

УВОД

Основна сврха стратегијске анализе је разумевање стратегијске позиције предузећа од стране менаџмента. У фокусу стратегијске анализе су средина (могућности и опасности) и извори (снаге и слабости) предузећа. Базични модел стратегије указује на непосредну везу стратегијске анализе (екстерне анализе и интерне анализе) са стратегијом.

Мала предузећа постоје у скоро свим привредним областима. Ова предузећа сходно економским параметрима, имају мали обим пословања, мали уложени капитал и мали број запослених радника. Она се структурно уклапају у привредни простор који нису покрила велика и средња предузећа и обављају и послове за које и нису заинтересована, или који нису профитабилни за већа предузећа. Предузећа мале привреде повећавају степен и обим коришћења нових ресурса једне привреде, уз висок степен флексибилности и адаптивности новим тржишним и другим условима.

МСП данас постају све значајнија у свим високоразвијеним привредама. Посматрано у глобалним оквирима евидентна је тенденција да се мала предузећа брже развијају у високоиндустријализованим земљама, а њихове владе стално стимулишу њихов развој и просперитет. Многе велике светске компаније, које данас запошљавају преко 300.000 радника некада су била мала предузећа у којима је радио само један радник, тако да ће и од садашњих малих предузећа у будућности нека постати средња или велика, а нека ће остати на истом нивоу. Нови приступ локалном развоју и даље карактерише улога државе и великих предузећа, али уз мноштво разноврсних пројеката у градским срединама, индустријским зонама, и то са мањим обимом капитала а већим бројем малих предузећа.

Предузетништво, као преовлађујућа пословна филозофија предузећа која расту и напредују представља основу слободне тржишне привреде и тековину нове привредне ере. Уједно, мале фирме су способне да веома флексибилно одреагују на разноврсне потребе потрошача, што их с правом сврстава у најосетљивији део сваке привреде. Предузетници и мала предузећа представљају својеврсне покретаче економског развоја; они представљају сектор који промовише предузетничке вештине.

Савремено предузетништво, засновано на знању, информацијама, људском и друштвеном капиталу и интелектуалној технологији, све чешће се, уз радну снагу, природне ресурсе и капитал, наводи као четврти фактор производње. Људска креативност и предузетништво неопходно су потребни да комбинују инпуте на профитабилан начин. Таквим приступом предузетник и предузетништво стичу централну позицију у постизању дугорочног економског и друштвеног развоја.

Предузетничко управљање малим бизнисом подразумева, поред осталог, и располагање потребним знањима и способностима као и њихово стално осавремењавање и иновирање. Оно суштински почива на иновацији. Будући да је мало предузеће, пре свега, због своје величине упућено на иновацију и да је иновација инструмент његове конкурентске борбе односно извор његове конкурентске предности, менаџмент који стимулише иновације дугорочно обезбеђује опстанак и раст бизниса.

Мала и средња предузећа имају своје специфичности које се морају уважавати приликом развоја њихове стратегије. Те специфичности значајне за стратегијско управљање су: ограниченост ресурса, флексибилни стил управљања, неформална организациона, структура и изражена адаптивност.

Планирање представља избор између могућих алтернативних токова будућих активности. То је функција менаџмента помоћу које се одређује како се циљеви остварују, која средства би требало уложити да би се циљеви реализовали и економски и други ефекти који ће се тиме постићи. Планирање је функција одлучивања МСП која захтева способност селекције алтернативних праваца акције.

Пословна политика представља основни елемент планирања. Она је водич за акцију, и подразумева принципе и методологије координације различитих менаџмент процеса, као и формулисање активности МСП које ће омогућити реализацију оперативних циљева.

Стратегијско реаговање захтева стратегијски менаџмент, у којем је стратегијско планирање једна од компоненти комплекснијег процеса, који доводи до стратегијских промена. Способност акције пре него способност стварања стратегијских планова је карактеристика стратегијског менаџмента.

Пословни план МСП је скуп циљева, политика стратегије и сета појединачних програма активности за имплементацију изабране концентрације бизниса. Ради се о својеврсном концептуалном оквиру за дефинисање и адекватно повезивање пословних циљева, принципа и критеријума, пословног понашања, као и програмирања активности за кључна функционална подручја као што су: производња, набавка, маркетинг, финансије, кадрови и друго.

Способност прилагођавања и брзина прилагођавања су критичне способности неопходне за успех предузећа у савременој привреди. Погрешно је веровање да се за кратко време великим инвестиционим улагањем може стићи талас промена у привреди на које се није благовремено реаговало. Благовремене стратегијски усмерене и скромне инвестиције могу не само да очувају већ и да побољшају стратегијску позицију предузећа. Степен прилагодљивости је већи уколико је предузеће способно да учи не само на сопственом, већ и на искуству других. Познавање средине претпоставка је рационалности сопствених одлука. Успешна је она стратегија која за резултат има континуелно креирање супериорне вредности за купце, која је јединствена у односу на алтернативне начине задовољавања потреба.

Европска Комисија развила је и имплементира широки спектар активности у оквиру политике специфично пројектоване за пружање подршке сектору малих и

средњих предузећа у Европи. Оваква политика усмерена је ка креирању услова под којим мала предузећа могу да се оснивају и развијају.

ЕУ има јасан циљ: да убрза економски раст и креира мноштво нових или бољих радних места. У том смислу, главну улогу ће у наредном периоду одиграти мала и средње велика предузећа.

У Србији нови приватни сектор расте, али не представља онолику покретачку снагу какву је представљао у неким другим земљама у транзицији (у Пољској, на пример), где је врло брзо постао основни носилац економског напретка. Узроци томе су, прво, чињеница да је приватни сектор постојао и био релативно развијен и пре октобарских промена, док је у већини транзиционих земаља он почињао од нуле и, стога, врло брзо растао у првим фазама. Друго, битан ограничавајући чинилац развоја приватног сектора у Србији је банкарски систем, који ни из близа није успевао да прати потребе финансирања (а стари, државни банкарски систем, није ни имао ту улогу, па кредитирања приватних предузећа практично није ни било). Главни извор новца за инвестиције и даље су добит фирме и средства власника, што онемогућава бржи развој. И треће, ту су сви остали проблеми који оптерећују привредни живот у Србији и доносе баријере уласку: сложене административне процедуре, слабо спровођење закона и заштита уговора, односно генерално ниска правна сигурност, често некооперативне локалне власти, проблеми са градњом и грађевинским земљиштем и слично.

Циљ овог истраживања се своди на обраду неколико тематских целина, међусобно повезаних, које заправо представљају одговарајући резиме истраживања. Магистарски рад је подељен и изложен у осам поглавља, након чега следе закључна разматрања.

У првом поглављу тезе, под називом **“Значај и улога стратегијског планирања у функцији развоја малих и средњих предузећа”**, након базичних поставки из области развоја менаџмент система и стратегијског планирања, те дефиниције малих и средњих предузећа и предузетништва, разматране су специфичности МСП са стартешког аспекта. Посебан акценат је стављен на пословну политику као кључни фактор планирања у малим предузећима. Детаљно су анализирани и принципи стратегијског планирања у малим и средњим предузећима, као и кључни аспекти стратегије планирања у МСП.

Друго поглавље тезе носи назив **“Примена стратегијског менаџмента на мала и средња предузећа у земљама модерних тржишних привреда”**. На почетку је дефинисан концепт стратегијског менаџмента, а затим су анализирани кључне детерминанте стратегијског менаџмента и МСП, са посебним фокусом на интерним снагама и слабостима МСП с једне, и екстерном окружењу МСП с друге стране. Следи преглед расположивих стратегија за постизање конкурентских предности МСП. На крају поглавља појашњени су поједини аспекти израде бизнис плана, као и стратегијски менаџмент процес у МСП - управљање брэндом.

Треће поглавље, **“Стратегија развоја МСП у Србији”**, бави се статусом МСП у Србији. на почетку су дати основни макроекономски показатељи привреде Србије (са посебним акцентом на приватизационом процесу и утицају на развој

сектора МСП), а следе, таксативно, кључни статистички показатељи МСП у Србији. У наставку су детаљно анализирани проблеми развоја МСП у Србији, са освртом на регионалне диспаритете, а затим следи Стратегија развоја конкурентних и иновативних малих и средњих предузећа за период од 2008. до 2013. године, уз модалитете актуелних мера подршке Владе РС сектору МСП. На крају је разматрана валоризација МСП сектора у Србији од стране ЕУ.

У четвртом, последњем поглављу тезе, под називом **“Европска повеља о малим предузећима”**, након циља и принципа Повеље, анализиран је однос Србије према обавезама преузетим у оквиру Европске повеље о малим предузећима. У наставку је разматран значај МСП сектора за развој европских транзиционих економија. Термин "европске земље у транзицији", који ће бити коришћен у овом раду, подразумева 16 земаља: Албанија, БиХ, Бугарска, Хрватска, Чешка Република, Естонија, Мађарска, Летонија, Литванија, Пољска, Румунија, Србија, Црна Гора, Словачка, Словенија и БЈР Македонија. У склопу овако дефинисане класификације, под одредницом "ЦЕ-5" (пет централноевропских земаља) ће се подразумевати: Чешка Република, Мађарска, Пољска, Словачка и Словенија. На крају поглавља су анализирани институције и директиве ЕУ од значаја за мала и средња предузећа.

За успешан развој малих и средњих предузећа потребни су стабилни, позитивни и подстицајни законски прописи, смањена административна регулатива, програм образовања и обуке кадрова, помоћ државних органа и научних институција у избору производног програма, као и дугорочна стимулативна пореска и кредитна политика. Све то треба да омогући да се повећа број малих предузећа, а да постојећа мала предузећа постепено прерастају у средња и велика.

У претходним деценијама, политика развоја МСП није увек била посматрана као интегрални део укупног друштвено-економског развоја Републике Србије. Сектор МСП је често био маргинализован и сматран за мање значајну димензију укупног економског развоја. Ситуација је почела значајно да се мења од 2000. године када су започеле друштвено-економске реформе у Републици Србији.

Стратегија развоја малих и средњих предузећа и предузетништва темељи се на квалификованој анализи постојећег стања, која треба да омогући адекватно средњорочно планирање будућег развоја овог сектора у Србији. Свакако, треба имати у виду искуства у промоцији малих и средњих предузећа и предузетништва у земљама у транзицији.

Мала и средња предузећа се сматрају једном од водећих снага економског развоја. Она стимулишу приватну иницијативу и предузетничке способности, флексибилна су и могу се брзо прилагођавати променама на тржишту, генеришу запосленост, утичу на све разноврснију економску активност, доприносе извозу и трговини и основни су чинилац развоја конкурентске економије. На основу свеобухватне анализе нивоа развијености МСП сектора у Републици Србији у 2007. години, уочљиво је да он постаје све значајнији сегмент економије у спровођењу структурних реформи, посебно у функцији оживљавања укупног раста и отварања нових радних места.

За окончање транзиције у Републици Србији наредних пет година су посебно значајне, а мала и средња предузећа (МСП) ће имати кључну улогу у економском напретку земље. Ради остварења тог циља, потребно је пружити одговарајућу подршку овом сектору применом политике која ће подстаћи његов даљи напредак, посебно оних МСП која имају највеће потенцијале за развој иновативности и интернационализацију пословања.