

Nenad Ravić*
Marija Đekić**
Nikola Radić***

UDK 005.963:334.7(497.11)“2020”
005.311:658.14/17

DOI: 10.5937/MegRev2103071R
Pregledni naučni članak
Primljen 22.12.2020.
Odobren 20.01.2021.

PROFESIONALIZACIJA MENADŽERSKIH FUNKCIJA U MSP U SRBIJI, SA POSEBNIM OSVRTOM NA FINANSIJSKU FUNKCIJU

Sažetak: Menadžerska znanja i veštine predstavljaju jedan od ključnih faktora opstanka i održivosti malih i srednjih preduzeća. Ostvarivanje rasta i razvoja malog biznisa zahteva implementaciju profesionalnog pristupa menadžmentu i organizaciji. U ovom radu prikazani su rezultati empirijskog istraživanja koje je sprovedeno u prvoj polovini 2020. godine, primenom metode anketnog ispitivanja. Za potrebe istraživanja kreiran je upitnik u elektronskom obliku koji je distribuiran mikro, malim i srednjim preduzećima i preduzetničkim radnjama u Srbiji. Cilj istraživanja je da se ispita zastupljenost profesionalizacije menadžerskih funkcija u sektoru MSP u Srbiji, sa posebnim osvrtom na finansijsku funkciju. Rezultati istraživanja pokazali su da profesionalizacija menadžerskih funkcija nije u dovoljnoj meri zastupljena u sektoru MSP u Republici Srbiji i da sa povećanjem stepena profesionalizacije menadžerskih funkcija postoji značajan potencijal za unapređenje efikasnosti i efektivnosti menadžmenta u malim i srednjim preduzećima.

Ključne reči: mala i srednja preduzeća, menadžment, finansije.

* Docent, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd;
nenad_ravic_bps@yahoo.com

** Docent, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd;
djekic.maja990@gmail.com

*** Docent, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd;
bra.radici@hotmail.com

1. Uvod

Mala i srednja preduzeća (MSP) su pokretač ekonomskog razvoja, jer povećavaju stepen i obim iskorišćenosti privrednih resursa, uz visok stepen fleksibilnosti i adaptivnosti novim tržišnim uslovima. Mala i srednja preduzeća promovišu privrednu svojinu i preduzetničke veštine i stimulišu rast društvenog proizvoda, povećanje broja privrednih subjekata i otvaranje novih radnih mesta, podizanje životnog standarda i ojačavaju međunarodnu konkurentsku poziciju zemlje¹.

U Republici Srbiji, sektor MSP² čini 99,9% privrede, zapošljava skoro 2/3 zaposlenih u nefinansijskom sektoru i učestvuje sa 33,6% u BDV Srbije³. Navedeni podaci nedvosmisleno ukazuju na značaj koji sektora MSP ima na privredu Republike Srbije. Mala i srednja preduzeća ostvaruju i važnu socijalnu funkciju tako što apsorbuju viškove radne snage, nastale u procesima tranzicije i svojinske transformacije državnih i društvenih preduzeća⁴.

Podrška razvoju sektora MSP ima za cilj, između ostalog, da olakša pristup sredstvima za osnivanje i razvoj ovih preduzeća⁵. Ostvarivanje rasta i razvoja malog biznisa zahteva implementaciju profesionalnog pristupa menadžmentu i organizaciji. Poslovna praksa pokazuje da je u sektoru MSP u Srbiji (posebno u mikro preduzećima i preduzetničkim radnjama) u velikoj meri prisutna improvizacija kada se radi o menadžmentu i organizaciji, uz naglašenu centralizaciju u donošenju upravljačkih odluka. Međutim, ako preduzetnik ima nameru i viziju da proširuje svoje poslovanje i da mali biznis vremenom pretvori u veliko preduzeće, trebalo bi da u nekom trenutku posegne za profesionalizacijom menadžerskih funkcija i promenom organizacione strukture, što podrazumeva i decentralizaciju nadležnosti i odgovornosti. U ovom procesu poseban naglasak treba staviti na finansijsku funkciju, koja uz marketing, ljudske resurse i informacione sisteme spada u najvažnije poslovne funkcije.

U ovom radu je analizirana poslovna praksa koja se odnosi na profesionalizaciju menadžerskih funkcija u sektoru MSP u Republici Srbiji, sa posebnim osvrtom na finansijsku funkciju. Za potrebe empirijskog istraživanja kreiran je upitnik u elektronskom obliku (uz pomoć Gugl upitnika), koji je potom distribuiran mikro, malim i srednjim preduzećima i preduzetničkim radnjama u Srbiji.

¹ Ravić, N. (2016): *Savremene tendencije rasta i razvoja malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji*. Beograd: Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Univerzitet Privredna akademija Novi Sad. Doktorska disertacija.

² Sektor MSP čine mikro, mala i srednja preduzeća i preduzetnici

³ Ministarstvo privrede, sektor za razvoj malih i srednjih preduzeća (2017): Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu. Beograd: Ministarstvo privrede.

⁴ Ravić, N., Obradović, I. (2017): „Programi finansijske podrške malim i srednjim preduzećima u Republici Srbiji od strane nebankarskih institucija“, *Trendovi u poslovanju*, 25-32.

⁵ Jovin, S. et al. (2017): „Financial and Business Advisory Services for Small and Medium Enterprises and Entrepreneurs in Agribusiness in Serbia“, *Industrija*, 45(17), 93-112.

Cilj istraživanja je da se ispita zastupljenost profesionalizacije menadžerskih funkcija u sektoru MSP u Srbiji, sa posebnim osvrtom na finansijsku funkciju. Uпитnik su popunila 64 privredna subjekta koja spadaju u sektor MSP, što uzorak čini reprezentativnim.

Naučni doprinos ovog rada ogleda se u tome što u domaćoj literaturi ne postoje slična istraživanja na polju profesionalizacije menadžerskih funkcija u sektoru MSP, što naglašava originalnost rada. Istraživanje sprovedeno u ovom radu otvara brojna pitanja i ostavlja prostor za buduća istraživanja, pa ovaj rad može da posluži kao inspiracija drugim autorima da se bave izučavanjem ove tematike.

2. Pregled literature

Za mala i srednja preduzeća menadžment proces zahteva svestrano tehničko, ekonomsko i biheaviorističko znanje i da je informacioni sistem jednostavan i direktan. Menadžerske veštine su to što pravi razliku između uspešnih i neuspešnih preduzeća⁶. Značaj menadžerskih veština u rastućim ekonomijama je naglašen u literaturi koja sugeriše da menadžerske veštine imaju ključnu ulogu u usvajanju i primeni novih i savremenih tehnologija, naročito u zemljama u razvoju⁷. Mogućnost za poboljšanje održivosti MSP kroz unapređenje menadžerskih veština preduzetnika jedan je od problema kojima se bavi Godišnji izveštaj o malim i srednjim preduzećima 2016-2017 koji objavljuje Evropska komisija, gde je dostupnost obučenog osoblja i iskusnih menadžera označen kao drugi ključni problem sa kojim se suočavaju MSP⁸.

Jedna od odlika uspešnih preduzetnika je posedovanje razvijenog preduzetničkog duha, koji se odnosi na neprestano traganje za novim idejama i novim prilikama u okruženju. Uspešni preduzetnici fokusirani su na rešavanje problema, razvoj i uvođenje inovacija, kreiranje trendova u grani, kao i na ekspanziju i rast poslovanja. Uvođenjem novih ili modifikovanjem postojećih proizvoda, usluga i procesa, koji nastaju kao rezultat procesa istraživanja i razvoja, zadovoljavaju se postojeće tržišne potrebe, anticipiraju se buduće ili staraju nove⁹.

Pored želje preduzetnika da se ostvari rast i razvoj biznisa, moraju postojati i izgledne prilike u okruženju da se taj rast i razvoj realizuju. Te prilike mogu nastati iznutra, na primer, korišćenjem postojećih proizvodnih pogona

⁶ Popescu, L., et al. (2020): „The Role of Managerial Skills in the Sustainable Development of SMEs in Mehedinti County, Romania “. *Sustainability*, 12(1119), 1-16.

⁷ Popescu, L., et al., 1-16.

⁸ Muller, P. et al. (2016/2017). Annual Report on European SMEs. Focus on self-employment. SME Performance Review. Retrieved from <https://ec.europa.eu/>

⁹ Janošević, S., Dženopoljac, V. (2011): „Formulisanje strategije istraživanja i razvoja preduzeća pomoću usklađene liste “. *Ekonomsketeleme* (2), 193-217

za proizvodnju novih proizvoda, ili eksterno, kao rezultat tržišnih promena¹⁰. Logično je pretpostaviti da vlasnik malog biznisa inicijalno deluje preduzetnički da bi započeo biznis za koji je prepoznao priliku i obezbedio potrebne resurse za poslovanje. Nakon otpočinjanja posla preduzetnik, pre svega, ulaže napore da biznis opstane, a potom i da raste i da se razvija¹¹.

Ekonomija znanja prepoznaje znanje kao esencijalni strateški resurs koji omogućava preduzeću da održava konkurentsku prednost u dinamičnom tržišnom okruženju¹². Znanje dodaje vrednost preduzeću kroz njegov doprinos proizvodima, procesima i ljudima, dok menadžment znanjem transformiše informacije, podatke, intelektualni kapital u trajnu vrednost identifikovanjem korisnog znanja za aktivnosti menadžmenta¹³.

Menadžment znanjem se široko praktikuje u mnogim MSP kao jedan od najperspektivnijih načina za ostvarivanje uspeha u informatičkom dobu¹⁴. Zapravo, usvajanje menadžmenta znanjem u MSPje postalo neophodno da bi ona ostala konkurentna u društvu znanja, koje karakteriše pojava novih tržišta znanja i ulazak novih tržišnih aktera¹⁵. Prema¹⁶, u MSP poslovni i administrativni procesi predstavljaju glavna područja koja se mogu poboljšati primenom menadžmenta znanjem. Da bi MSP imala koristi od menadžmenta znanjem, postoje problemi i izazovi kojima se moraju pozabaviti, a koja uključuju kreiranje i održavanje baze znanja, poboljšanje pristupa znanju, unapređenje okruženja znanja i vrednovanje znanja¹⁷.

¹⁰ Hulbert, B., Gilmore, A., & Carson, D. (2015): „Opportunity recognition by growing SMEs: a managerial or entrepreneurial function “? *Journal of Strategic Marketing*, 23(7), 616-642.

¹¹ Hulbert, B., Gilmore, A., & Carson, D., 616-642.

¹² Chen, L., Fong, S. (2015): “Evaluation of knowledge management performance: an organic approach”. *Information & Management*, 52(4), 431-453.

¹³ Wang, J. et al. (2016): “A synthetic method for knowledge management performance evaluation based on triangular fuzzy number and group support systems”. *Applied Soft Computing*, 39(1), 11-20.

¹⁴ Malone, D. (2002): “Knowledge management: a model for organizational learning”. *International Journal of Accounting Information Systems*, 3(2), 111-123.

¹⁵ Wibovo, S., Grandhi, S. (2017): „Benchmarking knowledge management practices in small and medium enterprises - A fuzzy multicriteria group decision-making approach “, *Benchmarking: An international Journal*, 24(5), 1215-1233.

¹⁶ Kidwell, J., Vander Linde, K., & Johnson, S. (2000): “Applying corporate knowledge management practices in higher education”,. *Educause Quarterly*, 23(4), 28-33.

¹⁷ Mousavizadeh, M. et al. (2015): “Knowledge management and the creation of business value”, *Journal of Computer Information Systems*, 55(4), 35-45.

Autori¹⁸ i ¹⁹ naglašavaju da ograničenost budžeta i osetljivost na kratkoročne nestabilnosti može ometati i ograničavati rast MSP u globalnom okruženju. U isto vreme, autori²⁰ ističu da se MSP suočavaju sa nedostatkom ljudskih resursa i da zaposlenima često nedostaju potrebne veštine. Kako god, autori ²¹ smatraju da se MSP smatraju inovativnim zbog njihovog doprinosa u ponudi jedinstvenih proizvoda i usluga. Interesantno, nekoliko istraživača, među kojima i²², veruju da ograničeni resursi i mali broj zaposlenih nemaju uticaj na primenu menadžmenta znanjem.

Zaposleni u mikro, malim i srednjim preduzećima i preduzetničkim radnjama obavljaju veći broj različitih poslova zbog potrebe da mali broj ljudi realizuje celokupan obim posla i zbog limitiranih finansijskih sredstava. To implicira da zaposleni u sektoru MSP nisu specijalisti, već univerzalisti sa širokim poznavanjem različitih oblasti. Nedostatak usko-specijalizovanih kadrova može biti problem za preduzeće, naročito ukoliko preduzetnik ima pretenzije za ekspanziju biznisa proširenjem asortimana proizvoda ili ulaskom na nova tržišta. Jer, kompleksan, sofisticiran posao zahteva više znanja iz oblasti menadžmenta i organizacije, finansija i dr. Problem nedostatka stručnjaka može se rešiti zapošljavanjem istih ili outsorsingom, tj. povremenim angažovanjem spoljnih eksperata i konsultanata. Način na koji menadžment konsalting unapređuje organizacionu konkurentnost može se posmatrati kroz potrebu preduzeća-klijenta za znanjem koje nedostaje unutar preduzeća, koje ono pokušava da kompenzuje angažovanjem menadžment konsultanata²³.

Prema²⁴, MSP su uglavnom sklona outsourcing-u računovodstvene funkcije zbog nedostatka računovodstvenih znanja zaposlenih. Autori²⁵ napominju da bi

¹⁸ Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001): "A formal knowledge management ontology: conduct, activities, resources, and influences". *Journal of American Society for Information Science and Technology*, 55(7), 593-612.

¹⁹ Lin, H. (2014): "Contextual factors affecting knowledge management diffusion in SMEs", *Industrial Management & Data Systems*, 114(9), 1415-1437.

²⁰ Savlovschi, L., Robu, N. (2011): "The role of SMEs in modern economy". *EconomiaSeria Management*, 14(1), 277-281.

²¹ Lin, I. et al. (2013): "Knowledge management in small and medium-sized enterprises: a New Zealand focus". *New Zealand Journal of Applied Business Research*, 11(2), 1-21

²² DiPasquale, J., McInerney, C. (2010): "Knowledge management in small and medium sized enterprises". *Journal of Information & Knowledge Management*, 9(4), 341-353.

²³ Adizes, I., Rodić, D., & Čudanov, M. (2017): "Estimating Consultant Engagement in the Corporate Life Cycle: Study of the Bias in South Eastern Europe", *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 22(2), 1-12.

²⁴ Ismail, N. A. (2002): „A framework for the study of accounting information systems in small business “. *Akauntan Nasional*, 15(5), 32-35.

²⁵ Salikin, N., Wahab, N. A., & Muhammad, I. (2014): „Strengths and weaknesses among Malaysian SMEs: Financial management perspectives “. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 334-340.

MSP imala više izgleda za održivost i rast ukoliko bi zaposlila kvalifikovane i iskusne stručnjake u oblasti finansijskog menadžmenta, koji bi bili u mogućnosti da pripreme i koriste finansijske izveštaje i informacije. Prema²⁶, ukoliko žele da održe kompetentnost u korporativnom svetu, MSP bi trebalo da uvide da je adekvatno poznavanje finansijskih informacija veoma značajno u procesima kontrole i donošenja odluka.

Mala i srednja preduzeća, naročito u zemljama u razvoju, susreću se sa četiri osnovna problema, a to su: ograničena računovodstvena znanja, nedostaci u pravilnom vođenju evidencije u oblasti izveštavanja, nedovoljno korišćenje informaciono-komunikacionih tehnologija i ograničeni finansijski resursi²⁷. Autori²⁸ i²⁹ navode da su ograničenja sa kojima se suočavaju MSP posebno izražena u nerazvijenim ili zemljama u razvoju, a proizilaze iz raznih okolnosti, među kojima se često primećuje nedostatak znanja preduzeća iz oblasti finansija.

U MSP je prisutan veoma nizak stepen poznavanja mogućnosti finansiranja, kao i nizak nivo znanja iz oblasti finansijskog menadžmenta, na šta ukazuje istraživanje sprovedeno 2019. god. nad uzorkom od 64 preduzeća iz sektora MSP u Republici Srbiji. Skoro 28% ispitanika ne zna koliko iznose troškovi kapitala u njihovom preduzeću, a čak 9,5% ispitanika ne zna koliko je učešće pozajmljenih izvora u ukupnim izvorima finansiranja u njihovom preduzeću³⁰.

Preduzetničke veštine uključuju urođene sposobnosti pojedinaca i veštine stečene obukom³¹. Nedostatak menadžerskih znanja i veština od strane preduzetnika, pored ostalog, može biti najveća prepreka za opstanak i rast i razvoj preduzetničkog poduhvata. Za kontinuirani rast i razvoj MSP važno je da preduzetnik prepozna trenutak kada je neophodno izvršiti profesionalizaciju menadžerskih funkcija u preduzeću, ukoliko sam nije osposobljen ili edukovan za njih. Praksa je pokazala da preduzetnik koji ne poseduje menadžerska znanja može samo da primenjuje improvizacije u upravljanju preduzećem. Spoznaja da nema menadžerskih znanja, preduzetnika treba da ga navede da angažuje profesio-

²⁶ Jayabalan, J. et al. (2009): „Outsourcing of accounting functions amongst SME companies in Malaysia: An exploratory study Account “. *Accountancy Business and the Public Interest*, 8(2), 96-114.

²⁷ Sallem, N. R. et al. (2017): „Small and Medium Enterprises: Critical Problems and Possible Solutions “. *International Business Management*, 11(1), 47-52.

²⁸ Vemić, M., Stamatović, M. (2010): „Značaj privatnih investitora u finansiranju ruralnog preduzetništva u Srbiji “. *Megatrend revija*, 7, 263-276.

²⁹ Harvie, C., Narjoko, D., & Oum, S. (2013): Small and Medium Enterprises' Access to Finance: Evidence from Selected Asian Economies. Jakarta Pusat: Economic Research Institute for ASEAN and EAST Asia. Retrieved from <http://www.eria.org/ERIA-DP-2013-23.pdf>

³⁰ Đekić, M. (2019): Uloga, značaj i perspektive alternativnih izvora finansiranja u razvoju malog biznisa. Beograd: Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije. Doktorska disertacija.

³¹ Cvijanovic, J., Rodica, B., Vojnović, B., & Živković, B. (2013): „The Research on People's Enterprise Skills in Serbia “. *Industrija*, 41(1), 131-140.

nalne menadžere sa specijalizovanim znanjima iz oblasti finansija, marketinga, ljudskih resursa, informacionih tehnologija i dr. U tom slučaju doći će do razdvajanja vlasničke i upravljačke funkcije. Preduzetnik je i dalje uključen u sva dešavanja u preduzeću, prati i kontroliše poslovanje, ali neće samoinicijativno donositi ključne odluke, već u dogovoru sa profesionalnim menadžmentom. Drugim rečima, doći će do decentralizacije odlučivanja, nadležnosti i odgovornosti. Angažovanje profesionalnih menadžera povećaće izgleda za uspešan razvoj brenda (bilo da se radi o korporativnom brendu ili o brendu proizvoda). Da bi nastao i opstao, brend mora da komunicira sa okruženjem i da nađe svoju poziciju u okviru integrisanih marketinških komunikacija, kako bi se oblikovao i plasirao³². U procesu razvoja brenda, profesionalni menadžeri se u velikoj meri oslanjaju na upotrebu Interneta, naročito društvenih mreža. Izučavanje društvenog povezivanja posredstvom Interneta uglavnom je koncentrisano na mlađu populaciju, jer se smatra da starije osobe nedovoljno koriste proizvode savremenih komunikacionih tehnologija³³. Pojava mreže unutar virtuelnog prostora redefiniše postojeće oblike komunikacije i prenosa informacija, čime dolazi do „seobe“ korisnika mreža iz realnog u virtuelni prostor³⁴.

Još jedan razlog zbog kojeg je neophodno angažovati profesionalne menadžere jeste preopterećenost preduzetnika. Razvijanjem biznisa, bilo zbog proširenja asortimana proizvoda ili uvedena inovacija, povećava se broj upravljačkih odluka koje preduzetnik treba da donosi, kao i raspon kontrole, čime preduzetnik postaje sve više opterećen i, u nekom trenutku, centralizovani način odlučivanja postaće neodrživ.

3. Metodi i materijali

Empirijsko istraživanje sprovedeno je primenom metode anketnog ispitivanja u prvoj polovini 2020. godine. Za potrebe istraživanja kreiran je upitnik u elektronskom obliku (Gugl upitnik), koji je potom distribuiran mikro, malim i srednjim preduzećima i preduzetničkim radnjama u Republici Srbiji.

U cilju sprovođenja istraživanja formulisana je glavna hipoteza (H0), kao i dve pomoćne hipoteze (H1 i H2):

H0: „Profesionalizacija menadžerskih funkcija nije u dovoljnoj meri zastupljena u sektoru MSP u Republici Srbiji“.

³² Milovanović, S., Lukinović, M. & Baltezarević, R. (2018): „Lični brend i integrisano marketing komuniciranje“, *Megatrend revija*, 15(1), 177-186.

³³ Baltezarević, B., Baltezarević, R., & Baltezarević, V. (2018): „Aktivnosti starijih osoba na onlajn društvenim mrežama“, *Megatrend revija*, 15(3), 157-172.

³⁴ Baltezarević, V., Baltezarević, R. (2017): „Zaštita privatnosti na internetu-evropski model“, *Megatrend revija*, 14 (1), 241-252.

H1: „Postoji značajan potencijal za unapređenje efektivnosti i efikasnosti menadžmenta u malim i srednjim preduzećima u Srbiji, ukoliko bi se povećao stepen profesionalizacije menadžerskih funkcija “.

H2: „Mala i srednja preduzeća u Srbiji ne zapošljavaju dovoljno profesionalnih finansijskih menadžera “.

U istraživanju je korišćena deskriptivna analiza, a u posmatranom uzorku prikazane su njegove dominantne karakteristike, odnosno, za svaku od varijabli utvrđeni su osnovni statistički parametri, kao što su frekvencije, srednje vrednosti i standardne devijacije.

4. Rezultati i diskusija

Opis osnovnih statističkih pokazatelja koji se odnose na strukturu i osnovne karakteristike posmatranog uzorka, odnosno, kvantitativne vrednosti odgovora anketiranih privrednih subjekata prikazani su u tabeli 1. U prvoj koloni tabele prikazani su modaliteti atributivnih varijabli, u drugoj apsolutne frekvencije, a u trećoj frekvencije u procentima.

Tabela 1: Osnovne karakteristike uzorka preduzeća iz oblasti IKT

Varijable	Frekvencije	Procenti (%)
1. Pol ispitanika		
Muški	35	54,7
Ženski	29	45,3
2. Starosti ispitanika		
Do 24 godine	4	6,3
25-34 godine	18	28,1
35-44 godine	34	53,1
45-54 godine	8	12,5
55 i više godina	-	-
3. Pozicija ispitanika		
Preduzetnik (vlasnik biznisa)	14	21,9
Menadžer	8	12,5
Zaposleni	42	65,6
4. Vrsta privrednog subjekta		
Preduzetnička radnja	18	28,1
Mikro preduzeće (do 10 zaposlenih)	14	21,9
Malo preduzeće (10-49 zaposlenih)	25	39,1
Srednje preduzeće (50-249 zaposlenih)	7	10,9

Izvor: Istraživanje autora

Na osnovu posmatranih vrednosti iz tabele, mogu se objasniti osnovne karakteristike uzorka:

1. Kada se posmatra struktura ispitanika prema polu, može se zaključiti da nema bitne razlike među grupama: muškarci čine 54,7% uzorka, dok žene čine 45,3% uzorka.
2. Starosna struktura ispitanika je takva da najveći procenat ispitanika pripada starosnoj grupi od 35 do 44 godine (53,1%). Iza njih slede ispitanici u starosnoj grupi od 25-34 godine (28,1%), dok su ostale starosne grupe manje zastupljene.
3. Kada se radi o poziciji u preduzeću, svi anketirani ispitanici podeljeni su u tri kategorije: preduzetnici (vlasnici biznisa), menadžeri i zaposleni (nezavisno od vrste posla koji obavljaju). U anketnom uzorku najzastupljeniji su zaposleni (65,6%), na drugom mestu su preduzetnici, odnosno, vlasnici biznisa (21,9% ispitanika), dok su menadžeri zastupljeni sa 12,5%.
4. Svi anketirani ispitanici zaposleni su u sektoru MSP u Republici Srbiji, što znači da je broj zaposlenih u privrednim subjektima u kojima rade ispitanici ograničen na 250. Dobijeni podaci pokazuju da najveći procenat ispitanika radi u malim preduzećima (39,1%), u mikro preduzećima radi 21,9% ispitanika, u preduzetničkim radnjama 28,1%, dok je najmanje ispitanika zaposleno u srednjim preduzećima (10,9).

Tabela 2: Zapošljavanje profesionalnih menadžera u sektoru MSP

Vrsta privrednog subjekta	Broj profesionalnih menadžera	Ukupno anketiranih privrednih subjekata	%
Preduzetničke radnje	0	18	0%
Mikro preduzeća	0	14	0%
Mala preduzeća	12	25	48%
Srednja preduzeća	7	7	100%
Ukupno	20	64	31,25%

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati istraživanja pokazali su da 31,25% od ukupnog broja anketiranih privrednih subjekata zapošljava profesionalne menadžere. Među njima, sva anketirana srednja preduzeća zapošljavaju profesionalne menadžere, kao i 48% anketiranih malih preduzeća, dok mikro preduzeća i preduzetnici uopšte ne zapošljavaju profesionalne menadžere.

Na osnovu dobijenih odgovora može se zaključiti da postoji značajan potencijal za unapređenje efikasnosti i efektivnosti menadžmenta u sektoru MSP u Srbiji većim angažovanjem profesionalnih menadžera, naročito kada se radi o mikro, ali i malim preduzećima. Za preduzetničke radnje je bilo i očekivano da ne zapošljavaju prof. menadžere.

Tabela 3: Minimalan broj zaposlenih kada bi preduzetnik trebalo da zaposli profesionalne menadžere.

N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
64	5	50	21.95	11.761

Izvor: Istraživanje autora

Tabela 4: Grupe odgovora na pitanje – Minimalan broj zaposlenih kada bi preduzetnik trebalo da zaposli profesionalne menadžere

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1-10 zaposlenih	18	28.1	28.1	28.1
11-20 zaposlenih	14	21.9	21.9	50
21-30 zaposlenih	21	32.8	32.8	82.8
31-40 zaposlenih	10	15.6	15.6	98.4
41-50 zaposlenih	1	1.6	1.6	100
Total	64	100	100	

Izvor: Istraživanje autora

Na pitanje “Koji je, po Vašem mišljenju, minimalan broj zaposlenih u preduzeću kada bi preduzetnik trebalo da zaposli profesionalne menadžere i da njima prepusti upravljačku funkciju u preduzeću”, najveći procenat ispitanika (32,8%) odgovorio je da je to u rasponu od 21-30 zaposlenih (tabela 4). To govori da među ispitanicima preovladava mišljenje da preduzetnik treba samostalno da vodi preduzeće sve dok broj zaposlenih ne pređe 20. Ovaj podatak je vrlo interesantan, ali i neočekivan, jer je u pitanju prilično veliki broj zaposlenih. Na drugom mestu po zastupljenosti (28,1%) nalazi se odgovor od 1-10 zaposlenih.

Tabela 5: Unakrsno tabeliranje

		Da li smatrate da bi privredni subjekt u kome radite ostvarivao bolje rezultate ako bi se angažovali profesionalni menadžeri (ili, ako ih već zapošljavate, da li su rezultati bolji u odnosu na period bez menadžera)?			Total
		da	možda	ne	
Da li privredni subjekt u kome radite zapošljava profesionalne menadžere?	da	15	4	1	20
	ne	34	8	2	44
Total		49	12	3	64

Izvor: Istraživanje autora

Na pitanje “Da li smatrate da bi privredni subjekt u kome radite ostvarivao bolje rezultate ako bi se angažovali profesionalni menadžeri (ili, ako ih već zapo-

šljavate, da li su rezultati bolji u odnosu na period bez menadžera)”, 49 ispitanika (što čini 76,5%) odgovorilo je potvrdno, 12 ispitanika (18,7%) odgovorilo je “možda”, dok su 3 ispitanika (4,7%) odgovorila negativno. Ovde treba naglasiti da su preduzetnici (vlasnici biznisa) zastupljeni u uzorku samo sa 21,9%, što je, verujemo, uticalo u velikoj meri da čak 76,5% ispitanika izjavi da bi privredni subjekti ostvarivali bolje rezultate kada bi angažovali profesionalne menadžere. To su pretežno odgovori zaposlenih i samih menadžera. Među preduzetnicima prevladava drugačije mišljenje.

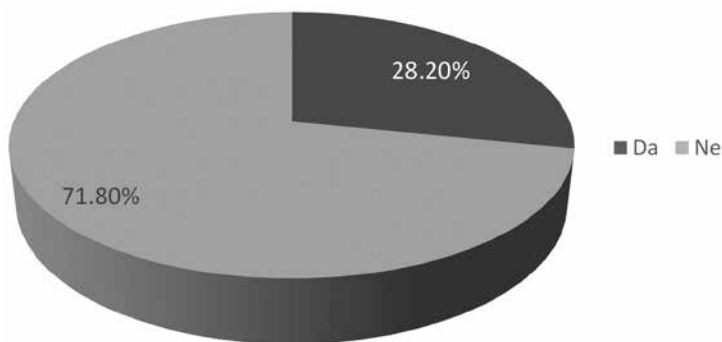
Na pitanje “Da li privredni subjekt u kome radite zapošljava profesionalne menadžere”, 20 ispitanika (31,25%) je odgovorilo potvrdno, dok su 44 ispitanika (68,75%) odgovorila negativno. Ako se posmatra unakrsno tabeliranje, može se primetiti da je od 20 ispitanika koji su odgovorili potvrdno, njih 15 izjavilo da smatraju da bi privredni subjekt u kome rade ostvarivao bolje rezultate kada bi se angažovali profesionalni menadžeri (ili da već ostvaruju bolje rezultate sa profesionalnim menadžerima u odnosu na period bez njih), 4 ispitanika su odgovorila “možda”, dok je samo jedan ispitanik odgovorio negativno. Sa druge strane, od 44 ispitanika koja su odgovorila negativno na pitanje “Da li privredni subjekt u kome radite zapošljava profesionalne menadžere”, njih čak 34 veruje da bi ostvarivali bolje rezultate kada bi zaposlili profesionalne menadžere, 8 ispitanika je odgovorilo “možda”, dok su samo dva odgovorila negativno.

Tabela 6: Unakrsno tabeliranje

		Ko je zadužen za donošenje ključnih, strateških odluka u privrednom subjektu u kome radite?		Total
		Preduzetnik (vlasnik biznisa) lično	Profesionalni menadžment	
Da li privredni subjekt u kome radite zapošljava profesionalne menadžere?	da	11	9	20
	ne	44	0	44
Total		55	9	64

Izvor: Istraživanje autora

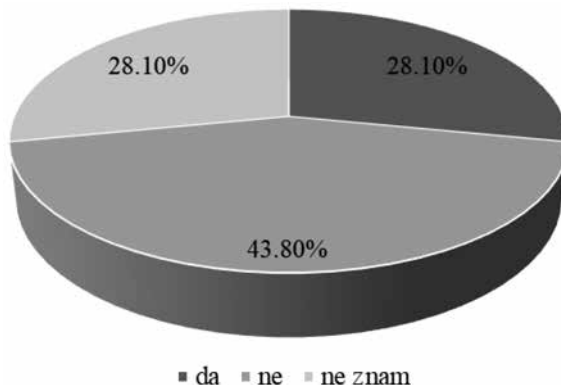
Od 20 ispitanika koji rade u privrednim subjektima koji zapošljavaju profesionalne menadžere, čak 11 je izjavilo da se donošenjem ključnih, strateških odluka u privrednom subjektu bavi preduzetnik (vlasnik biznisa) lično, dok je 9 ispitanika istaklo da strateške odluke donose profesionalni menadžeri. To znači da profesionalni menadžeri u domaćem sektoru MSP nemaju potpunu autonomiju u odlučivanju u odnosu na vlasnike biznisa i na tom polju postoji puno prostora za poboljšanje.



Izvor: Istraživanje autora

Grafikon 1: *Da li preduzeće u kome radite ima u svom kolektivu profesionalnog finansijskog menadžera?*

Rezultati istraživanja pokazali su da čak 71,8% anketiranih privrednih subjekata ne zapošljava profesionalnog finansijskog menadžera i to je podatak koji zahteva opsežnu analizu. Određeni procenat privrednih subjekata nedostatak profesionalnog finansijskog menadžera u kolektivu nadoknađuje angažovanjem specijalizovanih konsultantskih agencija, ali činjenica je da svest o značaju profesionalizacije finansijske funkcije nije dovoljno razvijena među domaćim preduzetnicima. Finansijska funkcija spada u red najzačajnijih poslovnih funkcija i bilo kakva improvizacija u toj sferi poslovanja može imati katastrofalne posledice po preduzeće. Ukoliko sam preduzetnik ne poseduje usko-specijalizovana znanja iz oblasti finansija, morao bi da zaposli profesionalnog menadžera ili da angažuje specijalizovanu agenciju. U svakom drugom slučaju, rizik od donošenja pogrešnih odluka, samim tim i neuspeha, je ogroman.



Izvor: Istraživanje autora

Grafikon 2: *Da li se u privrednom subjektu u kome radite svake godine izrađuje biznis plan?*

Na pitanje *“Da li se u privrednom subjektu u kome radite svake godine izrađuje biznis plan?”* 43,8% ispitanika odgovorilo je negativno, dok je po 28,1% ispitanika odgovorilo potvrdno, odnosno da ne zna odgovor na navedeno pitanje. Biznis plan predstavlja jedan od osnovnih alata preduzetnika i menadžera, pa čudi podatak da skoro polovina anketiranih privrednih subjekata ne izrađuje biznis plan u svom poslovanju. Ovo upućuje na zaključak da je u domaćem sektoru MSP u dobroj meri zastupljena improvizacija u menadžmentu i nedostatak menadžerskih znanja i veština, što je još jedna potvrda da treba povećati stepen profesionalizacije menadžerskih funkcija.



Izvor: Istraživanje autora

Grafikon 3. *Da li privredni subjekt u kome radite angažuje spoljne konsultante u situacijama kada treba doneti bitne, strateške odluke?*

Na pitanje *„Da li privredni subjekt u kome radite angažuje spoljne konsultante u situacijama kada treba doneti bitne, strateške odluke“*, 48,4% anketiranih izjavilo je da ne angažuje spoljne konsultante, 26,6% ispitanika istaklo da to čini povremeno, 18,75% ispitanika izjavilo je da često angažuje spoljne konsultante, a 6,25% ispitanika nije znalo da odgovori na postavljeno pitanje. Zaključak istraživanja je da gotovo polovina anketiranih privrednih subjekata uopšte ne angažuje usluge specijalizovanih konsultantskih agencija i tu prepoznajemo značajan potencijal za unapređenje kvaliteta menadžmenta. Outsourcing je globalni trend i predstavlja efikasan i efektivan način za prevazilaženje internih ograničenja u znanju i poznavanju određenih područja poslovanja, kao što su finansije, marketing, ljudski resursi i dr. Predstavlja alternativu zapošljavanju stručnjaka u situacijama kada preduzeće želi da uštedi na fiksnim troškovima za plate i doprinose. Takođe, primenjuje se i u situacijama kada u preduzeću ne postoji potreba za stručnjacima sa punim radnim vremenom, pa se oni angažuju povremeno i po ukazanoj potrebi. S obzirom na to da su rezultati istraživanja ukazali na nedovoljno zapošljavanje profesionalnih menadžera u domaćem sektoru MSP, intenzivnije angažovanje specijalizovanih konsultantskih agencija može biti alternativni način da se unapredi kvalitet menadžmenta u domaćim MSP.

5. Zaključak

Empirijsko istraživanje sprovedeno u prvoj polovini 2020. godine na uzorku od 64 privredna subjekta u sektoru MSP omogućilo je dobijanje korisnih podataka i informacija, koje mogu poslužiti kao inputi za donošenje odluka kojima će se unaprediti efikasnost i efektivnost menadžmenta u njima.

Rezultati istraživanja pokazali su da aproksimativno trećina anketiranih privrednih subjekata zapošljava profesionalne menadžere. Među njima se ističu srednja preduzeća, što je i očekivano, dok oko polovine anketiranih malih preduzeća zapošljava profesionalne menadžere. Sa druge strane, mikro preduzeća i preduzetnici uopšte ne zapošljavaju profesionalne menadžere. Na osnovu dobijenih rezultata može se zaključiti da postoji značajan potencijal za unapređenje efikasnosti i efektivnosti menadžmenta u sektoru MSP u Srbiji većim angažovanjem profesionalnih menadžera, naročito kada se radi o mikro preduzećima, ali i malim preduzećima. Za preduzetničke radnje je bilo i očekivano da ne zapošljavaju profesionalne menadžere.

Finansijska funkcija spada među najznačajnije poslovne funkcije, a istraživanje je pokazalo da čak 71,8% anketiranih privrednih subjekata ne zapošljava profesionalnog finansijskog menadžera. Određeni procenat privrednih subjekata nedostatak profesionalnih menadžera u kolektivu nadoknađuje angažovanjem usluga specijalizovanih konsultantskih agencija, ali činjenica je da svest o značaju profesionalizacije menadžerskih funkcija (samim tim i finansijske funkcije) nije dovoljno razvijena među domaćim preduzetnicima.

Podatak da gotovo polovina anketiranih privrednih subjekata ne izrađuje redovno biznis plan upućuje na zaključak da je u domaćem sektoru MSP uveliko prisutna improvizacija u menadžmentu i nedostatak menadžerskih znanja i veština, što je još jedna potvrda da je potrebno povećati stepen profesionalizacije menadžerskih funkcija.

Na osnovu rezultata istraživanja može se zaključiti da su navedene hipoteze potvrđene.

Preporuka autora za buduća istraživanja je da ona budu usmerena u pravcu merenja performansi (analizom prodaje, prihoda, dobiti, tržišnog učešća i dr.) preduzeća koja zapošljavaju profesionalne menadžere i onih koja to ne čine, kao i poređenja performansi preduzeća koja u prošlosti nisu zapošljavala profesionalne menadžere, a sada to čine. Time bi se dobili egzaktni podaci o tome na koji način profesionalizacija menadžerskih funkcija neposredno utiče na ukupne performanse preduzeća.

LITERATURA

- Adizes, I., Rodić, D., & Čudanov, M. (2017): "Estimating Consultant Engagement in the Corporate Life Cycle: Study of the Bias in South Eastern Europe", *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 22(2), 1-12.
- Baltezarević, B., Baltezarević, R., & Baltezarević, V. (2018): "Aktivnosti starijih osoba na onlajn društvenim mrežama", *Megatrend revija*. 15(3), 157-172.
- Baltezarević, V., Baltezarević, R. (2017): "Zaštita privatnosti na internetu-evropski model", *Megatrend revija*, 14 (1), 241-252.
- Chen, L., Fong, S. (2015): "Evaluation of knowledge management performance: an organic approach". *Information & Management*, 52(4), 431-453.
- Cvijanovic, J., Rodica, B., Vojnović, B., & Živković, B. (2013): „The Research on People’s Enterprise Skills in Serbia “, *Industrija*, 41(1), 131-140.
- Đekić, M. (2019): *Uloga, značaj i perspektive alternativnih izvora finansiranja u razvoju malog biznisa*. Beograd: Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije. Doktorska disertacija.
- DiPasquale, J., McInerney, C. (2010): "Knowledge management in small and medium sized enterprises". *Journal of Information & Knowledge Management*, 9(4), 341-353.
- Harvie, C., Narjoko, D., & Oum, S. (2013): *Small and Medium Enterprises’ Access to Finance: Evidence from Selected Asian Economies*. Jakarta Pusat: Economic Research Institute for ASEAN and EAST Asia. Retrieved from <http://www.eria.org/ERIA-DP-2013-23.pdf>.
- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001): "A formal knowledge management ontology: conduct, activities, resources, and influences". *Journal of American Society for Information Science and Technology*, 55(7), 593-612.
- Hulbert, B., Gilmore, A., & Carson, D. (2015): „Opportunity recognition by growing SMEs: a managerial or entrepreneurial function”? *Journal of Strategic Marketing*, 23(7), 616-642.
- Ismail, N. A. (2002): „A framework for the study of accounting information systems in small business “. *Akauntan Nasional*, 15(5), 32-35.
- Janošević, S., Dženopoljac, V. (2011): „Formulisanje strategije istraživanja i razvoja preduzeća pomoću usklađene liste “. *Ekonomске teme* (2), 193-217.
- Jayabalan, J. et al. (2009): „Outsourcing of accounting functions amongst SME companies in Malaysia: An exploratory study Account “. *Accountancy Business and the Public Interest*, 8(2), 96-114.
- Jovin, S. et al. (2017): „Financial and Business Advisory Services for Small and Medium Enterprises and Entrepreneurs in Agribusiness in Serbia “, *Industrija*, 45(17), 93-112.

- Kidwell, J., Vander Linde, K., & Johnson, S. (2000): "Applying corporate knowledge management practices in higher education", *Educause Quarterly*, 23(4), 28-33.
- Lin, H. (2014): "Contextual factors affecting knowledge management diffusion in SMEs", *Industrial Management & Data Systems*, 114(9), 1415-1437.
- Lin, I. *et al.* (2013): "Knowledge management in small and medium-sized enterprises: a New Zealand focus". *New Zealand Journal of Applied Business Research*, 11(2), 1-21.
- Malone, D. (2002): "Knowledge management: a model for organizational learning". *International Journal of Accounting Information Systems*, 3(2), 111-123.
- Milovanović, S., Lukinović, M. & Baltezarević, R. (2018): „Lični brend i integrisano marketing komuniciranje“, *Megatrend revija*, 15(1), 177-186, fn 35.
- Ministarstvo privrede, sektor za razvoj malih i srednjih preduzeća (2017): *Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu*. Beograd: Ministarstvo privrede.
- Mousavizadeh, M. *et al.* (2015): "Knowledge management and the creation of business value", *Journal of Computer Information Systems*, 55(4), 35-45.
- Muller, P. *et al.* (2016/2017). Annual Report on European SMEs. Focus on self-employment. SME Performance Review. Retrieved from <https://ec.europa.eu/>.
- Popescu, L., *et al.* (2020): „The Role of Managerial Skills in the Sustainable Development of SMEs in Mehedinti County, Romania“. *Sustainability*, 12(1119), 1-16.
- Ravić, N. (2016): *Savremene tendencije rasta i razvoja malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji*. Beograd: Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Univerzitet Privredna akademija Novi Sad. Doktorska disertacija.
- Ravić, N., Obradović, I. (2017): „Programi finansijske podrške malim i srednjim preduzećima u Republici Srbiji od strane nebankarskih institucija“, *Trendovi u poslovanju*, 25-32.
- Salikin, N., Wahab, N. A., & Muhammad, I. (2014): „Strengths and weaknesses among Malaysian SMEs: Financial management perspectives“, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 334-340.
- Sallem, N. R. *et al.* (2017): „Small and Medium Enterprises: Critical Problems and Possible Solutions“. *International Business Management*, 11(1), 47-52.
- Savlovski, L., Robu, N. (2011): „The role of SMEs in modern economy“. *Economia Seria Management*, 14(1), 277-281.
- Vemić, M., Stamatović, M. (2010): „Značaj privatnih investitora u finansiranju ruralnog preduzetništva u Srbiji“. *Megatrend revija*, 7, 263-276.
- Wang, J. *et al.* (2016): „A synthetic method for knowledge management performance evaluation based on triangular fuzzy number and group support systems“. *Applied Soft Computing*, 39(1), 11-20.
- Wibovo, S., Grandhi, S. (2017): „Benchmarking knowledge management practices in small and medium enterprises - A fuzzy multicriteria group decision-making approach“, *Benchmarking: An international Journal*, 24(5), 1215-1233.

PROFESSIONALIZATION OF MANAGERIAL FUNCTIONS IN SMEs IN SERBIA WITH A SPECIAL EMPHASIS ON THE FINANCIAL FUNCTION

Abstract: *Managerial knowledge and skills are some of the most crucial factors of the survival and sustainability of small and medium enterprises. Achieving growth and development of small enterprises requires the implementation of a professional approach to management and to the organization. This paper shows the results of an empirical research carried out in the first half of 2020 by having applied the survey method. An e-questionnaire was designed for the purposes of this research and it was distributed to micro, small and medium enterprises and entrepreneurial stores in Serbia. The goal of the research was to examine the occurrence of professionalization of managerial functions in the SME sector in Serbia, with a special emphasis on the financial function. The research results have shown that professionalization of managerial functions in the SME sector of the Republic of Serbia is not sufficiently represented and that with an increase in the level of professionalization of managerial functions becomes a great potential for the promotion of the efficiency and effectiveness of management in small and medium enterprises.*

Keywords: *small and medium enterprises, management, finances*