче значај повезивања ове две стратегије у МСП, али и то да та повезаност у пракси није баш на завидном нивоу (Gomezelj et al., 2011; Doan et al., 2011; Azyabi et al., 2012; Samir, 2020; Gourova, 2010; Marques Júnior et al., 2020; Handžić, 2006; Beijerse, 2000). Правила усклађивања стратегије менаџмента знањем и пословне стратегије нису иста за све типове организација, тј. не могу да се пренесу из великих организација на мале организације (Bagnoli и Giashetti, 2015; Desouza и Awazu, 2006). У малим организацијама обично једна особа доноси одлуке и о једној и о другој стратегији што повећава вероватноћу усклађивања ове две стратегије.

Такође Vagnoli и Giashetti (2015), сматрају да је усклађивање стратегија у малим организацијама максимално јер постоји само један кључни стратешки доносилац одлуке – власник/менаџер. Власник-менаџер савршено разуме конкурентску улогу знања, нарочито ако је њихова глава најкритичније складиште знања у организацији. На тај начин могу укључивати своје знање у доношење стратешких одлука дајући знању конкурентски фокус.

У МСП, личност власника/менаџера, вештине, одговорности, ставови и понашање имају одлучујући утицај на стратегију организације. Он/она има значајан утицај у подршци програмима и пракси организационог знања. МСП, међутим, имају различите организационе снаге у управљању организационим знањем на основу своје величине и структуре (Egbu et al., 2005).

Табела 27: Преглед литературе прама областима истраживања

Област истраживања	Аутори и година	
Подаци, информације и знање	Ackoff (1989); Davenport и Prusak (1998); Becerra et al., (2001); Бобрек и Ивановић (2017).	
Организационо знање	Tsoukas и Vladimirou (2001); Bollinger и Smith (2001); Hasnanin (2015); Gross et al., (2016).	
Процеси менаџмента знањем	Beesley и Cooper (2008); Kaziliūnas (2012); Kucza (2001); Alavi и Leidner (2001); Tiwana (2000); Rastogi (2000); Sydanmaanlakka (2002); CWA 14924-1:2004.	
Задржавање и губитак знања	Bessick и Naicker (2013); Levallet и Chan. (2018); Wikström et al., (2018); Levy (2011); Farooq (2021); Liebowitz (2009).	
	Стратегија задржавања знања и фактори који утичу на задржавање знања	Martins and Meyer (2012); Durst et al., (2020); Ullah Khan Sumbal et al., (2021).
	Модел задржавања знања	Tseole и Marutha. (2021); Ensslin et al., (2020).
Приступци (модел) менаџменту знањем	Wiig (1993); Nonaka и Takeuchi (1995); Bukowitz и Williams (1999); Diakoulakis et al., (2004); Cepeda и Vera (2007); Kanapeckiene et al., (2010); Ahmed и Elhag (2017); Vorobyov et al., (2019); Shujahat et al., (2017); Santos и Takahashi (2013); Бобрек и Ивановић (2017); Moster и Snyman (2007); Јовановић (2009); Heisig (2014).	
Значај усклађивања пословне стратегије и менаџмента знањем	Sun и Chen (2008); Pour et al., (2019); Bolisani и Bratianu (2017); Dayan et al., (2017); Yang и Ying (2015); Heisig et al., (2016); Heisig (2014); Russ et al., (2006); Naik и Chandran (2017); Alyoubi (2015); Conley и Zheng (2009); Hron (2006); Ahmed и Elhag (2017); Ahmad и Idris (2008); Chinowsky и Carrillo (2008); Godinho da Costa и Rezende (2018); López-Nicolás и Meroño-Cerdán (2011); Wisnu et al., (2014); Cerchione и Esposito (2016); Snyman и Kruger (2004); Zack (1999).	
Прегледни радови из области менаџмента знањем	Yiu et al., (2013); Anand и Singh (2011); Heisig (2009); Heisig (2014); Elezi и Bamber (2018); Kanapeckiene et al., (2010); Tsai (2012); Haslinda и Sarinah (2009); Snyman и Kruger (2004).	

Област истраживања		Аутори и година
Прегледни радови из области менаџмента знањем у МСП		Durst и Edvardsson (2012); Cerchione et al., (2015); Massaro et al., (2016).
Менаџмент знањем у малим и средњим предузећима	Истицање специфичности за МСП	Wong и Aspinwall (2004); Handžić (2006); Wu et al., (2015); Chen и Huang (2014).
	Препреке за примену менаџмента знањем у МСП	Lefebvre et al., (2007); Bollinger и Smith (2001).
	Развој модела (оквира) управљања знањем у МСП	Montequín et al., (2006); Nunes et al., (2006); Ha и Lo (2018); Dotskika и Patrick (2013); Alawneg et al., (2009).
	Фактори који утичу на примену знања у МСП	Montequín et al., (2006); Tien et al., (2006); Wong (2005); Ansari et al., (2009); Migdadi (2008); Lin (2014); Shrafat (2017); Conley и Zheng (2009).
	Усклађивање пословне стратегије и стратегије менаџмента знањем у МСП	Bagnoli и Giashetti (2015); Azyabi et al., (2012); Pour и Asarian (2019); Ngah и Wong (2019); Marques Júnior et al., (2020); Ansari et al., (2009); Meroño et al., (2004); Gomezelj et al. (2011); Gourova (2010); Handžić (2006); Gourova et al., (2014); Beijerse (2000); Daud (2012).
	Процеси менаџмента знањем у МСП и њихов утицај на: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Перформансе</li> <li>– Конкурентност</li> <li>– Иновације (зелене иновације)</li> <li>– Одрживост пословања</li> </ul>	Coyte et al., (2012); Egbu et al., (2005); Eze et al., (2013); Wee и Chua (2013); Curado и Vieira (2019); Salojärvi et al., (2005); Polas et al., (2021); Ha и Lo (2018); Gomezelj et al., (2011); Upadhyay и Kundu (2019); Choochote (2012); Samir (2020); CWA 14924-3:2004.
	Задржавање знања у МСП	Doan et al., (2011); Todericiu и Boanta (2019); Massaro et al., (2016); Marques Júnior, et al., (2020); Liebowitz (2009); Levy (2011); Martins и Meyer (2012); Anbary (2017); Wee и Chua (2013); Bairi et al., (2011); DeLong (2004).
	Перцепција руководства	Bozbura (2007); Handžić (2006); Scuruu и Neamtu (2015).
	Утицај менаџмента знањем на процесу стратешког управљања	Nikabadi и Hakaki (2019); Bolisani и Bratianu (2017); Yang и Ying (2015); Sundiman (2018); Naik и Chandran (2017); Alyoubi (2015); Conley и Zheng (2009); Hron (2006); Alhamoudi (2010); Chaudhary (2014); Gourova et al., (2014); Scurtu и Neamtu (2015); Ferraresi et al., (2012).
Користи од примене менаџмента знањем у МСП	Egbu et al., (2005).	
Разлике МСП и великих организација у управљању знањем		Desouza и Awazu (2006); Daud, (2012); McAdam и Reid (2001); Tien et al., (2006); Wong и Aspinwall (2004); Ansari et al., (2009); Wong (2005); Pour и Asarian (2019); Wee и Chua (2013); Coyte et al., (2012); Eze et al., (2013); Hutchinson и Quintas (2008); Hudson et al., (2001); Sparrow, (2001).

## **4. АНАЛИЗА РЕЗУЛТАТА**

### **4.1 Уводно разматрање о анализи резултата**

Садржај овог поглавља приказује резултате спроведеног емпиријског истраживања, у оквиру четири одељка. Први део се односи на анализу карактеристика узорка, односно на анализу МСП и испитаника у узорку са аспеката демографских карактеристика. Приказана је структура МСП према делатности, величини (по броју запослених и укупном годишњем приходу у пословној години) и годинама постојања предузећа. Такође, приказана је структура испитаника (руководства МСП) према нивоу образовања, руководећем нивоу у предузећу и годинама проведеном на руководећој позицији.

Други одељак обухвата анализу ставова испитаника о познавању процеса менаџмента знањем, препознавању његовог значаја за предузеће, начину пружања подршке менаџменту знањем од стране руководства и његовог приступа менаџменту знањем, нивоу развијености културе менаџмента знањем као и нивоу примене процеса менаџмента знањем у МСП.

У трећем одељку приказана је анализа ставова испитаника о познавању области стратешког менаџмента, приступа руководства стратешком управљању у МСП и степену његове примене у МСП.

Четврти одељак садржи анализу утицаја процеса менаџмента знањем на фазе стратешког управљања, као и анализу значаја одређених аспеката руководства за примену стратешког управљања у МСП.

### **4.2 Демографске карактеристике узорка**

Истраживање је извршено на случајном узорку који се састоји од 171 микро, малих и средњих предузећа из производних и услужних делатности, у приватном сектору, који послују на територији Републике Србије. Испитаници у МСП су били власници или руководиоци, односно највиши, средњи или нижи ниво менаџмента.

У овом делу анализе биће приказана структура узорка према карактеристикама предузећа и демографским карактеристикама испитаника.

Анализа узорка обухвата:

- анализу и приказ МСП према следећим критеријумима: пословна оријентација (делатност предузећа), величина предузећа према критеријуму броју запослених, величина предузећа према критеријуму просечан годишњи приход и године постојања предузећа;
- анализу и приказ испитаника према следећим критеријумима: ниво образовања, руководећа позиција, проведено време на руководећој позицији.

Структура узорка према пословној оријентацији, приказана је у табели 28 и на слици 13.

Табела 28: Узорак: Расподела предузећа према пословној оријентацији (делатности)

Пословна оријентација	Број МСП	Процент
Услужно предузеће	<b>92</b>	<b>53,8</b>
Производно предузеће	34	19,9
И једно и друго	45	26,3
Укупно	171	100,0

Из табеле 28 и на основу слике 13, може се закључити да је у узорку највише заступљено 53,8% услужних предузећа, а најмање производних предузећа (19,9 %).



Слика 13: Узорак: Расподела предузећа према пословној оријентацији (делатности)

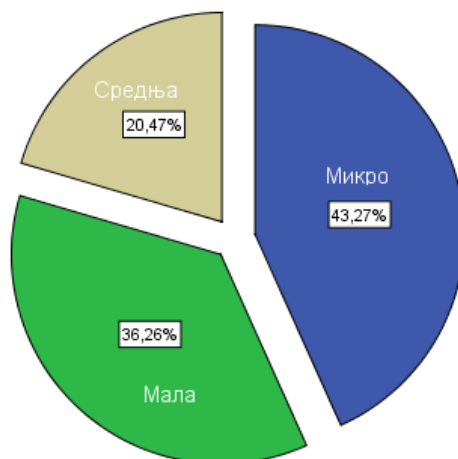


Расподела предузећа по величини према критеријуму просечан број запослених, приказана је у табели 29 и на слици 14.

Табела 29: Узорак: Расподела предузећа по величини према критеријуму просечан број запослених

Број запослених	Величина предузећа	Број предузећа	Процент
Од 1 до 9	Микро	<b>74</b>	43,3
Од 10 до 50	Мало	62	36,3
Од 51 до 250	Средње	35	20,5
Укупно		171	100,0

Расподела предузећа према величини (број запослених)



Слика 14: Узорак: Расподела предузећа према броју запослених

Као што се из табеле 29 види, према критеријуму број запослених, у истраживању је учествовало 74 (43,3%) микро предузећа, 62 (36,2%) малих предузећа и 35 (20,5%) средњих предузећа.

Подаци о структури узорка према укупном годишњем приходу у пословној години, приказани су у табели 30 и на слици 15.

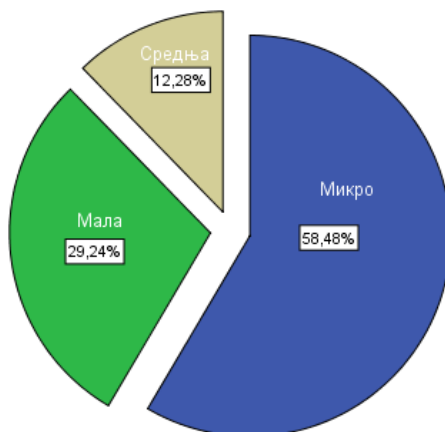
Табела 30: Узорак: Расподела предузећа према укупном годишњем приходу у пословној години

Просечан годишњи приход	Величина предузећа	Број предузећа	Процент
≤ 2 милиона	Микро	100	58,5
2 – 10 милиона	Мало	50	29,2
≥ 10 милиона	Средње	21	12,3
Укупно		171	100,0

На основу табеле 30 и слике 15, види се да је расподела предузећа тј. структура узорка другачија према критеријуму укупан годишњи приход. Према овом критеријуму, у истраживању микро предузећа су заступљена са 58,5 %, мала са 29,3%, а средња предузећа са 12,3%. Овај податак указује на то да, иако неко

предузеће по броју запослених спада у категорију средњег предузећа, према оствареном годишњем приходу припада категорији малог, или чак микро предузећа.

Расподела предузећа према величини (просечан годишњи приход)



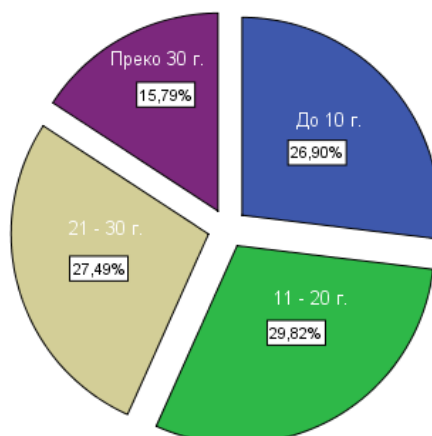
Слика 15: Узорак: Расподела предузећа према укупном годишњем приходу у пословној години

Према критеријуму године постојања предузећа (табела 31 слика 16), може се приметити да је расподела МСП приближно иста. Највећи је број МСП који постоје између 11 и 20 година, а најмањи је број оних који постоје преко 30 година.

Табела 31: Узорак: Расподела предузећа према годинама постојања

Године постојања предузећа	Број МСП	Процент
До 10 год.	46	26,9
11-20 год.	<b>51</b>	<b>29,8</b>
21-30 год.	47	27,5
Преко 30 год.	27	15,8
Укупно	171	100,0

Расподела МСП према годинама постојања



Слика 16: Узорак: Расподела предузећа према годинама постојања

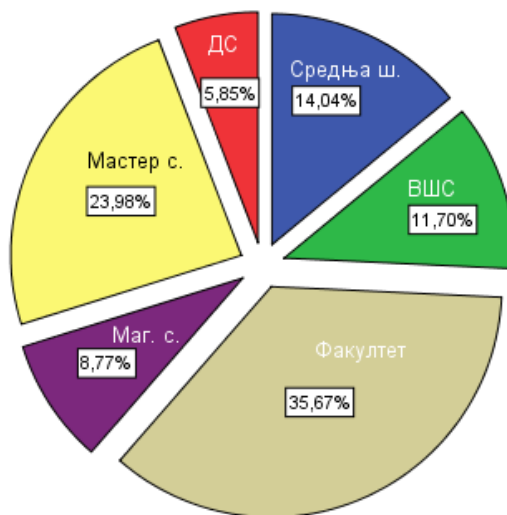
Након расподеле предузећа према дефинисаним критеријумима, разматрана је расподела испитаника тј. руководства.

Расподела испитаника према нивоу образовања дата је у табели 32 и на слици 17. Подаци у табели 32 указују на то да, највећи проценат испитаника (35,7%) има завршене основне академске студије или факултет, док је најмањи број руководиоца у МСП, у испитиваном узорку, са докторским студијама.

Табела 32: Узорак: Расподела испитаника према нивоу образовања

Ниво образовања		Број испитаника	Процент
1.	Средња школа	24	14,0
2.	Виша школа - Висока струковна школа	20	11,7
3.	<b>Основне академске студије - Факултет</b>	<b>61</b>	<b>35,7</b>
4.	Мастер студије	41	24,0
5.	Магистарске студије	15	8,8
6.	Докторске студије	10	5,8
Укупно		171	100,0

Расподела испитаника према нивоу образовања



Слика 17: Узорак: Расподела испитаника према нивоу образовања

С обзиром да, је најмањи број испитаника који имају завршене докторске студије даљом анализом утврђено је у којим предузећима, по величини у односу на број запослених, су испитаници са докторским студијама, а затим и на којој руководећој позицији се налазе. Добијени резултати су приказани у табели 33 и табели 34. На основу резултата види се да испитаници који имају завршене докторске студије припадају микро и малим предузећима, као и да су то најчешће власници МСП.

Табела 33: Расподела испитаника са докторским студијама по предузећима

Испитаници са докторским студијама	Величина предузећа		
	Микро	Мало	Средње
	5	4	1

Табела 34: Расподела испитаника са докторским студијама према нивоу менаџмента

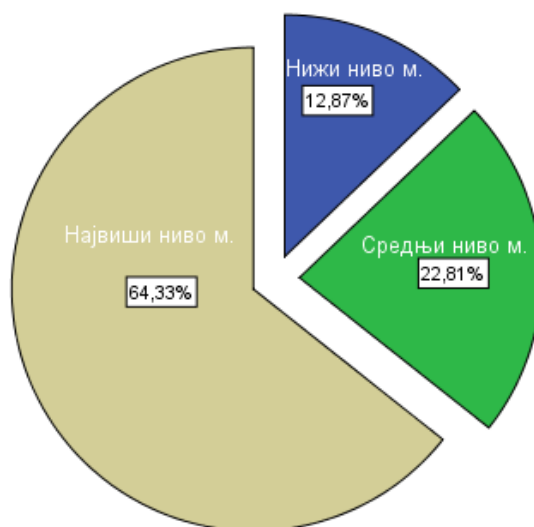
Испитаници са докторским студијама	Ниво менаџмента			
	Власник	Највиши ниво	Средњи ниво	Нижи ниво
	6	1	1	2

Следећи критеријум по коме је разматрана расподела испитаника у узорку односио се на положај испитаника у структури предузећа, односно ниво менаџмента. Добијени подаци приказани су у табели 35 и на слици 18. Подаци из табеле 35 указују да највећи део испитаника, односно више од половине (64,3%) који су учествовали у истраживању, припадају највишем нивоу менаџмента. Затим, испитаници који припадају средњем нивоу руководства заступљени су са 22,8%, док су испитаници који припадају најнижем нивоу руководства најмање заступљени, односно 12,9%.

Табела 35: Узорак: Расподела испитаника према положају у предузећу

Ниво менаџмента		Број испитаника	Процент
1.	Највиши ниво менаџмента	110	64,3
2.	Средњи ниво менаџмента	39	22,8
3.	Нижи ниво менаџмента	22	12,9
Укупно		171	100,0

Расподела испитаника према нивоу менаџмента



Слика 18: Узорак: Расподела испитаника према положају у предузећу

С обзиром да су испитаници у узорку били и власници предузећа, даљом анализом утврђено да ли су то власници микро, малих или средњих предузећа, као и који је њихов ниво образовања у испитиваном узорку.

На основу резултата у табели 36, уочава се да је у испитиваном узорку највише власника микро предузећа (50 испитаника), што чини 30% испитаника. Такође, највећи број власника (26 испитаника) предузећа је са завршеним факултетом, што чини 15% испитиваног узорка.

Табела 36: Расподела власника по предузећима према величини предузећа и нивоу образовања

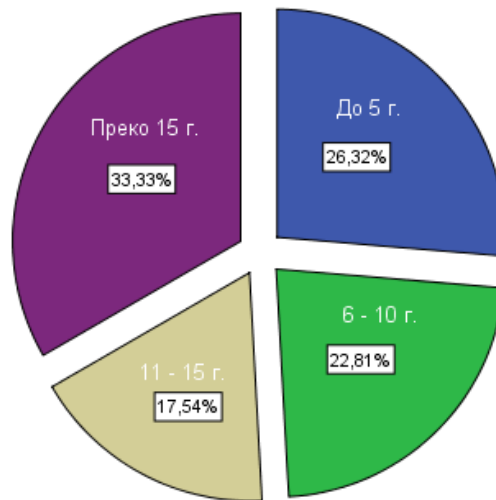
<b>Власник</b>		
	Број	% од укупног узорка
<b>Величина предузећа према броју запослених</b>		
<b>Микро предузеће</b>	<b>50</b>	29,24
Мало предузеће	22	12,86
Средње предузеће	4	2,33
<b>Ниво образовања</b>		
Средња школа	14	8,19
Виша школа	8	4,68
<b>Факултет</b>	<b>26</b>	15,20
Мастер студије	18	10,53
Магистарске студије	4	2,34
Докторске студије	6	3,51

Последњи критеријум по коме је приказана расподела испитаника, тј. руководства МСП су године проведене на руководећој позицији. Резултати у табели 37 и на слици 19 показују да је највећи број испитаника на руководећој позицији преко 15 година, а најмање је оних који су на руководећој позицији између 11 и 15 година.

Табела 37: Узорак: Расподела испитаника према проведеном времену на руководећој позицији

<b>Проведено време на руководећој позицији</b>		Број МСП	Процент
1.	До 5 год	45	26,3
2.	Од 6 до 10 год	39	22,8
3.	Од 11 до 15 год	30	17,5
4.	Преко 15 год.	<b>57</b>	33,3
Укупно		171	100,0

Расподела испитаника према проведеном времену на руководећој позицији



Слика 19: Узорак: Расподела испитаника према проведеним годинама на руководећој позицији

### 4.3 Резултати емпиријског истраживања менаџмента знањем у МСП у Србији

#### 4.3.1 Перцепција руководства менаџмента знањем у МСП

За утврђивање степена примене процеса менаџмента знањем значајно је истражити како се у МСП, у Србији, перципира менаџмент знањем, односно какво искуство у управљању знањем и мишљење о процесу менаџмента знањем има руководство МСП, и да ли препознају користи од његове примене. У наставку овог поглавља, анализирањем њихових ставова, дошло се до одговора на дефинисана истраживачка питања:

1. У којој мери руководство МСП познаје процес менаџмента знањем?
2. Да ли руководство МСП препознаје значај и корисност примене менаџмента знањем за пословање предузећа?
3. Какав је приступ власника или менаџмента управљању знањем?

Прво питања у упитнику (прилог 1), из групе питања везаних за познавање процеса менаџмента знањем, гласило је „Која од наведених изјава је најближа вашем искуству у управљању знањем?“ Понуђени одговори су обухватили тврдње од нивоа информисаности о процесу менаџмента знањем до нивоа успостављања и примене процеса, а од којих су испитаници бирали само једну.

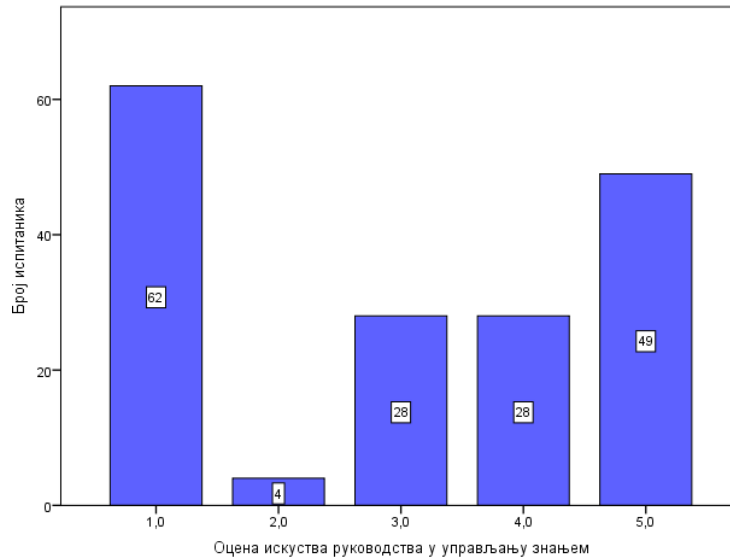
Одговори испитаника, приказани у табели 38 и на слици 20, показују да је у испитиваном узорку највећи број испитаника (62 од 171), односно 36,3% изабрало тврдњу „Нисам информисан о управљању знањем, али сам заинтересован да сазнам више“. На основу оваквих резултата може се закључити да већи број испитаника нема никаквог искуства у менаџменту знањем, али да су ипак заинтересовани да сазнају више о менаџменту знањем.

Табела 38: Искуство руководства у управљању знањем и тест сагласности са нормалном расподелом

	Искуство руководства у управљању знањем	Број испитаника	Процент	Tests of Normality Kolmogorov-Smirnov		
				Statistic	df	Sig.
1.	Нисам информисан о "Управљању знањем", али сам заинтересован да сазнам више.	62	36,3	,411	171	,000
2.	Нисам информисан о „Управљању знањем“ и нисам заинтересован да га применимо у предузећу.	4	2,3	,538	171	,000
3.	Нисам информисан о „Управљању знањем“, али сам заинтересован да га имплементирамо у предузећу.	28	16,4	,507	171	,000
4.	Планирали смо да успоставимо процес „Управљање знањем“, али још није завршен.	28	16,4	,507	171	,000
5.	Успостављен је и примењује се процес „Управљање знањем“.	49	28,7	,450	171	,000
	Укупно	171	100			

С друге стране, резултати указују да је њих 49 одговорило да је у њиховом предузећу успостављен и да се примењује процес менаџмента знањем, на основу чега би могло да се претпостави да 28,7% испитаника има искуства у реализовању овог процеса. Само њих 2,3% исказало је да нема искуства и да је незаинтересовано за примену.

Резултати у табели 38 намећу закључак да су одговори испитаника подељени у две групе, односно да постоји једна група коју чине руководиоци МСП који нису упознати са процесом менаџмента знањем, али су заинтересовани да стекну знања о менаџменту знањем, док другу групу чине руководиоци у чијим предузећима се примењује овај процес. Исти је процената (16,4%) оних који немају искуства са овим процесом, али су заинтересовани да га примене и оних који планирају да успостављају процес менаџмента знањем. Испитаници који нити су информисани, а ни заинтересовани за примену менаџмента знањем заузимају учешће у узорку са 2,3%.



Слика 20: Искуство руководства у управљању знањем

Ако се узме у обзир да се, у испитиваном узорку, само 28,7%, односно скоро једна трећина испитаника, изјаснила да је у њиховом предузећу успостављен и да се примењује менаџмент знањем, може се закључити да највећи део руководства МСП, преостале две трећине испитаника, нема искуства у примени процеса менаџмента знањем.

Имајући у виду да је основни приступ у истраживању базиран на узорку који чини руководство МСП, као и резултате претходне анализе о познавању процеса менаџмента знањем, значајно је истражити да ли су присутне разлике у искуству код претходно дефинисаних група, тј. руководиоца у МСП према нивоу образовања, нивоу менаџмента и броју година на руководећој позицији.

Такође, значајно је утврдити да ли постоје разлике у искуству у управљању знањем међу групама МСП у зависности од тога, да ли у предузећу постоји одговорно лице за управљање знањем и његовог укључивања у процес стратешког менаџмента.

Резултати Краскал-Волисовог теста (табела 39) указују да:

- постоји значајна разлика [ $\chi^2(5)=13,58$ ;  $p=0.019$ ] у искуству руководства у односу на нивоу образовања,
- постоји значајна разлика [ $\chi^2(2)= 15,727$ ;  $p=0.000$ ] у искуству руководства у односу на постојање одговорног лица за управљање знањем,



- постоји значајна разлика [ $\chi^2(1)= 14,272$ ;  $p=0.000$ ] у искуству руководства у односу на укључивање одговорног лица за управљање знањем у процес стратешког менаџмента.

На основу резултата, уочава се да различити ниво образовања, постојање одговорног лица за управљање знањем и његово укључивање у процес стратешког менаџмента доводе до статистички значајних разлика у искуству у управљању знањем међу руководиоцима МСП.

Може се закључити да се, искуство у управљању знањем, разликује у зависности од нивоа образовања и од тога да ли у предузећу постоји одговорно лице за управљање знањем и колико је оно укључено у процес стратешког менаџмента. Руководећа позиција и време проведено на руководиој позицији не утичу на искуство у управљању знањем.

Табела 39: Краскал-Волисов тест искуства руководства у управљању знањем

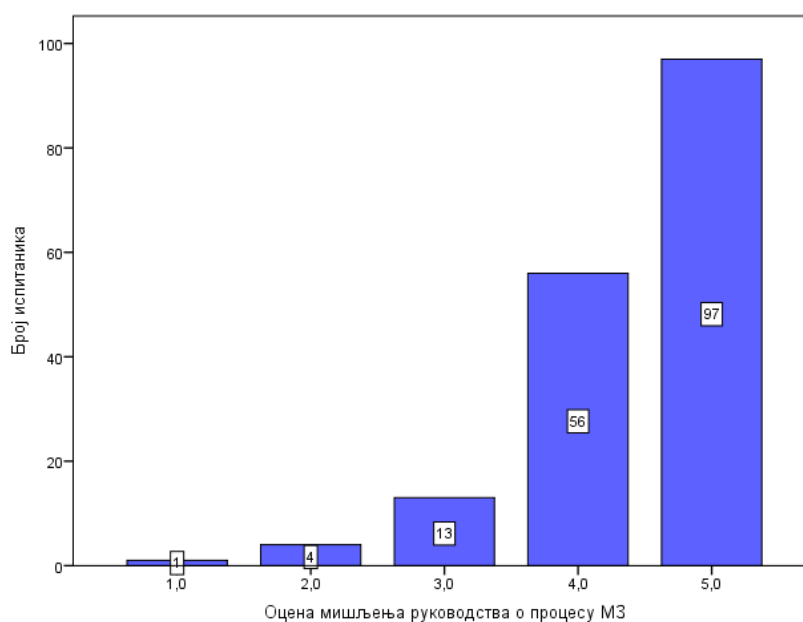
Карактеристике руководства и предузећа	Искуство у управљању знањем		
	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
<b>Ниво образовања</b>	13,580	5	<b>,019</b>
Ниво менаџмента	,139	2	,933
Проведено време на руководиој позицији	,799	3	,850
<b>Постојање одговорног лица за управљање знањем</b>	15,727	2	<b>,000</b>
<b>Укључивање одговорног лица за МЗ у процес СУ</b>	14,272	1	<b>,000</b>

Питање везано за познавање процеса менаџмента знањем, гласило је „Која од наведених изјава најбоље описује ваше мишљење о управљању знањем?“. Понуђени одговори (табела 40), од којих су испитаници бирали само један, обухватили су одговарајуће тврдње на основу којих треба сагледати да ли руководство препознаје значај и корисност менаџмента знањем.

Резултати (табела 40 и слика 21) показују да је у испитиваном узорку највећи број испитаника (97 од 171), односно 56,7%, изабрало тврдњу „Управљање знањем је важно и корисно за успех нашег предузећа“, на основу чега се може закључити да више од половине узорка коју чини руководство МСП, препознаје значај и корисност примене процеса менаџмента знањем. Такође, може се закључити, и ако руководство МСП нема довољно искуства у управљању знањем, ипак препознаје његов значај за предузеће.

Табела 40: Мишљење руководства о управљању знањем и тест сагласности са нормалном расподелом

Мишљење руководства о управљању знањем		Број испитаника	Процент	Tests of Normality Kolmogorov-Smirnov		
				Statistic	df	Sig.
1.	Управљање знањем је само теоријски хир и нема никакве везе са праксом.	1	,6	,525	171	,000
2.	Управљање знањем није важно за успех нашег предузећа.	4	2,3	,538	171	,000
3.	Управљање знањем је важно за велика предузећа.	13	7,6	,537	171	,000
4.	Управљање знањем ће бити све важније за успех нашег предузећа.	56	32,7	,429	171	,000
5.	<b>Управљање знањем је важно и корисно за успех нашег предузећа.</b>	<b>97</b>	<b>56,7</b>	<b>,375</b>	<b>171</b>	<b>,000</b>
Укупно		171	100			



Слика 21: Мишљење руководства о управљању знањем

Као и за познавање процеса менаџмента знањем, значајно је истражити, да ли су присутне разлике у препознавању његовог значаја и важности за пословање код претходно дефинисаних група, тј. руководиоца у МСП према нивоу образовања, нивоу менаџмента и броју година на руководећој позицији.

Такође, значајно је утврдити да ли постоје разлике у препознавању значај и важности управљања знањем међу групама МСП у зависности од тога да ли у предузећу постоји одговорно лице за управљање знањем и његовог укључивања у процес стратешког менаџмента.

Резултати Краскал-Волисовог теста (табели 41) указује да не постоји значајна разлика у ставу испитаника о значају и важности менаџмента знањем међу групама формираним на основу карактеристика испитаника. Међутим постоји значајна разлика у препознавању значаја и важности менаџмента знањем међу МСП у односу на постојање одговорног лица за управљање знањем и његово укључивање у процес стратешког менаџмента.

Табела 41: Краскал-Волисов тест препознавања значаја и важности МЗ

Карактеристике руководства и предузећа	Препознавања значаја и важности МЗ		
	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Ниво образовања	5,892	5	,317
Ниво менаџмента	1,228	2	,541
Проведено време на руководећој позицији	6,745	3	,080
<b>Постојање одговорног лица за управљање знањем</b>	12,580	2	,002
<b>Укључивање одговорног лица за МЗ у процес СУ</b>	15,196	1	,000

Након спроведеног Краскал-Волисовог теста на основу кога су идентификоване значајне разлике између група, следећи корак је примена теста корелације. Тест корелације (табела 42) има за циљ истраживање веза између различитих променљивих унутар тих група.

Табела 42: Тест корелације искуства, препознавања значаја МЗ и приступа руководства

		Ниво образовања	Искуство у управљању знањем	Препознавање значаја МЗ
Искуство у управљању знањем	Pearson Correlation	<b>,280**</b>	1	<b>,247**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000		,001
	N	171	171	171
Препознавање значаја МЗ	Pearson Correlation	,117	<b>,247**</b>	1
	Sig. (2-tailed)	,127	,001	
	N	171	171	171
Постојање лица за МЗ	Pearson Correlation	,085	,134	<b>,192*</b>
	Sig. (2-tailed)	,267	,081	,012
	N	171	171	171
Укљученост одговорног лица за МЗ у СУ	Pearson Correlation	<b>,248*</b>	<b>,399**</b>	<b>,389**</b>
	Sig. (2-tailed)	,017	,000	,000
	N	92	92	92
Постојање писане процедуре за МЗ	Pearson Correlation	<b>,189*</b>	<b>,368**</b>	<b>,188*</b>
	Sig. (2-tailed)	,013	,000	,014
	N	171	171	171

Резултати теста указују на постојање благе до средње јаке корелације између променљивих. На основу резултата, може се закључити да ниво образовања руководства позитивно утиче на искуство руководства у управљање знањем и

укључивање одговорног лица за управљање знањем у процес стратешког менаџмента. Искуство руководства у управљању знањем позитивно утиче на препознавање користи од примене процеса менаџмента знањем. У складу с тим, препознавање користи од примене процеса менаџмента знањем позитивно утиче на приступ руководства менаџменту знањем.

У циљу дубљег сагледавања перцепције руководства о менаџменту знањем, испитаници су износили своје мишљење о утицају управљања знањем на одређене аспекте пословања (табела 43). Испитаницима је понуђена листа варијабли које су у вези са побољшавањем одређених аспеката пословања и затражено је од њих да изнесу лични став о томе како управљање знањем утиче на поједине аспекте пословања.

Табела 43: Дескриптивна статистика мишљења испитаника о утицају МЗ на одређене аспекте пословања и тест сагласности са нормалном расподелом

Дескриптивна статистика						Tests of Normality Kolmogorov-Smirnov		
Аспекти пословања	N	Мин	Мах	Средња вредност	СД	Statistic	df	Sig.
Побољшава вештине запослених	171	1	5	4,47	,8354	,367	171	,000
Доприноси бржем решавању проблема	171	1	5	4,42	,8667	,339	171	,000
Побољшава конкурентску предности	171	1	5	4,29	,9298	,305	171	,000
Побољшава комуникацију	171	1	5	4,25	,9887	,314	171	,000
Смањује грешака у раду	171	1	5	4,23	,9644	,291	171	,000
Повећава шансе за финансијски успех	171	1	5	4,01	,9732	,223	171	,000
Смањује време за стицање вештина	171	1	5	3,97	1,0084	,219	171	,000
Смањује трошкове обуке	171	1	5	3,77	1,1327	,200	171	,000
Повећава тржишни удео	171	1	5	3,61	1,0758	,204	171	,000
Укупно	171			4,11				

Резултати у табели 43 указују на то да испитаници имају позитивно мишљење о утицају менаџмента знањем на одређене аспекте пословања. Може се закључити да је руководство МСП, без обзира на искуство у управљању знањем, мишљења да управљање знањем доприноси побољшавању одређених резултата пословања.

У литератури се наглашава значај приступа руководства менаџменту знањем, док поједини аутори (Durst, Foli и Edvardsson, 2022) наглашавају да би будућа

истраживања морала да се баве тиме како МСП мењају свој приступ менаџменту знањем да би могла да одговоре на садашње и предстојеће изазове.

Да би се, поред искуства и мишљења, сагледао и приступ руководства менаџменту знањем, у испитиваном узорку, испитаници су се изјашњавали о:

- постојању писане процедуре којом се уређује процес управљања знањем у њиховом предузећу (табела 44),
- постојању одговорног лица за управљање знањем и
- укључивању одговорног лица за управљање знањем у процес стратешког менаџмента (табела 45).

Табела 44: Одговори испитаника о постојању процедуре за управљање знањем

Постојања писане процедуре за управљање знањем		Дескриптивна статистика		Tests of Normality Kolmogorov-Smirnov		
		Број МСП	Процент	Statistic	df	Sig.
1.	<b>Не постоји</b>	<b>138</b>	80,7	,494	171	,000
2.	Постоји	33	19,3			
Укупно		171	100,0			

Табела 45: Одговори испитаника о постојању одговорног лица за управљање знањем и његовом укључивању у процес СМ

Одговорно лице за управљање знањем			Дескриптивна статистика		Tests of Normality Kolmogorov-Smirnov		
			Број МСП	Процент	Statistic	df	Sig.
Постојање одговорног лица за МЗ у предузећу	1.	Не постоји	96	56,1	,349	171	,000
	2.	Постоји лице које се делимично бави и пословима МЗ	46	26,9			
	3.	Постоји	29	17			
	Укупно		171	100			
Укључивање одговорног лица за МЗ у процес СМ	1.	Није укључено у процес СМ	<b>41</b>	44,6	,368	92	,000
	2.	Укључено је у процес СМ	<b>51</b>	55,4			
	Укупно		92	100			

На основу одговора испитаника, може се закључити да приступ руководства менаџменту знањем, као и искуство није баш на завидном нивоу. С обзиром да се само 19 % испитаника изјаснило да је процес управљања знањем документован, а само 17% МСП има лице које се бави овим процесом.

#### 4.3.2 Подрика руководства менаџменту знањем у МСП

Изучавањем литературе (Egbu et al., 2005; Wee и Chua, 2013) уочено је да се посвећеност и подршка руководства истичу као кључни фактори за успех имплементације менаџмента знањем у МСП. Поред тога, литература (Bollinger и Smith, 2001) указује на то да примарни фокус руководства треба да буде на успостављању културе која даје основу за успешност управљања знањем.

У складу с тим, у раду је истражено на које начине руководство МСП, у Србији, пружа подршку управљању знањем и у којој мери и применом којих механизма утиче на развој културе менаџмента знањем.

Табела 46 приказује елементе (варијабле) којима је дефинисана подршка руководства са просечним оценама сваког појединачног елемента. Сваки елемент је дефинисан као посебна варијабла чија је вредност изражена (на петостепеној Ликертовој скали) степеном примене на основу личног става испитаника.

Табела 46: Дескриптивна статистика подршке руководства менаџменту знањем и тест сагласности са нормалном расподелом

Елементи подршке руководства МЗ	Дескриптивна статистика					Tests of Normality Kolmogorov-Smirnov		
	N	Мин	Мах	Средња вредност	СД	Statistic	df	Sig.
Мотивисање искусних запослених да преносе своје искуство	171	1	5	<b>4,17</b>	1,0703	,288	171	,000
Мотивисање запослених да стичу нова знања	171	1	5	<b>4,00</b>	1,1193	,235	171	,000
Подржавање неформалног образовања запослених	171	1	5	<b>3,95</b>	1,2687	,252	171	,000
Подржавање формалног образовања запослених	171	1	5	<b>3,89</b>	1,2973	,259	171	,000
Награђивање запослених који стварају и деле знање	171	1	5	<b>3,72</b>	1,2427	,221	171	,000
Мотивисање запослених колективно уместо наглашавања индивидуалног успеха	171	1	5	<b>3,54</b>	1,2377	,223	171	,000
Издавање финансијских средстава за стицање и развој знања у нашој области	171	1	5	<b>3,05</b>	1,2500	,163	171	,000
Укупно	171			3,76				

Резултати показују да највишу оцену имају варијабле које се односе на мотивацију запослених да преносе своје искуство и стичу нова знања, а најнижу оцену

варијабла која се односи на издвајање финансијских средстава за стицање и развој знања.

На основу резултата, може се закључити да руководство више подржава активности које се односе на мотивацију запослених да стичу и преносе знање, за разлику од оних које директно изискују финансијска средства.

Ради провере значајности уочене разлике у средњим вредностима варијабли подршке руководства менаџменту знањем спроведен је непараметарски Фридманов тест.

Добијени резултати [ $\chi^2(6)=203,803$ ;  $p=0.000$ ], приказани у табели 47, показују да различито рангирање појединачних активности које се односе на пружање подршке менаџменту знањем од стране руководства има статистичку значајност.

Табела 47: Фридманов тест за групу варијабли подршка руководства МЗ

N	171
Chi-Square	203,803
df	6
Asymp. Sig.	<b>,000</b>

Култура менаџмента знањем ближе је одређена елементима приказаним у табели 48. Испитаници су износили лични став (на петостепеној Ликертовој скали, од 1-уопште се не слажем до 5-у потпуности се слажем), о томе у којој мери је заступљен сваки од елемената у њиховом предузећу.

Може се приметити да су одговори испитаника подељени у две групе. Једну групу чине одговори са просечним оценама преко четири и они се директно односе на менаџмент (руководство). Другу групу чине одговори са просечним оценама испод четири, а који се директно односе на запослене.

На основу појединачних просечних оцена, као и на основу укупне просечне оцене (4,075) може се закључити да руководство МСП у доброј мери придаје значаја активностима које доприносе развоју културе менаџмента знањем, али да више пажње посвећују активностима које изискују ангажовање руководства.

Табела 48: Дескриптивна статистика културе менаџмента знањем и тест сагласности са нормалном расподелом

Развој културе менаџмента знањем	Дескриптивна статистика					Tests of Normality Kolmogorov-Smirnova		
	N	Мин	Мах	Средња вредност	SD	Statistic	df	Sig.
Запослени осећају слободу да отворено дискутују о проблемима и нуде савете	171	1	5	<b>4,26</b>	,9824	,290	171	,000
Развијање такве климе да запослени сарађују, пре него да се такмиче	171	1	5	<b>4,21</b>	,9953	,266	171	,000
Развијено поверење међу запосленима	171	1	5	<b>4,14</b>	,9638	,248	171	,000
Запослени су спремни да поделе своје знање са другима пре него да га чувају само за себе	171	1	5	<b>3,96</b>	1,0367	,212	171	,000
Запослени показују крајњу одговорност за сопствено учење и резултате	171	1	5	<b>3,80</b>	1,0678	,202	171	,000
Укупно	171			4,07				

У циљу провере значајности уочених разлика у средњим вредностима варијабли културе менаџмента знањем, спроведен је непараметарски Фридманов тест (табела 49).

Добијени резултати [ $\chi^2(4)=77,667$ ;  $p=0.000$ ] показују да различито рангирање појединачних активности које се односе на развој културе менаџмента знањем има статистичку значајност.

Табела 49: Фридманов тест за групу варијабли развој културе менаџмента знањем

N	171
Chi-Square	77,667
df	4
Asymp. Sig.	,000

У наставку анализиран је однос између подршке руководства менаџменту знањем и развоја културе менаџмента знањем. Анализа корелације, табела 50, указује са статистичком значајношћу  $p<0,001$ , да између подршке руководства менаџменту знањем и развоја културе менаџмента знањем постоји корелација која је изражена кроз средње јаку корелацију.

Резултати указују да код испитаника постоји релација њиховог пружања подршке менаџменту знањем и ангажовања на развоју културе менаџмента знањем. Могло



би се рећи, да испитаници који пружају већу подршку менаџменту знањем исказују и тенденцију ка већем ангажовању на развоју културе менаџмента знањем, и обрнуто.

Анализирана је и повезаност подршке руководства менаџменту знањем и културе менаџмента знањем са искуством руководства у управљању знањем. Основа за овакав приступ лежи у чињеници да је менаџмент знањем релативно нова и недовољно истражена област, посебно из угла МСП, чије познавање може утицати и на пружање подршке самом процесу и његовој примени, тако и на развој културе која је један од значајних фактора за саму примену овог процеса у МСП.

Такође, резултати показују да, са статистичком значајношћу  $p < 0,001$ , постоји блага корелација између искуства руководства и пружања подршке менаџменту знањем, до средње јака корелација између искуства и развоја културе менаџмента знањем.

На основу таквих резултата може се претпоставити да руководиоци у МСП који имају веће искуство у управљању знањем, више пружају подршку самом процесу и више утичу на развој културе менаџмента знањем

Табела 50: Корелација подршке руководства МЗ, културе менаџмента знањем и искуства руководства у управљању знањем

Култура менаџмента знањем		Развијање такве климе да запослени сарађују, пре него да се такмиче	Развијено поверење међу запосленима	Запослени осећају слободу да отворено дискутују о проблемима и нуде савете	Запослени су спремни да поделе своје знање са другима пре него да га чувају само за себе	Запослени показују крајњу одговорност за сопствено учење и резултате	Искуство у управљању знањем
Подржавање неформалног образовања запослених	Pearson Correlation	<b>,474**</b>	<b>,380**</b>	<b>,369**</b>	<b>,410**</b>	<b>,444**</b>	<b>,255**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	171	171	171	171	171	171
Подржавање формалног образовања запослених	Pearson Correlation	<b>,373**</b>	<b>,392**</b>	<b>,309**</b>	<b>,329**</b>	<b>,379**</b>	<b>,184*</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,016
	N	171	171	171	171	171	171
Награђивање запослених који стварају и деле знање	Pearson Correlation	<b>,524**</b>	<b>,430**</b>	<b>,483**</b>	<b>,425**</b>	<b>,471**</b>	<b>,196*</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,010
	N	171	171	171	171	171	171
Мотивисање запослених да стичу нова знања	Pearson Correlation	<b>,569**</b>	<b>,555**</b>	<b>,603**</b>	<b>,522**</b>	<b>,537**</b>	<b>,289**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
Мотивисање запослених колективно уместо наглашавања индивидуалног успеха	Pearson Correlation	<b>,542**</b>	<b>,382**</b>	<b>,428**</b>	<b>,439**</b>	<b>,401**</b>	<b>,171*</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,026
	N	171	171	171	171	171	171
Мотивисање искусних запослених да преносе своје искуство	Pearson Correlation	<b>,688**</b>	<b>,456**</b>	<b>,524**</b>	<b>,478**</b>	<b>,428**</b>	<b>,270**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
Издавање финансијских средстава за стицање и развој знања у нашој области	Pearson Correlation	<b>,470**</b>	<b>,434**</b>	<b>,416**</b>	<b>,365**</b>	<b>,391**</b>	<b>,276**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
Искуство у управљању знањем	Pearson Correlation	<b>,326**</b>	<b>,296**</b>	<b>,267**</b>	<b>,257**</b>	<b>,199**</b>	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,009	
	N	171	171	171	171	171	

### 4.3.3 Примена процеса менаџмента знањем у МСП

За утврђивање степена примене процеса менаџмента знањем било је од значаја анализирати перцепцију руководства, њиховог мишљења о значају и корисности процеса менаџмента знањем за МСП, као и њиховог приступа пружању подршке и развоју културе менаџмента знањем.

У наставку овог поглавља, анализирањем ставова испитаника о томе у којој мери су процеси менаџмента знањем формализовани (уређени) и да ли се подједнако и у којој мери примењују појединачни процеси менаџмента знањем, дошло се до одговора на дефинисано истраживачка питања:

- На који начин је уређен процес менаџмента знањем, односно каква је структура и садржај тог процеса у пракси, и да ли су подједнако заступљени сви процеси управљања знањем у МСП?

На основу личног мишљења испитаници су, на петостепеној скали (од 1-не примењује се до 5-у потпуности се примењује), оцењивали елементе сваког појединачног процеса од којих се састоји процес менаџмента знањем, са аспекта примене у њиховом предузећу.

#### 4.3.3.1 Процес стицања знања

У овом делу рада извршено је емпиријско тестирање ставова испитаника о нивоу примене процеса стицања знања у њиховом предузећу. Табела 51 приказује елементе (варијабле) процеса стицања знања, односно механизме који се примењују ради стицања знања која недостају предузећу.

Табела 51: Дескриптивна статистика процеса стицања знања и тест сагласности са нормалном расподелом

Дескриптивна статистика						Tests of Normality Kolmogorov-Smirnova		
Механизми стицања знања	N	Мин	Мах	Средња оцена	СД	Statistic	df	Sig.
Учење на грешкама	171	1	5	4,28	,9156	,304	171	,000
Решавање проблема	171	1	5	4,26	,7996	,268	171	,000
Обука на радном месту	171	1	5	4,25	,9257	,290	171	,000
Преношење искуства	171	1	5	4,10	,9284	,255	171	,000
Консултације са партнерима	171	1	5	3,90	,9857	,230	171	,000
Праћење конкуренције	171	1	5	3,89	1,0315	,233	171	,000
Консултације са корисницима	171	1	5	3,74	1,0078	,215	171	,000

Дескриптивна статистика						Tests of Normality Kolmogorov- Smirnova		
Механизми стицања знања	N	Мин	Мах	Средња оцена	СД	Statistic	df	Sig.
Консултације са испоручиоцима	171	1	5	3,63	1,0956	,195	171	,000
Консултације са експертима	171	1	5	3,56	1,3198	,203	171	,000
Менторство	171	1	5	3,54	1,3027	,194	171	,000
Учествовање на семинарима	171	1	5	3,47	1,3074	,196	171	,000
Привлачење талената	171	1	5	3,20	1,2190	,168	171	,000
Укупно	171			3,81				

Следећи задатак је подразумевао утврђивање разлика у примени механизма стицања знања у односу на величину предузећа. Добијени резултати Краскал-Волисовог теста (табела 52), упућују на закључак да се, пракса стицања знања не разликује међу различитим величинама предузећа, односно да се примена механизма стицања знања не разликује у микро, малим и средњим предузећима, осим када је у питању механизам „консултације са партнерима“.

Табела 52: Краскал-Волисов тест стицања знања

Процес стицања знања	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Менторство	,526	2	,769
Преношење искуства	4,128	2	,127
Обука на радном месту	,835	2	,659
Привлачење талената	2,969	2	,227
Консултације са корисницима	4,245	2	,120
Консултације са испоручиоцима	1,925	2	,382
Консултације са партнерима	7,449	2	,024
Учествовање на семинарима	1,361	2	,506
Консултације са експертима	4,360	2	,113
Праћење конкуренције	2,847	2	,241
Решавање проблема	1,972	2	,373
Учење на грешкама	1,714	2	,424

С обзиром да се посвећеност руководства и успостављање културе менаџмента знањем, у литератури (Egbu et al., 2005; Wee и Chua, 2013; Bollinger и Smith, 2001; SWA 14924-3 2004), истичу као кључ успеха имплементације менаџмента знањем у МСП, неопходно је утврдити да ли и у којој мери на праксу стицања знања у МСП, у Србији, утиче искуство руководства у управљању знањем, подршка руководства менаџменту знањем и култура менаџмента знањем. Резултати теста корелације, приказани у табелама 53, 54 и 55, указују на постојање позитивне корелације између претходно поменутих варијабли.

Табела 53: Корелација између стицања знања и независних варијабли

Механизми стицања знања		Независне варијабле			
		Постојање процедуре за МЗ	Постојање ОЛ за МЗ	Укљученост ОЛ за МЗ у СМ	Искуство у МЗ
Менторство	Pearson C.	<b>,231**</b>	,065	-,011	<b>,178*</b>
	Sig. (2-tailed)	,002	,400	,920	,020
	N	171	171	92	171
Преношење искуства	Pearson C.	,084	,058	,029	<b>,197**</b>
	Sig. (2-tailed)	,273	,447	,784	,010
	N	171	171	92	171
Обука на радном месту	Pearson C.	<b>,239**</b>	<b>,201**</b>	,083	<b>,207**</b>
	Sig. (2-tailed)	,002	,009	,431	,007
	N	171	171	92	171
Привлачење талената	Pearson C.	<b>,227**</b>	<b>,210**</b>	-,022	<b>,206**</b>
	Sig. (2-tailed)	,003	,006	,832	,007
	N	171	171	92	171
Консултације са корисницима	Pearson C.	,125	<b>,162*</b>	,144	<b>,242**</b>
	Sig. (2-tailed)	,103	,034	,171	,001
	N	171	171	92	171
Консултације са испоручиоцима	Pearson C.	<b>,168*</b>	,112	,013	<b>,213**</b>
	Sig. (2-tailed)	,028	,145	,903	,005
	N	171	171	92	171
Консултације са партнерима	Pearson C.	,124	<b>,186*</b>	,008	<b>,181*</b>
	Sig. (2-tailed)	,105	,015	,942	,018
	N	171	171	92	171
Учествовање на семинарима	Pearson C.	<b>,188*</b>	<b>,196*</b>	,070	<b>,285**</b>
	Sig. (2-tailed)	,014	,010	,508	,000
	N	171	171	92	171
Консултације са експертима	Pearson C.	<b>,219**</b>	<b>,257**</b>	,135	<b>,176*</b>
	Sig. (2-tailed)	,004	,001	,201	,021
	N	171	171	92	171
Праћење конкуренције	Pearson C.	,082	<b>,155*</b>	,077	,146
	Sig. (2-tailed)	,288	,043	,465	,057
	N	171	171	92	171
Решавање проблема	Pearson C.	<b>,195*</b>	,128	<b>,295**</b>	<b>,240**</b>
	Sig. (2-tailed)	,010	,096	,004	,002
	N	171	171	92	171
Учење на грешкама	Pearson C.	,044	,032	,074	<b>,152*</b>
	Sig. (2-tailed)	,564	,680	,481	,047
	N	171	171	92	171

Табела 54: Корелација између процеса стицања знања и подршке руководства менаџменту знањем

		Подржавање неформалног образовања запослених	Подржавање формалног образовања запослених	Награђивање запослених који стварају и деле знање	Мотивисање запослених да стичу нова знања	Мотивисање запослених колективно уместо индивидуално	Мотивисање искусних запослених да преносе своје искуство	Издвајање финансијских средстава за стицање знања
Менторство	Pearson Correlation	<b>,428**</b>	<b>,375**</b>	<b>,446**</b>	<b>,357**</b>	<b>,372**</b>	<b>,426**</b>	<b>,487**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171	171
Преношење искуства	Pearson Correlation	<b>,427**</b>	<b>,278**</b>	<b>,456**</b>	<b>,571**</b>	<b>,359**</b>	<b>,547**</b>	<b>,383**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171	171
Обука на радном месту	Pearson Correlation	<b>,320**</b>	<b>,198**</b>	<b>,382**</b>	<b>,458**</b>	<b>,319**</b>	<b>,497**</b>	<b>,376**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171	171
Привлачење талената	Pearson Correlation	<b>,394**</b>	<b>,333**</b>	<b>,459**</b>	<b>,443**</b>	<b>,398**</b>	<b>,407**</b>	<b>,434**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171	171
Консултације са корисницима	Pearson Correlation	<b>,354**</b>	<b>,263**</b>	<b>,383**</b>	<b>,450**</b>	<b>,344**</b>	<b>,489**</b>	<b>,308**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171	171
Консултације са испоручиоцима	Pearson Correlation	<b>,339**</b>	<b>,245**</b>	<b>,294**</b>	<b>,414**</b>	<b>,368**</b>	<b>,453**</b>	<b>,309**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171	171
Консултације са партнерима	Pearson Correlation	<b>,386**</b>	<b>,256**</b>	<b>,369**</b>	<b>,438**</b>	<b>,352**</b>	<b>,473**</b>	<b>,310**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171	171
Учествовање на семинарима	Pearson Correlation	<b>,634**</b>	<b>,400**</b>	<b>,317**</b>	<b>,432**</b>	<b>,300**</b>	<b>,294**</b>	<b>,472**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171	171
Консултације са експертима	Pearson Correlation	<b>,483**</b>	<b>,399**</b>	<b>,405**</b>	<b>,412**</b>	<b>,370**</b>	<b>,430**</b>	<b>,472**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171	171
Праћење конкуренције	Pearson Correlation	<b>,162*</b>	<b>,251**</b>	<b>,329**</b>	<b>,383**</b>	<b>,292**</b>	<b>,396**</b>	<b>,209**</b>
	Sig. (2-tailed)	,034	,001	,000	,000	,000	,000	,006
	N	171	171	171	171	171	171	171
Решавање проблема	Pearson Correlation	<b>,284**</b>	<b>,321**</b>	<b>,357**</b>	<b>,511**</b>	<b>,351**</b>	<b>,579**</b>	<b>,359**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171	171
Учење на грешкама	Pearson Correlation	<b>,163*</b>	<b>,188*</b>	<b>,292**</b>	<b>,440**</b>	<b>,275**</b>	<b>,478**</b>	<b>,148</b>
	Sig. (2-tailed)	,033	,014	,000	,000	,000	,000	,054
	N	171	171	171	171	171	171	171

Табела 55: Корелација између процеса стицања знања и културе менаџмента знањем

		Развијање такве климе да запослени сарађују, пре него да се такмиче	Развијено поверење међу запосленима	Запослени осећају слободу да отворено дискутују о проблемима и нуде савете	Запослени су спремни да поделе своје знање са другима пре него да га чувају само за себе	Запослени показују крајњу одговорност за сопствено учење и резултате
Менторство	Pearson Correlation	<b>,357**</b>	<b>,364**</b>	<b>,261**</b>	<b>,291**</b>	<b>,316**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
Преношење искуства	Pearson Correlation	<b>,523**</b>	<b>,413**</b>	<b>,519**</b>	<b>,406**</b>	<b>,373**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
Обука на радном месту	Pearson Correlation	<b>,442**</b>	<b>,365**</b>	<b>,475**</b>	<b>,354**</b>	<b>,242**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001
	N	171	171	171	171	171
Привлачење талената	Pearson Correlation	<b>,374**</b>	<b>,368**</b>	<b>,348**</b>	<b>,332**</b>	<b>,324**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
Консултације са корисницима	Pearson Correlation	<b>,477**</b>	<b>,339**</b>	<b>,410**</b>	<b>,333**</b>	<b>,355**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
Консултације са испоручиоцима	Pearson Correlation	<b>,380**</b>	<b>,254**</b>	<b>,348**</b>	<b>,276**</b>	<b>,251**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,001
	N	171	171	171	171	171
Консултације са партнерима	Pearson Correlation	<b>,435**</b>	<b>,278**</b>	<b>,383**</b>	<b>,288**</b>	<b>,282**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
Учествовање на семинарима	Pearson Correlation	<b>,254**</b>	<b>,305**</b>	<b>,156<sup>o</sup></b>	<b>,279**</b>	<b>,305**</b>
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,042	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
Консултације са експертима	Pearson Correlation	<b>,424**</b>	<b>,292**</b>	<b>,343**</b>	<b>,391**</b>	<b>,399**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
Праћење конкуренције	Pearson Correlation	<b>,378**</b>	<b>,364**</b>	<b>,390**</b>	<b>,276**</b>	<b>,284**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
Решавање проблема	Pearson Correlation	<b>,515**</b>	<b>,497**</b>	<b>,509**</b>	<b>,439**</b>	<b>,393**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
Учење на грешкама	Pearson Correlation	<b>,425**</b>	<b>,304**</b>	<b>,358**</b>	<b>,303**</b>	<b>,276**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171

Тест корелације указује на постојање:

- благе корелације између искуства руководства и процеса стицања знања,
- благе до средње корелације између процеса стицања знања и подршке руководства менаџменту знањем,
- благе корелације између приступа руководства и само одређених механизма стицања знања и
- средње до јаке корелације између процеса стицања знања и културе менаџмента знањем.

На основу резултата корелације, може се закључити да више искуства у управљању знањем, већа посвећеност руководства и развијена култура менаџмента знањем доприноси вишем степену примене процеса стицања знања, док приступ руководства не утиче на све елементе процеса стицања знања.

#### 4.3.3.2 Процес примене знања

Следећи процес која је анализиран са аспекта нивоа примене у МСП је примена знања. Табела 56 приказује елементе (варијабле) од којих се састоји процес примене знања и средње оцене сваког елемента.

Табела 56: Дескриптивна статистика процеса примене/коришћења знања и тест сагласности са нормалном расподелом

Дескриптивна статистика						Tests of Normality Kolmogorov- Smirnova		
Процес примене знања	Statistic	df	Sig.	Средња оцена	СД	Statistic	df	Sig.
Расположивост знања и информација свим запосленим	,291	171	,000	4,29	,8710	,291	171	,000
Поновна примена развијеног знања	,321	171	,000	4,33	,9204	,321	171	,000
Примена знања за побољшавање производа/услуга	,260	171	,000	4,25	,8547	,260	171	,000
Окупљање стручњака са релевантним знањем и искуством	,197	171	,000	3,71	1,216 0	,197	171	,000
Укупно	171			4,15				

На основу резултата, може се видети да МСП, у оквиру овог процеса највише придају значаја томе да знања и информације буду доступне свим запосленима, а најмање окупљању стручњака са релевантним знањима за потребе побољшавања производа/услуга.



Следећи задатак је подразумевао утврђивање разлика у примени знања у односу на величину предузећа. Добијени резултати Краскал-Волисовог теста (табела 57), упућују на закључак да се, пракса примене знања не разликује међу различитим величинама предузећа, односно да се процес примене знања не разликује у микро, малим и средњим предузећима, осим када је у питању стављање знања и информација свим запосленим на располагање.

Табела 57: Краскал-Волисов тест примене знања

Процес примене знања	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Расположивост знања и информација свим запосленим	14,648	2	<b>,001</b>
Примена знања за побољшавање производа/услуга	2,931	2	,231
Поновна примена развијеног знања	,334	2	,846
Окупљање стручњака са релевантним знањем и искуством	2,486	2	,289

Као и за процес стицања знања, од значаја је анализирати да ли су и у којој мери повезани процес примене знања и искуство руководства у управљању знањем, приступ и подршка руководства управљању знањем и култура менаџмента знањем.

Резултати корелације (табела 58) показују да постоји позитивна корелација између процеса примене знања и искуства у управљању знањем. Такође, постоји блага до средње јака корелација између процеса примене знања и подршке руководства, као и средње јака до јака корелација између културе менаџмента знања и процеса примене знања. Приступ руководства, односно постојање писане процедуре и одговорног лица за управљање знањем утиче позитивно на примену знања. Међутим, укључивање одговорног лица за менаџмент знањем у процес стратешког менаџмента не утиче на све елементе процеса примене знања.

Табела 58: Корелација између процес примене знања и независних варијабли

Независне варијабле		Процес примене знања			
		Расположивост знања и информација свим запосленим	Примена знања за побољшавање производа/услуга	Поновна примена развијеног знања	Окупљање стручњака са релевантним знањем и искуством
Искуство у управљању знањем	Pearson C.	<b>,285**</b>	<b>,220**</b>	<b>,155*</b>	<b>,238**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,042	,002
	N	171	171	171	171
Постојање процедуре за МЗ	Pearson C.	<b>,197**</b>	<b>,221**</b>	<b>,161*</b>	<b>,277**</b>
	Sig. (2-tailed)	,010	,004	,035	,000
	N	171	171	171	171
Постојање ОЛ за МЗ	Pearson C.	<b>,210**</b>	<b>,214**</b>	<b>,158*</b>	<b>,340**</b>
	Sig. (2-tailed)	,006	,005	,038	,000
	N	171	171	171	171
	Pearson C.	<b>,249**</b>	,104	<b>,206**</b>	,193

Независне варијабле		Процес примене знања			
		Расположивост знања и информација свим запосленим	Примена знања за побољшавање производа/услуга	Поновна примена развијеног знања	Окупљање стручњака са релевантним знањем и искуством
Укљученост ОЛ за МЗ у СМ	Sig. (2-tailed)	,017	,325	,049	,066
	N	92	92	92	92
Подржавање неформалног образовања запослених	Pearson C.	<b>,342**</b>	<b>,309**</b>	<b>,336**</b>	<b>,395**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171
Подржавање формалног образовања запослених	Pearson C.	<b>,266**</b>	<b>,279**</b>	<b>,236**</b>	<b>,312**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000
	N	171	171	171	171
Награђивање запослених који стварају и деле знање	Pearson C.	<b>,298**</b>	<b>,383**</b>	<b>,381**</b>	<b>,467**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171
Мотивисање запослених да стичу нова знања	Pearson C.	<b>,451**</b>	<b>,460**</b>	<b>,478**</b>	<b>,455**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171
Мотивисање запослених колективно уместо наглашавања индивидуалног успеха	Pearson C.	<b>,275**</b>	<b>,320**</b>	<b>,258**</b>	<b>,419**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000
	N	171	171	171	171
Мотивисање искусних запослених да пренесе своје искуство	Pearson C.	<b>,406**</b>	<b>,434**</b>	<b>,406**</b>	<b>,460**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171
Издавање финансијских средстава за стицање и развој знања у нашој области	Pearson C.	<b>,263**</b>	<b>,292**</b>	<b>,237**</b>	<b>,439**</b>
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,002	,000
	N	171	171	171	171
Развијање такве климе да запослени сарађују, пре него да се такмиче	Pearson C.	<b>,446**</b>	<b>,428**</b>	<b>,449**</b>	<b>,493**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171
Развијено поверење међу запосленима	Pearson C.	<b>,472**</b>	<b>,416**</b>	<b>,387**</b>	<b>,400**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171
Запослени осећају слободу да отворено дискутују о проблемима и нуде савете	Pearson C.	<b>,471**</b>	<b>,485**</b>	<b>,503**</b>	<b>,452**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171
Запослени су спремни да поделе своје знање са другима пре него да га чувају само за себе	Pearson C.	<b>,456**</b>	<b>,383**</b>	<b>,390**</b>	<b>,438**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171
Запослени показују крајњу одговорност за сопствено учење и резултате	Pearson C.	<b>,342**</b>	<b>,327**</b>	<b>,327**</b>	<b>,434**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171

#### 4.3.3.3 Процес дељења знања

Дељење знања је трећи процес који је анализиран са аспекта примене у пракси МСП. Елементи на основу којих је анализиран овај процес и резултати дескриптивне статистике приказани су у табели 59.

Табела 59: Дескриптивна статистика процеса дељења знања и теста сагласности са нормалном расподелом

Дескриптивна статистика						Tests of Normality Kolmogorov-Smirnova		
Процес дељења знања	N	Мин	Мах	Средња оцена	СД	Statistic	df	Sig.
Одржавање редовних састанака са запосленима у циљу размене пословних идеја	171	1	5	3,85	1,1716	,222	171	,000
Бележење најбоље интерне праксе	171	1	5	3,68	1,2053	,200	171	,000
Дистрибуирање извештаја свим релевантним нивоима руковођења	171	1	5	3,66	1,1840	,209	171	,000
Организовање неформалних дружења	171	1	5	3,56	1,3333	,188	171	,000
Прикупљање повратних информација од учесника на семинарима или обуци	171	1	5	3,53	1,2569	,183	171	,000
Укупно	171			3,66				

Резултати Краскал-Волисовог тест (табела 60), показују да не постоји разлика у примени процеса дељења знања у микро, малим и средњим предузећима, односно не разликује се примена механизма дељења знања у зависности од величине предузећа, осим када је у питању механизам бележење најбоље интерне праксе.

Табела 60: Краскал-Волисов тест процеса дељења знања

Процес дељења знања	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Одржавање редовних састанака са запосленима у циљу размене пословних идеја	2,997	2	,223
Дистрибуирање извештаја свим релевантним нивоима руковођења	1,278	2	,528
Прикупљање повратних информација од учесника на семинарима или обуци	3,581	2	,167
Бележење најбоље интерне праксе	6,217	2	,045
Организовање неформалних дружења	2,795	2	,247

Као и за претходна два процеса, од значаја је анализирати да ли су и у којој мери повезани процес дељења знања и приступ руководства, пружање подршке управљању знањем и култура менаџмента знањем. Резултати теста корелације дати су у табели 61.

Табела 61: Корелација процеса дељења знања и независних варијабли

Независне варијабли		Процес дељења знања				
		Одржавање редовних састанака са запосленима у циљу размене пословних идеја	Дистрибуирање извештаја свим релевантним нивоима руковођења	Прикупљање повратних информација од учесника на семинарима или обуци	Бележење најбоље интерне пракса	Организовање неформалних дружења
Искуство управљању знањем	Pearson C.	<b>,392**</b>	<b>,262**</b>	<b>,313**</b>	<b>,328**</b>	<b>,209**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,006
	N	171	171	171	171	171
Постојање процедура за МЗ	Pearson C.	<b>,290**</b>	<b>,316**</b>	<b>,348**</b>	<b>,239**</b>	<b>,219**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	,004
	N	171	171	171	171	171
Постојање ОЛ за МЗ	Pearson C.	,150	<b>,156*</b>	<b>,256**</b>	,145	<b>,233**</b>
	Sig. (2-tailed)	,050	,041	,001	,059	,002
	N	171	171	171	171	171
Укљученост ОЛ за МЗ у СМ	Pearson C.	<b>,317**</b>	<b>,278**</b>	<b>,222**</b>	,089	,196
	Sig. (2-tailed)	,002	,007	,034	,399	,061
	N	92	92	92	92	92
Подржавање неформалног образовања запослених	Pearson C.	<b>,447**</b>	<b>,420**</b>	<b>,484**</b>	<b>,417**</b>	<b>,440**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
Подржавање формалног образовања запослених	Pearson C.	<b>,392**</b>	<b>,249**</b>	<b>,280**</b>	<b>,295**</b>	<b>,337**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
Награђивање запослених који стварају и деле знање	Pearson C.	<b>,553**</b>	<b>,435**</b>	<b>,443**</b>	<b>,490**</b>	<b>,510**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
Мотивисање запослених да стичу нова знања	Pearson C.	<b>,575**</b>	<b>,459**</b>	<b>,541**</b>	<b>,490**</b>	<b>,467**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
Мотивисање запослених колективно уместо наглашавања индивидуалног успеха	Pearson C.	<b>,489**</b>	<b>,303**</b>	<b>,391**</b>	<b>,380**</b>	<b>,482**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171

Независне варијабле		Процес дељења знања				
		Одржавање редовних састанака са запосленима у циљу размене пословних идеја	Дистрибуирање извештаја свим релевантним нивоима руковођења	Прикупљање повратних информација од учесника на семинарима или обуци	Бележење најбоље интерне пракса	Организовање неформалних дружења
Мотивисање искусних запослених да преносе своје искуство	Pearson C.	<b>,607**</b>	<b>,446**</b>	<b>,529**</b>	<b>,508**</b>	<b>,513**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
Издвајање финансијских средстава за стицање и развој знања у нашој области	Pearson C.	<b>,483**</b>	<b>,388**</b>	<b>,504**</b>	<b>,400**</b>	<b>,457**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
Развијање такве климе да запослени сарађују, пре него да се такмиче	Pearson C.	<b>,536**</b>	<b>,365**</b>	<b>,451**</b>	<b>,468**</b>	<b>,510**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
Развијено поверење међу запосленима	Pearson C.	<b>,518**</b>	<b>,350**</b>	<b>,353**</b>	<b>,376**</b>	<b>,454**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
Запослени осећају слободу да отворено дискутују о проблемима и нуде савете	Pearson C.	<b>,556**</b>	<b>,404**</b>	<b>,400**</b>	<b>,421**</b>	<b>,413**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
Запослени су спремни да поделе своје знање са другима пре него да га чувају само за себе	Pearson C.	<b>,484**</b>	<b>,319**</b>	<b>,355**</b>	<b>,409**</b>	<b>,400**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
Запослени показују крајњу одговорност за сопствено учење и резултате	Pearson C.	<b>,503**</b>	<b>,350**</b>	<b>,323**</b>	<b>,388**</b>	<b>,407**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171

Анализа корелације указује да, између процеса дељења знања и:

- искуства руководства у управљању знањем постоји блага до средње јака корелација;
- подршке руководства постоји умерена до јака корелација;
- културе менаџмента знањем постоји умерена до јака корелација;
- постојања писане процедуре за управљање знањем постоји блага корелација.

Међутим, када је у питању одговорно лице за управљање знањем и његово укључивање у процес стратешког менаџмента постоји блага корелација само са одређеним механизмима дељења знања.

На основу таквих резултата корелације, може се закључити да уколико је процес документован, уколико руководство има више искуства у управљању знањем, пружа више подршке самом процесу и развијању културе менаџмента знањем, то је и примена процеса дељења знања на вишем нивоу.

#### 4.3.3.4 Процес задржавања знања

Пракса задржавања знања у МСП, у Србији, анализирана је са више аспеката, и то:

- колико често предузеће остаје без потребног знања одласком запосленог,
- који су најчешћи фактори због којих предузеће није у могућности да задржи одговарајуће знање и
- које мере предузима руководство да, у случају одласка запосленог, предузеће не остане без потребних (специфичних) знања.

Резултати који показују колико често МСП остају без потребног знања одласком запосленог, као и разлози који доводе до тога, приказани су у табели 62.

Табела 62: Учесталост остајања без потребног знања и разлози

Учесталост остајања без знања		Број МСП	Процент	Разлози због којих МСП остају без знања	Број МСП	Процент
1.	Да, често	13	7,6	Прекид радног односа	81	47,4
2.	Да, али ретко	96	56,1	Непостојање механизма задржавања знања	72	42,1
3.	Не, никада	62	36,3	Пензионисање	38	22,2
Укупно		171	100			

На основу резултата у табели 62, види се да, више од 60% МСП, одласком запосленог, остаје без потребног знања. Само 36,3% МСП се изјаснило да никада не остаје без потребног знања. Најчешћи разлог због кога МСП остају без потребног знања је прекид радног односа, а затим непостојање механизма за задржавање знања.

На основу резултата у табели 63, види се да власници микро и малих предузећа ретко, или скоро никада не остају без потребног знања.

Табела 63: Учесталост остајања без знања према величини предузећа и нивоима менаџмента

Учесталост остајања без знања	Величина предузећа БЗ			Ниво менаџмента			
	Микро	Мало	Средње	Најнижи	Средњи	Највиши	Власник
Ретко	36	33	27	14	23	22	37
Често	6	4	3	0	6	1	6
<b>Никада</b>	<b>32</b>	25	5	8	10	11	<b>33</b>

У циљу сагледавања како непостојање механизма за задржавање и дељење знања утиче на појединачне процесе менаџмента знањем примењен је тест корелације, а у табели 64 су приказани резултати.

Табела 64: Корелација непостојања механизма за задржавање знања и дељење знања и појединачних процеса менаџмента знањем

		СТИЦАЊЕ ЗНАЊА	ПРИМЕНА ЗНАЊА	ДЕЉЕЊЕ ЗНАЊА	ЧУВАЊЕ ЗНАЊА
Непостојање устаљених механизма за дељење и задржавање знања	Pearson C.	<b>-,251**</b>	<b>-,207**</b>	<b>-,252**</b>	<b>-,207**</b>
	Sig. (2-tailed)	,001	,006	,001	,007
	N	171	171	171	171

Тест корелације показује да непостојање механизма за задржавање и дељење знања негативно утиче на појединачне процесе менаџмента знањем, односно што мање постоје механизми задржавања и дељења знања то је и нижи ниво примене процеса менаџмента знањем.

Са методолошке стране, неопходно је било истражити да ли се учесталост остајања без знања разликује у зависности од величине предузећа.

Резултати Краскал-Волисовог теста (табела 65), показују да се учесталост губљења знања разликује у микро, малим и средњим предузећима.

Табела 65: Краскал-Волисов тест учесталости остајања без потребног знања

Учесталост остајања без потребног знања	Величина предузећа	
	Chi-Square	7,446
	df	2
	Asymp. Sig.	<b>,024</b>

По питању предузимања мера у циљу задржавања знања у предузећу, само 63 МСП од укупног узорка се изјаснило да предузима одређене мере како би знање остало у предузећу и то највише микро предузећа (табела 66).

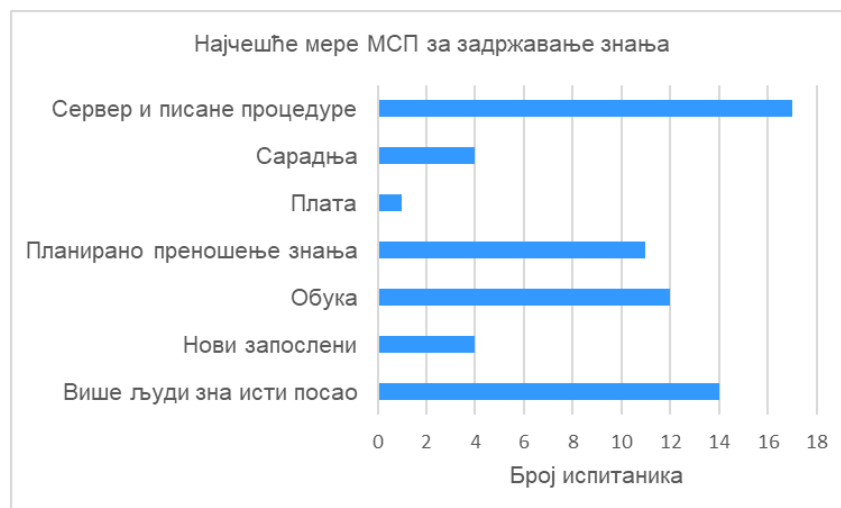
Табела 66: Број МСП који предузимају мере за задржавање знања

Предузимање мера за задржавање знања	Величина предузећа БЗ			
	Микро	Мало	Средње	Укупно
	29	24	10	63

Испитаницима је дата могућност да, у виду слободних коментара, наведу које мере предузимају (уколико их предузимају) да, у случају одласка запосленог из предузећа, не остану без потребних (специфичних) знања. Одговори испитаника о мерама које предузимају у циљу задржавања знања, груписани су према сродности, и приказани у табели 67 и на слици 22.

Табела 67: Најчешће мере које МСП предузимају ради задржавања знања

Мере за задржавање знања		Број МСП	Процент од укупног узорка
1.	Сервер и писане процедуре	17	9,94
2.	Више људи зна исти посао	14	8,19
3.	Обука	12	7,02
4.	Планирано преношење знања	11	6,43
5.	Нови запослени	4	2,34
6.	Сарадња	4	2,34
7.	Плата	1	0,58



Слика 22: Мере за задржавање знања у МСП



На основу добијених резултата види се да постоји 6 група мера које МСП предузимају да би задржали знање у предузећу. Од свих мера које се примењују, најчесталија је мера преношења знања на сервер или у процедуре. Поред овог механизма задржавања знања, у МСП је највише заступљена пракса да више људи зна да ради исти посао, како би у случају одласка неког од запослених други могли да наставе обављање његовог посла. Од 63 МСП који примењују мере, само четири МСП су се изјаснила да негује сарадњу са својим бившим запосленима (бившима из разлога пензионисања или отказа) како би им, у случају потребе, њихово знање било и даље на располагању. Само 11 МСП има испланиран начин преношења знања са једног запосленог на другог.

Применом теста корелације утврђено је који аспекти менаџмента знањем утичу на предузимање мера за задржавање и дељење знања. На основу резултата (табела 68) може се закључити да у МСП, примена мера за задржавање и дељење знања зависи од:

- искуства руководства у управљању знањем,
- препознавања значаја менаџмента знањем за пословање,
- мишљења руководства о менаџменту знањем,
- развијености културе менаџмента знањем,
- подршке руководства менаџменту знањем и
- нивоа примене процеса стицања, примене и дељења знања.

Коју врсту мера ће МСП примењивати да задрже знање у свом предузећу, зависи само од развијености културе менаџмента знањем и њиховог мишљења о утицају менаџмента знањем на пословање.

Табела 68: Тест корелације мера за задржавање знања и њихове примене и одређених аспеката менаџмента знањем

Аспекти менаџмента знањем		Предузимање мера за задржавање знања	Мера за задржавање знања
Искуство у управљању знањем	Pearson C.	<b>,187*</b>	,077
	Sig. (2-tailed)	,014	,548
	N	171	63
Култура менаџмента знањем	Pearson C.	<b>,176*</b>	<b>,264*</b>
	Sig. (2-tailed)	,021	,036
	N	171	63

Аспекти менаџмента знањем		Предузимање мера за задржавање знања	Мера за задржавање знања
Препознавање значаја менаџмента знањем	Pearson C.	<b>,188*</b>	,017
	Sig. (2-tailed)	,014	,897
	N	171	63
Подршка руководства менаџменту знањем	Pearson C.	<b>,160*</b>	,209
	Sig. (2-tailed)	,037	,100
	N	171	63
Мишљење руководства о менаџменту знањем	Pearson C.	<b>,158*</b>	<b>,320*</b>
	Sig. (2-tailed)	,039	,011
	N	171	63
СТИЦАЊЕ ЗНАЊА	Pearson C.	<b>,243**</b>	,057
	Sig. (2-tailed)	,001	,656
	N	171	63
Примена знања	Pearson C.	<b>,156*</b>	,151
	Sig. (2-tailed)	,042	,238
	N	171	63
ДЕЉЕЊЕ ЗНАЊА	Pearson C.	<b>,227**</b>	-,006
	Sig. (2-tailed)	,003	,962
	N	171	63
ЧУВАЊЕ ЗНАЊА	Pearson C.	,113	,029
	Sig. (2-tailed)	,140	,821
	N	171	63

#### 4.3.3.5 Процес чувања и заштите знања

Последњи процес који је анализиран са аспекта нивоа примене у МСП је процес чувања и заштите знања. Табела 69 приказује елементе (варијабле) од којих се састоји процес чувања и заштите знања са просечним оценама сваког појединачног елемента.

Табела 69: Дескриптивна статистика процеса чувања и заштите знања и тест сагласности са нормалном расподелом

Процес чувања и заштите знања	Дескриптивна статистика					Tests of Normality Kolmogorov-Smirnov		
	N	Мин	Мах	Средња оцена	СД	Statistic	df	Sig.
Упознавање запослених са важношћу заштите знања	171	1	5	3,61	1,2145	,178	171	,000
Резервне копије базе знања	171	1	5	3,47	1,3603	,202	171	,000
Примена поступака заштите знања од краје изван предузећа	171	1	5	3,38	1,3068	,157	171	,000
Примена поступака заштите знања од неприкладне употребе унутар предузећа	171	1	5	3,32	1,2484	,167	171	,000
Примена поступака заштите знања од краје унутар предузећа	171	1	5	3,11	1,3436	,141	171	,000
Дефинисање поступака у вези са застарелим знањем	171	1	5	2,85	1,3402	,159	171	,000
Укупно	171			3,29				

На основу резултата у табели 69 види се да МСП највише придају значаја упознавању запослених са важношћу заштите знања и прављењу резервних копија знања. Применом Краскал-Волисовог теста (табела 70), утврђено је да се примена процеса чувања и заштите знања не разликује у микро, малим и средњим предузећима.

Табела 70: Краскал-Волисов тест процеса чувања и заштите знања

Процеса чувања и заштите знања	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Упознавање запослених са важношћу заштите знања	3,385	2	,184
Примена поступака заштите знања од неприкладне употребе унутар предузећа	,852	2	,653
Примена поступака заштите знања од крађе унутар предузећа	,045	2	,978
Примена поступака заштите знања од крађе изван предузећа	,106	2	,948
Дефинисање поступака у вези са застарелим знањем	,185	2	,912
Резервне копије базе знања	2,042	2	,360

Као и за претходне процесе, од значаја је анализирати да ли су и у којој мери повезани процес чувања и заштите знања и приступ и подршка руководства, као и култура менаџмента знањем. Резултати теста корелације (табела 71) показују да између примене процеса чувања и заштите знања и:

- искуства руководства у управљању знањем постоји позитивна повезаност;
- подршке руководства менаџменту знањем постоји позитивна повезаност, изузетак је однос између пружања подршке формалном образовању запослених и дефинисања поступака у вези са застарелим знањем;
- културе менаџмента знањем постоји позитивна повезаност, изузетак је однос између осећаја слободе код запослених да отворено дискутују о проблемима и нуде савете и дефинисања поступака у вези са застарелим знањем;
- приступа руководства менаџменту знањем постоји позитивна повезаност, међутим постојање одговорног лица за управљање знањем не утиче на све елементе овог процеса.

На основу резултата корелације може се закључити да искуство руководства, његова подршка процесу и развоју културе менаџмента знањем, као и документованост процеса и укључивање одговорног лица за управљање знањем у процесе стратешког менаџмента доприносе вишем нивоу чувања и заштите знања у МСП.

Табела 71: Корелација процеса чувања и заштите знања и независних варијабли

Независне варијабли		Процес чувања и заштите знања					
		Упознавање запослених са важношћу заштите знања	Примена поступака заштите знања од неприкладне употребе унутар предузећа	Примена поступака заштите знања од крађе унутар предузећа	Примена поступака заштите знања од крађе изван предузећа	Дефинисање поступака у вези са застарелим знањем	Резервне копије базе знања
Искуство у управљању знањем	Pearson C.	<b>,258**</b>	<b>,224**</b>	<b>,210**</b>	<b>,190*</b>	<b>,209**</b>	<b>,194*</b>
	Sig. (2-tailed)	,001	,003	,006	,013	,006	,011
	N	171	171	171	171	171	171
Постојање процедуре за управљање знањем	Pearson C.	<b>,207**</b>	<b>,221**</b>	<b>,192*</b>	<b>,233**</b>	<b>,175*</b>	<b>,279**</b>
	Sig. (2-tailed)	,007	,004	,012	,002	,022	,000
	N	171	171	171	171	171	171
Постојање ОЛ за МЗ	Pearson C.	<b>,223**</b>	,123	,090	,131	<b>,201**</b>	,131
	Sig. (2-tailed)	,003	,108	,239	,087	,008	,087
	N	171	171	171	171	171	171
Укљученост ОЛ за МЗ у процес СМ	Pearson C.	<b>,332**</b>	<b>,300**</b>	<b>,267**</b>	<b>,286**</b>	<b>,328**</b>	<b>,289**</b>
	Sig. (2-tailed)	,001	,004	,010	,006	,001	,005
	N	92	92	92	92	92	92
Подржавање неформалног образовања запослених	Pearson C.	<b>,286**</b>	<b>,295**</b>	<b>,179*</b>	<b>,266**</b>	<b>,141</b>	<b>,180*</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,019	,000	,065	,019
	N	171	171	171	171	171	171
Подржавање формалног образовања запослених	Pearson C.	<b>,302**</b>	<b>,311**</b>	<b>,172*</b>	<b>,222**</b>	<b>,150</b>	<b>,121</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,024	,004	,050	,114
	N	171	171	171	171	171	171
Награђивање запослених који стварају и деле знање	Pearson C.	<b>,375**</b>	<b>,327**</b>	<b>,223**</b>	<b>,251**</b>	<b>,138</b>	<b>,210**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,001	,073	,006
	N	171	171	171	171	171	171
Мотивисање запослених да стичу нова знања	Pearson C.	<b>,439**</b>	<b>,319**</b>	<b>,238**</b>	<b>,280**</b>	<b>,157*</b>	<b>,292**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000	,040	,000
	N	171	171	171	171	171	171
Мотивисање запослених колективно уместо	Pearson C.	<b>,385**</b>	<b>,345**</b>	<b>,285**</b>	<b>,293**</b>	<b>,261**</b>	<b>,229**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,003

Независне варијабле		Процес чувања и заштите знања					
		Упознавање запослених са важношћу заштите знања	Примена поступака заштите знања од неприкладне употребе унутар предузећа	Примена поступака заштите знања од крађе унутар предузећа	Примена поступака заштите знања од крађе изван предузећа	Дефинисање поступака у вези са застарелим знањем	Резервне копије базе знања
наглашавања индивидуалног успеха	N	171	171	171	171	171	171
Мотивисање искусних запослених да преносе своје искуство	Pearson C.	<b>,388**</b>	<b>,328**</b>	<b>,269**</b>	<b>,356**</b>	<b>,244**</b>	<b>,291**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	171	171	171	171	171	171
Издавање финансијских средстава за стицање и развој знања у нашој области	Pearson C.	<b>,326**</b>	<b>,390**</b>	<b>,309**</b>	<b>,364**</b>	<b>,218**</b>	<b>,305**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,004	,000
	N	171	171	171	171	171	171
Развијање такве климе да запослени сарађују, пре него да се такмиче	Pearson C.	<b>,365**</b>	<b>,377**</b>	<b>,317**</b>	<b>,386**</b>	<b>,266**</b>	<b>,296**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171
Развијено поверење међу запосленима	Pearson C.	<b>,407**</b>	<b>,385**</b>	<b>,302**</b>	<b>,352**</b>	<b>,170*</b>	<b>,288**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,026	,000
	N	171	171	171	171	171	171
Запослени осећају слободу да отворено дискутују о проблемима и нуде савете	Pearson C.	<b>,357**</b>	<b>,336**</b>	<b>,257**</b>	<b>,312**</b>	<b>,129</b>	<b>,295**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,093	,000
	N	171	171	171	171	171	171
Запослени су спремни да поделе своје знање са другима пре него да га чувају само за себе	Pearson C.	<b>,366**</b>	<b>,328**</b>	<b>,265**</b>	<b>,329**</b>	<b>,216**</b>	<b>,310**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,005	,000
	N	171	171	171	171	171	171
Запослени показују крајњу одговорност за сопствено учење и резултате	Pearson C.	<b>,437**</b>	<b>,393**</b>	<b>,340**</b>	<b>,347**</b>	<b>,328**</b>	<b>,273**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171	171

#### 4.3.3.6 *Закључна разматрања*

Анализирањем ставова испитаника, у испитиваном узорку у Србији, о томе да ли су процеси менаџмента знањем формализовани (уређени) и да ли се подједнако и у којој мери примењују појединачни процеси менаџмента знањем, дошло се до следећих закључака:

- само 19 % испитаника изјаснило да је процес управљања знањем документован, односно да је формално уређен кроз постојање писане процедуре;
- само 17% МСП има лице које се бави процесом управљања знањем;
- механизми стицања знања у МСП нису подједнако заступљени и просечне оцене примене механизма за стицање знања крећу се од 3,2 до 4,3, а укупна просечна оцена примене процеса стицања знања износи 3,81;
- процес примене знања оцењен је средњом оценом 4,15, али елементи којима је дефинисан овај процес нису подједнако заступљени;
- механизми дељења знања не примењују је подједнако и просечне оцене механизма дељења знања крећу се од 3,53 до 3,58, а укупна просечна оцена примене процеса дељења знања износи 3,66;
- процес чувања и заштите знања оцењен је најнижом средњом оценом која износи 3,29.

Добијени резултати указују на то да је потврђена хипотеза Х2: Процеси менаџмента знањем, у управљању малим и средњим предузећа, заступљени су као недовољно формализовани процеси.

С обзиром да, Краскал-Волисов тест показује да постоји разлика у примени процеса менаџмента знањем у односу на постојање писане процедуре за управљање знањем, а тест корелацију позитивну повезаност процеса менаџмента знањем и њихове документованости (табела 72), може се закључити да је документованост процеса један од предуслова за њихово боље функционисања, а уједно и место за побољшавање постојећег стања и начина рада у МСП.

Табела 72:Краскал-Волисов тест и тест корелације документованости процеса МЗ и појединачних процеса менаџмента знањем

<b>Краскал-Волисов тест</b>				
<b>Постојање писане процедуре за МЗ</b>	Стицање знања	Примена знања	Дељење знања	Чување знања
Chi-Square	10,447	11,861	21,324	12,198
df	1	1	1	1
Asymp. Sig.	<b>,001</b>	<b>,001</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>
<b>Постојање писане процедуре за МЗ</b>	<b>Тест корелације</b>			
Pearson Correlation	<b>,242**</b>	<b>,260**</b>	<b>,341**</b>	<b>,262**</b>
Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000	,001
N	171	171	171	171

Више од 60% МСП, одласком запосленог, остаје без потребног знања. Најчешћи разлог због кога МСП остају без потребног знања је прекид радног односа, а затим непостојање механизма за задржавање знања, а оба разлога су заступљена код више од половине МСП. Непостојање механизма за задржавање и дељење знања негативно утиче на појединачне процесе менаџмента знањем, односно што мање постоје механизми задржавања и дељења знања то је и нижи ниво примене процеса менаџмента знањем. Само 63 МСП од укупног узорка се изјаснило да предузима одређене мере како би знање остало у предузећу. Од свих мера које се примењују, најчесталија је мера преношења знања на сервер или у процедуре. Поред овог механизма задржавања знања, у МСП је највише заступљена пракса да више људи зна да ради исти посао, како би у случају одласка неког од запослених други могли да наставе обављање његовог посла. Од 63 МСП који примењују мере, само 11 МСП има испланиран начин преношења знања са једног запосленог на другог.

Добијени резултати се поклапају са наводима у литератури да су, мала и средња предузећа добра у креирању знања, али су лоша у чувању и задржавању знања (Levy et al., 2003; Wee и Chua, 2013). МСП одмах након идентификовања потребног знања, морају да наставе са његовом кодификацијом у циљу спречавања губитака знања (Wong и Aspinwall, 2004).

Такође, добијени резултати указују на то да је потврђена хипотеза Х3: Задржавање знања као процес менаџмента знањем је најкритичнији за МСП.

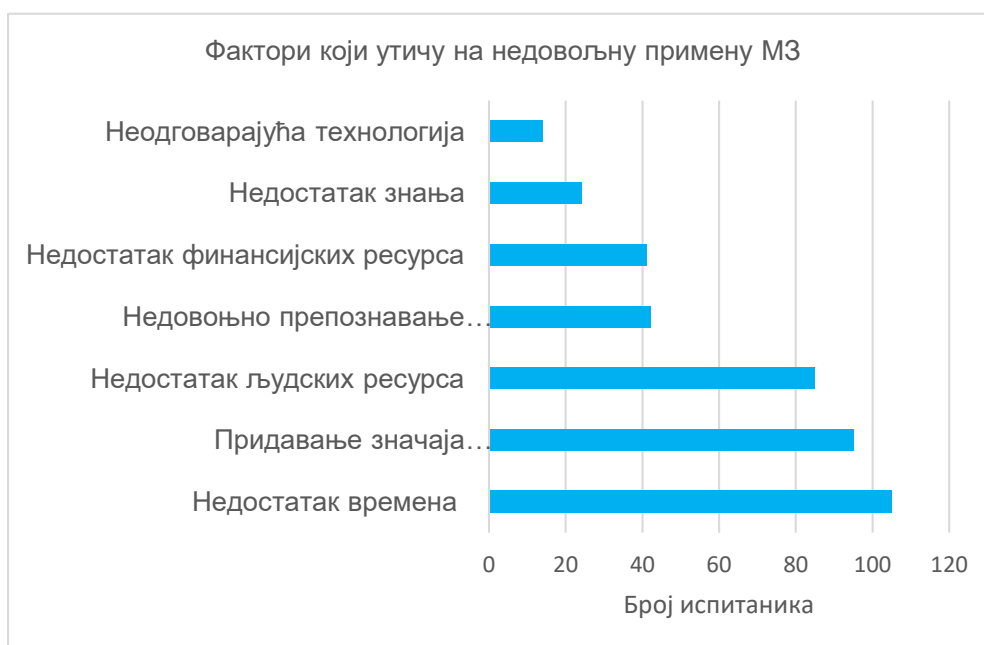
#### 4.3.3.7 Фактори који ограничавају примену процеса менаџмента знањем

С обзиром да се у истраживању пошло од претпоставке да, МСП у недовољној мери примењују процесе менаџмента знањем, у табели 73 и на слици 23 су приказани одговори испитаника о факторима који их највише ограничавају у примени процеса менаџмента знањем.

Табела 73: Фактори који ограничавају примену менаџмента знањем

Фактори који ограничавају примену МЗ	N	Укупно
Недостатак времена	171	105
Придавање значаја свакодневним активностима	171	95
Недостатак људских ресурса	171	85
Недовољно препознавање користи од МЗ	171	42
Недостатак финансијских ресурса	171	41
Недостатак знања	171	24
Неодговарајућа технологија	171	14

Према одговорима испитаника, у анализираном узорку, може се закључити да МСП, у примени процеса управљања знањем највише ограничавају недостатак времена, придавања значаја свакодневним активностима и недостатак људских ресурса.



Слика 23: Фактори који ограничавају примену процеса менаџмента знањем

Расподела фактора по предузећима у зависности од величине предузећа приказана је у табели 74. Резултати показују да исти фактори утичу на недовољну примену процеса менаџмента знањем у микро, малим и средњим предузећима.



Табела 74: Фактори који ограничавају примену МЗ по предузећима

Фактори	Величина предузећа БЗ			
	Микро	Мала	Средња	Укупно
Недостатак времена	58	32	15	105
Неодговарајућа технологија	7	6	1	14
Придавање значаја свакодневним активностима	54	28	13	95
Недостатак финансијских ресурса	30	8	3	41
Недовољно препознавање користи од МЗ	24	14	4	42
Недостатак људских ресурса	47	26	12	85
Недостатак знања	14	8	2	24

#### 4.4 Резултати емпиријског истраживања процеса стратешког менаџмента у МСП

У овом делу анализе, биће приказано познавање области стратешког менаџмента од стране руководства МСП, као и њихов приступ самом процесу. Поред тога, биће приказани ставови испитаника о степену примене процеса стратешког менаџмента у МСП.

Познавање области стратешког менаџмента од стране руководства биће приказано на основу личног става и мишљења испитаника о томе колико познају саму област стратешког менаџмента. Њихов приступ процесу стратешког менаџмента биће анализиран на основу документованости процеса стратешког менаџмента, примене алата СМ и укључивања различитих нивоа менаџмента у процес стратешког управљања.

Ставови испитаника о нивоу примене процеса стратешког менаџмента биће приказани по појединачним фазама стратешког менаџмента: анализа окружења, стратешко планирање, имплементација стратегије, праћење и евалуација стратегије. Сваку фазу испитаници су оцењивали на Ликертовој скали, са аспекта примене у њиховом предузећу, односно на основу личног мишљења оцењивали су праксу сваке од појединачних фаза стратешког менаџмента.

У наставку овог поглавља, анализирањем њихових ставова, дошло се до одговора на дефинисана истраживачка питања:

1. Какав је приступ власника или највишег менаџмента процесу стратешког управљања?

2. На који начин је уређен процес стратешког управљања, односно каква је структура и садржај тог процеса у пракси, и да ли су подједнако заступљене све фазе процеса стратешког управљања у МСП?
3. Који се алати користе у МСП током процеса дефинисања, избора и примене стратегија?

#### 4.4.1 Перцепција руководства процеса стратешког менаџмента у МСП

Управљање МСП подразумева познавање процеса који се одвијају у предузећу, па тако и стратешко управљање претпоставља познавање саме области стратешког менаџмента. У складу с тим, испитаници су у оквиру варијабле „познавање области стратешког менаџмента“ оценили сопствено познавање ове области. Резултати одговора испитаника приказани су у табели 75.

Табела 75: Дескриптивна статистика познавања области стратешког менаџмента од стране руководства и тест сагласности са нормалном расподелом

Познавања области стратешког управљања					
Дескриптивна статистика			Tests of Normality Kolmogorov-Smirnova		
Оцена	Број испитаника	Процент	Statistic	df	Sig.
1	3	1,8	,229	171	<b>,000</b>
2	16	9,4			
3	57	33,3			
<b>4</b>	<b>68</b>	<b>39,8</b>			
5	27	15,8			
Укупно	171	100,0			
<b>Средња оцена</b>			<b>3,59</b>		
Стандардна девијација			,9252		

С обзиром да је највећи проценат испитаника (39,8%) своје познавање области стратешког менаџмента оценило оценом четири и да просечна оцена познавања области стратешког менаџмента износи ( $M=3,59$ ), може се закључити да испитаници имају основно знање из области стратешког менаџмента.

Применом Краскал-Волисовог теста (табела 76) анализирано је, да ли су присутне разлике у познавању области стратешког менаџмента код претходно дефинисаних група испитаника према нивоу образовања, руководећој позицији и provedеним годинама на руководећој позицији.

Табела 76: Краскал-Волисов тест познавања области СМ

Познавање области СМ од стране руководства			
Kruskal Wallis Test	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Ниво образовања	16,356	5	<b>,006</b>
Ниво менаџмента	3,623	2	,163
Проведено време на руководећој позицији	1,272	3	,736

Резултати Краскал-Волисовог теста показује да постоје статистички значајне разлике у познавању области стратешког управљања између групама испитаника различитих нивоа образовања [ $\chi^2(5)=16,356$ ;  $p=0.006$ ].

На основу резултата, може се закључити да различити ниво образовања доводи до статистички значајних разлика у познавању области стратешког управљања међу руководиоцима МСП. Руководећа позиција и време проведено на руководећој позицији не утичу на познавање области стратешког менаџмента.

Да би се сагледало у којој мери је руководство посвећено стратешком менаџменту, у испитиваном узорку, испитаници су се изјашњавали о:

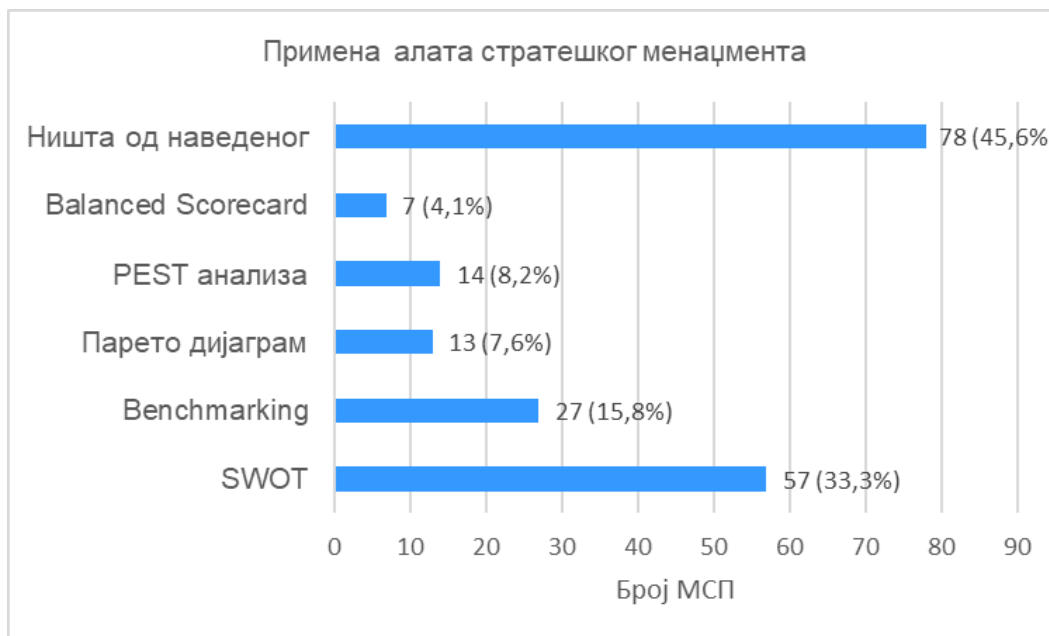
- постојању писане процедуре којом се уређује процес стратешког менаџмента у њиховом предузећу,
- примени одређених алата стратешког менаџмента,
- степену укључивања одређених нивоа менаџмента у процес стратешког управљања.

На основу одговора испитаника (табела 77), писана процедура којом се уређује процес стратешког менаџмента не постоји код више од 70% МСП.

Табела 77: Одговори испитаника о постојања процедуре за СМ

Постојања писане процедуре за СМ	Дескриптивна статистика		Tests of Normality Kolmogorov-Smirnov		
	Број МСП	Процент	Statistic	df	Sig.
2 Постоји	39	22,8	,478	171	,000
<b>1 Не постоји</b>	<b>132</b>	<b>77,2</b>			
Укупно	171	100,0			

На слици 24 је приказана примена алата стратешког менаџмента у МСП, на основу које се види да највећи број испитаника (45,6%) не примењује ни један од наведених алата. SWOT анализа је алат који најчешће примењују руководиоци у МСП. Овакви резултати указују на недовољну примену алата стратешког менаџмента у МСП.



Слика 24: Примена алата стратешког менаџмента

Када је у питању укључивање различитих нивоа менаџмента у процес стратешког менаџмента (табела 78), код највећег број МСП (44%), у процес стратешког менаџмента укључен је власник и највиши ниво менаџмента. Само 30% МСП, поред власника укључује све нивое менаџмента.

Табела 78: Укључивање различитих нивоа менаџмента у процес СМ

Укључивање различитих нивоа менаџмента у процес СМ			Tests of Normality Kolmogorov-Smirnova			
	Ниво укључености	Број МСП	Процент	Statistic	df	Sig.
1	Укљученост само власника	31	18,1	,499	171	,000
2	Укљученост само највишег нивоа менаџмента	12	7,0	,538	171	,000
3	Укљученост власника и највишег нивоа менаџмента	76	44,4	,369	171	,000
4	Укљученост власника и свих нивоа менаџмента	52	30,4	,441	171	,000
Укупно		171	100			

У наредном кораку, примењен је тест корелације (табела 79) у циљу утврђивања повезаности нивоа образовања испитаника (руководиоца МСП), познавања области стратешког менаџмента и приступа руководства процесу стратешког управљања.

Табела 79: Тест корелације познавања области СМ и независних варијабли

		Познавање области СМ од стране руководства	
Пристап руководства	Укљученост менаџмента у процес СМ	Pearson C.	<b>,243**</b>
		Sig. (2-tailed)	,001
		N	171
	Примена алата СМ	Pearson C.	<b>,384**</b>
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	171
	Постојање процедуре за СМ	Pearson C.	<b>,411**</b>
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	171
Ниво образовања	Pearson C.	<b>,237**</b>	
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	171	

На основу резултата, види се да постоји позитивна корелација између претходно дефинисаних варијабли. У складу с тим, може се закључити да ниво образовања позитивно утиче на познавање области стратешког менаџмента, а познавање области СМ на вишем нивоу, доприноси позитивном приступу руководства процесу стратешког управљања.

#### **4.4.2 Примена фаза стратешког менаџмента у МСП**

##### *4.4.2.1 Анализа окружења у МСП*

У овом делу рада извршено је емпиријско тестирање ставова испитаника о нивоу примене анализе окружења у њиховом предузећу, односно о томе каква је пракса анализе окружења у њиховом предузећу. Табела 80 приказује елементе (варијабле) од којих се састоји фаза „Анализа окружења“ са просечним оценама сваког појединачног елемента.

Резултати намећу закључак да су МСП, при спровођењу анализе окружења, највише усмерена на предузимање мера у вези са ризицима и приликама који утичу на пословање, а затим на анализу спољашњих фактора окружења. Средње оцене елемената указују на то да, МСП више анализирају спољашње факторе окружења, за разлику од унутрашњих фактора окружења.

Табела 80: Дескриптивна статистика фазе „Анализа окружења“ и тест сагласности са нормалном расподелом

Елементи фазе „Анализа окружења“	Дескриптивна статистика					Tests of Normality Kolmogorov-Smirnova		
	N	Мин	Мах	Средња оцена	СД	Statistic	df	Sig.
Анализирање спољашњих фактора окружења	171	1	5	<b>3,71</b>	1,0374	,182	171	,000
Анализирање унутрашњих фактора окружења	171	1	5	3,59	1,0609	,202	171	,000
Анализирање ризика који произлазе из деловања спољашњих фактора окружења	171	1	5	<b>3,70</b>	1,0238	,219	171	,000
Анализирање прилика које произлазе из деловања спољашњих фактора окружења	171	1	5	<b>3,69</b>	1,0249	,245	171	,000
Анализирање ризика који произлазе из деловања унутрашњих фактора окружења	171	1	5	3,50	1,0593	,189	171	,000
Анализирање прилика које произлазе из деловања унутрашњих фактора окружења	171	1	5	3,50	1,0368	,201	171	,000
Анализирање ризика који произлазе из деловања заинтересованих страна	171	1	5	3,51	,9724	,208	171	,000
Анализирање прилика које произлазе из деловања заинтересованих страна	171	1	5	3,60	,9670	,227	171	,000
<b>Предузимање мера у вези са ризицима који утичу на пословање</b>	171	1	5	<b>3,73</b>	,9930	,250	171	,000
<b>Предузимање мера у вези са приликама које утичу на пословање</b>	171	1	5	<b>3,77</b>	,9644	,248	171	,000
Примењивање резултата спроведених анализа	171	1	5	3,55	1,0068	,211	171	,000
Анализирање заинтересованих страна	171	1	5	3,59	,8681	,097	171	,000
Анализирање потенцијалних извора стицања знања	171	1	5	<b>3,54</b>	1,0804	,190	171	,000
Укупно				<b>3,61</b>				

Следећи задатак је подразумевао утврђивање разлика у спровођењу анализе окружења у односу на величину предузећа.

Добијени резултати Краскал-Волисовог теста (табела 81), упућују на закључак да се, пракса спровођења фазе „Анализа окружења“ не разликује међу различитим величинама предузећа, односно да се спровођење анализе окружења не разликује у микро, малим и средњим предузећима, осим када је у питању „Анализирање прилика које произлазе из деловања заинтересованих страна“.

Табела 81: Краскал-Волисов тест фазе „Анализа окружења“ и величине предузећа

Фаза: Анализа окружења	Величина предузећа		
	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Анализирање спољашњих фактора окружења	3,852	2	,146
Анализирање унутрашњих фактора окружења	1,018	2	,601
Анализирање ризика који произлазе из деловања спољашњих фактора окружења	2,407	2	,300
Анализирање прилика које произлазе из деловања спољашњих фактора окружења	4,000	2	,135
Анализирање ризика који произлазе из деловања унутрашњих фактора окружења	2,956	2	,228
Анализирање прилика које произлазе из деловања унутрашњих фактора окружења	1,466	2	,480
Анализирање ризика који произлазе из деловања заинтересованих страна	3,119	2	,210
Анализирање прилика које произлазе из деловања заинтересованих страна	6,709	2	<b>,035</b>
Предузимање мера у вези са ризицима који утичу на пословање	3,930	2	,140
Предузимање мера у вези са приликама које утичу на пословање	4,111	2	,128
Примењивање резултата спроведених анализа	5,416	2	,067
Анализирање заинтересованих страна	4,002	2	,135
Анализирање потенцијалних извора стицања знања	2,612	2	,271

С обзиром да се, пракса анализирања окружења међу микро, малим и средњим предузећима не разликује, неопходно је утврдити да ли и у којој мери на праксу анализирања окружења у МСП утиче познавање области стратешког менаџмента и приступ руководства процесу стратешког управљања. Резултати теста корелације, приказани у табела 82, указују на постојање позитивне корелације између претходно поменутих варијабли.

Познавање области СМ од стране руководства позитивно утиче на анализу окружења, односно може се рећи да виши ниво познавања области СМ од стране руководства доприноси анализирању окружења на вишем нивоу.

Такође, постојање процедуре тј. документованост процеса СМ и примена алата СМ позитивно утичу на анализирање окружења. Иако укључивање различитих нивоа менаџмента у процес стратешког управљања не утиче на све елементе фазе анализирања окружења, већ највише на активности анализирања ризика и заинтересованих страна, и предузимањем мера у вези са ризицима, може се закључити да приступ руководства процесу стратешког управљања има позитиван утицај на спровођење фазе анализирања окружења.

Табела 82: Корелација фазе „Анализа окружења“ и независних варијабли

Независне варијабле		Постојање процедуре за СМ	Примена алата СМ	Укљученост различитих нивоа менаџмента	Познавање области СМ од стране руководства
Фаза „Анализа окружења“					
Анализирање спољашњих фактора окружења	Pearson C.	<b>,272**</b>	<b>,277**</b>	,120	<b>,543**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,119	,000
	N	171	171	171	171
Анализирање унутрашњих фактора окружења	Pearson C.	<b>,303**</b>	<b>,344**</b>	,113	<b>,443**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,142	,000
	N	171	171	171	171
Анализирање ризика који произлазе из деловања спољашњих фактора окружења	Pearson C.	<b>,298**</b>	<b>,294**</b>	<b>,174**</b>	<b>,487**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,023	,000
	N	171	171	171	171
Анализирање прилика које произлазе из деловања спољашњих фактора окружења	Pearson C.	<b>,329**</b>	<b>,265**</b>	,136	<b>,527**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,077	,000
	N	171	171	171	171
Анализирање ризика који произлазе из деловања унутрашњих фактора окружења	Pearson C.	<b>,361**</b>	<b>,357**</b>	<b>,207**</b>	<b>,460**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,006	,000
	N	171	171	171	171
Анализирање прилика које произлазе из деловања унутрашњих фактора окружења	Pearson C.	<b>,386**</b>	<b>,371**</b>	<b>,159*</b>	<b>,443**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,038	,000
	N	171	171	171	171
Анализирање ризика који произлазе из деловања заинтересованих страна	Pearson C.	<b>,390**</b>	<b>,352**</b>	<b>,215**</b>	<b>,478**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,005	,000
	N	171	171	171	171
Анализирање прилика које произлазе из деловања заинтересованих страна	Pearson C.	<b>,369**</b>	<b>,310**</b>	,142	<b>,472**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,064	,000
	N	171	171	171	171
Предузимање мера у вези са ризицима који утичу на пословање	Pearson C.	<b>,274**</b>	,138	<b>,216**</b>	<b>,441**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,071	,005	,000
	N	171	171	171	171
Предузимање мера у вези са приликама које утичу на пословање	Pearson C.	<b>,303**</b>	<b>,180*</b>	,142	<b>,427**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,019	,065	,000
	N	171	171	171	171
Анализирање потенцијалних извора стицања знања	Pearson C.	<b>,282**</b>	<b>,236**</b>	<b>,170**</b>	<b>,433**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,026	,000
	N	171	171	171	171
Примењивање резултата спроведених анализа	Pearson C.	<b>,313**</b>	<b>,247**</b>	,149	<b>,524**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,052	,000
	N	171	171	171	171
Анализирање заинтересованих страна	Pearson Co.	<b>,389**</b>	<b>,310**</b>	<b>,193**</b>	<b>,535**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,011	,000
	N	171	171	171	171

#### 4.4.2.2 Стратешко планирање у МСП

Следећа фаза у оквиру процеса стратешког менаџмента која је анализирана са аспекта нивоа примене у МСП је стратешко планирање. Табела 83 приказује елементе (варијабле) од којих се састоји фаза „Стратешко планирање“.



Табела 83: Дескриптивна статистика фазе „Стратешко планирање“ и тест сагласности са нормалном расподелом

Елементи фазе „Стратешко планирање“	Дескриптивна статистика			Tests of Normality Kolmogorov-Smirnova		
	N	Број МСП	Процент	Statistic	df	Sig.
Дефинисање мисије и визије	171	85	49,7	,342	171	,000
Исказивање вредност знања кроз мисију и визију	114	62	36,3	,363	114	,000
Дефинисање стратегије	171	130	76,0	,472	171	,000
Дефинисање циљева	171	147	86,0	,516	171	,000
Упознавање заинтересованих страна са мисијом и визијом	140	98	57,3	,443	140	,000
Упознавање запослених са стратегијом и циљевима	148	104	60,8	,444	148	,000

Од свих елемената стратешког планирања, у МСП највише је заступљено дефинисање циљеве предузећа (147 МСП), док најмање предузећа има дефинисану мисију и визију. Од 147 МСП који имају дефинисане циљеве предузећа, не упознају сви запослене са дефинисаним циљевима.

Са методолошке стране, неопходно је било истражити да ли је расподела фреквенција елемената стратешког планирања у МСП резултат случајности у испитиваном узорку или је последица статистички значајних асоцијативности елемената стратешког планирања и величине предузећа. Резултати су приказани у табели 84. Како је зависна варијаблиа "елементи стратешког планирања" дихотономна (бинарна) величина, примењен је  $\chi^2$ - тест.

Табела 84:  $\chi^2$ - тест фазе „Стратешко планирање“ и величине предузећа

Фаза: „Стратешко планирање“	Величина предузећа Pearson Chi-Square		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Дефинисање мисије и визије	2,810	2	,245
Исказивање вредност знања кроз мисију и визију	,895	2	,639
Дефинисање стратегије	,422	2	,810
Дефинисање циљева	,710	2	,701
Упознавање заинтересованих страна са мисијом и визијом	,656	2	,721
Упознавање запослених са стратегијом и циљевима	4,008	2	,135

На основу резултата у табели 84, може се закључити да постојање елемената фазе стратешког планирања није повезано са величином предузећа, тј. да величина предузећа не утиче на постојање одређених елемената стратешког планирања.

Као и за претходну фазу, од значај је анализирати да ли и у којој мери на праксу стратешког планирања у МСП утиче познавање области стратешког менаџмента и приступ руководства процесу стратешког управљања. Резултати теста корелације, приказани у табела 85, указују на постојање позитивне корелације.

Табела 85: Корелација фазе „Стратешко планирање“ и независних варијабли

Независне варијабле		Постојање писане процедуре за СМ	Примена алата СМ	Укљученост менаџмента у процес СМ	Познавање области СМ од стране руководства
Фаза: „Стратешко планирање“					
Дефинисање мисије и визије	Pearson C.	<b>,379**</b>	<b>,422**</b>	,123	,143
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,109	,062
	N	171	171	171	171
Исказивање вредност знања кроз мисију и визију	Pearson C.	,092	<b>,189*</b>	<b>,245**</b>	,079
	Sig. (2-tailed)	,332	,044	,009	,405
	N	114	114	114	114
Дефинисање стратегије	Pearson C.	<b>,305**</b>	,138	<b>,260**</b>	<b>,267**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,071	,001	,000
	N	171	171	171	171
Дефинисање циљева	Pearson C.	<b>,220**</b>	<b>,221**</b>	<b>,193*</b>	<b>,256**</b>
	Sig. (2-tailed)	,004	,004	,012	,001
	N	171	171	171	171
Упознавање заинтересованих страна са мисијом и визијом	Pearson C.	<b>,259**</b>	<b>,168*</b>	<b>,231**</b>	<b>,232**</b>
	Sig. (2-tailed)	,002	,048	,006	,006
	N	140	140	140	140
Упознавање запослених са стратегијом и циљевима	Pearson C.	<b>,179*</b>	<b>,177*</b>	<b>,359**</b>	<b>,287**</b>
	Sig. (2-tailed)	,029	,031	,000	,000
	N	148	148	148	148

Све независне варијабле, односно и познавање области СМ и приступ руководства процесу стратешког управљања позитивно утичу на све елементе стратешког планирања. Изузетак је дефинисање мисије и визије предузећа и исказивање вредности знања кроз мисију и визију где није утврђена повезаност са одређеним независним варијаблама. Може се закључити да на постојање мисије и визије у предузећу не утиче познавање области СМ од стране руководства и укључивање различитих нивоа менаџмента у процес стратешког управљања. Такође, познавање области СМ од стране руководства и документованост процеса СМ не утичу на то да кроз мисију и визију буде исказана вредност знања, док на дефинисање стратегије не утиче примена алата СМ.

Исказивање вредности знања кроз мисију и визију показује позитивну корелацију са укључивањем различитих нивоа менаџмента у процес стратешког управљања. У складу с тим, у наставку истраживања потребно је анализирати да ли је и у којој

мери ова активност повезана са постојањем и укључивањем одговорног лица за менаџмент знањем у процес стратешког управљања.

#### 4.4.2.3 Имплементација стратегије

Фаза имплементације стратегије је трећа фаза стратешког менаџмента која је анализирана у истраживању. Елементи на основу којих је анализирана ова фаза, приказани су у табели 86.

Табела 86: Дескриптивна статистика фазе „Имплементација стратегије“ и тест сагласности са нормалном расподелом

Елементи фазе: „Имплементација стратегије“		Број МСП	Процент	Tests of Normality Kolmogorov-Smirnov		
				Statistic	df	Sig.
Дефинисање дугорочног план	Не постоји дугорочни план	57	33,3	,462	142	,000
	Постоји дугорочни план	114	66,7			
Елементи дугорочног плана	Активности	101	59,1	,128	142	,000
	Рокови реализације активности	82	48			
	Извршиоци активности	81	47,4			
	Неопходни ресурси	73	42,7			
	Начин извештавања	46	26,9			
Укључивање запослених у дефинисање мисије, визије и стратегије		108	76,1	,473	142	,000

У анализираном узроку, у највећем броју МСП (114) постоји дугорочни план. Међутим, елементи дугорочног плана нису подједнако заступљени, тј. МСП у највећем броју случајева дефинишу активности и рокове реализације активности, док су остали елементи плана мање заступљени.

Само 26 МСП (15%), има дугорочни план који садржи све елементе. У складу с претходним, може се закључити да, МСП у Србији, немају детаљан дугорочни план.

Резултати  $\chi^2$ - тест (табела 87), показују да не постоји разлика у постојању елемената фазе имплементације стратегије у микро, малим и средњим предузећима, односно не разликује се примена фазе имплементације стратегије у зависности од величине предузећа.

Табела 87:  $\chi^2$ - тест фазе „Имплементација стратегије“ и величине предузећа

Величина предузећа	Фаза: „Имплементација стратегије“		
	Дефинисање дугорочног плана	Елементи стратешког плана	Укључивање запослених у дефинисање мисије, визије и стратегије
Chi-Square	,213	9,593	,841
df	2	10	2
Asymp. Sig.	<b>,899</b>	<b>,477</b>	<b>,657</b>

Даљим истраживањем потребно је утврдити да ли познавање области СМ и приступ руководства процесу стратешког управљања остварује позитиван ефекат на фазу имплементације стратегије. Елементи фазе имплементације стратегије, у анализи, су узети као зависна варијабла која је посматрана у односу на независне варијабле приказане у табели 88.

Табела 88: Корелација фазе „Имплементација стратегије“ и независних варијабли

Независне варијабле		Постојање писане процедуре за СМ	Примена алата СМ	Укљученост менаџмента у процес СМ	Познавање области СМ од стране руководства
Фаза: „Имплементација стратегије“ Дефинисање дугорочног плана	Pearson C.	,325**	,213**	,199**	,287**
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,009	,000
	N	171	171	171	171
Елементи стратешког плана	Pearson C.	,374**	,265**	,206**	,291**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,007	,000
	N	171	171	171	171
Укључивање запослених у дефинисање мисије, визије и стратегије	Pearson C.	,197*	,174*	,367**	,165
	Sig. (2-tailed)	,019	,039	,000	,050
	N	142	142	142	142

С обзиром да постоји позитивна корелација између фазе имплементације стратегије и свих независних варијабли, може се закључити да познавање области СМ на вишем нивоу и озбиљнији приступ процесу стратешког менаџмента од стране руководства утичу да реализација фазе имплементације стратегије буде на вишем нивоу.

#### 4.4.2.4 Праћење и евалуација стратегије

Последња фаза стратешког менаџмента која је анализирана у раду је фаза праћења и евалуације стратегије. Елементи на основу којих је анализирана ова фаза, приказани су у табели 89.

Табела 89: Дескриптивна статистика фазе „Праћење и евалуација стратегије“ и тест сагласности са нормалном расподелом

Елементи фазе: „Праћење и евалуација стратегије“	Број МСП	Процент	Tests of Normality Kolmogorov-Smirnov		
			Statistic	df	Sig.
Дефинисање плана имплементације стратегија	79	46,20	,414	115	,000
Дефинисање показатеља	132	77,19	,506	115	,000
Праћење остваривања планираних активности	122	71,35	,526	115	,000
Анализирање информације на основу праћења реализације планираних активности	148	86,55	,536	115	,000
Модификовање стратегије према променама у пословном окружењу	133	77,78	,534	115	,000
Бележење стечених искустава и научених лекција из процеса стратешког планирања	95	55,56	,410	115	,000
Примена стечених искустава и научених лекција из претходно реализованих процеса стратешког планирања	143	83,63	,526	115	,000

Приликом праћења и евалуације стратегије у МСП нису подједнако заступљени сви елементи ове фазе. Највећи број МСП анализира информације на основу праћења реализације планираних активности, али се може приметити да механизми којима долазе до тих информација нису баш заступљени у пракси, јер је план имплементације стратегије и бележење стечених искустава заступљен у мањем броју предузећа.

Упоређујући микро, мала и средња предузећа, применом  $\chi^2$ - тест (табела 90), утврђено је да се, постојање елемената фазе праћења и евалуације стратегије, не разликује међу предузећима на основу њихове величине. У складу с тим, може се рећи да постојање елемената праћења и евалуације стратегије не зависи од величине предузећа.

Као и за све претходне фазе стратешког менаџмента и за ову фазу анализирана је њена повезаност са независним варијаблама приказаним у табели 91. Све корелације које постоје између зависних и независних варијабли су позитивне. Међутим постоје одређени елементи праћења и евалуације стратегије на које не утичу независне варијабле, а то су:

- Модификовање стратегије према променама у пословном окружењу није повезано ни са једном независном варијаблом, што значи да на ову активност не утиче познавање области СМ од стране руководства нити приступ руководства процесу стратешког управљања;

- Дефинисање показатеља и бележење стечених искустава и научених лекција из процеса стратешког планирања није повезано са применом алата СМ, док је са осталим независним варијаблама позитивно повезано;
- Праћење остваривања планираних активности позитивно је повезано само са применом алата СМ, што је с једне стране и логично јер ова активност највише захтева примену алата СМ, за разлику од осталих.

Табела 90:  $\chi^2$ - тест фазе „Праћења и евалуације стратегије“ и величине предузећа

Фаза „Праћење и евалуација стратегије“	Величина предузећа	
Дефинисање плана имплементације стратегија	Value	2,437
	df	2
	Asymp. Sig. (2-sided)	,296
Дефинисање показатеља	Value	1,176
	df	2
	Asymp. Sig. (2-sided)	,555
Праћење остваривања планираних активности	Value	2,013
	df	2
	Asymp. Sig. (2-sided)	,366
Анализирање информације на основу праћења реализације планираних активности	Value	1,265
	df	2
	Asymp. Sig. (2-sided)	,531
Модификовање стратегије према променама у пословном окружењу	Value	,639
	df	2
	Asymp. Sig. (2-sided)	,726
Бележење стечених искустава и научених лекција из процеса стратешког планирања	Value	,305
	df	2
	Asymp. Sig. (2-sided)	,859
Примена стечених искустава и научених лекција из претходно реализованих процеса стратешког планирања	Value	,637
	df	2
	Asymp. Sig. (2-sided)	,727

Табела 91: Корелација фазе „Праћење и евалуација стратегије“ и независних варијабли

Фаза: „Праћење и евалуација стратегије“		Постојање писане процедуре за СМ	Примена алата СМ	Укљученост менаџмента у процес СМ	Познавање области СМ од стране руководства
Дефинисање плана имплементације стратегије	Pearson C.	,212*	,216*	,194*	,198*
	Sig. (2-tailed)	,016	,014	,027	,024
	N	129	129	129	129
Дефинисање показатеља	Pearson C.	,229**	,115	,241**	,193*
	Sig. (2-tailed)	,003	,133	,002	,011
	N	171	171	171	171
Праћење остваривања планираних активности	Pearson C.	,099	,199*	,011	,151
	Sig. (2-tailed)	,242	,018	,899	,074
	N	141	141	141	141
Анализирање информације на основу праћења реализације планираних активности	Pearson C.	,214**	,146	,132	,213**
	Sig. (2-tailed)	,005	,056	,084	,005
	N	171	171	171	171

Фаза: „Праћење и евалуација стратегије“		Постојање писане процедуре за СМ	Примена алата СМ	Укљученост менаџмента у процес СМ	Познавање области СМ од стране руководства
Модификовање стратегије према променама у пословном окружењу	Pearson C.	,134	,063	,116	,148
	Sig. (2-tailed)	,106	,451	,164	,075
	N	146	146	146	146
Бележење стечених искустава и научених лекција из процеса стратешког планирања	Pearson C.	,318**	,145	,263**	,388**
	Sig. (2-tailed)	,000	,059	,001	,000
	N	171	171	171	171
Примена стечених искустава и научених лекција из претходно реализованих процеса стратешког планирања	Pearson C.	,203**	,168*	,279**	,349**
	Sig. (2-tailed)	,008	,028	,000	,000
	N	171	171	171	171

#### 4.4.2.5 Закључна разматрања

Анализирањем ставова испитаника, у испитиваном узорку у Србији, о томе на који начин је уређен процес стратешког управљања, односно каква је структура и садржај тог процеса у пракси, и да ли су подједнако заступљене све фазе процеса стратешког управљања у МСП, дошло се до следећих закључака:

- само 22,8 % испитаника се изјаснило да је процес стратешког управљања документован, односно да је формално уређен кроз постојање писане процедуре;
- само 30% МСП, поред власника укључује све нивое менаџмента у процес стратешког менаџмента;
- елементи анализе окружења у МСП нису подједнако заступљени и просечне оцене појединачних елемената анализе окружења крећу се од 3,5 до 3,8, а укупна просечна оцена примене процеса анализе окружења износи 3,61;
- елементи којима је дефинисано стратешко планирања нису подједнако заступљени, а највећи број МСП има дефинисане само циљеве;
- елементи којима је дефинисана имплементација стратегије нису подједнако заступљени, а само 67% МСП има дугорочни план;
- елементи којима је дефинисано праћење и евалуација стратегије нису подједнако заступљени, а само 46% МСП има план имплементације стратегије.

Добијени резултати указују на то да је потврђена хипотеза Х1: Стратешко управљање, у МСП у Србији, заступљено је као недовољно формализован процес.

С обзиром да, Краскал-Волисов тест (табела 92) показује да постоји разлика у примени фаза стратешког менаџмента у односу на постојање писане процедуре за стратешко управљање, а тест корелацију позитивну повезаност фаза стратешког менаџмента и њихове документованости, може се закључити да је документованост процеса стратешког управљања један од предуслова за његову развијеност у МСП, а уједно и место за побољшавање постојећег стања и начина рада у МСП.

Табела 92: Краскал-Волисов тест и тест корелације за постојање писане процедуре за СМ и фазе стратешког менаџмента

Постојање писане процедуре за СМ	Краскал-Волисов тест			
	Анализа окружења	Стратешко планирање	Имплементација стратегије	Праћење и евалуација с
Chi-Square	24,740	30,766	26,589	31,283
df	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000
Постојање писане процедуре за СМ	Тест корелације			
	Pearson Correlation	,381**	,409**	,398**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
N	171	171	171	171

#### 4.5 Повезаност процеса менаџмента знањем и стратешког управљања у МСП

##### 4.5.1 Уводно разматрање

У складу с претходним наводима из литературе, а у контексту овог истраживања, да би се утврдио утицај одређених елемената менаџмента знањем на процес стратешког управљања у МСП, применом теста корелације биће анализирана повезаност:

- искуства руководства у управљању знањем и познавања области стратешког менаџмента;
- искуства руководства у управљању знањем и свих фаза стратешког менаџмента;
- културе менаџмента знањем и свих фаза стратешког менаџмента;
- подршке руководства менаџменту знањем и свих фаза стратешког менаџмента;
- појединачних процеса менаџмента знањем и свих фаза стратешког менаџмента.



Затим, на основу утврђених корелација биће спроведена регресија за варијабле између којих постоји повезаност. Применом регресије биће утврђено предиктивно дејство елемената менаџмента знањем на појединачне фазе стратешког управљања. Све варијабле које се односе на менаџмент знањем су независне, а фазе стратешког менаџмент су зависне варијабле.

Додатно, након тога биће анализирано предиктивно дејство одређених елемената стратешког управљања на сваку фазу стратешког менаџмента. Применом регресионе анализе биће сагледан утицај образовања на познавања области стратешког управљања од стране руководства у МСП. Такође, биће анализиран утицај познавања области стратешког управљања од стране руководства на сваку фазу стратешког менаџмента, јер су то елементи за које је у претходним анализама (поглавље 3.4.1. и 3.4.2.), применом теста корелације, утврђена повезаност.

На основу добијених резултата биће збирно приказани претходно дефинисани елементи који би ушли у концепт који је и циљ овог истраживања, као и њихова оцена важности за сам концепт.

#### ***4.5.2 Анализа утицаја менаџмента знањем на процес стратешког управљања у МСП***

Резултати теста корелације (табела 93) између елемената менаџмента знањем и фаза стратешког менаџмента показују да је најјача повезаност свих независних варијабли са анализом окружења. Између процеса менаџмента знањем и сваке фазе стратешког менаџмента постоји средње до јака позитивна корелација. Благо умерена до средње јака корелација постоји између искуства у управљању знањем, подршке руководства менаџменту знањем, културе менаџмента знањем и фаза стратешког менаџмента. Такође, блага до средње јака корелација постоји између стратешког менаџмента и постојања одговорног лица за управљање знањем у МСП, као и његовог укључивања у процесе стратешког менаџмента. Препознавање значаја менаџмента знањем не утиче на све фазе стратешког менаџмента, као ни учесталост остајања без потребног знања. У наставку, биће приказана регресиона анализа утицаја:

- перцепције руководства менаџмента знањем, као једне групе независних варијабли (подршка руководства, искуство, развој културе менаџмента знањем, препознавање користи од менаџмента знањем);
- процеса менаџмента знањем, као друге групе независних варијабли (примена, стицање, дељење и чување знања);
- одговорног лица за управљање знањем и његовог укључивања у процесе стратешког менаџмента, као треће групе независних варијабли и
- предузимања мера за задржавање знања

на сваку фазу стратешког менаџмента.

Табела 93: Корелација менаџмента знањем и стратешког менаџмента

Менаџмент знањем		Фазе стратешког менаџмента				Познавање области СМ
		Анализа окружења	Стратешко планирање	Имплементација стратегије	Праћење и евалуација стратегије	
Искуство у управљању знањем	Pearson C.	<b>,357**</b>	<b>,374**</b>	<b>,273**</b>	<b>,308**</b>	<b>,354**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
Препознавање значаја МЗ	Pearson C.	<b>,152*</b>	,121	,140	<b>,159*</b>	<b>,190*</b>
	Sig. (2-tailed)	,047	,116	,068	,037	,013
	N	171	171	171	171	171
Подршка руководства МЗ	Pearson C.	<b>,596**</b>	<b>,318**</b>	<b>,197**</b>	<b>,311**</b>	<b>,386**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,010	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
Култура МЗ	Pearson C.	<b>,527**</b>	<b>,315**</b>	<b>,268**</b>	<b>,295**</b>	<b>,333**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
Примена знања	Pearson C.	<b>,622**</b>	<b>,210**</b>	<b>,257**</b>	<b>,305**</b>	<b>,446**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,001	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
Стицање знања	Pearson C.	<b>,655**</b>	<b>,311**</b>	<b>,345**</b>	<b>,366**</b>	<b>,451**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
Дељење знања	Pearson C.	<b>,642**</b>	<b>,361**</b>	<b>,439**</b>	<b>,467**</b>	<b>,487**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
Чување знања	Pearson C.	<b>,522**</b>	<b>,285**</b>	<b>,363**</b>	<b>,405**</b>	<b>,411**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171	171
Учесталост остајања без потребног знања	Pearson C.	<b>,225**</b>	,013	,094	,058	<b>,216**</b>
	Sig. (2-tailed)	,003	,862	,219	,449	,005
	N	171	171	171	171	171
Предузимање мера за задржавање знања	Pearson C.	<b>,156*</b>	<b>,325**</b>	<b>,184*</b>	<b>,220**</b>	<b>,199**</b>
	Sig. (2-tailed)	,042	,000	,016	,004	,009
	N	171	171	171	171	171
Постојање лица за МЗ	Pearson C.	<b>,258**</b>	<b>,259**</b>	<b>,238**</b>	<b>,254**</b>	,136
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,002	,001	,076

Менаџмент знањем		Фазе стратешког менаџмента				Познавање области СМ
		Анализа окружења	Стратешко планирање	Имплементација стратегије	Праћење и евалуација стратегије	
	N	171	171	171	171	171
Укљученост одговорног лица за МЗ у СМ	Pearson C.	<b>,409**</b>	<b>,357**</b>	<b>,300**</b>	<b>,406**</b>	<b>,238**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,000	,022
	N	92	92	92	92	92

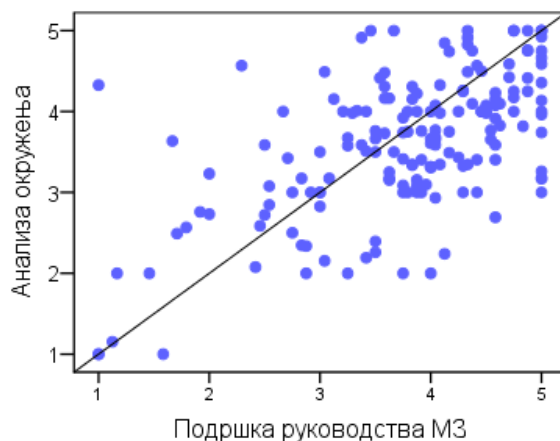
Резултати регресионе анализе за фазу анализе окружења приказани су у табели 94. Регресиони модел који испитује утицај перцепције руководства МЗ на анализу окружења објашњава 41,6% варијабилитета анализе окружења и статистички је значајан на нивоу значајности од 1%. Међутим, нису све независне варијабле статистички значајне.

Табела 94: Регресиона анализа анализе окружења и независних варијабли

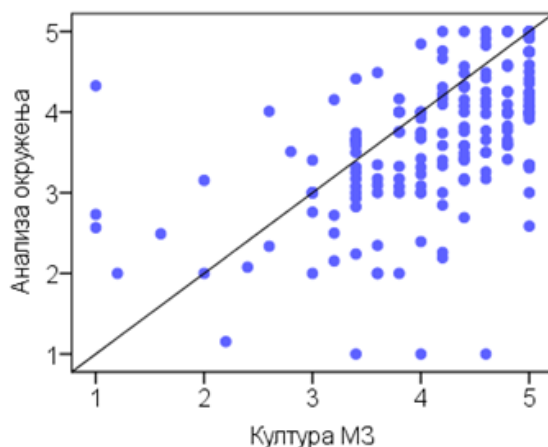
Зависна варијабла: Анализа окружења									
Независне		Модел		Ф - тест		t - тест			
		R <sup>2</sup>	Std. Error	F	F Sig.	B	Beta	t	Sig.
Constant = 1,188	Подршка руководства МЗ	,416	,6680	39,576	<b>,000</b>	,388	,425	5,266	<b>,000</b>
						,187	,186	2,292	<b>,023</b>
						,089	,172	2,747	<b>,007</b>
									,865
Constant = ,301	Стицање знања	0,511	,6112	58,113	<b>,000</b>	,401	,339	3,869	<b>,000</b>
Процеси менаџмента знањем	Дељење знања								,066
	Примена знања					,279	,255	3,006	<b>,003</b>
	Чување знања					,200	,250	4,027	<b>,000</b>
Constant = 3,222	Постојање ОЛ за МЗ	,167	,7949	18,035	<b>,000</b>				,263
Одговорно лице за МЗ						Укљученост ОЛ за МЗ	,708	,409	4,247
Constant = 3,512	Предузимање мера за задржавање знања	,024	,8580	4,195	<b>,042</b>	,279	,156	2,048	<b>,042</b>

Најзначајнији је утицај подршке руководства што је приказано и на слици 25. Следећи по реду је утицај развијености културе менаџмента знањем (слика 26). Наредни је утицај искуства руководства у управљању знањем. Резултати указују

да, што је већа подршка руководства менаџменту знањем, што руководство има више искуства у управљању знањем и што је култура менаџмента знањем развијенија више ће се примењивати анализа окружења у МСП.

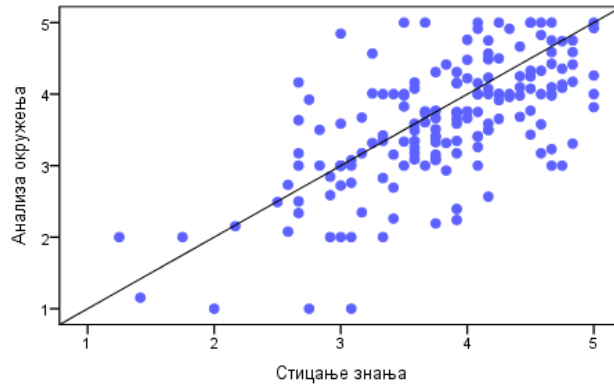


Слика 25: Повезаност подршке руководства МЗ и анализе окружења

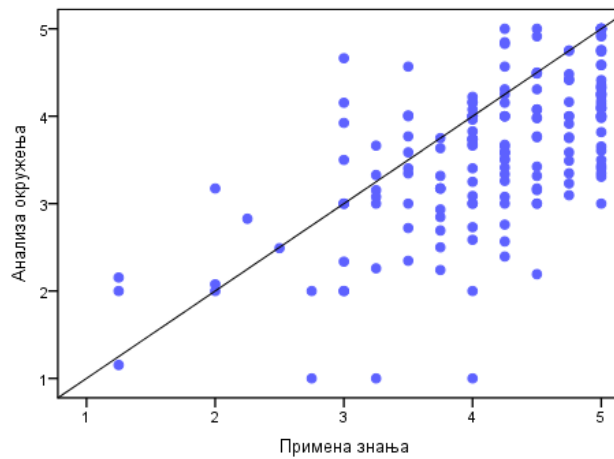


Слика 26: Повезаност културе МЗ и анализе окружења

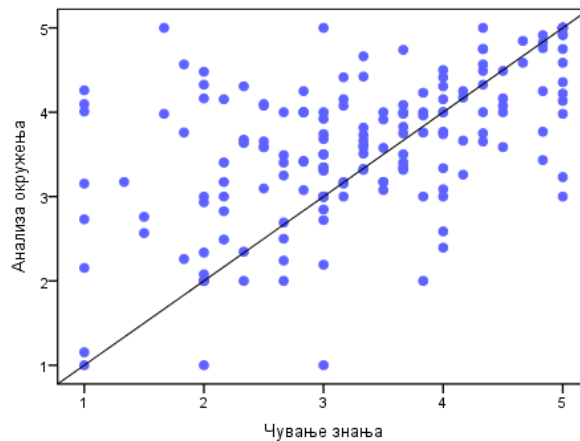
Модел утицаја процеса менаџмента знањем на анализу окружења објашњава 51,1% варијабилитета анализе окружења и статистички је значајан на нивоу значајности од 1%. Међутим, немају сви процеси у моделу статистички значајан утицај на анализу окружења. Најзначајнији је утицај процеса стицања знања, затим примене знања и на крају чувања знања. Повезаност анализе окружења са процесима менаџмента знањем приказана је на слици 27 (стицање знања), слици 28 (примена знања) и слици 29 (чувања знања). Резултати указују да, виши степен развијености и примене поменутих процеса доводи до вишег степена примене анализе окружења.



Слика 26: Повезаност анализе окружења и стицања знања



Слика 27: Повезаност анализе окружења и примене знања



Слика 28: Повезаност анализе окружења и чувања знања

Утицај одговорног лица за менаџмент знањем има статистичку значајност само када је у питању његово укључивање у процесе стратешког менаџмента. Овај модел, има ниво значајности од 1% и објашњава 16,7% варијансе анализе окружења. Према резултатима у моделу, уколико је одговорно лице за менаџмент

знањем више укључено у процес стратешког менаџмента више ће се примењивати и фаза анализе окружења.

Модел утицаја предузимање мера за задржавање знања на анализу окружења, такође има статистичку значајност и објашњава 2,4% варијабилитета анализе окружења. У складу са резултатима, уколико се више предузимају мере за задржавање знања више ће се примењивати анализа окружења.

Модели регресионе анализе стратешког планирања и независних варијабли приказан је у табели 95.

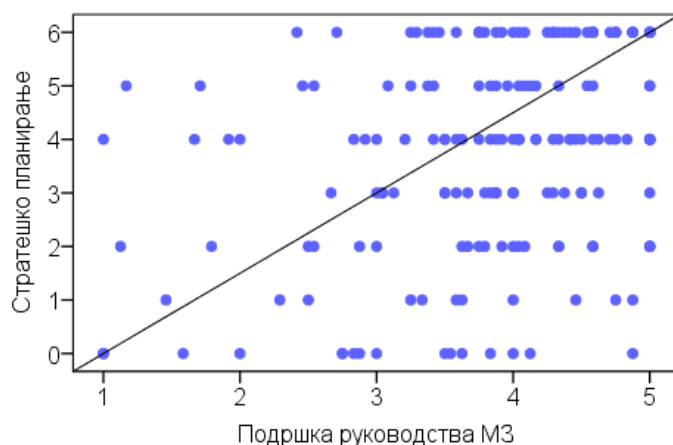
Табела 95: Регресиона анализа стратешког планирања и независних варијабли

Зависна варијабла: Стратешко планирање												
Независне		Модел		Ф - тест		t - тест						
		R <sup>2</sup>	Std. Error	F	F Sig.	B	Beta	t	Sig.			
Constant = ,893	Подршка руководства МЗ	<b>,186</b>	1,742	19,166	<b>,000</b>	,453	,224	3,072	<b>,002</b>			
Перцепција руководства МЗ						Развој културе МЗ						,102
						Искуство у управљању знањем	,353	,308	4,224	,000		
Constant = 1,165	Стицање знања	<b>,131</b>	1,794	25,404	<b>,000</b>				,571			
Процеси менаџмента знањем	Дељење знања					,682	,361	5,040	,000			
	Примена знања								,668			
	Чување знања							,278				
Constant = 1,372	Постојање ОЛ за МЗ	<b>,128</b>	1,803	13,156	<b>,000</b>				,183			
Одговорно лице за МЗ	Укљученост ОЛ за МЗ					1,372	,357	3,627	<b>,000</b>			
Constant = 3,185	Предузимање мера за задржавање знања	<b>,106</b>	1,8203	20,013	<b>,000</b>	1,291	,325	4,474	<b>,000</b>			

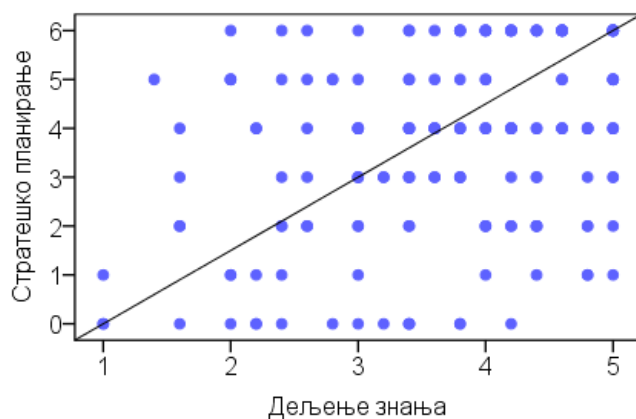
Регресиони модел који испитује утицај перцепције руководства МЗ на стратешко планирање објашњава 18,6% варијабилитета фазе стратешког планирања и статистички је значајан на нивоу значајности од 1%. У моделу статистички је најзначајнија подршка руководства МЗ, а затим искуство руководства у управљању знањем. То указује да виши степен подршке руководства менаџменту знањем и више искуства у управљању знањем доприноси бољем стратешком планирању.

Повезаност стратешког планирања са подршком руководства менаџменту знањем приказана је на слици 30.

Модел утицаја процеса менаџмента знањем на стратешко планирање статистички је значајан на нивоу значајности од 1%, док у оквиру модела само процес дељења знања има статистичку значајност. У овом моделу само дељење знања доприноси бољем стратешком планирању. Овај модел објашњава 13,1% варијабилитета стратешког планирања. Повезаност стратешког планирања са процесом дељења знања приказана је на слици 31.



Слика 29: Повезаност подршке руководства МЗ и стратешког планирања



Слика 30: Повезаност стратешког планирања и процеса дељења знања

Утицај одговорног лица за менаџмент знањем, као и за фазу анализе окружења има статистичку значајност само када је у питању његово укључивање у процес стратешког менаџмента. Овај модел, има ниво значајности од 1% и објашњава 12,8% варијансе стратешког планирања. Према резултатима у моделу, уколико је

одговорно лице за менаџмент знањем више укључено у процес стратешког менаџмента више ће се примењивати и стратешко планирање.

Модел утицаја предузимање мера за задржавање знања на стратешко планирање такође, има статистичку значајност на нивоу значајности од 1% и објашњава 10,6% варијабилитета стратешког планирања. У складу са резултатима, уколико се више предузимају мере за задржавање знања више ће се примењивати стратешко планирање.

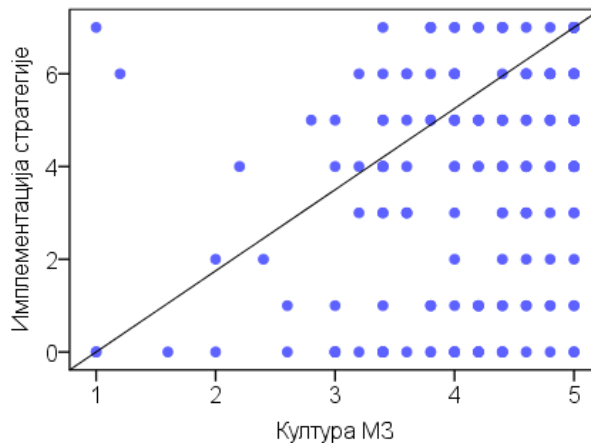
Резултати регресионе анализе за фазу имплементација стратегије приказани су у табели 96.

Табела 96: Регресиона анализа имплементације стратегије и независних варијабли

Зависна варијабла: Имплементација стратегије									
Независне		Модел		Ф - тест		t - тест			
		R <sup>2</sup>	Std. Error	F	F Sig.	B	Beta	t	Sig.
Constant = ,269	Подршка руководства МЗ	<b>,112</b>	2,329	13,648	<b>,000</b>				,943
Перцепција руководства МЗ	Развој културе МЗ					,576	,202	2,639	<b>,009</b>
	Искуство у управљању знањем					,308	,210	2,741	<b>,007</b>
Constant = -,340	Стицање знања	<b>,192</b>	2,215	40,282	<b>,000</b>				,958
Процеси менаџмента знањем	Дељење знања					1,060	,439	6,347	<b>,000</b>
	Примена знања								,617
	Чување знања				,092				
Constant = 2,720	Постојање ОЛ за МЗ	<b>,090</b>	2,357	8,905	<b>,004</b>				
Одговорно лице за МЗ	Укљученост ОЛ за МЗ					1,475	,300	2,984	<b>,004</b>
Constant = 3,194	Предузимање мера за задржавање знања	<b>,034</b>	2,423	5,896	<b>,016</b>	,933	,184	2,428	<b>,016</b>

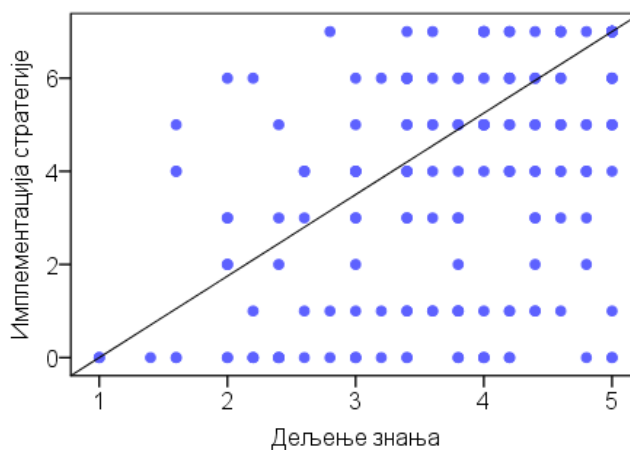
Регресиони модел који испитује утицај перцепције руководства менаџмента знањем на имплементацију стратегије објашњава 11,2% варијабилитета фазе имплементације стратегије и статистички је значајан на нивоу значајности од 1%. Према резултатима, у моделу, развој културе МЗ и искуство руководства у управљању знањем доприносе бољој примени фазе имплементације стратегије. Повезаност културе менаџмента знањем и имплементације стратегије приказана је на слици 32.





Слика 31: Повезаност имплементације стратегије и културе менаџмента знањем

Модел утицаја процеса менаџмента знањем на имплементацију стратегије статистички је значајан на нивоу значајности од 1% и објашњава 19,2% варијабилитета имплементације стратегије. У оквиру модела само процес дељења знања има статистичку значајност, односно дељење знања доприноси бољој примени фазе имплементације стратегије. Повезаност имплементације стратегије и процеса дељења знања приказана је на слици 33.



Слика 32: Повезаност имплементације стратегије и процеса дељења знања

Утицај одговорног лица за менаџмент знањем, као и за претходне две фазе има статистичку значајност само када је у питању његово укључивање у процесе стратешког менаџмента. Овај модел има статистичку значајност и објашњава 9% варијансе имплементације стратегије. Према резултатима, укључивање одговорног лица за менаџмент знањем у процес стратешког менаџмента доприноси бољој имплементацији стратегије.

Модел утицаја предузимање мера за задржавање знања на имплементацију стратегије такође, има статистичку значајност и објашњава 3,4% варијабилитета имплементације стратегије, што значи да предузимање мера за задржавање знања доприноси бољем имплементирању стратегије.

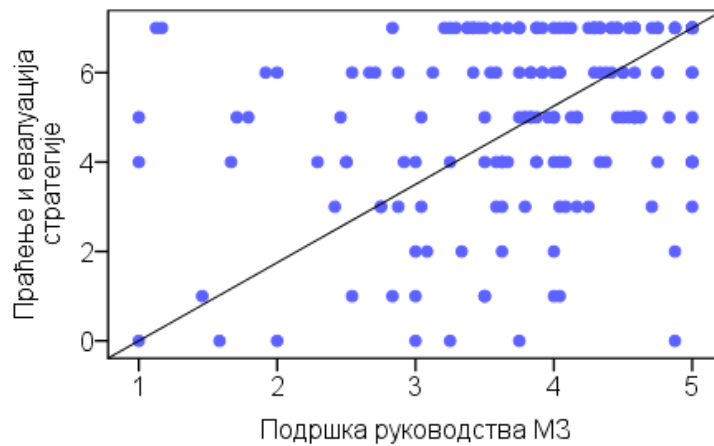
Последња фаза стратешког менаџмента која је анализирана применом регресионе анализе (табела 97) је праћење и евалуација стратегије.

Табела 97: Регресиона анализа праћења и евалуације стратегије и независних варијабли

Зависна варијабла: Праћење и евалуација стратегије										
Независне		Модел		Ф - тест		t - тест				
		R <sup>2</sup>	Std. Error	F	F Sig.	B	Beta	t	Sig.	
Constant = 2,225	Подршка руководства МЗ	,147	1,856	14,519	<b>,000</b>	,506	,240	3,221	<b>,002</b>	
Перцепција руководства МЗ	Развој културе МЗ									,259
	Искуство у управљању знањем					,283	,237	3,172	<b>,002</b>	
	Препознавање користи од менаџмента знањем								,360	
Constant = 1,321	Стицање знања	,240	1,753	26,519	<b>,000</b>				,963	
Процеси менаџмента знањем	Дељење знања					,690	,351	4,095	<b>,000</b>	
	Примена знања								,974	
	Чување знања					,346	,188	21,189	<b>,030</b>	
Constant = 4,082	Постојање ОЛ за МЗ	,165	1,836	17,795	<b>,000</b>				,275	
Одговорно лице за МЗ	Укљученост ОЛ за МЗ					1,625	,406	4,218	<b>,000</b>	
Constant = 4,648	Предузимање мера за задржавање знања	,048	1,955	8,568	<b>,004</b>	,907	,220	2,927	<b>,004</b>	

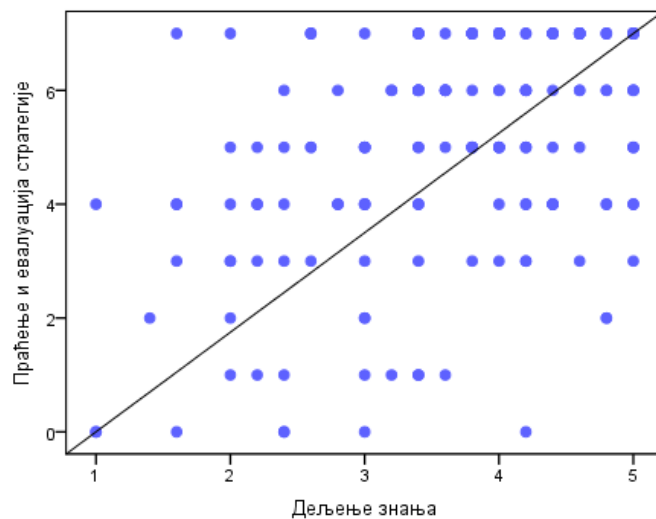
Регресиони модел који испитује утицај перцепције руководства МЗ на праћење и евалуацију стратегије објашњава 14,7% варијабилитета фазе праћења и евалуације стратегије и статистички је значајан на нивоу значајности од 1%. У моделу статистички је најзначајнија подршка руководства менаџменту знањем, а затим искуство руководства у управљању знањем. У складу са резултатима, већа подршка руководства менаџменту знањем и веће искуство у управљању знањем доприносе бољој примени фазе праћења и евалуације стратегије. Повезаност подршке

руководства менаџменту знањем и праћења и евалуације стратегије приказано је на слици 34.

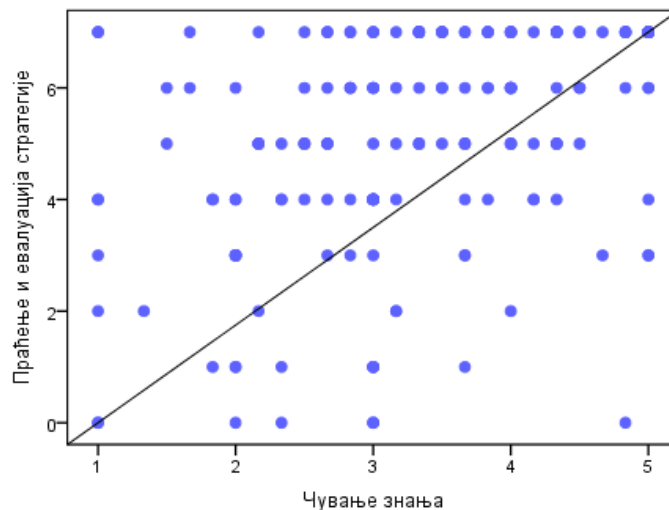


Слика 33: Повезаност праћења и евалуације стратегије и подршке руководства МЗ

Модел утицаја процеса менаџмента знањем на праћење и евалуацију стратегије статистички је значајан на нивоу значајности од 1%. Овај модел објашњава 24% варијабилитета праћења и евалуације стратегије, али у оквиру модела само процеси дељења и чувања знања имају статистичку значајност. Повезаност праћења и евалуације стратегије са процесом дељења знања приказана је на слици 35, а са процесом чувања знања приказана је на слици 36. Виши ниво примене процеса дељења и чувања знања доприноси бољој примени фазе праћења и евалуације стратегије.



Слика 34: Повезаност праћења и евалуације стратегије са процесом дељења знања



Слика 35: Повезаност праћења и евалуације стратегије са процесом чувања знања

Утицај одговорног лица за менаџмент знањем, као и за све три претходне фазе има статистичку значајност само када је у питању његово укључивање у процес стратешког менаџмента. Овај модел има статистичку значајност на нивоу значајности од 1% и објашњава 16,5% варијансе праћења и евалуације стратегије. Укљученост одговорног лица за менаџмента знањем утиче на бољу примену фазе праћења и евалуације стратегије.

Модел утицаја предузимање мера за задржавање знања на праћење и евалуацију стратегије такође, има статистичку значајност и објашњава 4,8% варијабилитета праћења и евалуације стратегије. Предузимање мера за задржавање знања утиче на бољу примену фазе праћења и евалуације стратегије.

Да би се утврдило предиктивно дејство образовања (независна варијабла) на познавање области стратешког менаџмента (зависна варијабла) примењена је једнострука линеарна регресија. Резултати указују да овај модел објашњава 5,6% варијабилитета зависне варијабле. Такође, постоји статистички значајна позитивна веза између образовања и познавања области стратешког менаџмента, односно очекује се боље познавање области стратешког менаџмента уколико је виши степен образовања.

Вишеструка линеарна регресија примењена је да би се утврдило предиктивно дејство процеса менаџмента знањем (независна варијабла) на познавање области стратешког менаџмента (зависна варијабла). Резултати (табела 97) указују да овај

модел објашњава 28,6% варијабилитета зависне варијабле и статистички је значајан на нивоу значајности од 1%. У моделу, статистички су значајни сви процеси, осим процеса стицања знања. У складу с резултатима, процеси примене, дељења и чувања знања доприносе бољем познавању области стратешког менаџмента од стране руководства.

Такође, вишеструка линеарна регресија примењена је да би се утврдило предиктивно дејство перцепције руководства менаџмента знањем (независна варијабла) на познавање области стратешког менаџмента (зависна варијабла). Резултати (табела 98) указују да овај модел објашњава 21,2% варијабилитета зависне варијабле и статистички је значајан на нивоу значајности од 1%. У моделу статистички су значајни искуство у управљању знањем и подршка руководства МЗ. Веће искуство у управљању знањем и виши степен подршке менаџменту знањем од стране руководства утиче на боље познавање области стратешког менаџмента.

Табела 98: Регресиона анализа познавања области СМ и независних варијабли

Зависна: Познавање области стратешког менаџмента								
Независна	Модел		Ф - тест		t - тест			
	R <sup>2</sup>	Std. Error	F	F Sig.	B	Beta	t	Sig.
Constant = 3,085	0,056	,9016	10,020	,002	,149	,237	3,165	<b>,002</b>
Ниво образовања								
Constant = 1,258	,286	,789	22,318	,000	,257	,226	2,631	<b>,009</b>
Примена знања								
Стицање знања								
Дељење знања								
Чување знања								
Constant = 2,014	,212	,8261	22,616	,000	,301	,308	4,302	<b>,000</b>
Подршка руководства МЗ								
Развој културе МЗ								
Искуство у управљању знањем								
Препознавање користи од менаџмента знањем					,145	,263	3,663	<b>,000</b>
								,249

У наставку, биће анализирано предиктивно дејство одређених елемената стратешког менаџмента на сваку фазу стратешког менаџмента. Биће анализиран однос варијабли применом регресионе анализе за које је корелационом анализом утврђено постојање корелације, а које су приказане у табели 99.

Табела 99: Корелација између фаза стратешког менаџмента и независних варијабли

Независне варијабли		Постојање процедуре за СМ	Примена алата СМ	Укљученост различитих нивоа менаџмента	Познавање области СМ од стране руководства
Фазе стратешког менаџмента					
Анализа окружења	Pearson C.	,381**	,321**	,168**	,555**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,028	,000
	N	171	171	171	171
Стратешко планирање	Pearson C.	,409**	,375**	,330**	,311**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171
Имплементација стратегије	Pearson C.	,398**	,276**	,263**	,319**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171
Праћење и евалуација стратегије	Pearson C.	,389**	,264**	,312**	,400**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	171	171	171	171

Резултати регресионе анализе (табела 100) утицаја познавања области стратешког менаџмента од стране руководства (независна варијабла) на појединачне фазе стратешког менаџмента (зависне варијабле), показују да познавање области стратешког менаџмента од стране руководства има статистички значајан утицај на примену фаза стратешког менаџмента. Најјачи је утицај на фазу анализе окружења, а најмањи на фазу стратешког планирања. Познавање области стратешког менаџмента од стране руководства доводи до боље примене свих фаза стратешког управљања у МСП.

Табела 100: Регресиона анализа фаза стратешког менаџмента и познавање области стратешког менаџмента

Независна: Познавање области стратешког менаџмента								
Зависна	Модел		Ф - тест		t - тест			
	R <sup>2</sup>	Std. Error	F	F Sig.	B	Beta	t	Sig.
Анализа окружења	,308	,722	75,314	<b>,000</b>	,520	,555	8,678	<b>,000</b>
Стратешко планирање	,097	1,829	18,108	<b>,000</b>	,645	,311	4,255	<b>,000</b>
Имплементација стратегије	0,102	2,234	19,114	<b>,000</b>	,847	,319	4,372	<b>,000</b>
Праћење и евалуација стратегије	0,160	1,837	32,205	<b>,000</b>	,864	,400	5,675	<b>,000</b>

Такође је конструисан регресиони модел (табела 101) који испитује како приступ руководства процесу стратешког менаџмента утиче на спровођење анализе окружења у МСП.

Табела 101: Регресиона анализа приступ руководства СМ и анализе окружења

Зависна: Анализа окружења								
Независне варијабле	Модел		Ф - тест		t - тест			
	R <sup>2</sup>	Std. Error	F	F Sig.	B	Beta	t	Sig.
Постојање писане процедуре за СМ	<b>,195</b>	,7817	20,344	<b>,000</b>	,650	,316	4,382	<b>,000</b>
Примена алата СМ					,249	,233	3,231	<b>,001</b>
Укључивање различитих нивоа менаџмента у процес стратешког управљања								

Модел утицаја приступа руководства на примену анализе окружења у МСП статистички је значајан на нивоу значајности од 1%. Коефицијент детерминације износи 0,196, што значи да овај модел објашњава 19,6% варијабилитета анализе окружења. Међутим, не утичу све варијабле модела статистички значајно на примену анализе окружења. Статистички су значајни постојање процедуре за стратешко управљање и примена алата стратешког менаџмента. У складу са резултатима, уколико постоји процедура за стратешко управљање и примењују се алати стратешког менаџмента, више ће се примењивати анализа окружења у МСП.

Регресиони модел (табела 102) који испитује како приступ руководства утиче на примену стратешког планирања у МСП објашњава 28,3% варијабилитета фазе стратешког планирања и статистички је значајан на нивоу значајности од 1%. Међутим, за разлику од утицаја на анализу окружења, у овом моделу су све варијабле статистички значајне. У складу с тим, бољи приступ руководства, односно постојање процедуре за стратешко управљање, примена алата стратешког менаџмента и укључивање различитих нивоа менаџмента у стратешко управљање утичу да се стратешко планирање више примењује.

Табела 102: Регресиона анализа стратешког планирања и приступа руководства

Зависна: Стратешко планирање								
Независне варијабле	Модел		Ф - тест		t - тест			
	R <sup>2</sup>	Std. Error	F	F Sig.	B	Beta	t	Sig.
Постојање писане процедуре за СМ	<b>,283</b>	1,6394	22,016	<b>,000</b>	1,309	,287	4,124	<b>,000</b>
Примена алата СМ					,599	,255	3,701	<b>,000</b>
Укључивање различитих нивоа менаџмента у процес стратешког управљања					,392	,213	3,134	<b>,002</b>

Регресиони модел (табела 103) који испитује како приступ руководства утиче на имплементацију стратегије у МСП објашњава 21,1% варијабилитета фазе имплементације стратегије и статистички је значајан на нивоу значајности од 1%. Као и у претходном, и у овом моделу су све варијабле статистички значајне. У складу с тим, бољи приступ руководства, односно постојање процедуре за стратешко управљање, примена алата стратешког менаџмента и укључивање различитих нивоа менаџмента у стратешко управљање утичу на боље имплементирање стратегију у МСП.

Табела 103: Регресиона анализа имплементације стратегије и приступа руководства СМ

Зависна: Имплементација стратегије								
Независне варијабле	Модел		Ф - тест		t - тест			
	R <sup>2</sup>	Std. Error	F	F Sig.	B	Beta	t	Sig.
Постојање писане процедуре за СМ	<b>,211</b>	2,202	14,906	<b>,000</b>	1,846	,316	4,328	<b>,000</b>
Примена алата СМ					,478	,159	2,200	<b>,029</b>
Укључивање различитих нивоа менаџмента у процес стратешког управљања					,370	,157	2,202	<b>,029</b>

Утицај приступа руководства процесу стратешког управљања на праћење и евалуацију стратегије приказан је регресионим моделом у табели 104. Модел објашњава 20,2% варијабилитета фазе праћења и евалуације стратегије и статистички је значајан на нивоу значајности од 1%. Примена алата стратешког менаџмента нема статистичку значајност у овом моделу. У складу са резултатима, постојање процедуре за стратешко управљање и укључивање различитих нивоа менаџмента у стратешко управљање утичу да се праћење и евалуација стратегије у МСП више примењују.

Табела 104: Регресиона анализа праћења и евалуација стратегије и приступ руководства стратешком менаџменту.

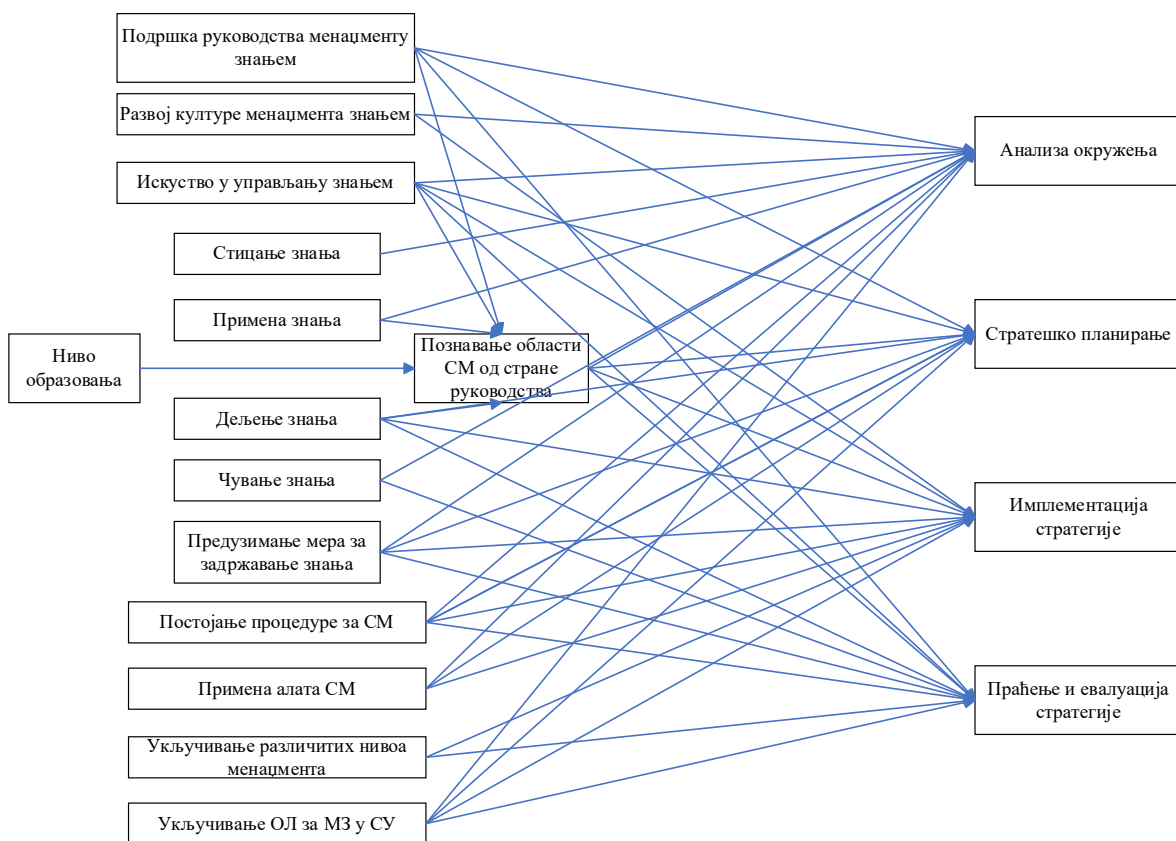
Зависна: Праћење и евалуација стратегије								
Независне варијабле	Модел		Ф - тест		t - тест			
	R <sup>2</sup>	Std. Error	F	F Sig.	B	Beta	t	Sig.
Постојање писане процедуре за СМ	<b>,202</b>	1,7957	21,283	<b>,000</b>	1,584	,334	4,698	<b>,000</b>
Примена алата СМ								,051
Укључивање различитих нивоа менаџмента у процес стратешког управљања					,443	,231	3,259	<b>,001</b>



Применом корелационе и регресионе анализе потврђено је да, постоји позитивна веза између примене менаџмента знањем и процеса стратешког управљања у МСП у Србији. Веза указује на то да МСП која примењују менаџмент знањем имају тенденцију да боље обављају процес стратешког управљања у МСП.

У складу с резултатима, може се потврдити хипотеза Х0: Могуће је развити адекватан концепт стратешког управљања малим и средњим предузећима заснован на процесима менаџмента знањем.

У наставку, у табели 105 дат је преглед резултата регресионе анализе свих зависних варијабли које се односе на фазе стратешког менаџмента, и свих независних варијабли које имају статистичку значајност, а које се односе на елементе менаџмента знањем и на елементе стратешког управљања. На слици 37 је приказан утицај појединачних елемената менаџмента знањем и елемената стратешког управљања на фазе стратешког менаџмента.



Слика 36: Утицај елемената менаџмента знањем и елемената стратешког менаџмента на стратешко управљање у МСП

Табела 105: Збирни преглед регресије зависних и независних варијабли

Зависна варијабла	Независне варијабле	Модел		Ф - тест		t - тест			
		R <sup>2</sup>	S. Err.	F	F Sig.	B	Beta	t	Sig.
Анализа окружења	Подршка руководства МЗ	,416	,6680	39,576	,000	,388	,425	5,266	,000
	Развој културе МЗ					,187	,186	2,292	,023
	Искуство у управљању знањем					,089	,172	2,747	,007
	Стицање знања	0,511	,6112	58,113	,000	,401	,339	3,869	,000
	Примена знања					,279	,255	3,006	,003
	Чување знања					,200	,250	4,027	,000
	Укљученост ОЛ за МЗ	,167	,7949	18,035	,000	,708	,409	4,247	,000
	Предузимање мера за задржавање знања	,024	,8580	4,195	,042	,279	,156	2,048	,042
	Познавање области стратешког менаџмента	,308	,722	75,314	,000	,520	,555	8,678	,000
	Постојање писане процедуре за СМ	,195	,7817	20,344	,000	,650	,316	4,382	,000
	Примена алата СМ					,249	,233	3,231	,001
Стратешко планирање	Подршка руководства МЗ	,186	1,742	19,166	,000	,453	,224	3,072	,002
	Искуство у управљању знањем					,353	,308	4,224	,000
	Дељење знања	,131	1,794	25,404	,000	,682	,361	5,040	,000
	Укљученост ОЛ за МЗ	,128	1,803	13,156	,000	1,372	,357	3,627	,000
	Предузимање мера за задржавање знања	,106	1,8203	20,013	,000	1,291	,325	4,474	,000
	Познавање области стратешког менаџмента	,097	1,829	18,108	,000	,645	,311	4,255	,000
	Постојање писане процедуре за СМ	,283	1,6394	22,016	,000	1,309	,287	4,124	,000
	Примена алата СМ					,599	,255	3,701	,000
Имплементација стратегије	Развој културе МЗ	,112	2,329	13,648	,000	,576	,202	2,639	,009
	Искуство у управљању знањем					,308	,210	2,741	,007
	Дељење знања	,192	2,215	40,282	,000	1,060	,439	6,347	,000
	Укљученост ОЛ за МЗ	,090	2,357	8,905	,004	1,475	,300	2,984	,004
	Предузимање мера за задржавање знања	,034	2,423	5,896	,016	,933	,184	2,428	,016
	Познавање области стратешког менаџмента	0,102	2,234	19,114	,000	,847	,319	4,372	,000

Зависна варијабла	Независне варијабле	Модел		Ф - тест		t - тест			
		R <sup>2</sup>	S. Err.	F	F Sig.	B	Beta	t	Sig.
Зависна варијабла	Постојање писане процедуре за СМ	,211	2,202	14,906	,000	1,846	,316	4,328	,000
	Примена алата СМ					,478	,159	2,200	,029
	Укључивање различитих нивоа менаџмента у процес стратешког управљања					,370	,157	2,202	,029
Праћење и евалуација стратегије	Подршка руководства МЗ	,147	1,856	14,519	,000	,506	,240	3,221	,002
	Искуство у управљању знањем					,283	,237	3,172	,002
	Дељење знања	,240	1,753	26,519	,000	,690	,351	4,095	,000
	Чување знања					,346	,188	21,189	,030
	Укљученост ОЛ за МЗ	,165	1,836	17,795	,000	1,625	,406	4,218	,000
	Предузимање мера за задржавање знања	,048	1,955	8,568	,004	,907	,220	2,927	,004
	Познавање области стратешког менаџмента	0,160	1,837	32,205	,000	,864	,400	5,675	,000
	Постојање писане процедуре за СМ	,202	1,7957	21,283	,000	1,584	,334	4,698	,000
	Укључивање различитих нивоа менаџмента у процес стратешког управљања					,443	,231	3,259	,001
Познавање области стратешког менаџмента	Ниво образовања	0,056	,9016	10,020	,002	,149	,237	3,165	,002
	Примена знања	,286	,789	22,318	,000	,257	,226	2,631	,009
	Дељење знања					,216	,237	2,398	,018
	Чување знања					,144	,168	2,015	,046
	Подршка руководства МЗ	,212	,8261	22,616	,000	,301	,308	4,302	,000
	Искуство у управљању знањем					,145	,263	3,663	,000



## 5. ДИСКУСИЈА РЕЗУЛТАТА

### 5.1 Дискусија резултата перцепције руководства менаџмента знањем

За проучавање узрочно-последичне везе између менаџмента знањем и стратешког управљања у МСП, као и за изучавање недовољне примене менаџмента знањем у процесу стратешког управљања МСП било је од значаја истражити како се у МСП од стране руководства перципира процес менаџмента знањем. У том погледу је дефинисано неколико истраживачких питања:

1. У којој мери руководство МСП познаје процес менаџмента знањем?
2. Какав је приступ власника или највишег менаџмента управљању знањем?
3. Да ли руководство МСП препознаје значај и користи од примене менаџмента знањем за пословање предузећа?

Литература (Bollinger и Smith, 2001; McAdam и Reid, 2001; Wong и Aspinwall, 2004; CWA 14924-1:2004; Egbu et al., 2005; Handtrack, 2009; Wee и Chua, 2013; Scurtu и Neamtu, 2015; Ngah и Wong, 2019), односно теоријски оквир приказан у поглављу два, упућује да руководство мора бити свесно потребе за применом менаџмента знањем, као и да препознаје предности, важност и значај менаџмента знањем. Такође, истакнут је значај посвећености и подршке руководства као кључних фактора за успешну имплементацију менаџмента знањем у МСП. Поред тога, истиче се значај културе менаџмента знањем. Као највеће слабости, због којих МСП у недовољној мери примењују процесе менаџмента знањем, у литератури су истакнути недостатак времена, ресурса за примену програма и процеса менаџмента знањем и придавање значаја свакодневним активностима, али и недовољно искуства у управљању знањем.

Сprovedено емпиријско истраживање, на узорку малих и средњих предузећа у Србији, указало је на следеће:

- највећи број испитаника, односно око 70% руководства МСП нема искуства у управљању знањем;
- више од половине узорка, односно 56,7% руководство МСП, препознаје значај и корисност примене процеса менаџмента знањем;

- руководство МСП има високо мишљење о утицају менаџмента знањем на пословање предузећа, а сматра да највише доприноси побољшавању вештина запослених;
- приступ руководства менаџменту знањем указује да руководство не придаје већи значај процесу менаџмента знањем. С обзиром да се само 19% испитаника изјаснило да је процес управљања знањем документован, а само 17% МСП има лице које се бави овим процесом;
- пружање подршке менаџменту знањем од стране руководства није на највишем нивоу, с обзиром да просечна оцена подршке менаџменту знањем износи 3,76;
- култура менаџмента знањем у МСП развијена је до одређеног нивоа и то са већим фокусом на ангажовање руководства у погледу доприноса развоју културе менаџмента знањем;
- недостатак људских ресурса и времена, као и бављење оперативним активностима су најчешћи разлози због којих руководство не примењује у довољној мери менаџмент знањем.

Може се закључити да руководство МСП у Србији, у недовољној мери познаје процес менаџмента знањем тј. да нема искуства у управљању знањем. Такође, искуство у управљању знањем разликује се у зависности од нивоа образовања руководства, али и у зависности од тога да ли у предузећу постоји лице које се бави менаџментом знањем и колико се оно укључује у процес стратешког менаџмента.

И ако руководство нема довољно искуства у управљању знањем, ипак препознаје значај менаџмента знањем за предузеће и сматра да његова примена доприноси бољем пословању, али му ипак не придаје довољно значаја у пракси. Такође, руководство у одређеној мери пружа подршку менаџменту знањем, али у већој мери примењује механизме развоја културе менаџмента знањем.

Препознавање значаја и користи од примене менаџмента знањем, разликује се у МСП која имају одговорно лице за управљање знањем и укључују га у процес стратешког менаџмента.

У складу са резултатима, виши ниво образовања доприноси већем искуству у управљању знањем, а више искуства у управљању знањем и препознавање значаја менаџмента знањем доприноси томе да у предузећу постоји лице које се бави процесом менаџмента знањем и доприноси томе да оно буде укључено у процес стратешког менаџмента. Такође, веће искуство у управљању знањем доприноси вишем нивоу подршке менаџменту знањем од стране руководства, као и вишем степену развијености културе менаџмента знањем. Уколико је подршка руководства менаџменту знањем на вишем нивоу и култура менаџмента знањем је више развијена.

## **5.2 Дискусија резултата процеса менаџмента знањем**

Анализирањем ставова испитаника о томе у којој мери су процеси менаџмента знањем формализовани (уређени) и да ли се подједнако и у којој мери примењују појединачни процеси менаџмента знањем, дошло се до одговора на дефинисано истраживачко питање:

1. На који начин је уређен процес менаџмента знањем, односно каква је структура и садржај тог процеса у пракси, и да ли су подједнако заступљени сви процеси управљања знањем у МСП?

Теоријски оквир (Levy et al., 2003; Egbu et al., 2005; Wee и Chua, 2013; Ngah и Wong 2019) указује да мала и средња предузећа у недовољној мери примењују праксу менаџмента знањем, али ипак практикују "ad hoc" неке елементе менаџмента знањем. Менаџмент знањем за МСП представља прави изазов, посебно што власници МСП немају визију у погледу развоја менаџмента знањем јер се углавном баве опипљивим новчаним токовима. За власнике МСП, истиче се, да је потребно знање углавном складиштено у њиховим главама. Механизми за размену знања углавном се свде на формалне састанке на којима се воде записници који се дистрибуирају запосленима. У МСП, знање се углавном дели и преноси путем мобилних телефона и неформалних састанака лицем у лице, а чува на серверима и повремено се праве резервне копије, али се не извлаче увек поуке из похрањеног знања. Поверење и мотивација запослених су кључни за дељење знања међу запосленим, а уједно доприносе развоју културе дељења знања. Централно место у процесу креирања (стварања) знања заузима власника МСП, а не запослени. МСП

на могућност ангажовања талената гледају са две стране. С једне стране, немогућност ангажовања талената је препрека за МСП која ће утицати на перформансе и раст предузећа. С друге стране, врхунски таленти у МСП могу произвести већи обим посла са којим МСП можда не би могла да се изборе. С обзиром да МСП имају ограничења у погледу ресурса, обично један запослени преузима више одговорности. То понекад доводи до преклапања улога са другим запосленима, а понекад им омогућава да разговарају о радним задацима, заједно пронађу решење и подрже једни друге у завршавању задатака. Мала и средња предузећа су добра у креирању знања, али су лоша у чувању и задржавању знања

Спроведено емпиријско истраживање, на узорку малих и средњих предузећа у Србији, указало је на следеће:

- просечна оцена примене процеса стицања знања износи 3,81, а од свих механизма стицања знања највише је оцењено учење на грешкама. Привлачење талената као механизам стицања знања најмање се примењују у МСП у Србији, а што је и у складу са наводима у литератури да МСП двојачко гледају на привлачење талената;
- просечна оцена процеса примене знања у МСП износи 4,15. Овај процес менаџмента знањем је оцењен највишом средњом оценом, са аспекта примене;
- примена процеса дељења знања је оцењена просечном оценом 3,66. Како је наведено у литератури и у пракси МСП у Србији, највише се као механизам дељења знања одржавају састанци, а такође се и дистрибуирају извештаји релевантним нивоима менаџмента;
- процес задржавања знања анализиран је са аспекта примене мера за задржавање знања и учесталости остајања без знања. У односу на друге процесе, овај процес је најмање развијен у МСП у Србији јер само 63 МСП, у узорку, примењују мере за задржавање знања. Такође, више од половине МСП, одласком запосленог, остаје без потребних знања, а они који никада не остају без знања, њих 36 %, у највећој мери су власници предузећа. Ово је такође у складу са наводима у теоријском оквиру да се знање у МСП углавном складишти у главама власника МСП. Поред прекида радног односа, непостојање механизма за задржавање и дељење знања је чест



разлог zbog кога МСП остају без потребног знања. Најчешће мере које МСП предузимају у циљу задржавања знања односе се на чување документације на серверу и претакање одређених знања у писане процедуре, али и на то да више људи зна да ради исти посао. Ови резултати су, такође, у складу са наводима у теоријском делу да у МСП, zbog ограничених ресурса, обично један запослени преузима више одговорности;

- примена процеса чувања и заштите знања оцењена је најнижом просечном оценом 3,29. Руководство највише значаја придаје упознавању запослених са важностима заштите знања, а најмање поступцима у вези са застарелим знањима;
- примена појединачних процеса менаџмента знањем се не разликује у микро, малим и средњим предузећима, осим када је у питању учесталост губљења знања;
- МСП у Србији, у одређеној мери ипак примењују процесе менаџмента знањем, како је назначено и у литератури, с обзиром на просечне оцене, примена се своди на "ad hoc" принцип;
- тест корелације показује позитивну повезаност свих процеса менаџмента знањем са искуством руководства у управљању знањем, подршком руководства менаџменту знањем и културом менаџмента знањем. Такође, резултати корелације указују на негативну повезаност свих процеса менаџмента знањем и непостојања механизма за задржавање и дељење знања.
- Примена мера за задржавање знања зависи од свих анализираних елемената менаџмента знањем.

На основу резултата, може се закључити да МСП у одређеној мери примењују процесе менаџмента знањем, без обзира на то колико руководство има искуства у управљању знањем. Највише је заступљен процес примене знања, па се може закључити да МСП максимално искоришћавају знање којим располажу. Процес задржавања потребног знања у МСП је на најнижем нивоу развијености, јер јако мали број МСП уопште примењује мере за задржавање знања, а још је мањи број оних који то раде системски и планирано.

На основу претходне дискусије може се закључити да су хипотезе:

- Х2: Процеси менаџмента знањем, у управљању малим и средњим предузећа, заступљени су као недовољно формализовани процеси и
- Х3: Задржавање знања као процес менаџмента знањем је најкритичнији за МСП доказане.

Искуство у управљању знањем, подршка и посвећеност руководства и развијеност културе менаџмента знањем доприносе вишем степену примене процеса менаџмента знањем.

И ако руководство препознаје значај менаџмента знањем, у пракси му ипак не придаје велики значај, што може бити повезано са недостатком времена због придавања значаја свакодневним оперативним активностима, а што је и наведено у литератури као главни разлози недовољне примене процеса менаџмента знањем.

### **5.3 Дискусија резултата перцепције руководства стратешког менаџмента**

За проучавање узрочно-последичне везе између менаџмента знањем и стратешког управљања у МСП, поред процеса менаџмента знањем било је од значаја истражити како се у МСП од стране руководства перципира процес стратешког управљања. У том погледу су дефинисана истраживачка питања:

1. Какав је приступ власника или највишег менаџмента процесу стратешког управљања?
2. Који се алати користе у МСП током процеса дефинисања, избора и примене стратегија?

У литератури (Waalewijn и Segaar, 1993; Elshamly, 2013; Стефановић, 2019; Маїиковá et al., 2022) се истиче да је, за опстанак МСП на дужи рок кључна одредница стратешка свест менаџера, и препознавање стратешког управљање као саставног дела пословања. Поред тога, указује се да је у МСП лоша способност стратешког планирања и уопште стратешког размишљања, као и да власници и менаџери немају дугорочну визију о томе у ком правцу се креће њихово предузеће. Мала и средња предузећа често нису упозната са најновијим теоријским доприносима и знањима када је у питању управљачки процес, а уколико и постоји

стручан кадар, у МСП често нису обезбеђене додатне едукације и усавршавања. У складу с тим, истиче се значај образовања, учења и побољшавања професионалних способности руководства за стратешко управљање у МСП. SWOT и анализа трошкова су методе стратешког менаџмента које се најчешће примењују у МСП.

Сprovedено емпиријско истраживање, на узорку малих и средњих предузећа у Србији, указало је на следеће:

- скоро подједнак проценат испитаника своје познавање области стратешког менаџмента оценило је оценом три или четири;
- просечна оцена познавања области стратешког менаџмента износи 3,59, што указује да испитаници имају основно знање из области стратешког менаџмента;
- познавање области стратешког менаџмента од стране руководства се разликује у зависности од њиховог нивоа образовања;
- само у 23% МСП постоји процедура којом је уређен процес стратешког менаџмента,
- власници и руководство у само 30% МСП укључују све нивое менаџмента у стратешко управљање;
- највећи број МСП не примењује ни једну методу стратешког менаџмента, или примењују само SWOT анализу што је и у складу са наводима у литератури,
- ниво образовања позитивно утиче на познавање области стратешког менаџмента, а познавање ове области позитивно утиче на приступ руководства стратешком управљању.

У складу с резултатима, може се закључити да руководство не придаје много значаја стратешком управљању, али да виши ниво образовања утиче на боље познавање области стратешког менаџмента. Боље познавање области стратешког менаџмента доприноси томе да руководство придаје више значаја овом процесу у пракси.

#### 5.4 Дискусија резултата процеса стратешког менаџмента

Анализирањем ставова испитаника о томе у којој мери су процеси стратешког менаџмента формализовани (уређени) и да ли се подједнако и у којој мери примењују све фазе, дошло се до одговора на дефинисано истраживачко питање:

1. На који начин је уређен процес стратешког управљања, односно каква је структура и садржај тог процеса у пракси, и да ли су подједнако заступљене све фазе процеса стратешког управљања у МСП?

Теоријски оквир (Ates, 2008; Elshamly, 2013; Charles et al., 2015; Svatošová, 2018; Addae-Korankye и Aryee, 2021; Maříková et al., 2022) указује да је стратешко управљање у МСП, у пракси на веома ниском нивоу. Међутим, МСП су највише усмерена на анализу окружења и то више на разумевање спољашњег окружења. У анализи окружења, највише процењују колико су идентификоване могућности изводљиве. Аутори наводе да МСП, ретко имају мисију, стратегију или пословне планове, али да су активнији у постављању циљева. Стратегија, уколико и постоји, често је само у глави власника или генералног директора. Такође, истиче се да у МСП, у одређеној мери ипак постоји стратешка активност, јер раде одређене ствари из угла стратешког менаџмента, али више неформално и интуитивно, него што је то планирано.

Спроведено емпиријско истраживање, на узорку малих и средњих предузећа у Србији, указало је на следеће:

- МСП у Србији, у одређеној мери примењују процес стратешког управљања;
- највише примењују фазу анализе окружења, а у оквиру ње више придају значаја спољашњим факторима окружења;
- у оквиру фазе анализе окружења највише је оцењена активност „Предузимање мера у вези са приликама које утичу на пословање“;
- од свих елемената стратешког планирања највише је заступљено дефинисање циљеве предузећа (147 МСП), док најмање предузећа има дефинисану мисију и визију;
- дугорочни план има 66% МСП, али он најчешће садржи само активности и рокове реализације;

- приликом праћења и евалуације стратегије у МСП нису подједнако заступљени сви елементи ове фазе. Највећи број МСП анализира информације на основу праћења реализације планираних активности, али механизми којима долази до тих информација нису баш заступљени у пракси, јер је план имплементације стратегије и бележење стечених искустава заступљен у мањем броју предузећа;
- примена фаза стратешког менаџмента не разликује се у зависности од величине предузећа;
- тест корелације указује на позитивну повезаност:
  - познавања области стратешког менаџмента са свим фазама стратешког менаџмента;
  - документованости процеса стратешког менаџмента са свим фазама стратешког менаџмента;
  - примене алата стратешког менаџмента са свим фазама стратешког менаџмента.

На основу претходне дискусије може се закључити да је хипотеза Х1: Стратешко управљање У МСП у Србији, заступљено је као недовољно формализован процес доказана.

Резултати истраживања у највећој мери се поклапају са наводима у теоријском оквиру. Од свих фаза стратешког менаџмента, МСП у Србији, највише примењују анализу окружења. Мали број МСП у потпуности примењују и остале фазе стратешког менаџмента. Најчешће се то своди на дугорочни план који није детаљан.

Познавање области стратешког менаџмента и документованост процеса највише доприносе примени процеса стратешког менаџмента у МСП. Документованост процеса највише утиче на фазу стратешког планирања, што значи да за виши ниво примене ипак није довољна само интуиција и постојање визије само у глави власника.

## 5.5 Дискусија резултата утицаја менаџмента знањем на стратешко управљање у МСП

Применом корелационе и регресионе анализе сагледана је веза између менаџмента знањем и стратешког управљања у МСП у Србији, а тиме се дошло и до одговора на одређена истраживачка питања:

1. Да ли постоји повезаност између примене менаџмента знањем и стратешког управљања МСП, и ако постоји каква је?
2. Да ли је могуће развити концепт управљања МСП заснован на процесима менаџмента знањем на основу утврђених зависности?

У теоријском оквиру (Dayan et al., 2017; Ngah и Wong, 2019; Pour et al., 2019; Ioannis и Belias, 2020) истакнут је значај усклађивања и повезивања менаџмента знањем са процесом стратешког менаџмента, посебно са формулисањем стратегије. Култура менаџмента знањем, подршка руководства, комуникација и приступ руководства истичу се као најзначајнији фактори за успех повезивања претходно поменутих процеса. Одређена емпиријска истраживања (Ferraresi et al., 2012; Azyabi et al., 2012; Aktürk и Kurt, 2016; Sundiman, 2018) потврђује утицај праксе менаџмента знањем и различитих димензија менаџмента знањем на способност формулисања стратегије, на процес стратешког управљања и пословну стратегију.

Сprovedено емпиријско истраживање, на узорку малих и средњих предузећа у Србији, указало је на следеће:

- Између процеса менаџмента знањем и сваке фазе стратешког менаџмента постоји средње до јака позитивна корелација;
- Благо умерена до средње јака корелација постоји између искуства у управљању знањем, подршке менаџменту знањем, културе менаџмента знањем и фаза стратешког менаџмента;
- Блага до средње јака корелација постоји између стратешког менаџмента и постојања одговорног лица за управљање знањем у МСП, као и његовог укључивања у процес стратешког менаџмента;
- Блага до средње јака корелација постоји између стратешког менаџмента и познавања области стратешког менаџмента;

- за примену анализе окружења, након спроведене регресионе анализе, статистички су значајни подршка руководства менаџменту знањем, развој културе менаџмента знањем, искуство у управљању знањем, процеси стицања, примене и чувања знања, предузимање мера за задржавање знања и укључивање одговорног лица за менаџмент знањем у процес стратешког менаџмента;
- за примену стратешког планирања, након спроведене регресионе анализе, статистички су значајни подршка руководства менаџменту знањем, искуство у управљању знањем, процес дељења знања, предузимање мера за задржавање знања и укључивање одговорног лица за менаџмент знањем у процес стратешког менаџмента;
- за примену имплементације стратегије, након спроведене регресионе анализе, статистички су значајни развој културе менаџмента знањем, искуство у управљању знањем, процес дељења знања, предузимање мера за задржавање знања и укључивање одговорног лица за менаџмент знањем у процес стратешког менаџмента;
- за примену праћења и евалуације стратегије, након спроведене регресионе анализе, статистички су значајни подршка руководства менаџменту знањем, искуство у управљању знањем, процеси дељења и чувања знања, предузимање мера за задржавање знања и укључивање одговорног лица за менаџмент знањем у процес стратешког менаџмента;
- на познавање области стратешког менаџмента значајно утичу подршка руководства менаџменту знањем, искуство у управљању знањем, процеси примене, дељења и чувања знања;
- познавање области стратешког менаџмента значајно утиче на примену свих фаза стратешког менаџмента;
- документованост процеса значајно утиче на примену свих фаза стратешког менаџмента;
- примена алата стратешког менаџмента није статистички значајна само за фазу праћења и евалуација стратегије;
- укључивање различитих нивоа менаџмента у процес стратешког управљања није статистички значајно само за фазу анализе окружења.

Резултати потврђују теоријске претпоставке да менаџмент знањем доприноси бољем стратешком управљању у МСП. За примену стратешког управљања у МСП, пре свега, значајно је познавање саме области стратешког менаџмента, али и документовање тј. формализовање процеса и укључивање различитих нивоа менаџмента у сам процес.

Међутим, потврђен је и утицај праксе менаџмента знањем на процес стратешког менаџмента у МСП. Анализирајући перцепцију менаџмента знањем од стране руководства, за спровођење процеса стратешког менаџмента, као значајни показали су се подршка руководства менаџменту знањем, искуство у управљању знањем и развијеност културе менаџмента знањем.

Процеси менаџмента знањем различито утичу на појединачне фазе стратешког менаџмента. За анализу окружења као значајни процеси истакли су се стицање, примена и чување знања. Дељење знања је значајно за стратешко планирање и имплементацију стратегије. Процеси чувања и дељења знања значајни су за праћење и евалуацију стратегије. Предузимање мера за задржавање знања значајно доприноси примени стратешког управљања у МСП. Док одговорно лице за менаџмент знањем уколико није укључено у процесе стратешког менаџмента нема значаја за примену стратешког управљања у МСП.

Овим истраживањем је потврђено да постоји позитивна веза између примене менаџмента знањем и процеса стратешког управљања у МСП у Србији. Веза указује на то да МСП која примењују менаџмент знањем имају тенденцију да боље обављају процес стратешког управљања у МСП.

У складу с претходним, доказана је полазна хипотеза  $H_0$ : Могуће је развити адекватан концепт стратешког управљања малим и средњим предузећима заснован на процесима менаџмента знањем.

У складу с тим, развој концепта стратешког управљања МСП заснованог на процесима менаџмента знањем је изводљив и пожељан.

Фактори као што су подршка руководства, искуство у управљању знањем, култура менаџмента знањем и ангажовање одговорног лица за менаџмент знањем у



процесима стратешког управљања могу бити кључни у развоју таквог концепта. Такође, истраживање показује да је познавање области стратешког менаџмента кључно за успешну примену свих фаза стратешког управљања, те да подршка руководства менаџменту знањем и искуство у управљању знањем могу значајно утицати на стицање овог знања.

Документованост процеса менаџмента такође има значајан утицај на примену свих фаза стратешког управљања, што указује на важност јасних и прецизних процедура у пракси.

## **5.6 Допринос и примена**

Главни допринос који произлази из истраживања огледа се у дефинисању и јаснијем сагледавању утицаја и значаја менаџмента знањем у стратешком управљању МСП. Поред тога, значајан допринос ове дисертације огледа се и у успостављеним везама између одређених процеса менаџмента знањем и процеса стратешког управљања МСП. Холистички приступ омогућава дубље разумевање комплексности односа између менаџмента знањем и стратешког управљања у МСП.

Из угла примењене методологије рад је обележен развојем одговарајућег оквира у коме су процеси менаџмента знањем стављени у службу стратешких процеса у МСП. Постоји и одређени допринос у операционализацији што подразумева потврду валидности и поузданости индикатора који су коришћени у овом истраживању.

Научни доприноси огледају се у:

- Систематизацији, проширивању и продубљивању знања у области стратешког управљања у МСП и његовом повезивању са менаџментом знањем;
- Развоју концепта стратешког управљања МСП заснованог на менаџменту знањем;
- Дефинисању процеса менаџмента знањем који имају утицај на стратешко управљање МСП;
- Идентификацији фактора попут подршке руководства менаџменту знањем, искуства у управљању знањем и развијености културе менаџмента знањем

као кључних за успешно повезивање менаџмента знањем са стратешким управљањем у МСП;

- Дефинисању праваца будућих истраживања на тему МСП, на основу дефинисаних темеља.

Стручни доприноси огледају се у:

- Наглашавању значаја примене менаџмента знањем,
- Унапређењу процеса стратешког управљања у МСП његовим повезивањем са процесима менаџмента знањем,
- Могућности примене развијеног концепта у МСП.

Друштвени доприноси огледају се у:

- Подстицању примене стратешког управљања, у МСП у земљама у развоју, као што је Србија;
- Подизању општег нивоа схватања и перцепције менаџмента знањем у МСП у контексту стратешког управљања, у реалној примени.

Одређени доприноси се огледају и у:

- Потврђивању теоријске претпоставке о важности интеграције менаџмента знањем са стратешким управљањем, посебно у контексту формулисања и спровођења пословне стратегије. Ово је важно јер пружа емпиријску подршку теоријским концептима и доприноси бољем разумевању како ови процеси функционишу у пракси.
- Идентификацији фактора попут подршке руководства, искуства у управљању знањем и развијености културе менаџмента знањем као кључних за успешно повезивање менаџмента знањем са стратешким управљањем, а тиме и пружању практичних смерница за МСП. Разумевање ових фактора омогућава власницима и руководству да боље планирају и имплементирају стратегије за унапређење пословања.

Укупно гледано, овај истраживачки рад доприноси бољем теоријском и практичном разумевању везе између менаџмента знањем и стратешког управљања у МСП, пружајући корисне смернице за унапређење пословних пракси у овој области.

## 5.7 Импликације за даља истраживања

Претходна истраживања у области примене менаџмента знањем и стратешког управљања у малим и средњим предузећима у Србији пружила су важне увиде, али аутор је био свестан ограничености доступних истраживања и резултата у овој области, посебно у реалној примени.

На крају истраживања, отворило се неколико других питања која би могла да буду истражена у будућности. У наставку су наведени неки од предлога за таква истраживања:

- подизање свести руководства и власника МСП о значају менаџмента знањем и његовом утицају на стратегије и перформансе;
- дубље разумевање конкретних фактора који доприносе успешној интеграцији менаџмента знањем у стратешке процесе у МСП, а може да укључује идентификацију специфичних карактеристика културе организације, структуре менаџмента, и др;
- праћење промена у времену, тј. истраживати како се однос између менаџмента знањем и стратешког управљања развија и мења током времена у МСП;
- утицај нових технологија, као што су вештачка интелигенција, на процесе менаџмента знањем и њихову интеракцију са стратешким управљањем;
- истраживање различитих методологија и приступа у имплементацији менаџмента знањем у МСП;
- упоређивање са међународним праксама у области управљања знањем у МСП;
- истраживање апсорпционе моћи МСП за примену ових процеса.

## 5.8 Ограничења

На крају, важно је истакнути ограничења која су се појавила у овом истраживању, која могу имати значај при интерпретацији доприноса ове студије и примене њених резултата.

Истраживање је спроведено у приватном сектору на територији Републике Србије. Популацију овог истраживања чине микро, мала и средња предузећа у Републици

Србији. Због специфичности узорка и локалног контекста истраживања, резултати се тешко могу општити на сва МСП у другим окружењима или земљама, јер различита законска регулатива, економски и културни фактори могу утицати на примену резултата у другим окружењима.

Прилагођавање академске терминологије, из области менаџмента знањем и стратешког менаџмента, руководству и власницима МСП као циљаној групи испитаника. Такође, чињеница да руководство МСП недовољно познаје области менаџмента знањем и стратешког управљања и да ови процеси не функционишу у пуном обиму у МСП у Србији представља ограничење ове студије. Управо тај недостатак знања, тј. недовољно познавање менаџмента знањем и стратешког менаџмента од стране руководства, може утицати на површност одговора или непотпуност информација.

Оцене у упитнику базирале су се на субјективном мишљењу и перцепцији испитаника што може довести до пристрасности у давању одговора. Учесници истраживања обично су склони приказивању себе у позитивном светлу, у складу с тим власници и руководиоци МСП могу бити склони приказивању својих предузећа у најбољем могућем издању, а што само по себи носи одређена ограничења везана за феномен објективности добијених података.

Методолошки приступ примењен у истраживању, који подразумева врсту и дизајн упитника, може имати ограничења која утичу на поузданост и валидност података. Избор одређених метода за прикупљање података може утицати на то да истраживање обухвати све релевантне аспекте стратешког управљања и менаџмента знањем.

Још један вид ограничења односи се на неспремност и невољност одређеног броја испитаника да учествују у истраживању. Власници и руководиоци МСП често раде под притиском због недостатка времена и ресурса, што може утицати на њихову спремност да се посвете попуњавању упитника или учествовању у интервјуима. Недостатак њиховог потпуног укључивања у давање одговора кроз попуњавање упитника или учествовање у интервјуу може довести до непотпуних или неконзистентних података.

Временска ограниченост налаза представља важан аспект који треба узети у обзир, јер иако је истраживање спроведено у скорије време, перцепције и праксе у МСП се могу променити у неком будућем временском периоду, што би могло утицати на резултате истраживања.

Стратешко управљање и менаџмент знањем могу бити под утицајем екстерних фактора, као што су промене на тржишту, законска регулатива и слично. Такође, процеси менаџмента знањем и стратешког управљања су саставни део шире организационе структуре и културе. Ово истраживање није у довољној мери узело у обзир ове екстерне факторе, као ни комплексност и динамичке односе између различитих аспеката организационог функционисања што представља ограничење у разумевању комплетног контекста у којем МСП делују.

Могуће будуће промене у економском, политичком или технолошком окружењу које се догоде после завршетка истраживања могу утицати на важност и применљивост резултата. Будућа истраживања треба да покушају да превазиђу ова ограничења кроз шири обухват узорка, дубљу анализу екстерних фактора и коришћење различитих методолошких приступа.

## **6. ПРЕДЛОГ КОНЦЕПТА СТРАТЕШКОГ УПРАВЉАЊА МСП ЗАСНОВАНОГ НА ПРОЦЕСИМА МЕНАѢМЕНТА ЗНАЊЕМ**

### **6.1 Опис концепта**

У уводу овог рада наводи се да је, знање препознато као најзначајнији стратешки ресурс и као кључ за одрживост и раст сваке организације. Ако је знање стратешки ресурс било које организације, онда организација треба да развија и примењује процесе стратешког управљања заједно са процесима менаѢмента знањем како би обезбедила, а затим и задржала потребно знање, а то треба да се изводи планирано у целој организацији.

У литератури се наглашава важност повезивања менаѢмента знањем са пословном стратегијом у малим и средњим предузећима, односно значај укључивања знања у стратешке процесе. Током теоријске анализе уочено је, да повезивање менаѢмента знањем и стратешког управљања у јединствен систем доприноси остваривању предвиђених резултата, а највише остваривању конкурентности. То је, углавном, препознато и описано у литератури, али мала и средња предузећа у недовољној мери примењују праксу менаѢмента знањем. У пракси, руководство МСП, треба да доноси све одлуке из перспективе целине. Уколико се одлуке доносе из било које друге перспективе, могу се добити резултати који се разликују од очекиваних, зато што је само целина реалност. Из тих разлога, у овом раду, је развијен концепт који повезује управљање знањем са стратешким менаѢментом МСП, а који је графички приказан на слици 38.

Теоријски оквиру упућује на то да руководство МСП мора бити свесно потребе за применом менаѢмента знањем, као и да препознаје предности, важност и значај менаѢмента знањем.

У теоријском делу истакнут је значај, а анализирањем резултата истраживања и потврђен утицај посвећености и подршке руководства као кључних фактора за успешну примену процеса менаѢмента знањем у МСП, али и значај и утицај културе менаѢмента знањем. Оба фактора имају значајан позитиван утицај на примену процеса менаѢмента знањем, али и на примену процеса стратешког менаѢмента.

Ово указује да је за примену оваквог концепта потребна подршка руководства и култура менаџмента знањем, као услови за функционисање оба процеса. У складу с тим, подршка руководства приказана је на врху концепта, јер све што се дешава у било којој организацији полази од руководства. Култура менаџмента знањем приказана је као подлога за функционисање оба процеса, од које иде стрелица ка процесима и тиме се показује утицај културе менаџмента знањем на функционисање ових процеса, али и стрелица ка култури показује да реализовање ових процеса доприноси развоју културе менаџмента знањем.

На примену процеса менаџмента знањем у МСП позитивно утиче и искуство руководства у управљању знањем, а које зависи од нивоа образовања. Такође, више искуства у управљању знањем доводи до већег степена примене ових процеса. Такође, образовање руководства утиче и на познавање процеса стратешког менаџмента. Резултати истраживања указују на то да, образовање руководства има значајан утицај на примену стратешког управљања и менаџмента знањем, што значи да руководство мора да има одређени ниво образовања. Виши нивои образовања доприносе већем искуству у управљању знањем и бољем познавању области стратешког менаџмента, што даље утиче на ангажовање особља тј. одговорног лице за менаџмент знањем и његово укључивање у процес стратешког управљања. У литератури се наводи да, МСП немају одељење за истраживање и развој, као ни компетентне запослене који ће бити посвећени само управљању знањем. У складу с тим, за МСП од великог значаја је формирање тима који би се састојао од запослених различитих стручних области. Формирана радна група тј. чланови тима би, поред редовних оперативних задатака, стратешки усмеравали предузеће уз примену и развоју елемената менаџмента знањем.

Поред тога, значајно је да процеси буду документовани, што значи да ипак није довољна само интуиција и постојање визије само у глави власника. У складу с тим, образовање руководства и документованост процеса (постојање писаних процедура), представљају полазне елементе за реализацију оба процеса тј. предуслове за отпочињање примене ових процеса, како је и представљено на слици 38.

Концепт у основи прате основне фазе процеса стратешког управљања, од анализе окружења, преко планирања, имплементације до праћења и евалуације стратегије, које прожимају процеси менаџмента знањем. С обзиром да у свакој организацији већ постоје одређена знања, процес менаџмента знањем у овом концепту полази од примене знања. Применом знања стичу се нова знања. Такође, знање док се примењује може и да се дели. Знање које се стиче може да се дели, да се чува за неку будућу примену или да се примењује у неком наредном циклусу. Сачувано знање може се опет примењивати и руководство МСП мора да тежи томе да се задржи у предузећу. Задржавањем знања у предузећу развија се база знања, тј. увећава се постојеће знање предузећа које се иначе састоји од стечених искуства, документованих процедура, успешних пракси, учења из прошлих искустава и сл.

У концепту, полази се од тога да у МСП већ постоје одређена знања која се примењују за реализацију процеса. У складу с тим, за спровођење анализе окружења примењују се одређена знања. Анализирањем окружења стиче се ново знање, које се може примењивати, делити и које се чува у крајњем циљу због задржавања потребних знања у МСП.

У оквиру анализе окружења утврђују се фактори који утичу на способност организације да достиже одређени ниво конкурентности. За анализу окружења значајно је примењивати методе стратешког менаџмента, као нпр. SWOT анализу и бенчмаркинг.

Када МСП разматрају екстерне и интерне факторе морају узети у обзир знање које им је потребно за њихово стратешко усмерење. Анализа знања треба да обухвати како анализу постојећег тако и могућности и изворе стицања недостајућих знања, могућност примене тренутног знања како би створили нове прилике, утврђивање потреба за новим знањима, одређивање када, коме и где је потребно да знање буде доступно у предузећу. С обзиром, да се у оквиру анализе окружења анализирају ризици, у складу с тим, од значаја је анализирати могућности и претње који су повезани са знањем, тј. ризике у случају губитка кључног знања у случају одласка запосленог. Према томе, потребно је анализирати и предложити мере за задржавање знања.



С једне стране, анализирањем окружења, руководство у овој фази примењује расположива знања што значи да се одвија и процес примене знања. С друге стране, током анализе, стичу се нова знања која се користе за стратешко планирање, што значи да се одвија и процес стицања знања. Уколико се не анализира знање којим МСП располаже, то може имати за последицу мању вероватноћу испуњавања циљева предузећа, а тиме и мисије и визије.

Током стратешког планирања МСП развијају стратегије које су у складу са њиховим кључним знањима како би постигли дефинисане циљеве. За дефинисање стратегија МСП примењују расположива знања у предузећу, као и знања стечена на основу анализе окружења.

Приликом планирања, додељивањем задатака дели се и знање међу учесницима тј. тимовима како би се омогућила расположивост и доступност знања, што значи да се паралелно одвија процес дељења знања. Такође, током планирања могу се стећи нова знања. Знања која се деле између тимова користе се за имплементирање стратегије. За дељење знања међу запосленима, значајна је комуникација. Ефективно комуницирање о стратегијама и циљевима, уз повратне информације, треба да буде стално и смислено, јер кроз повратне информације МСП треба да ажурирају своје стратегије. Поред комуникације, значајно је мотивисање људи да повећавају способност организације да остварује конкурентност. Да би мотивисали људе, руководство мора да дефинише систем признавања који ће се заснивати на вредновању успеха и награђивању резултата или чак планирању каријере. У овом моменту долази до изражаја културе менаџмента знањем која мора да буде таква да подстиче дељење знања.

Дефинисање циљева, треба да укључује и мерљиве циљеве за унапређење знања у организацији. Ово може укључивати постављање циљева за развој нових вештина запослених, повећање учинка кроз дељење знања или смањење учесталости остајања без знања. Приликом планирања, од значаја је планирање наслеђивања, као једног од механизма задржавања знања у МСП, што значи да треба планирати спровођење мера за задржавање знања. Уколико су у претходној фази идентификовани извори стицања неопходних знања, потребно је испланирати механизме тј. начине доласка до потребног знања. Како стратегије и планови не би

остали само у глави власника, потребно је укључити све нивое менаџмента и упознати запослене са циљевима и стратегијама предузећа, као и лице које се бави процесима управљања знањем, а то се остварује сталном комуникацијом.

У процесу имплементације се реализују стратегије. Реализацији стратегије претходи дељење неопходних знања за остваривање циљева, која тимови примењују у обављању својих задатака. Обављањем задатака запослени могу наилазити на изазове. Превазилажењем одређених изазова долази се до нових сазнања (која можда да су постојала раније не би ни дошло до проблема). Према томе, имплементирањем стратегије стичу се нова знања, а њих је такође потребно забележити, тј. сачувати. Према томе, имплементирањем стратегије паралелно се одвија процес примене, стицања, дељења и чувања знања. У овој фази треба осигурати да знање потребно за остваривање стратешких циљева буде доступно и адекватно коришћено. Потребно је омогућити запосленима да примене нова знања у свом раду и стално подстицати иновације и креативност у свим аспектима имплементације стратегије.

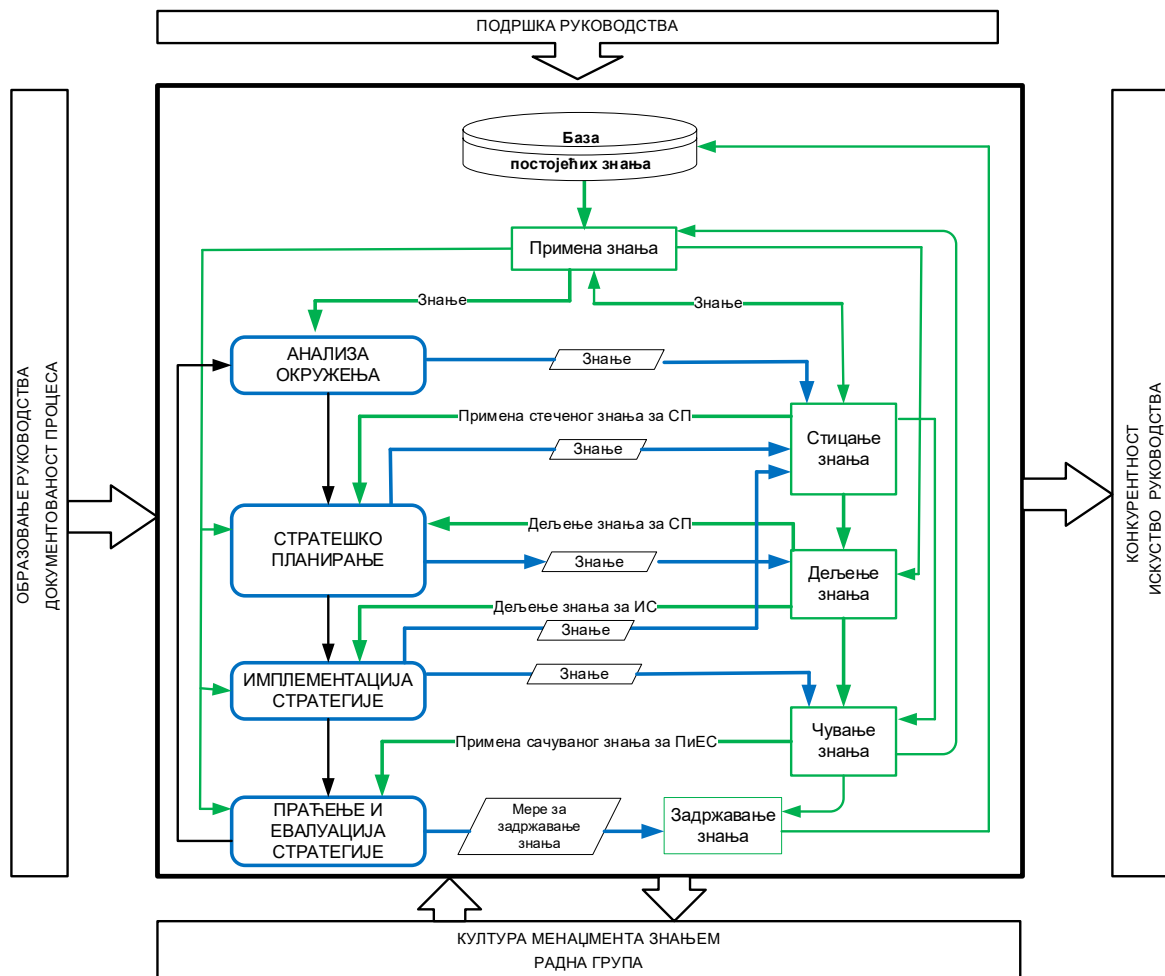
Током праћења и евалуације стратегије, МСП треба да прате како се примена знања одражава на постизање стратешких циљева и да идентификује прилике за побољшање. За праћење и евалуацију стратегије потребна су одређена знања, а могу да се користе и већ сачувана знања. Такође, праћењем и евалуацијом стратегије оцењују се ефекти од примене мера за задржавање знања, у смислу да ли се смањује учесталост остајања без потребних знања.

Знање које остаје у МСП опет се примењује. Знање којим организација управља мора да буде предмет мерења и вредновања. Знање, као и резултати треба да се вреднује у односу на постављене циљеве. Све знање које се чува мора се у одређеним интервалима ажурирати, како би се спречила примена застарелог знања.

Овај концепт комбинује кључне процесе менаџмента знањем са процесима стратешког управљања како би МСП одржала своју конкурентност. У суштини, повезивањем ова два процеса у један концепт приказани су токови знања кроз процес стратешког управљања МСП, и то на следећи начин:

- Анализирањем окружења примењују се одређена постојећа знања у МСП;

- Спровођењем анализе окружења стичу се нова знања која се користе у фази стратешког планирања, а стратешким планирањем, такође се стичу одређена знања;
- Спровођењем стратешког планирања знање се дели међу тимовима које се користи за имплементацију стратегије;
- За имплементацију стратегије примењују се већ постојећа знања, као и знања која су подељена међу тимова, а знање које се стекне кроз примену стратегије се чува;
- Праћењем и евалуацијом стратегије, такође се примењују постојећа знања или претходно сачувана знања. Прате се ефекти примене мера за спречавање губитка кључног знања и њихов утицај на задржавање знања.



Плавим стрелицама су приказани токови знања из стратешког управљања ка менаџменту знањем.  
Зеленим стрелицама су приказани токови знања применом процеса управљања знањем.

Слика 37: Концепт стратешког управљања МСП заснован на процесима менаџмента знањем

Имплементација оваквог концепта захтева ангажовање свих нивоа руководства, улагање у развој запослених и развој културе знања, односно захтева тим, тј. радну групу коју чине запослени у МСП из различитих области, која ће да координира овим процесима.

Основни циљ развоја концепта је да пружи помоћ и подршку МСП, да имплементирају, а негде и унапреде процес стратешког управљања и повежу га са менаџментом знањем. У складу с тим, стратешко управљање МСП и знање треба да буде основни фокус руководства МСП, али тако да постоји узрочно-последична веза да је конкурентност МСП резултат знања.

Циљ примене овог концепта је постизање и одржавање конкурентности, а конкурентност произлази из примењеног знања. Знање организације постаје кључни фактор разлике у постизању и одржавању конкурентности међу МСП. Применом оваквог концепта руководство стиче нова искуства у управљању предузећем, која треба да примењује за побољшавање ових процеса.

Стратешко управљање знањем је процес којим МСП свесно и системски управљају знањем како би постигли своје циљеве и побољшали своју конкурентску позицију. Овај концепт подразумева стицање, чување, задржавање, дељење и примену знања кроз стратешко управљање МСП на начин који подржава њихове стратешке циљеве.

На основу оваквог приступа управљању може се дефинисати концепт стратешког управљања МСП заснован на процесима менаџмента знањем као:

„Свеобухватни алат руководства МСП који повезује све елементе стратешког управљања и менаџмента знањем у јединствен и целовит систем управљања МСП са становишта знања, ради остваривања пословних циљева, у складу са визијом и мисијом, и одржавања конкурентности“.

У складу с претходним, доказана је хипотеза Х4: Предложени концепт омогућава интегрисање менаџмента знањем у стратешко управљање МСП.

## 6.2 Специфичност концепта за мала и средња предузећа

Из претходно наведених разматрања и препорука у литератури за повезивање стратешког управљања и менаџмента знањем, уз уважавање недостатака због којих МСП у недовољној мери примењују процесе стратешког менаџмента и управљања знањем, а уз истицање предности МСП произлази да је интеграција управљања знањем у процес стратешког управљања оптималан приступ управљању управо за мала и средња предузећа.

У великим предузећима, процеси менаџмента знањем и стратешког менаџмента често функционишу као одвојени формализовани процеси, са различитим тимовима и различитим методологијама управљања, уз подршку информационих технологија. Међутим, МСП често немају ресурсе за формалне процесе управљања уз подршку информационих технологија, нису у могућности да имају одвојене тимове за ове процесе нити да приступе комплексним методологијама.

Стога је интеграција ових процеса, буквално у један процес од виталног значаја за МСП и у томе се огледа прилагодљивост овог концепта за МСП. Оваквим приступом омогућава се ефикасније коришћење ресурса, смањује се потреба за специјализованим тимовима и омогућава се бржа и флексибилнија примена стратегија. Овакав приступ се може посматрати као управљање знањем на стратешком нивоу.

Предложени концепт, у виду подршке управљању МСП, представља алат који је доступан свим предузећима без обзира на њихову величину, с тим што је предложени концепт специфичан за МСП у делу где су приказани токови знања кроз процес стратешког управљања, односно где је успостављена интеракција и повратна веза између процеса стратешког управљања и елемената менаџмента знањем.

Један од елемената овог концепта односи се на организациони контекст, који обухвата руководство, тачније његов приступ и подршку процесима стратешког менаџмента и менаџмента знањем, као и културу менаџмента знањем. Независно од величине, управљање предузећем захтева ангажованост и подршку руководства. Стварање културе која подстиче отворену комуникацију, сарадњу и дељење знања

је користан аспект за сва предузеће. У оквиру приказаног концепта примена стратешког управљања и управљања знањем с једне стране зависи од степена образовања руководства и нивоа формализованости процеса, а с друге стране њихова примена доприноси стицању искуства руководства у управљању овим процесима и остваривању конкурентности. Све су то аспекти концепта који могу бити примењиви на све врсте предузећа. У овом делу концепта, нагласак је на стварању окружења и формирању радне групе који подржавају реализацију ових процеса у предузећу и на тај начин омогућавају сталну примену, размену, стицање, чување и задржавање знања и остваривање циљева.

Други сегмент концепта, који је прилагођен за МСП, је у суштини начин управљања предузећем који се примењује у циљу остваривања конкурентности, а у коме се и огледа специфичност концепта за МСП. Поред начина управљања, специфичност се огледа и у томе ко управља тим процесима. У овом контексту, формирање радне групе са различитим стручним способностима и искуством представља кључни фактор за успешну имплементацију концепта у МСП. Тиме се омогућава покривање свих аспеката процеса и примена најбоље праксе из различитих области. Прилагођени део концепта представља интеграцију процеса стратешког управљања МСП са менаџментом знањем. На овај начин, кроз интеграцију, у модел стратешког управљања се уводе процеси менаџмента знањем као механизми за остваривање конкурентности које примењује претходно формиран тим или радна група.

Радна група, тј. запослени који чине радну групу, осим што ће се бавити својим редовним оперативним задацима, игра значајну улогу у стратешком усмеравању предузећа кроз примену и развој елемената менаџмента знањем. Формирањем оваквог тима, МСП не само да стварају диверзитет у знањима, искуству и приступима, већ и омогућавају интеграцију различитих перспектива у процесу доношења стратешких одлука. Вођа тима треба да има лидерске способности како би поред вођења и мотивисао чланове тима да остварују циљеве. Чланови радне групе, иако поседују знања и искуства из различитих области, синергијски сарађују као јединствена целина, проналазећи и допуштајући примену најбољих решења. За успешно координирање активности у оквиру радне групе, али и за сарадњу групе

са другим деловима значајна је комуникација и вештина комуницирања. Оваква радна група је највише од значаја за МСП јер не само да помаже у управљању текућим изазовима, већ ставља фокус и на развој капацитета и стварање стратегије која ће омогућити остваривање дугорочних циљева. Временом, ова радна група постаје центар предузећа, постепено уграђујући културу менаџмента знањем која је од кључног значаја за раст, успех и конкурентност МСП.

У томе се огледа специфичност овог концепта када су у питању МСП. Интегрисањем процеса управљања знањем у стратешко управљање предузећем дате су препоруке за побољшавање начина управљања МСП. Овај сегмент се фокусира на прилагођавање процеса управљања специфичним потребама и ресурсима малих и средњих предузећа.

С једне стране, интеграција омогућава да се знање континуирано користи и дели кроз све фазе стратешког управљања, а с друге стране да стратегије и планови буду дељени и разумљиви на свим нивоима, што је примарно за успех и што доприноси дугорочној одрживости и конкурентности МСП.

У суштини, интеграција токова знања кроз процес стратешког управљања као један процес одражава прилагођавање концепта специфичним потребама и ограничењима МСП, омогућавајући им да ефикасно користе предности менаџмента знањем и стратешког управљања како би остварили своје пословне циљеве. Сумирајући претходно, предложени концепт управљања прилагођен је за мала и средња предузећа из неколико разлога:

– ***Ограничени ресурси***

МСП имају ограничене ресурсе, у поређењу са великим предузећима, и немају ту могућности да троше ресурсе на експериментисање или неефикасне процесе. Због тога је важно да ефикасно користи постојеће знање и способности управљања за постизање конкурентске предности. Интеграција менаџмента знањем у процес стратешког управљања омогућава им да боље искористе постојећа знања и друге ресурсе и да их усмере на најважније активности и постизање стратешких циљева, а самим тим и задрже знање у предузећу.

– ***Брзина доношења одлука***

Организациона структура МСП је мање сложена и ретко формализована, и углавном се састоји из три нивоа – власника, кључних менаџера и запослених. Једна од главних карактеристика МСП је нижи степен бирократије, централизовано доношење одлука, углавном на нивоу власника/менаџера и већи степен социјализације између запослених који раде у непосредној близини што им омогућава да брзо преузму одлуке. Интеграција стратешког управљања и менаџмента знањем им помаже да имају најновије и најтачније информације на располагању када је потребно да донесу стратешке одлуке.

– ***Потреба за променама***

МСП, као и друге организације, су изложена брзим променама у окружењу, као што су промене у законодавству, технологији, тржишту и сл. Зато је неопходно анализирати окружење и брзо реаговати на те промене како би се одржала конкурентност. Интеграција процеса менаџмента знањем са стратешким управљањем им омогућава да брзо реагују на промене, тако што расположиво знање користе за проналажење најбољих начина да промене искористе за своју корист.

– ***Креативност и иновације***

МСП играју значајну улогу у иновацијама и развоју нових производа или услуга. С обзиром на мањи број људи у малим и средњим предузећима, запослени у МСП се боље познају, међу запосленима постоји веће поверење и већи је степен социјализације. Запослени у МСП сарађују у непосредној близини, из мањих канцеларија, а управо та близина и отворен радни простор, у МСП, омогућава брзу и беспрекорну размену информација. Интеграција процеса менаџмента знањем са стратешким управљањем, управо кроз такве односе, ствара се окружење које подстиче и омогућава размену знања и идеја што и јесте његова кључна вредност, у односу на пуко поседовање знања. Такође, омогућава запосленим да користе знање за иновације и развој нових стратегија.

– ***Усмерење на запослене***



МСП често имају мање тимове и блискије радне односе. Мање управљачких слојева омогућава МСП интензивнију комуникацију између руководства и запослених. У МСП је много мање људи и самим тим боље се познају и имају бољу представу о степену стручности њихових колега и са ким да се консултују ако су им потребна одређена знања или информације. Интеграција менаџмента знањем им омогућава да боље искористе прећутно знање и вештине својих запослених, што доприноси повећању ангажованости и задовољства запослених.

– ***Задржавање знања***

МСП често се суочавају са изазовима у задржавању кључних знања и вештина, посебно када имају ограничен број запослених. Управљање знањем, развијањем културе менаџмента знањем, омогућава МСП да створе окружење у којем се запослени осећају цењеним и где им се пружају прилике за развој каријере и учење, што може допринети већој лојалности запослених.

– ***Изградња културе менаџмента знањем***

МСП имају већу флексибилност што подстиче дељење знања и учење. Интеграција управљања знањем подржава ову културу тако што олакшава дељење знања и искустава међу запосленима.

## 7. ЗАКЉУЧАК

Општи циљ докторске дисертације био је да се испита да ли је могуће развити концепт стратешког управљања МСП којим ће се унапредити приступ управљању МСП применом елемената менаџмента знањем. Одговор на ово питање добијен је доказивањем хипотезе од које се пошло у истраживању:

**H0:** Могуће је развити адекватан концепт стратешког управљања малим и средњим предузећима заснован на процесима менаџмента знањем.

За доказивање полазне хипотезе, било је неопходно утврдити да ли постоји повезаност између стратешког управљања и менаџмента знањем, а затим анализирати утицај менаџмента знањем на процес стратешког управљања, што је приказано у поглављу 4.5. Анализирана је повезаност свих фаза стратешког менаџмента са процесима менаџмента знањем, искуством руководства у управљању знањем, културом менаџмента знањем, подршком руководства менаџменту знањем, познавањем области стратешког менаџмента, постојањем одговорног лица за менаџмент знањем и његовим укључивањем у процес стратешког управљања. Применом теста корелације потврђена је повезаност између дефинисаних параметара менаџмента знањем и свих фаза стратешког менаџмента.

Затим, регресиона анализа потврђује теоријске претпоставке (које су описане у поглављу 3.3.6.), да менаџмент знањем позитивно утиче на стратешко управљање и доприноси бољем стратешком управљању у МСП. За примену стратешког управљања у МСП, пре свега, значајно је познавање саме области стратешког менаџмента, али и документовање тј. формализовање процеса и укључивање различитих нивоа менаџмента у сам процес (поглавље 4.4.1). Потврђен је и утицај праксе менаџмента знањем на процес стратешког менаџмента у МСП. Анализирајући перцепцију руководства менаџмента знањем (поглавље 4.3.1), за спровођење процеса стратешког менаџмента, као значајни показали су се подршка руководства менаџменту знањем, искуство у управљању знањем и развијеност културе менаџмента знањем. Овим анализама је потврђено да постоји позитивна веза између примене менаџмента знањем и процеса стратешког управљања у МСП у Србији, па је у складу с претходним, доказана и полазна хипотеза.

Пре свега, за проучавање узрочно-последичне везе између менаџмента знањем и стратешког управљања у МСП, било је од значаја истражити како се и у којој мери се примењују процеси менаџмента знањем (поглавље 4.3.3), односно процеси стратешког управљања (поглавље 4.4.2).

Спроведене анализе показале су да само 22,8% испитаника, тј. МСП има документован, односно формално уређен процес стратешког управљања, а процес менаџмента знањем само 19% испитаника. Степен примене оба процеса у МСП није на завидном нивоу. У односу на друге процесе, процес задржавања потребног знања у МСП је на најнижем нивоу развијености, јер јако мали број МСП уопште примењује мере за задржавање знања, а још је мањи број оних који то раде системски и планирано. Добијени резултати потврдили су и претпоставке у литератури како је описано у поглављима 3.3.3. и 3.3.4.

Анализирањем начина уређености и нивоа примене процеса менаџмента знањем, односно процеса стратешког управљања у МСП, дошло се до одговора на питање каква је структура и садржај тих процеса у пракси МСП и тиме су доказане посебне хипотезе:

**X1:** Стратешко управљање У МСП у Србији, заступљено је као недовољно формализован процес.

**X2:** Процеси менаџмента знањем, у управљању малим и средњим предузећа, заступљени су као недовољно формализовани процеси.

**X3:** Задржавање знања као процес менаџмента знањем је најкритичнији за МСП.

Поред анализирања нивоа примене процеса менаџмента знањем и стратешког управљања, за проучавање узрочно-последичне везе између ова два процеса у МСП, као и за изучавање недовољне примене менаџмента знањем у процесу стратешког управљања МСП било је од значаја истражити како се у МСП од стране руководства перципира процес менаџмента знањем.

Теоријски оквир приказан у поглављу два, упућује да руководство мора бити свесно потребе за применом менаџмента знањем, као и да препознаје предности, важност и значај менаџмента знањем. Као најчешћи разлози, због којих МСП у

недовољној мери примењују процесе менаџмента знањем, у литератури су истакнути недостатак времена, ресурса за примену програма и процеса менаџмента знањем и придавање значаја свакодневним активностима, али и недовољно искуства у управљању знањем. Међутим, претходни наводи у литератури, у одређеној мери, потврђени су и у овом истраживању.

Резултати истраживања потврђују да руководство МСП у Србији, у недовољној мери познаје процес менаџмента знањем тј. да нема искуства у управљању знањем. Такође, искуство у управљању знањем разликује се у зависности од нивоа образовања руководства. И ако руководство нема довољно искуства у управљању знањем, ипак препознаје значај менаџмента знањем за предузеће и сматра да његова примена доприноси бољем пословању, али му ипак не придаје довољно значаја у пракси и то најчешће због недостатка времена, људских ресурса и придавања значаја свакодневним активностима.

У складу с претходним, може се закључити да се МСП суочавају са специфичним изазовом попут ограничених ресурса, што захтева прилагођавање начина управљања. Према томе, постоји јасна потреба за прилагођавањем начина управљања потребама и ресурсима МСП који ће им омогућити да ефикасно користе предности менаџмента знањем и стратешког менаџмента како би остварили своје пословне циљеве у динамичном пословном окружењу.

У том смислу, уочен је недостатак свеобухватног концепта који би обухватио све те аспекте, односно елементе стратешког управљања и управљања знањем у једну усклађену целину што је био и предмет истраживања докторске дисертације.

Решење за уочени недостатак постиже се интегрисањем стратешког менаџмента и менаџмента знањем у један процес који омогућава МСП да реализују своје стратегије и остварују циљеве помоћу управљања знањем у одговарајућем контексту. Интеграција ова два процеса омогућава да се знање стално примењује, дели и стиче кроз све фазе стратешког управљања, што доприноси дугорочној одрживости и конкурентности МСП. У суштини, интеграција токова знања кроз процес стратешког управљања као један процес одражава прилагођавање управљања специфичним потребама и ограничењима МСП, омогућавајући им да

ефикасно користе предности менаџмента знањем и стратешког управљања како би остварили своје пословне циљеве.

Стога, на основу истраживања доступне литературе, а затим и на основу емпиријског истраживања којим је потврђена повезаност стратешког управљања и менаџмента знањем, уз уважавање недостатака због којих МСП у недовољној мери примењују процесе стратешког менаџмента и управљања знањем, а уз истицање предности МСП, предложен је свеобухватни концепт стратешког управљања малим и средњим предузећима заснован на процесима менаџмента знањем. У складу с претходним, доказана је посебна хипотеза:

H4: Предложени концепт омогућава интегрисање менаџмента знањем у стратешко управљање МСП.

Предложени концепт представља алат подршке управљању МСП који је доступан свим организацијама, независно од њихове величине. Кључна специфичност овог концепта је у томе што пружа интегрисани приступ токовима знања кроз процес стратешког управљања, стварајући интеракцију и повратну везу између процеса стратешког управљања и елемената менаџмента знањем. У великим предузећима, процеси менаџмента знањем и стратешког менаџмента често функционишу одвојено, са различитим тимовима и методологијама. Насупрот томе, МСП немају луксуз да имају одвојене процесе, тимове или приступ комплексним методологијама. Стога, интеграција ових процеса у један концепт постаје витална за МСП, омогућавајући им ефикасније коришћење ресурса, смањење потребе за специјализованим тимовима и имплементацију стратегија. Овакав приступ рефлектује специфичне потребе МСП и прилагођава се њиховим изазовима, чинећи га кључним алатом подршке њиховом успеху.

Прилагођени део концепта представља интеграција процеса стратешког управљања МСП са менаџментом знањем. На овај начин, кроз интеграцију, у модел стратешког управљања се уводе процеси менаџмента знањем као механизми за остваривање конкурентности које примењује претходно формиран тим или радна група. Радна група, тј. запослени који чине радну групу, осим што ће се бавити својим редовним оперативним задацима, игра значају улогу у стратешком усмеравању предузећа кроз примену и развој елемената менаџмента знањем. Формирањем оваквог тима,

МСП не само да стварају диверзитет у знањима, искуству и приступима, већ и омогућавају интеграцију различитих перспектива у процесу доношења стратешких одлука. Интегрисањем процеса управљања знањем у стратешко управљање предузећем дате су препоруке за побољшавање начина управљања МСП.

Овај концепт, поред побољшања у погледу стратешког управљања у МСП, такође ће помоћи МСП да идентификују које је знање важно за њих, како се може обезбедити, поделити међу запосленима, задржати и сачувати за будућу поновну употребу и то управо кроз реализовање процеса стратешког управљања предузећем. На тај начин се осигурава да стратегије и планови буду дељени и разумљиви на свим нивоима, што је примарно за успех у примени концепта стратешког управљања знањем у МСП.

Главни допринос који произлази из ове дисертације огледа се у дефинисању и јаснијем сагледавању утицаја и значаја менаџмента знањем у стратешком управљању МСП, али и у успостављеним везама између одређених процеса менаџмента знањем и процеса стратешког управљања МСП.

Највећи допринос овог истраживања огледа се у емпиријском потврђивању теоријских претпоставки повезаности менаџмента знањем и стратешког управљања у МСП, научно заснованом предлогу концепта управљања МСП који у себи садржи елементе стратешког управљања и елементе менаџмента знањем, као и предлогу за његову примену у пракси.

У научном смислу, основни допринос овог истраживања огледа се у систематизацији, проширивању и продубљивању знања у области стратешког управљања у МСП и његовом повезивању са менаџментом знањем. Поред тога што је дат систематизован преглед литературе у области стратешког управљања и управљања знањем у МСП, развијен је интегрисан концепт управљања МСП и идентификовани су кључни фактори као што су подршка руководства, искуство у управљању знањем и развијеност културе менаџмента знањем, који су значајни за успешну интеграцију менаџмента знањем и стратешког управљања у МСП. На тај начин, ово истраживање обухватило је све значајне елементе менаџмента знањем и

елементе стратешког управљања и тако обезбедило да се ова тема сагледа из угла најзначајнијег за МСП.

У стручном смислу, допринос овог истраживања огледа се у наглашавању значаја знања и важности примене менаџмента знањем у процесу стратешког управљања у МСП. Стручни допринос огледа се и у показивању како се процес стратешког управљања у МСП може унапредити управо кроз интеграцију, тј. повезивањем са процесима менаџмента знањем. У том смислу, предложени концепт у овој дисертацији, од практичне је важности јер пружа практичне смернице власницима и руководиоцима МСП како да боље искористе расположива знања и самим тим како да боље планирају и имплементирају стратегије за унапређење пословања, у чему се огледа још један значајан стручни допринос.

Друштвени доприноси огледају се у подизању општег нивоа схватања и перцепције менаџмента знањем у МСП, подстицању примене стратешког управљања у МСП у земљама у развоју, као што је Србија, а тиме доприносећи бољој примени и менаџмента знањем и стратешког менаџмента у реалној примени.

Поред наведених научних, стручних и друштвених доприноса, одређени доприноси огледају се и у развијеном концептуалном оквиру у коме су процеси менаџмента знањем стављени у службу стратешких процеса у МСП, као и у операционализацији што подразумева потврду валидности и поузданости индикатора који су коришћени у овом истраживању..

Уопштено посматрано, ово истраживање значајно доприноси теоријском и практичном разумевању везе између менаџмента знањем и стратешког управљања у МСП, уз пружање корисних смернице за унапређење пословних пракси у овој области.

У оквиру овог истраживања поред поменутих доприноса, постоје и одређена ограничења која се огледају у специфичности узорка и локалном контексту, недовољном познавању стратешког управљања и менаџмента знањем од стране руководства, субјективности испитаника, методолошком приступу, непотпуном учешћу испитаника, временском оквиру и утицају екстерних фактора.

С обзиром да је истраживање обухватило само микро, мала и средња предузећа у Србији, због различите законска регулативе, економских и културних фактори теже је генерализовати резултате на МСП у другим окружењима или земљама.

Власници и уопште руководство МСП недовољно познаје процесе менаџмента знањем и стратешког управљања. Такође, оцене у упитнику засноване су на личном (субјективном) мишљењу испитаника који су склони да прикажу себе и своје предузеће у најбољем позитивном светлу што може утицати на објективност, површност и тачност одговора приликом попуњавања упитника. Поред тога и неспремност и невољност власника и руководиоца МСП да учествују у истраживању, најчешће због недостатка времена могу довести до непотпуних или неконзистентних података.

Избор метода за прикупљање података, односно врста и дизајн упитника, могу утицати на то да неки релевантни аспекти стратешког управљања и менаџмента знањем можда нису у потпуности обухваћени, а што може утицати на поузданост и валидност података.

Пракса управљања процесима у МСП временом се може мењати. Такође, и екстерни фактори окружења, као што су тржиште, законска регулатива и слично подложни су променама, а ови аспекти нису довољно истражени што ограничава разумевање комплетног контекста у којем МСП делују.

При самом крају истраживања отворило се неколико других питања која би могла да буду истражена у будућности, као на пример, подизање свести руководства и власника МСП о значају менаџмента знањем и његовом утицају на стратегије и перформансе или утицај нових технологија, као што су вештачка интелигенција, на процесе менаџмента знањем и њихову интеракцију са стратешким управљањем.

У складу са дефинисаним предметом и циљевима истраживања, урађена је анализа процеса стратешког управљања и процеса менаџмента знањем у МСП. На основу добијених резултата, којима су потврђене и претпоставке у литератури о њиховој повезаности, дате су препоруке за побољшавање постојећег стања кроз предложени концепт, чиме је остварен општи циљ ове дисертације. Значајан аспект је то што је



истраживање спроведено у сектору малих и средњих предузећа која чине покретачку снагу привреде и развоја националне економије, и један од кључних стубова економског развоја земље.

## ЛИТЕРАТУРА

### References

- [1] Addae-Korankye, A., Aryee, B.A. (2021). The relationship between strategic management practices and the growth of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Ghana, *Business: Theory and Practice*, ISSN 1822-4202, Vilnius Gediminas Technical University. Vilnius. Vol. 22. Iss. 1. pp. 222-230. <https://doi.org/10.3846/btp.2021.12549>.
- [2] Azyabi, N., Fisher, J., Tanner, K. and Gao, S. (2012). The relationship between knowledge management strategic orientation and business strategic orientation among SMEs. 23rd Australasian Conference on Information Systems, KM and Strategic Orientation, Geelong.
- [3] Aktürk, B.K., Kurt, M. (2016). An empirical study of the relationship between knowledge management practices and strategy formulation capabilities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 235. pp. 739 – 745.
- [4] Alavi, M., Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly*. 25(1). 107-136.
- [5] Alvarez, S. A., Busenitz, L.W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*. Vol. 27. pp. 755–775.
- [6] Alhamoudi, S.A. (2010). Strategic Knowledge Management System In Public Sector in Saudi Arabia: An adaptation of the Balanced Scorecard. Business School - Department of Strategy and Business Systems (SBS). University of Portsmouth.
- [7] Ansari, P., Tehraninasr, A., Murugesan. S. (2009). Knowledge Management in Small and Medium Enterprises. Conference: 4th International Conference on e-Commerce with focus on Developing Countries At: Kuala Lumpur, Malaysia.
- [8] Anand, A., Singh, M.D. (2011). Understanding Knowledge Management: a literature review. *International Journal of Engineering Science and Technology*. Vol. 3 No. 2. ISSN: 0975-5462.
- [9] Alyoubi, A. B. (2015). Decision support system and knowledge-based strategic management. *Procedia Computer Science*. Vol. 65. pp. 278 – 284.

- [10] Alawneg, A.A., Abuali, A., Almarabeh, T.Y. (2009). The Role of Knowledge Management in Enhancing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Communications of the IBIMA*, Volume 10. ISSN: 1943-7765.
- [11] Appelbaum, H. S. (1991). The Strategic Management Model: A Prescription (Rx) for the CEO. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 4 No. 1. pp. 41-57.
- [12] Ates, A. (2008). *Strategy Process in Manufacturing SMEs*. University of Strathclyde. Department of Design, Manufacture and Engineering Management Glasgow, UK. PhD thesis.
- [13] Atefeh Anbary, Linh Nguyen (2017). *Knowledge retention in Vietnam-based Management Consulting SMEs*. Dalarna University. Thesis.
- [14] Ahmed, A., Elhag, M. (2017). SMART KM model The integrated knowledge management framework for organisational excellence. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*. Vol. 14 No. 2/3. pp. 172-193. DOI 10.1108/WJSTSD-01-2017-0001
- [15] Ahmad, R., Idris, M.T.M. (2008). *Managing Knowledge Management Through Strategic Management Perspectives*. *Innovation and Knowledge Management in Business Globalization: Theory & Practice* [https://www.researchgate.net/publication/45183338 Managing Knowledge Management Through Strategic Management Perspectives](https://www.researchgate.net/publication/45183338_Managing_Knowledge_Management_Through_Strategic_Management_Perspectives).
- [16] Ackoff, R. From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis* 16. (1989). pp. 3–9.
- [17] Bagnoli, C., Giashetti, C. (2015). *Aligning Knowledge Strategy and Competitive Strategy in Small Firms*. *Journal of Business Economics and Management*. Vol.16 (3). pp. 571–598.
- [18] Bairi, J., Murali Manohar, B. and Kundu, K. (2011). A study of integrated KM in IT support services companies. *VINE*. Vol. 41. No. 3. pp. 232-251.
- [19] Бегановић, А. (2013). Европске политике подршке сектору малих и средњих предузећа – Искуства добре праксе за Републику Србију. IV научни скуп Универзитета EDUCONS 2013).

- [20] Beijerse, R.P. (2000). Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), pp. 162–179.
- [21] Beesley, L.G.A., Cooper, C. (2008). Defining knowledge management (KM) activities: towards consensus. *Journal of Knowledge Management*. Vol.12. No.3. pp. 48-62. DOI 10.1108/13673270810875859.
- [22] Bessick, J., Naicker, V. (2013). Barriers to tacit knowledge retention: An understanding of the perceptions of the knowledge management of people inside and outside the organisation. *SA Journal of Information Management*. Vol.15. No.2.
- [23] Becerra-Fernandez, I., Sabherwal, R. (2001). Organizational knowledge management: a contingency perspective. *Journal of Management Information Systems*. 18(1), 23-55.
- [24] Becerra-Fernandez, I., Gonzalez, A.J. & Sabherwal, R. (2004). *Knowledge management: Challenges, Solutions, and Technologies*, Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.
- [25] Bolisani, E., Bratianu, C. (2017). Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 21, Issue: 2. pp.233-253. doi: 10.1108/JKM-02-2016-0071.
- [26] Бобрек, М., Ивановић, М. (2017). Управљање знањем у систему квалитета. Машински факултета – Универзитет у Бањој Луци. Бања Лука.
- [27] Bollinger, A.S. Smith, R.D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 Issue: 1. pp. 8-18. <https://doi.org/10.1108/13673270110384365>.
- [28] Bozbura, F.T. (2007). Knowledge management practices in Turkish SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 20. No. 2. pp. 209-221.
- [29] Bukowitz, W. R. and Williams, R. L. (1999). *The knowledge management fieldbook*, Great Britain: Financial Times Prentice Hall.
- [30] British Council, (2018). Студија изазова који ометају развој микро, малих и средњих предузећа на Западном Балкану. [https://www.britishcouncil.rs/sites/default/files/studija\\_izazova\\_koji\\_ometaju](https://www.britishcouncil.rs/sites/default/files/studija_izazova_koji_ometaju)

[razvoj mikro malih i srednjih preduzeca na zapadnom balkanu.pdf](#)

(приступљено 28.08.2023.)

- [31] Влада РС, (2017). Преговарачка позиција Републике Србије за Међувладину конференцију о приступању Републике Србије Европској унији за Поглавље 20 „Предузетништво и индустријска политика”. [https://www.mei.gov.rs/upload/documents/pristupni\\_pregovori/pregovaracke\\_pozicije/pregovaracka\\_pozicija\\_srbije\\_poglavlje\\_20.pdf](https://www.mei.gov.rs/upload/documents/pristupni_pregovori/pregovaracke_pozicije/pregovaracka_pozicija_srbije_poglavlje_20.pdf). (приступљено 20.07.2023.).
- [32] Влада РС, (2019), Министарство финансија. Закон о рачуноводству, Сл. гласник РС", бр. 73/2019. <https://www.mfin.gov.rs/propisi/-zakon-o-racunovodstvu-sluzbeni-glasnik-rs-br-732019> (приступљено 08.04.2022).
- [33] Влада РС, (2017). Комисија за контролу државне помоћи, Уредба о правилима за доделу државне помоћи (Службени гласник РС", бр. 13/2010, 100/2011, 91/2012, 37/2013, 97/2013 и 119/2014)). <https://kkdp.gov.rs/tekst/919/uredba-o-pravilima-za-dodelu-drzavne-pomoci.php> (приступљено 20.07.2023.).
- [34] Влада РС. (2015). Министарство привреде Републике Србије, Савет за МСП. <https://www.privreda.gov.rs/lat/aktuelno/vesti-i-saopstenja/prva-sednica-saveta-za-mala-i-srednja-preduzeca-preduzetnistvo-i> (приступљено 01.06.2022).
- [35] Влада РС. (2022). Министарство привреде Републике Србије. <https://www.privreda.gov.rs/lat/dokumenta/propisi/strategije/aktivnosti-u-postupku-izrade-strategije-mspp-2023-2027-godine> (приступљено 01.06.2022).
- [36] Влада РС. (2023), Министарство привреде Републике Србије. <https://privreda.gov.rs/dokumenta/propisi/u-pripremi/javni-poziv-za-ucese-u-javnoj-raspravi-o-predlogu-strategije-za-razvoj-mspp-za-period-od-2023-do> (приступљено 20.07.2023).
- [37] Влада РС. (2022). Министарство привреде Републике Србије, Стратегија за развој МСПП са акционим планом, за период од 2023. до 2027. <https://privreda.gov.rs/sites/default/files/documents/2023->

[01/finalna%20Strategija%20mspp%202023-2027.%20za%20javnu%20raspravu.pdf](#) (приступљено 28.08.2023.).

- [38] Влада РС. (2020). Стратегија индустријске политике Републике Србије од 2021. до 2030. године (Индустријска стратегија). Службени гласник РС, број 30/18). <https://privreda.gov.rs/sites/default/files/documents/2021-08/Industrijska-Strategija-Vlade-Srbije-F01.pdf> (приступљено 28.08.2023.).
- [39] Влада РС. (2021). Стратегија научног и технолошког развоја (Стратегија НТР) Републике Србије за период од 2021. до 2025. године - Моћ знања. <https://prosveta.gov.rs/wp-content/uploads/2020/12/Predlog-Strategije-naucnog-i-tehnoloskog-razvoja-java-rasprava.pdf> (приступљено 28.08.2023.).
- [40] Влада РС. (2018). Стратегија развоја интелектуалне својине (Стратегија РИС) за период од 2018. до 2022. ("Сл. гласник РС", бр. 78/2018). <https://pravno-informacioni-sistem.rs/eli/rep/sgrs/vlada/strategija/2018/78/2/reg>
- [41] Vorobyov, A. D., Pozdeev, P. V., Kruglova, N. V., Nogovitsyna, O. S., Tokareva, P.V. (2019). A Unified Methodology of Strategic Management and Knowledge Management Model. TEM JOURNAL - Technology, Education, Management, Informatics. Vol. 8, Issue 2, pp. 554-563, ISSN 2217-8309. DOI: 10.18421/TEM82-31.
- [42] Waalewijn, P., Segaar, P. (1993). Strategic management: The key to profitability in small companies. Long Range Planning. 26(2). 24-30.
- [43] Wee, J. C.N., Chua, A. Y.K. (2013). The peculiarities of knowledge management processes in SMEs: the case of Singapore. Journal of Knowledge Management. Vol. 17. No. 6. pp. 958-972.
- [44] Wiig, K. (1993). Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking: How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge / K.M. Wiig. Schema Press, Ltd.
- [45] Wikström, E., Eriksson, E., Karamehmedovic, L., Liff, R. (2018). Knowledge retention and age management – senior employees' experiences in a Swedish multinational company. Journal of Knowledge Management. Vol. 22. No. 7. pp. 1510-1526.

- [46] Wisnu, D., Hidayanto, A.N., Alfina, I. (2014). The Impact of Knowledge Management Strategy on Indonesian MSMEs' Innovation and Performance. Conference: International Conference on Technology Innovation and Industrial Management (TIIM) 2014 At: Seoul, South Korea.  
<https://www.researchgate.net/publication/273205061> Knowledge Management Strategy and Its Impact to Innovation and Performance of Micro Small and Medium Enterprises in Indonesia.
- [47] Wong, K.Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 05. No.3. pp. 261-279.
- [48] Wong, K.Y., Aspinwall, E. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*. Vol.8. No.3. pp. 44-61.
- [49] Wu, C.Y., Chen, Y.Y., Fang, W.H., Sung, S.F. (2015). The Knowledge Management Strategic Alignment Model (KMSAM): A Holistic Perspective. *International Journal of Engineering and Technical Research*. Vol.3. Issue 10. ISSN: 2321-0869.
- [50] Wheelen, L. T., Hunger, J.D. (2012). *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, New Jersey.
- [51] Godinho da Costa, R.G., Carvalho Rezende, J.F. (2018). Strategic alignment of knowledge management and value creation: implications on to an oil and gas corporation. *RAUSP Management Journal*. Vol. 53. pp. 241–252.
- [52] Gomezelj Omerzel, D., Antončič, B. and Ruzzier, M. (2011). Developing and testing a multi-dimensional knowledge management model on Slovenian SMEs, *Baltic Journal of Management*, Vol. 6 No. 2, pp. 179-204.  
<https://doi.org/10.1108/17465261111131802> (приступљено 15.08.2022.).
- [53] Gavurova, B., Cepel, M., Belas, J. and Dvorsky, J. (2020). Strategic Management in SMEs and Its Significance for Enhancing the Competitiveness in the V4 Countries -A Comparative Analysis. *Management i Marketing. Challenges for the Knowledge Society*. Vol. 15. No. 4, pp. 557-569. DOI: 10.2478/mmcks-2020-0032.

- [54] Gourova, E., Todorova, Y., Dragomirova, M. (2014). Knowledge Management Strategy for SME. Conference: 18th EuroPLoP 2013 At: Irsee, Germany.
- [55] Gourova, E. (2010). Knowledge management strategy for Small and Medium Enterprises. Conference: IEEE-AM ACS At: Malta Volume: pp. 639-648.
- [56] Groom, J. R., David, F. R. (2001). Competitive intelligence activity among small firms. *S.A.M. Advanced Management Journal*. 66(1). 12-20.
- [57] Gross, D., Bredehorst, B., Ulrich, D. (2016). Organizational knowledge. Pumacy Technologies AG. Berline.
- [58] David, R. F. (2014). Strategic Management: Concepts and Cases. Pearson Higher Education.
- [59] Davenport, T., Prusak, L. Working Knowledge. Harvard Business School Press: Boston, MA. (1998). pp 4-5, 2-3, 6.  
<https://www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/-/1578513014/bigdogsbowlofbis/> (pristupljeno 17.05.2019.).
- [60] Dalkir, K. (2005). Knowledge Management in Theory and Practice. Linacre House. Jordan Hill. Oxford. ISBN: 0-7506-7864-X.
- [61] Daud, S. (2012). Knowledge management processes in SMES and large firms: A comparative evaluation, *African Journal of Business Management* Vol. 6. No.11. pp. 4223-4233. DOI: 10.5897/AJBM11.2486. ISSN 1993-8233.
- [62] Dayan, R., Heisig, P., Matos F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Jornal of Knowledge Management*. Vol. 21. No. 2. pp.308-329.
- [63] Desouza, K. C., Awazu, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: five peculiarities, *Journal of Knowledge Management*. Vol. 10. No. 1 pp. 32-43. ISSN 1367-3270. DOI 10.1108/13673270610650085.
- [64] DeLong, D.W. (2004). Lost Knowledge: Confronting the Threat of An Aging Workforce, Oxford University Press, Oxford.
- [65] Diakoulakis, I.E., Georgopoulos, B.N., Koulouriotis, E.D., Emiris, M.D. (2004). Towards a holistic knowledge management model. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 8, No.1.
- [66] Doan, Q.M., Rosenthal-Sabroux, C., Grundstein M. (2011). A Reference Model for Knowledge Retention with in Small and Medium Sized



- Enterprises. In Proceedings of the International Conference on Knowledge Management and Information Sharing (KMIS-2011). pp. 306-311. ISBN: 978-989-8425-81-2. DOI: 10.5220/0003632003060311.
- [67] Dotskika, F., Patrick, K. (2013). Collaborative KM for SMEs: a framework evaluation study. *Information Technology & People* Vol. 26 No. 4. pp. 368-382.
- [68] Durst, S., Edvardsson, I.R. (2012). Knowledge management in SMEs: a literature review. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 16. No. 6. pp. 879-903.
- [69] Durst, S., Lindvall, B., Bruns, G. (2020). Knowledge risk management in the public sector: insights into a Swedish municipality. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 24. pp. 717-735.
- [70] Durst S., Foli, S., Edvardsson, I.R. (2022). A systematic literature review on knowledge management in SMEs: current trends and future directions, *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00299-01> 3A.
- [71] Egbu, C. O., Hari, S., Renukappa, S.H. (2005). Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices. *Structural Survey*. Vol. 23. No. 1. pp. 7-2. DOI 10.1108/02630800510586871.
- [72] Eze, U.C., Goh, G. G. G., Goh, C. Y., Tan, T.L. (2013). Perspectives of SMEs on knowledge sharing. *VINE: The journal of information and knowledge management systems*. Vol. 43. No. 2. pp. 210-236.
- [73] Elezi, E., Bamber, C. (2018). A Guiding Conceptual Framework for Individualized Knowledge Management Model Building. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. Vol.6. No.3. pp.343-369. doi: 10.25019/MDKE/6.3.01.
- [74] Elshamly, A. (2013). Developing a strategic framework in small and medium sized enterprises (SMEs). The University of Gloucestershire. United Kingdom. Thesis.
- [75] Ensslin, L., Mussi, C.C., Ensslin, S.R., Dutra, A., Pereira, L., Fontana, B. (2020). Organizational knowledge retention management using a

- constructivist multi-criteria model. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 24. No. 5. pp. 985-1004.
- [76] Evans, M., Dalkir, K., Bidian, C. A. (2014). Holistic View of the Knowledge Life Cycle: The Knowledge Management Cycle (KMC) Model. *Electronic Journal of Knowledge Management*. Volume 12. Issue 2. pp. 85-97.
- [77] European Commission, (2005). The new SME definition User guide and model declaration.  
<https://www.eusmecentre.org.cn/sites/default/files/files/news/SME%20Definition.pdf> (приступљено 01.07.2022).
- [78] Завод за интелектуалну својину Републике Србије, (2023):  
<https://www.zis.gov.rs/edukativno-informativni-centar/mala-i-srednja-preduzeca/> (приступљено 01.07.2023).
- [79] Zack, M. H. (1999), *Developing a Knowledge Strategy*, California Management Review, 41(3), 125-145.
- [80] Zsigmond, T., Machová, R., Zsigmondová, A. (2021). Strategic Management from the Perspective of SMEs Operating in Service Sector. *Quality Innovation Prosperity*. 25/2. DOI: 10.12776/QIP.V25I2.1549.
- [81] Ивановић, М. (2019). Како побољшати квалитет менаџмента – Приручник за обуку. StandardCert. Београд.
- [82] Igartua López, J.I., Retegi-Albisua, J., Ruiz, M., Mindegia, M. (2021). Evaluation of a strategy-oriented method to identify and prioritise knowledge management initiatives in SMEs, *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, ISSN 2013-0953, OmniaScience, Barcelona. Vol. 14. Iss. 1. pp. 3-14. <https://doi.org/10.3926/jiem.3277>.
- [83] Ioannis, R., Belias, D. (2020). Combining Strategic Management with Knowledge Management: Trends and International Perspectives. *International Review of Management and Marketing*. 10(3). pp. 39-45.
- [84] Јовановић, П. (2007). Стратегијски менаџмента. Висока школа за пројектни менаџмент, Београд.
- [85] Јовановић, П. (2009). Менаџмент - теорија и пракса (6th ed.). Удружење за управљање пројектима Србије: YUPMA. Београд.

- [86] Yang, J., Ying, L. (2015). A Study on the Effects of Knowledge Management on Innovation Strategies. *Acta Oeconomica*. Vol. 65 (S2). pp. 159–171. DOI: 10.1556/032.65.2015.S2.12.
- [87] Yiu, M.Y.R., Sankatb, K.C. Pun, K.F. (2013). In Search of the Knowledge Management Practices in Organisations: A Review. *The West Indian Journal of Engineering*. Vol.35. No.2. pp.103-116.
- [88] Kanapeckiene, L., Kaklauskas, A. Zavadskas, E.K., Seniut, M. (2010). Integrated knowledge management model and system for construction projects. *Engineering Applications of Artificial Intelligence* 23. pp. 1200–1215.
- [89] Kaziliūnas, A. (2012). The Knowledge Management Process for Implementing Quality Improvement Programs. *Informacijos Mokslai*. 62. ISSN 1392-0561. pp. 106.
- [90] Колтер, М. (2010). Стратегијски менаџмент на делу. Дата Статус Београд.
- [91] Kucza, T. (2001). Knowledge Management Process Model. Technical Research Centre of Findladn. ESPOO 2001.
- [92] Levallet, N., Chan, E. Y. (2018). Organizational knowledge retention and knowledge loss. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 23. No. pp. 176-199.
- [93] Levy, M. (2011). Knowledge retention: minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 15. No. 4. pp. 582-600.
- [94] Levy, M., Loebbecke, C., Powell, P. (2003). SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information system. *European Journal of Information System*. Vol. 12. pp. 3-17.
- [95] Lefebvre, M., Antonova, A., Gourova, E. (2007). Difficulties for Introduction of Knowledge Management in Small and Medium Enterprises in Europe. Conference: 8th ECKM 2007At: Barcelona, Spain Volume: 2, pp. 562-566 <https://www.researchgate.net/publication/264108745> Difficulties for introduction of Knowledge Management in Small and Medium Enterprises in Europe.
- [96] Liebowitz, J. (2009). Knowledge Retention: Strategies and Solutions, CRC Press.

- [97] Lin, H.F. (2014). Contextual factors affecting knowledge management diffusion in SMEs. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 114. No. 9. pp. 1415-1437.
- [98] López-Nicolás, C., Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*. Vol.31. 502–509.
- [99] Мак, А., Ковачевић, Н.В., Ковач, М. (2019). Историјски развој стратегијског менаџмента. *Војно дело*. 7/2019.
- [100] Maříková, M., Rolínek, L., Vrchota, J., Řehoř, P. (2022). Determination of the Level of Strategic Management in SMEs. *Central European Business Review*. Vol. 11. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.296>.
- [101] Marques Júnior, E., Gobbo, J.A., Fukunaga, F., Cerchione, R. and Centobelli, P. (2020). Use of knowledge management systems: analysis of the strategies of Brazilian small and medium enterprises. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 No. 2. pp. 369-394. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2019-0334>.
- [102] Martins, E.C., Meyer, H.W. (2012). Organizational and behavioral factors that influence knowledge retention. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 16. pp. 77-96.
- [103] Massaro, M., Handley, K., Bagnoli, C., Dumay, J. (2016). Knowledge management in small and medium enterprises: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 20. No. 2. pp. 258-291.
- [104] Meroño, A., López, C., Sabater, R. (2004). KM Strategy and Instruments Alignment Helping SMEs to Choose. [https://www.researchgate.net/publication/229039493\\_KM\\_STRATEGY\\_AND\\_INSTRUMENTS\\_ALIGNMENT\\_HELPING\\_SMEs\\_TO\\_CHOOSE](https://www.researchgate.net/publication/229039493_KM_STRATEGY_AND_INSTRUMENTS_ALIGNMENT_HELPING_SMEs_TO_CHOOSE) (пристуљено 13.05.2021.).
- [105] Министарство привреде Републике Србије, (2015). <https://www.privreda.gov.rs/lat/aktuelno/vesti-i-saopstenja/cosme-program-evropske-unije-za-preduzeca-i-mala-i-srednja-preduzeca> (приступљено 01.06.2022).

- [106] Минић, С. (2016). Специфичности менаџмента малих и средњих предузећа са освртом на студије. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://mef.edu.rs/documents/SPECIFICNOSTI MENADZMENTA MINIC.pdf (приступљено 28.08.2023).
- [107] Мићић, В. (2009). Лисабонска стратегија и њена ревизија, Економски хоризонти. 11 (1). стр. 97-117.
- [108] Милосављевић, Г. (2008). Тренинг и развој 1. изд. Факултет организационих наука, Београд.
- [109] Migdadi, M. (2008). Knowledge management enablers and outcomes in the small-and-medium sized enterprises. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 109. No. 6. pp. 840-858.
- [110] Mokoena, D. L. (2005). The Importance Of Corporate Ethics and Values: Building a Sustainable Strategy Model for Effective Implementation of Good Corporate Governance within a State-Owned Enterprise in South Africa. A Research Study Presented to the Graduate school of Business Leadership. University of South Africa.
- [111] Montequín, V. R., Fernández, F.O., Cabal, V. A., Gutierrez, N.R. (2006). An integrated framework for intellectual capital measurement and knowledge management implementation in small and medium-sized enterprises. *Journal of Information Science*. Vol. 32. No.6. pp. 525–538.
- [112] Moster, J.C., Snyman, M.M.M. (2007). Knowledge management framework for the development of an effective knowledge management strategy. *South African Journal of Information Management*. Vol. 9(2).
- [113] Mohajan, H. K. (2016). A Comprehensive Analysis of Knowledge Management Cycles. *Journal of Environmental Treatment Techniques*. Vol. 4. Issue 4. pp. 121-129.
- [114] McAdam, R., Reid, R. (2001). SME and large organisation perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts. *Journal of Knowledge Management*. Vol.5. No. 3. pp. 231-241.
- [115] Nazari, F., Valizadeh, E., Kashani, N., Rezaei, G., Amini, P. (2022). The effect of knowledge management on business strategies specifically, porters generic

- competitive strategies evidence from Iran. *Academy of Strategic Management Journal*. 21(4), 1-10.
- [116] Naik, A.H., Chandran, M. (2017). Knowledge Management as an important tool in Organizational Management: A Review of Literature. *International Research Journal of Management Science & Technology*. Vol. 8. No. 10. pp. 69-81.
- [117] Ngah, R., Wong, K. Y. (2019). Linking knowledge management to competitive strategies of knowledge-based SMEs. *The Bottom Line*. Vol. 33 No. 1. pp. 42-59.
- [118] Николић, М., Стошковић, М. (2011). Место и улога малих и средњих предузећа и предузетника у развојним стратегијама ЕУ и Србије. *Економски видици*. 16(3). стр. 529-545.
- [119] Nikabadi, M. S. Hakaki, A. (2019). Mutual Relationship Between Supply Chain, Business Strategy, and Knowledge Management in Supply. In book: *Dynamic Perspectives on Globalization and Sustainable Business in Asia*, pp.301-327. [https://www.researchgate.net/publication/336253028\\_Mutual\\_Relationship\\_Between\\_Supply\\_Chain\\_Business\\_Strategy\\_and\\_Knowledge\\_Management\\_in\\_Supply\\_Chain](https://www.researchgate.net/publication/336253028_Mutual_Relationship_Between_Supply_Chain_Business_Strategy_and_Knowledge_Management_in_Supply_Chain) (приступљено 17.08.2021.).
- [120] Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizationl Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1). 14-37.
- [121] Nonaka, I., Takeuchi, K. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- [122] Nunes, M. B., Annansingh, F., Eaglestone, B., Wakefield, R. (2006). Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs. *Journal of Documentation*. 62(1), 101–119.
- [123] Polas, M.R.H., Tabash, M.I., Bhattacharjee, A., Davila, G.A. (2021). Knowledge management practices and green innovation in SMES: the role of environmental awareness towards environmental sustainability. *International Journal of Organizational Analysis*. doi: 10.1108/IJOA-03-2021-2671.

- [124] Pour, M. J., Asarian, M. (2019). Strategic orientations, knowledge management (KM) and business performance: An exploratory study in SMEs using clustering analysis. *Kybernetes*. Vol. 48. No. 9. pp. 1942-1964.
- [125] Pour, J.M., Matin, H.Z., Yazdani, H.R., Zadeh, Z.K. (2019). A comprehensive investigation of the critical factors influencing knowledge management strategic alignment. *Knowledge Management & E-Learning*. 11(2). pp. 215–232. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2019.11.011>
- [126] Привредна комора Србије - ПКС, (2019). <https://pks.rs/vesti/kako-podrzati-mala-i-srednja-preduzeca-u-21-veku-1687> (приступљено 01.07.2022).
- [127] Rastogi, P.N. (2000). Knowledge management and intellectual capital – the new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*. 19(1). 39-49.
- [128] Рошуљ, Д., Миладиновић, В., Јовановић, Д.,. (2022). Место и улога менаџмента знањем у међународним стандардима за системе менаџмента. 14. Међународни научно-стручни скуп Информационе Технологије за електронско образовање. Бања Лука, Република Српска. ISBN 978-99976-87-07-4.  
[http://www.iteo.rs.ba/sites/default/files/ITeO\\_Zbornik\\_radova\\_2022.pdf](http://www.iteo.rs.ba/sites/default/files/ITeO_Zbornik_radova_2022.pdf)
- [129] Russ, M., Jones, J.K., Fineman, R. (2006). Toward a taxonomy of knowledge-based strategies: early findings. *Int. J. Knowledge and Learning*. Vol. 2. Nos. 1/2.
- [130] Salojärvi, S., Furu, P., Sveiby, Karl.E. (2005). Knowledge management and growth in Finnish SMEs. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 9. No. 2. pp. 103-122.
- [131] Samir, M. (2020) The Impact of Knowledge Management on SMEs Performance in Egypt. *Open Access Library Journal*. Vol.7: e6445.  
<https://doi.org/10.4236/oalib.1106445>
- [132] Sanghani, P. (2009). Knowledge Management Implementation: Holistic Framework Based on Indian Study. *Pacific Asia Conference on Information Systems - PACIS 2009 Proceedings*. 69. <https://aisel.aisnet.org/pacis2009/69/> (приступљено 15.06.2022.).

- [133] Santos, D.E., Takahashi, A.R. (2013). Strategic process and organizational knowledge: Towards a pattern of strategic knowledge management. *Tourism & Management Studies*. Vol. 9. Issue 1. pp. 64-71.
- [134] Svatošová, V. (2018). Verification of Strategic Management Process Model in SME into Practice. doi: 10.36689/uhk/hed/2018-02-034.
- [135] Sydanmaanlakka, P. (2002). *An Intelligent Organization: Performance, Competence and Knowledge Management*. Oxford: Capstone. стр. 134.
- [136] Snyman, R., Kruger, C.J. (2004). The interdependency between strategic management and strategic knowledge management. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 8 No. 1. pp. 5-19.
- [137] Sparrow, J. (2001). *Knowledge Management in Small Firms. Knowledge and Process Management*. Volume 8. Number 1. pp. 3–16.
- [138] SRPS ISO 30400:2019, Менаџмента људских ресурса — Речник; Институт за стандардизацију Србије. (2019). Београд.
- [139] SRPS ISO 9001:2015; Системи менаџмента квалитетом — Захтеви, Институт за стандардизацију Србије. (2015). Београд.
- [140] SRPS ISO 9004:2018; Менаџмент квалитетом - Квалитет организације - Упутство за постизање одрживог успеха. Институт за стандардизацију Србије. (2019). Београд.
- [141] SRPS ISO 30401:2019, Системи менаџмента знања — Захтеви; Институт за стандардизацију Србије. (2019). Београд.
- [142] Стефановић, С. (2019). *Анализа управљачких капацитета малих и средњих предузећа у граду Нишу*. Центар за развој грађанског друштва ПРОТЕКТА.
- [143] Sundiman, D. (2018). The Effect of Knowledge Management on the Strategic Management Process Mediated by Competitive Intelligence in the Small Business Company. *Journal Manajemen Dan Kewirausahaan*. Vol. 20. No. 2. pp. 105-115.
- [144] Sun, S.Y., Chen. Y.Y. (2008). Consolidating the strategic alignment model in knowledge management. *Int. J. Innovation and Learning*, Vol. 5. No. 1.



- [145] Sheehan, N.T., Vaidyanathan, G. and Kalagnanam, S. (2005). Value creation logics and the choice of management control systems. *Qualitative Research in Accounting & Management*. Vol. 2 No. 1. pp. 1-28.
- [146] Shrafat, F.D. (2017). Examining the factors influencing knowledge management system (KMS) adoption in small and medium enterprises SMEs. *Business Process Management Journal*. Vol. 24. No. 1. pp. 234-265.
- [147] Shujahat, M., Hussain, S., Javed, S., Imran M. M., Thurasamy, R., Ali, J. (2017). Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence: A review approach. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. Vol. 47 Issue: 1. pp.55-93. doi: 10.1108/VJKMS-06-2016-0035.
- [148] Scurtu, E., Neamtu, D. (2015). The Need of Using Knowledge Management Strategy in Modern Business Organizations. *The USV Annals of Economics and Public Administration*. Vol. 15. Issue 2(22). pp. 157-165.
- [149] Tiwana, A. (2000). *The knowledge management toolkit*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [150] Tien, S.W., Wang, M.L., Chung, Y.C., Tsai, S.H., Lee, S.Y. (2006). A Study of Constructing Knowledge Management for Taiwans Small and Medium-sized Enterprises by Successful Factors. *International Journal of Quality Innovation*. Vol. 7. No. 1.
- [151] Todericiu, R., Boanta, A. (2019). Knowledge Retention within Small and Medium-Sized Enterprises. *Studies in Business and Economics* no. 14(3). doi: 10.2478/sbe-2019-0056.
- [152] Toit, A., Steyn, P. (2011). Knowledge management as a strategic management tool at a South African enterprise. *African Journal of Business Management* Vol. 5(13). pp. 5083-5091.
- [153] Toffler, A. (1991). *Power Shift. Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century*. Banta Books. ISBN 0-553-29215-3. pp 43.
- [154] Tseole, T., Marutha, N.S. (2021). A framework for knowledge retention to support business continuity in the cross-border mergers of the telecommunications industry in Lesotho. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. doi: 10.1108/VJKMS-04-2021-0065.

- [155] Tsoukas H., Vladimirou, E. (2001). What is Organizational Knowledge, *Journal of Management Studies*. Vol. 38. No. 7. pp. 975.
- [156] Tsai, A. (2012). An empirical model of four processes for sharing organisational knowledge. *Online Information Review*. Vol. 38. No. 2. pp. 305-320.
- [157] Ullah Khan Sumbal, M.S. (2021). Knowledge retention in oil and gas industry – the case of contract workforce. *Kybernetes*. doi.10.1108/K-06-2021-0458. <https://www.emerald.com/insight/0368-492X.htm>.
- [158] Ullah, A. M., Khanam, A., A. (2008). Strategic Management Models: An Evaluation, *Prime University Journal*, 2(2).
- [159] Upadhyay, P., Kundu, A. (2019). Linkage between business sustainability and tacit knowledge management in MSMEs - A case-based study. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. Vol. 50. No. 3. pp. 477-494.
- [160] Farooq, R. (2021). Employee exit and its relationship with multidimensional knowledge retention: the moderating role of organizational structure. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. doi: 10.1108/VJKMS-06-2021-0093.
- [161] Ferraresi, A.A., Quandt, C.O., dos Santos, S. A., Frega, J.R. (2012). Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 16. No. 5. pp. 688-701.
- [162] Ha, S. T., Lo, M. C. (2018). An empirical examination of knowledge management and organisational performance among Malaysian manufacturing SMEs. *Int. J. Business Innovation and Research*. Vol. 17. No. 1.
- [163] Handžić, M. (2006). Knowledge Management in SMEs - Practical guidelines. *CACCI Journal*. Vol. 1.
- [164] Handtrack, C. (2009). Knowledge Management and its Implications or Strategic Management in Organisations - An Analysis of Small and Medium Enterprises in New Zealand and the United Kingdom Based on an Original Knowledge Management Model. Lincoln University New Zealand. Thesis.

- [165] Haslinda, A., Sarinah, A. (2009). A Review of Knowledge Management Models. *The Journal of International Social Research*. Volume 2/9.
- [166] Hasnanin, S.S. (2015). Organisational Knowledge: The Panacea to NGO-operations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 195. pp. 199.
- [167] Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Jornal of Knowledge Management*. Vol. 13. No.4.
- [168] Heisig, P. (2014). Knowledge management – advancements and future research needs – results from the global knowledge research network study. *British Academy of Management (BAM) Conference, Belfast*.
- [169] Heisig, P., Adekunle, S.O., Kianto, A., Kemboi, C., Perez, A.G., Fathi, E.N. (2016). Knowledge management and business performance: global experts' views on future research needs. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 Issue: 6. pp.1169-1198. doi.org/10.1108/JKM-12-2015-0521
- [170] Hron, J. T. (2006). Knowledge in the business strategy context. *Agricultural Economics*. Vol. 52. No. 1. pp. 7-11.
- [171] Hudson, M., Smart, A. and Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 21. No. 8. pp. 1096-1115.
- [172] Hutchinson, V., Quintas, P. (2008). Do SMEs do Knowledge Management? Or Simply Manage what they Know? *International Small Business Journal*. 26(2). pp. 131-154.
- [173] CWA 14924-1:2004, European Guide to good Practice in Knowledge Management - Part 1: Knowledge Management Framework. European Committee for Standardization.
- [174] CWA 14924-3:2004, European Guide to good Practice in Knowledge Management - Part 3: SME Implementation. European Committee for Standardization.
- [175] Cerchione, R., Esposito, E., Spadaro, M.R. (2015). The Spread of Knowledge Management in SMEs: A Scenario in Evolution. *Sustainability*. 7. pp. 10210-10232. doi:10.3390/su70810210.

- [176] Cerchione, R., Esposito, E. (2016). Using knowledge management systems: A taxonomy of SME strategies. *International Journal of Information Management*. Vol. 37. pp.1551–1562.
- [177] Cepeda, D., Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*. Vol. 60. pp. 426–437.
- [178] Coyte, R., Ricceri, F., Guthrie, J. (2012). The management of knowledge resources in SMEs: an Australian case study. *Journal of Knowledge Management* Vol. 16. No. 5. pp. 789-807.
- [179] Conley, C. A., Zheng, W. (2009). Factors Critical to Knowledge Management Success. *Developing Human Resources*. Vol. 11. No. 3. pp. 334-348. DOI: 10.1177/1523422309338159.
- [180] Charles, N. A., Ojera, B. P., Oima, D. (2015). Factors influencing choice of strategic management modes of small enterprises. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. DOI 10.1186/s13731-014-0016.
- [181] Chen, Y.Y., Huang, H.L. (2014). Conceptualizing and Deolving Alignment Model between Business Strategy and Knowledge Managemet Strategy. 10th International Academic Conference, Vienna.
- [182] Choochote, K. (2012). An Analysis of Knowledge Management Process for SMEs in Developing Countries: A Case Study of SMEs in India and Thailand. *International Journal of Information and Education Technology*. Vol. 2. No. 3.
- [183] Chinowsky, P. S., Carrillo, P. M. (2008). A strategic Argument for Knowledge Management. [https://www.academia.edu/2755468/A\\_strategic\\_argument\\_for\\_knowledge\\_management](https://www.academia.edu/2755468/A_strategic_argument_for_knowledge_management) (приступљено 15.07.2022.)
- [184] Chaudhary, M.K. (2014). Strategic Alignment of Knowledge Management for Organizational Performance. Thesis.
- [185] Curado, C., Vieira, S. (2019). Trust, knowledge sharing and organizational commitment in SMEs. *Personnel Review*. Vol. 48. No. 6. pp. 1449-1468.

УПИТНИК

<p>Поштовани,</p> <p>студент сам на докторским студијама на Факултету организационих наука. За потребе израде докторске дисертације истражујем мала и средња предузећа, у смислу како дугорочно управљају својим пословањем, са посебним фокусом на управљање знањем. У ту сврху, замолила бих вас да издвојите десетак минута Вашег времена и попуните УПИТНИК који је доступан на следећем линку: <a href="https://forms.gle/HBM6DWtiWpLHsNsf6">https://forms.gle/HBM6DWtiWpLHsNsf6</a></p> <p>Упитник је намењен највишем, средњем или nižем нивоу менаџмента (нпр. власник, генерални директор, директор организационе целине или менаџер/директор одељења).</p> <p>У анализи и приказу резултата истраживања неће бити наведени подаци о идентитету испитаника нити о пословном имену предузећа.</p> <p>Унапред се захваљујем на Вашем времену и ангажовању у овом истраживању.</p> <p>У знак захвалности, уколико будете заинтересовани, након што истраживање буде завршено, са задовољством ћу Вас обавестити о резултатима истраживања и препорукама за побољшавање поменутих процеса и повећање степена њихове примене у малим и средњим предузећима у нашој привреди.</p>
<p>Поштовани,</p> <p>Молим Вас да, одговоре на питања дајете:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>означавањем једне, или више од понуђених опција</b> уколико је дозвољено, или</li> <li>• <b>означавањем оцене од 1 до 5</b>, у зависности од тога у којој мери се слажете са наведеним тврдњама.</li> </ul> <p>(Оцене су: 1-уопште се не слажем, 2-минимално се слажем, 3-делимично се слажем, 4-у већој мери се слажем, 5-у потпуности се слажем).</p> <p><b>Након попуњавања упитника довољно је да означите поље "Проследи".</b></p> <p>Уколико вас програм након означавања "Проследи" враћа и даље на упитник, значи да нисте дали одговор на неко од питања која су означена као обавезна, па бих вас замолила да одговорите и на та питања.</p> <p>С поштовањем, Драгана Рошуљ (drosulj85@gmail.rs)</p>
<p>1. Означите вашу пословну оријентацију:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Услужно предузеће</li> <li>– Производно предузеће</li> <li>– И једно и друго</li> </ul>
<p>2. Упишите вашу основну делатност. _____</p>
<p>3. Број запослених у вашем предузећу је:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Од 1 до 9</li> <li>– Од 10 до 20</li> <li>– Од 21 до 50</li> <li>– Од 51 до 100</li> <li>– Од 101 до 150</li> <li>– Од 151 до 200</li> <li>– Од 201 до 250</li> </ul>
<p>4. Према критеријуму "Укупан годишњи приход" ваше предузеће припада категорији:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Микро предузеће - годишњи приход не прелази пола милиона евра</li> <li>– Микро предузеће - годишњи приход износи од пола милиона до милион евра</li> <li>– Микро предузеће - годишњи приход износи од 1 до 2 милиона евра</li> <li>– Мало предузеће - годишњи приход износи од 2 до 4 милиона евра</li> <li>– Мало предузеће - годишњи приход износи од 4 до 7 милиона евра</li> <li>– Мало предузеће - годишњи приход износи од 7 до 10 милиона евра</li> <li>– Средње предузеће - годишњи приход износи од 10 до 20 милиона евра</li> <li>– Средње предузеће - годишњи приход износи од 20 до 30 милиона евра</li> <li>– Средње предузеће - годишњи приход износи од 30 до 50 милиона евра</li> </ul>

5. Колико година постоји предузеће? (унети број година) _____	
6. Који је ваш положај (ранг) у структури предузећа? – Власник – Највиши ниво менаџмента (нпр. Генерални директор, председник предузећа) – Средњи ниво менаџмента (нпр. директор продаје, директор производње) – Нижи ниво менаџмента (нпр. менаџер или директор сектора).	
7. Означите највиши ниво образовања који сте завршили. – Средња школа – Виша школа – Висока струковна школа – Основне академске студије – Факултет – Магистарске студије – Мастер студије – Докторске студије	
8. Колико година сте на руководећој позицији? (унети број година) _____	
9. Која од наведених изјава је најближа вашем искуству у управљању знањем? – Нисам информисан о "Управљању знањем" али смо заинтересовани да сазнамо више. – Нисам информисан о „Управљању знањем“ и нисмо заинтересовани да га применимо. – Нисам информисан о „Управљању знањем“ али смо заинтересовани да га имплементирамо. – Планирали смо да успоставимо процес „Управљање знањем“, али још није завршен. – Успостављен је и примењује се процес Управљање знањем.	
10. Која од наведених изјава најбоље описује ваше мишљење о управљању знањем? – Управљање знањем је само теоријски хир и нема никакве везе са праксом – Управљање знањем није важно за успех нашег предузећа – Управљање знањем је важно за велика предузећа – Управљање знањем ће бити све важније за успех нашег предузећа – Управљање знањем је важно и корисно за успех нашег предузећа	
11. Да ли сматрате да ваш тренутни приступ управљању знањем треба побољшати?	Да Не
12. Како према вашем мишљењу управљање знањем утиче на поједине аспекте пословања?(означити оцену од 1 до5)	
Побољшава конкурентску предност	1 2 3 4 5
Побољшава комуникацију	1 2 3 4 5
Побољшава вештине запослених	1 2 3 4 5
Доприноси бржем решавању проблема	1 2 3 4 5
Повећава тржишни удео	1 2 3 4 5
Повећава шансе за финансијски успех	1 2 3 4 5
Смањује трошкови обуке	1 2 3 4 5
Смањује време за стицање вештина	1 2 3 4 5
Смањује грешке у раду	1 2 3 4 5
Повећава тржишни удео	1 2 3 4 5
13. Да ли у предузећу постоји документована (писана) процедура за управљање знањем?	Да Не
14. Уколико постоји документована (писана) процедура за управљање знањем, у којој мери су уређени наведени процеси?	
Стицање знања	1 2 3 4 5
Дељење знања	1 2 3 4 5
Чување знања	1 2 3 4 5
Примена знања	1 2 3 4 5
Задржавање знања	1 2 3 4 5
15. Како оцењујете, на скали од 1 до 5, да ли је укупно знање којим располаже ваше предузеће довољно за ваше пословање?	1 2 3 4 5

<b>16.</b> Да ли ангажујете консултанте за недостајућа знања?	Да
	Не
<b>17.</b> Ако је одговор на претходно питање ДА, означите из којих области најчешће ангажујете консултанте. – Креирању стратегија – Успостављања и одржавања система менаџмента – Финансијски консалтинг – Правни консалтинг – Надзор и одржавање информационих система Или додајте, уколико није понуђена нека област из које најчешће ангажујете консултанте. _____	
<b>18.</b> На које од наведених начина пружате подршку развоју и примени процеса управљања знањем?(означити оцену од 1 до 5)	
Подржавам неформално образовање запослених (семинари, курсеви)	1 2 3 4 5
Подржавам формално образовање запослених	1 2 3 4 5
Награђујем запослене који стварају и деле знање	1 2 3 4 5
Мотивишем запослене да стичу нова знања	1 2 3 4 5
Мотивишем запослене колективно уместо да наглашавам индивидуални успех	1 2 3 4 5
Мотивишем искусне запослене да преносе своје искуство на мање искусне запослене	1 2 3 4 5
Издвајам значајна финансијска средства за стицање и развој знања у нашој области	1 2 3 4 5
<b>19.</b> На које од наведених начина утичете на развој културе менаџмента знањем?(означити оцену од 1 до 5)	
Развијам такву климу да запослени сарађују, пре него да се такмиче	1 2 3 4 5
Развијено је поверење међу запосленима	1 2 3 4 5
Запослени осећају слободу да отворено дискутују о проблемима и нуде савете	1 2 3 4 5
Наши запослени су спремни да поделе своје знање са другима пре него да га чувају само за себе	1 2 3 4 5
Наши запослени показују крајњу одговорност за сопствено учење и резултате	1 2 3 4 5
<b>20.</b> Како оцењујете доступност и примену технологије у процесима управљања знањем?(означити оцену од 1 до 5)	
Располажемо одговарајућом информационом технологијом за чување и дељење знања	1 2 3 4 5
Базу знања редовно ажурирамо	1 2 3 4 5
Прикупљамо повратне информације од наших корисника/заинтересованих страна	1 2 3 4 5
Користимо видео/телефонске конференције за ширење знања	1 2 3 4 5
Користимо електронске платформе за пословну комуникацију међу запосленима	1 2 3 4 5
Периодично организујемо састанке са спољним партнерима ради стицања нових технологија	1 2 3 4 5
Запослени се редовно обучавају у спољним институцијама ради стицања технолошких знања	1 2 3 4 5
Пратимо технолошке трендове у окружењу	1 2 3 4 5
Када препознамо пословну прилику, можемо брзо да искористимо наше постојеће технолошко знање	1 2 3 4 5
Брзо препознајемо корисност новог технолошког знања за постојеће знање	1 2 3 4 5
Успешно претварамо стечена технолошка знања у нове производе	1 2 3 4 5
Редовно спајамо нове технологије са идејама за нове производе	1 2 3 4 5
Стално разматрамо како да боље искористимо технологије	1 2 3 4 5

<b>21. У којој мери примењујете наведене механизме да дођете до знања која вам недостају? (означити оцену од 1 до 5)</b>	
Менторство	1 2 3 4 5
Преношење искуства (препричавање)	1 2 3 4 5
Обука на радном месту	1 2 3 4 5
Привлачимо таленте у нашој делатности	1 2 3 4 5
Консултације са корисницима	1 2 3 4 5
Консултације са испоручиоцима	1 2 3 4 5
Консултације са партнерима	1 2 3 4 5
Учествовање на семинарима	1 2 3 4 5
Консултације са експертима	1 2 3 4 5
Решавање проблема	1 2 3 4 5
Учење на грешкама	1 2 3 4 5
<b>22. Како оцењујете праксу примене/коришћења знања у вашем предузећу? (означити оцену од 1 до 5)</b>	
Знање и информације стоје на располагању свим запосленима	1 2 3 4 5
Нова знања користимо за побољшавање наших производа/услуга	1 2 3 4 5
Једном када развијемо ново знање, поново га користимо што је више могуће у нашим производима/услугама	1 2 3 4 5
Производи/услуге које пружамо увек укључују окупљање стручњака са релевантним знањем и искуством	1 2 3 4 5
<b>23. Како оцењујете праксу дељења знања у вашем предузећу? (означити оцену од 1 до 5)</b>	
Одржавамо редовне састанке са запосленима у циљу размене пословних идеја	1 2 3 4 5
Извештаји се дистрибуирају свим релевантним нивоима руковођења	1 2 3 4 5
Прикупљају се повратне информације од стране учесника на семинарима или обуци	1 2 3 4 5
Бележи се најбоља интерна пракса	1 2 3 4 5
Организујемо неформална дружења (доручак за запослене, друштвене активности)	1 2 3 4 5
<b>24. Да ли се у вашем предузећу дешава да, одласком запосленог, остајете без потребног знања?</b> – Да, често – Да, али ретко – Не, никада	
<b>25. Који су најчешћи фактори због којих нисте у могућности да задржите одговарајућа знања?</b> – Прекид радног односа – Пензионисање – Непостојање устаљених механизма за дељење и задржавање знања	
<b>26. Уколико предузимате, наведите које мере предузимате да, у случају одласка запосленог из предузећа, не останете без потребних (специфичних) знања?</b> _____	
<b>27. Како оцењујете праксу чувања и заштите знања у вешем предузећу? (означити оцену од 1 до 5)</b>	
Упознали смо све запослене колико је важна заштита знања	1 2 3 4 5
Примењујемо поступке у циљу заштите знања од неприкладне употребе унутар предузећа	1 2 3 4 5
Примењујемо поступке за заштиту знања од крађе унутар предузећа	1 2 3 4 5
Примењујемо поступке за заштиту знања од крађе изван предузећа	1 2 3 4 5
Дефинисали смо поступке у вези са застарелим знањем	1 2 3 4 5
Правимо резервну копију базе знања	1 2 3 4 5
<b>28. Према вашем мишљењу, шта вас највише ограничава да примењујете процесе управљања знањем? (означите више одговора)</b> – Недостатак финансијских ресурса – Недостатак људских ресурса – Недостатак времена за те активности	



<ul style="list-style-type: none"> <li>– Већи значај се придаје свакодневним оперативним активностима</li> <li>– Неодговарајућа технологија</li> <li>– Недостатак знања</li> <li>– Недовољно препознавање користи</li> </ul>	
<b>29.</b> Како оцењујете, на скали од 1 до 5, ваше познавање области стратешко управљање предузећем?	1 2 3 4 5
<b>30.</b> Да ли у предузећу постоји документована (писана) процедура за стратешко управљање предузећем?	Да
	Не
<b>31.</b> Уколико процедура постоји, у којој мери су уређени наведени процеси ?	
Анализа окружења	1 2 3 4 5
Стратешко планирање	1 2 3 4 5
Примена и праћење имплементације стратегије	1 2 3 4 5
Оцена (евалуација) стратегије	1 2 3 4 5
<b>32.</b> Како оцењујете праксу анализирања окружења у вашем предузећу?	
Спољашњих факторе окружења	1 2 3 4 5
Унутрашњих факторе окружења	1 2 3 4 5
Ризика који произлазе из деловања спољних фактора окружења	1 2 3 4 5
Прилика које произлазе из деловања спољашњих фактора окружења	1 2 3 4 5
Ризика који произлазе из деловања унутрашњих фактора окружења	1 2 3 4 5
Прилика које произлазе из деловања унутрашњих фактора окружења	1 2 3 4 5
Ризика који произлазе из деловања заинтересованих страна	1 2 3 4 5
Прилика које произлазе из деловања заинтересованих страна	1 2 3 4 5
Предузимање мера у вези са ризицима који утичу на пословање	1 2 3 4 5
Предузимање мера у вези са приликама које утичу на пословање	1 2 3 4 5
Потенцијалних извора стицања знања	1 2 3 4 5
Примену резултата спроведених анализа	1 2 3 4 5
<b>33.</b> У којој мери анализирате потребе и очекивања наведених заинтересованих страна?	
Корисника	1 2 3 4 5
Запослених	1 2 3 4 5
Акционара	1 2 3 4 5
Конкуренције	1 2 3 4 5
Банака	1 2 3 4 5
Испоручиоца (добављача)	1 2 3 4 5
Друштва	1 2 3 4 5
Партнера	1 2 3 4 5
<b>34.</b> Да ли примењујете неке од алата стратешког менаџмента?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– SWOT анализу</li> <li>– Benchmarking</li> <li>– PEST анализа</li> <li>– Balanced Scorecard</li> <li>– Парето дијаграм</li> <li>– Ништа од наведеног</li> </ul>	
<b>35.</b> Да ли имате писану изјаву о мисији и визији предузећа?	Да
	Не
<b>36.</b> Уколико имате мисију и визију, да ли је можда кроз мисију и визију исказана и вредност знања за предузеће?	Да
	Не
<b>37.</b> Да ли имате дефинисану пословну стратегију предузећа?	Да
	Не
<b>38.</b> Да ли дефинишете циљеве предузећа?	Да
	Не
<b>39.</b> Уколико имате визију и мисију, да ли су све релевантне заинтересоване стране упознате са мисијом и визијом предузећа?	Да
	Не
<b>40.</b> Уколико имате стратегију и циљеве, да ли су сви запослени упознати са стратегијама и циљевима предузећа?	Да
	Не

<b>41.</b> Да ли имате дефинисан дугорочни пословни план?	Да
	Не
<b>42.</b> Уколико имате дугорочни пословни план, означите елементе које ваш план садржи. – Јасно дефинисане активности – Носиоце (извршиоце) активности – Рокове реализације активности – Неопходне ресурсе – Начин извештавања	
<b>43.</b> Уколико имате мисију, визију или стратегију, да ли у њихово дефинисање укључујете све релевантне запослене?	Да
	Не
<b>44.</b> Уколико имате дугорочни план, да ли постоји план имплементације стратегија изведен из дугорочног плана?	Да
	Не
<b>45.</b> Да ли постоје дефинисани показатељи у односу на које пратите остваривање планираних активности?	Да
	Не
<b>46.</b> Означите показатеље које пратите. – Цена акција – Принос по акцији – Пословни приход – Стопа раста прихода од продаје – Период поврата инвестиција – Обуке запослених у последње три године	
<b>47.</b> ИЛИ уколико неки показатељи нису понуђени, а ви их пратите, унесите их у понуђено поље. _____	
<b>48.</b> Уколико имате дефинисане показатеље, да ли пратите остваривање планираних активности у односу на дефинисане показатеље?	Да
	Не
<b>49.</b> Да ли анализирате информације на основу праћења реализације планираних активности?	Да
	Не
<b>50.</b> Уколико дефинишете стратегије, да ли модификујете стратегије према променама у пословном окружењу?	Да
	Не
<b>51.</b> Да ли бележите стечена искуства и научене лекција из процеса стратешког планирања?	Да
	Не
<b>52.</b> Да ли користите стечена искуства и научене лекција из претходно реализованих процеса стратешког планирања?	Да
	Не
<b>53.</b> Који нивои менаџмента су укључени у процес стратешког управљања? – Само власник – Власник и највиши ниво менаџмента – Само највиши менаџмент – Власник и сви нивои менаџмента	
<b>54.</b> Да ли у вашем предузећу постоји одговорно лице за управљање знањем? – Да – Не – Постоји лице које се делимично бави и пословима управљања знањем	
<b>55.</b> Уколико имате одговорно лице за управљање знањем, да ли је оно укључено у стратешко управљање?	Да
	Не
Уколико имате коментаре, сугестије или препоруке можете их овде унети.	
Хвала вам што сте одвојили време и попунили овај упитник!	

## БИОГРАФИЈА

### Лични подаци

Драгана Рошуљ (девојачко Бунчић), рођена је 20.11.1985. у Сиску, у Хрватској.

### Образовање

Основну школу „Бранко Радичевић“ завршила је у Ченти, код Зрењанина, са одличним успехом. Средњу школу је уписала 2000. године у Београду, „Прва економска школа“ и завршила је са одличним успехом.

Након средње школе, 2004. године уписала је Вишу политехничку школу у Београду, смер за менаџмент квалитетом и завршила са просечном оценом 9,28, и проглашена студентом генерације за 2006/2007 годину. Одбранила завршни рад са оценом 10 на тему: „Улога сертификационог тела за производе у савременом концепту квалитета“, чиме је стекла звање Инжењер за менаџмент квалитетом.

Специјалистичке струковне студије уписала 2008. године на Високој школи струковних студија – Београдској политехници, и завршила 2009. године са просечном оценом 9,87. Одбранила завршни рад са оценом 10 на тему: „Акредитација тела која врше сертификацију особа“, и стекла звање Струковни инжењер менаџмента – специјалиста.

Основне академске студије завршила 2009. на Факултету за менаџмент малих и средњих предузећа са просечном оценом 9,37. Одбранила завршни рад са оценом 10 на тему: „Успостављање система менаџмента квалитетом у високом образовању по пројектном концепту“, и стекла звање Менаџер.

Дипломске академске студије – мастер завршила на Факултету за примењени менаџмент, економију и финансије 2013. године, са просечном оценом 9,58. Одбранила завршни рад са оценом 10 на тему: „Побољшање квалитета наставног процеса у високошколској установи на основу потреба и очекивања студената као корисника услуге“, и стекла звање Мастер менаџер.

Докторске академске студије уписала је 2015. године на Факултету организационих наука, студијски програм Менаџмент. Положила је све испите предвиђене планом

и програмом докторских студија, са просечном оценом 9,2 и одбранила приступни рад.

### **Радно искуство**

Од 2008. године запослена на Високој школи струковних студија – Београдска политехника, која је сада један од одсека Академије техничких струковних студија Београд, као асистент за ужу стручну област инжењерски менаџмент.

#### **✓ у наставном процесу**

- Од 2008. године до 2010. године демонстратор на предметима Стандардизација и оцењивање усаглашености, Систем менаџмента квалитетом, Менаџмент квалитетом, Радна и Стручна пракса.
- Од 2010. године до 2012. године демонстратор на предметима Стандардизација и оцењивање усаглашености, Систем менаџмента квалитетом, Менаџмент квалитетом.
- Од 2012. године до 2017. године сарадник на предметима Систем менаџмента квалитетом, Методе и технике у менаџменту, Менаџмент квалитетом и Савремене методе у обезбеђењу квалитета производа.
- од 2017. асистент на предметима Методе и технике у менаџменту, Менаџмент квалитетом, Основе квалитета, Систем менаџмента квалитетом, Основе комуникација у менаџменту квалитетом, Инжењерска истраживања, Стручна пракса.

У оквиру наставног процеса реализује вежбе, води евиденције о одржаној настави и присуству студената, обавља консултације са студентима у изради семинарских радова и презентација, обавља консултације са студентима при изради пројектног задатка у вези са инжењерским истраживањима и при изради завршних радова, учествује у процесу преиспитивања описа предмета и детаљних планова извођења наставе.

У оквиру процеса студентског вредновања педагошког рада наставника и сарадника оцењена са оценом 4.028 (максимална оцена 5).

- ✓ **у ненаставном процесу**
  - од 2009. године стручни сарадник у Служби квалитета Београдске политехнике, а од када је формирана Академија стручни сарадник у Центру за квалитет:
    - учествује у раду Одбора за квалитет Академије,
    - као члан тима за акредитацију установе и студијских програма, учествује у поступку акредитације Академије техничких струковних студија и њених студијских програма;
    - ради на примени, одржавању, развоју и унапређењу система менаџмента квалитетом Академије,
    - као члан тима за интерне провере, учествује у процесу спровођења интерних провера у Академији.
- ✓ **Релевантни курсеви**
  - Похађала и успешно завршила Курс за интерне провераваче система менаџмента квалитетом ISO 9001:2015, у организацији Bureau Veritas. 2022. године.
  - Похађала семинар „Тумачење захтева нове верзије ISO 9001:2015 и препоруке за његову примену“ у Институту за стандардизацију Србије.
  - Похађала и успешно завршила Курс за интерне провераваче система менаџмента квалитетом ISO 9001, у организацији LLOYD'S REGISTER d.o.o. 2011.године.
  - Тренинг: Високошколска дидактика 23. – 26.09.2015.; Филозофски факултет Универзитета у Београду. (Развој академских компетенција универзитетских наставника).

### **III Списак објављених радова**

#### **Рад у истакнутом међународном часопису – M22**

1. **Rošulj, D.**, Petrović, D., Arsić, S. (2024). Knowledge Management in Serbian SMEs: Key Factors of Influence on Internal and External Business Performances. MDPI Sustainability 2024, Volume 16, Issue 2, 797. <https://doi.org/10.3390/su16020797>
2. Arsić; S., Banjević; K., Nastasić; A., **Rošulj, D.**, Arsić, M.:(2019). *Family Business Owner as a Central Figure in Customer Relationship Management*. MDPI

Sustainability 2019, Volume 11, Issue 1, 77. <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/1/77#>

3. Sofijanić; S., Arsić; S., Jovanović; D., Arsić; M., Kalač; S., Ribarić; Z., Kostadinović; D., Peulić, V., **Rošulj; D.**, Fazekas; T., Ljubojević; S., Dimić; S. (2021). *Influence of business-operational performances and company size on CO2 emissions decrease - case of Serbian road transport companies*. MDPI Sustainability 2021, Volume 13, Issue 15, 8176.(M22). <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/15/8176>
4. Vešović, V.; Jovanović, D.; Arsić, M.; Avramović, Z.; Sofijanić, S.; Đorović, B.; Gospić, N.; Tomović, N.; Milošević, D.; Dobrić, M.; Arsić, S.; Kostadinović, D.; Kalač, S.; Peulić, V.; Fazekas, T.; **Rošulj, D.**; Mitrović, D.M.; Hodžić, J.; Prelević, M.; Andrić, M. Identification of the Right Moment for Motor Vehicle Replacement—Life-Cycle Analysis in Serbia and Montenegro. Sustainability 2022, 14, 2744. <https://doi.org/10.3390/su14052744>.

#### **Предавање по позиву са међународног скупа штампано у целини М31**

1. Јовановић, Д., **Рошуљ, Д.**, Настасић, А. Истраживање побољшања квалитета наставног процеса у високошколској установи на основу потреба и очекивања студената као корисника услуге; 8. Међународни научно-стручни скуп Информационе Технологије за е-Образовање; Бања Лука, Република Српска; 2016; ISBN 978-99955-91-96-0.
2. Настасић, А., Бањевић, К., Јовановић, Д., **Рошуљ, Д.** Четврта индустријска револуција: будућност образовања и занимања; 10. Међународни научно-стручни скуп за Информационе Технологије са мултидисциплинарним секцијама; Бања Лука, Република Српска; 2018; ISBN 978-99976-34-33-7.
3. **Рошуљ, Д.**, Миладиновић, В., Јовановић, Д. Место и улога менаџмента знањем у међународним стандардима за системе менаџмента. 14. Међународни научно-стручни скуп за Информационе Технологије за е-Образовање; Бања Лука, Република Српска; 2022; ISBN 978-99976-87-07-4.

#### **Саопштење са међународног скупа штампано у целини – М33**

1. Јовановић, Д., **Бунчић, Д.**, Логистика и логистичка услуга; Зборник радова 12. Међународне конференције – Управљање квалитетом и поузданошћу, Истраживачки центар DQM, Београд, 2009; ISSN 1451-4966.

2. **Бунчић, Д.**, Могућности примене QFD методе у управљању квалитетом логистичке услуге; Зборник радова 13. Међународне конференције – Управљање квалитетом и поузданошћу, Истраживачки центар DQM, Београд, 2010; ISSN 1451-4966.
3. Јелић, М., **Бунчић, Д.**, Аспекти одржавања у стандардима за системе менаџмента; 9. Међународна конференција „Одржавање и производни инжењеринг – KODIP“, Црна Гора, 2011; ISBN 978-9940-527-17-4.
4. Бањевић, К., Настасић, А., **Рошуљ, Д.**, Оцена испуњености очекивања студената после одређеног циклуса студија, 16. Међународни Симпозиј о квалитети, Квалитета и конкурентност, Опатија, Хрватска, 2015; ISBN 978-953-57036-9-3.
5. Бањевић, К., Гардашевић, Д., Настасић, А., **Рошуљ, Д.**, Ђорђевић, И., Дефинисање приоритета у испуњавању очекивања студената применом факторске анализе, 17. Међународни Симпозиј о квалитети, Квалитета и конкурентност, Задар, Хрватска, 2016; ISBN 978-953-8067-03-07.
6. **Рошуљ, Д.**, Цицварић Костић, С., Властелица, Т. Интерне комуникације: Перспектива система управљања квалитетом; 20. Симпозијум и пројектног менаџмента; Београд, Србија, 2016. ИСБН 978-86-86385-13-0
7. **Рошуљ, Д.**, Бањевић, К., Настасић, А. Ретроспектива промена у захтевима стандарда 9001 у односу на људске ресурсе; 18. Међународни симпозиј о квалитети – Квалитет као стратегија. Хрватско друштво менаџера квалитете, Водице, Хрватска, 2017. ISBN 978-953-8067-08-2.
8. Настасић, А., Јовановић, Д., **Рошуљ, Д.**, Рибарић, Т., Утицај информационих технологија на континуитет пословања високошколских установа; 9. Међународни научно-стручни скуп Информационе Технологије за е-Образовање; Бања Лука, Република Српска; 2017; ISBN 978-99976-34-13-9.
9. Рошуљ, Д., Пејовић, Г. Модел за примену система менаџмента континуитетом пословања у висошколским установама. 16. Међународни симпозијум SymOrg 2018. Златибор. 2018.
10. Настасић, А., Бањевић, К., Гардашевић, Д., **Рошуљ, Д.** Друштвена одговорност у високом образовању; 19. Међународни симпозиј о квалитети – Квалитет као

развојни концепт. Хрватско друштво менаџера квалитете, Плитвичка језира, Хрватска, 2018. ISBN 978-953-8067-10-5.

11. **Рошуљ, Д.,** Миладиновић, В., Јовановић, Д.,. Финансијске перформансе: Перспектива система менаџмента квалитетом – теоријска разматрања; 11. Међународни научно-стручни скуп Информационе Технологије за електронско образовање; Бања Лука, Република Српска; 2019; ISBN 978-99976-34-53-5.
12. Бањевић, К., Настасић, А., Рошуљ, Д.: "Лидерство у функцији будућности високошколских установа", 11. Међународна научно-стручна конференција из информационах технологија, Бања Лука, 6.-7.12.2019, Зборник радова ISBN, 978-99976-34-53-5, стр.141-147.  
[http://www.iteo.rs.ba/sites/default/files/ITeO\\_Zbornik%20radova%202019.pdf](http://www.iteo.rs.ba/sites/default/files/ITeO_Zbornik%20radova%202019.pdf)
13. Рошуљ, Д., Миладиновић, В., Јовановић, Д.,. Место и улога менаџмента знањем у међународним стандардима за системе менаџмента; 14. Међународни научно-стручни скуп Информационе Технологије за електронско образовање; Бања Лука, Република Српска; 2022; ISBN 978-99976-87-07-4  
[http://www.iteo.rs.ba/sites/default/files/ITeO\\_Zbornik\\_radova\\_2022.pdf](http://www.iteo.rs.ba/sites/default/files/ITeO_Zbornik_radova_2022.pdf)
14. Миладиновић, В., Јовановић, Д., Рошуљ, Д. Праћење и анализа контекста транспортне организације применом вештачке интелигенције. 11. Међународни стручни скуп „Човјечансто пред изазовима вјештачке интелигенције“. 2023. Европски универзитет. Брчко. ИСБН 978-99955-99-71-3.

Саопштење са **међународног** скупа штампано у изводу – М34

1. Banjević, K., Gardašević, D., Nastasić, A., Rošulj, D.: First Year Student Attitudes toward Distance Learning. 6th International Scientific Conference - EMAN 2022. Economics & Management: How to Cope with Disrupted Times. ISSN 2683-4510. Book of Abstracts. Ljubljana, Slovenia.

**Рад у истакнутом националном часопису– М52**

1. **Rošulj, D.,** Petrović, D. Performance Indicators and the Possibility of Application of Balanced Scorecard in Higher Education Institutions. Megatrend revija. Vol. 17 (1) 2020. UDK 33. ISSN 1820-3159.



### Рад у националном часопису – М53

1. Гардашевић, Д., Бањевић, К., Настасић, А., Рошуљ, Д. Student Achievements and their Attitudes Toward Course Design – A Correlation Analysis. Journal of process management and new technologies Vol. 11. Issue 1-2. 2022, pp.34-526. <https://japmnt.com/archives/volume-11-issue-1-2-2023/>

### Саопштење са скупа националног значаја штампано у целини – М63

1. **Бунчић, Д.**, Примена методе узорковања у функцији контроле квалитет; 37. Симпозијум о операционим истраживањима – SYMOPIS; Тара; 2010; ISSN 978-86-335-0299-3.
2. **Бунчић, Д.**, Могућности и потребе акредитације тела која врше сертификацију особа; 12. Научно стручни скуп „Систем квалитета услов за успешно пословање и конкурентност“ - Асоцијација за квалитет и стандардизацију Србије; Врњачка Бања; 2010; ISBN 978-89-909341-1-9.
3. **Бунчић, Д.**, Значај обуке интерних проверавача за функционисање управљачких механизма система менаџмента квалитетом; I Научно – стручни скуп ПОЛИТЕХНИКА - 2011 У сусрет европским интеграцијама у области квалитета, безбедности, здравља на раду и заштите животне средине, ВШСС Београдска политехника, Београд, 2011; ISBN 978-86-7498-047-7.
4. **Бунчић, Д.**, Примена стандарда SRPS ISO 9004:2009 у побољшавању система менаџмента квалитетом високошколске установе - Унапређење процеса управљања ресурсима; II Научно – стручни скуп ПОЛИТЕХНИКА – 2013 са међународним учешћем Инжењерство и интеграције у области квалитета, безбедности, здравља на раду и заштите животне средине, ВШСС Београдска политехника, Београд, 2013; ISBN 978-86-7498-060-6.
5. **Рошуљ, Д.**, Настасић, А., Приказ резултата истраживања очекивања студената струковних студија у односу на изабрани студијски програм на почетку студија; III Научно – стручни скуп ПОЛИТЕХНИКА – 2015 са међународним учешћем; ВШСС Београдска политехника, Београд, 2015. ISBN 978-86-7498-064-4.

6. Настасић, А., Николић, М., **Рошуљ, Д.**, Марковић, С., Управљање помоћу циљева у високошколској установи; III Научно – стручни скуп ПОЛИТЕХНИКА – 2015 са међународним учешћем; ВШСС Београдска политехника, Београд, 2015. ISBN 978-86-7498-064-4
7. Настасић, А., Николић, М., **Рошуљ, Д.**, Марковић, С., Управљање континуитетом пословања у високошколској установи; III Научно – стручни скуп ПОЛИТЕХНИКА – 2015 са међународним учешћем; ВШСС Београдска политехника, Београд, 2015. ISBN 978-86-7498-064-4.
8. Настасић, А., Николић, М., Бањевић, К., **Рошуљ, Д.**, Значај системског приступа иновацијама; IV Научно – стручни скуп ПОЛИТЕХНИКА – 2017 са међународним учешћем; ВШСС Београдска политехника, Београд, 2017. ISBN 978-86-7498-074-3.
9. **Рошуљ, Д.**, Настасић, А., Улога и значај процесног приступа у управљању организацијама; IV Научно – стручни скуп ПОЛИТЕХНИКА – 2017 са међународним учешћем; ВШСС Београдска политехника, Београд, 2017. ISBN 978-86-7498-074-3.
10. **Рошуљ, Д.**, Пејовић, Г., Настасић, А., Бањевић, К. Улога и значај менаџмента знањем са становишта захтева стандарда серије ISO 9000; V Научно – стручни скуп ПОЛИТЕХНИКА – 2019 са међународним учешћем; ВШСС Београдска политехника, Београд, 2019. ISBN: 978-86-7498-081-1.
11. Настасић, А., Бањевић, К., **Рошуљ, Д.** Допринос ISO стандарда спровођењу циљева одрживог развоја: СДГ 4-Квалитет образовања ; V Научно – стручни скуп ПОЛИТЕХНИКА – 2019 са међународним учешћем; ВШСС Београдска политехника, Београд, 2019. ISBN: 978-86-7498-081-1.
12. Ђурић, Д., Ђурић, Д., **Рошуљ, Д.** Основна обележја конкурентности глобалних организација. VI Научно – стручни скуп ПОЛИТЕХНИКА – 2021 са међународним учешћем; Академија техничких струковних студија Београд. Београд. 2021. ISBN-978-86-7498-087-3.
13. **Рошуљ, Д.**, Петровић, Д., Бањевић, К., Настасић, А., Ђурић, Д. Знање као значајан фактор у процесу управљања променама. VI Научно – стручни скуп ПОЛИТЕХНИКА – 2021 са међународним учешћем; Академија техничких струковних студија Београд. Београд. 2021. ISBN-978-86-7498-087-3.

14. Настасић, А., Бањевић, К. **Рошуљ, Д.** Менаџмент ризиком у условима изазаваним пандемијом Covid-19. VI Научно – стручни скуп ПОЛИТЕХНИКА – 2021 са међународним учешћем; Академија техничких струковних студија Београд. Београд. 2021. ISBN-978-86-7498-087-3.
15. Бањевић, К., Настасић, А., **Рошуљ, Д.** Изазови gig економије за појединце, организације и запослене. VI Научно – стручни скуп ПОЛИТЕХНИКА – 2021 са међународним учешћем; Академија техничких струковних студија Београд. Београд. 2021. ISBN-978-86-7498-087-3.
16. Гардашевић, Д., **Рошуљ, Д.**, Радишић, М., Бањевић, К. Application of the Pareto Analysis in Quality Control. International Scientific and Professional Conference Politehnika 2023; The Academy of Applied Technical Studies "Belgrade". Београд. 2023. ISBN 978-86-7498-110-8.
17. Настасић, А., **Рошуљ, Д.**, Бањевић, К., Павловић, А. The Influence of Digital Transformation on Customer Perception. International Scientific and Professional Conference Politehnika 2023; The Academy of Applied Technical Studies "Belgrade". Београд. 2023. ISBN 978-86-7498-110-8.

**Саопштење са скупа националног значаја штампано у изводу – М64**

18. **Бунчић, Д.**, Концепција модела успостављања система менаџмента квалитетом у високом образовању; 38. Симпозијум о операционим истраживањима – SYMOPIS; Златибор; 2011.

**Ауторизована скрипта**

19. Миладиновић, В., **Рошуљ, Д.** Основе комуникације у менаџменту квалитетом. Висока школа струковних студија – Београдска политехника. 2019. Београд.

## ИЗЈАВЕ

### ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ

Име и презиме аутора: Драгана Рошуљ

Број индекса: 5032/2015

#### Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

КОНЦЕПТ СТРАТЕШКОГ УПРАВЉАЊА МАЛИМ И СРЕДЊИМ  
ПРЕДУЗЕЋИМА ЗАСНОВАН НА ПРОЦЕСИМА МЕНАЏМЕНТА ЗНАЊЕМ

- резултат сопственог истраживачког рада;
- да дисертација у целини ни у деловима није била предложена за стицање друге дипломе према студијским програмима других високошколских установа;
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио/ла интелектуалну својину других лица.

У Београду,

---

Потпис аутора

---

## ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНЕ И ЕЛЕКТРОНСКЕ ВЕРЗИЈЕ ДОКТОРСКОГ РАДА

Име и презиме аутора: Драгана Рошуљ

Број индекса: 5032/2015

Студијски програм: Менаџмент

Наслов рада: Концепт стратешког управљања малим и средњим предузећима  
заснован на процесима менаџмента знањем

Ментор: проф. др Дејан Петровић

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла ради похрањена у Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског назива доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

У Београду,

---

Потпис аутора

---

## ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

КОНЦЕПТ СТРАТЕШКОГ УПРАВЉАЊА МАЛИМ И СРЕДЊИМ ПРЕДУЗЕЋИМА ЗАСНОВАН НА ПРОЦЕСИМА МЕНАЏМЕНТА ЗНАЊЕМ

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду и доступну у отвореном приступу могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство (CC BY)
2. Ауторство – некомерцијално (CC BY-NC)
- 3. Ауторство – некомерцијално – без прерада (CC BY-NC-ND)**
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима (CC BY-NC-SA)
5. Ауторство – без прерада (CC BY-ND)
6. Ауторство – делити под истим условима (CC BY-SA)

У Београду,

---

Потпис аутора

---