

УНИВЕРЗИТЕТ У ПРИШТИНИ СА ПРИВРЕМЕНИМ
СЕДИШТЕМ У КОСОВСКОЈ МИТРОВИЦИ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

Ивана М. Мариновић Матовић

**ДЕТЕРМИНАНТЕ ОДРЖИВОСТИ
ПОСЛОВАЊА И ПРОФИТАБИЛНОСТИ
МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У
РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ У УСЛОВИМА
COVID-19**

Докторска дисертација

Косовска Митровица, 2021.

UNIVERSITY OF PRISTINA TEMPORARY SETTLED IN
KOSOVSKA MITROVICA
FACULTY OF ECONOMY

Ivana M. Marinovic Matovic

**DETERMINANTS OF BUSINESS
SUSTAINABILITY AND PROFITABILITY
OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES
IN THE REPUBLIC OF SERBIA IN
CONDITIONS OF COVID-19**

Doctoral Dissertation

Kosovska Mitrovica, 2021.

Ментор: Доц. Др Милош Павловић, доцент, Универзитет у Приштини са привременим седиштем у Косовској Митровици Економски факултет

Чланови комисије:

Датум одбране:

ДЕТЕРМИНАНТЕ ОДРЖИВОСТИ ПОСЛОВАЊА И ПРОФИТАБИЛНОСТИ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ У УСЛОВИМА COVID-19

Сажетак

Како би се одржало профитабилно пословање малих и средњих предузећа у условима социо-економске кризе изазване *Covid-19* пандемијом, ради очувања и доприноса привредном развоју националне економије, потребно је познавати најзначајније детерминанте њиховог опстанка и раста. Предмет докторске дисертације обухвата истраживање утицаја *Covid-19* пандемије на пословање малих и средњих предузећа. Концептуални оквир истраживања обухвата анализу актуелне литературе у области малих и средњих предузећа, и специфичности њиховог пословања у кризним условима. Циљ истраживања је систематска анализа најзначајнијих детерминанти које утичу на одрживо пословање и профитабилност малих и средњих предузећа, и креирање препорука за менаџмент ових пословних организација, као и смерница за макро менаџмент, у функцији опстанка и раста у непредвидивом кризном окружењу.

Пандемија *Covid-19* неочекивано великих размера проширила се широм света током прве половине 2020. године, и изазвала негативне глобалне ефекте у економском и друштвеном животу. Глобални економски шок манифестован је падом међународне трговине, смањењем прилива страних директних инвестиција, и редуковањем обима производње и запослености на интернационалном нивоу. Криза изазвана *Covid-19* пандемијом остварила је снажан утицај на предузећа, запослене и начин њиховог пословања.

Мала и средња предузећа, која се сматрају једним од генератора нових послова, иновативних производа и услуга, и нових радних места, већ дуго се убрајају међу кључне покретаче економског раста и развоја у националној економији. Под утицајем кризе изазване *Covid-19* пандемијом, велики број ових предузећа обуставио је своје пословање и смањио број запослених, што може довести националне економије до нове рецесије са озбиљним социјално-економским последицама. Драматични пад економске активности широм света, који је обележио 2020. годину, подстакао је истраживања које су покушала да

утврде капацитет малих и средњих предузећа да се изборе са краткорочним и средњорочним економским последицама кризе изазване *Covid-19* пандемијом.

У складу са предметом и циљевима истраживања, као и на основу анализе доступне литературе и резултата постојећих сличних студија, дефинисана је општа хипотеза истраживања, која гласи: „Пословне карактеристике и карактеристике људског капитала су значајни фактори опстанка, одрживог пословања и профитабилности малих и средњих предузећа у условима кризе“. Да би се извршила верификација опште хипотезе, дефинисане су и посебне хипотезе, у оквиру којих се испитује интензитет релације између сваке појединачне карактеристике и опстанка малих и средњих предузећа.

Емпиријско истраживање спроведено је са сврхом да се тестира основна хипотеза, путем спровођења анкетног упитника у малим и средњим предузећима. Дефинисани предмет истраживања, постављени циљеви и истраживачка питања, методолошки су обрађени стандардним статистичким методама. У складу са дистрибуцијом посматраних варијабли, употребљене су стандардне статистичке технике за анализу међузависности и интензитета односа између независних и зависне варијабле, при чему је анализа извршена применом софтверског пакета *SPSS*.

Резултати истраживања указали су на предиктивне детерминанте које је потребно оснажити за успешно одржање пословања и развој малих и средњих предузећа у пост-*Covid-19* кризним условима. У том смислу, друштвени значај спроведеног истраживања представља дефинисање препорука за менаџмент ових предузећа, примењених у циљу континуитета и развоја пословања. Допринос истраживања огледа се и у датим сугестијама за макро менаџмент, у смислу пружања подршке која треба да омогући брз одговор на деловање кризе, и одговарајућу финансијску подршку за мала и средња предузећа, усмерену ка стварању услова за раст и развој у новим околностима.

Кључне речи: Мала и средња предузећа, криза, *Covid-19*, одрживо пословање, Република Србија

Научна област: Економске науке

Ужа научна област: Пословно управљање

УДК: 005.33 (Услови управљања, фактори); 658.17 (Пословне финансије)

DETERMINANTS OF BUSINESS SUSTAINABILITY AND PROFITABILITY OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF SERBIA IN CONDITIONS OF COVID-19

Abstract

Maintaining the profitable business of small and medium enterprises in the conditions of the socio-economic crisis caused by Covid-19 pandemic, in order to preserve and contribute to the economic development of national economy, it is necessary to know the most important determinants of their survival and growth. The subject of doctoral dissertation includes research on the impact of Covid-19 pandemic on the business of small and medium enterprises. The conceptual framework of the research includes an analysis of current literature in the field of small and medium enterprises, and the specifics of their business in crisis conditions. The aim of the research is to systematically analyze the most important determinants that affect sustainable business and profitability of small and medium enterprises, and create recommendations for the management of these business organizations, as well as guidelines for macro management, in the function of survival and growth in an unpredictable crisis environment.

The Covid-19 pandemic of unexpectedly large scale spread around the world during the first half of 2020, and caused global negative effects in economic and social life. The global economic shock was manifested by a decline in international trade, a reduction in the inflow of foreign direct investment, and a decrease in the volume of production and employment at international level. The crisis caused by Covid-19 pandemic has had a strong impact on companies, employees and the way they do business.

Small and medium enterprises, which are considered one of the generators of new businesses, innovative products and services, and new jobs, have long been among the key drivers of economic growth and development in the national economy. Under the impact of the crisis caused by Covid-19 pandemic, a large number of these enterprises have suspended their operations and reduced the number of employees, which could lead national economies to a new recession with serious socio-economic consequences. The dramatic decline in economic activity around the world, which

marked 2020, spurred research that sought to determine the capacity of small and medium enterprises to cope with the short- and medium-term economic consequences of the crisis caused by Covid-19 pandemic.

In accordance with the subject and goals of the research, as well as based on the analysis of available literature, and the results of existing similar studies, the general hypothesis of research is defined, which states: "Business characteristics and characteristics of human capital are important factors of survival, sustainable business and profitability of small and medium enterprises in times of crisis." In order to verify the general hypothesis, special hypotheses are defined, within which the intensity of the relationship between each individual characteristic and the survival of small and medium enterprises is examined.

Empirical research was conducted with the purpose of testing the general hypothesis, by conducting a survey questionnaire in small and medium enterprises. The defined subject of research, set goals and research questions are methodologically processed by standard statistical methods. In accordance with the distribution of the observed variables, standard statistical techniques were used to analyze the interdependence and intensity of the relationship between independent and dependent variables, where the analysis was performed using the SPSS software package.

The results of the research indicated the predictive determinants that need to be strengthened for the successful maintenance of business and development of small and medium enterprises in the post-Covid-19 crisis conditions. In that sense, the social significance of conducted research is the definition of recommendations for the management of these enterprises, applied for the purpose of business continuity and development. The contribution of the research is reflected in the given suggestions for macro management, in terms of providing support that should enable a quick response to the crisis, and appropriate financial support for small and medium enterprises, aimed at creating conditions for growth and development in new circumstances.

Keywords: Small and medium enterprises, crisis, Covid-19, sustainable business, Republic of Serbia

Scientific field: Economic sciences

Specific scientific field: Business management

UDC: 005.33 (Management conditions, factors); 658.17 (Business finance)

САДРЖАЈ

УВОД.....	1
1. ЗНАЧАЈ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА ЗА РАЗВОЈ НАЦИОНАЛНЕ ПРИВРЕДЕ	7
1.1. Детерминанте малих и средњих предузећа	7
1.1.1. Појам и значај малих и средњих предузећа	8
1.1.2. Карактеристике малих и средњих предузећа.....	16
1.1.3. Организациони облици малих и средњих предузећа.....	20
1.2. Оснивање малих и средњих предузећа	23
1.3. Специфичности управљачке функције у малим и средњим предузећима.....	28
2. СПЕЦИФИЧНОСТИ ПОСЛОВАЊА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У УСЛОВИМА КРИЗЕ	32
2.1. Детерминанте пословне кризе	32
2.1.1. Појам кризе	33
2.1.2. Типологија криза	35
2.1.3. Узроци настанка криза.....	40
2.2. Специфичности кризе у условима <i>Covid-19</i> пандемије.....	44
2.2.1. Еволуција <i>Covid -19</i> пандемије	44
2.2.2. Макроекономски ефекти <i>Covid -19</i> пандемије	48
2.2.3. Утицај <i>Covid -19</i> пандемије на мала и средња предузећа.....	56
2.2.4. Економске мере Републике Србије у циљу одржања континуитета привредних активности у условима <i>Covid -19</i> пандемије	62
2.3. Специфичне карактеристике управљања кризом у малим и средњим предузећима	79
3. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ ДЕТЕРМИНАНТИ ОДРЖИВОСТИ ПОСЛОВАЊА И ПРОФИТАБИЛНОСТИ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ У УСЛОВИМА <i>COVID-19</i>	92
3.1. Методологија истраживања	92
3.1.1. Дизајн емпиријског истраживања.....	93
3.1.2. Избор извора података и метода истраживања	100
3.1.3. Дефинисање истраживачког узорка	104
3.1.4. Прикупљање и обрада података.....	110
3.2. Резултати емпиријског истраживања и дискусија	112
3.2.1. Анализа резултата истраживања и валидација хипотеза.....	113
3.2.2. Дискусија резултата истраживања.....	145

3.3. Препоруке за менаџмент малих и средњих предузећа у циљу унапређења одрживости пословања и профитабилности у условима кризе	149
3.4. Импликације за макро менаџмент у функцији унапређења одрживости пословања малих и средњих предузећа у условима кризе	160
3.5. Ограничења у истраживању и препоруке за будућа истраживања	171
ЗАКЉУЧАК.....	174
ЛИТЕРАТУРА.....	182
ПРИЛОЗИ	212
Биографија аутора	231
Изјава о ауторству.....	232
Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада	233
Изјава о коришћењу	234

УВОД

Криза изазвана *Covid-19* пандемијом утиче на пословање предузећа како на нивоу националних привреда тако и на глобалном нивоу. Мала и средња предузећа (МСП) суочила су се са новим изазовима у свом пословању, због промене тражње за њиховим производима или услугама, због ограничења која су уведена од стране државе, као и због чињенице да су због новонасталих околности нека предузећа организовала обављање посла на даљину за своје запослене.

Фокусирајући се на мала и средња предузећа у Републици Србији, **предмет докторске дисертације** представља истраживање утицаја кризе изазване *Covid-19* пандемијом на различите сегменте пословања МСП и мере које су ова предузећа предузела како би се изборила са изазовима на које је требало брзо реаговати. **Објекат истраживања** докторске дисертације су мала и средња предузећа у Републици Србији.

За потребе овог истраживања постављен је један општи и више специфичних циљева, а како се ради о научно–истраживачком раду постављен је и научни циљ. **Општи циљ истраживања** је свеобухватна анализа утицаја *Covid-19* пандемије на одрживост пословања и профитабилност МСП у Републици Србији, а све у функцији предлагања препорука за успешно пословање у кризним условима. Препоруке обухватају алтернативне тактике и иновативне управљачке концепте у циљу опстанка МСП, превазилажења насталих проблема, и припрему за економски исплативо пословање након кризе изазване *Covid-19* пандемијом.

Поред општег, дефинисано је и **неколико специфичних циљева истраживања**, и то: идентификовање најзначајнијих фактора који утичу на опстанак, одрживо пословање и профитабилност МСП у Републици Србији, у условима кризе изазване *Covid-19* пандемијом; упоређивање пословања МСП у условима *Covid-19* кризе, у зависности од њихове основне делатности; идентификовање мера предузетих након избијања *Covid-19* пандемије, у циљу очувања одрживости пословања и профитабилности МСП у Републици Србији; упоређивање пословања МСП у Републици Србији у зависности од примењених

мера; и предлагање могућих мера подршке МСП које би се спровеле у Републици Србији, као и анализа њихових потенцијалних ефеката.

Научни циљ истраживања је да се коришћењем општих и посебних научних метода изврши систематско истраживање најзначајнијих фактора који утичу на одрживо пословање и профитабилност МСП у Републици Србији у условима кризе изазване *Covid-19* пандемијом. **Друштвени циљ истраживања** докторске дисертације је да се укаже на проблеме са којима су се суочила МСП у Републици Србији након избијања *Covid-19* пандемије, утицај ове кризе на различите сегменте њиховог пословања, и мере које су МСП предузела како би се изборила са изазовима на које је требало брзо реаговати. Уз формулисање одређених препорука и мера подршке које би се спровеле у Републици Србији, резултати истраживања могу бити у функцији обезбеђења опстанка, одрживог пословања и профитабилности МСП у кризним условима.

Евидентно је да је пандемија *Covid-19* пре свега претња јавном здрављу, али она такође представља и све већу претњу економији. Повећана аверзија према ризику, као и уобичајено јачање ликвидних средстава због неизвесности, већ су изазвали кризу на финансијским тржиштима на глобалном и националном нивоу. Економске и социјалне последице кризе изазване пандемијом *Covid-19* привукле су пажњу врхунских научних кругова. Утицај пандемијске кризе *Covid-19* на економију сумиран је у истраживању које је обавио Gourinchas (2020). Nicola и сар. (2020) резимирани су социјално-економски утицај пандемије *Covid-19*, узимајући у обзир појединачне аспекте светске економије.

У Републици Србији рецесија је изазвала пад како домаће, тако и стране потражње током кризе. Глобалне и националне мере за контролу вируса, од социјалног удаљавања до затварања предузећа, довеле су до поремећаја на страни понуде и до смањења прихода и потрошње домаћинстава – што представља двоструки шок за понуду и потражњу. Дубља интегрисаност у глобалне ланце вредности и зависност од тржишта Европске Уније утицали су на поремећаје на страни понуде и довели до значајног пада индустријске производње у Републици Србији (Републички завод за статистику, 2020а).

Мала и средња предузећа већ дуго се убрајају међу кључне покретаче економског раста и развоја у националној економији. Драматични пад економске

активности широм света, који је обележио 2020. годину, подстакао је истраживања које су покушала да утврде капацитет МСП да се изборе са краткорочним и средњорочним економским последицама кризе изазване *Covid-19* пандемијом.

Према *Perez-Gomez* и сар. (2018), један од битних фактора успеха МСП јесте управо и једна од њихових компаративних предности у односу на организације других величина, а то је њихова флексибилност, односно способност брзе адаптације на променљиве услове окружења, и брзо прилагођавање континуираним тржишним променама. Значај високог степена прилагодљивости МСП посебно је дошао до изражаја у условима кризе изазване пандемијом *Covid-19* вируса. Новонастале околности оствариле су снажан утицај на њихов опстанак, пословање и профитабилност, на глобалном нивоу и у оквирима националних економија. МСП суочила су се са новим изазовима у свом пословању, пре свега због промене тражње за њиховим производима или услугама, због ограничења уведених од стране државних органа, као и због интензивног фокуса на безбедност и здравље на раду, и на управљање радним окружењем у новонасталим условима (*Marinović Matović & Lazarević, 2021*).

МСП су посебно рањива у кризним ситуацијама, а разлог томе је нижи степен припремљености на кризу, ограничени ресурси, слабија тржишна позиционираност, и већа зависност од регулаторних органа (*Runyan, 2006; Herbane, 2013; Hong & Jeong, 2006*).

У бројним истраживањима истичу се предности МСП у условима кризе. Тако *Spillan & Ziemnowicz (2003)* истичу као њихову предност величину и низак степен бирократије, захваљујучи чему су МСП флексибилнија (*Hong* и сар., 2012), иновативнија (*Irvine & Anderson, 2004*), имају већу способност учења и унапређења односа са клијентима (*Irvine & Anderson, 2006*). Мала и средња предузећа са одговарајућим кризним плановима имају већу способност опстанка и опоравка у кризним условима (*Munoz* и сар., 2019).

Ова предузећа се боље адаптирају на кризне ситуације јер су флексибилнија (*Tan & See, 2004*), мање инертна и ригидна у пословању (*Gregory* и сар., 2002), способнија су у коришћењу постојећих тржишних ниша (*Hodorogel, 2009*), користе ефекте агломерације уместо економије обима (*Hall & Harvie, 2003*),

и мање су кредитно задужена за разлику од великих предузећа (Ter Wengel & Rodriguez, 2006).

У научној јавности, према нашим сазнањима, до тренутка пријаве ове дисертације није било спроведено истраживање које би обухватило детаљну анализу опстанка МСП у кризним условима изазваним *Covid-19* пандемијом, уз идентификовање најзначајнијих фактора који утичу одрживо пословање и профитабилност ових предузећа, а посебно не у Републици Србији, као транзиционој економији. Узимајући у обзир чињеницу да криза изазвана *Covid-19* пандемијом представља велики изазов економији, а посебно малим и средњим предузећима, овај рад доприноси студијама која се баве темом опстанка МСП, фокусирајући се на пословне карактеристике и карактеристике људског капитала као његове кључне детерминанте.

Систематско истраживање најзначајнијих фактора који утичу на одрживо пословање и профитабилност МСП у Републици Србији у условима *Covid-19*, извршено је применом неколико научних метода ради што потпуније обраде задате теме. У истраживању су коришћене методе дескрипције, индукције, дедукције и генерализације, као и метод компаративне анализе.

У циљу добијања резултата, основни метод који је коришћен за прикупљање података је метод непосредног анкетирања. Истраживање је спроведено на територији Републике Србије у другом кварталу 2021.године, на узорку од 392 малих и средњих предузећа. При томе се пошло од претпоставке да су учесници истраживања већ у стању да реално сагледају ефекте кризе, и да су предузели одређене мере које им омогућавају опстанак у кризним условима. Упитник за истраживање прослеђен је директно, на мејл адресе МСП широм Републике Србије, као и индиректно, коришћењем неколико пословних удружења као везе умрежавања. Јединице анкетирања били су предузетници (оснивачи, власници или менаџери) МСП. Анкетни упитник садржао је питања методички распоређена у три групе истраживачких променљивих: 1. подаци о предузећима и предузетницима, 2. проблеми са којима су се предузећа суочавала током кризе *Covid-19*, 3. мере које су примењене. Сва питања су била јасна и сажета; наведена постепено са одговарајућим редоследом. Испитаницима је био понуђен избор између неколико одговора код постављених затворених питања. Део упитника био

је структуриран кроз Ликертову скалу којом су се рангирани ставови испитаника у пет нивоа, од „1 - у потпуности се не слажем” до „5 - у потпуности се слажем”. Након прикупљања података и креирања базе података, подаци су анализирани коришћењем статистичког софтверског пакета *The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) Version 22.0*. Приликом анализе резултата добијених истраживањем коришћене су стандардне статистичке методе (дескриптивна статистика, *Kolmogorov-Smirnov* и *Shapiro-Wilk* тестови нормалности, *Wilcoxon Signed Ranks* тест, *Related-samples Sign* тест, *Cronbach's Alpha* тест, *Spearman* тест корелације и вишеструка линеарна регресија).

Ради реализације постављеног циља истраживања, докторска дисертација је садржајно структурирана у три логички повезане целине. Прва два поглавља представљају теоријско-методолошки основ емпиријског истраживања и били су база за његову реализацију. Приказ емпиријске анализе и резултата истраживања чине садржај трећег поглавља рада.

У оквиру првог поглавља под називом: *Значај малих и средњих предузећа за развој националне привреде*, теоријски су образложени основни појмови који представљају предмет истраживања докторске дисертације. У складу са тим, најпре су размотрени појам и значај МСП, истакнуте основне карактеристике и најзначајнији организациони облици МСП у Републици Србији. У даљем делу овог поглавља описан је процес оснивања МСП, са уводним освртом на специфичности институционалног окружења за развој МСП у Републици Србији. Затим су истакнуте специфичности управљачке функције у МСП, улога и значај планирања, организовања, управљања људским ресурсима и контролисања у савременим МСП.

Следеће поглавље, под називом: *Специфичности пословања малих и средњих предузећа у условима кризе* фокусирано је на анализу концепта пословне кризе, појам и типологију криза, узроке настанка криза и њиховог значаја у савременим условима пословања. Ово поглавље анализирано је и специфичности кризе у условима *Covid-19* пандемије, пре свега еволуцију *Covid-19* пандемије и макроекономске ефекте изазване пандемијом. Истражен је утицај пандемије *Covid-19* на избијање глобалне економске кризе. Ово поглавље пружило је увид у утицај и последице *Covid-19* кризе на економску активност у Републици Србији,

односно последице пандемије на пословање МСП. У циљу очувања ликвидности МСП, и целокупне привредне активности, Влада Републике Србије реаговала је мерама у сфери банкарског сектора, као и сетом директних подстицаја привреди, што је такође сагледано у овом поглављу. На крају је указано на специфичности управљања кризом у МСП са аспекта значаја управљања за њихов опстанак, одрживо пословање и профитабилност.

Треће поглавље, под називом: *Емпиријско истраживање детерминанти одрживости пословања и профитабилности малих и средњих предузећа у Републици Србији у условима Covid-19*, представља емпиријски приступ истраживачкој теми и започиње описом дизајна емпиријског истраживања. Представљен је избор извора података и методе истраживања. У овом поглављу сумирани су резултати до којих се дошло обрадом података из упитника. Ово поглавље обухватило је анализу резултата истраживања, валидацију хипотеза и дискусију резултата. Дискусија резултата презентирана је у односу на претходно дефинисан предмет и циљеве истраживања, и постављене хипотезе. Резултати су презентирани у контексту постојећих релевантних теоријских оквира. Након тога, на основу спроведене анализе, формулисане су препоруке за менаџмент малих и средњих предузећа, као и за макро менаџмент, са циљем унапређења одрживости пословања и профитабилности МСП у условима кризе. На крају овог поглавља указано је на ограничења у спроведеном истраживању, као и на препоруке за будућа истраживања. Основна ограничења односе се на карактеристике и репрезентативност истраживачког узорка, регионални оквир истраживања, непостојање јединствене базе МСП у Републици Србији, и отежани приступ испитаницима због мера ограничења кретања и физичког дистанцирања које је уведено са циљем спречавања ширења пандемије.

Коначно, закључак је обухватио закључке до којих се дошло теоријским и емпиријским истраживањем, као и научни и практични допринос истраживања.

1. ЗНАЧАЈ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА ЗА РАЗВОЈ НАЦИОНАЛНЕ ПРИВРЕДЕ

Мала и средња предузећа су предмет великог интересовања научне јавности, и по закључцима бројних студија, она су од виталног значаја за развој националне привреде (Pucihar, 2019; Schiemann, 2009). МСП се сматрају једним од генератора нових послова, нових производа и услуга, и нових радних места, због чега представљају покретаче иновација и запошљавања, посебно у транзиционим земаљама (Gherghina и сар., 2020, Ndiaye и сар., 2018).

У циљу што потпунијег сагледавања значаја МСП за националну привреду, у оквиру наредног поглавља биће постављена теоријска основа истраживања докторске дисертације. Размотриће се најпре основне детерминанте МСП, њихов појам и значај, основне карактеристике и организациони облици присутни у Републици Србији. Затим ће се образложити процес оснивања МСП у Републици Србији, и истаћи специфичности управљачке функције у савременим МСП.

1.1. Детерминанте малих и средњих предузећа

Усаглашен је став бројних студија о великом значају МСП за развој националних економија (Pucihar, 2019; Schiemann, 2009), јер представљају главни ослонац и кључни ресурс економског раста, динамике и флексибилности (Ђукић & Павловић, 2014). Допринос МСП, у погледу отварања нових радних места, и високе иновативности, посебно је значајан у транзиционим економијама (Ndiaye и сар., 2018). Иновативност МСП, као и њихова значајна улога у развоју нових технологија и дигитализацији, доприноси смањењу незапослености и подстицању нових инвестиција, што представља важан фактор развоја транзиционих земаља (Hock-Doergen и сар., 2020; Bouwman и сар., 2019).

1.1.1. Појам и значај малих и средњих предузећа

Захваљујући својој величини и флексибилној организационој структури, МСП прилагођавају се ефикасно и ефективно новим захтевима тржишта. Динамичност и стална променљивост пословног окружења, специфичнији захтеви потрошача, условљавају висок степен прилагодљивости, што карактерише управо ова предузећа и чини их конкурентним (Rijal, 2010; Rebelo & Gomes, 2008).

МСП дефинишу се различито у различитим националним економијама. Разлози за то су углавном економске природе (пре свега развијеност привреде у виду висине бруто домаћег производа), мада и други фактори опредељујуће утичу на категоризацију, као број становника или друштвено-политичко уређење (Tewari и сар., 2013). Категоризација предузећа у већини земаља врши се на бази броја запослених и висине прихода на годишњем нивоу, док одређене земље у категоризацију укључују и друга мерила, као што је вредност имовине (Ayuagari и сар., 2007).

Груписање МСП у Европској унији извршено је на основу три мерила. Категорија предузећа одређују се на основу броја запослених, што је прво мерило, а као друго мерило примењује се или висина прихода на годишњем нивоу, или билансна сума. Ови критеријуми, који представљају максималне величине, и примењују их све земље чланице (Centre for Strategy and Evaluation Service, 2012), приказани су у табели 1:

Табела 1. Категоризација МСП у Европској унији

Врста предузећа	Критеријум		
	Број запослених	Приход (ЕУР)	Билансна сума (ЕУР)
Мало предузеће	<50	≤10.000.000	≤10.000.000
Средње предузеће	<250	≤50.000.000	≤43.000.000

Извор: Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C (2003) 1422), Official Journal L 124, 20/05/2003, P. 0036 - 0041.

У Сједињеним Америчким Државама МСП груписана су на основу привредних делатности, при чему се сагледава просечна величина предузећа у конкретној делатности, присутан степен конкуренције и број предузећа по величини (United States Government – US Small Business Administration, 2019a). Примера ради, предузећа у оквиру индустријске делатности категоризована су на основу просека укупног броја запослених у претходних 12 месеци, док се за делатност пољопривреде сагледава висина просечног бруто прихода у последњих 36 месеци (United States Government – US Small Business Administration, 2019a). У Сједињеним Америчким Државама узимају су у обзир и трендови технолошких промена, тренд раста, као и други специфични фактори унутар привредних делатности. Разлика се може уочити на примеру предузећа која послују у оквиру пољопривредне и индустријске делатности. Мало предузеће које се бави пољопривредном делатношћу, шумарством, ловом и риболовом је оно које остварује испод 30 милиона долара бруто прихода (ако се бави активностима после жетве), или испод 1 милион долара бруто прихода (ако се бави узгојем кромпира). Мало предузеће које се бави индустријском делатношћу одређено је бројем запослених. Уколико се бави производњом дувана, предузеће је мало ако има мање од 1.500 запослених, док је граница за мало предузеће које се бави производњом зачина дефинисана на 500 запослених (United States Government – US Small Business Administration, 2019b).

У Републици Србији категоризација предузећа извршена поштујући одредбе Закона о рачуноводству (2019). Предузећа су разврстана на основу три критеријума: просечног броја запослених, годишњег прихода, и укупне вредности имовине у конкретној пословној години. Предузеће је мало, уколико испуњава два, од наведена три критеријума: просечан број запослених није већи од 50; годишњи приход не прелази 8 милиона ЕУР; укупна вредност пословне имовине није већа од 4 милиона ЕУР. Средња предузећа су она која испуњавају два, од следећа три критеријума: просечан број запослених није већи од 250; годишњи приход не прелази 40 милиона ЕУР; укупна вредност пословне имовине није већа од 20 милиона ЕУР (Закон о рачуноводству, 2019). Критеријуми разврставања МСП у Републици Србији приказани су у табели 2.

Табела 2. Категоризација МСП у Републици Србији

Врста предузећа	Критеријум		
	Просечан број запослених	Годишњи приход (ЕУР)	Укупна вредност имовине (ЕУР)
Мало предузеће	<50	≤8.000.000	≤4.000.000
Средње предузеће	<250	≤40.000.000	≤20.000.000

Извор: Закон о рачуноводству РС. (2019). Службени гласник Републике Србије, бр.73/2019

Република Србија се, у одређивању критеријума за категоризацију МСП, прилагодила решењу Европске уније. При томе је критеријум “број запослених” преузет у изворном облику. Финансијски критеријуми (“висина годишњег прихода”, “укупна вредност имовине”) су на нижем нивоу у Републици Србији, у односу на Европску унију, у складу са степеном развијености наше националне економије. МСП се дефинишу различито, а разлог томе углавном и јесте развијеност привреде, односно висина бруто домаћег производа. Категоризација која се примењује у Републици Србији усклађена је са ставом Европске уније да критеријуми које је она усвојила представљају максималне величине, док свака национална економија може одредити ниже вредности које ће више одговарати њиховим специфичностима.

Сматра се да значај МСП произилази из њихове бројности у привреди сваке националне економије. Често се помињу као генератори развоја због своје улоге у повећању запослености, креирању нових радних места (Стојановић и сар., 2019), високој стопи иновативности и поспешивању конкурентности. Транзиционе економије пре свега виде развојну шансу у повећању броја МСП, у стварању подстицајног стартап екосистема, чиме би постигле привредну ефикасност и повећале запосленост и равномерну дистрибуцију националног дохотка.

У Европској унији, велику већину пословних организација чине управо МСП (99%), од којих је 94% независних, без утицаја на друго предузеће, нити под утицајем другог предузећа (Eurostat, 2018). Запошљавају око 2/3 радно активне

популације у Европској унији, најмање у Великој Британији (47%), највише на Малти (85%). Ова предузећа су велики генератори привредног раста у Европској унији, обухватајући 56% укупног промета (Eurostat, 2018). Преглед броја предузећа у ЕУ, њихових запослених и укупног промета, укључујући и удео МСП, представљен је у табели 3:

Табела 3. Основне карактеристике МСП у Европској унији у 2015.

	Број предузећа		Промет (мил. €)		Број запослених	
	Укупно	МСП (%)	Укупно	МСП (%)	Укупно	МСП (%)
ЕУ-28	23.500.341	99,8	27.309.775	55,8	137.444.935	66,3
Белгија	602.153	99,9	989.197	65	2.769.085	69,3
Бугарска	326.219	99,8	121.308	69,9	1.911.916	74,8
Чешка	1.001.048	99,8	444.231	56,9	3.591.896	67,6
Данска	210.726	99,7	479.464	59,3	1.666.048	64,3
Немачка	2.408.352	99,5	6.061.400	47,5	28.258.410	62,9
Естонија	68.124	99,7	50.820	77,5	414.763	78,2
Ирска	243.433	:	595.095	:	1.308.019	:
Грчка	789.975	:	236.153	:	2.162.572	:
Шпанија	2.465.540	99,9	1.789.292	62,2	11.109.702	72,8
Француска	2.908.814	99,9	3.624.869	55,3	14.645.799	61,4
Хрватска	146.637	99,7	77.670	60,9	989.598	69,5
Италија	3.683.127	99,9	2.887.615	68,8	14.225.278	78,7
Кипар	48.329	99,9	25.573	79,9	215.716	83,9
Летонија	109.642	99,8	51.304	77,8	633.450	79,4
Литванија	186.468	99,8	73.997	68,5	934.440	75,9
Луксембург	31.926	99,5	151.365	70	255.869	68,3
Мађарска	536.610	99,8	277.690	57,1	2.596.236	69,8
Малта	26.059	99,8	18.665	85,1	134.212	79,7
Холандија	1.092.243	99,9	1.412.433	61,8	5.461.082	65,7
Аустрија	322.325	99,7	653.111	:	2.742.655	:
Пољска	1.606.559	99,8	921.350	56	8.652.063	68,3
Португалија	807.183	99,9	314.227	:	3.007.264	:
Румунија	458.122	99,6	263.366	59,1	3.898.199	65,5
Словенија	134.727	99,8	83.628	68,3	591.340	73,7
Словачка	429.524	99,9	180.476	56,7	1.502.912	71,8
Финска	229.096	99,7	365.782	56,1	1.454.614	65,6
Шведска	686.433	99,9	811.397	:	3.102.080	:
Велика Британија	1.940.947	99,7	4.348.297	47	19.209.717	53,5
Норвешка	293.403	99,8	546.504	:	1.610.874	68
Швајцарска	142.775	99,2	1.929.684	:	2.737.720	67,1

Извор: Eurostat. (2018). Statistics on small and medium-sized enterprises,

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics_on_small_and_medium-sized_enterprises#General_overview

Посматрано на нивоу независних МСП, допринос запослености креће се од 42,3% у Данској до 83,5% у Португалији, док се у већини других земаља овај проценат креће на нивоу 70% до 80% укупне запослености у националној економији. Када се посматра допринос МСП укупном промету, он се креће на нивоу 25% до 30% у Данској, Норвешкој и Шведској. У Естонији, Летонији и Финској допринос ових предузећа укупном промету је 40% до 45%, док је њихова улога значајнија у Бугарској, где учествују са 61%, Хрватској (60%) и Румунији, где обухватају 58% укупног промета (Eurostat, 2018).

На примеру Европске уније евидентан је допринос МСП ефикасности националне економије и њеној конкурентности, као и повећању запослености. Њихов допринос базира се пре свега на њиховој ниској аверзији према ризику, спремности на преузимање иницијативе, високој иновативности и флексибилности организације (Perez-Gomez и сар., 2018). МСП су предводници привредног раста у смислу креирања новог запошљавања, иновативности која убрзава технолошке промене захваљујући стварању атмосфере надметања и здраве конкуренције. Ова предузећа брзо реагују у смислу прилагођавања на нове захтеве својих потрошача и тржишта уопште, подстичу разноврсност понуде производа и услуга, што их чини главним покретачем економског развоја (Gherghina и сар., 2020).

Значај МСП огледа се и у њиховој ефикасној алокацији ресурса, њиховом доприносу равномерном регионалном развоју, и запошљавању теже запошљивих категорија становништва (Luo и сар., 2018). Углавном су радно интензивна, и имају плитку организациону структуру која омогућава креирање иновативних идеја. Равномернија расподела ресурса у националној економији постиже се умрежавањем МСП са великим предузећима, чиме се постиже економска равнотежа.

У Сједињеним Америчким Државама (САД) послује преко 30 милиона МСП, што чини 99,9% укупног броја пословних организација. У овим предузећима запослено је скоро 60 милиона радно способних становника, односно 47,3% укупно запослених (U.S. Small Business Administration, 2019). У табели 4 дат је преглед броја МСП у САД, њихов број запослених, и удео у укупном броју ангажоване радне снаге у приватном сектору, у 2016. години:

Табела 4. Основне карактеристике МСП у САД у 2016. години

Делатност	Укупан број МСП	Укупан број запослених у приватном сектору	Број запослених у МСП	Учешће МСП
Медицинска нега и социјална помоћ	2.611.113	19.735.708	8.827.665	44.7
Услуге смештаја и исхране	908.281	13.704.017	8.311.349	60.6
Малопродаја	2.652.398	15.967.893	5.578.660	34.9
Грађевина	3.153.318	6.311.264	5.196.519	82.3
Професионалне, стручне и техничке услуге	4.243.655	8.799.893	5.182.179	58.9
Производња	595.271	11.590.420	5.108.012	44.1
Остале услуге (осим Јавне администрације)	4.369.360	5.499.244	4.689.910	85.3
Администрација, подршка и управљање отпадом	2.419.721	11.628.509	3.690.079	31.7
Велепродаја	707.066	6.110.748	3.446.199	56.4
Финансије и осигурање	953.064	6.336.795	1.920.108	30.3
Транспорт и складиштење	2.044.156	4.729.709	1.667.017	35.2
Образовне услуге	808.345	3.677.275	1.630.541	44.3
Пословање са некретнинама, рентирање и лизинг	2.976.866	2.111.418	1.434.649	67.9
Уметност, забава и спортске активности	1.509.282	2.311.437	1.411.192	61.1
Информисање	411.808	3.447.950	906.836	26.3
Менаџмент	:	3.380.437	401.312	11.9
Рударство, експлоатација уља и гаса	106.524	587.017	244.160	41.6
Пољопривреда, шумарство, лов и риболов	257.958	160.411	134.578	83.9
Одржавање	25.311	638.917	111.076	17.4
Остале делатности	:	23.176	23.176	100.0
Укупно	30.748.033	126.752.238	59.915.217	47.3

Извор: Аутор, прилагођено према U.S. Small Business Administration. (2019). 2019

Small Business Profile, <https://cdn.advocacy.sba.gov/wp-content/uploads/2019/04/23142719/2019-Small-Business-Profiles-US.pdf>

МСП су креирала 1,8 милиона нових радних места у 2016. години у САД. Томе су највише допринела предузећа са мање од 20 запослених, у којима је отворено 1,2 милиона нових радних места. МСП имају значајну улогу у извозу у САД. Од укупно 287.314 пословних организација која су остварила извоз током 2016. године, чак 280.229, односно 97,5%, била су МСП. Ова предузећа генерисала су 33,3% укупног извоза које су оствариле САД у 2016. години (U.S. Small Business Administration, 2019).

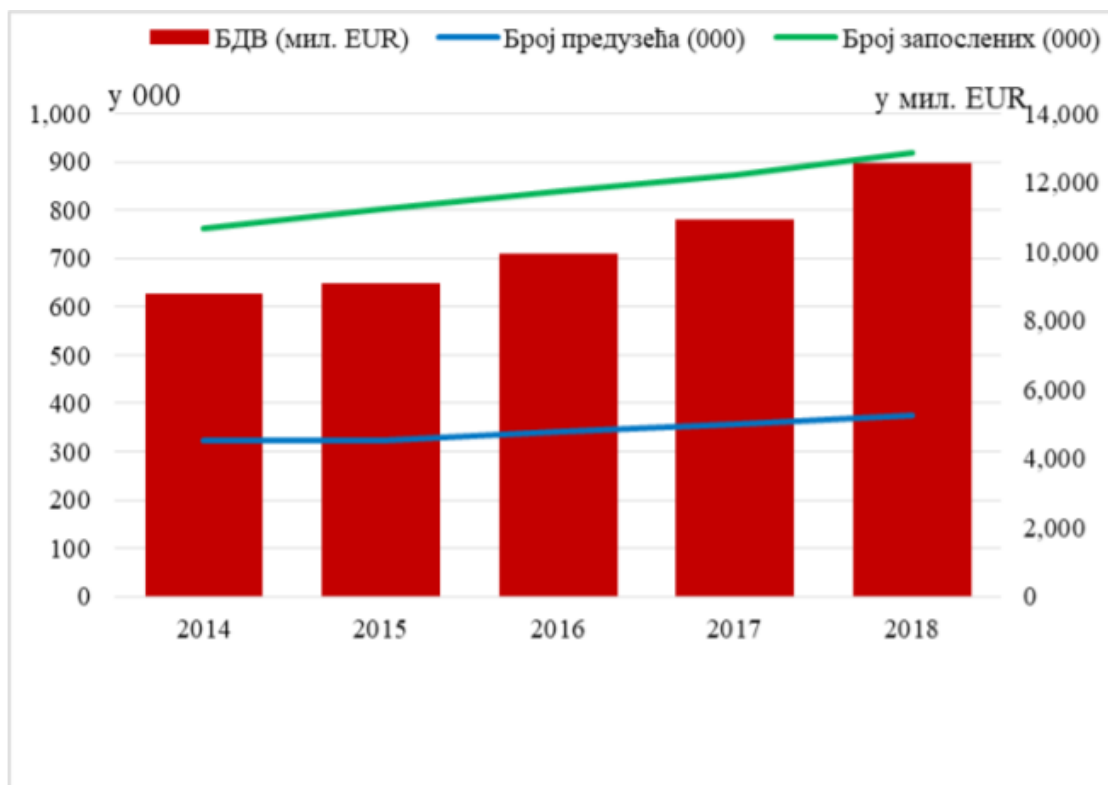
Сектор МСП у Републици Србији, укључујући микро предузећа и предузетнике, обухвата 99,9% укупно активних привредних субјеката, скоро 2/3 укупно запослених у нефинансијском сектору, са учешћем од 33,6% у укупној бруто додатој вредности (БДВ) и са 44,2% у укупној запослености на нивоу Републике Србије (Министарство привреде, 2020а). Табела 5 приказује број МСП, микро предузећа и предузетника, број запослених, промет који остварују, БДВ, као и учешће ових вредности у укупним величинама на нивоу Републике Србије у 2018. години:

Табела 5. Основне карактеристике МСП, микро предузећа и предузетника у Републици Србији у 2018. години

	Предузетници	Микро предузећа	Мала предузећа	Средња предузећа	Укупно
Број предузећа	272.969	89.137	11.219	2.517	375.842
Учешће у укупном броју предузећа	72,6%	23,7%	2,9%	0,8%	:
Број запослених	271.721	161.247	225.030	259.118	917.116
Учешће у укупном броју запослених	29,6%	17,6%	24,5%	28,3%	:
Промет (млд РСД)	1.395.032	1.568.335	2.312.610	2.475.694	7.751.671
Учешће у укупном промету	18,0%	20,2%	29,8%	32,0%	:
БДВ (млд РСД)	367.317	225.080	394.477	499.324	1.486.198
Учешће у укупној БДВ	24,7%	15,1%	26,5%	33,7%	:

Извор: Министарство привреде. (2020а). Извештај о малим и средњим предузећима и предузетништву 2018., https://preduzetnistvo.gov.rs/wp-content/uploads/2020/09/Izve%C5%A1taj_MSPP_za_2018_final.pdf, стр. 1

Тренд броја МСП, микро предузећа и предузетника, и тренд броја запослених у периоду 2014-2018 приказан је на слици 1:



Слика 1. Динамика МСП у Републици Србији, 2014-2018

Извор: Министарство привреде. (2020а). Извештај о малим и средњим предузећима и предузетништву 2018., https://preduzetnistvo.gov.rs/wp-content/uploads/2020/09/Izve%C5%A1taj_MSPP_za_2018_final.pdf, стр. 1

Посматрано у периоду 2014-2018, сектор МСП, микро предузећа и предузетника, у Републици Србији бележи стални раст. Тако у периоду 2014-2018 број МСП, микро предузећа и предузетника, увећан је за 51.150, број запослених је повећан за 155.577, а БДВ је повећана за 35,9% (Министарство привреде, 2020а).

1.1.2. Карактеристике малих и средњих предузећа

Основна обележја МСП представљају њихове интерне карактеристике и значајно их обликују и утичу на успешност пословања (Guzman & Santos, 2001). Неке од основних карактеристика МСП, које представљају њихове предности и недостатке у односу на велика предузећа, су: ограничени ресурси; идентификација предузећа са власником/менаџером; радно интензиван карактер; неформална организација рада; оријентисаност на локално тржиште; и висок степен прилагодљивости (Nieman, 2006; Novohm, 2001). На неке од поменутих карактеристика може се утицати, посебно када су у питању сами власници и тим којим руководе (Ligthelm & Cant, 2002). Интерне карактеристике МСП воде ка успешном пословању или ка њиховом пропадању. Према истраживањима *Dockel & Ligthelm* (2005), интерне карактеристике узроковале су престанак пословања чак 65% од укупног броја угашених МСП.

МСП располажу са ограниченим ресурсима (Singh и сар., 2008), и то је једна од њихових основних карактеристика и истовремено недостатак. Углавном власник/менаџер, или мања група појединаца повезаних са власником, обезбеђују ресурсе за пословање. Мали или ограничени ресурси односе се на недовољна средства у смислу сопственог капитала и других финансијских средстава, и мали број запослених, што представља ограничавајући фактор развоја МСП (Ates и сар., 2013). Ограничени ресурси су један од разлога високих стопа гашења МСП (Davila и сар., 2003). Осим недостатка капитала за почетак пословања, комплетан животни циклус МСП карактерише нижи степен продуктивности и приходавања, а делом и профитабилности (Foreman-Peck и сар., 2006). Зависно од делатности, нижи приходи не морају условити и ниску профитабилност. Нижи фиксни трошкови, захваљујући пословању у објектима у сопственом власништву и коришћењу сопствене опреме, уз друге факторе, воде ка високој профитабилности. Недостатак капитала као једна од карактеристика МСП може их довести у неликвидност, односно немогућност измирења обавеза у задатим роковима, уколико своја потраживања не наплате на време (Zimon & Dankiewicz, 2020).

Карактеристика МСП је повезаност власничке и управљачке функције (Kira & He, 2012). Тиме се елиминише конфликт интереса између власника и менаџера, односно принципал/агент проблем, јер је мотивисаност менаџера неспорна и дефинисана њиховим власништвом у предузећу. Власничка и менаџерска функција су обједињене у МСП, што подстиче мотивисаност, рационално доношење одлука, адекватну алокацију ресурса и дистрибуцију профита, усмерену на подстицање раста и развоја предузећа (Elbeltagi и сар., 2013). Додатна предност повезаности власничке и управљачке функције је низак степен бирократије и брзина доношења пословних одлука (Mintzberg, 1978).

Карактеристике људског капитала, пре свега особине самог власника, су значајни фактори одрживог пословања и конкурентности МСП (Man и сар., 2002; Gurol & Atsan, 2006). МСП оснивају се без обзира на полну, образовну, старосну структуру власника, са минималним оснивачким капиталом. Тиме се одређује и одрживост пословања и профитабилност ових предузећа, која је значајно условљена пословним и људским ресурсима (Ates и сар., 2013). Недостатак ресурса, као и недовољно знања и вештина оснивача/власника/менаџера доводи до лоших пословних перформанси или до престанка рада МСП. Истраживања *Almus* (2002) и *Brush* и сар. (2001) потврдила су да образовање оснивача/власника/менаџера има позитиван утицај на пословне перформансе. Конкурентност МСП, њихова способност да идентификују потенцијал тржишта и прибаве недостајуће ресурсе, условљена је знањем, искуством и вештинама власника (Rogerson, 2001; Martinez и сар., 2007).

МСП карактерише радно интензивно пословање, условљено недовољном и неадекватном опремом (Hobohm, 2001). Радна интензивност, и мала брзина дифузије технологије води ка нижој продуктивности која карактерише ова предузећа (Lekhanua, 2016). Наведено представља и предност у креирању нових радних места, повећању запослености, посебно међу теже запошљивим категоријама становништва (Wilkinson, 1999). Пре свега МСП су креатори радних места за сопствене потребе, односно самозапошљавање, и ангажовање незапослених чланова породице. Мањи степен аутоматизације производње води ка отварању нових радних места. У великој мери МСП решавају проблем равномерног регионалног развоја и смањења сиромаштва, јер запошљавају

појединце из свих друштвених слојева, из свих региона националних економија, што је од посебног значаја за транзиционе земље (Manzoog и сар., 2021).

МСП имају мали број запослених. Некада мало предузеће чини само један запослени, његов оснивач, а најчешће су то тимови састављени од неколико запослених. Мали број запослених и плитка, децентрализована и кооперативна организациона структура представљају предност у савременом турбулентном окружењу (Valaei, 2017). Тимови непосредно комуницирају, бирократија је сведена на минимум, а власник предузећа остварује директан контакт са сваким запосленим (Singh и сар., 2008). Флексибилна организациона структура омогућава МСП брзо прилагођавање на новонастале, непредвидиве околности (Garengo и сар., 2005). Ова предузећа су спремна да брзо реагују и прилагоде се новим захтевима тржишта, искористе шансе из окружења и одбране се од претњи које им могу угрозити пословање. Одлуке се доносе брзо, на нове захтеве потрошача предузеће одговара новим или побољшаним производима и услугама.

Организацију засновану на малим тимовима карактерише и добар тимски рад, здрави међуљудски односи и подстицајна атмосфера за развој нових пословних идеја, дељење знања које подстиче иновативност (Van Hemert и сар., 2013). Уважавање индивидуалности и подстицање иновативности доводе до многобројних технолошких иновација, што је управо још једна предност МСП, у компарацији са великим пословним системима (Garengo и сар., 2005). Недостатак који произилази из пословања у оквиру малих тимова је неспремност МСП да преузму веће и сложеније пројекте, и да пласирају свој производ или услугу на глобалном тржишту.

Управо је локална оријентисаност још једна карактеристика МСП. Циљно тржиште ових пословних организација је локално, обзиром на недостатак ресурса и ограничење маркетинга на традиционалне локалне медије. То може бити мали, средњи или велики град, градска или сеоска средина (Sridhar & Wan, 2010). Географска локација на којој предузеће послује утиче на доступност ресурса, у виду извора финансирања, стручне радне снаге, пословних партнера, инфраструктуре и других пословних објеката (Dahlqvist и сар., 2000). Већина МСП послује само на једној локацији, било да је у питању малопродаја или сервис за пружање одређених услуга. Локација је веома значајан фактор раста, развоја и

опстанка МСП (Liedholm, 2002; Harabi, 2003). Ова предузећа развијају атмосферу поверења и посвећености запосленима и потрошачима, као и локалној заједници, карактером својих производа и услуга, и начином оперативног пословања. Управо умрежавање са потрошачима, добављачима, и професионалним удружењима доприноси одрживом пословању МСП (Lawson & Samson, 2001). Ипак, мањи број предузећа пласира и ван локалних оквира, чак и ван границе земље, на регионалном или глобалном тржишту. Често то превазилази капацитете МСП, која у циљу даље експанзије, прерастају у велике пословне организације.

Флексибилност МСП доводи до бржег препознавања тржишних трендова и нових потреба потрошача, у односу на велика предузећа која су гломазнија и спорија (Matejun, 2014). Нова тржишна кретања резултирају брзим трансформацијама процеса и организације МСП, као и алокације ресурса у складу са новим пословним циљевима. Прилагођавање подразумева и брзу специјализацију МСП, што им помаже да освоје ново тржиште, или задовоље нове потребе (Gherghina и сар., 2020). Околност која може спречити брзо прилагођавање тржишту је превелика посвећеност постојећим потрошачима, или другим стејкхолдерима. Извршење обавеза проистеклих из постојећих уговорних односа, уз недовољно расположивих ресурса који би се усмерили ка новом пројекту или новом тржишту, може довести до пропуштања пословних прилика (Rhee и сар., 2010).

Према *McMahon* (2001), МСП карактерише висока стопа гашења, чему доприноси њихова величина, од које зависе пословне перформансе. Ова предузећа имају једноставне процедуре оснивања, могу започети пословање са мало почетног капитала, са једним или неколико запослених, али у случају неуспеха започетих пословних подухвата брзо се гасе. Ниска аверзија према ризику, лоша процена тржишта, конкуренције или сопствених способности доприносе брзом пропадању МСП (Falkner & Niebl, 2015). Ослањање на стручност и вештине власника, или малог тима запослених, може резултирати недостатком потребног образовања и искуства, што доводи до проблема у пословању и гашења предузећа (Longenecker и сар., 2006). Често су извори финансирања теже доступни МСП, а сопствени капитал је често недовољан за динамичан раст који их карактерише, па је то још један разлог високе стопе њиховог гашења (Badulescu, 2010).

1.1.3. Организациони облици малих и средњих предузећа

Оснивање МСП, као и осталих пословних организација регулисано је Законом о привредним друштвима Републике Србије (2011). Закон о привредним друштвима усвојен је по угледу на стандарде који се примењују у Европској унији. МСП према одредбама овог Закона, оснивају се ради обављања делатности с циљем стицања добити (Бабић, 2008), и могу се организовати као следеће форме пословних организација, односно привредних субјеката (Закон о привредним друштвима РС, 2011):

- Друштво са ограниченом одговорношћу,
- Ортачко друштво,
- Командитно друштво,
- Акционарско друштво.

Свака од наведених форми организовања има своје специфичности, које одговарају сврси оснивања и делатности саме пословне организације. Избор организационе форме зависи од пословних потреба МСП. Примарно опредељење односи се на одговорност предузећа за обавезе из пословања. При оснивању у форми друштва са ограниченом одговорношћу, или акционарског друштва, за обавезе настале обављањем пословања гарантује се имовином пословне организације, зато се она називају друштва капитала. За разлику од наведеног, власници ортачких друштава и командитних друштава одговарају за обавезе настале из пословања целокупном личном имовином, па се ове пословне организације дефинишу као друштва лица.

Уколико се МСП оснива као друштво са ограниченом одговорношћу (скраћено ДОО), што је најчешће (Царић и сар., 2011), оснивач може бити само један, или предузеће може имати више оснивача. Као оснивачи могу се појавити физичка лица или пословне организације, у домаћем или страном власништву. Власник, или власници, оснивају предузеће уносом оснивачког капитала, у новцу, опреми или другом нематеријалном облику. Уколико има више оснивача, уложена средства не морају бити у истом износу, а према вредности унетог

оснивачког капитала, одређује се удео у власништву и управљању МСП, као и у расподели добити. Ризик и обавезе настале из пословања преносе се на власнике сразмерно висини капитала који су унели у предузеће при оснивању. Одговорност самих власника настаје у случају злоупотребе или штете коју су изазвали својим личним деловањем. Приликом оснивања у форми друштва са ограниченом одговорношћу, усваја се Оснивачки акт, којим се одређује оснивачки капитал, и удео власника у њему, право гласа, имовинско право, и друга права и обавезе власника новооснованог МСП. Уколико предузеће у форми друштва са ограниченом одговорношћу оснива само један власник, онда се доноси Одлука о оснивању (Царић и сар., 2011). Висина капитала потребног за оснивање малог или средњег предузећа у форми друштва са ограниченом одговорношћу, дефинисана је формално, у износу од 100 динара. Милосављевић (2012) сматра да овако низак износ не може бити гаранција за преузете пословне обавезе предузећа, већ води ка избегавању последица пословања са губитном и гашења пословних организација.

Зависно од потребе за већим капиталом за почетак пословања, МСП може се основати у форми акционарског друштва, када уређује свој капитал као акцијске улоге. Капитал се састоји из одређеног броја акција, којима је дефинисана номинална вредност. За разлику од друштва са ограниченом одговорношћу, висина капитала акционарског друштва је значајно већа, и износи минимално 3.000.000 динара (Закон о привредним друштвима, 2011). Капитал којим се оснива предузеће може бити у материјалној или нематеријалној форми (опрема или права). Материјалне и нематеријалне вредности остају трајно капитал акционарског друштва, док власници/акционари поседују акције и права из власништва над акцијама (Шогоров, 2003). Власници акција, односно власници МСП основаног у форми акционарског друштва, називају се акционари. Власници могу бити физичка или правна лица, резиденти или нерезиденти. Акционар може бити један, или их може бити више, тада у зависности од броја и вредности акција којима располажу управљају предузећем, и учествују у оствареној добити и сразмерној расподели дивиденде.

Као и у случају друштва са ограниченом одговорношћу, акционарска друштва одговарају за настале пословне обавезе својом имовином (Бабић, 2008), док власници предузећа немају одговорност, осим у случају злоупотребе или

губитка (Закон о привредним друштвима, 2011). Акционарска друштва од оснивачких докумената усвајају Оснивачки акт и Статут, док је и сама организација предузећа сложенија него у случају друштва са ограниченом одговорношћу, и подразумева скупштину, директора и надзорни одбор (Закон о привредним друштвима, 2011).

МСП може да послује у организационом облику ортачког друштва, када га оснивају најмање два физичка лица или две пословне организације, а може имати и више оснивача (Закон о привредним друштвима, 2011). Капитал предузећа чине улози власника, ортака, у форми новца, или неновчаних улога, ствари или права. Ортачко друштво представља друштво лица, што по Закону о привредним друштвима (2011) значи да за обавезе настале пословањем одговарају власници целокупном пословним и личном имовином. Одговорност ортака је солидарна и неограничена (Крагуљ, 2018). Закон не прописује минималну вредност улога која је потребна за оснивање ортачког друштва, али уколико МСП оснива више ортака, улози су једнаки. Позитиван пословни резултат се такође расподељује у једнаким деловима између власника/ортака, мада се може дефинисати и другачија расподела добити. Приликом оснивања МСП у форми ортачког друштва, доноси се Оснивачки акт (када је више власника) или Уговор о оснивању (када предузеће оснива један власник). Односи између више власника, учешће у управљању предузећем и расподела добити дефинишу се закључењем посебног уговора (O'Sullivan, 2008). За доношење пословних одлука потребна је сагласност свих власника, или већине, уколико је у питању регулисање редовног пословања.

Уколико предузеће за правну форму изабере командитно друштво, онда оно има најмање два власника са неједнаким правима и обавезама. У питању је предузеће које оснивају два или више физичка лица, две или више пословне организације, или је у питању комбинација власништва правних и физичких лица. Један од власника се дефинише као комплементар, он уноси оснивачки улог у новоосновано предузеће, за чије пословне обавезе одговара како унетом, тако и укупном личном имовином. Комплементар управља пословањем, доноси одлуке и заступа предузеће пред трећим лицима (Стојановић & Антић, 2004).

Командитор је други власник командитног друштва, који нема иста права ни обавезе као комплементар, иако приликом оснивања учествује у власништву са

истом висином капитала, у материјалној или нематеријалној форми. Командитор не учествује у управљању предузећем, нити одговара за пословне обавезе укупном имовином, већ само до висине уложеног капитала. Усаглашено са једнаким учешћем у капиталу, и комплементар и командитор учествују подједнако у расподели пословне добити или губитка предузећа.

1.2. Оснивање малих и средњих предузећа

Оснивање МСП условљено је развијеним правно-економским оквиром у националној економији, што подразумева развијене институционалне и инфраструктурне услове, стабилно макроекономско окружење, и бројне друге повољности (Gossain & Kandiah, 1998; Blackburn, 2005; Cohen, 2006). Институционалне и инфраструктурне препреке ометају раст и развој МСП и подизање степена конкурентности националне економије.

Пословање МСП условљено је како њиховим интерним карактеристикама, које представљају интерне факторе од значаја за одрживо пословање и профитабилност; тако и екстерним факторима (Beck & Demirguc-Kunt, 2006). Процена и прилагођавање екстерним факторима окружења неопходно је приликом оснивања МСП, као и касније током свих фаза пословног животног циклуса. Стварање подстицајног пословног окружења, прилагођено пословању и развоју малог бизниса, један је од основних предуслова за оснивање већег броја МСП, њихово успешно пословање, и допринос стопи привредног раста и смањењу незапослености у Републици Србији (Илић, 2018).

У Републици Србији велики број фактора екстерног окружења делује као ограничење, а не као подршка оснивању МСП. Доступност финансијских средстава за почетак пословања, регулаторни и порески систем, отежано ангажовање стручне радне снаге, нека су од основних ограничења која отежавају оснивање предузећа (Verends и сар., 2014; Arbussa и сар., 2017). Стварањем повољних макроекономских услова, националне економије подстичу оснивање и успешно пословање МСП, олакшавају им усмеравање на потенцијале екстерног окружења и избегавање неповољних фактора. Екстерни фактори окружења, према

доступној литератури (Ho, 2014; Yuksel, 2012) обухватају политичке, економске, друштвено-социјалне, технолошке, еколошке и правне (легислативне) факторе, а за оснивање МСП значајни су како појединачно, тако и са аспекта њихове међузависности (Collins, 2012). При оснивању предузећа и започињању пословања, анализа макроекономског окружења је од виталног значаја за свако МСП.

Политички фактори екстерног окружења представљају стабилност политичке ситуације, као и начин на који мере и интервенције државе утичу на подстицање оснивања МСП (Marinović Matović, 2020; Marinović Matović & Arsić, 2020). Спремност политичких структура на националном и локалном нивоу да подстичу капиталне инвестиције могу бити од великог утицаја на пословање новооснованог предузећа. Политички фактори могу имати различит утицај на повољну пословну климу, неки немају утицај на одлуку о оснивању предузећа, неки могу бити кључни и утицати на то да предузеће са успехом започне и знатно унапреди своје пословање, док одређени фактори са наглашеним негативним дејством могу довести одрживост пословања у питање. Политички фактори обично немају превелики утицај на оснивање малих и средњих предузећа, и обично је њихов утицај позитиван, односно ови фактори могу значити пре свега шансе за оснивање ових предузећа, њихов развој и раст (Serel и сар., 2019). Насупрот новооснованим МСП, велика предузећа знатно су више изложена политичким факторима. Фактори екстерног окружења политичког карактера који имају најзначајнији (било позитиван, било негативан) утицај на оснивање МСП односе се на политичку стабилност, спољнотрговинску политику, пореску политику, радно право и трговинска ограничења (Serel и сар., 2019). МСП требају да предвиде ефекте политичких фактора на њихово пословање и да се на време прилагоде и дефинишу стратегију свог будућег пословања.

Сагледавање економских фактора окружења приликом оснивања МСП обухвата пре свега анализу тржишта на коме ће предузеће пословати, анализу броја потенцијалних купаца, куповне моћи становништва и присуство конкуренције (Vanham, 2010). Економски фактори подразумевају макроекономске показатеље на тржишту на коме ће пословати предузеће, који укључују економски раст, бруто домаћи производ (БДП), каматне стопе, девизни курс, инфлацију и сл.

(Bekeris, 2012). Адекватна анализа потенцијалног тржишта има кључни значај у правилном планирању оснивања МСП. Приликом сагледавања тржишта пре свега треба поћи од броја потенцијалних купаца и њихове куповне моћи односно величине тржишта на коме се наступа, као и дела тржишта које се заиста може преузети. Приликом оснивања, МСП не може очекивати да оствари велико тржишно учешће, осим уколико нема иновативан производ за који не постоји јака конкуренција (Ismail и сар., 2014).

Највећи изазови при оснивању предузећа су економски фактори, јер новооснована предузећа имају потешкоће да јасно и прецизно сагледају величину и потенцијал тржишта на коме ће пословати. Мањак аналитичности и квантификације тржишта доводи до недовољно прецизног пројектованог плана продаје и раста пословања. Економски фактори представљају један од кључних екстерних фактора који морају бити до најситнијих детаља анализирани и прецизно квантификовани. Приликом оснивања предузећа, власник мора бити свестан величине тржишта на коме наступа, његових потенцијала, као и могућности проширења тржишта на коме нуди своје производе и услуге (Ristovska & Ristovska, 2014). Стратегија пословања МСП ће се разликовати и прилагодити тржишном потенцијалу, било да је тржиште ограничено само на један део насеља у граду, цео град, регион, или се бави интернет продајом која нема тржишних ограничења. Управо детаљно сагледавање величине и квантификације тржишта, у смислу одређивања потенцијала тражње, треба да представља основ за одлуку о оснивању предузећа и касније дефинисање пословних планова. Као веома важан аспект економских фактора, неопходно је да МСП сагледају детаљно конкуренцију на тржишту на коме ће пословати. Стопа гашења МСП је висока, а као неки од најчешћих узрочника томе наводе се недовољно истраживање тржишта и конкуренције (Sitharam & Hoque, 2016).

Друштвено-социјални фактори анализирају се приликом оснивања МСП у контексту демографске структуре тржишта (број становника, прираштај, полна и старосна структура, занимања потрошача), навика потрошача (стил, мода, приоритети, жеље потрошача), друштвених трендова и културних аспеката екстерног окружења (Marinović Matović, 2020; Marinović Matović & Arsić, 2020). Савремено тржиште карактеришу јако брзе технолошке промене, па се мењају и

потребе потрошача, њихов начин понашања и навике куповине. МСП требају бити спремна да прилагоде своје будуће пословање друштвено-социјалним факторима окружења, уколико не желе да угрозе потенцијално тржиште и продају својих производа или услуга. Адекватни демографско-социјални фактори могу имати изузетно позитиван утицај на оснивање МСП. Уколико благовремено препозна кретања на тржишту, новоосновано предузеће може адекватно усмерити своје ресурсе, конципирати понуду производа и услуга и остварити одрживо и дугорочно пословање (Vasileva, 2019).

Као и у случају економских фактора, приликом доношења одлуке о започињању пословања, МСП суочавају се са великим изазовом у смислу адекватног сагледавања друштвено-социјалних фактора. Недовољна дубина у анализи ових фактора доводи до лоших стратешких одлука и до пропуштања шанси на тржишту. Конкретно, МСП могу површно анализирати друштвене трендове, приоритете потрошача, или демографску структуру тржишта, што резултира отежаним планирањем продаје у вишегодишњим пројекцијама пословања (Rue & Ibrahim, 1998).

Технолошки фактори су од изузетног значаја за оснивање МСП, из разлога веома брзог развоја технологије и примене нових технолошких достигнућа. Пословање новооснованог МСП зависи у мањој или већој мери од примене нових технолошких достигнућа. Правилно сагледавање технолошких фактора који трансформишу савремено пословање, може јако утицати на формирање стратегије предузећа у будућем периоду и саме оперативне процесе (Cascio & Montealegre, 2016). Уколико ће пословање новооснованог предузећа захтевати примену најновијих технолошких достигнућа, то мора бити део његове будуће стратегије и финансијског плана у смислу прибављања потребног капитала и континуираних инвестиција. Савремена технолошка достигнућа представљају велику шансу за оснивање и убрзани развој МСП, и могу обезбедити конкурентску предност на тржишту (Nguyen и сар., 2017). Појава нових технологија може представљати и велику претњу по новоосновано предузеће, уколико није у могућности да прати технолошке иновације и имплементира их у будуће пословање.

Еколошки фактори, или фактори животне средине, постају све важнији за оснивање МСП, због све веће оскудице сировина, повећања свести о заштити

животне средине и неопходности рециклирања отпада (Business to you, 2016). Томе доприноси и интензивнији развој „зелене технологије“ и коришћења алтернативних извора енергије (Shaikh, 2017). Утицај ових фактора је на неке делатности јако велики, док код неких може бити без значајнијег утицаја. Еколошке факторе треба адекватно анализирати и одредити степен њиховог утицаја приликом оснивања МСП.

Правни или легислативни фактори имају јако велики значај за оснивање МСП и почетак пословања. Ови фактори се сагледавају у контексту правне регулативе, пореских прописа, закона о раду и других закона у оквиру којих новосновано предузеће треба пословати (Marinović Matović, 2020; Marinović Matović & Arsić, 2020). Правни фактори су значајни и за саму процедуру оснивања МСП.

Приликом оснивања МСП у Републици Србији, кључна препрека је компликована и обимна процедура пред надлежним институцијама. Иако је већ спроведен одређени напредак у смислу једноставније процедуре оснивања предузећа и регистрације власништва, потребно је у даље реформе укључити све институције које учествују у овом процесу и обезбедити координацију њихових активности. Реформе ради смањења административних процедура за оснивање предузећа спроведене су у Републици Србији 2004.године, када је и основана Агенција за привредне регистре (АПР, 2021а). Тиме је олакшано оснивање предузећа, које управо и започиње регистрацијом власништва и подношењем регистрационе пријаве у АПР. Процедуре за оснивање предузећа усклађене су са европским стандардима, чиме се оснивање и регистрација пословних организација врши брзом и једноставном процедуром, из које су елиминисани сви контролни механизми, непотребни пре почетка пословања. Оснивање МСП може се извршити и електронски, на сајту АПР, при чему је потребан: квалификовани електронски сертификат (електронски потпис); читач електронских картица; *NEXU* апликација за електронско потписивање; и платна картица, за плаћање регистрационих такси (АПР, 2021б).

У циљу унапређења макроекономског окружења, Република Србија треба да се ослони на позитивна искуства других транзиционих националних економија,

поклањајући посебну пажњу јачању институционалних капацитета и дефинисању јасних приоритета у смислу подстицања развоја МСП.

1.3. Специфичности управљачке функције у малим и средњим предузећима

Управљање МСП претпоставља одрживо и профитабилно пословање, комбинацију власништва и менаџмента и један је од одлучујућих фактора за њихов раст и развој (Diabate и сар., 2019). Управљачки процес у МСП одликује проактивно деловање, прихватање промена и коришћење шанси из екстерног окружења, што води ка пословном успеху. МСП обликују визије и предузетнички дух власника/менаџера, она су иновативна, оријентисана на раст, подстичу едукацију и креативност запослених, брзо се прилагођавају променама екстерног окружења (Кегг и сар., 2017).

Специфичност управљачке функције у МСП управо се заснива на чињеници да је менаџер уједно и власник предузећа, сноси и личну материјалну одговорност у случају лоших пословних перформанси, за разлику од менаџера великих предузећа (Azari и сар., 2017; Huang и сар., 2013). Стопе гашења МСП врло су високе у свим националним економијама, а као један од узрока неуспеха у пословању истиче се управо недостатак образовања и менаџерских вештина власника предузећа (Razak, 2011). Максимални развојни потенцијал МСП може се постићи унапређењем менаџерских компетенција њихових власника. Управљање малим и средњим предузећима подразумева поседовање адекватних управљачких знања, вештина, способности и става, као и њихово константно усавршавање и надограђивање (Popescu и сар., 2020).

У савременим условима високе тржишне конкурентности и сталних промена, успех у пословању подразумева креативне и иновативне управљачке вештине, усмерене ка задовољењу потреба потрошача и одржавању сталног раста и развоја (Zahra и сар., 2014). Исти захтеви претпоставка су успеха великих предузећа, међутим, кретивно и иновативно управљање од много већег је значаја

за МСП, јер иновативност и прилагодљивост представљају њихове основне карактеристике и условљавају успех у пословању (Islam и сар., 2011).

Специфичност управљања МСП заснива се на иновативности, што представља извор њихове конкурентности, опстанка и одрживог пословања. Специфичност управљачке функције у МСП огледа се у заснивању одлука менаџера на ранијим стратегијским изборима (Huang и сар., 2013), посебно ако су прошли избори водили ка пословном успеху. Претходно пословно искуство може навести менаџере МСП да преферирају одлуке којима избегавају промене, јер страх од неуспеха надвладава њихову жељу за потенцијалним успехом (Arbussa и сар., 2017).

Менаџмент МСП одликује плитка организациона структура, или непостојање разумејене хијерархије, којом се подстиче комуникација и дељење знања међу запосленима (García-Morales и сар., 2007). Власник/менаџер директно комуницира са члановима свог тима (Durham и сар., 1997), захваљујући његовој активној улози у оперативном пословању (Durham и сар., 1997; Yukl, 1998). Организација се обликује према склоностима, искуству и субјективном приступу власника/менаџера, који је углавном одговоран за стратегијске одлуке (Gherardini и сар., 2017). Процес доношења одлука је брз, али условљен знањем и стручношћу власника/менаџера (Gherardini и сар., 2017), при чему се стратегијске одлуке често доносе на основу интуиције и субјективне процене (Osiyevskyy и сар., 2015).

Према закључцима ранијих студија менаџери МСП су склони ка доношењу конзервативних пословних одлука у кризним условима, ка избегавању ризичних улагања, што резултира нижим стопама раста и развоја (Lazonick, 2014). Специфичност управљања МСП је оријентација једног броја менаџера ка краткорочним пословним циљевима, чиме се угрожава њихово дугорочно одрживо пословање и профитабилност (Bailey и сар., 2014).

Разлике у управљању МСП условљене су персоналним карактеристикама власника/менаџера (Kelchner, 2019), као и фазом животног циклуса предузећа (Kurochkina и сар., 2019). Управљачке одлуке могу бити усмерене ка специјализацији пословања, са циљем опстанка у условима интензивне конкуренције и раста и развоја у будућем периоду. Менаџер може доносити управљачке одлуке које ће усмерити предузеће ка сарадњи и умрежавању са

другим МСП, или кооперацији са великим предузећима, чиме се такође постиже успешно прилагођавање захтевима тржишта (Ristovska & Ristovska, 2014). Овакве управљачке одлуке су карактеристичне за МСП и засноване су на недостатку расположивих ресурса.

Управљање МСП може се заснивати на карактеристикама људског капитала којим оно располаже, када власник/менаџер доноси одлуке којима се подстиче продуктивност и иновативност. Наведене управљачке одлуке се најчешће примењују са циљем прилагођавања променљивим условима из окружења, а често се комбинују ради постизања најбољих пословних резултата. Људски капитал сматра се кључним елементом у побољшању пословних перформанси организације, одржању конкурентске предности и повећању ефикасности (Pasban & Nojedejeh, 2016). Обим знања, информација, иновативности и креативности који поседује власник/менаџер МСП, утиче на квалитет његових управљачких одлука, чиме се повећава задовољство купаца и ствара конкурентска предност за МСП. Према Hendricks (2002), савремено окружење карактерише све већи значај знања и комуникације са купцима, па се људски капитал сматра продуктивним ресурсом уколико поседује адекватна знања, техничке вештине, креативност и искуство.

Управљање МСП разликује се у зависности од фазе животног циклуса и остварене динамике раста (Kurochkina и сар., 2019). Менаџмент предузећа која остварују интензиван раст, доноси одлуке које ће очувати стабилност пословања, док су за предузећа која су постигла врхунац свог пословања значајне одлуке које ће их што дуже задржати на позицији високе профитабилности, примењујући циљну маркетинг стратегију (Camilleri, 2018). За менаџмент МСП која имају пад профитабилности, или остварују губитак, значајно је донети одлуке о реорганизацији или гашењу.

У фази интензивног раста и освајања тржишног учешћа, највећа пажња власника/менаџера усмерена је на развој производа или услуге, када су од највећег значаја знање и предузетничке вештине менаџера (Boldureanu и сар., 2020). У овој фази власник/менаџер углавном обавља самостално већину управљачких функција, планирање и организовање, обезбеђење потребних финансијских средстава и других ресурса, као и непосредан рад у процесу

производње или извршење услуга којима МСП задовољава потребе потрошача. Раст и развој МСП треба бити праћен усавршавањем управљачких вештина власника/менаџера, да би се адекватним одлукама предузеће усмерило ка новим стратешким циљевима, избегла стагнација и наставио континуирани напредак у пословању у складу са потребама тржишта (Cascio & Montealegre, 2016).

Постоје бројни фактори који обликују управљање МСП. Према *Anderson-у* (2009), три категорије фактора од значаја су за управљање МСП, стимулисање њиховог развоја и одрживог пословања: персоналне карактеристике власника/менаџера; мотивисаност и циљеви власника/менаџера; улога и понашање власника/менаџера. Према *Haron и сар.* (2015) различити фактори детерминишу ефективност управљачког процеса у МСП: вештине и искуство власника/менаџера и других запослених са управљачким одговорностима; величина и структура предузећа у складу са развојном фазом; екстерно тржиште.

Са развојем МСП неопходно је ангажовати професионални менаџмент који преузима управљачку улогу (Hoffman и сар., 1998). Професионалним менаџерским структурама треба дати слободу у процесу доношења одлука. Уколико власник само формално пренесе управљање на професионалног менаџера, дуплирање управљачке функције представља фактор ограничења за раст и развој МСП (Kallmuenzer, 2015). Пренос одлучивања на професионални менаџмент може бити дуготрајан процес, јер стратегија МСП увек осликава личне визије власника.

2. СПЕЦИФИЧНОСТИ ПОСЛОВАЊА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У УСЛОВИМА КРИЗЕ

Утицај кризе изазване *Covid-19* пандемијом и примењене мере сузбијања довели су до великог смањења економске активности, између осталог и због изостанака запослених са радних места, или привремене обуставе рада у предузећима. Под утицајем *Covid-19* пандемије, велики број МСП обуставио је пословну делатност и смањио број запослених, што је водило ка новим кризама са озбиљним социјално-економским последицама (Nicola и сар., 2020).

За целовити увид у пословање МСП у условима кризе, неопходно је утврдити теоријски концепт кризе, као и специфичности *Covid-19* пандемије као узрочника глобалне економске кризе. Сходно томе, најпре ће се анализирати појам, типологија и узроци настанка криза. Затим ће се утврдити специфичности кризе у условима *Covid-19* пандемије, њени макроекономски ефекти, као и њен утицај на економску активност у Републици Србији, пре свега на пословање МСП. Посебна пажња усмериће се на значај управљања кризом у МСП за њихов опстанак, одрживо пословање и профитабилност.

2.1. Детерминанте пословне кризе

Кризе представљају друштвену претњу на глобалном, националном или локалном нивоу, и утичу на животе људи, њихову имовину, и друштво у целини. Кризе карактеришу бројна обележја и догађаји који се јављају насилно, сложено и изненађујуће, великом брзином, уз недостатак правих информација, које изазивају збуњеност и страх (Al-Ajlouni, 2009; Shaluf & Said, 2003).

Кризе представљају претњу људским животима, основним вредностима друштва или функционисању система, које се морају хитно решавати у условима велике неизвесности (Rosenthal и сар., 2001). Друштво, организације и појединци суочавају се са окружењем које се брзо мења, погађају их сложени проблеми и потешкоће (Strauß & Jonkman, 2017). Учесталост, природа и последице криза на

глобалном нивоу се непрекидно мењају (Missiroli, 2006; Posner, 2004; Robb, 2007), што представља изазов за политичке и административне структуре.

2.1.1. Појам кризе

Различите кризе погађају друштва и попримају комплексне облике. То могу бити сајбер напади; природне катастрофе као што су поплаве, земљотреси; политички сукоби као што су I и II светски рат; епидемијске болести, као тренутно актуелна пандемија *Covid-19*; економске кризе као велика депресија 1929-1933. године, финансијска криза 2007. године, и глобална економска криза 2008-2009. године (Nazaа и сар., 2021).

Бројни теоретичари покушали су да одреде појам кризе (Boin & Hart, 2003; Perry, 2006; Deverell, 2010). Овај појам потиче од грчке речи “*krisis*” што представља интензивне потешкоће, опасности, неслагања, забуне или патње, када се проблеми морају решити, или важне одлуке донети (Cambridge University Press, 2021). У стручној литератури постоје различите дефиниције, које се заснивају на основним обележјима криза и њиховим последицама. Тако *Mishra* (1996) дефинише кризу као велику претњу, без много времена за одговор. *Weick* (1988) сматра да су основна обележја кризе мала вероватноћа, велики утицај и претња основним циљевима. *Hermann* (1963) сматра да је криза изненадна претња приоритетним циљевима, при чему је време за одговор ограничено. *McConnell & Drennan* (2006) утврдили су да је криза неочекивана претња велике неизвесности, која захтева хитност у доношењу одлука. *Brockner & James* (2008) заснивају дефиницију кризе на малој вероватноћи настанка, двосмисленим околностима, која представља изненађење и захтева брзу одлуку за побољшање настале ситуације. *Veil* (2011) дефинише кризу као неуобичајени догађај високог нивоа несигурности који представља претњу.

Према *Drennan & McConnell*-у (2007) криза се дефинише на различите начине захваљујући њеном виђењу од стране појединаца, а тумачење кризе се разликује у зависности од њихових веровања, разумевања и одговорности. Са

овим ставом сагласан је и *Mitroff* (2001), који сматра да индивидуална перспектива одређује дефиницију кризе.

И поред великог броја дефиниција, принципи на којима се оне заснивају су слични. Пре свега, криза је догађај са великим утицајем на одрживост појединаца или организација (*Pearson & Clair*, 1998). Затим, криза изазива штетне последице или представља претњу, јер се јавља брзо и без упозорења (*Coombs & Holladay*, 2001; *Youngson*, 2001). Коначно, криза је има негативно дејство на организације, компаније, индустрију, на заједницу, промет робе и услуга (*Fearn-Banks*, 2002). *Heath & Millar* (2004) дефинишу кризу као неблагоприятан, али предвидив догађај који има стварне или потенцијалне последице по интересе различитих актера. Кризе су при томе често лоше структуриране и сложене природе (*Mitroff и сар.*, 2004).

Leidner и сар. (2009) сматрају да кризе карактеришу нетривијалне претње животу, благостању или другој значајној имовини и вредностима, непредвидљивост и хитност. *Mitroff* (2005) сматра да кризни догађаји представљају изненадне проблеме на свим нивоима организације, као и интелектуални, физички, морални и ментални застоји. Према *Boin и сар.* (2005) сваку кризу карактеришу претња, неизвесност и осећај хитности.

Према *Paraskevas-у* (2006), појам кризе разликује се у зависности од контекста у коме се посматра. *Elliott & Macpherson* (2010) слажу се да дефинисање кризе зависи од њеног обухвата и њених учесника. Неслагање око дефинисања кризе према *Elliott & Smith-у* (2006) проистиче из начина формулисања.

Последњих година доводи се у питање дефинисање кризе као догађаја мале вероватноће. *Coombs & Holladay* (2012) у својој студији заступају став да ће се друштво, организације и појединци, у глобалном окружењу често суочавати са догађајима велике вероватноће, али малог утицаја, који остварују различите врсте претњи.

У организационом контексту, појам кризе може се различито дефинисати. Према *Pearson & Clair-у* (1998) криза је догађај мале вероватноће, великог утицаја, којим је угрожено одрживо пословање организације и који се одликује двосмисленошћу узрока, ефеката и сложеног начина решавања. Криза се

дефинише и као догађај који карактеришу велике последице, мала вероватноћа, који је праћен ризиком и неизвесношћу, и нарушава уобичајено пословање (Gregory, 2005). Raftari и сар. (2011) кризу описују као догађај који нарушава постојећи систем поретка, његове делове, и његову стабилност. Међународни институт за кризе и катастрофе и управљање ризицима (*International Institute for Crisis and Disaster and Risk Management ICDRM/GWU*) закључује да је криза прекретница, односно нестабилно стање у којем предстоје нагле или одлучне промене (ICDRM/GWU, 2009).

Сумирањем наведених теоријских ставова уочава се заједничка дефиниција појма кризе. Криза је изненадан непредвидив проблем, који се одмах мора решавати; криза је догађај са великим утицајем, који захтева доношење критичних одлука у условима неизвесности. Иако се дефиниције могу разликовати, криза се сагледава као озбиљна претња кључним елементима система, непредвидив догађај, који поставља нестандартне захтеве пред организацију и појединца.

2.1.2. Типологија криза

Кризе се разликују у зависности од истакнутих карактеристика које их одликују, што је основ њихове типологије. Осим посебно истакнутих карактеристика, кризу обично прате и секундарна својства, која представљају примарно обележје других криза. Типологија се врши на више начина, а најчешће на основу иницијалног догађаја који је изазвао почетак кризе.

Бројни теоретичари категоришу кризе, одређени их деле у зависности од њиховог карактера или процеса формирања; други их класификују према покретачком разлогу или извору; или се кризе сортирају према њиховом утицају или последицама. Постоји велики број различитих типова криза, али се оне углавном сврставају у две главне категорије: индустријске и природне кризе (Cretu & Alvarez, 2011). Природне кризе настају природним дејствима, док су индустријске, или технолошке, кризе оне у којима су организоване индустријске активности извор велике штете по људски живот и природно и друштвено

окружење (Smith & Elliot, 2006). Ово је најстарија типологија криза, при чему индустријске, односно технолошке, представљају кризе чији је узрок човек и његово деловање, док су природне кризе провоциране различитим природним појавама (Rosenthal & Kouzmin, 1997). Кризе које проузрокује човек су на пример: авионска или железничка несрећа, инцидент у фабричком постројењу, или терористички напад; док су природне кризе цунами, лавина, клизишта, земљотреси, ерупције, тајфуни, поплаве и сл. (Nogueira, 2016).

Према карактеру кризе, *Perrow* (2007) је проширио наведену поделу, па у свом истраживању дефинише три врсте кризе: природне, индустријске и терористичке кризе. Према покретачком догађају, *Lewis* (2006) разликује кризе које су изазване дејством човека, природне и инфраструктурне кризе.

У складу са ставовима *British Standards Institution* (2011) кризе се могу поделити на изненадне и тињајуће. Изненадне кризе карактерише њихов неочекивани и брзи почетак. Оне ескалирају врло брзо, често као резултат озбиљног иницијалног инцидента, док су тињајуће кризе оне чији утицај расте, понекад неприметно, током одређеног временског периода, при чему се знаци потенцијалне кризе игноришу или погрешно схватају (*British Standards Institution*, 2011).

Rike (2003) сврстава кризе у природне, социјалне, и кризе изазване дејством човека. *Rosenthal & Kouzmin* (1997) сматрају да савремене кризе настају комбинованим деловањем више утицаја, и да је тешко извршити јасну поделу криза на бази узрока њиховог настанка.

Постоје и другачије типологије криза, као што је подела на националне и међународне, епизодне или сталне, корпоративне и јавне кризе (*Rosenthal & Kouzmin*, 1997; *Hart и сар.*, 2001). *Mitroff & Alpaslan* (2003) извршили су поделу криза на намерне и нормалне, у зависности од тога да ли је криза изазвана намерним деловањем, или је у питању случајни инцидент, односно природна катастрофа.

Разврставање криза, у виду поделе према ширини подручја на којем се простиру, извршена је у студији *Nogueira* (2015), који их сврстава у локалне, националне, међународне и транснационалне кризе. Локална криза настаје у локалним оквирима, када локални органи могу да управљају последицама кризе.

Национална криза се дешава на националном нивоу, при чему се захтева интервенција државних органа. Међународна криза подразумева међународну сарадњу на санирању последица кризе. Транснационална криза дешава се ван националних оквира, када се у управљање последицама кризе укључују и међународне организације (Nogueira, 2015; Bartlett & Ghoshal, 1998; Hearn, 2004).

Подела криза може се извршити и према идентификованој групи жртава, на отворене, затворене и мешовите кризе (Nogueira, 2016). Отворене кризе резултирају великим бројем жртава, које се понекад не могу тачно ни утврдити. Затворене кризе такође као последицу имају велики број жртава, али је у питању затворена група прецизног броја. Комбинацију претходна два облика кризе представља мешовита криза (Nogueira, 2016).

Farantos & Koutsoukis (2015) предлажу поделу криза у зависности од њихових карактеристика, па их класификују у друштвено-политичке, економске, кризе након катастрофа и друге врсте криза. Друштвено-политичке кризе одликују се истакнутим социјалним и политичким карактеристикама (Farantos & Koutsoukis, 2015), као што су угроженост основних вредности човечанства, ограничено време за решавање и велика вероватноћа ангажовања у војним операцијама (Wilkenfeld и сар., 1995). Пример друштвено-политичке кризе је револуција, односно сукоб између присталица демократије и диктатуре (Voин и сар., 2005); грађански немири за освајање политичке моћи, или кризе заразних болести (Larsson и сар., 2009), кризе у сектору туризма повезане са природним катастрофама и другим инцидентима који негативно утичу на туристичке токове (Speakman & Sharpley, 2012) и друге разне безбедносне кризе (Hendrics & Van de Laar, 2013).

Кризе након катастрофа подразумевају природне катастрофе, разне несреће великих размера као индустријске несреће, ваздушне и морске несреће, глад и епидемије (Rosenthal & Kouzmin, 1997). Природне катастрофе представљају претњу великих размера за животе и имовину људи, укључијући и негативан утицај на економију (Veskoukis и сар., 2012). Кризе након катастрофа обухватају и еколошке катастрофе (Benamrane и сар., 2013).

Економске кризе на националном или глобалном нивоу утичу на доходак и имовину појединаца и обухватају све аспекте друштвене активности (Farantos &

Koutsoukis, 2015) и подразумевају период опадања након дугог периода стабилног раста (Vojn и сар., 2005).

Подела криза врши се и према њиховом примарном извору, на намерне и ненамерне (Ulmer и сар., 2007). Намерно изазване кризе настају деловањем тероризма, саботажама и насиљем; док су ненамерне кризе изазване природним катастрофама, епидемијама, или економским сломовима.

У организацијском контексту, *Sher* (2006) дели кризе на пет основних врста са којима се може суочити пословна организација. У питању су репутациона, производна, финансијска, имовинска и криза људских ресурса. Репутациона криза представља нарушавање јавног имица пословне организације. Производна криза настаје услед немогућности организације да задовољи потребе тржишта, односно губљење конкурентности. Финансијска криза дешава се услед промена на тржишту капитала, што доводи до повећања трошкова, смањења обртних средстава и остварења губитка у пословању. Имовинска криза настаје услед природне катастрофе или људске несреће; када организација губи имовину, чиме је угрожено њено пословање. Криза људских ресурса укључује недостатак компетентне особе или напуштање организације од стране кључних запослених (*Sher*, 2006).

Mitroff и сар. (1987) извршили су класификацију организационих криза, која се заснива на разлици између криза које настају унутар организације, и оних које настају екстерно, као и између криза са техничким или економским узроцима, и криза изазваних људским, организационим или социјалним факторима. Типологија организационих криза по *Mitroff* и сар. (1987) приказана је на слици 2.



Слика 2. Типови организационих криза

Извор: Mitroff, I.I., Shrivastava, P., Udwadia, F.E. (1987). Effective crisis management. Academy of Management, 1(4), 283-292.

Најприхваћенија типологија организационих криза је она коју заступају *Mitroff & Anagnos* (2001). Они кризе класификују у седам врста, према утицају, и то: економске, информационе, физичке, кризе људских ресурса, репутационе, психопатске и кризе природних катастрофа (*Mitroff & Anagnos, 2001*), што је приказано у табели 6.

Табела 6. Типологија организационих криза

Економска криза	Информациона криза	Физичка криза	Криза људских ресурса	Репутациона криза	Психопатске кризе	Природне катастрофе
Штрајкови запослених	Губитак власничких и поверљивих информација	Губитак кључне опреме, постројења и добављача	Губитак кључних извршилаца	Клевета	Подметања производа	Земљотрес
Нереди запослених	Лажна информација	Квар кључне опреме, постројења и машина	Губитак кључног особља	Оговарања	Киднаповање	Пожар
Велико опадање вредности акција и флукуација	Фалсификовање компјутерских података	Губитак кључних објеката	Повећање одсуствовања са посла	Неумесни вицеви	Узимање талаца	Експлозија
Пад берзе	Губитак кључне информације у вези са корисницима	Велики прекид у раду постројења	Пораст вандализма и акцидентата	Штета корпоративном угледу	Тероризам	Тајфун
Смањење зарада	/	/	Насиље на радном месту	Манипулисање корпоративним идентитетом	Насиље на послу	Ураган

Извор: Јузбашић, А. (2012). Кризни менаџмент и политика интегрисане заштите јавног интереса, докторска дисертација, Београд: Универзитет у Београду, Факултет Безбедности (према Aba-Bulgu & Islam, 2007; Mitroff & Anagnos, 2001)

Типологија криза врши се анализом иницијалног догађаја који је представљао почетак кризе. Свака криза има бројне различите карактеристике које прете појединцима и друштву. Истовремено, оне показују многа заједничка обележја, јер свака врста кризе угрожава живот, имовину, приходе и друштво у целини.

2.1.3. Узроци настанка криза

Узроци избијања криза су бројни и разноврсни. Кризе могу изазвати различите природне непогоде, намерно деловање човека, ненамерне грешке човека, грешке у функционисању система. У природне катастрофе убрајају се земљотреси, олује, поплаве, епидемије; намерно деловање човека су грађански и међународни сукоби, као и тероризам; ненамерне грешке човека и грешке у

функционисању система могу бити разни фабрички инциденти, као и економске кризе. Са развојем друштва умножили су се узроци избијања криза, па су тако у периоду пре индустријске револуције основни узроци криза, уз природне катастрофе, били међународни сукоби, док у савременом цивилизацијском друштву, уз природне непогоде, грешке у функционисању система постају иницијални кризни догађаји.

На основу типологије криза, коју је предложио *Nogueira (2016)*, могуће је утврдити дводимензионални матрикс узрока настанка криза. При томе, кризе се сврставају у оне чији је узрок човек и његово деловање и кризе изазване дејством природних сила; и са друге стране, на отворене, затворене и мешовите кризе, према величини људских жртава погођених дејством кризе (*Nogueira, 2016*). На основу наведене типологије, у табели 7 приказани су узроци настанка криза:

Табела 7. Типологија организационих криза

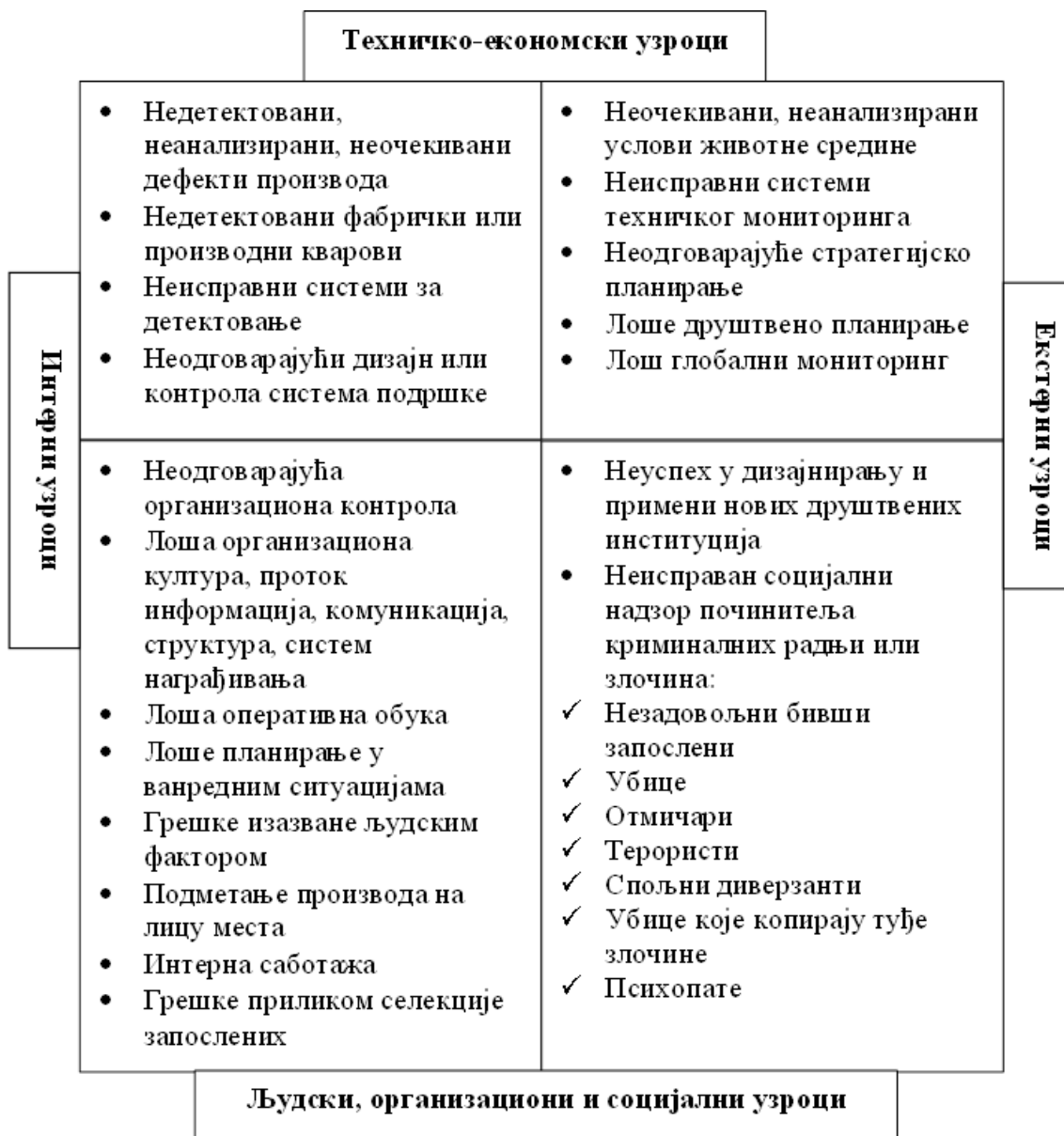
	Отворена	Затворена	Мешовита
Дејство природних сила	Лавине, земљотреси, ерупције, тајфун, шумски пожари, урагани, торнадо, поплаве, клизишта, олује, цунами	Клизиште у школи, Брод потопљен због олује, Торнадо у фабрици	Земљотреси у урбаним зонама
Дејство човека	Терористички напад у метроу или аутобусу, експлозија опасних материјала (хемијских, биолошких, радиолошких, нуклеарних и експлозивних)	Пад авиона, судар воза, поморска несрећа, фабричке несреће, терористички напад у авиону, на крстарењу, у возу	Пад авиона у стамбеном насељу, терористички напад у трговинским зонама (нпр. трговински центри, фабрике, хотели)

Извор: Nogueira, J.H.M. (2016). A crisis management framework for INTERPOL to manage transnational disasters, Doctoral Thesis, University of Liverpool

У складу са типологијом криза у седам врста, према *Mitroff & Anagnos-u (2001)*, дат је оквир узрока који доводе до избијања криза, и то: економских, информационих, физичких, криза људских ресурса, репутационих, психопатских, и криза природних катастрофа. Узроци који изазивају економску кризу су штрајкови и нeredи запослених, пад вредности акција, слом берзе и пад пословних зарада. Узроци информационих криза могу бити губитак поверљивих

информација или ширење лажних информација, манипулисање базама података, губитак података о кључним пословним партнерима. Физичку кризу изазивају разни узроци, као на пример губитак или велики квар опреме, губитак пословних објеката или кључних добављача, велики прекид у раду фабричких постројења. Криза људских ресурса јавља се у случају губитка кључних запослених, великог обима одсуства са посла, насиља или вандализма на радном месту. Репутациону кризу изазивају разни узроци, као клевете и оговарања, манипулисање корпоративним идентитетом и други догађаји који би могли наштетити корпоративном угледу и репутацији. Психопатска криза може настати дејством више узрока, међу којима су најчешћи тероризам, киднаповање, узимање талаца. Кризе природних катастрофа могу бити изазване дејством земљотреса, експлозије, пожара, или непогода у виду тајфуна и урагана (Mitroff & Anagnos, 2001).

Организациону кризу узрокују различити фактори, који потичу од унутрашњих или спољних организационих догађаја, или су техничко-економске природе, организационо-социјалне природе, или представљају догађај изазван људским дејством (Farantos & Koutsoukis, 2015). Различити узроци сваке од наведених врста кризе приказани су на слици 3:



Слика 3. Узроци организационих криза

Извор: Mitroff, I.I., Shrivastava, P., Udwadia, F.E. (1987). Effective crisis management. Academy of Management, 1(4), 283-292.

Пре него што се криза појави, јављају се рани сигнали упозорења на избијање кризе (Mitroff & Anagnos, 2001), при чему су понекад они веома слаби или су скривени и тешко их је открити. Знаци раног упозорења на наступање кризе не препознају се благовремено из више разлога, а обично су у питању (Seeger и сар., 2003):

- Слаби или неприметни сигнали,
- Извори кризних сигнала се не сматрају веродостојним,
- Сигнали су уграђени у рутинске поруке,
- Сигнали су систематски погрешно представљени,
- Сигнали не допиру до оговарајућих особа.

Благовремено препознавање и боље разумевање раних сигнала кризе од изузетног је значаја, у смислу правовременог детектовања предстојећих криза, како би регулаторни органи и други доносиоци одлука могли да планирају ефикасне мере за одбрану и превазилажење кризног утицаја.

2.2. Специфичности кризе у условима *Covid-19* пандемије

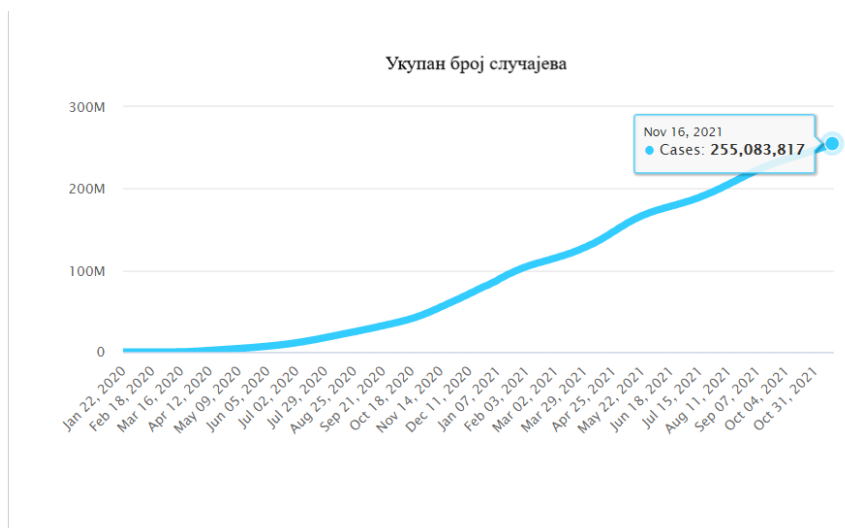
Пандемија *Covid-19* изазвала је озбиљне социоекономске ефекте (Atilgan, 2020). Пандемија која се проширила широм света изазвала је глобални економски шок у виду пада међународне трговине, смањења прилива страних директних инвестиција, обима производње и запослености. Развијене националне економије реаговале су различитим подстицајним пакетима привреди, док су сиромашне и транзиционе земље имале ограничене могућности за деловање, због већ оптерећених буџета. Посебно су се транзиционе земље суочиле са ванредним потребама за ресурсима, ради санирања последица здравствене и економске кризе (UNCTAD, 2020a).

2.2.1. Еволуција *Covid -19* пандемије

Пандемија неочекивано великих размера проширила се широм света током прве половине 2020. године. Идентификована је као нови коронавирус (тешки акутни респираторни синдром *Coronavirus 2*, или *SARS-CoV-2*), а касније је названа *Coronavirus Disease-19* или *Covid-19* (Qiu и сар., 2020). Коронавирус је потекао из Азије, али се брзо проширио на Европу и остале делове света, што је резултирало глобалним економским падом, већим од велике рецесије 2008-2009.

године, која је уследила након глобалне финансијске кризе 2007. Године (UNCTAD, 2020a). *Covid-19* првобитно се појавио у граду Вухан у кинеској провинцији Хубеи, а затим је брзо завладао широм света, што је резултирало људским жртвама и огромном економском штетом. Почетком априла 2021. године је било преко 130 милиона потврђених случајева инфекције вирусом *Covid-19* широм света, са преко 2,8 милиона смртних случајева (World Health Organization, 2021).

Према *Zhu* и сар. (2020), први случај инфекције вирусом *Covid-19* откривен је 8. децембра 2019. године на влажној пијаци у месту Вухан, главном граду кинеске провинције Хубеи. После тога, пријављено је неколико група пацијената до краја децембра 2019. године, а Светска здравствена организација је поводом вируса *Covid-19* 30. јануара 2020. године прогласила ванредну ситуацију по јавно здравље од међународне важности (World Health Organization, 2020). Ради спречавања брзог ширења *Covid-19*, земље широм света усвајају више мера чији је циљ спречавање даљег заражавања становништва, укључујући социјално дистанцирање (Fong и сар., 2020). Као део мера социјалног дистанцирања, предузећа, школе, места јавних окупљања требало је затворити; у многим земљама су уведене мере закључавања, уз ограничење путовања само за суштинске потребе (Brodeur и сар., 2020). Пандемија *Covid-19* има непропорционалан утицај на старије особе, посматрано из здравствене перспективе (Brodeur и сар., 2020). На слици 4 приказан је укупан број регистрованих случајева инфицирања вирусом *Covid-19* широм света, у периоду јануар 2020 – новембар 2021 године.

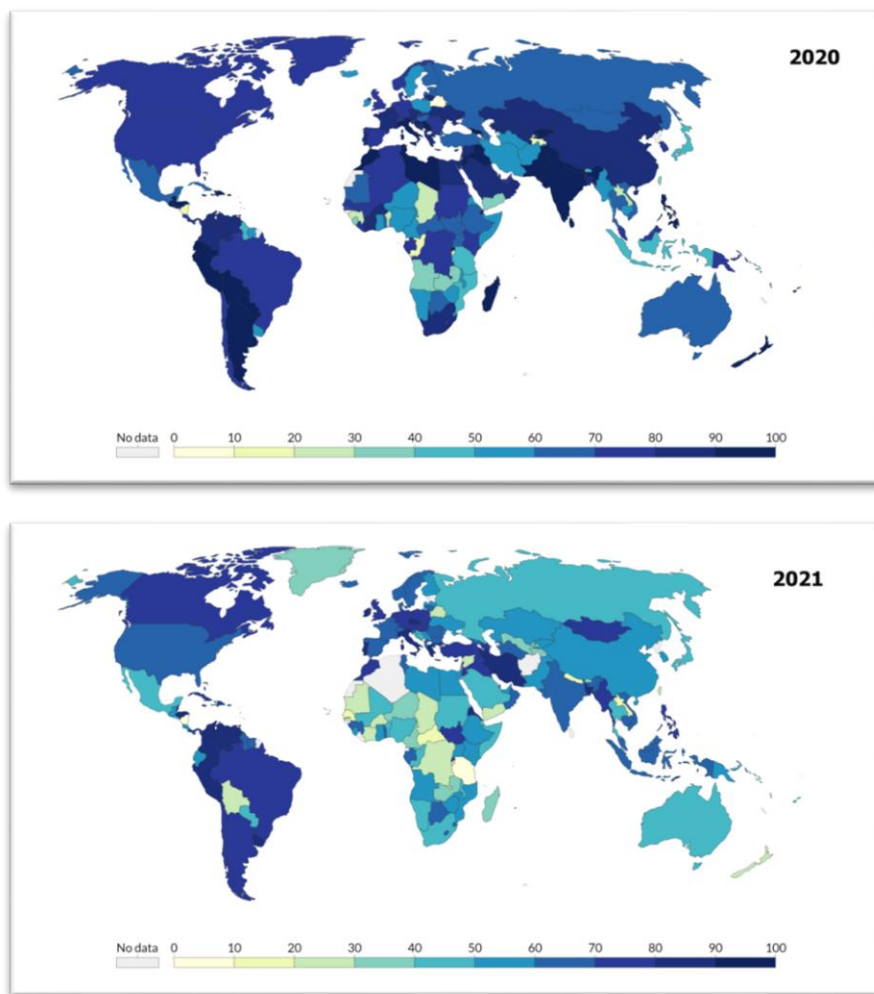


Слика 4: Укупан број регистрованих случајева *Covid-19* у свету (јануар 2020 – новембар 2021)

Извор: Worldometer. (2021). Coronavirus Worldwide Graphs, <https://www.worldometers.info/coronavirus/worldwide-graphs/#total-cases>

Као одговор на појаву *Covid-19* вируса на њеној територији, Кина је била прва земља која је увела строге мере сузбијања пандемије почетком фебруара 2020. године. Почетком априла 2020. године сличне мере су уведене у остатку света, мада са одређеним разликама у времену и примењеним ограничењима (OECD, 2020). Те мере, које су и данас на снази у већини земаља света, укључују ограничено кретање унутар земаља и преко граница, спровођење мера социјалне дистанце, попут затварања школа, затварања дела предузећа, ограничења јавних скупова. Предузете мере довеле су до економског застоја у већини земаља у размерама које нису виђене од Велике економске кризе, односно Велике депресије у периоду 1929-1939. године (OECD, 2020). Временски период и обим примењених стратегија за сузбијање *Covid-19* пандемије значајно су се разликовали од земље до земље, почев од напора за откривање и праћење контаката заражене особе, до озбиљних мера социјалне дистанце, укључујући националне и економске блокаде (Hale и сар., 2021). На слици 5 приказан је обим девет посматраних стратегија ограничења, примењених у свету, на скали од 1 до 100, при чему 1 представља непостојање ограничења, док је оцена 100 додељена најстрожим примењеним мерама. Девет ограничавајућих мера, чија укупна јачина

је посматрана, су: затварање школа; затварање радних места; отказивање јавних догађаја; ограничења јавних скупова; укидање јавног превоза; захтеви за боравак код куће; кампање јавног информисања; ограничења кретања у земљи; и контрола међународних путовања. Слика 5 приказује обим примењених мера за сузбијање *Covid-19* пандемије у свету, у временском размаку од годину дана (март 2020 – март 2021).



Слика 5. Обим примењених мера за сузбијање *Covid-19* пандемије у свету
(март 2020 – март 2021)

Извор: Hale, T., Angrist, N., Goldszmidt, R., Kira, B., Petherick, A., Phillips, T., Webster, S., Cameron-Blake, E., Hallas, L., Majumdar, S., Tatlow, H. (2021). A global panel database of pandemic policies (Oxford COVID-19 Government Response Tracker). Nature Human Behaviour. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01079-8>

Опште мере у вези са сузбијањем ванредне епидемиолошке ситуације изазване *Covid-19* вирусом наметнуте су са циљем превенције и заштите, односно смањења вероватноће излагања *Covid-19* вирусу. Превентивне мере подразумевале су избегавање нових инфекција, или спречавање ширења вируса на локацијама где је већ присутан. На организационом нивоу, мере су подразумевале ограничење уласка посетилаца, ограничавајући приступ локацијама и запосленима, уз изолацију оних који су испољили симптоме који указују на могућност инфекције вирусом *Covid-19* (Cirrincione и сар., 2020).

Многе државе су покушале да примене краткорочне мере, у виду повећавања спољног дуга и штампања новца како би ублажиле економски ефекат *Covid-19*. Централне банке су покушале да примене финансијске политике са циљем јефтинијег задуживања, како би се надоместио недостатак готовог новца током пандемијске кризе и подстакла потрошња (Adams & Walls, 2020). Мере социјалног дистанцирања, чији је циљ био спречавање даљег заражавања становништва, пореметиле су међународне ланце снабдевања, тржишта понуде и тражње. То је довело до појачаних турбуленција на финансијском тржишту и појачало утицај пандемије на националне економије. Већи обим задуживања пословних организација и становништва, током пандемије изазване *Covid-19* вирусом, изазвали су снажније економске поремећаје у поређењу са претходним познатим пандемијама (Boissay & Rungcharoenkitkul, 2020).

2.2.2. Макроекономски ефекти *Covid -19* пандемије

Пандемија изазвана *Covid-19* вирусом резултирала је значајним успоравањем макроекономских активности. Према првим прогнозама Међународног монетарног фонда (ММФ) (IMF, 2020a), очекивања су била да ће пад глобалне привреде износити око 3,0% у 2020. години. Очекивало се да ће контракција макроекономских активности бити већа него у периоду глобалне кризе 2008-2009. године. Међутим, у свом најновијем ажурирању (јануар 2021. године), ММФ ревидирао је своју прогнозу на 3,5% пада глобалне економије у 2020. години (IMF, 2021a). Извештај наводи као разлог за ажурирану прогнозу

јачи удар кризе од очекиваног у другој половини 2020. године. Макроекономске импликације су обимне и неизвесне, са различитим ефектима на тржишта рада, ланце снабдевања, финансијска тржишта и светску економију. Негативни макроекономски ефекти разликују се између националних привреда, у зависности од јачине примењених мера социјалног дистанцирања, дужине примене и степена усклађености. Поред тога, пандемија изазвана *Covid-19* вирусом, као и примењене мере ради сузбијања ширења инфекције, довели су до поремећаја менталног здравља, повећане економске неједнакости и негативног утицаја на одређене социо-демографске групе (Brodeur и сар., 2020).

Према *Baker* и сар. (2020), *Covid-19* пандемија довела је до огромне неизвесности, са којом се не могу направити историјске паралеле. *Coibion* и сар. (2020) извршили су у својој студији процену макроекономских очекивања у Сједињеним америчким државама, и потврдили да првенствено ограничење кретања, а не инфекција *Covid-19* вирусом, доводи до пада потрошње, пада запослености и повећане неизвесности.

Индустријска производња опала је у просеку за око 28% у земљама Г20 за само два месеца, у периоду фебруар-април 2020. године (OECDa, 2020). Прогнозе опоравка су и даље неизвесне и зависе од коначног стављања пандемије *Covid-19* под контролу, ефикасним третманом болести или широким обухватом процеса вакцинације.

Након избијања пандемије *Covid-19*, мере сузбијања резултирале су наглим падом запослености у свим светским економијама, јер су многи запослени отпуштени са посла, или им нису обновљени радни уговори. Према подацима Међународне организације рада (International Labour Organization, 2020a), у прва 3 месеца 2020. године (јануар-март), забележен је губитак од 5,4% глобалног радног времена, што је еквивалентно са 155 милиона радних места, у односу на четврти квартал 2019. године. Поређења другог квартала 2020. године и четвртог квартала 2019. године, показују да је глобално радно време мање за 14%, односно 400 милиона радних места (International Labour Organization, 2020a). Међународна организација рада је проценила да су губици радних места на глобалном нивоу у 2020. години износили 114 милиона, при чему је удео изгубљених радних сати

био највећи у Европи (6,0%), Сједињеним Америчким Државама (2,7%), и у арапским државама (1,7%) (International Labour Organization, 2020d).

За велики део становништва, а посебно за женску популацију, ово смањење плаћених радних сати замењен је повећањем времена проведеног у неплаћеним пословима неге као последица: затварања школа и вртића; смањења јавних услуга бригае за особе са инвалидитетом и старије особе; повећаних потреба за старањем о члановима породице који су оболели од вируса *Covid-19* (International Labour Organization, 2020b).

Са ширењем пандемије и затварањем великог броја радних места, један део радно способног становништва остао је без дела или целог прихода. Многи запослени морали су да прихвате краће радне сате и/или смањење плата у различитим индустријама. Према истраживачкој студији спроведеној крајем марта 2020. године, од стране *Adams-Prassl* и сар. (2020), 11% учесника у истраживању изгубило је посао због избијања *Covid-19* пандемије у САД, односно 8% у Великој Британији. Почетком априла удео незапослених порастао је на 18% (САД) и 15% (Велика Британија), док је у Немачкој 5% испитаника изгубило посао почетком априла 2020. године (*Adams-Prassl* и сар., 2020).

Слабије плаћени, често нискоквалификовани радници, били су посебно погођени током почетне фазе кризе. Ова група обухвата здравствене раднике (осим лекара), благајнике, раднике у производњи и преради хране, домаре и раднике на одржавању, пољопривреднике, достављаче и возаче камиона (ОЕСДа, 2020). Истовремено, запослени који нису имали сталне уговоре о раду, већ другачије облике запослења, били су веома изложени ризику губитка посла и прихода након избијања пандемије *Covid-19* (ОЕСДа, 2020). Обим ових података илуструје и чињеница да према проценама Међународне организације рада у 2020. години 1,6 милијарде запослених има неформално запослење, а да је криза изазвана *Covid-19* пандемијом остварила снажан негативан утицај са процењеним падом њихове зараде од 60% глобално (International Labour Organization, 2020c).

Женски део популације поднео је несразмеран терет макроекономских и социјалних ефеката кризе *Covid-19*. Жене су у великој мери радно ангазоване у здравству и нези, несразмерно их је погодио губитак посла, смањени радни сати, и

често су се суочавале са великим оптерећењем код куће током ограничења кретања и након тога (ILO-OECDa, 2020).

Аналитичари компаније *McKinsey & Company* проценили су да би пандемија *Covid-19* могла утицати на будуће тржиште рада на неколико начина (McKinsey Global Institute, 2021):

- Наставак рада на даљину. Према проценама *McKinsey & Company*, уколико би до 25% радника у развијеним економијама, и до 20% радника у економијама у развоју, наставили да раде од куће, то би смањило потражњу за јавним превозом, ресторанима и малопродајним објектима,
- Повећање нивоа електронске трговине. Ова промена довела би до смањења броја радних места у сектору туризма и забаве, у малопродајама и ресторанима, и до повећања број послова у дистрибутивним центрима,
- Убрзање увођења вештачке интелигенције и роботике. Значајне промене биће присутне на радним местима која захтевају физичку близину радника, као складишта, продавнице прехранбених производа, контакт центри и производни погони, чиме би се смањило присуство радника у пословном простору, и задовољиле потребе увећане потражње.

Према анализи ММФ (IMF, 2020b), опоравак глобалне економије започет је у трећем кварталу 2020. године, иако ће негативни утицаји кризе још дуго бити присутни у свим макроекономским сегментима. Процене ММФ су да ће приходи по становнику још неколико година остати нижи него што су били пре пандемије, што ће се негативно одразити на продуктивност (IMF, 2020b). Борба са пандемијом утицаће на мања издвајања националних здравствених система за друге болести; продуктивност ће бити угрожена гашењем предузећа; а пораст нивоа националних дугова ометаће потенцијално задуживање и улагање (IMF, 2020b).

Иако је глобални финансијски систем показао задовољавајући степен отпорности на утицај пандемије *Covid-19*, ММФ предвиђа да ће губитак економске производње на светком нивоу у периоду од 2020. до 2025. године износити 28 трилиона америчких долара, док ће само у туристичком сектору 120 милиона радних места бити трајно изгубљено (Wheatley, 2020). Економска

рецесија повезана са пандемијом довела је до раста задуживања у земљама у развоју (Wheatley, 2020), на које је здравствена криза посебно негативно утицала због ограничених финансијских ресурса којима располажу и бржег оптерећења здравствених система (CRS Report, 2021).

Макроекономски показатељи трећег квартала 2020. године наговестили су економски опоравак, иако је трајање кризе изазване пандемијом *Covid-19* тешко предвидиво. Кинеска економија је порасла за 4,9% у трећем кварталу 2020. године, највише услед раста индустријске производње и потрошње становништва (Hale и сар., 2020). Истовремено макроекономски опоравак у Европи и САД успорен је услед појаве нових сојева вируса *Covid-19* током четвртог квартала 2020. године, нових ограничења кретања, смањења друштвене и економске активности. Ажуриране прогнозе указују на дужи негативни утицај пандемије на глобалне макроекономске показатеље, са споријом стопом економског раста током 2021. и 2022. године (CRS Report, 2021).

Према подацима Бироа за економске анализе бруто домаћи производ САД пао је за 9,0% у периоду април-јуни 2020. године, у поређењу са претходним тромесечјем исте године (Bureau of Economic Analysis, 2020a), а затим порастао за 7,5% у трећем кварталу 2020. године (Bureau of Economic Analysis, 2020b). У четвртом кварталу 2020. године америчка економија порасла за 1,0% у односу на трећи квартал, па се процењује да пад реалног бруто домаћег производа САД износи 3,5% у целом посматраном периоду 2019-2020. године (Bureau of Economic Analysis, 2021).

Као један од показатеља економског утицаја пандемије, индекс *Dow Jones Industrial Average* (DJIA), заједно са осталим тржишним индексима, порастао је за скоро три процентна поена 9. новембра 2020. године, након вести да је вакцина против *Covid-19* вируса развијена (Telford & Shaban, 2020). Пораст тржишних индекса одразио је позитивну оцену инвеститора о најавама ефикасних вакцина против *Covid-19* вируса, као и потенцијалне додатне фискалне мере за подстицање економске активности, и услед изгледа за јачи економски раст у 2021. години (Smith и сар., 2020)

Националне економије реаговале су на макроекономску нестабилност изазвану пандемијом *Covid-19*, при чему су мерама економске политике покушале

да постигну равнотежу између решавања кризе јавног здравства и одржавања привредне стабилности. Примењене мере обухватиле су следеће активности националних економија (CRS Report, 2021; OECDb, 2020):

- Суочавање са буџетским дефицитима услед повећања расхода за подршку незапосленима и одржавање социјалне сигурности,
- Пружање финансијске подршке националним здравственим системима, финансирање збрињавања болесног дела становништва,
- Спровођење монетарне и фискалне политике којом се подстиче кредитна активност и свака економска активност, уз обезбеђење подршке одређеним секторима, највише погођеним утицајем пандемије,
- Спровођење фискалне политике за подстицање економске активности и подршку најтеже погођеним домаћинствима, при чему се водило рачуна о расту стопе инфлације, и потенцијалног уздржавања становништва од потрошње, због ограничених могућности за трошење, или због забринутости и штедње из предострожности,
- Интервенција централних банака и монетарних власти на тржиштима државног дуга и корпоративних обвезница ради стабилизације тржишта и осигурања ликвидности, уз ризик угрожавања способности тржишта да врше своје традиционалне функције одређивања цена и алокације капитала,
- Усвајање фискалне и монетарне политике ради суочавања са непосредним утицајем здравствене кризе, у комбинацији са политиком пружања помоћи домаћинствима, предузећима или локалним самоуправама,
- Различити национални приступи пружању економске помоћи радницима, који обухватају краткорочне програме осигурања за случај незапослености, и програме којима се чувају постојећа радна места, идентификовани као програми задржавања посла, чак и уколико би се она угасила након укидања програма подршке.

Захваљујући примењеним мерама економске политике, дошло је до опоравка неких од кључних економских показатеља, иако пандемија *Covid-19* и даље негативно утиче на глобални економски раст. Индекси финансијских

тржишта су се у великој мери опоравили од губитака у марту и априлу 2020. године, међународне цене нафте достигле су крајем фебруара 2021. године ниво пре пандемије, тржишта рада се стабилизују иако још увек велики број запослених не може да се врати на своје послове на начин као пре пандемије (CRS Report, 2021).

Општи макроекономски амбијент у Републици Србији био је задовољавајуће позициониран пре почетка кризе изазване *Covid-19* пандемијом. Бруто домаћи производ остварио је стопу раста од 4,2% у 2019. години, захваљујући повећању фиксних инвестиција, снажној активности у грађевинском сектору, као и повећању потрошње становништва (SeeNews, 2020).

Након избијања кризе *Covid-19*, индустријска производња у Републици Србији опала је за 15,9% на месечном нивоу у априлу 2020. године, иако је тај пад био мањи од просека забележеног у Европској Унији од 17,3% (SeeNews, 2020). Пандемија *Covid-19* погоршала је незапосленост у Републици Србији, где чак 47,6% свих запослених ради у секторима највише погођеним пандемијом. Према пројекцијама Светске банке, незапосленост је на нивоу Републике Србије достигла 13,4% у 2020. години, при чему се очекује њено благо смањење до 13% у 2021. години (SeeNews, 2020).

Проглашење пандемије *Covid-19* довело је до примене низа монетарних мера у Републици Србији. Први сет мера спроведен је од стране Народне банке Србије (НБС) у виду смањења референтне каматне стопе са 2,25% на 1,75%, марта 2020. године, да би њен ниво умањиван неколико пута, све до нивоа од 1%, децембра 2020. године (Народна банка Србије, 2020а). НБС прописала је и тромесечни мораторијум на све отплате по банкарским кредитима и уговорима о финансијском лизингу, обавезан за финансијске институције, уз сагласност корисника кредита. Мораторијум је увођен два пута, у априлу на период од 90 дана и у августу, на период од 60 дана (Народна банка Србије, 2020b).

Фискалне мере обухватиле су повећање плата од 10% у здравственом сектору, као и повећана буџетска издавања за здравство. Пензионери су добили једнократну финансијску помоћ од државе, док су сви пунолетни грађани примили једнократну новчану помоћ у висини од 100 евра (SeeNews, 2020). Влада Републике Србије издвојила је 200 милиона евра за подршку развоју

инфраструктурних пројеката, док је Европска унија одобрила пакет финансијске подршке Републици Србији од 93 милиона евра: 15 милиона евра за непосредне потребе и 78 милиона евра за краткорочне и средњорочне потребе (European Commission, 2020).

Република Србија је једна од држава Западног Балкана која је одобрила државне гаранције и директне зајмове МСП ради превазилажења последица кризе *Covid-19* (SeeNews, 2020). Мере за подршку пословању укључиле су пролонгирање измирења пореза и доприноса на зараде, за три месеца, за сва предузећа која послују у приватном сектору, при чему ће се ове обавезе отплаћивати у 24 рате током 2021. године. Држава је одобрила субвенционисање зарада, што је обухватило исплату минималних зарада за запослене у МСП у тромесечном периоду, као и исплату 50% нето минималне зараде у трајању од три месеца за запослене у великим предузећима. Укупан пакет економских мера у Републици Србији износи 11% БДП (SeeNews, 2020).

Према пројекцијама Светске банке и ММФ, очекивања су да ће се Република Србија опоравити од последица кризе изазване *Covid-19* пандемијом током 2021. године, и чак незнатно премашити ниво макроекономских показатеља из 2019. године. Најновије процене ММФ су да ће смањење реалног БДП у 2020. години износити само 1,1%, захваљујући дејству више фактора (IMF, 2021b). У првом тромесечју 2020. године Република Србија је забележила задовољавајући раст од 5,2% у поређењу са истим периодом 2019. године. Томе је допринела и структура привреде, са релативно великим уделом пољопривредне и прехранбене индустрије, које су биле мање погођене утицајем пандемије. Значајан допринос мањем паду бруто домаћег производа дале су и државне мере подршке предузећима у очувању радних места (IMF, 2021b).

Према пројекцијама ММФ очекује да ће БДП у Републици Србији достићи ниво од 5,5% до краја 2021. године. Упркос позитивним прогнозама, утицај пандемије и даље је значајан, што ће се одразити на висину реалног БДП и у 2022. години (IMF, 2021b).

Светска банка има опрезније пројекције, па предвиђа стопу раста БДП од 5% у 2021. години, односно 3,7% у 2022. години. У свом извештају, Светска банка истиче да је блага економска рецесија и пад БДП за 1% у 2020. години остварен

захваљујући великом програму фискалних подстицаја, од готово 13% БДП (World Bank, 2021).

2.2.3. Утицај Covid -19 пандемије на мала и средња предузећа

Криза изазвана Covid-19 пандемијом остварује снажан утицај на предузећа, запослене и начин њиховог пословања, што захтева радикалне мере државних органа за смањење пословних губитака и опстанак предузећа (Shafi и сар., 2020). Рад од куће, готово потпуно укидање пословних путовања, одржавање виртуелних састанака коришћењем разних апликација, веће радно ангажовање на дигиталним платформама, постали су део свакодневног пословног живота (Atilgan, 2020). Ради управљања кризом, многа предузећа су дигитализовала своје пословне процесе, што је истовремено омогућило безбедно радно окружење за њихове запослене (Atilgan, 2020). Кризу Covid-19 карактерише висок степен непредвидивости, уз немогућност организационог планирања превентивних активности, чиме се угрожава опстанак и одрживо пословање предузећа, угрожавају њихови циљеви, и захтевају брзе реакције (Gostin & Wiley, 2020).

Посебно су МСП веома осетљива на кризу, јер она углавном немају кризни план који би им омогућио да опстану током пандемије коју је изазвао вирус Covid-19 (Alves и сар., 2020). Уз развој алтернативних радних процедура, ради одржавања континуитета пословања, опасност од ширења пандемије Covid-19 захтевала је и испуњење здравствених и безбедносних протокола (Cora, 2020). Интерна комуникација у кризним условима требала се спроводити благовремено и коректно, уз програме подршке запосленима. Током кризе Covid-19 наглашен је значај правилне комуникације са потрошачима, запосленима, добављачима, инвеститорима и регулаторним институцијама. Правилна комуникација између осталог обухватала је увођење благовременог обавештавања о ефектима кризе на континуитет испоруке услуга и производа, који може бити угрожен због евентуалних прекида у снабдевању и производњи (Atilgan, 2020). Проактивна комуникација и предузимање брзих акција помаже при ублажавању негативних ефеката кризе Covid-19, и заштити репутације предузећа (Wang и сар., 2020).

МСП чине окосницу глобалне економије, ангажујући преко две трећине запослених на глобалном нивоу, односно до 90% радно активног становништва у земљама у развоју (International Labour Organization, 2020e). Криза *Covid-19*, и мере које су примењене на нивоу националних економија ради сузбијања ширења инфекције, утичу на пословање свих предузећа, међутим најрањивија су МСП, која располажу ограниченим финансијским и другим ресурсима (UNCTAD, 2020a). *Gourinchas* и сар. (2020) истражили су утицај кризе *Covid-19* на пословање МСП. Истраживање је обухватило 17 земаља (међу којима није била Република Србија), и потврдило просечну стопу банкрота МСП од 12,1% након избијања *Covid-19* кризе, уз услов одсуства државних мера, уз очекивања раста ове стопе у средњорочном и дугорочном периоду (*Gourinchas* и сар., 2020).

МСП су осетљива на кризу изазвану *Covid-19* пандемијом из више разлога, пре свега због ограничења ресурса и слабије позиционираниости на тржишту (*Alves* и сар., 2020). Пандемија је изменила пословно окружење и у већини случајева смањила потражњу за њиховим производима и услугама. Сектори који су највише погођени мерама ограничења кретања су они у којима послује велики број МСП, и то су сектори које карактерише људски контакт и интеракција, као што су делатност културе и уметности, модна делатност, туризам и авиоиндустрија (ITRE, 2021).

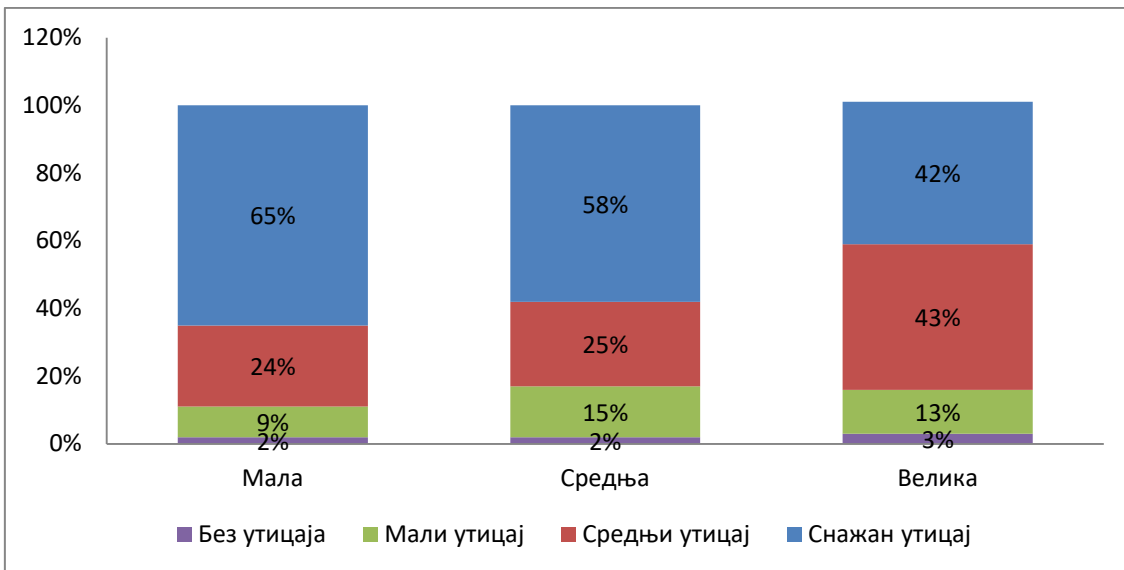
Знатан број МСП остварио је губитке у пословању, због обуставе рада услед мера ограничења кретања. Према резултатима 41 истраживања спроведених у више земаља широм света, о утицају пандемије *Covid-19* на мала и средња предузећа, више од половине посматраних предузећа претрпело је велике губитке, док је чак трећина предвиђала прекид пословања у року од месец дана (OECD, 2020c). Истраживање спроведено у земљама у развоју у Африци показало је да чак 4/5 МСП трпи значајан утицај пандемије *Covid-19*, у виду пада искоришћености капацитета на 30-40% (Economic Commission for Africa and International Economics Consulting, 2020).

Опстанак и одрживо пословање МСП, у условима *Covid-19* пандемије, зависи од трајања саме кризе, примењених мера ограничења кретања, програма за подстицај пословања, као и ресурса којима предузеће располаже. Распоживост ликвидних средстава од великог је значаја током периода кризе, посебно у

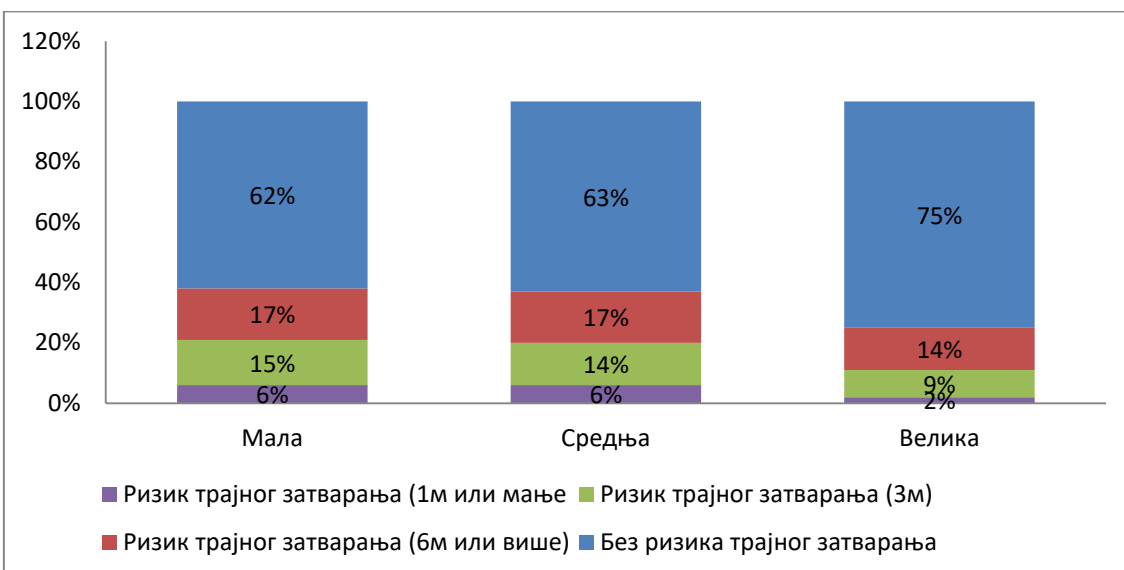
ситуацији неблаговремене државне подршке (Shafi и сар., 2020). Међународна финансијска корпорација (International Finance Corporation, 2014) изнела је податак да банкарски систем обезбеђује мање од трећине кредитних средстава, неопходних за пословање МСП.

Према истраживању UNCTAD (2020), МСП у значајно већој мери погођена су смањењем потражње за производима или услугама, недостатком потребног репроматеријала, смањењем ликвидности и расположивости ликвидних средстава, као резултат кризе изазване пандемијом *Covid-19*. Мере за сузбијање вируса, попут закључавања и карантина, имале су разорне последице на пословање ових предузећа. Иако је већина предузећа погођена кризом *Covid-19*, дубина и природа њеног утицаја разликују се у зависности од њихове величине.

Levashenko & Koval (2020) закључили су у свом истраживању да су МСП много изложенија пандемијским ризицима од великих компанија. Истраживање које је спровео *International Trade Centre* (2020) потврдило је снажан утицај кризе на 2/3 МСП, у поређењу са 42% великих предузећа. Утицај кризе *Covid-19* на МСП је посебно јак због њихове заступљености у секторима који су најјаче погођени кризом (*International Trade Centre*, 2020). Ограничени ресурси и недовољна ликвидна средства којима МСП располажу, чине их посебно осетљивим на кризне услове, што се одражава на ризик њиховог могућег трајног затварања због негативног утицаја *Covid-19* пандемије. *Rathore* и сар. (2020) утврдили су у свом истраживању да чак до 70% малих предузећа сматра да ће мере ограничења кретања довести до престанка њиховог пословања у року од три месеца. Јачина утицаја пандемије *Covid-19* на мала, средња и велика предузећа, као и ризик њиховог трајног затварања илустровани су на слици 6 и 7.



Слика 6. Јачина утицаја пандемије *COVID-19* на мала, средња и велика предузећа
 Извор: International Trade Centre. (2020). *Quantifying the effect of COVID-19 on small business around the world*, <https://www.intracen.org/covid19/Blog/Quantifying-the-effect-of-COVID-19-on-small-business-around-the-world-the-world/>



Слика 7. Ризик трајног затварања малих, средњих и великих предузећа у условима пандемије *COVID-19*

Извор: Прилагођено према International Trade Centre. (2020). *Quantifying the effect of COVID-19 on small business around the world*, <https://www.intracen.org/covid19/Blog/Quantifying-the-effect-of-COVID-19-on-small-business-around-the-world-the-world/>

Без обзира на изазове са којима су се суочила МСП, пандемија *Covid-19* створила је и нове шансе за профитабилно пословање. На тржишту су се појавиле нове потребе за одређеним производима и услугама, попут опреме за личну заштиту, и других медицинских производа и услуга. Дигитализација убрзана пандемијом довела је до тражње за дигиталним производима и услугама, иако је процес дигитализације неуједначен између националних економија. У развијеним економијама, и економијама у развоју са релативно високим дохотком, процес дигитализације је интензивнији, иако у тим земљама већ постоји развијена дигитална инфраструктура, *online* трговина и дистрибутивна мрежа (World Trade Organization, 2020).

Предузећа која брзо реагују и прилагођавају се непредвидивим околностима, одликују се флексибилним и директним смерницама у радним активностима, и правилно распоређеном радном снагом, што им омогућава да опстану у условима кризе (Ganatra и сар., 2020). *Morales* и сар. (2020) указали су на значај оптималних административних процедура у МСП током кризе *Covid-19*. *Prohorovs* (2020) наглашава потребу за јасним разумевањем специфичности кризе *Covid-19*, како би се предузећа могла брже прилагодити новој ситуацији, и како би се смањили штетни утицаји.

Истраживање спроведено на узорку од више стотина предузећа широм света, од стране *McKinsey Company* (2020) омогућило је увид у главне мере које су МСП предузела као одговор на кризу изазвану пандемијом *Covid-19*. Најважније од примењених мера, сажете су у табели 8.

Табела 8. Мере МСП као одговор на пандемију Covid-19

Мере са циљем заштите радне снаге
<ul style="list-style-type: none">• Портфолио заштитних политика и акција, укључујући превенцију инцидената• Вишеканална комуникација; механизми поверљивог извештавања• Раздвајање (нпр. рад од куће); подешавање пословне инфраструктуре (нпр. виртуелна приватна мрежа <i>VPN</i>, рачунар, лаптоп); широка доступност инфраструктуре• Увођење сменског рада; спречавање ширења заразе (нпр. социјална дистанца); затварање пословних локација• Сарадња са локалним и националним регулаторним телима и службеницима јавног здравља
Мере са циљем стабилизације ланца снабдевања
<ul style="list-style-type: none">• Транспарентност ризика; поновно ангажовање добављача; управљање наруџбинама; провера квалификација нових добављача• Идентификација критичних активности; рационализација активности; оптимизација пословних локација• Процена утицаја снабдевања на оперативно пословање; оптимизација производних капацитета• Процена потреба за залихама; усклађивање планова производње и набавке• Рана резервација логистичких капацитета; оптимизација рута за снабдевање
Мере са циљем унапређења комуникације са потрошачима
<ul style="list-style-type: none">• Комуникација електронским средствима између предузећа (<i>Business to Business - B2B</i>); комуникације о ризику засноване на различитим сценаријима• Интервенције за спречавање ширења заразе међу потрошачима; обука потрошача• Комуникација са потрошачима о <i>Covid-19</i> процедурама; извештаји засновани на чињеницама; ситуационе комуникације
Мере са циљем дефинисања финансијских потреба
<ul style="list-style-type: none">• Тестирање релевантних сценарија, заснованих на најновијим епидемиолошким и економским изгледима• Процена финансијских потреба, посебно за обртним капиталом, у различитим сценаријима
Мере са циљем централизације активности управљања кризом
<ul style="list-style-type: none">• Централизовано решавање проблема; укључивање додатних ресурса по потреби• Портфолио могућих акција, зависно од одређених покретача (у свим пословним активностима)• Одређивање лидера за различите сценарије; вежбе за кризне ситуације

Извор: Прилагођено према McKinsey Company. (2020). COVID-19: Implications for Business, Briefing note #3, March 16, 2020, <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>.

Подршка МСП важан је део пакета помоћи у многим земљама. Неке од примењених мера се односе на све пословне организације, док су друге посебно усмерене на МСП и њихове запослене. Сагласно публикацији Светске банке (World Bank, 2020), најчешће мере подршке МСП током пандемије *Covid-19*, су кредитно финансирање и подстицај запошљавања. У области фискалне политике

уведен је такође велики број циљаних мера, у виду пореских олакшица, како би се смањило оптерећење ликвидности МСП, и помогло њихово пословање. Мере подршке пословању МСП морају бити ојачане у транзиционим земљама, посебно нископриходним економијама.

Подршка одрживом пословању МСП треба да обухвати мере за ублажавање неликвидности, затим мере подршке запосленима ради безбедног повратка на посао, као и поспешивање ефикасности ланаца снабдевања и наставака редовног пословања.

2.2.4. Економске мере Републике Србије у циљу одржања континуитета привредних активности у условима *Covid -19* пандемије

Пакет мера које је спровела Република Србија за подршку привреди, за ублажавање негативних утицаја узрокованих *Covid-19* пандемијом, је обиман и директно је утицао на привреду и релаксираније пословање (Службени гласник РС, 2020). Кроз пакет мера су уважени најзначајнији предлози привредника. Мере које су донете пре свега у првом кораку утицале су на ликвидност, која је најзначанија због непознавања ситуације која је задесила привреднике, и неизвесних кретања прилива, продаје и наплате. Одлагање плаћања обавеза, као што су доприноси, довели су до релаксиранијег начина пословања (Ђаковић, 2020). Дефинисање и усвајање мера подршке од стране Републике Србије подразумевало је увид у позитивна искуства развијених економија и земаља у окружењу. Сагледани су и делимично усвојени захтеви и предлози удружења привредника. Преглед свих прописа, аката и уредби Републике Србије, у периоду март 2020. године - новембар 2021. године, дат је у Прилогу бр.2.

Влада Републике Србије применила је пакет фискалних мера усмерен на смањење негативних ефеката изазваних пандемијом *Covid-19*, у коме су приоритет три сета мера (Министарство привреде, 2020б). Прва група мера обухвата пролонгирање измирења пореских обавеза, и отплату у ратама, од почетка 2021. године. Други сет односи се на директну помоћ МСП и предузетницима, као и на субвенције великим предузећима за одржавање текућег нивоа запослености. Трећи сет је усмерен на одржавање ликвидности кроз

програме за одобравање зајмова и шеме гаранција комерцијалним банкама (Микановић & Колар, 2020). Главни мотиви предложених мера су смањење оптерећења привреде у кратком року, амортизација опадања макроекономских показатеља, попут незапослености и подстицање тражње у средњем року, након укидања ограничења изазваних пандемијом.

Примена пакета економских мера Републике Србије дефинисана је Уредбом о фискалним погодностима и директним давањима привредним субјектима у приватном сектору и новчаној помоћи грађанима у циљу ублажавања економских последица насталих услед болести *Covid-19* (Службени гласник РС, 2020). Корисници мера су сва домаћа предузећа, микро, мала, средња, велика, као и предузетници, огранци и представништва страних пословних организација. Мере су сличне за све категорије, уз јасно диференцирање мера намењених великим предузећима. Право на коришћење мера прописаних Уредбом о фискалним погодностима и директним давањима привредним субјектима (Службени гласник РС, 2020) могла су да остваре сва предузећа у приватном власништву, уколико нису редуковали број запослених преко 10%, у периоду од почетка пандемије до доношења Уредбе (осим запослених на одређено време).

Мере Владе Републике Србије могу се поделити у три групе: фискалне погодности, директна давања предузећима, и помоћ за очување ликвидности предузећа (Ђокић & Рилаковић, 2020).

Први сет мера, фискалне бенефиције за привреду, укључивао је (РАС, 2020б):

- Одлагање доспелости пореза и доприноса на зараде до 04.01.2021. године. Предузећа имају право да одложене пореске обавезе измире у највише 24 месечне рате без плаћања камате, почевши од 04.01.2021. године. Обвезницима пореза по паушалном основу одлаже се плаћање обавеза за 04.01.2021. године. Ове обавезе могу се такође измирити у 24 месечне рате, без камате од почетка 2021. године.
- Одлагање плаћања аконтације пореза на добит за март, април, и мај месец 2020. године, до момента коначног обрачуна пореза на добит за пословну 2020. годину, када ће се утврдити укупна пореска обавеза.

Други сет мера, подршка у виду директних уплата новчаних средстава предузећима, укључивао је (Службени гласник РС, 2020):

- Исплату бесповратних новчаних средстава, за сва микро, мала и средња предузећа и предузетнике, у висини минималне месечне нето зараде за март 2020. године, по сваком запосленом раднику, за период март-април-мај. Ова средства исплаћена су у мају, јуну и јулу 2020. године на посебан наменски рачун отворен код пословне банке.
- Исплату бесповратних новчаних средстава за велика предузећа у износу који се добија као производ 50% основне минималне нето зараде за март 2020. године, и збира броја запослених са пуним радним временом за које је донето решење о прекиду рада почев од 15. марта 2020. године, по два основа - прекид рада услед смањене активности као последице *Covid-19*, али и прекид рада услед изолованости запослених у карантину. Код великих предузећа помоћ се односила на лица која се задржавају у радном односу, иако је за њиховим радом привремено престала потреба.

Трећи сет мера, подршка одржању ликвидности предузећа, укључивао је (Confida, 2020):

- Субвенционисане кредите реализоване преко Фонда за развој Републике Србије, на рок од 36 месеци, укључујући 12 месеци грејс периода, са каматном стопом од 1% на годишњем нивоу. Максимални износ кредита за предузетнике и микро предузећа износио је 1 милион динара, за мала предузећа 40 милиона динара, и средња предузећа 120 милиона динара. Средства обезбеђења дефинисана су у складу са износом кредита и бонитетом предузећа, и могла су бити: менице корисника кредита; личне менице оснивача; јемство једног запосленог на неодређено време; јемство повезаног предузећа; јемство другог бонитетног предузећа, неповезаног са корисником кредита; залога на опреми и/или хипотека I реда (за највеће износе кредита).
- Механизам државне гаранције за кредите одобрене предузећима од стране пословних банака. Пословне банке одобравале су кредите са роком доспећа од 36 месеци, укључујући 12 месеци грејс периода, у максималном износу

који не прелази 25% прихода која су предузећа остварила у претходној пословној години.

- Издавање дужничких хартија од вредности по поједностављеном поступку, примењивом за време ванредног стања, уведеног због опасности ширења пандемије *Covid-19*, односно у року од 180 дана од дана престанка ванредног стања. Ово је био потпуно нови модел извора финансирања великих предузећа, ефикасан за реализацију потребног финансирања.

Да би се утврдили ефекти мера државне подршке спроведених у Републици Србији на одржавање ликвидности МСП, извршена је симулација новчаних прилива и одлива током пословне године. Тестирани су пуни ефекти мера државне подршке, у смислу одлагања фискалних и кредитних обавеза и директних плаћања ради одржања ликвидности. Примери симулације представљају годишњи новчани ток предузећа која послују у трговинском и производном сектору. Да би се разумели ефекти мера државне подршке Републике Србије, изведена су два сценарија, један уколико ниједна од мера државне подршке не би постојала (или се не би користила), и други сценарио који подразумева потпуно коришћење мера државне подршке. Да би се проценили само ефекти мера државне подршке на ликвидност, приказани су новчани токови не узимајући у обзир остале промене у обртном капиталу, које би могле бити веома значајне. Остали ефекти су изостављени како би се изоловао утицај кризе *Covid-19*, и мере подршке Владе Републике Србије.

Процена ефеката економских мера подршке Владе Републике Србије на МСП трговинске делатности

Негативан утицај на пословање услед тренутне кризе највише је видљив кроз значајан пад прихода МСП која се баве трговинском делатношћу. Након првог таласа пандемије, у другом тромесечју 2020. године, трговинска предузећа су забележила пад текућих цена од 22,4% у поређењу са истим периодом 2019. године (Републички завод за статистику, 2020б). Поред тога на пад прихода трговинских предузећа значајно је утицало редуковано радно време малопродајних објеката или њихово потпуно затварање у тржним центрима. Негативне последице овакве ситуације осећала су како МСП која обављају

делатност из делокруга велепродаје, тако и она која свој пословни модел базирају на продаји кроз сопствену малопродајну мрежу, где су негативни ефекти још и већи.

МСП у трговинској делатности углавном карактеришу нешто нижи оперативни трошкови услед мање радно интензивног бизнис модела нарочито код велепродаја; краткорочна кредитна задуженост неопходна за финансирање обртног капитала; као и значајно нижи ниво бруто марже у односу на производну или услужну делатност. Све ове карактеристике, а нарочито ниска профитна маржа, чине их изузетно рањивим на пад прихода чак и у кратком року. Додатно, услед успоравања читаве економије, ова предузећа су се у кратком периоду сусрела са изазовом наплате доспелих потраживања, што је додатно негативно утицало на ликвидност. Сви ови елементи утицали су да се већина МСП трговинске делатности (изузев оних која послују са робом широке потрошње и фармацеутским производима), суочи са изазовом неликвидности који се тешко може превазићи без интервентних мера интерног карактера, као и прихватања и пуног коришћења економског програма Владе.

Како би на јасан и конкретан начин приказали пуне ефекте примене мера Владе Републике Србије у погледу одлагања кредитних и фискалних обавеза и директних бесповратних новчаних средстава, приказана је симулација прилива и одлива готовине у току пословне 2020. године кроз два сценарија. Табела 9 приказује новчани ток уколико се МСП трговинске делатности одреде да ништа не мењају у свом пословању, и не користе понуђене мере Владе (Marinović Matović & Vemić Đurković, 2021).

Табела 9. Симулација новчаног тока МСП трговинске делатности
(Без примене економских мера)

Износ у хиљадама динара	јан 2020	феб 2020	мар 2020	апр 2020	мај 2020	јун 2020	јул 2020	авг 2020	сеп 2020	окт 2020	нов 2020	дец 2020
Почетни салдо готовине	350	365	1.030	119	-2.766	-5.951	-8.236	-10.021	-10.156	-9.941	-9.207	-7.654
Приливи	16.000	18.500	12.580	6.000	5.000	8.000	10.000	15.500	17.000	19.000	22.000	24.000
Приливи од продаје производа и услуга	16.000	18.500	12.580	6.000	5.000	8.000	10.000	15.500	17.000	19.000	22.000	24.000
Кредити												
Остаци приливи - Државна давања												
Укупно	16.350	18.865	13.610	6.119	2.234	2.049	1.764	5.479	6.844	9.059	12.793	16.346
Одливи	15.985	17.835	13.491	8.885	8.185	10.285	11.785	15.635	16.785	18.266	20.447	23.528
Набавна вредност продате робе	11.200	12.950	8.806	4.200	3.500	5.600	7.000	10.850	11.900	13.300	15.400	16.800
Број запослених	15	15	15	15	15	15	15	15	15	16	17	18
Трошкови нето зарада	750	750	750	750	750	750	750	750	750	800	850	900
Трошкови пореза и доприноса	465	465	465	465	465	465	465	465	465	496	527	558
Остаци оперативни трошкови	950	1.050	850	850	850	850	950	950	1.050	1.050	1.050	1.050
Порез на добит	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Кредитне обавезе	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Инвестиције у основна средства												
Готовина на крају месеца	365	1.030	119	-2.766	-5.951	-8.236	-10.021	-10.156	-9.941	-9.207	-7.654	-5.682

Извор: Анализа аутора

Као што је приказано у табели 9, негативан ефекат кризе видљив је већ у марту 2020. године, што је огледа кроз пад прихода МСП трговинске делатности од 32%. Обзиром на акумулирану готовину из претходног месеца, предузећа и поред оваквог пада прихода задржавају минимални ниво ликвидности. Међутим, већ у следећем месецу приходи падају за 67% у односу на фебруар, што доводи до стања неликвидности предузећа и недостатка потребних новчаних средстава у износу од 2,8 милиона динара. Највећи утицај на овакав пад ликвидности имају одливи по основу отплате кредитних обавеза, који чине 28% укупних одлива, не рачунајући трошкове набавне вредности продате робе. Укупни оперативни трошкови чине 2,2 милиона динара, од чега половину чине трошкови радне снаге. На бази представљене симулације чак и радикалне интерне мере које би предузећа могла евентуално да спроведу, у смислу смањења броја запослених и редукације осталих оперативних трошкова, не би надоместиле мањак ликвидности неопходан за несметано пословање. Из симулације се уочава да би се МСП трговинске делатности већ у априлу суочила са немогућношћу сервисирања својих обавеза, да чак ни пројектовани опоравак продаје у наредним месецима не би надоместио тренутну неликвидност, што би водило ка престанку пословања.

Табела 10 приказује сценарио пуне примене економског програма Владе Републике Србије и позитивне ефекте на ликвидност МСП трговинске делатности који из тога произилазе (Marinović Matović & Vemić Đurković, 2021).

Табела 10. Симулација новчаног тока МСП трговинске делатности
(са применом економских мера)

Износ у хиљадама динара	јан 2020	феб 2020	мар 2020	апр 2020	мај 2020	јун 2020	јул 2020	авг 2020	сен 2020	окт 2020	нов 2020	дец 2020
Поčetни салдо готовине	350	365	1.030	119	319	684	1.949	629	424	709	1.443	2.996
Приливи	16.000	18.500	12.580	6.000	5.465	8.465	10.465	15.500	17.000	19.000	22.000	24.000
Приливи од продаје производа и услуга	16.000	18.500	12.580	6.000	5.000	8.000	10.000	15.500	17.000	19.000	22.000	24.000
Кредити												
Остали приходи - Државна давања					465	465	465					
Укупно	16.350	18.865	13.610	6.119	5.784	9.149	12.414	16.129	17.494	19.709	23.443	26.996
Одливи	15.985	17.835	13.491	5.800	5.100	7.200	11.785	15.635	16.785	18.266	20.447	23.528
Набавна вредност продате робе	11.200	12.950	8.806	4.200	3.500	5.600	7.000	10.850	11.900	13.300	15.400	16.800
Број запослених	15	15	15	15	15	15	15	15	15	16	17	18
Трошкови нето зарада	750	750	750	750	750	750	750	750	750	800	850	900
Трошкови пореза и доприноса	465	465	465	Одлагање пореза и доприноса	465	465	465	465	465	496	527	558
Остали оперативни трошкови	950	1.050	850	850	850	850	950	950	1.050	1.050	1.050	1.150
Порез на добит	120	120	120	Одлагање пореза на добит	120	120	120	120	120	120	120	120
Кредитне обавезе	2.500	2.500	2.500	Мораторијум кредитних обавеза	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Инвестиције у основна средства												1.500
Готовина на крају месеца	365	1.030	119	319	684	1.949	629	494	709	1.443	2.996	3.468

Извор: Анализа аутора

Насупрот симулацији која приказује негативно кретање новчаних токова МСП трговинске делатности, услед пада прихода и неимплементирања понуђених мера у оквиру економског програма Владе, у табели 10 приказан је преглед прилива, одлива и стања готовине у ситуацији која предвиђа пуну примену свих доступних мера за очување ликвидности. Као што је приказано, у периоду април-јул 2020. године, кроз одлагање пореских и обавеза за доприносе на зараде позитивно се утиче на ликвидност у износу од 1,4 милиона динара, односно у износу од 360 хиљада динара кроз одлагање плаћања обавеза по основу пореза на добит. Додатно, позитиван утицај на ликвидност имају и директна давања у висини минималне зараде за сваког запосленог, у укупном износу од 1,4 милиона динара. На крају, као најзначајнија ставка, прихватање мораторијума на постојеће кредитне обавезе код пословних банака ослобађа додатну ликвидност од 7,5 милиона динара. Кумулативно гледано, све примењене мере, заједно са смањењем оперативних трошкова у периоду март-јун 2020. године, у износу од 400 хиљада динара, остварују позитиван ефекат на ликвидност МСП трговинске делатности од 11 милиона динара. Одржавање позитивног нивоа ликвидности омогућава МСП трговинске делатности да превазиђу проблем неликвидности, и да уз задржавање свих запослених, уз услов опоравка тржишта, крену са даљим растом и потпуним опоравком пословања, уз могућност контролисаних инвестиционих улагања до краја пословне године.

Процена ефеката економских мера подршке Владе Републике Србије на МСП производне делатности

МСП производне делатности су такође у значајној мери осетила негативне утицаје кризе *Covid-19* кроз смањење обима посла и резултирајућег пада прихода. Ванредно стање и свеукупна неизвесност будућих економских кретања, на националном и глобалном нивоу, изазвали су успоравање или чак стопирање највећег броја планираних инвестиционих активности. Све ово утицало је на то да већ уговорени или планирани послови везани за капитална улагања буду одложени до стабилизације тржишних прилика. Додатно, значајан пад продаје у трговинској делатности утицао је на смањену тражњу робе од произвођача, доприносећи успоравању привредне активности и ликвидности целокупног

система. Све ово најдиректније је погодило МСП производне делатности која су се нашла у веома сложеној пословној ситуацији посматрано са више аспеката.

МСП производне делатности свој пословни модел углавном заснивају на дугорочним плановима и уговореним пословима. То обично подразумева ранију набавку потребних количина материјала, што у условима пандемије *Covid-19* има двоструки негативни ефекат. Са једне стране, набавка веће количине материјала за производњу пре кризе, што је било карактеристично за први квартал пословне 2020. године, утицала је на већи одлив ликвидних средстава. Са друге стране, одлагање или губитак уговорених послова због пандемије утицало је на смањење прилива готовинских средстава, чиме је изазван снажан притисак на ликвидност МСП производне делатности у условима кризе *Covid-19*.

Поред карактеристичног пословног модела и производног циклуса који је специфичан за свако предузеће, производну делатност карактерише и висок ниво оперативних трошкова условљен пре свега већим бројем запослених, као и трошковима електричне енергије, осталих ресурса потребних за одржање производног процеса, као и инвестиционог одржавања. Одливи по основу оперативних тј. фиксних трошкова, који чине 40% до 50% укупних прихода МСП производне делатности, уз пад прилива узрокован тржишним поремећајем у условима пандемије, остварују снажан негативан утицај на ликвидност.

Због сталног технолошког напретка, МСП производне делатности карактеришу и континуирана капитална улагања. То подразумева и неопходност коришћења екстерних извора финансирања, те је за производну делатност карактеристична и перманентна кредитна задуженост на средњи и дуги рок. У том смислу, одливи по основу измирења кредитних обавеза, у ситуацији смањеног обима пословања, још један су негативан фактор који утиче на ликвидност.

Узимајући у обзир наведене специфичности МСП производне делатности, извршена је анализа кретања прилива и одлива ликвидних средстава, као и ефеката спроведених економских мера Владе Републике Србије, али и интерно спроведених мера усмерених на очување ликвидности. У табели 11 приказана је симулација новчаних токова МСП производне делатности, без примене мера за очување ликвидности из економског пакета Владе Републике Србије (Marinović Matović & Vemić Đurković, 2021).

Табела 11. Симулација новчаног тока МСП производне делатности
(без примене економских мера)

Износ у хиљадама динара	јан 2020	феб 2020	мар 2020	апр 2020	мај 2020	јун 2020	јул 2020	авг 2020	сеп 2020	окт 2020	нов 2020	дец 2020
Почетни салдо готовине	500	235	1.095	5	-2.910	-7.850	-13.240	-15.580	-14.270	-12.510	-12.300	-11.665
Приливи	18.500	21.000	16.000	11.500	7.000	6.000	13.000	22.000	23.000	24.000	24.500	25.000
Приливи од продаје производа и услуга	18.500	21.000	16.000	11.500	7.000	6.000	13.000	22.000	23.000	24.000	24.500	25.000
Кредити												
Остали приливи - Државна давања												
Укупно	19.000	21.235	17.095	11.505	4.090	-1.850	-240	6.420	8.730	11.490	12.200	13.335
Одливи	18.765	20.140	17.090	14.415	11.940	11.390	15.340	20.690	21.240	23.790	23.865	24.140
Трошкови материјала и силовина	10.175	11.550	8.800	6.325	3.850	3.300	7.150	12.100	12.650	13.200	13.475	13.750
Број запослених	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Трошкови нето зарада	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Трошкови пореза и доприноса	1.240	1.240	1.240	1.240	1.240	1.240	1.240	1.240	1.240	1.240	1.240	1.240
Остали оперативни трошкови	3.500	3.500	3.200	3.000	3.000	3.000	3.100	3.500	3.500	3.500	3.800	3.800
Порез на добит	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Кредитне обавезе	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Инвестиције у основна средства										2.000	1.500	1.500
Готовина на крају месеца	235	1.095	5	-2.910	-7.850	-13.240	-15.580	-14.270	-12.510	-12.300	-11.665	-10.805

Извор: Анализа аутора

У табели 11 приказана је симулација новчаних токова МСП производне делатности које у свом пословању нису применила економске мере за очување ликвидности. У приказаном сценарију пројектован је пад прихода у марту 2020. године од 24%, у априлу од 45%, а у мају од 66%, у односу на фебруар 2020. године. Нагли пад прихода условио је значајан пад ликвидности већ у марту 2020. године, пре свега због високог нивоа оперативних трошкова чији најзначајнији део чине зараде запослених са припадајућим порезима и доприносима. Акумулирана ликвидна средства из јануара и фебруара, као и нето новчани ток у марту, били су довољни да покрију минимум ликвидности у првом кварталу 2020. године. Међутим, даљи пад прилива који се наставио у априлу 2020. године, проузроковао је неликвидност предузећа од готово 3 милиона динара. Највећи утицај на неликвидност у априлу 2020. године, поред пада продаје, имали су и одливи по основу оперативних трошкова у износу од 6,2 милиона динара. Додатно, неликвидности су допринела и плаћања кредитних обавеза и пореза на добит у износу од 1,85 милиона динара. Узевши у обзир немогућност брзог смањења фиксних трошкова, као и неприхватање подстицаја који су понуђени у оквиру економског пакета мера Републике Србије, може се закључити да МСП производне делатности прети пословни губитак и немогућност наставка пословања.

Сценарио приказан у табели 12 подразумева прихватање и пуну имплементацију мера економског програма Републике Србије од месеца априла 2020. године, са једне стране, као и смањење осталих оперативних трошкова као интерну меру предузећа, са друге стране (Marinović Matović & Vemić Đurković, 2021).

Табела 12. Симулација новчаног тока МСП производне делатности
(са применом економских мера)

Износ у хиљадама динара	јан 2020	феб 2020	мар 2020	апр 2020	мај 2020	јун 2020	јул 2020	авг 2020	сеп 2020	окт 2020	нов 2020	дец 2020
Почетни салдо готовине	500	235	1.095	5	180	2.570	1.510	410	1.720	3.480	3.690	4.325
Приливи	18.500	21.000	16.000	11.500	11.240	7.240	14.240	22.000	23.000	24.000	24.500	25.000
Приливи од продаје производа и услуга	18.500	21.000	16.000	11.500	7.000	6.000	13.000	22.000	23.000	24.000	24.500	25.000
Кредити					3.000							
Остали приливи - Државна давања					1.240	1.240	1.240					
Укупно	19.000	21.235	17.095	11.505	11.420	9.810	15.750	22.410	24.720	27.480	28.190	29.325
Одливи	18.765	20.140	17.090	11.325	8.850	8.300	15.340	20.690	21.240	23.790	23.865	24.140
Трошкови материјала и сировина	10.175	11.550	8.800	6.325	3.850	3.300	7.150	12.100	12.650	13.200	13.475	13.750
Број запослених	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Трошкови нето зарада	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Трошкови пореза и доприноса	1.240	1.240	1.240		Одлагање пореза и доприноса	1.240	1.240	1.240	1.240	1.240	1.240	1.240
Остали оперативни трошкови	3.500	3.500	3.200	3.000	3.000	3.000	3.100	3.500	3.500	3.500	3.800	3.800
Порез на добит	350	350	350		Одлагање пореза на добит	350	350	350	350	350	350	350
Кредитне обавезе	1.500	1.500	1.500		Мораторијум кредитних обавеза	1.530	1.530	1.530	1.530	1.530	1.530	1.530
Инвестиције у основна средства										2.000	1.500	1.500
Готовина на крају месеца	235	1.095	5	180	2.570	1.510	440	1.750	3.510	3.720	4.355	5.215

Извор: Анализа аутора

Као што се може закључити из података приказаних у табели 12, обе примењене мере обезбедиле су значајан позитиван ефекат на пословање МСП производне делатности, довољан да се у кратком року превазиђе ризик неликвидности. Одлагање пореза и доприноса на зараде, плаћања пореза на добит, прихватање мораторијума на кредите, али и смањење фиксних трошкова, утицали су на смањење притиска на ликвидност у износу од 10,8 милиона динара. Поред тога, директна давања државе у износу минималне зараде по запосленом, као и ново кредитно задужење из маја месеца 2020. године, додатно су допринела ликвидности у износу од 6,7 милиона динара. Према приказаној симулацији, кумулативна додатна ликвидност од 17,5 милиона динара могла је омогућити МСП производне делатности да превазиђу проблем неликвидности у условима кризе *Covid-19*, и да од четвртог тромесечја 2020. године обезбеде стабилност у пословању, па чак и нову инвестицију у основна средства.

Анализа приказаних симулација, на примеру МСП трговинске и производне делатности, показала је да је пакет економских мера које је спровела Република Србија за подршку привреди и смањивање негативних ефеката пандемије, допринео одржавању позитивних новчаних токова, нарочито у иницијалном периоду кризе, након избијања пандемије.

На макроекономском нивоу, у делатностима угоститељства, туризма и путничког саобраћаја, МСП су осетила значајан негативан утицај кризе, као последицу ограничења тражње. С обзиром на значај ових сектора у структури привреде Републике Србије, и на даљи развој кризних услова, за њих су формиране посебне мере државне подршке у домену ликвидности, фискалних и других олакшица. Државна подршка подразумевала је посебне услове за ова три сектора, додатне погодности у односу на већ активан сет мера подршке привреди.

МСП из делатности угоститељства, туризма и путничког саобраћаја, за разлику од других, могли су рачунати на подршку иако су смањивали број запослених преко 10% у три месеца, почевши од 15. марта 2020. године, што је, с обзиром на пад промета и удео трошка зарада, веома значајно. Рокови отплате кредита за ликвидност су продужени са три на пет година, уз грејс период од две године, а износи су такође измењени, што значи да мала предузећа могу добити 80 милиона уместо 40 милиона динара, а средња предузећа до 180 милиона

уместо 120 милиона динара. Износ кредита може бити до 80% прихода из претходне две пословне године, уместо 50% колико је било понуђено свим секторима у првом пакету. Промењени су и услови за средства обезбеђења, па је тако за кредит до 80 милиона динара било потребно обезбедити јемство неповезаног правног лица, док су се за веће износе тражиле гаранције.

Програм Развојног Фонда Војводине предвиђен је да подржи очување ликвидности помоћу дугорочних кредита за ликвидност и обртна средства. Специфично је намењен предузећима са територије Покрајине, и посебно је намењен малим и микро предузећима. Покрајински секретаријат за финансије рефундира 2% од укупно 3% каматне стопе на кредите које исплаћује Развојни Фонд Војводине, а остатак од 1% подноси корисник кредита. Износ кредита за мала предузећа је 10 милиона динара. Рок кредитног задужења је до 36 месеци, уз грејс период до 12 месеци, уз услов да корисник кредита од почетка пандемије није смањивао број запослених преко 10%. Овај услов обавезује корисника кредита најдуже 3 месеца након исплате средстава.

Министарство туризма додељује МСП кредите за унапређење туристичке понуде и интензивирање коришћења актуелних капацитета. Сврха подршке је унапређење квалитативне и квантитативне компоненте туристичке понуде. Основна сврха ових инвестиција у основна средства је дугорочно повећање капацитета, као основ за раст прихода у сезони. Истовремено, циљ је и унапређење нивоа услуге, што ће омогућити виши степен конкурентности и више цене понуђених услуга по јединици. Поред ове две компоненте, финансијска средства ће омогућити и диверзификацију понуде, што може да утиче на продужавање сезоне и дужи период у коме се остварују пословни приходи. Поред инвестирања у основна средства, кредити се усмеравају и на покриће маркетинг трошкова, производњу сувенира, и развој туристичке инфраструктуре, са циљем позитивног утицаја на тражњу. Неопходна средства за МСП, у виду кредитног задужења код Министарства туризма, на располагању су у минималном износу од 2 милиона динара. Кредити могу да чине до 50% вредности инвестиције, реализују се преко Фонда за развој, са веома повољним условима који обухватају каматну стопу од 1%, и рок до 6 година који укључује и 12 месеци грејс периода, односно 24 месеца, за *greenfield* инвестиције у инфраструктуру. Кредитна

подршка Министарства туризма, која обухвата подршку за унапређење и набавку основних средстава, али и за потребе маркетинга и пратећих трошкова, представља одличну могућност да се под повољним условима реализују кључне инвестиције.

Поред програма подршке за развој туризма на нивоу Републике Србије, Покрајина Војводина кроз Развојни фонд АП Војводине додељује значајна средства такође за развој туризма. Додатни циљ је развој руралног туризма на територији Војводине, што обухвата ловни и риболовни туризам, еногастрономски, верски и културни, као и здравствени туризам. Подршка се обезбеђује у форми кредита, у износу до 20 милиона динара. Средства су намењена формирању или унапређењу туристичке понуде, а укључују изградњу, адаптацију и опремање смештајних и услужних туристичких капацитета. Коришћење је на располагању микро и МСП, која послују у области туристичке или угоститељске делатности на територији Војводине, где се мора и реализовати инвестиција која је предмет финансирања. Висина каматне стопе креће се између 1% и 2%, у зависности од степена развијености градова и општина. Кредити су индексирани у ЕУР, максимални рок износи 7 година, уз месечну, кварталну или полугодишњу отплату.

Влада Републике Србије усвојила је и Програм распореда и коришћења субвенција, намењен предузећима угоститељске и туристичке делатности. Неки од основних циљева програма су очување угоститељске и туристичке делатности у условима *Covid-19* пандемије, очување других делатности повезаних са њима, као и нивоа запослености угоститељских и туристичких радника. Средства су била бесповратна, додељивана током два месеца, у висини од 30.900,24 динара по сваком запосленом.

Влада Републике Србије усвојила је и додатну меру, формулисану у Уредби о условима и критеријумима усклађености државне помоћи кроз докапитализацију учесника на тржишту (Сл. гласник РС, бр. 126/2020 и 17/2021). Није предвиђена доња граница учешћа, односно износ, а основни критеријум је да апликант може уверљиво, у предефинисаној форми, да докаже да је под утицајем кризе изазване *Covid-19* пандемијом суочен са озбиљним пословним тешкоћама, које би без државне помоћи довеле до затварања предузећа. Додатни критеријуми

су интерес државе да се интервенише, немогућности прибављања финансијских средстава на тржишту по приступачним условима, и отежан опстанак предузећа уз постојеће мере државне помоћи. Докапитализација се може спровести кроз два типа инструмената. Појединачни приступ се остварује власничким инструментом и директним стицањем удела у капиталу. Комбиновани приступ врши се тзв. хибридниим инструментима, којима се индиректно стиче удео у капиталу. Сви инструменти подразумевају постепено повећање накнада држави, по предефинисаним скалама повезаним са референтном каматном стопом, као подстицај предузећима да што пре исплате државни удео, и да се истовремено не наруши конкуренција на тржишту финансирања. Предузеће исплату удела може да спроведе у било ком тренутку, као што и држава свој удео може да прода трећим лицима по тржишним условима.

Модел државне помоћи кроз докапитализацију МСП је нови модел финансирања који подразумева другачију расподелу ризика у односу на класично кредитирање, и представља значајан искорак ка диверсификацији приступа финансирању. Недостатак овог модела је захтев за развијеним финансијским управљањем, и значајне ангазоване ресурсе кроз цео процес од аплицирања до извештавања, чиме МСП не располажу. Потребно је у наредном периоду овај модел државне подршке поједноставити, учинити га приступачнијим за МСП, у области трошкова и захтеваних ресурса.

Профитабилност и одрживост пословања, осим од примењених мера подршке привреди, зависи и од специфичности сваког МСП, пословног модела, тренутне финансијске ситуације, положаја на тржишту и пословне делатности. Осим ослањања на економске мере подршке, нужно је правовремено реаговање МСП и доношење корективних мера, неопходних стратешких и оперативних одлука, у складу са тржишним приликама у условима пандемије *Covid-19*.

2.3. Специфичне карактеристике управљања кризом у малим и средњим предузећима

Кризне ситуације карактерише велики број непредвидивих ризика, који су међусобно зависни, и остварују снажан утицај на профитабилно пословање и одрживост предузећа. Управљање кризама у МСП захтева креативна пословна решења, која углавном нису припремљена, јер током редовног пословања за њима није било потребе (British Standards Institution, 2011).

Управљање кризом у МСП захтева планирање одрживости и континуитета пословања, припрему за потенцијалне кризне услове, као и обезбеђење потребних ресурса за суочавање са непредвидивим ситуацијама.

Потребно је прилагодити организациону културу, структуру и пословне процесе предузећа, ради благовременог одговора на предвиђене или изненадне промене у окружењу. Ова прилагођавања осигуравају профитабилно и одрживо пословање предузећа, и требају представљати део процеса стратегијског управљања у МСП (Hitt и сар., 2010).

Управљање кризом представља изазов за МСП, при чему менаџери доносе стратешке одлуке у најтежим околностима (Voip и сар., 2005), да би смањили штетан утицај кризе на пословање. Управљање кризом је процес идентификације и предвиђања потенцијалне кризе, и деловање ради умањења њених негативних ефеката на пословање (Raftari и сар., 2011). Овај процес треба посматрати не само као реактивни одговор на дејство кризе, већ проактиван начин управљања, који обухвата превентивно деловање, спречавање, приправност и опоравак предузећа (Jaques, 2007).

Уколико постоји превентивно деловање, према *McConnell & Drennan*-у (2006), управљање кризом је ефикасније, јер је у предузећу већ успостављена организациона култура кризног одговора. Управљање кризом при томе треба обухватити процес учења, и прилагођавање организационе структуре предузећа и менаџера, чиме се лакше уочавају потенцијалне шансе у кризним условима (Brockner & James, 2008). Према *Smith & Elliott*-у (2006), процес учења је кључни

На слици 8 приказане су директне последице кризе, и то промена понашања у виду повлачења, унутрашњи организациони конфликти, сужење канала комуникације и сужење менаџмент структуре. Повлачење као образац понашања у предузећу доводи до различитих последица по пословање, смањење обима производње, повећање изостанака и флукуације запослених, или пробијање уговорених рокова. Истовремено, под утицајем кризе појачавају се сукоби који су постојали пре кризе, и смањује се укупан број комуникационих канала који се користе за прикупљање и дистрибуцију информација. Као одговор на кризу, смањује се број нивоа одлучивања у предузећу, премештају се одређене управљачке активности на више нивое у хијерархијској структури, смањује број особа које учествују у вршењу власти, и повећава се надлежност управљачких структура у предузећу (Hermann, 1963).

Оптерећење менаџмента које се преноси на цело предузеће приказано је на слици 8 у виду активности 5-9. Криза изазива сужавање менаџмент структуре, чиме се повећава оптерећење постојећих органа управљања, а затим оно преноси на друге организационе делове предузећа. Са повећањем оптерећења, понавља се образац понашања у виду повлачења из датих пословних задужења. Ова појава праћена је изменама у организационим стандардима, односно критеријумима за мерење пословних перформанси. Организациони стандарди могу укључивати и стратешке циљеве предузећа, који се такође мењају под утицајем кризе. Повећање оптерећења менаџмента доводи до смањења броја комуникационих канала, и повећава вероватноћу сукоба између менаџмента и других организационих делова предузећа (Hermann, 1963).

Одговор организације на оптерећење изазвано кризом приказано је на слици 8 у виду активности 10-14. Са повећањем сукоба унутар предузећа, долази до интензивнијег повлачења запослених из пословних активности, и до смањења броја комуникационих канала. Измена организационих стандарда, и смањење броја комуникационих канала, такође повећавају сукобе и промену понашања у виду повлачења унутар предузећа. Истовремено, због повлачења запослених, смањује се број комуникационих канала (Hermann, 1963).

Према *Hart* и сар. (1993), кључне варијабле које обликују управљање кризом у МСП су: процена временског оквира, оперативни и стратешки нивои одлучивања, и преткризна структура доношења одлука.

МСП разликују се у процени временског оквира који се јавља у кризним условима. Управљање кризом условљено је проценом расположивог времена за одговор предузећа. Када предузеће процењује да је временски оквир мали, усвајају се структуре које омогућавају брзи одговор на кризу. Насупрот томе, када је за одговор на кризу расположиво више времена, примењују се формални, унапред планирани начини деловања (*Hart* и сар., 1993).

Управљање кризом разликује се у МСП, у зависности од нивоа доношења одлука. Временски оквири за управљање кризом различити су на стратешком и оперативном нивоу. На оперативном нивоу, временски притисци су директни и недвосмислени, и захтевају тренутну реакцију. На стратешком нивоу, перцепција времена условљена је ширим оквирима, па се и управљање кризом врши кроз планиране активности (*Hart* и сар., 1993).

Преткризна организациона структура одређује начин управљања кризом у МСП. Механичке структуре укључују бирократску хијерархију и формалне ланце одлучивања и комуникације. МСП која имају прагматичну организациону структуру, односно матрични облик организације, лакше се прилагођавању кризним условима (*Hart* и сар., 1993).

Управљање кризом у МСП захтева прилагођавање стандардизованих процедура, и креирање нових модела пословања за њихово спровођење (*Dynes & Aguirre, 1979*).

Управљање кризом у МСП је процес који резултира релативним степеном успеха и неуспеха, при чему ниједно предузеће не остварује потпуно ефикасан или потпуно неефикасан одговор на кризу (*Pearson & Clair, 1998*). У табели 13 приказани су примери успешног и неуспешног управљања кризом у МСП.

Табела 13. Примери успешног и неуспешног управљања кризом у МСП

Активности управљања кризом	Неуспешно управљање кризом	Успешно управљање кризом
Детекција кризних сигнала	Сви кризни сигнали се игноришу. Предузеће је потпуно несвесно будуће кризе.	Кризни сигнали се откривају рано, тако да се могу применити одговарајући одговори.
Сузбијање кризних инцидената	Криза се простире изван граница предузећа. Негативни утицаји кризе на екстерне стејхолдере.	Највећи инциденти се решавају у предузећу. Нема озбиљних последица по екстерне стејхолдере.
Континуитет пословања	Пословање предузећа је обустављено. Губитак времена за поновно покретање пословања.	Пословање се одвија као и обично током и након кризе. Нема губитка производа или услуга.
Ефекат кризе на учење	Криза није резултирала учењем. Предузеће понавља исте грешке када се догоди сличан кризни инцидент.	Предузеће мења политике и процедуре као резултат кризе. Научено се примењује на будуће инциденте.
Ефекат кризе на репутацију	Предузеће трпи дугорочне негативне последице. Репутација индустријског сектора је нарушена због кризе. Јавност доживљава предузеће као кривца због неефикасног управљања кризом.	Имиџ предузећа побољшава се ефикасношћу у управљању кризом. Јавност доживљава предузеће као хероја и жртву.
Доступност ресурса	Предузећу недостају основни ресурси за управљање кризом.	Ресурси предузећа или екстерних стејхолдера су лако доступни.
Доношење одлука	Успорено доношење одлука због унутрашњих сукоба.	Правовремене и исправне одлуке засноване на чињеницама

Извор: Pearson, C.M., Clair, J.A. (1998). Reframing crisis management, Academy of Management Review, 23(1), 59-76, p.69.

Управљање кризом у МСП карактерише пет одређених, међусобно повезаних, специфичних сегмената: (1) стратешки сегмент; (2) технички и структурни сегмент; (3) сегмент евалуације и дијагнозе; (4) комуникациони сегмент; и (5) психолошки и културни сегмент управљања (Rauchant и сар., 1991). Наведене специфичности приказане су у табели 14:

Табела 14: Специфични сегменти управљања кризом у МСП

<p>Стратешки сегмент управљања кризом:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Дрasticне промене у корпоративној филозофији • Интеграција управљања кризом у корпоративну изврсност • Интеграција управљања кризом у процес стратешког планирања • Укључивање аутсајдера у управљање кризом • Обуке и радионице за управљање кризом • Симулације криза • Стратегије диверзификације портфолија
<p>Технички и структурни сегмент управљања кризом:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оснивање организационе јединице за управљање кризом • Усвајање наменског буџета за управљање кризом • Развој и промена политика и приручника за управљање кризом • Дигитализована евиденција запослених, производа и капацитета • Одређивање кризног оперативног центра (једне просторије или целог објекта) • Смањење опасних производа, услуга и производње • Побољшан свеукупни дизајн и сигурност производа и производње • Технолошке резерве, као што су резервне копије података из рачунара • Коришћење екстерних стручњака и услуга у управљању кризом
<p>Сегмент евалуације и дијагнозе у управљању кризом:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Правна и финансијска ревизија претњи и обавеза • Промене у осигурању • Ревизија утицаја на окружење и поштовања сигурносних правила • Позиционирање кључних активности неопходних за пословање • Откривање сигнала раног упозорења, управљање проблемима • Наменска испитивања скривених ризика • Проучавање претходних криза
<p>Комуникациони сегмент управљања кризом:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Медијска обука за управљање кризом • Велики напори у односима с јавношћу • Повећана информисаност локалних заједница • Јачање веза са интервентним групама (полиција, медији, итд.) • Повећана сарадња или лобирање међу стејкхолдерима • Коришћење нових комуникационих технологија
<p>Психолошки и културни сегмент управљања кризом:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Снажна посвећеност највишег руководства управљању кризом • Јачање веза са групама активиста • Побољшање прихватања узбуњивача • Јачање знања о неприхватљивим активностима • Прегледност дејства кризе на запослене • Подршка запосленима на психолошком нивоу • Стрес менаџмент • Указивање на раније кризне догађаје

Извор: Pauchant, T., Mitroff, I., Lagadec, P. (1991). Toward a Systemic Crisis Management Strategy: Learning from the Best Examples in the US, Canada and France, Industrial Crisis Quarterly, 5(3), 209–232, p.4.

Pauchant и сар. (1991) сматрају да менаџери МСП остварују успех у управљању кризом уколико су развили системски приступ, односно применили бар једну кризну стратегију у свакој од пет сегмената, у зависности од њихове специфичности.

Према *Larsson* и сар. (2009), и *Drennan* и сар. (2015), процес управљања кризом у МСП обухвата четири фазе: фазу превенције кризе, фазу припреме, одговор на кризу, и фазу опоравка, која обухвата стицање знања на основу искуства. *Fink* (2002), такође дели процес управљања кризом на четири фазе: продромална, акутна, хронична, и фаза решавања кризе, и свака је неопходна за одрживо пословање МСП у кризним условима.

Mitroff и сар. (1996) потврдили су да процес управљања кризом има пет фаза: преткризна фаза у којој се откривају сигнали кризе; фаза превенције у којој се врши истраживање и смањење фактора ризика; фаза спречавања негативних последица изазваних деловањем кризе; фаза обнове кризе; и фаза ретроспекције, у којој се стечена искуства сублимирају и користе за суочавање са будућим кризама. *Augustine* (1995) дели фазе процеса управљања кризом такође на пет сукцесивних корака: избегавање кризе; припрема за управљање кризом; идентификација кризе; сузбијање кризе; и стицање корисних искустава из решавања кризе.

Процес управљања кризом може обухватити три фазе: преткризна (превентивна) фаза, кризни догађај и посткризна фаза (*Coombs*, 2007; *Lerbinger*, 2012). Преткризна или превентивна фаза обухвата активности којима се предузеће припрема за евентуални кризни догађај, као планирање, вежбе и обуку. Изостанак превентивне фазе може значити неуспех у управљању кризом (*Drennan* и сар., 2015). Централни део превентивне фазе је израда кризних планова, који доприносе бољој припремљености за различите кризне догађаје (*Lerbinger*, 2012). Вежбе и обука значајне су за припрему сваког појединца и целог предузећа за пословање у неизвесном окружењу. Значај преткризне фазе заснива се на претпоставкама да су запослени основни ресурс у припреми за кризне услове, да се може утицати на њихово разумевање кризе, и да је могуће побољшати припремљеност на кризне услове, што доводи до ефикаснијег управљања кризама, посебно у МСП (*McConnell & Drennan*, 2006).

Кризни догађај је следећа фаза током које менаџери уочавају обим кризе и опасности за одрживост пословања предузећа (Voip и сар., 2005). Доношење правих одлука у кризним условима од највећег је значаја за профитабилност, опстанак и одрживо пословање предузећа. Кризни услови доводе до још већег ограничења расположивих ресурса, што је и у редовном пословању једно од ограничења МСП. Доношење адекватних одлука у кризним условима је од кључног значаја, јер изазива различите последице по пословање предузећа, што представља велику одговорност менаџера (Crichton и сар., 2005). Други изазови са којима се менаџери суочавају током кризног догађаја су управљање радним оптерећењем, координација кризних активности, подршка запосленима (Crichton и сар., 2005).

Посткризна фаза представља фазу посткризног учења, односно коришћења стечених искустава за побољшање будуће припремљености МСП (Smith & Elliott, 2007). Стечено искуство од значаја је за побољшање кризног управљања у МСП, али ова фаза сматра се најмање развијеном у оквиру целог процеса (Voip & Kuipers, 2018). Фазу посткризног учења омета повратак предузећа свакодневним рутинама у пословању, што представља одустајање од кризног контекста (Voip и сар., 2005). Успешно управљање кризом у МСП подразумева анализу стеченог искуства, као и одржавање вештина доношења кризних одлука и решавања проблема (Drupsteen & Guldenmund, 2014).

Специфичности управљања кризом у МСП, у превентивној фази, су (Hede, 2018): прихватање константно променљивих ризика у пословању; припрема за кризне услове пословања, непредвидиве у времену и величини; ублажавање могућих негативних ефеката психолошких фактора, као што су одбрамбени механизми, перцепција ризика, недостатак мотивације.

Изазови за МСП током кризног догађаја укључују (Hede, 2018): суочавање са самом кризом уз пружање подршке; испуњавање високих пословних очекивања у временима велике неизвесности; развијање вештина потребних за решавање различитих изазова при доношењу одлука и превазилажење свих врста изазова током кризе.

Без обзира на обим и временски оквир кризе, посткризна фаза учења значајна је за МСП, из следећих разлога (Hede, 2018): криза позитивно утиче на

мотивацију за учење; искуства се могу искористити кроз структурирање процеса учења, развој когнитивних способности за анализу стеченог искуства, превазилажење психолошких одбрамбених механизма који могу спречити или смањити могућност учења из кризног догађаја. Иако је учење из кризних искустава важан аспект управљања кризом у МСП, истраживања показују да бројни психолошки као и организациони аспекти ограничавају процес учења (Hede, 2018).

Уколико МСП адекватно управљају кризама, и врше правовремено кризно планирање, очуваће профитабилно пословање у кризним условима (Irvine & Anderson, 2006; Munoz и сар., 2019). Улога менаџера у кризним условима пословања је од кључног значаја за предузеће (James и сар., 2011).

Професионално управљање и квалитет људског капитала од кључног су значаја за МСП у кризним условима пословања (Tannenbaum & Schmidt, 1957; Perkins & Murphy, 2013). *Dent* и сар. (2018) такође су потврдили у својим студијама да је ефективно управљање кризом од великог значаја за одговарајућу реакцију предузећа и превазилажење изазова кризе. Тиме се постиже правовремена реакција предузећа, и примена адекватног управљања кризом (Ansell и сар., 2010), која доводи до одрживог пословања, нових шанси и праваца развоја (Kuckertz и сар., 2020).

Одрживост пословања у кризним условима могуће је постићи уколико МСП поседују ефективан менаџмент, уколико брзо реагују и прилагођавају се на новонастале шансе уз избегавање потенцијалних претњи (Irvine & Anderson, 2004; Phillipson и сар., 2004; Irvine & Anderson, 2006; Cosh и сар., 2009; Simon-Moya и сар., 2016).

Бројни теоретичари који су се бавили опстанком и одрживим пословањем МСП у кризним условима, анализирали су у својим радовима детерминанте које доприносе успеху или неуспеху предузећа да превазиђе кризне изазове у пословању. Опстанак МСП у кризним условима, и најзначајнији фактори који утичу на висок степен њихове адаптације на непредвиђене пословне околности, предмет су бројних истраживања (Korber & McNaughton, 2018). Окружење у коме МСП послују карактеришу турбулентни услови неизвесности и сложеност. На њихово пословање могу утицати разне непредвиђене околности, као што су

драматични климатски услови, терористички напади, глобалне пандемије, геополитичке кризне ситуације (Linnenluecke и сар., 2012; May & Koski, 2013). У таквим околностима, способност организације да се носи са изазовима околине, да опстане, сачува своју профитабилност и одрживо пословање, основни је стратешки циљ (Morais-Storz и сар., 2018).

Према *Agarwal & Audretsch* (2001) и *Simón-Moya* и сар. (2016), фактори који имају значајан позитиван утицај на опстанак МСП у кризним условима су бројни. Ови фактори могу се груписати у екстерне (утицај окружења) и интерне (Del Sarto и сар., 2020). *Caliendo* и сар. (2020) сматрају да интерни фактори доприносе опстанку и развоју МСП. Њихова улога је посебно важна у кризним условима, односно за одрживост пословања, пословни успех и профитабилност (Korber & McNaughton, 2018; Ayala & Manzano, 2014; Saridakis и сар., 2013). *Del Sarto* и сар. (2020) груписали су интерне факторе у факторе који се заснивају на карактеристикама предузетника (оснивача/менаџера/власника малих и средњих предузећа), и факторе повезане са организационом пословном структуром.

Интерни фактори повезани са организационом структуром укључују индустријски сектор коме предузеће припада (Dunne и сар., 1989; Lin & Huang, 2008), оснивачки капитал (DeTienne и сар., 2008) и финансијску снагу у виду пословних прихода и профитабилности (Baumohl и сар., 2020). Интерни фактори у виду карактеристика предузетника укључују социодемографске карактеристике, као што су пол и године старости предузетника (Cooper и сар., 1994; van Praag, 2003), образовање, вештине и претходно пословно искуство које поседују (Bates, 2005; Koch и сар., 2013; van Praag, 2003), као и индивидуалне интраперсоналне карактеристике (Ciavarella и сар., 2004; Luthans и сар., 2007).

Према бројним студијама, одлучујући фактор опстанка предузећа у кризним условима пословања је индустријски сектор (Dunne и сар., 1989; Coleman и сар., 2013; Lin & Huang, 2008). Опстанак МСП углавном је условљен индустријским сектором у којем послују, при чему брзорастуће индустрије имају посебну предност (Dunne и сар., 1989; Agarwal & Audretsch, 2001).

Студије које су спровели *Brüderl & Ziegler* (1992), *Brüderl & Preisendörfer* (1998) и *Cooper* и сар. (1994) потврдили су да постоји позитивна корелација

између висине оснивачког капитала и опстанка и одрживог пословања предузећа у кризним условима.

Финансијска снага МСП је значајан фактор њиховог опстанка (Görg & Spaliara, 2014; Tsoukas, 2011; Baumohl и сар., 2020). Истраживање које је укључило предузећа из четири европске државе потврдило је да је стопа приноса на капитал (ROE - Return on Equity) значајан фактор када је у питању опстанак у кризним условима (Baumohl и сар., 2020). Финансијска снага је значајан фактор опстанка предузећа у неповољним условима окружења, опредељујући елемент њихове профитабилности и одрживог пословања, јер се расположива средства могу алоцирати у различите сврхе (Gittell и сар., 2006).

Карактеристике људског капитала, односно карактеристике предузетника, од великог су значаја за опстанак МСП, и одрживо пословање, посебно у кризним условима (Tannenbaum & Schmidt, 1957; Perkins & Murphy, 2013). Криза захтева благовремени одговор и реорганизацију (Ansell и сар., 2010), што може довести до нових прилика и праваца пословног развоја (Kuckertz и сар., 2020)

Образовање и искуство предузетника позитивно утичу на опстанак МСП (Millán и сар., 2012). Карактеристике људског капитала, пре свега поседовање одговарајућег образовања, важне су за одрживо пословање (Chatterji, 2009; Dunn & Holtz-Eakin, 2000; Gruber и сар., 2008; Fairlie & Robb, 2007). Образовање, као једна од карактеристика људског капитала, омогућава предузетницима да виде потенцијал профитабилног пословања (Davidsson, 2012), и истовремено олакшава приступ потребним ресурсима (Brush и сар., 2001; Kim и сар., 2006).

Интензиван развој МСП подразумева различиту старосну структуру предузетника, њихових власника (Kelley и сар., 2011). Иако су неке студије потврдиле да млађа популација постиже изванредне резултате када је у питању пословање МСП (Watson и сар., 2003), друга истраживања су потврдила да предузетници средњих година имају више успеха у развоју пословања (Burns, 2001). У студији *Vaciu* и сар. (2020) емпиријски резултати потврдили су да старосне разлике немају утицаја на одрживо и профитабилно пословање МСП (*Vaciu* и сар., 2020). *Prasad* и сар. (2015) утврдили су да постоји негативна корелација између старости предузетника и одрживог пословања иновативних предузећа, док сличан однос није успостављен када су у питању друга предузећа.

Пол предузетника утиче на одрживо пословање и профитабилност МСП, при чему су пословне организације у власништву предузетника мушког пола успешније, као што су потврдили *Cooper* и сар. (1994). Међутим, недавна истраживања показала су да су диспропорције у пословању МСП, у зависности од пола предузетника, занемарљиво мале (*Akhtar* и сар., 2013; *Vasiciu* и сар., 2020).

Бројна истраживања показала су да интраперсонални фактори предузетника имају позитиван утицај на опстанак предузећа (*Masten*, 2014), а самим тим и на његову профитабилност и одрживо пословање. Истиче се неколико интерперсоналних карактеристика предузетника: оптимизам и ментална снага (*Seligman*, 2011), психолошки капитал (*Luthans* и сар., 2007), интелигенција, самоефикасност у контроли спољних догађаја, систем животних уверења који обезбеђује егзистенцију (*Bandura*, 1997).

Многе карактеристике предузетника, односно оснивача/менаџера/власника МСП, имају позитиван утицај на њихов опстанак, профитабилност и одрживо пословање у кризним условима. У литератури која се бави предузетништвом, ове интраперсоналне карактеристике предузетника дефинишу се као „еластичност“ или „отпорност“ (*Bernard & Barbosa*, 2016, стр. 89), односно резултат животног искуства предузетника (*de Vries & Shields*, 2006). Отпорност предузетника дефинише се као „облик емоционалних и когнитивних способности који осигурава опоравак од неуспеха у предузетничким активностима“ (*Bernard & Barbosa*, 2016, стр. 89). У студији *Doern*-а (2016, стр. 295), отпорност се идентификује са искуством предузетника, са његовом позитивном оријентацијом, истрајношћу и одлучношћу. Отпорност предвиђа предузетнички успех (*Fisher* и сар., 2016).

Предузетници које карактерише висок степен отпорности користе све расположиве ресурсе да би се прилагодили кризним условима и побољшали пословање свог предузећа (*Ayala & Manzano*, 2014). Предузетници су успешни у искоришћавању претњи из околине у своју корист, јер их виде као неискоришћене могућности (*Hitt* и сар., 2001; *Bullough & Renko*, 2013; *Bullough* и сар., 2014). *Ayala & Manzano* (2014) наводе да је способност предузетника да расте, када се суочи са тешким променама, од највеће важности за кризне услове пословања.

Прегледом досадашњих истраживања може се закључити да су бројне студије потврдиле значајан утицај пословних карактеристика и карактеристика људског капитала на опстанак, профитабилност и одрживо пословање МСП.

Међутим, савременој литератури недостаје потврда о утицају наведених детерминанти на прилагођавање МСП на непредвиђене пословне околности, са изненадним и немерљивим утицајем, попут кризе изазване пандемијом *Covid-19*. Упркос чињеници да пандемија *Covid-19* представља све већу претњу за глобалну и националну економију, а посебно за МСП као носиоце економске активности, у литератури још увек недостаје детаљна анализа најважнијих предиктивних детерминанти одрживости пословања у кризним условима. Истраживање најважнијих пословних карактеристика и карактеристика људског капитала, које детерминишу опстанак, профитабилност и одрживо пословање није спроведено у Републици Србији, посебно не у сектору МСП.

3. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ ДЕТЕРМИНАНТИ ОДРЖИВОСТИ ПОСЛОВАЊА И ПРОФИТАБИЛНОСТИ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ У УСЛОВИМА COVID-19

У овом поглављу представиће се резултати емпиријског истраживања, извршиће се валидација хипотеза и дискусија резултата. На основу анализе добијених података и тестирања истраживачких хипотеза, формулисаће се препоруке за менаџмент МСП, као и за макро менаџмент, са циљем одрживости и унапређења пословања у условима кризе. На крају ће се указати на ограничења у спроведеном истраживању, као и на препоруке за будућа истраживања.

3.1. Методологија истраживања

Систематско истраживање најзначајнијих фактора који утичу на одрживо пословање и профитабилност МСП у Републици Србији у условима *Covid-19*, извршено је применом више научних метода ради што потпуније обраде задате теме. У истраживању су коришћене методе дескрипције, индукције, дедукције и генерализације, као и метод компаративне анализе. За анализу међузависности и интензитета односа између независних и зависне варијабле употребљене су стандардне статистичке технике. За варијабле које су представљале обједињен већи број ставова испитаника, ранжираних на Ликертовој скали, извршено је испитивање поузданости применом *Cronbach's Alpha* теста. Приликом анализе резултата добијених емпиријским истраживањем коришћени су *Spearman* тест корелације и вишеструка линеарна регресиона анализа, као и други стандардни статистички тестови: *Kolmogorov-Smirnov* и *Shapiro-Wilk* тестови нормалности, *Wilcoxon Signed Ranks* тест и *Related-samples Sign* тест, за анализу статистичке значајности разлика у аритметичким срединама.

3.1.1. Дизајн емпиријског истраживања

Предмет истраживања докторске дисертације је утицај кризе изазване *Covid-19* пандемијом на различите сегменте пословања МСП, и анализу мера које су ова предузела у циљу опстанка и одржања пословања у кризним условима. Да би се извршила анализа дефинисаног предмета истраживања, односно испитао утицај *Covid-19* пандемије на одрживост пословања МСП, у оквиру докторске дисертације спроведено је детаљно истраживање са циљем прикупљања, обраде и анализе потребних података. Теоријско и емпиријско истраживање одвијало се према одређеном плану, а обухватало је шест фаза. Ток истраживачког процеса представљен је на слици 9.



Слика 9. Ток истраживачког процеса

Извор: Илустрација аутора

У првом делу истраживања анализирана је стручна литература која се односи на предмет докторске дисертације. Проучена је и сублимирана актуелна, пре свега инострана, литература у области МСП, њихов значај за националну економију, и специфичности њиховог пословања у кризним условима. Посебан нагласак био је на постојећим студијама које се баве детерминантама које се истражују у докторској дисертацији. Реч је о пословним детерминантама и детерминантама људског капитала, као и релацијама између ових детерминанти и одрживог пословања МСП. Обухваћене су и друге теме које су у директној вези са предметом истраживања, и то: детерминанте пословне кризе, специфичности кризе у условима *Covid-19* пандемије, и карактеристике управљања кризом у МСП. Стицањем увида у теоријска сазнања која су у претходном периоду изучавала предмет докторске дисертације, и сагледавањем досадашњих научних студија које су анализирале детерминанте одрживог пословања МСП, омогућено је дефинисање теме, предмета, хипотеза, научног и друштвеног циља истраживања.

Остале фазе представљају емпиријски део истраживања, и спроведене су са циљем тестирања дефинисаних хипотеза. Друга фаза посвећена је избору инструмената за истраживање и припреми истраживачког упитника. У другој фази дефинисана су питања садржана у упитнику. Трећа фаза обухватила је емпиријско истраживање применом метода научног испитивања, при чему је спроведено планирано анкетирање. Испитаници су били оснивачи, власници или менаџери МСП која су регистрована и обављају своју пословну делатност у Републици Србији, независно од индустријског сектора, географске локације предузећа и власничке структуре. Четврта фаза посвећена је статистичкој обради прикупљених података. Започела је припремом, сређивањем и груписањем прикупљених података, након чега је уследила статистичка обрада коришћењем софтверског пакета *SPSS - Statistical Package for Social Sciences*. У петој фази извршена је анализа релација између посматраних варијабли (између пословних карактеристика и одрживог пословања предузећа, као и између карактеристика људског капитала и одрживог пословања предузећа). Шеста фаза обухватила је дискусију, односно тумачење, добијених резултата. У шестој фази извршено је извођење закључака истраживања, као и давање препорука за менаџмент МСП, и

макро менаџмент, у циљу унапређења одрживости пословања и профитабилности у условима кризе.

На основу дефинисане теме и предмета истраживања, као зависна варијабла у овом истраживању опредељен је опстанак, односно одрживо пословање предузећа. Иако се опстанак и одрживо пословање предузећа разматра на више начина, у оквиру овог дела рада детаљно ће се објаснити изабрани приступ за проучавање зависне варијабле. У оквиру емпиријског истраживања зависна варијабла, опстанак предузећа, посматрана је на основу личних ставова испитаника – предузетника, односно оснивача, власника и менаџера МСП. Узимајући у разматрање актуелност пандемије *Covid-19*, и ограничену временску димензију, истраживање се заснивало на субјективној перцепцији предузетника да ће њихово предузеће опстати, и одржати своје пословање, упркос кризним условима.

У спроведеном емпиријском истраживању анализиран је утицај различитих пословних карактеристика и карактеристика људског капитала на зависну варијаблу. Наведене карактеристике представљају независне варијабле, при чему су за потребе истраживања рашчлањене на више подваријабли. Пословне карактеристике обухватиле су индустријски сектор у коме мало и средње предузеће послује, почетни (оснивачки) капитал, остварени ниво прихода и остварену профитабилност, као независне подваријабле. Демографске карактеристике предузетника (ниво образовања, пол, године старости и индивидуална отпорност) представљале су подваријабле у оквиру карактеристика људског капитала као независне варијабле.

Након дефинисања истраживачких варијабли, у складу са насловом, предметом и циљевима истраживања, као и на основу анализе доступне литературе и резултата постојећих сличних студија, постављена је општа хипотеза истраживања, која гласи:

ОХ: Пословне карактеристике и карактеристике људског капитала су значајни фактори опстанка, одрживог пословања и профитабилности малих и средњих предузећа у условима кризе.

Да би се извршила верификација опште хипотезе, дефинисане су посебне хипотезе које су у дисертацији тестиране, у оквиру којих се испитује интензитет релације између сваке појединачне карактеристике и опстанка малих и средњих предузећа:

X1: Пословне карактеристике су значајни фактори опстанка, одрживог пословања и профитабилности малих и средњих предузећа у условима кризе

X1.1: Основна делатност је значајан фактор опстанка, одрживог пословања и профитабилности малих и средњих предузећа у условима кризе

X1.2: Почетни капитал је значајан фактор опстанка, одрживог пословања и профитабилности малих и средњих предузећа у условима кризе

X1.3: Пословни приходи су значајан фактор опстанка, одрживог пословања и профитабилности малих и средњих предузећа у условима кризе

X1.4: Профитабилност је значајан фактор опстанка и одрживог пословања малих и средњих предузећа у условима кризе

X2: Карактеристике људског капитала су значајни фактори опстанка, одрживог пословања и профитабилности малих и средњих предузећа у условима кризе

X2.1: Степен образовања предузетника је значајан фактор опстанка, одрживог пословања и профитабилности малих и средњих предузећа у условима кризе

X2.2: Пол предузетника је значајан фактор опстанка, одрживог пословања и профитабилности малих и средњих предузећа у условима кризе

X2.3: Старост предузетника је значајан фактор опстанка, одрживог пословања и профитабилности малих и средњих предузећа у условима кризе

X2.4: Отпорност предузетника је значајан фактор опстанка, одрживог пословања и профитабилности малих и средњих предузећа у условима кризе

Приликом анализирања предиктивних детерминанти одрживог пословања МСП, посматране су одређене пословне карактеристике и карактеристике људског капитала, и њихова повезаност са опстанком предузећа у кризним условима пословања. При томе су изабране оне карактеристике које су теоријски

препознате као потенцијални предиктори одрживог пословања и профитабилности МСП.

На основу дефинисане основне и помоћних хипотеза, обликован је концептуални оквир истраживања, приказан на слици 10. Анализа емпиријских података и тестирање постављених хипотеза засниваће се на приказаном концептуалном оквиру.



Слика 10. Приказ истраживачких хипотеза кроз концептуални оквир

Извор: Илустрација аутора

Да би се потврдио постављени концептуални оквир и тестирале хипотезе, у истраживању се пошло од претпоставке да пословне карактеристике и карактеристике људског капитала утичу на опстанак, одрживо пословање и профитабилност МСП, да су све релације приказане у концептуалном моделу позитивне, односно да посматране појединачне пословне карактеристике и карактеристике људског капитала детерминишу одрживо пословање и профитабилност у кризним условима изазваним *Covid-19* пандемијом.

Да би се могао испитати утицај независних варијабли, пословних карактеристика и карактеристика људског капитала, на зависну варијаблу, опстанак и одрживо пословање МСП, било је потребно извршити идентификацију индикатора за квантификовање варијабли.

Независна варијабла пословне карактеристике МСП у Републици Србији, операционализована је преко подваријабли као што су индустријски сектор, почетни капитал, пословни приход и профитабилност МСП. Независна варијабла карактеристике људског капитала, идентификована је преко подваријабли степен образовања, пол и године старости, и индивидуална отпорност предузетника (оснивача, власника или менаџера у МСП). Независна подваријабла индивидуална отпорност предузетника развијена је из постојећих извора литературе и прилагођена истраживању у оквиру докторске дисертације. За утврђивање индивидуалне отпорности предузетника, коришћена је скала отпорности развијена од стране *Connor & Davidson (2003) (Connor-Davidson Resilience Scale, CD-RISC)*. Овај инструмент, који обухвата 10 ставова, развијен је помоћу репрезентативног узорка предузетника и сматра се поузданим психометријским инструментом (Fatoki, 2018). Питања су се заснивала на петостепеној скали Ликертовог типа (5 – у потпуности се слажем, 1 – у потпуности се не слажем).

Зависна варијабла, опстанак и одрживо пословање МСП, садржала је 5 ставова, и заснована је на студији *Sinha & Noble (2008)*, и истраживању *Naidoo-a (2010)*, уз додатак једног става, у циљу прилагођавања истраживања кризним условима изазваним *Covid-19* пандемијом. Питања су се такође заснивала на петостепеној скали типа Ликерт (5 – у потпуности се слажем, 1 – у потпуности се не слажем). Преглед независних и зависних варијабли и подваријабли, као и њихових скраћених назива, представљен је у табели 15.

Табела 15. Преглед истраживачких варијабли

Скраћени назив варијабле	Опис
Варијабла пословне карактеристике (независна варијабла)	
BUS01	Индустријски сектор
BUS02	Почетни капитал
BUS03	Пословни приход
BUS04	Профитабилност
Варијабла карактеристике људског капитала (независна варијабла)	
HUM01	Степен образовања предузетника
HUM02	Пол предузетника
HUM03	Старост предузетника
RESSUM	Индивидуална отпорност предузетника
RES01	Способан/на сам да се прилагодим променама
RES02	Могу да се изборим са било чиме што ми се нађе на путу
RES03	Трудим се да видим комичну страну проблема
RES04	Суочавање са стресом може да ме ојача
RES05	Склон/а сам брзом опоравку након болести или тешкоћа
RES06	Могу да остварим постављене циљеве без обзира на препреке
RES07	Под притиском, размишљам јасно и остајем усредсређен/на
RES08	Не обесхрабрујем се лако због неуспеха
RES09	Сматрам себе снажном особом
RES10	Могу да се изборим са непријатним осећањима
SURSUM	Варијабла опстанак и одрживи развој МСП (зависна варијабла)
SUR01	Моје предузеће ће преживети <i>Covid-19</i> кризу
SUR02	Моје предузеће поседује способност да издржи изазове кризе <i>Covid-19</i>
SUR03	Моје предузеће је у доброј позицији да се избори са успоравањем пословне активности која је последица кризе <i>Covid-19</i>
SUR04	Обим продаје се смањио у последњих 12 месеци, као резултат кризе <i>Covid-19</i> , али продаја ће се вратити на ниво пре кризе
SUR05	Моје предузеће ће пословати на дан 31.12.2023.

Извор: Анализа аутора

У складу са претходним студијама (Caliendo и сар., 2020; Agarwal & Audretsch, 2001; Cooper и сар., 1994; Baumohl и сар., 2020), индустријски сектор, почетни капитал, пословни приходи и профитабилност изабрани су као подваријабле независне варијабле пословне карактеристике; заједно са степеном образовања, полом, и годинама старости (Millán и сар., 2012; Prasad и сар., 2015;

Vasii и сар., 2020; Caliendo и сар., 2020), и индивидуалном отпорношћу предузетника (Fisher и сар., 2016), као подваријабли назависне варијабле карактеристике људских ресурса, а опстанак и одрживо пословање МСП (Naidoo, 2010) као зависна варијабла.

3.1.2. Избор извора података и метода истраживања

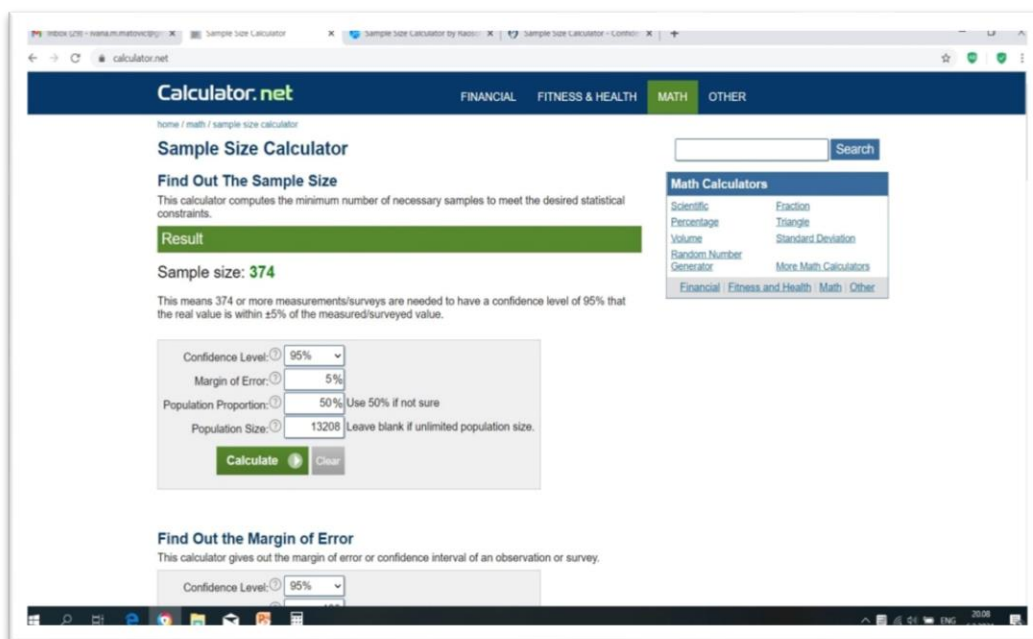
Са циљем анализе и тестирања хипотеза, дефинисаних на основу теоријског дела истраживања, извршено је теренско истраживање и прикупљени су примарни емпиријски подаци у различитим МСП у Републици Србији. Циљну популацију чинила су МСП, која обављају пословање на територији Републике Србије, док су анкетирани испитаници били предузетници, односно оснивачи, власници и менаџери наведених предузећа.

Емпиријским истраживањем покривена је цела територија Републике Србије. Увидом у податке Завода за статистику, на територији Републике Србије послује 10.778 малих предузећа и 2.430 средњих предузећа (РСЗ, 2020в), која су представљала циљну популацију истраживања. Потребна величина узорка утврђена је за интервал поверења од 95%, и маргиналну грешку од 5% (*Z-score* 1,96). Примењена је формула за израчунавање величине узорка:

$$\text{Величина узорка} = \frac{z^2 x p (1-p)/e^2}{1+(z^2 x p(1-p)/e^2 N)}$$

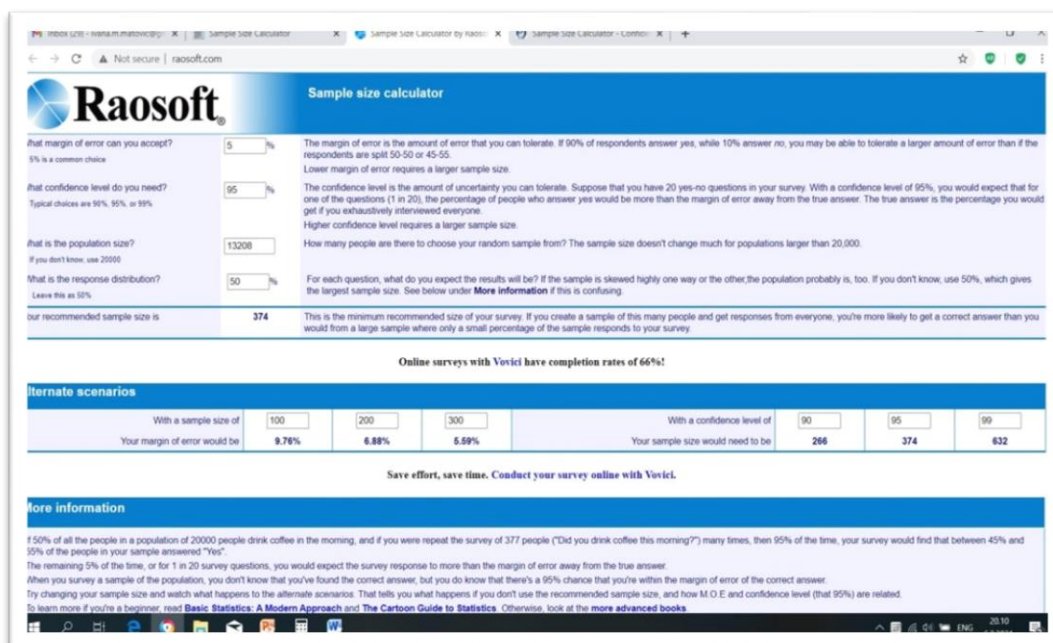
Применом наведене формуле, утврђено је да је за величину популације од 13.208 МСП, уз интервал поверења од 95%, и маргиналну грешку од 5%, потребан узорак од 374 предузећа.

Потребна величина узорка утврђена је и помоћу доступних софтвера за анкетање (*Calculator.net, Raosoft.com, Syveysystem.com*), који су потврдили наведени податак, односно 374 МСП. Приказ утврђивања величине потребног узорка помоћу доступних софтвера, следи на сликама 11, 12 и 13.



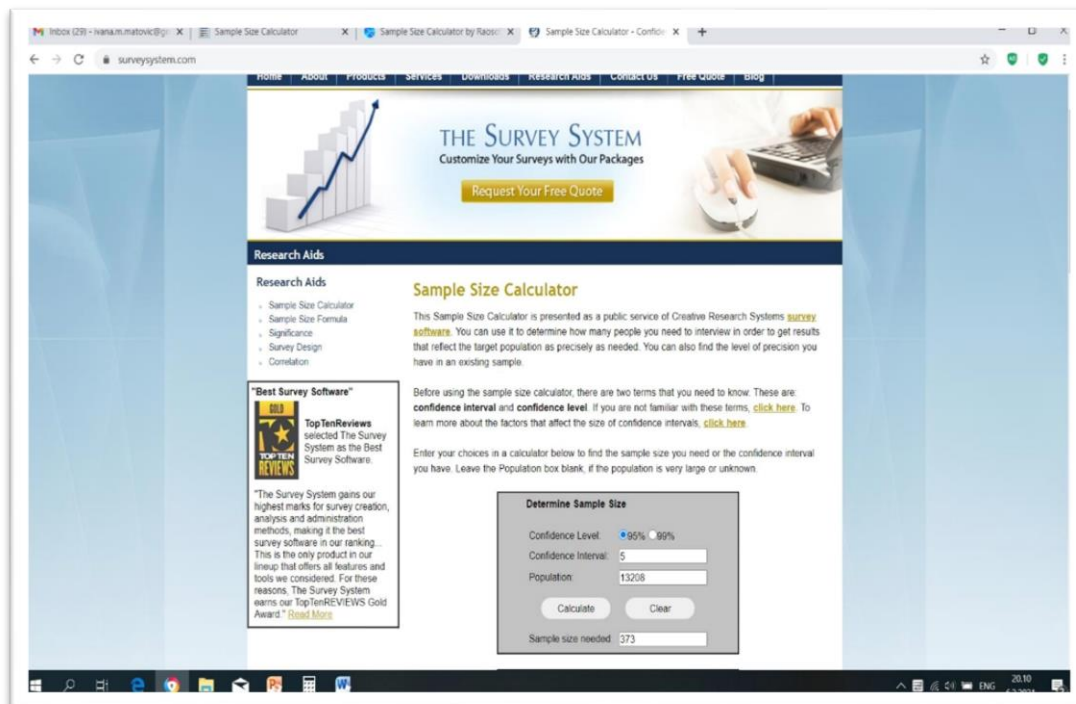
Слика 11. Величина потребног узорка према *Calculator.net*

Извор: <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>. Приступљено дана 05.01.2021.



Слика 12. Величина потребног узорка према *Raosoft.com*

Извор: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>. Приступљено дана 05.01.2021.



Слика 13. Величина потребног узорка према *Surveysystem.com*

Извор: <https://www.surveysystem.com/sscalc.html>. Приступљено дана 05.01.2021.

Случајним узорковањем упитници су послати на адресе 600 испитаника. Исправно попуњени упитник вратило је 408 предузећа, при чему је 16 упитника искључено из даље анализе јер су у питању биле предузетничке радње или велика предузећа. Учешће у истраживању подразумевало је анонимност. Узорак се може сматрати репрезентативним, јер је број испитаника који се одазвао 392, а у питању је прост случајни избор МСП која су регистрована и послују у Републици Србији. Избор учесника у истраживању није извршен пристрасно, односно испитаници су на истоветан начин позивани на учешће у истраживању, и није се могло утицати на њихов одзив. Величина популације (укупан број МСП у Републици Србији), и величина реализованог узорка приказани су у табели 16:

Табела 16: Величина популације и реализованог узорка

	Величина предузећа	Број предузећа
Величина популације	Мала предузећа	10.778
	Средња предузећа	2.430
	Укупно	13.208
Реализован узорак	Мала предузећа	326 (318)
	Средња предузећа	66 (74)
	Укупно	392 (392)

Извор: Анализа аутора

Да би се истражиле дефинисане детерминанте опстанка и одрживог пословања МСП у кризним условима изазваним пандемијом *Covid-19*, спроведено је истраживање међу оснивачима/менаџерима/власницима, уз коришћење анонимног упитника. Истраживање је спроведено у другом кварталу 2021. године, и обухватило је 600 испитаника, малих и средњих предузећа која послују у свим регионима Републике Србије. Због чињенице да је до почетка анкетирања трајање пандемије *Covid-19* већ било дуже од годину дана, претпоставило се да су учесници истраживања могли реално да сагледају ефекте кризе, и да су већ предузели одређене мере које би им омогућиле опстанак у кризним условима. Да би се максимизирала стопа одговора, успостављен је контакт са Привредном комором Републике Србије, и пословним удружењима МСП, при чему су потенцијани испитаници информисани о циљевима истраживања које се спроводи. Испитаницима је послат е-мејл који је садржао информацију у вези предмета и циља истраживања, позивајући их на анонимно учешће у истраживању, као и линк до интернет адресе упитника. Упитник је израђен на *Google Forms* платформи, и садржао је 32 питања. Привредна комора Републике Србије, и пословна удружења МСП, проактивно су подстакли своје чланове да учествују у истраживању. Истраживач је све време био на располагању као контакт особа у случају потребе за било каквом помоћи у одговарању на достављене упитнике. Од 600 послатих, враћено је 408 исправних упитника, а након елиминације оних које су доставиле предузетничке радње и велика предузећа (16), прихваћено је 392 валидних упитника, што чини 65,3% укупног оквира узорка, и задовољава величину потребног узорка (374 предузећа).

Анкетни упитник садржао је питања методички распоређена у три групе истраживачких променљивих: 1. Подаци о карактеристикама предузећа и предузетника; 2. Проблеми са којима су се МСП суочила током кризе изазване *Covid-19* пандемијом; 3. Мере које су примењене. Сва питања су била јасна и сажета и наведена постепено са одговарајућим редоследом. Испитаницима је било понуђено неколико избора код постављених затворених питања. Један део упитника обухватио је питања чији су одговори изражени у скалама, при чему су испитаници исказивали степен свог слагања или неслагања са датим ставовима. Ова питања структурирана су кроз Ликертову скалу којом су рангирани ставови испитаника у пет нивоа, од „1 – у потпуности се не слажем” до „5 – у потпуности се слажем”.

Питања из прве групе (Подаци о карактеристикама предузећа и предузетника) су важна како би се тестирале помоћне хипотезе X_1 и X_2 , и помоћне подхипотезе $X_{1.1}$, $X_{1.2}$, $X_{1.3}$, $X_{1.4}$, $X_{2.1}$, $X_{2.2}$, $X_{2.3}$ и $X_{2.4}$, односно да би се испитао интензитет релације између сваке појединачне карактеристике и опстанка малих и средњих предузећа.

3.1.3. Дефинисање истраживачког узорка

Финални узорак анализиран је према пословним карактеристикама МСП, као и према демографским карактеристикама предузетника, односно оснивача/власника/менаџера предузећа. У циљу боље визуелизације изабраног узорка, и нагласка на пословним карактеристикама које су одређене као независне варијабле, дескриптивна статистика обухватиће сагледавање МСП са више аспеката. Основне пословне карактеристике узоркованих МСП, на основу анализираних прикупљених емпиријских података, представљене су у табели 17 и табели 18:

Табела 17. Дескриптивне карактеристике узорка МСП

	Ар.сред.	Ст.девиј.	Дисперзија	Асимет.	Ст.грешка асиметрије	Спљошт.	Ст.грешка спљоштености
Основна делатност	11,05	5,834	34,041	0,170	0,123	-1,394	0,246
Величина (број запослених)	1,17	0,375	0,140	1,779	0,123	1,172	0,246
Величина (приход)	1,19	0,392	0,154	1,597	0,123	0,552	0,246
Дужина пословања	4,27	1,069	1,142	-1,329	0,123	0,740	0,246
Учешће у међ. трговини	1,58	0,494	0,244	-0,332	0,123	-1,899	0,246
Online продаја	1,77	0,423	0,179	-1,274	0,123	-0,380	0,246
Приход од online продаје	4,17	1,522	2,318	-1,445	0,123	0,252	0,246

Извор: Анализа аутора

Табела 18. Дескриптивне карактеристике узорка МСП

Дескриптивна карактеристика	Укупно	Укупно (%)	Кумулативно (%)
Основна делатност	Сектор А	8	2,0
	Сектор Б	2	0,5
	Сектор Ц	37	9,4
	Сектор Д	5	1,3
	Сектор Е	2	0,5
	Сектор Ф	39	9,9
	Сектор Г	67	17,1
	Сектор Х	14	3,6
	Сектор И	30	7,7
	Сектор Ј	13	3,3
	Сектор К	5	1,3
	Сектор М	31	7,9
	Сектор Н	15	3,8
	Сектор П	12	3,1
	Сектор Q	3	0,8
	Сектор Р	19	4,8
Сектор С	90	23,0	
Величина (број запослених)	Мало	326	83,2
	Средње	66	16,8
Величина (пословни приход)	Мало	318	81,1
	Средње	74	18,9
Дужина пословања	< 1 године	8	2,0
	1-2 године	30	7,7
	3-5 година	47	12,0
	6-10 година	72	18,4
	>10 година	235	59,9
Учешће у међ. трговини	Да	164	41,8
	Не	228	58,2
Online продаја	Да	91	23,2
	Не	301	76,8
Приход од online продаје	0-25%	62	15,8
	26-50%	15	3,8
	51-75%	8	2,0
	>75%	15	3,8
	Без online продаје	292	74,5

Извор: Анализа аутора

Као што табеле 17 и 18 показују, у истраживању су биле заступљене готово све привредне гране. Ниједно предузеће из сектора Л (Пословање некретнинама), О (Државна управа и одбрана), Т (Делатност домаћинства као послодавца), и сектора У (Делатност екстериторијалних организација) није учествовало у истраживању. Међу предузећима која су доставила попуњене упитнике, највећи број послује у сектору С - Остале услужне делатности (90 предузећа, односно 23,0%), следе сектор Г - Трговина на велико и трговина на мало (17,1%), а затим сектори Ф - Грађевинарство (9,9%), и сектор Ц - Прерађивачка индустрија (9,4%). Узорак је садржао најмање предузећа која послују у сектору Б – Рударство, и сектору Е - Снабдевање водом, што значи да су само по 2 предузећа (0,5%) из ових делатности доставило попуњене упитнике.

На основу критеријума просечног броја запослених, мала предузећа чине 83,2% узорка (односно 81,1% на основу критеријума годишњег прихода). Средњих предузећа је 66 (16,8%) према критеријуму броја запослених, односно 74 (18,9%) према критеријуму висина пословних прихода. Посматрано на нивоу популације, средња предузећа чине 18,4% од укупног броја МСП која послују у Републици Србији (укупно 13.208 организација), што наводи на закључак да је структура истраживачког узорка адекватна и усклађена са структуром популације.

У погледу дужине пословних активности, готово 60% МСП послује дуже од 10 година. Међу учесницима у истраживању, најмање је новооснованих предузећа, оних која послују краће од 1 године (8 предузећа, односно 2,0% узорка). Већи део предузећа не послује ван граница Републике Србије (58,2%), и не развија своје пословање применом *online* продајних техника (76,8%). Предузећа која послују *online*, најчешће остварују до 25% својих прихода на овај начин (табела 18).

Пословне карактеристике МСП, одређене као независне варијабле, анализирани су на основу прикупљених емпиријских података, и представљене у табели 19 и табели 20.

Табела 19. Дескриптивне карактеристике узорка МСП

	Индустријски сектор <i>BUS01</i>	Почетни капитал <i>BUS02</i>	Пословни приход <i>BUS03</i>	Профитабилност <i>BUS04</i>
Број	392	392	392	392
Ар.средина	2,91	1,94	1,27	1,32
Медијана	3,00	2,00	1,00	1,00
Мод	4	1	1	1
Ст.девијација	1,358	0,952	0,443	0,466
Дисперзија	1,843	0,907	0,197	0,217
Асиметрија	-0,196	0,605	1,052	0,793
Ст.грешка асиметрије	0,123	0,123	0,123	0,123
Спљоштеност	-1,386	-0,743	-0,897	-1,378
Ст.грешка спљоштености	0,246	0,246	0,246	0,246
Распон	4	3	1	1
Минимум	1	1	1	1
Максимум	5	4	2	2

Извор: Анализа аутора

Табела 20. Дескриптивне карактеристике узорка МСП

Индустријски сектор <i>BUS01</i>	Укупно	Укупно (%)	Кумулативно (%)
Прерађивачка и грађевинска делатност	93	23,7	23,7
Трговинска делатност	67	17,1	40,8
Информационо-комуникациона и финансијска делатност	49	12,5	53,3
Остале услужне делатности	149	38,0	91,3
Остале делатности	34	8,7	100,0
Укупно	392	100,0	
Почетни капитал <i>BUS02</i>	Укупно	Укупно (%)	Кумулативно (%)
<1.000 ЕУР	163	41,6	41,6
1.000-5.000 ЕУР	117	29,8	71,4
>5.000 ЕУР	85	21,7	93,1
Ништа од наведеног	27	6,9	100,0
Укупно	392	100,0	
Пословни приход <i>BUS03</i>	Укупно	Укупно (%)	Кумулативно (%)
Не	287	73,2	73,2
Да	105	26,8	100,0
Укупно	392	100,0	
Профитабилност <i>BUS04</i>	Укупно	Укупно (%)	Кумулативно (%)
Не	268	68,4	68,4
Да	124	31,6	100,0
Укупно	392	100,0	

Извор: Анализа аутора

За потребе истраживања посматрани индустријски сектори обједињени су у пет група. Прва група, Прерађивачка и грађевинска делатност, обухвата индустријске секторе А, Б, Ц, Д, Е, Ф и Т. Друга група, Трговинска делатност, задржана је у изворној форми, и чине је предузећа која послују у сектору Г - Трговина на велико и трговина на мало; поправка моторних возила и мотоцикала. Трећа група је објединила секторе Ј, К и М под називом Информационо-

комуникациона и финансијска делатност. Четврта група, Остале услужне делатности, обухвата индустријске секторе Х, И, Н и С. Делатности које не припадају претходним групама сврстане су у Остале делатности, и чине их сектори Л, О, П, Q, Р и У. Највећи број предузећа која су доставила попуњене упитнике послује у оквиру Осталих услужних делатности (149 предузећа, 38,0%), следи Прерађивачка и грађевинска делатност (93 предузећа, 23,7%), Трговинска делатност (67 предузећа, 17,1%). Узорак је садржао најмање предузећа из Информационо-комуникационе и финансијске делатности (49 предузећа, 12,5%), и Осталих делатности (34 предузећа, 8,7%).

Друга пословна карактеристика која у истраживању представља независну варијаблу, представља почетни капитал предузећа. Висина почетног капитала је релативно ниска на примеру истраживачког узорка, мања од 1.000 ЕУР за 41,6% предузећа; док је чак 71,4% посматраних МСП започело посао са мање од 5.000 ЕУР. Овај податак је очекиван, сагледавајући податак да је у нашој земљи висина капитала потребног за оснивање МСП дефинисана формално, на нивоу од 100 динара.

Већина узоркованих МСП није остварила раст прихода у 2020. пословној години, у поређењу са резултатима оствареним у претходној години (287 предузећа, 73,2%). Када се посматра профитабилност, као пословна карактеристика МСП, већина испитаника није остварила раст добити у 2020. пословној години, у поређењу 2019. годином (268 предузећа, 68,4%). Ово су такође очекивани резултати, јер је *Covid-19* пандемија обележила пословање МСП током већег дела 2020. године.

Поред пословних карактеристика МСП, упитник је садржао и питања о демографским карактеристикама предузетника који су оснивачи, власници или менаџери у посматраним предузећима. Прикупљени подаци, који представљају карактеристике људског капитала у МСП, анализирани су и приказани у табели 21, и табели 22.

Табела 21. Дескриптивне карактеристике предузетника

	Степен образовања <i>HUM01</i>	Пол <i>HUM02</i>	Године старости <i>HUM03</i>
Број	392	392	392
Ар.средина	2,16	1,38	46,94
Медијана	3,00	1,00	45,00
Мод	3	1	45
Ст.девијација	0,915	0,485	11,031
Дисперзија	0,838	0,235	121,675
Асиметрија	-0,329	0,518	0,494
Ст.грешка асиметрије	0,123	0,123	0,123
Спљоштеност	-1,730	-1,740	0,113
Ст.грешка спљоштености	0,246	0,246	0,246
Распон	2	1	60
Минимум	1	1	20
Максимум	3	2	80

Извор: Анализа аутора

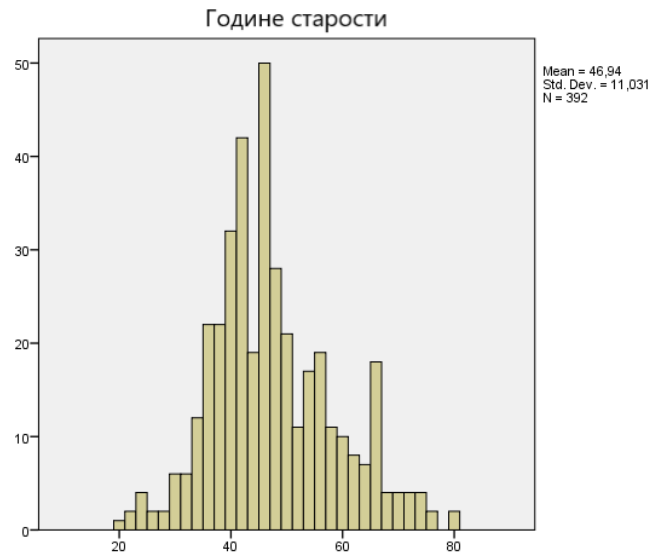
Табела 22. Дескриптивне карактеристике предузетника

	Укупно	Укупно (%)	Кумулативно (%)
Средња стручна спрема	137	34,9	34,9
Струковне студије	54	13,8	48,7
Академске студије	201	51,3	100,0
Укупно	392	100,0	
Мушки пол	245	62,5	62,5
Женски пол	147	37,5	100,0
Укупно	392	100,0	
<30 година	17	4,3	4,3
31 - 40 година	94	24,0	28,3
41 – 50 година	160	40,8	69,1
51 – 60 година	68	17,3	86,4
>61 година	53	13,6	100,0
Укупно	392	100,0	

Извор: Анализа аутора

Већина предузетника има академско образовање (51,3%), следи средња стручна спрема (34,9%), док најмањи број предузетника поседује диплому струковних студија (13,8%). Већи део предузетника је мушког пола (62,5%), док су жене заступљене у узорку са нешто више од једне трећине (37,5%). Године старости предузетника, ради лакше визуелизације, приказане су на слици 14 у виду хистограма.

Слика 14. Године старости предузетника



Скоро 70% предузетника има мање од 50 година (69,1%), при чему су најбројнији предузетници у групи „41-50 година“, односно чине 40,8% узорка. Најмање је предузетника млађих од 30 година, чине 4,3% укупног узорка.

3.1.4. Прикупљање и обрада података

Метод синтезе резултата истраживања примењен је током тестирања хипотеза, док су ради извођења закључака коришћени методи индукције и дедукције. Емпиријско истраживање било је теренског типа, путем спровођења анкетног упитника у МСП. Дефинисани предмет истраживања, постављени циљеви и истраживачка питања, методолошки су обрађени стандардним статистичким методама. У складу са дистрибуцијом посматраних варијабли, употребљене су стандардне статистичке технике за анализу међузависности и интензитета односа између независних и зависне варијабле, при чему је анализа извршена применом стандардног статистичког пакета *SPSS*.

Пре спровођења статистичких тестова, извршена је трансформација одговора добијених анкетањем испитаника у дихотомне и политомне варијабле. За варијабле које су представљале обједињен већи број ставова испитаника,

ранжираних на Ликертовој скали, извршено је испитивање поузданости применом *Cronbach's Alpha* теста. *Cronbach's Alpha* тест се користи као најчешће мерило поузданости скале којом се описује одређена варијабла. Да би се утврдила поузданост скала обједињених у варијабли интерна отпорност предузетника, и варијабли опстанак и одрживо пословање предузећа, коришћен је *Cronbach's Alpha* тест.

Извршена је дескриптивна анализа прикупљених емпиријских података, при чему су утврђена мерила дистрибуције, централне тенденције и дисперзије. Користећи *Spearman* тест корелације и вишеструку линеарну регресиону анализу, тестирана је међузависност између пословних карактеристика и карактеристика људског капитала, као независних променљивих на једној страни, и опстанка и одрживог пословања МСП, као зависне променљиве, на другој страни. Приликом анализе резултата добијених истраживањем коришћене су и остале неопходне статистичке методе (*Kolmogorov-Smirnov* и *Shapiro-Wilk* тестови нормалности, *Wilcoxon Signed Ranks* тест и *Related-samples Sign* тест, за анализу статистичке значајности разлика у аритметичким срединама).

Spearman-ов тест корелације је статистички тест којим се мери јачина међузависности између посматраних варијабли. *Spearman*-ов коефицијент корелације може да има вредности између -1 и 1. Што је његова вредност ближа 1, међузависност је јача. Уколико је вредност *Spearman*-овог коефицијента корелације 0,00, то означава непостојање међузависности, вредност 0,01-0,19 означава малу међузависност, вредност 0,20-0,39 слабу, вредност 0,40-0,59 средњу (умерену), вредност 0,60-0,79 високу (снажну) и вредност 0,80-1,00 означава веома високу (веома снажну) међузависност између посматраних варијабли. Нормална дистрибуција није предуслов за *Spearman*-ов тест корелације, тако да се он убраја у непараметарске статистичке тестове.

Вишеструка линеарна регресија је статистички тест који се користи за објашњење зависне варијабле на основу неколико независних варијабли. Заснива се на претпоставци да постоји линеарни однос између посматраних варијабли, и одсуство повезаности између независних варијабли. Коефицијент детерминације R^2 креће се између 0 и 1. Вредност $R^2=0$ означава да зависну варијаблу није могуће предвидети ниједном од независних варијабли, а вредност $R^2=1$ значи да

се њена вредност у потпуности може објаснити посматраним независним варијаблама.

Kolmogorov-Smirnov тест је непараметарски тест који се користи за проверу нормалности распореда дистрибуције и обавезан је предуслов за избор статистичких тестова, односно параметарских или непараметарских статистичких метода. Уколико је вредност *Kolmogorov-Smirnov* теста мања од 0,05 то значи да се дистрибуција значајно разликује од нормалне. Вредност *Kolmogorov-Smirnov* теста изнад 0,05 означава нормалну дистрибуцију. *Shapiro-Wilk* тест користи се за тестирање нормалности малих и средњих узорака, и уколико је његова вредност већа од 0,05 дистрибуција је нормална.

Wilcoxon Signed Ranks тест је непараметарски тест који се користи за поређење два повезана узорка, или за поновљена мерења на једном узорку, и њиме се утврђује разлика између аритметичких средина. Користити се као непараметарски тест, уколико се не може претпоставити нормална дистрибуција. На основу овог теста закључује се да је разлика између резултата значајна, уколико је ниво значајности мењи или једнак од 0,05.

Related-samples Sign тест је такође непараметарски тест који се користи за поређење два зависна узорка, при чему не постоји предуслов у смислу нормалности дистрибуције, и његова примена је адекватна и на малим узорцима. Уколико је добијена вероватноћа мања или једнака од 0,05, одбацује се нулта хипотеза.

3.2. Резултати емпиријског истраживања и дискусија

Емпиријско истраживање спроведено је са сврхом да се тестира основна хипотеза којом се тврди да су пословне карактеристике и карактеристике људског капитала значајни фактори опстанка, одрживог пословања и профитабилности МСП у условима кризе. Да би се доказала основна хипотеза, дефинисане су посебне помоћне хипотезе у којима се истражује утицај појединачних карактеристика на зависну варијаблу.

3.2.1. Анализа резултата истраживања и валидација хипотеза

Пре него што се извршило тестирање хипотеза, анализирани су ставови испитаника о утицају кризе изазване *Covid-19* пандемијом на одређене сегменте пословања МСП, мере које су предузела, као и мере државне подршке које очекују. Анализирани подаци биће представљени са циљем да се свеобухватно сагледа утицај *Covid-19* пандемије на одрживост пословања и профитабилност МСП у Републици Србији, а све у функцији давања препорука за успешно пословање у кризним условима.

3.2.1.1. Тестови нормалности расподеле

Тестирање хипотеза подразумевало је претходно испитивање дистрибуције фреквенција посматраних варијабли. Тестирање је извршено применом два стандардна статистичка теста, *Kolmogorov-Smirnov* и *Shapiro-Wilk*, који претпостављају нормалност расподеле у случају када је ниво статистичке значајности теста $>0,05$. Резултати тестова нормалности дистрибуције за све посматране варијабле (утицај кризе на сегменте пословања МСП, број запослених, улога државе, опстанак и одрживо пословање МСП, пословне карактеристике, карактеристике људског капитала) представљени су у табели 23.

Табела 23. Резултати тестова нормалности

Варијабла	<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i> тест			<i>Shapiro-Wilk</i> тест		
	Стат.	Број ст. слободе	Ниво знач.	Стат.	Број ст. слободе	Ниво знач.
Проблеми са добављачима	0,238	392	0,000	0,815	392	0,000
Проблеми са тражњом	0,188	392	0,000	0,867	392	0,000
Здравствени проблеми	0,335	392	0,000	0,693	392	0,000
Прекид посл. активности	0,215	392	0,000	0,837	392	0,000
Тешкоће у орг. пословања	0,245	392	0,000	0,833	392	0,000
Застоји у плаћању	0,249	392	0,000	0,855	392	0,000
Проблеми са испоруком	0,178	392	0,000	0,892	392	0,000
Повећање трошкова	0,190	392	0,000	0,891	392	0,000
Промена радног времена	0,224	392	0,000	0,844	392	0,000
Промена нач. пословања	0,212	392	0,000	0,867	392	0,000
Одсуство запослених	0,254	392	0,000	0,802	392	0,000
Увођење алтернативног пословања	0,230	392	0,000	0,809	392	0,000
Отежани приступ капиталу	0,191	392	0,000	0,839	392	0,000
Отежано извршење уговорних обавеза	0,180	392	0,000	0,858	392	0,000
Отежана доступност пословних информација	0,192	392	0,000	0,859	392	0,000
Остало	0,158	392	0,000	0,878	392	0,000
Број запослених 2019	0,261	392	0,000	0,626	392	0,000
Број запослених 2021	0,234	392	0,000	0,639	392	0,000
Улога државе	0,370	392	0,000	0,642	392	0,000
<i>SURSUM</i>	0,123	392	0,000	0,955	392	0,000
<i>BUS01</i>	0,256	392	0,000	0,853	392	0,000
<i>BUS02</i>	0,254	392	0,000	0,822	392	0,000
<i>BUS03</i>	0,459	392	0,000	0,553	392	0,000
<i>BUS04</i>	0,435	392	0,000	0,585	392	0,000
<i>HUM01</i>	0,332	392	0,000	0,707	392	0,000
<i>HUM02</i>	0,405	392	0,000	0,613	392	0,000
<i>HUM03</i>	0,100	392	0,000	0,974	392	0,000
<i>RESSUM</i>	0,077	392	0,000	0,955	392	0,000

^aLilliefors корекција

Извор: Анализа аутора

Како резултати из табеле 23 показују, ниво значајности *Kolmogorov-Smirnov* и *Shapiro-Wilk* теста ни за једну посматрану варијаблу нема вредност $>0,05$, што значи да није потврђена нормална расподела, односно одбачена је претпоставка о нормалности расподеле за све посматране варијабле.

3.2.1.2. Анализа поузданости

Пре него што се приступило тестирању хипотеза, извршена је провера поузданости мерне скале која је коришћена за варијаблу индивидуална отпорност предузетника и варијаблу опстанак и одрживо пословање МСП. Провера

поузданости извршена је применом коефицијента α -Cronbach, чија вредност преко 0,7 означава висок степен унутрашње конзистентности примењене мерне скале. Вредности α -Cronbach приказане су у табели 24 и табели 25.

Табела 24. Резултати α -Cronbach теста поузданости – индивидуална отпорност

Променљива	Ар.средина	Ст.девијација	Корекција – Укупна корелација	α -Cronbach уколико се променљива уклони
RES01	4,03	0,996	0,653	0,876
RES02	3,79	0,979	0,702	0,872
RES03	3,17	1,229	0,416	0,895
RES04	2,96	1,176	0,282	0,904
RES05	3,88	1,028	0,661	0,875
RES06	3,69	1,024	0,726	0,870
RES07	3,93	1,033	0,754	0,868
RES08	3,97	0,988	0,737	0,870
RES09	4,18	0,907	0,717	0,872
RES10	4,00	0,962	0,752	0,869
Статистика поузданости				
	α -Cronbach	α -Cronbach на основу стандардних променљивих	Број променљивих	
	0,888	0,896	10	

Извор: Анализа аутора

Табела 25. Резултати α -Cronbach теста поузданости - опстанак и одрживо пословање

Променљива	Ар.средина	Ст.девијација	Корекција – Укупна корелација	α -Cronbach уколико се променљива уклони
SUR01	3,88	1,144	0,788	0,818
SUR02	3,58	1,196	0,861	0,797
SUR03	3,19	1,289	0,772	0,820
SUR04	3,05	1,267	0,443	0,904
SUR05	4,19	0,977	0,655	0,852
Статистика поузданости				
	α -Cronbach	α -Cronbach на основу стандардних променљивих	Број променљивих	
	0,869	0,873	5	

Извор: Анализа аутора

Вредности α -Cronbach (табела 24) показују добру унутрашњу конзистентност 10 променљивих којима је мерена индивидуална отпорност предузетника ($\alpha=0,888$). Потврђена је и добра унутрашња конзистентност за 5 променљивих којима је мерена варијабла опстанак и одрживо пословање МСП ($\alpha=0,869$), као што је приказано у табели 25.

3.2.1.3. Анализа утицаја Covid-19 на МСП у Републици Србији

На изабраном узорку МСП, истраживањем је пре свега испитиван утицај Covid-19 пандемије на континуитет пословања ових организација, као и разлог обустављања пословних активности, код оних МСП која су престала са радом. Анализирано је такође да ли Covid-19 пандемија има различит импакт на континуитет пословања МСП, у зависности од њихове припадности одређеном индустријском сектору. Резултати су приказани у табели 26 и табели 27:

Табела 26. Утицај Covid-19 пандемије на континуитет пословања МСП

Индустријски сектор	Континуитет пословања	Укупно	Укупно (%)	Кумулативно (%)
Прерађивачка и грађевинска делатност	Тренутно послују	83	89,2	89,2
	Привремено престали са радом	10	10,8	100,0
	Укупно	93	100,0	
Трговинска делатност	Тренутно послују	63	94,0	94,0
	Привремено престали са радом	2	3,0	97,0
	Трајно престали са радом	2	3,0	100,0
Информационо-комуникациона и финансијска делатност	Тренутно послују	49	100,0	100,0
	Укупно	49	100,0	
Остале услужне делатности	Тренутно послују	129	86,6	86,6
	Привремено престали са радом	18	12,1	98,7
	Трајно престали са радом	2	1,3	100,0
Остале делатности	Укупно	149	100,0	
	Тренутно послују	33	97,1	97,1
	Привремено престали са радом	1	2,9	100,0
Укупно	Укупно	34	100,0	
	Тренутно послују	357	91,1	91,1
	Привремено престали са радом	31	7,9	99,0
	Трајно престали са радом	4	1,0	100,0
	Укупно	392	100,0	

Извор: Анализа аутора

Табела 27. Разлог за престанак рада МСП

Индустријски сектор	Разлог	Укупно	Укупно (%)	Кумулативно (%)
Прерађивачка и грађевинска делатност	Разлог је <i>Covid-19</i>	6	6,5	6,5
	Разлог није <i>Covid-19</i>	4	4,3	10,8
	Нису престали са радом	83	89,2	100,0
	Укупно	93	100,0	
Трговинска делатност	Разлог је <i>Covid-19</i>	3	4,5	4,5
	Разлог није <i>Covid-19</i>	1	1,4	5,9
	Нису престали са радом	63	94,1	100,0
	Укупно	67	100,0	
Информационо-комуникациона и финансијска делатност	Тренутно послују	49	100,0	100,0
	Укупно	49	100,0	
Остале услужне делатности	Разлог је <i>Covid-19</i>	17	11,4	11,4
	Разлог није <i>Covid-19</i>	3	2,0	13,4
	Нису престали са радом	129	86,6	100,0
	Укупно	149	100,0	
Остале делатности	Разлог је <i>Covid-19</i>	1	2,9	2,9
	Нису престали са радом	33	97,1	100,0
	Укупно	34	100,0	
Укупно	Разлог је <i>Covid-19</i>	28	7,1	7,1
	Разлог није <i>Covid-19</i>	7	1,8	8,9
	Нису престали са радом	357	91,1	100,0
	Укупно	392	100,0	

Извор: Анализа аутора

Посматрано на узорку од 392 МСП, истраживањем је утврђено да 91,1% предузећа и даље послује, док је у периоду након избијања *Covid-19* пандемије 8,9% предузећа обуставило пословне активности. Привремено је обуставило пословање 7,9% посматраног узорка, док је 1% анкетираних испитаника потврдило да су трајно затворили своје предузеће. Предузећа која су обуставила своје пословање, привремено или трајно, углавном су то учинила под утицајем *Covid-19* кризе, како је потврдило 80% испитаника. Само 7 посматраних предузећа, или 1,8% целог узорка, престало је са радом из разлога који нису повезани са *Covid-19* пандемијом. Резултати истраживања потврдили су да пандемија *Covid-19* није имала негативан утицај на континуитет пословања МСП која припадају секторима информационо-комуникационе и финансијске делатности, јер је 100% посматраних предузећа наставило да послује и у кризним условима. Предузећа која обављају остале услужне делатности највише су погођена пандемијом. Услед негативног утицаја *Covid-19* кризе 13,4% испитаника потврдило је да су њихова предузећа престала са радом, при чему 12,1% привремено, а 1,3% трајно. Разлог престанка обављања делатности ових

предузећа је у највећој мери *Covid-19* пандемија, како је потврдило 85% предузећа која су престала са радом, било привремено или трајно.

Истраживање је обухватило и анализу проблема са којима су се суочила МСП након избијања пандемије, односно интензитет утицаја кризе *Covid-19* на одређене сегменте њиховог пословања. Резултати су приказани у табели 28:

Табела 28. Утицај *Covid-19* пандемије на одређене сегменте пословања МСП

Сегмент пословања	Без утицаја	Мали утицај	Не знам	Велики утицај	Веома велики утицај	Ар. средина	Ст. девијација	Дисперзија
Проблеми са добављачима	41,1	19,1	15,6	9,7	14,5	2,38	1,459	2,128
Проблеми са тражњом	14,3	17,1	17,1	21,4	30,1	3,36	1,427	2,037
Здравствени проблеми	58,7	24,0	5,4	8,4	3,6	1,74	1,111	1,235
Прекид пословних активности	19,1	18,9	8,4	21,7	31,9	3,28	1,540	2,372
Тешкоће у организовању пословања	7,1	18,6	9,2	28,8	36,2	3,68	1,321	1,746
Застоји у плаћању	11,0	20,7	8,9	31,1	28,3	3,45	1,375	1,890
Проблеми са испоруком	16,6	23,0	17,9	23,0	19,6	3,06	1,382	1,909
Повећање трошкова	16,1	25,8	17,1	21,9	19,1	3,02	1,375	1,889
Промена радног времена	16,6	23,0	6,6	24,2	29,6	3,27	1,500	2,250
Промена начина пословања	14,3	21,2	12,2	25,3	27,0	3,30	1,427	2,035
Одсуство запослених	44,4	22,4	12,2	12,0	8,9	2,19	1,349	1,819
Увођење алтернативног начина пословања	40,8	24,0	13,3	8,9	13,0	2,29	1,410	1,988
Отежани приступ капиталу	31,9	16,8	15,6	12,5	23,2	2,78	1,567	2,457
Отежано извршење уговорних обавеза	20,9	20,9	15,3	14,8	28,1	3,08	1,522	2,316
Отежана доступност информација	27,0	21,7	15,8	14,0	21,4	2,81	1,505	2,266
Остало	25,3	13,5	29,6	12,5	19,1	2,87	1,422	2,023

Извор: Анализа аутора

У даљем истраживању извршена је анализа статистичке значајности утицаја кризе *Covid-19* на одређене сегменте пословања МСП у Републици Србији. Након тестирања нормалности дистрибуције, којим је потврђено да варијабле немају нормалну расподелу, примењен је *Related-samples Sign* тест за анализу добијених података. Користећи непараметарски *Related-samples Sign* тест на једном узорку вишедимензионалне променљиве, тестирана је хипотеза да је

процењена просечна вредност утицаја кризе *Covid-19* на посматране пословне сегменте МСП већа од вредности медијане, односно већа од 3. Резултати тестирања статистичке значајности следе у табели 29.

Табела 29. Тестирање статистичке значајности утицаја *Covid-19* пандемије на одређене сегменте пословања МСП

	Медијана - Проблеми са добављачима	Медијана - Проблеми са тражњом	Медијана - Здравствени проблеми	Медијана - Прекид посл. активности
Z	-7,695	-4,327	-14,329	-3,167
Значајност теста (двострана)	0,000	0,000	0,000	0,002
	Медијана - Тешкоће у орг. пословања	Медијана - Застоји у плаћању	Медијана - Проблеми са испоруком	Медијана - Повећање трошкова
Z	-8,109	-5,716	-0,613	-0,111
Значајност теста (двострана)	0,000	0,000	0,540	0,912
	Медијана - Промена нач. пословања	Медијана - Одсуство запослених	Медијана - Увођење алт. начина пословања	Медијана - Отежани приступ капиталу
Z	-3,505	-9,651	-9,057	-2,748
Значајност теста (двострана)	0,000	0,000	0,000	0,006
	Медијана - Отежана доступност информација	Медијана - Остало	Медијана - Промена радног времена	Медијана - Отежано извршење угов. обавеза
Z	-2,807	-1,625	-2,875	-0,165
Значајност теста (двострана)	0,005	0,104	0,004	0,869

^aSign тест

Извор: Анализа аутора

На основу резултата добијених *Related-samples Sign* тестом, закључујемо да је просечна вредност значајно већа од вредности медијане (значајно већа од 3) за следеће сегменте пословања: проблеми са добављачима (значајност теста-двострана=0,000), проблеми са тражњом за производима и услугама (значајност теста-двострана=0,000), проблеми са здрављем запослених (значајност теста-двострана=0,000), прекид пословних активности (значајност теста-двострана=0,002), тешкоће у организовању пословања за време мера и рестрикција (значајност теста-двострана=0,000), застоји у плаћању (значајност теста-двострана=0,000), промена радног времена (значајност теста-двострана=0,004), промена начина пословања (значајност теста-двострана=0,000),

одсуство запослених због боловања, неге деце (значајност теста-двострана=0,000), увођење алтернативног начина пословања ради обезбеђења продаје и испоруке, *online* продаја, телефонска продаја (значајност теста-двострана=0,000), отежани приступ капиталу (значајност теста-двострана=0,006), отежана доступност пословних информација (значајност теста-двострана=0,005). Резултати истраживања потврдили су да је криза изазвана пандемијом *Covid-19* имала значајан утицај на наведене сегменте пословања МСП. Резултати су показали да криза *Covid-19* није проузроковала значајне проблеме са испоруком робе и услуга (значајност теста-двострана=0,540), нити је изазвала повећање трошкова због обезбеђења сигурних услова за рад (значајност теста-двострана=0,912) код МСП. Према резултатима *Related-samples Sign* теста, криза изазвана пандемијом *Covid-19* није довела до отежаног извршења уговорних обавеза (значајност теста-двострана=0,869), нити су забележени значајни остали проблеми у пословању (значајност теста-двострана=0,104).

Глобална пандемијска криза није могла да се предвиди, али с обзиром на њен значајан утицај на већину сегмената пословања МСП, истраживањем је испитивано да ли су се МСП благовремено осигурала од одређених ризика и непредвиђених околности, и на тај начин заштитила своје пословне и људске капацитете. Резултати, посматрано на целом узорку, као и у зависности од припадности одређеном индустријском сектору, су приказани су у табели 30.

Табела 30. Поседовање полисе осигурања

Индустријски сектор	Осигурање	Укупно	Укупно (%)	Кумулативно (%)
Прерађивачка и грађевинска делатност	Да	3	3,2	3,2
	Не	70	75,3	78,5
	Није било штете у пословању	20	21,5	100,0
	Укупно	93	100,0	
Трговинска делатност	Да	2	3,0	3,0
	Не	51	76,1	79,1
	Није било штете у пословању	14	20,9	100,0
	Укупно	67	100,0	
Информационо-комуникациона и финансијска делатност	Да	2	4,1	4,1
	Не	37	75,5	79,6
	Није било штете у пословању	10	20,4	100,0
	Укупно	49	100,0	
Остале услужне делатности	Да	8	5,4	5,4
	Не	128	85,9	91,3
	Није било штете у пословању	13	8,7	100,0
	Укупно	149	100,0	
Остале делатности	Да	2	5,9	5,9
	Не	30	88,2	94,1
	Није било штете у пословању	2	5,9	100,0
	Укупно	34	100,0	
Укупно	Да	17	4,3	4,3
	Не	316	80,6	84,9
	Није било штете у пословању	59	15,1	100,0
	Укупно	392	100,0	

Извор: Анализа аутора

Посматрано на узорку од 392 МСП, истраживањем је утврђено да 80,6% предузећа нема закључену полису осигурања, да 15,1% није имало штету у пословању под утицајем *Covid-19* пандемије, док је само 4,3% предузећа обезбедило своје објекте, опрему и запослене уговарањем осигурања. Резултати истраживања потврдили су да се поседовање полисе осигурања креће од 3,0% у трговинској делатности, до 5,9% код предузећа која послују у осталим делатностима. Најнижи степен осигурања објеката, опреме и запослених присутан је у осталим делатностима (88,2% предузећа не поседује полису осигурања), док је код предузећа која послују у прерађивачкој и грађевинској делатности приметан очекивано обрнути тренд (најмањи број испитаника одговорио је негативно на ово питање, што чини 75,3% предузећа).

Да би се још детаљније истражио утицај кризе *Covid-19* на пословање МСП у Републици Србији, испитиван је степен промене оствареног пословног прихода, изазван дејством пандемије. Резултати истраживања дати су у табели 31, укључујући и додатне анализе које су обухватиле сагледавање промене

оствареног пословног прихода, у зависности од индустријског сектора у коме МСП послују.

Табела 31. Промена пословног прихода под утицајем *Covid-19* пандемије

Индустријски сектор	Пословни приход	Укупно	Укупно (%)	Кумулативно (%)
Прерађивачка и грађевинска делатност	Смањење веће од 75%	19	20,4	20,4
	Смањење 50%-75%	19	20,4	40,9
	Смањење 25%-50%	25	26,9	67,7
	Смањење мање од 25%	16	17,2	84,9
	Без промена	12	12,9	97,8
	Повећање 25%-50%	2	2,2	100,0
	Укупно	93	100,0	
Трговинска делатност	Смањење веће од 75%	8	11,9	11,9
	Смањење 50%-75%	7	10,4	22,4
	Смањење 25%-50%	15	22,4	44,8
	Смањење мање од 25%	25	37,3	82,1
	Без промена	12	17,9	100,0
	Укупно	67	100,0	
Информационо-комуникациона и финансијска делатност	Смањење веће од 75%	4	8,2	8,2
	Смањење 50%-75%	10	20,4	28,6
	Смањење 25%-50%	16	32,7	61,2
	Смањење мање од 25%	8	16,3	77,6
	Без промена	9	18,4	95,9
	Повећање 25%-50%	2	4,1	100,0
	Укупно	49	100,0	
Остале услужне делатности	Смањење веће од 75%	60	40,3	40,3
	Смањење 50%-75%	32	21,5	61,7
	Смањење 25%-50%	31	20,8	82,6
	Смањење мање од 25%	12	8,1	90,6
	Без промена	9	6,0	96,6
	Повећање до 25%	4	2,7	99,3
	Повећање 25%-50%	1	0,7	100,0
Укупно	149	100,0		
Остале делатности	Смањење веће од 75%	11	32,4	32,4
	Смањење 50%-75%	10	29,4	61,8
	Смањење 25%-50%	7	20,6	82,4
	Смањење мање од 25%	6	17,6	100,0
	Укупно	34	100,0	
Укупно	Смањење веће од 75%	102	26,0	26,0
	Смањење 50%-75%	78	19,9	45,9
	Смањење 25%-50%	94	24,0	69,9
	Смањење мање од 25%	67	17,1	87,0
	Без промена	42	10,7	97,7
	Повећање до 25%	4	1,0	98,7
	Повећање 25%-50%	5	1,3	100,0
	Укупно	392	100,0	

Извор: Анализа аутора

Као што се може уочити из приказаних података, чак 87,0% МСП пословало је са смањеним волуменом прихода, при чему је 26,0% организација погођено смањењем већим од 75%. Пословни приходи остали су на истом нивоу код 42 предузећа (10,7%), а само 9 организација (2,3%), од укупно посматраних

392, потврдило је да је *Covid-19* пандемија допринела увећању њихових пословних прихода. Сагледавајући негативне тенденције оствареног пословног прихода, анализирани са аспекта припадности индустријском сектору, уочава се да су најугроженија МСП која припадају осталим делатностима, јер је 100% ових организација забележило смањење пословних прихода након избијања *Covid-19* пандемије. Најмање смањење забележено је у сектору информационо-комуникационих и финансијских делатности, како је потврдило 77,6% предузећа из овог посматраног сегмента. Забележена смањења прихода код предузећа која послују у сектору информационо-комуникационих и финансијских делатности нису значајна, у највећем броју организација износе до 25%, односно између 25% и 50%. Највећи број предузећа из информационо-комуникационих и финансијских делатности забележила су и повећање прихода (4,1% организација), следе остале услужне делатности (3,4%), и прерађивачка и грађевинска делатност (2,2% организација). Ниједно МСП које послује у оквиру трговинске делатности и осталих делатности није имало раст прихода након избијања кризе *Covid-19*, при чему је 17,9% трговинских предузећа забележило стагнацију прихода у пословању.

Утицај *Covid-19* пандемије на пословање МСП у Републици Србији, истражен је и са аспекта броја запослених и висине њихових зарада. Промене зарада запослених у МСП, изазване утицајем *Covid-19* пандемије, приказане су у табели 32. Да би се детаљније сагледали присутни трендови, извршена је додатна анализа промене зарада са аспекта индустријског сектора у коме МСП послују.

Табела 32. Промене зарада запослених под утицајем *Covid-19* пандемије

Индустријски сектор	Смањење зарада	Укупно	Укупно (%)	Кумулативно (%)
Прерађивачка и грађевинска делатност	10% или мање	4	4,3	4,3
	11%-30%	12	12,9	17,2
	31%-50%	1	1,1	18,3
	51% или више	2	2,2	20,4
	Није било смањења зарада	74	79,6	100,0
	Укупно	93	100,0	
Трговинска делатност	10% или мање	4	6,0	6,0
	11%-30%	6	9,0	14,9
	31%-50%	2	3,0	17,9
	Није било смањења зарада	55	82,1	100,0
	Укупно	67	100,0	
Информационо-комуникациона и финансијска делатност	10% или мање	1	2,0	2,0
	11%-30%	5	10,2	12,2
	31%-50%	5	10,2	22,4
	51% или више	2	4,1	26,5
	Није било смањења зарада	36	73,5	100,0
	Укупно	49	100,0	
Остале услужне делатности	10% или мање	11	7,4	7,4
	11%-30%	30	20,1	27,5
	31%-50%	9	6,0	33,6
	51% или више	12	8,1	41,6
	Није било смањења зарада	87	58,4	100,0
	Укупно	149	100,0	
Остале делатности	10% или мање	2	5,9	5,9
	11%-30%	10	29,4	35,3
	31%-50%	2	5,9	41,2
	51% или више	3	8,8	50,0
	Није било смањења зарада	17	50,0	100,0
	Укупно	34	100,0	
Укупно	10% или мање	22	5,6	5,6
	11%-30%	63	16,1	21,7
	31%-50%	19	4,8	26,5
	51% или више	19	4,8	31,4
	Није било смањења зарада	269	68,6	100,0
	Укупно	392	100,0	

Извор: Анализа аутора

Као што се може уочити из приказаних података, већина МСП није умањивала зараде својих запослених, како је потврдило 68,6% испитаника. Предузећа која су умањивала зараде, углавном су их кориговала до 30%. Забележена су и значајна умањења зарада, 51% или више (4,8% предузећа). Негативни пословни трендови, у виду смањења зарада, највише су погодили МСП која послују у осталим делатностима и осталим услужним делатностима. Само 50% предузећа из осталих делатности, и 58,4% предузећа из осталих услужних делатности није смањивало зараде својим запосленима. У компарацији са трговинским предузећима, која у 82,1% случајева нису применила меру смањења зарада, може се разумети угроженост ових сектора у Републици Србији. Зараде у

предузећима поменутих делатности су смањене у највећем обиму, за 51% или више, како је потврдило 8,8% узрокованих предузећа из осталих делатности, и 8,1% предузећа из осталих услужних делатности.

Промена броја запослених у МСП, под утицајем *Covid-19* пандемије, сагледан је такође у зависности од индустријског сектора у коме МСП послују, као и на нивоу укупног посматраног узорка. Резултати истраживања приказани су у табели 33.

Табела 33. Промене броја запослених под утицајем *Covid-19* пандемије

Индустријски сектор	Смањење броја запослених	Укупно	Укупно (%)	Кумулативно (%)
Прерађивачка и грађевинска делатност	10% или мање	6	6,5	6,5
	11%-30%	6	6,5	12,9
	31%-50%	2	2,2	15,1
	51% или више	3	3,2	18,3
	Није било смањења запослених	76	81,7	100,0
	Укупно	93	100,0	
Трговинска делатност	10% или мање	5	7,5	7,5
	11%-30%	2	3,0	10,4
	51% или више	2	3,0	13,4
	Није било смањења запослених	58	86,6	100,0
	Укупно	67	100,0	
Информационо-комуникациона и финансијска делатност	11%-30%	2	4,1	4,1
	31%-50%	3	6,1	10,2
	Није било смањења запослених	44	89,8	100,0
	Укупно	49	100,0	
Остале услужне делатности	10% или мање	23	15,4	15,4
	11%-30%	11	7,4	22,8
	31%-50%	3	2,0	24,8
	51% или више	14	9,4	34,2
	Није било смањења запослених	98	65,8	100,0
	Укупно	149	100,0	
Остале делатности	10% или мање	6	17,6	17,6
	11%-30%	2	5,9	23,5
	51% или више	3	8,8	32,4
	Није било смањења запослених	23	67,6	100,0
	Укупно	34	100,0	
Укупно	10% или мање	40	10,2	10,2
	11%-30%	23	5,9	16,1
	31%-50%	8	2,0	18,1
	51% или више	22	5,6	23,7
	Није било смањења запослених	299	76,3	100,0
	Укупно	392	100,0	

Извор: Анализа аутора

Након избијања пандемије *Covid-19* није забележено значајније смањивање броја запослених у МСП (како је потврдило 76,3% предузећа). Највећи број предузећа која су смањила број запослених, потврдио је да је смањење било до 10% од укупног броја. Забележене су и веће редуције броја запослених, преко

50% (код 5,6% организација). МСП која послују у осталим делатностима и осталим услужним делатностима у највећем броју била су принуђена на редуковање броја запослених, под утицајем *Covid-19* кризе. Насупрот овим МСП, предузећа из информационо-комуникационих и финансијски делатности у највећем проценту задржала су све своје запослене (89,8% предузећа), чиме се може похвалити тек 65,8% предузећа која послују у сектору осталих услужних делатности. Смањење броја запослених од 51% или више, забележено је такође у предузећима која се баве осталим услужним делатностима (9,4%) и предузећима која припадају осталим делатностима (8,8% организација).

Утицај пандемије *Covid-19* сагледан је још детаљније са аспекта промене броја запослених у МСП. Истраживањем је анализирано да ли постоји статистички значајна разлика између броја запослених у МСП у 2021. и 2019. години. Након провере нормалности дистрибуције, којом је потврђено да варијабле немају нормалну расподелу, примењен је *Wilcoxon Signed-Rank* тест, непараметарски тест који се може користити за утврђивање разлике у резултатима након поновљених мерења. Тестирање статистичке значајности разлика у броју запослених у посматраним годинама, односно резултати *Wilcoxon Signed Ranks* теста, следе у табели 34.

Табела 34. Статистичка значајност разлике у броју запослених (2019-2021)

Индустријски сектор		Број	Просечна вредност	Укупно	
Укупно	Запослени2021 - Запослени2019	Негативни ранг	51 ^a	69,39	3539,00
		Позитивни ранг	73 ^b	57,68	4211,00
		Једнаке вредности	268 ^c		
		Укупно	392		
Прерађивачка и грађевинска делатност	Запослени2021 - Запослени2019	Негативни ранг	17 ^a	20,59	350,00
		Позитивни ранг	21 ^b	18,62	391,00
		Једнаке вредности	55 ^c		
		Укупно	93		
Трговинска делатност	Запослени2021 - Запослени2019	Негативни ранг	10 ^a	16,80	168,00
		Позитивни ранг	19 ^b	14,05	267,00
		Једнаке вредности	38 ^c		
		Укупно	67		
Информационо-комуникациона и финансијска делатност	Запослени2021 - Запослени2019	Негативни ранг	4 ^a	5,00	20,00
		Позитивни ранг	14 ^b	10,79	151,00
		Једнаке вредности	31 ^c		
		Укупно	49		
Остале услужне делатности	Запослени2021 - Запослени2019	Негативни ранг	20 ^a	25,15	503,00
		Позитивни ранг	19 ^b	14,58	277,00
		Једнаке вредности	110 ^c		
		Укупно	149		
Остале делатности	Запослени2021 - Запослени2019	Негативни ранг	0 ^a	0,00	0,00
		Позитивни ранг	0 ^b	0,00	0,00
		Једнаке вредности	34 ^c		
		Укупно	34		

a. Запослени2021 < Запослени2019

b. Запослени2021 > Запослени 2019

c. Запослени 2021 = Запослени 2019

Тест статистика ^a		
Индустријски сектор		Запослени2021 - Запослени2019
Укупно	Z	-0,856 ^b
	Значајност теста (двострана)	0,392
Прерађивачка и грађевинска делатност	Z	-0,302 ^b
	Значајност теста (двострана)	0,763
Трговинска делатност	Z	-1,109 ^b
	Значајност теста (двострана)	0,268
Информационо-комуникациона и финансијска делатност	Z	-2,898 ^b
	Значајност теста (двострана)	0,004
Остале услужне делатности	Z	-1,609 ^c
	Значајност теста (двострана)	0,108
Остале делатности	Z	0,000 ^d
	Значајност теста (двострана)	1,000

a. Wilcoxon Signed Ranks тест

b. На основу негативних рангова.

c. На основу позитивних рангова.

d. Број негативних рангова једнак је броју позитивних рангова.

Извор: Анализа аутора

Применом *Wilcoxon Signed-Rank* теста анализирана је статистичка значајност разлика у аритметичким срединама броја запослених у МСП, у периоду пре и након избијања кризе *Covid-19*. На основу добијених резултата ($Z=-0,856$; значајност теста-двострана= $0,392$) можемо потврдити да није било статистички значајне разлике у броју запослених између две посматране године, односно да криза изазвана *Covid-19* пандемијом није значајно утицала на запосленост у МСП у Републици Србији. Негативних рангова било је 51, што значи да је 51 предузеће имало мањи број запослених у 2021., у поређењу са 2019. годином. Позитивних рангова било је 73, што означава да је 73 предузећа повећало број запослених у 2021. години. На посматраном узорку МСП, 268 организација задржало је исти број запослених у кризним условима. *Wilcoxon Signed-Rank* тест је показао да нису забележене статистички значајне разлике у броју запослених у периоду пре и након избијања кризе *Covid-19*, када се посматра узорак МСП која послују у оквиру прерађивачке и грађевинске делатности ($Z=-0,302$; значајност теста-двострана= $0,763$), трговинске делатности ($Z=-1,109$; значајност теста-двострана= $0,268$), осталих услужних делатности ($Z=-1,609$; значајност теста-двострана= $0,108$), и осталих делатности ($Z=0,000$; значајност теста-двострана= $1,000$). Истовремено, потврђена је статистички значајна разлика у броју запослених у предузећима која припадају информационо-комуникационој и финансијској делатности ($Z=-2,898$; значајност теста-двострана= $0,004$). У посматраном сектору, од укупног броја предузећа у узорку (49), негативних рангова било је само 4, што је број предузећа која су имала мање запослених у 2021., у поређењу са 2019. годином. Изједначених рангова било је 31 (31 предузеће није мењало број запослених), док је забележен највећи број позитивних рангова (14), односно 14 предузећа из информационо-комуникационе и финансијске делатности је остварило пораст броја запослених у периоду 2019-2021. Очигледно је да је криза изазвана *Covid-19* пандемијом остварила значајан позитиван утицај на запосленост у МСП која послују у оквиру информационо-комуникационе и финансијске делатности у Републици Србији.

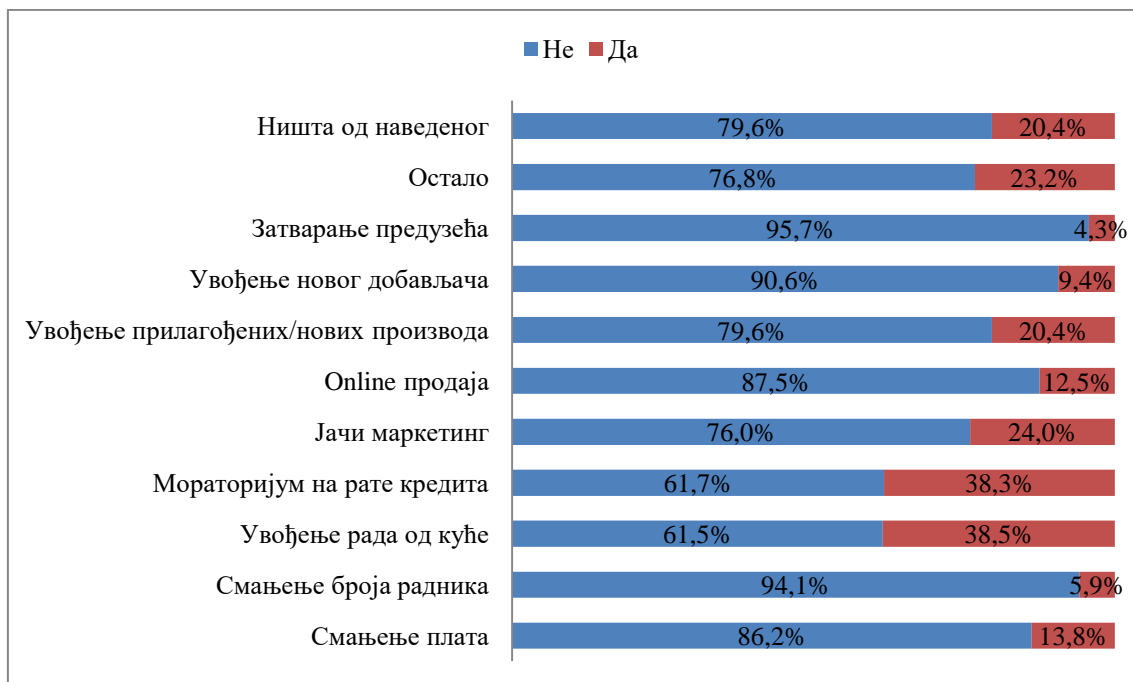
3.2.1.4. Анализа примењених и очекиваних мера државне подршке

Након избијања пандемије, МСП су применила одређене мере у свом пословању, са циљем одбране од *Covid-19* кризе, опстанка и одржања свог пословања. Истраживање је обухватило анализу примењених мера у МСП, а резултати су приказани у табели 35 и на слици 15.

Табела 35. Мере примењене у МСП, у функцији превазилажења кризе *Covid-19*

<i>Мере</i>		Укупно	Укупно (%)	Кумулативно (%)
Смањење плата	Не	338	86,2	86,2
	Да	54	13,8	100,0
	Укупно	392	100,0	
Смањење броја радника	Не	369	94,1	94,1
	Да	23	5,9	100,0
	Укупно	392	100,0	
Увођење рада од куће	Не	241	61,5	61,5
	Да	151	38,5	100,0
	Укупно	392	100,0	
Мораторијум на кредите	Не	242	61,7	61,7
	Да	150	38,3	100,0
	Укупно	392	100,0	
Јачи маркетинг	Не	298	76,0	76,0
	Да	94	24,0	100,0
	Укупно	392	100,0	
<i>Online</i> продаја	Не	343	87,5	87,5
	Да	49	12,5	100,0
	Укупно	392	100,0	
Увођење прилагођених или нових производа	Не	312	79,6	79,6
	Да	80	20,4	100,0
	Укупно	392	100,0	
Увођење новог добављача	Не	355	90,6	90,6
	Да	37	9,4	100,0
	Укупно	392	100,0	
Затварање предузећа	Не	375	95,7	95,7
	Да	17	4,3	100,0
	Укупно	392	100,0	
Остало	Не	301	76,8	76,8
	Да	91	23,2	100,0
	Укупно	392	100,0	
Ништа од наведеног	Не	312	79,6	79,6
	Да	80	20,4	100,0
	Укупно	392	100,0	

Извор: Анализа аутора



Слика 15. Мере примењене у МСП, у функцији превазилажења кризе *Covid-19*

Извор: Анализа аутора

Приказани резултати показују да су МСП у Републици Србији углавном прихватила мораторијум, за одлагање кредитних обавеза код комерцијалних банака, како је потврдило 38,3% посматраних организација. Сличан број предузећа применио је увођења рада од куће након избијања *Covid-19* пандемије (38,5% испитаника). Јачи маркетинг применила је скоро свака четврта организација (24,0%), док је 20,4% њих увело прилагођене или нове производе након избијања кризе *Covid-19*. Мере које су примењене у мањој мери су: смањење зарада (13,8%), *online* продаја (12,5%), увођење новог добављача (9,4%), и смањење броја запослених (5,9%). Неке друге, непоменуте мере примењене су у 23,2% посматраних организација, док је 20,4% предузећа одговорило да нису примениле ниједну од мера обухваћених истраживањем.

Након избијања пандемије, држава је такође применила сет подстицајних мера за подршку привреди, које су МСП могла да искористе. Истраживањем је испитивано у којој мери су досадашњи програми државне подршке прихваћени и примењени у МСП. На изабраном узорку истраживањем је пре свега потврђен удео организација које су се пријавиле за неки од видова државне помоћи, затим

је утврђен разлог евентуалног неприхватања подршке. Испитивано је такође да ли се прихватање мера државне подршке разликује у зависности од припадности МСП одређеном индустријском сектору. Резултати су приказани у табели 36 и табели 37.

Табела 36. Прихватање државне помоћи од стране МСП

Индустријски сектор	Државна помоћ	Укупно	Укупно (%)	Кумулативно (%)
Прерађивачка и грађевинска делатност	Да	77	82,8	82,8
	Не	16	17,2	100,0
	Укупно	93	100,0	
Трговинска делатност	Да	56	83,6	83,6
	Не	11	16,4	100,0
	Укупно	67	100,0	
Информационо-комуникациона и финансијска делатност	Да	42	85,7	85,7
	Не	7	14,3	100,0
	Укупно	49	100,0	
Остале услужне делатности	Да	117	78,5	78,5
	Не	32	21,5	100,0
	Укупно	149	100,0	
Остале делатности	Да	28	82,4	82,4
	Не	6	17,6	100,0
	Укупно	34	100,0	
Укупно	Да	320	81,6	81,6
	Не	72	18,4	100,0
	Укупно	392	100,0	

Извор: Анализа аутора

Табела 37. Разлози неприхватања државне помоћи

Разлог	Укупно	Укупно (%)	Кумулативно (%)
Нису ми потребна додатна средства	8	11,6	11,6
Више би ми значио другачији вид помоћи	4	6,2	17,8
Сматрам да се моје предузеће не квалификује за наведену помоћ државе	11	15,2	33,0
Држава даје сувише мало средстава, било ми је потребно много више	13	17,8	50,8
Помоћ није понуђена на време	4	5,4	56,2
Остало	32	43,8	100,0

Извор: Анализа аутора

Посматрано на узорку од 392 МСП, истраживањем је утврђено да је 81,6% предузећа прихватило понуђене мере државне подршке, док је у периоду након избијања *Covid-19* пандемије, 72 предузећа, односно 18,4%, одбило понуђену помоћ. Предузећа која нису прихватила да искористе државне мере подршке, углавном су то учинила због разлога који нису обухваћени истраживањем (43,8%), јер су сматрала да им је понуђено премало финансијских средстава

(17,8%), веровала су да се не квалификују за државну помоћ (15,25%), или им нису била потребна понуђена средства (11,6%). Резултати истраживања потврдили су да се прихватање мера државне подршке не разликује између индустријских сектора којима МСП припадају. Степен прихватања мера државе, након избијања *Covid-19* пандемије, креће се између 78,5% (Остале услужне делатности), до 85,7% (Информационо-комуникационе и финансијске делатности).

Истраживањем је испитиван и став МСП о улози државе у кризним условима, односно да ли би држава требало да има значајну улогу у ублажавању последица *Covid-19* кризе на МСП. Истраживање је обухватило анализу статистичке значајности ставова МСП о потреби значајне улоге државе у условима кризе *Covid-19*. Након провере нормалности дистрибуције, којом је потврђено да варијабла нема нормалну расподелу, помоћу непараметарског *Related-samples Sign* теста на једном узорку вишедимензионалне променљиве, тестирана је хипотеза да је процењена просечна вредност става МСП о потреби значајне улоге државе већа од вредности медијане, односно већа од 3. Ставови испитаника и мере централне тенденције приказани су у табели 38, док су резултати *Related-samples Sign* теста дати у табели 39.

Табела 38. Став МСП о улози државе у условима *Covid-19* пандемије

Индустријски сектор	У потпуности се не слажем	Углавном се не слажем	Немам мишљење	Углавном се слажем	У потпуности се слажем	Ар. средина	Ст. Дев.	Дисп.
Прерађивачка и грађевинска делатност	4,3	2,2	5,4	26,9	61,3	4,39	1,000	1,001
Трговинска делатност	6,0	6,0	14,9	13,4	59,7	4,15	1,234	1,523
Информационо-комуникациона и финансијска делатност	8,2	0,0	8,2	40,8	42,9	4,10	1,123	1,260
Остале услужне делатности	6,7	1,3	11,4	7,4	73,2	4,39	1,167	1,361
Остале делатности	5,9	0,0	0,0	17,6	76,5	4,59	0,988	0,977
Укупно	6,1	2,0	9,2	18,1	64,5	4,33	1,125	1,265

Извор: Анализа аутора

Табела 39. Тестирање статистичке значајности става МСП о улози државе у условима *Covid-19* пандемије

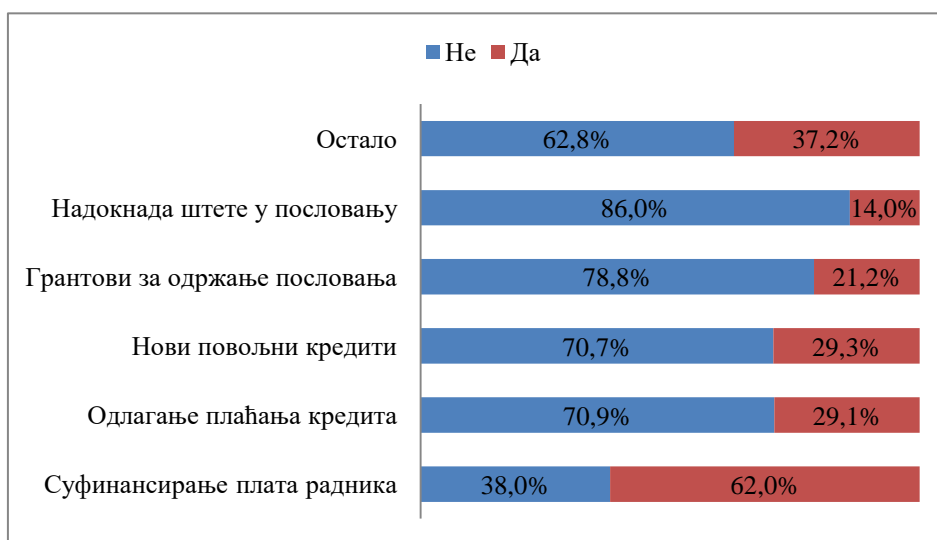
		Број
Медијана – Значајна улога државе	Негативна разлика ^a	324
	Позитивна разлика ^b	32
	Једнаке вредности ^c	36
	Укупно	392
^a Медијана < Значајна улога државе ^b Медијана > Значајна улога државе ^c Медијана = Значајна улога државе		
Тест статистика ^a		
Медијана – Значајна улога државе		
Z		-15,423
Значајност теста (двострана)		0,000
^a Sign тест		

Извор: Анализа аутора

Из наведених података може се закључити да се већина МСП у потпуности слаже са тврдњом да држава треба да има значајну улогу у санирању последица кризе *Covid-19* (64,5% испитаника), док се 18,1% организација углавном слаже са наведеним ставом. Значајну улогу државе посебно заступају оснивачи/власници/менаџери МСП из осталих услужних делатности (73,2%) и осталих делатности (76,5%), које су у значајној мери погођене утицајем кризе. На основу резултата добијених *Related-samples Sign* тестом, потврђена су 324 негативна ранга, што значи да је 324 предузећа оценом већом од 3 проценило потребу за значајном улогом држава у умањењу последица *Covid-19* кризе. Позитивних рангова било је 32, што означава да се 32 предузећа углавном или у потпуности не слаже са поменути ставом. На посматраном узорку МСП, 36 организација нема опредељен став по питању улоге државе у умањењу последица *Covid-19* кризе. На основу резултата *Related-samples Sign* теста ($Z=-15,423$; значајност теста-двострана=0,000) може се закључити да је просечна вредност значајно већа од вредности медијане, односно резултати истраживања потврдили су да МСП сматрају да држава треба да има значајну улогу у умањењу последица *Covid-19* кризе.

Истраживањем је такође анализирано какву врсту подршке од државе очекују МСП, да би опстала, одржала своје пословање и профитабилност у условима кризе *Covid-19*. Резултати добијени на основу испитивања целог

посматраног узорка приказани су на слици 16, док су очекивања МСП у зависности од индустријског сектора приказана у табели 40.



Слика 16. Мере државне подршке коју МСП очекују

Извор: Анализа аутора

Табела 40. Мере државне подршке које МСП очекују, у зависности од индустријског сектора

-исказано у %-

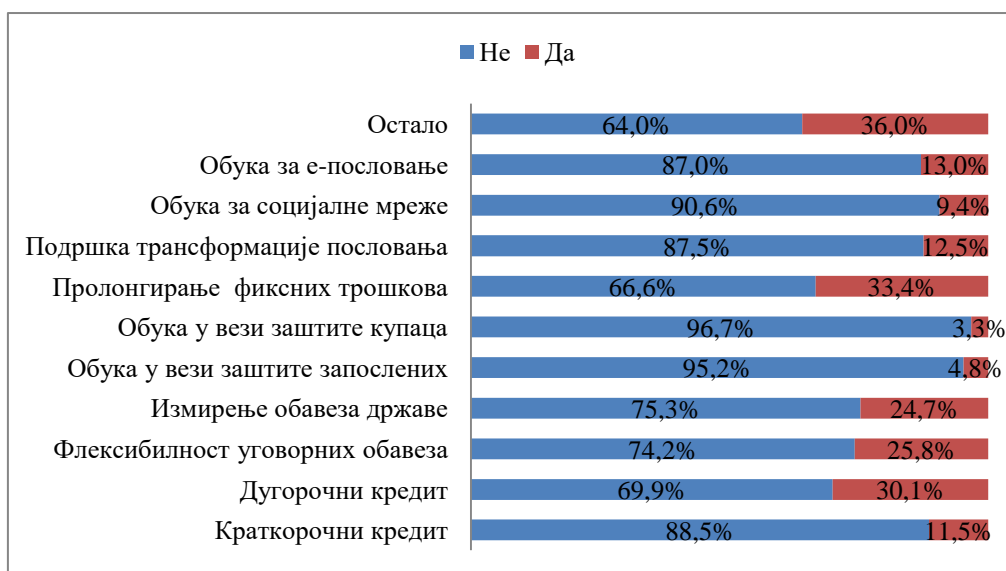
Индустријски сектор	Суфинансирање плата		Одлагање кредита		Нови кредити		Грантови		Надокнада штете		Остало	
	Не	Да	Не	Да	Не	Да	Не	Да	Не	Да	Не	Да
Прерађивачка и грађевинска делатност	41,9	58,1	63,4	36,6	63,4	36,6	72,0	28,0	95,7	4,3	65,6	34,4
Трговинска делатност	29,9	70,1	83,6	16,4	76,1	23,9	91,0	9,0	97,0	3,0	61,2	38,8
Информационо-комуникациона и финансијска делатност	42,9	57,1	89,8	10,2	87,8	12,2	85,7	14,3	95,9	4,1	55,1	44,9
Остале услужне делатности	36,2	63,8	61,1	38,9	63,1	36,9	77,2	22,8	71,8	28,2	69,1	30,9
Остале делатности	44,1	55,9	82,4	17,6	88,2	11,8	70,6	29,4	85,3	14,7	41,2	58,8
Укупно	38,0	62,0	70,9	29,1	70,7	29,3	78,8	21,2	86,0	14,0	62,8	37,2

Извор: Анализа аутора

Резултати показују да у будућем периоду МСП не очекују одлагање измирења кредитних обавеза у виду уговореног мораторијума, што је мера коју су након почетка пандемије углавном искористила, како је потврдило 70,9%

посматраних организација. Сличан став МСП имају у вези увођења нових повољних кредитних линија, јер 70,7% испитаника не сматра ову меру потребном. Изненађује податак да чак 78,8% предузећа не жели ни неповратне грантове од државе, да би опстала, одржала своје пословање и профитабилност у условима кризе *Covid-19*. Осим суфинансирања зарада, од државе се очекују и неке друге, непоменуте мере, како потврђује 37,2% организација обухваћених истраживањем. Као што је потврдило 62,0% испитаника, МСП очекују да се суфинансирање плата за запослене, мера коју је држава већ применила након избијања *Covid-19* пандемије, настави и у наредном периоду. Ова мера највише значи предузећима трговинске делатности (70,0%). Држава не треба да учествује у надокнади штете која су МСП забележила у свом пословању, због престанка одређених пословних активности, отказивања договорених послова и сличних догађаја који су довели до губитака, сматра највећи број испитаника (86,0%).

Осим увида у мере државне помоћи које МСП очекују у будућем периоду, истраживање је подразумевало и идентификовање ставова испитаника о другим најзначајнијим активностима за помоћ и подршку МСП у условима кризе *Covid-19*. Приказ ставова МСП о другим најзначајнијим мерама подршке у кризним условима дат је на слици 17. Резултати истраживања, који приказују ставове испитаника у зависности од индустријског сектора, приказани су у табели 41.



Слика 17. Друге мере подршке које МСП очекују

Извор: Анализа аутора

Табела 41. Друге мере подршке које МСП очекују, у зависности од индустријског сектора

Индустријски сектор	-исказано у %-											
	Краткорочни кредит		Дугорочни кредит		Флексиб. изм.обав.		Измирење об.државе		Обука заш.запос.		Обука заш.купаца	
	Не	Да	Не	Да	Не	Да	Не	Да	Не	Да	Не	Да
Прерађивачка и грађевинска делатност	84,9	15,1	63,4	36,6	69,9	30,1	75,3	24,7	97,8	2,2	97,8	2,2
Трговинска делатност	91,0	9,0	70,1	29,9	70,1	29,9	86,6	13,4	94,0	6,0	95,5	4,5
Информационо-комуникациона и финансијска делатност	95,9	4,1	77,6	22,4	81,6	18,4	77,6	22,4	93,9	6,1	100,0	0,0
Остале услужне делатности	87,2	12,8	67,1	32,9	74,5	25,5	72,5	27,5	94,4	5,4	97,3	2,7
Остале делатности	88,2	11,8	88,2	11,8	82,4	17,6	61,8	38,2	94,1	5,9	88,2	11,8
Укупно	88,5	11,5	69,9	30,1	74,2	25,8	75,3	24,7	95,2	4,8	96,7	3,3
Индустријски сектор	Прол. фиксних тр.		Трансф. пословања		Обука соц.мр.		Обука за е-послов.		Остало			
	Не	Да	Не	Да	Не	Да	Не	Да	Не	Да		
Прерађивачка и грађевинска делатност	66,7	33,3	90,3	9,7	97,8	2,2	92,5	7,5	63,4	36,6		
Трговинска делатност	65,7	34,3	92,5	7,5	88,1	11,9	76,1	23,9	61,2	38,8		
Информационо-комуникациона и финансијска делатност	79,6	20,4	87,8	12,2	91,8	8,2	89,8	10,2	57,1	42,9		
Остале услужне делатности	65,1	34,9	83,9	16,1	87,2	12,8	89,9	10,1	66,4	33,6		
Остале делатности	55,9	44,1	85,3	14,7	88,2	11,8	76,5	23,5	70,6	29,4		
Укупно	66,6	33,4	87,5	12,5	90,6	9,4	87,0	13,0	64,0	36,0		

Извор: Анализа аутора

У функцији одржања пословних активности у кризним условима, за МСП било би значајно организовати едукације ради обуке за дигитализацију пословања и *online* продају (како је потврдило 13,0% испитаника), омогућити им подршку у процесу трансформације пословања и прилагођавања новонасталим пословним околностима (12,5%), и пружити помоћ у виду обуке за маркетинг и продају преко социјалних мрежа (9,4%). Краткорочне кредитне линије биле би од значаја за 11,5% посматраних организација, као и неке друге мере које нису биле обухваћене овим истраживањем, према ставовима 36,0% МСП, учесника у

истраживању. Резултати истраживања потврђују да су МСП, поред државних мера, идентификовала као најзначајније и следеће врсте подршке: пролонгирање измирења фиксних трошкова без затезне камате (33,4% испитаника), могућност кредитног задужења на дуги рок у виду дугорочних кредита (30,1%), омогућавање флексибилности приликом извршења уговорних обавеза (25,8%), као и измирење обавеза државе својим повериоцима (24,7%). Дугорочно задуживање и флексибилност у извршењу обавеза најзначајнија су мера за МСП из производних и грађевинских делатности (36,6%; 30,1%), док су за организације која послују у сектору осталих делатности најзначајније: измирење обавеза државе и пролонгирање плаћања фиксних трошкова (38,2%; 44,1%). Као активности од мањег значаја, МСП су навела: додатну обуку у вези заштите запослених (4,8% испитаника) и заштите купаца од вируса *Covid-19* (3,3%).

Covid-19 пандемија није подједнако утицала на сва МСП, па у циљу подршке конкретним предузећима државне мере треба адекватно прилагодити. Истраживањем су анализирани ставови МСП о мерама подршке које држава треба предузети, како би помогла најугроженијим организацијама, које су најинтензивније погођене ограничењима, уведеним ради сузбијања вируса *Covid-19*. Приказ ставова МСП дат је на слици 18, а разлике између испитаника, у зависности од индустријског сектора, приказан је у табели 42.



Слика 18. Мере државне подршке које очекују најугроженија МСП

Извор: Анализа аутора

Табела 42. Мере државне подршке које очекују најугроженија МСП, у зависности од индустријског сектора

Индустријски сектор	-исказано у %-											
	Смањење пореза		Заштитна опрема		Мере за буд.сит.		Подршка туризму		Јавни пројекти		Подстицај запошљавања	
	Не	Да	Не	Да	Не	Да	Не	Да	Не	Да	Не	Да
Прерађивачка и грађевинска делатност	18,3	81,7	63,4	36,6	57,0	43,0	86,0	14,0	86,0	14,0	68,8	31,2
Трговинска делатност	20,9	79,1	73,1	26,9	73,1	26,9	76,1	23,9	80,6	19,4	71,6	28,4
Информационо-комуникациона и финансијска делатност	8,2	91,8	81,6	18,4	61,2	38,8	83,7	16,3	79,6	20,4	61,2	38,8
Остале услужне делатности	17,4	82,6	69,8	30,2	55,7	44,3	62,4	37,6	87,9	12,1	67,1	32,9
Остале делатности	20,6	79,4	58,8	41,2	47,1	52,9	76,5	23,5	70,6	29,4	58,8	41,2
Укупно	17,3	82,7	69,4	30,6	58,9	41,1	74,2	25,8	83,7	16,3	66,8	33,2
Индустријски сектор	Финанс. подршка		Пореско ослобођ.		Увозне дажбине		Подршка самозапошљ.		Остало		Не знам	
	Не	Да	Не	Да	Не	Да	Не	Да	Не	Да	Не	Да
	Прерађивачка и грађевинска делатност	53,8	46,2	39,8	60,2	74,2	25,8	81,7	18,3	71,0	29,0	95,7
Трговинска делатност	59,7	40,3	59,7	40,3	89,6	10,4	85,1	14,9	85,1	14,9	97,0	3,0
Информационо-комуникациона и финансијска делатност	67,3	32,7	40,8	59,2	85,7	14,3	73,5	26,5	91,8	8,2	100,0	0,0
Остале услужне делатности	63,8	36,2	26,2	73,8	88,6	11,4	71,8	28,2	87,2	12,8	94,6	5,4
Остале делатности	70,6	29,4	32,4	67,6	82,4	17,6	64,7	35,3	61,8	38,2	100,0	0,0
Укупно	61,7	38,3	37,5	62,5	84,4	15,6	76,0	24,0	81,4	18,6	96,4	3,6

Извор: Анализа аутора

Испитаници сматрају да су најзначајније државне мере за помоћ најугроженијим МСП: смањење пореских обавеза (82,7% испитаника), ослобађање од плаћања или привремени прекид плаћања пореза (62,5%), као и предузимање правовремених мера за будуће кризне ситуације (41,1%). Смањење пореза подједнако је значајно за сва посматрана предузећа, при чему ову меру посебно наглашавају организације која послују у информационо-комуникационим и финансијским делатностима, и осталим услужним делатностима (91,8%; 82,6%). МСП сматрају да умањење дажбина на сировине из увоза, и улагање у јавне инфраструктурне пројекте нису значајне мере којима би држава подстакла

опоравак организација највише погођених пандемијом. Насупрот томе, програми подстицања запошљавања, и подршка samozапшљавању од стране државе, значајно би помогли најугроженијим МСП, како потврђује 33,2%, односно 24,0% испитаника. Ослобађање од плаћања или привремени прекид плаћања пореза најзначајнија је мера у МСП осталих услужних делатности и осталих делатности (73,8%; 67,6%), као и предузимање правовремених мера за будуће кризне ситуације (остале услужне делатности 44,3%; остале делатности 52,9%).

3.2.1.5. Тестирање хипотеза истраживања

Након спроведене анализе утицаја *Covid-19* на МСП у Републици Србији, анализе примењених и очекиваних мера државне подршке, као и на основу тестирања нормалности расподеле варијабли и поузданости примењених мерних скала, задовољени су предуслови за тестирање постављених истраживачких хипотеза.

Прва помоћна хипотеза односи се на повезаност независне варијабле пословне карактеристике и зависне варијабле (опстанак и одрживо пословање МСП), и гласи:

X1: Пословне карактеристике су значајни фактори опстанка, одрживог пословања и профитабилности малих и средњих предузећа у условима кризе

Да би се дефинисана хипотеза потврдила или оповргнула, анализирана је природа и интензитет везе између сваке посматране пословне карактеристике (Основна делатност, Почетни капитал, Пословни приходи и Профитабилност) и зависне варијабле. У том смислу, посебна хипотеза X1 тестирана је преко помоћних подхипотеза које гласе:

X1.1: Основна делатност је значајан фактор опстанка, одрживог пословања и профитабилности малих и средњих предузећа у условима кризе

X1.2: Почетни капитал је значајан фактор опстанка, одрживог пословања и профитабилности малих и средњих предузећа у условима кризе

X1.3: Пословни приходи су значајан фактор опстанка, одрживог пословања и профитабилности малих и средњих предузећа

X1.4: Профитабилност је значајан фактор опстанка и одрживог пословања малих и средњих предузећа

Након провере нормалности дистрибуције, којом је потврђено да зависна варијабла и независне варијабле пословне карактеристике немају нормалну расподелу, примењен је *Spearman* тест корелације и вишеструка линеарна регресија, да би се утврдила предвидљивост зависне у односу на независне променљиве. Да би се повећала тачност и прецизност података, анализирани су међузависности зависне варијабле са свим димензијама независних варијабли посматраног узорка. У циљу тестирања помоћне хипотезе X1, истражена је међузависност између основне делатности, почетног капитала, пословних прихода и профитабилности као пословних карактеристика, и опстанка и одрживог пословања МСП, као зависне променљиве. Тиме су тестиране помоћне подхипотезе X1.1, X1.2, X1.3 и X1.4. Табела 43 приказује резултате корелационе анализе *Spearman* теста.

Табела 43. Корелациона анализа - пословне карактеристике МСП и опстанак и одрживо пословање

		<i>BUS01</i>	<i>BUS02</i>	<i>BUS03</i>	<i>BUS04</i>	<i>SURSUM</i>	
<i>Spearman's rho</i>	<i>BUS01</i>	Коефицијент корелације	1,000	0,113*	-0,064	-0,052	-0,213**
		Значајност теста (двостр.)	-	0,025	0,205	0,305	0,000
		Број	392	392	392	392	392
	<i>BUS02</i>	Коефицијент корелације	0,113*	1,000	0,008	-0,018	-0,092
		Значајност теста (двостр.)	0,025	-	0,881	0,715	0,069
		Број	392	392	392	392	392
	<i>BUS03</i>	Коефицијент корелације	-0,064	0,008	1,000	0,864**	-0,067
		Значајност теста (двостр.)	0,205	0,881	-	0,000	0,184
		Број	392	392	392	392	392
	<i>BUS04</i>	Коефицијент корелације	-0,052	-0,018	0,864**	1,000	-0,045
		Значајност теста (двостр.)	0,305	0,715	0,000	-	0,378
		Број	392	392	392	392	392
	<i>SURSUM</i>	Коефицијент корелације	-0,213**	-0,092	-0,067	-0,045	1,000
		Значајност теста (двостр.)	0,000	0,069	0,184	0,378	-
		Број	392	392	392	392	392

*. Корелација је значајна на нивоу 0,05 (двострано).

** . Корелација је значајна на нивоу 0,01 (двострано).

Извор: Анализа аутора

Резултати ($\rho=-0,213$, ниво значајности $<0,01$) указују на слабу негативну корелацију између основне делатности МСП и њиховог опстанка и одрживог пословања. Слаба позитивна корелација утврђена је између варијабле Основна делатност и варијабле Почетни капитал МСП ($\rho=0,113$, ниво значајности $<0,05$). Резултати *Spearman* теста корелације потврдили су снажну позитивну корелацију између варијабле Пословни приход и варијабле Профитабилност МСП ($\rho=0,864$, ниво значајности $<0,01$).

Након корелационе, извршена је регресиона анализа, са циљем утврђивања веза између основне делатности, почетног капитала, пословних прихода и профитабилности, као пословних карактеристика, и опстанка и одрживог пословања МСП, као зависне променљиве, облика и смера ових веза. Резултати регресионе анализе представљени су у табели 44.

Табела 44. Регресиона анализа - пословне карактеристике МСП и опстанак и одрживо пословање

SURSUM	Пословне карактеристике	β	t	Ниво знач.	R^2	F	Ниво знач.
		(константа)	4,27	21,05	0,000	0,05	5,29
	<i>BUS01</i>	-0,21	-4,20	0,000			
	<i>BUS02</i>	-0,04	-0,90	0,371			
	<i>BUS03</i>	-0,12	-1,17	0,242			
	<i>BUS04</i>	0,05	0,54	0,589			

Извор: Анализа аутора

Статистичка значајност коефицијента вишеструке линеарне детерминације ($R^2=0,05$; ниво значајности=0,00), указује да пословне карактеристике као независне варијабле заједно објашњавају 5% варијабилности истраживане зависне варијабле (опстанак и одрживо пословање МСП). Негативни парцијални коефицијент регресије за варијаблу *BUS01* (Основна делатност, $\beta=-0,21$; ниво значајности=0,000) указују на то да у зависности од индустријског сектора којем МСП припада, његов опстанак може бити угрожен (првенствено су угрожени сектори Остале услужне делатности и Остале делатности, односно транспорт, туризам, пословање са некретнинама, образовање, уметност, забава и спорт). Резултати истраживања потврђују да варијабле *BUS02* (Почетни капитал, $\beta=-0,04$, ниво значајности=0,371), *BUS03* (Пословни приход, $\beta=-0,12$, ниво

значајности=0,242), и *BUS04* (Профитабилност, $\beta=0,05$, ниво значајности=0,589), нису значајни предиктори опстанка и одрживости пословања у кризним условима. Узимајући у обзир да је $F=5,29$ и ниво значајности=0,00, можемо закључити да постоји корелација између пословних карактеристика МСП и њиховог опстанка у условима *Covid-19* кризе. Према резултатима истраживања потврђена је подхипотеза X1.1, а оповргнуте подхипотезе X1.2, X1.3 и X1.4. Хипотеза X1 је делимично потврђена, према резултатима истраживања.

Друга помоћна хипотеза односи се на повезаност независне варијабле карактеристике људског капитала, и зависне варијабле (опстанак и одрживо пословање МСП), и гласи:

X2: Карактеристике људског капитала су значајни фактори опстанка, одрживог пословања и профитабилности малих и средњих предузећа у условима кризе

Да би се дефинисана хипотеза потврдила или оповргнула, анализирана је природа и интензитет везе између одређених карактеристика људског капитала (Степен образовања предузетника, Пол предузетника, Старост предузетника, Отпорност предузетника) и зависне варијабле. У том смислу, посебна хипотеза X2 разматрана је преко помоћних подхипотеза које гласе:

X2.1: Степен образовања предузетника је значајан фактор опстанка, одрживог пословања и профитабилности малих и средњих предузећа у условима кризе

X2.2: Пол предузетника је значајан фактор опстанка, одрживог пословања и профитабилности малих и средњих предузећа у условима кризе

X2.3: Старост предузетника је значајан фактор опстанка, одрживог пословања и профитабилности малих и средњих предузећа у условима кризе

X2.4: Отпорност предузетника је значајан фактор опстанка, одрживог пословања и профитабилности малих и средњих предузећа у условима кризе

Након провере нормалности дистрибуције, којом је потврђено да независне варијабле карактеристике људских ресурса немају нормалну расподелу, примењен је *Spearman* тест корелације и вишеструка линеарна регресија. Да би се повећала тачност и прецизност података, анализирани су међузависности зависне варијабле са свим димензијама независних варијабли посматраног узорка. У циљу тестирања посебне хипотезе Х2, истражена је међузависност између степена образовања, пола, година старости и индивидуалне отпорности предузетника, као карактеристика људског капитала, и опстанка и одрживог пословања МСП, као зависне променљиве. Тиме су тестиране помоћне подхипотезе Х2.1, Х2.2, Х2.3 и Х2.4. Табела 45 приказује резултате корелационе анализе *Spearman* теста.

Табела 45. Корелациона анализа - карактеристике људског капитала МСП и опстанак и одрживо пословање

		<i>HUM01</i>	<i>HUM02</i>	<i>HUM03</i>	<i>RESSUM</i>	<i>SURSUM</i>	
<i>Spearman's rho</i>	<i>HUM01</i>	Коефицијент корелације	1,000	-0,141**	0,132**	0,084	0,201**
		Значајност теста (двостр.)	-	0,005	0,009	0,097	0,000
		Број	392	392	392	392	392
	<i>HUM02</i>	Коефицијент корелације	-0,141**	1,000	-0,178**	-0,028	-0,369**
		Значајност теста (двостр.)	0,005	-	0,000	0,578	0,000
		Број	392	392	392	392	392
	<i>HUM03</i>	Коефицијент корелације	0,132**	-0,178**	1,000	0,041	0,203**
		Значајност теста (двостр.)	0,009	0,000	-	0,417	0,000
		Број	392	392	392	392	392
	<i>RESSUM</i>	Коефицијент корелације	0,084	-0,028	0,041	1,000	0,311**
		Значајност теста (двостр.)	0,097	0,578	0,417	-	0,000
		Број	392	392	392	392	392
	<i>SURSUM</i>	Коефицијент корелације	0,201**	-0,369**	0,203**	0,311**	1,000
		Значајност теста (двостр.)	0,000	0,000	0,000	0,000	-
		Број	392	392	392	392	392

** Корелација је значајна на нивоу 0,01 (двострано).

Извор: Анализа аутора

Резултати *Spearman* теста указују на слабу корелацију позитивног смера између варијабле Степен образовања предузетника и варијабле Опстанак и одрживо пословање МСП ($\rho=0,201$, ниво значајности $<0,01$). Слаба негативна корелација утврђена је између варијабле Пол предузетника и варијабле Опстанак и одрживо пословање МСП ($\rho=-0,369$, ниво значајности $<0,01$). Резултати *Spearman* теста корелације потврдили су слабу позитивну везу између варијабле Старост предузетника и варијабле Опстанак и одрживо пословање МСП ($\rho=0,203$,

ниво значајности $<0,01$), као и између варијабле Отпорност предузетника и варијабле Опстанак и одрживо пословање МСП ($\rho=0,311$, ниво значајности $<0,01$).

Према резултатима *Spearman* теста корелације, потврђена је слаба негативна веза између варијабле Степен образовања и варијабле Пол предузетника ($\rho=-0,141$, ниво значајности $<0,01$), слаба позитивна веза између варијабле Степен образовања и варијабле Старост предузетника ($\rho=0,132$, ниво значајности $<0,01$), и слаба негативна корелација између варијабле Пол предузетника и варијабле Старост предузетника ($\rho=-0,178$, ниво значајности $<0,01$). Све корелационе повезаности потврђене су на нивоу статистичке значајности $<0,01$ (двострано).

Након корелационе анализе, извршена је вишеструка линеарна регресиона анализа, чији су резултати приказани у табели 46.

Табела 46. Регресиона анализа - карактеристике људског капитала МСП и опстанак и одрживо пословање

SURSUM	Карактеристике људског капитала	β	t	Ниво знач.	R^2	F	Ниво знач.
		(константа)	2,24	6,71	0,000	0,26	33,54
	<i>HUM01</i>	0,11	2,44	0,015			
	<i>HUM02</i>	-0,31	-6,88	0,000			
	<i>HUM03</i>	0,13	2,86	0,005			
	<i>RESSUM</i>	0,29	6,53	0,000			

Извор: Анализа аутора

Резултати регресионе анализе указују да су, према вредности $F=33,54$ и нивоу значајности $=0,00$, карактеристике људског капитала статистички значајан предиктор опстанка и одрживог пословања МСП у кризним условима *Covid-19*. Коефицијент детерминације регресионог модела ($R^2=0,26$; ниво значајности $=0,00$), указује да поменуте независне варијабле заједно објашњавају 26% варијабилности истраживане зависне варијабле. Негативни регресиони коефицијент за варијаблу Пол предузетника (*HUM02*) указује на то да опстанак и одрживо пословање МСП зависи од пола предузетника ($\beta=-0,31$; ниво значајности $=0,00$), што значи да предузећа чији су оснивачи/власници/менаџери мушког пола, имају веће шансе за опстанак у условима *Covid-19* кризе. Подгрупа узорковане популације, предузетници са академским нивоом образовања

(варијабла *HUM01*), позитивно утиче на опстанак и одрживо пословање МСП ($\beta=0,11$; ниво значајности=0,015). Године старости предузетника такође су значајан предиктор опстанка МСП у условима *Covid-19* кризе ($\beta=0,13$; ниво значајности=0,005). Коришћењем модела линеарне регресије потврђено је да је варијабла Отпорност предузетника статистички значајан предиктор опстанка и одрживог пословања МСП ($\beta=0,29$; ниво значајности=0,000), чиме се потврђује тестирана помоћна подхипотеза Х2.4. Истраживањем су у потпуности потврђене све помоћне подхипотезе Х2.1, Х2.2, Х2.3 и Х2.4, и помоћна истраживачка хипотеза Х2.

3.2.2. Дискусија резултата истраживања

Примарни циљ истраживања докторске дисертације био је усмерен на систематско истраживање најзначајнијих детерминанти одрживог пословања и профитабилност МСП у Републици Србији у условима кризе изазване *Covid-19* пандемијом. Емпиријско истраживање фокусирано је на потврђивање утицаја пословних карактеристика и карактеристика људског капитала на опстанак МСП током *Covid-19* кризе. Истраживање се заснивало на претпоставци да су ове карактеристике важан предиктор одрживог пословања МСП у ванредним околностима. Да би се верификовала статистичка значајност зависности или независности између пословних карактеристика и карактеристика људског капитала, као независних варијабли, и опстанка и одрживог пословања МСП, као зависне варијабле, спроведени су *Spearman* тест корелације и вишеструка линеарна регресиона нализа.

Анализом међузависности између пословних карактеристика МСП, и њиховог опстанка у кризним условима, делимично је потврђен статистички значајан утицај. Показало се да је припадност МСП одређеном индустријском сектору негативно повезана са њиховим одрживим пословањем. Предузећа које припадају сектору Прерађивачка и грађевинска делатност и Трговинска делатност доказале су своју отпорност на кризне услове пословања. То су МСП која послују у индустријским секторима: Пољопривреда, рударство, прерађивачка индустрија,

снабдевање електричном енергијом, водоснабдевање, грађевинарство, трговина на велико и мало. Сектори који укључују делатност саобраћаја и складиштења, услуге смештаја и исхране, пословање са некретнинама, образовање, уметност, забава и делатност рекреације, најосетљивији су на негативне ефекте пандемије *Covid-19*. Ови резултати су били очекивани пошто су поједини индустријски сектори имали прилику да се лакше прилагоде новим околностима, јер су били мање радно интензивни, више усредсређени на дигитализацију пословања и аутоматизацију производње и брзу оријентацију на *online* пословање. Ови резултати су потврдили налазе претходних студија који сугеришу да је опстанак предузећа снажно условљен индустријским сектором (Coleman и сар., 2013; Lin & Huang, 2008), при чему брзорастуће индустрије имају најбоље шансе у кризним условима (Dunne и сар., 1989; Agarwal & Audretsch, 2001).

Регресиона анализа показала је да волумен и раст пословних прихода нису значајан предиктор опстанка и одрживог пословања МСП, у условима *Covid-19* пандемије. Финансијска снага није детерминанта опстанка у кризним условима *Covid-19*. Ови резултати нису очекивани, и супротни су у односу на налазе претходних студија (Görg & Spaliara, 2014; Tsoukas, 2011; Baumohl и сар., 2020). Добијени резултати потврђују да финансијска снага предузећа, и поседовање довољног обима расположивих средстава, није довољан предуслов адекватне одбране од претњи из окружења, нити за успех у коришћењу прилика до којих је довела криза *Covid-19*. Према Gittell и сар. (2006), расположива средства која се могу користити у различите непредвиђене сврхе, значајна су за опстанак предузећа. Закључке наведене студије нису потврдили резултати нашег истраживања.

Резултати емпиријског истраживања потврдили су да профитабилност није статистички значајан предиктор опстанка и одрживог пословања МСП. Овај резултат се може образложити чињеницом да већина МСП у Републици Србији остварује низак степен профитабилности, што их не чини довољно финансијски јаким да поднесу изазове кризе *Covid-19* (или неке друге непредвидиве кризне ситуације).

Истраживањем је потврђена негативна веза између почетног капитала и опстанка и одрживог пословања МСП, али резултати линеарне регресије нису

статистички значајни. Ови резултати су контрадикторни са студијом *Brüderl & Ziegler* (1992), која је доказала да већи почетни капитал има значајан утицај на будући опстанак предузећа. Исте закључке потврдили су и *Cooper* и сар. (1994), *Brüderl & Preisendörfer* (1998) и *Caliendo* и сар. (2020). Резултати добијени истраживањем могу се објаснити чињеницом да је већина испитаника (41,6%) потврдила да је њихово предузеће основано са најнижим нивоом почетног капитала (испод 1.000 ЕУР), а један број МСП (6,9%) није пружио ове информације. Ако се овом броју додају испитаници који су своје предузеће основали са мање од 5.000 ЕУР, можемо закључити да је чак 78,3% предузетника започело посао са занемарљиво малим почетним капиталом. Овакав ниво капитала није довољан да обезбеди финансијску сигурност МСП, па не може пресудно утицати на будући опстанак пословања у кризним условима *Covid-19*.

Тестирањем међузависности између карактеристика људског капитала и опстанка и одрживог пословања МСП у условима кризе *Covid-19*, доказан је значајан утицај. Предузетници са вишим нивоом образовања и већим пословним искуством, према резултатима статистичке анализе емпиријских података, успешно ће одржати пословање свог предузећа током пандемије *Covid-19*. Резултати потврђују закључке претходних студија (*Davidsson*, 2012; *Brush, Greene & Hart*, 2001; *Kim* и сар., 2006), и доказују да образовање олакшава предузетницима да виде могуће прилике за своје пословање у кризним условима; да се успешно оријентишу на нове околности; и да лакше пронађу потребна финансијска средства. На овај начин предузетници надокнађују недовољну финансијску снагу свог предузећа, у смислу мањег волумена пословних прихода и ниже профитабилности, и способни су да се успешно суоче са изазовима кризе *Covid-19*. Претходне студије *Dunn & Holtz-Eakin* (2000) и *Gruber* и сар. (2008), као и истраживања *Fairlie & Robb* (2007) и *Chatterji* (2009), такође су у складу са нашим резултатима.

Узимајући у обзир утицај полних разлика на опстанак и одрживо пословање МСП, резултати потврђују да су предузетници мушког пола успешнији у одрживости пословања својих предузећа када се суоче са непредвиђеним кризним околностима у окружењу. Дакле, резултати се надовезују на претходна

истраживања *Cooper* и сар. (1994), који су потврдили да су предузећа у власништву предузетника мушког пола пословно успешнија.

Разлике у годинама старости предузетника такође утичу значајно на опстанак и одрживо пословање МСП. Резултати истраживања су потврдили да старији и искуснији предузетници имају веће шансе да одрже пословање својих предузећа, у уловима кризе *Covid-19*. Што се тиче утицаја старосних разлика на успех МСП, досадашња истраживања дошла су до супротних закључака. Иако су неке студије утврдиле да су млађи предузетници успешнији (*Watson* и сар., 2003), друге дају предност средовечним предузетницима (*Burns*, 2001). Резултати истраживања, спроведеног у оквиру докторске дисертације, заснивају се на анализи утицаја година старости предузетника на успешно прилагођавање и одрживо пословање у кризним условима *Covid-19*, и доказало је да старосне разлике имају утицаја на успех и опстанак МСП. Резултати се такође могу поредити са истраживањем *Vasii* и сар. (2020), који су потврдили да предузетници млађе старосне доби имају више успеха само у развоју иновативних МСП; док старији и искуснији предузетници захваљујући развијенијој мрежи професионалних контаката, и већем волумену акумулираних финансијских средства, имају веће шансе да опстану и одрже пословање својих предузећа (*Vasii* и сар., 2020).

У даљем истраживању карактеристика људског капитала, претпоставило се да је индивидуална отпорност предузетника важан предиктор опстанка и одрживог пословања МСП у кризним условима *Covid-19*. На основу уверења да су интраперсоналне карактеристике предузетника од велике важности за опстанак предузећа, претпоставили смо да отпорност предузетника има значајан утицај на одрживо пословање у кризним условима. Резултати истраживања су потврдили да опстанак и одрживо пословање МСП у кризи *Covid-19* у великој мери може да се објасни индивидуалном отпорношћу предузетника. Ови резултати слични су онима које су у свом истраживању потврдили *Ayala & Manzano* (2014), да се предузетници високог степена личне отпорности успешно прилагођавају кризним условима. Резултати истраживања сагласни су са студијом *Doern*-а (2016), који је потврдио да ће МСП одржати своје пословање у кризним условима захваљујући искуству предузетника, његовој позитивној оријентацији и одлучности да успе.

МСП у Републици Србији су често суочена са непредвидивим пословним околностима, и успешна су у претварању претњи из окружења у могућности. Резултати спроведеног емпиријског истраживања, попут оних које су спровели *Bullough & Renko* (2013), и *Bullough и сар.* (2014), потврдили су да предузетници претње виде као неискоришћене тржишне могућности; да су успешни у искоришћавању својих конкурентских предности; и да им отпорност као лична особина помаже да опстану и одрже пословање у кризним условима.

3.3. Препоруке за менаџмент малих и средњих предузећа у циљу унапређења одрживости пословања и профитабилности у условима кризе

Многа МСП погођена су кризом *Covid-19*, што је довело до преиспитивања њиховог приступа управљању кризом и расположивим ресурсима, у непредвидивим кризним условима окружења. *Covid-19* утиче на МСП, на њихове запослене и начин пословања. Ова криза изазвана пандемијом довела је до дубинских промена тржишта у региону и на глобалном нивоу. Општим мерама за спречавање ширења пандемије погођени су различити индустријски сектори, у већој или мањој мери, како су показали резултати истраживања. Делатност туризма, услуге смештаја и исхране, делатност саобраћаја, уметност, забава и рекреација су практично преко ноћи скоро потпуно заустављене у обављању основних пословних активности, због обавезујућих административних мера у виду забране окупљања и других ограничења.

Током периода неизвесности, важно је да МСП сагледају потенцијалне утицаје ове кризе на запослене, купце и добављаче. Предузећа која игноришу могуће ризике, не предузму потребне мере или не креирају адекватна пословна решења биће дубоко погођена негативним ефектима кризе. Посебно би менаџери требало да предвиде све потенцијалне утицаје пандемије, и предузму низ мера како би њихово предузеће што пре превазишло процес кризе. Резултати истраживања потврдили су да чак 41,1% МСП у Републици Србији сматра да је од

кључног значаја предузимање правовремених мера ради боље припремљености за будуће кризне ситуације.

Иако је значајан број МСП погођен ефектима *Covid-19* кризе, резултати истраживања потврдили су да је већи део прилагодио своје пословање измењеној реалности и наставио са јачањем капацитета, инвестицијама и развојем. Мала и средња предузећа су, како су показали резултати истраживања, у целини препознала потребу да се очува ликвидност кроз први удар *Covid-19* кризе, а да се затим из такве позиције крене у неопходне промене које ће обезбедити раст и развој у промењеним околностима. За сва МСП која су након избијања пандемије успела да одрже своје пословање, заштите ликвидност, одрже профитабилност, и прилагоде модел пословне активности и стратегију актуелним тржишним околностима, отварају се прилике за раст и развој.

У циљу унапређења одрживости пословања и профитабилности у условима *Covid-19* кризе, неопходно је да МСП примене управљачки концепт и процес, универзално применљив, уз конкретна решења која су индивидуално прилагођена. Индивидуално прилагођавање пословног модела код неких предузећа представља смањење фиксних трошкова, због умањених прихода, како би се обезбедио континуитет пословања до преоријентације на нове тржишне потребе. За друга МСП конкретна решења представљаће потребу за додатним ресурсима, ради супституције недостајућих увозних компоненти, или ће се пословање наставити кроз прилагођене канале набавке и продаје. Са друге стране, под утицајем кризе *Covid-19* нека МСП направиле суштински заокрет у свом пословању, што подразумева, на пример, напуштање домаћег тржишта и улазак у ланце добављача мултинационалних компанија.

Унапређење одрживости пословања и профитабилности у условима кризе подразумева различита решења, врло специфична за сваку организацију, која МСП требају применити. Осим техничко-технолошких унапређења, то подразумева и дубински процес увођења или јачања управљања кризом у различитим видовима: од управљања базираног на резултатима, преко стратешког и оперативног планирања, управљања људским ресурсима, оптимизације пословних процеса и одлучивања, све до елемената ране идентификације кризе, и развијања адекватног концепта за одржање континуитета пословања. Мере које

МСП требају применити за опстанак и даљи развој обухватају и преоријентацију са традиционалних канала продаје на *online* модел. Ова мера подразумева и бројне друге процесе од којих је први корак увођење адекватног концепта Управљање односима са купцима (*CRM – Client Relationship Management*), уз адекватне обуке запослених, и увођење нових или промену постојећих радних процедура.

Успех у одржању континуитета пословања у условима *Covid-19* кризе, подразумева да МСП генеришу адекватно финансијско планирање у новонасталом кризном сценарију који подразумева неизвесност. Кризни услови пословања, када уобичајене буџетске претпоставке и пословни планови не могу бити валидни, подразумевају предузимање одговарајућих мера за одржавање флексибилности, и преобликовање постојећих планова. Мере за опстанак и одржање континуитета пословања треба да обухвате повећање капитала, реструктурирање дугова, додатну кредитну подршку од банака, инвеститора или државе. Уз све то, у функцији увођења стратешких промена у пословању, МСП требају предузети мере консолидације управљања финансијама, инвестиционог кредитирања, или неког другог вида подршке оперативном пословању. Резултати истраживања потврдили су ове ставове. МСП у Републици Србији идентификовала су као најзначајније мере у условима пандемије *Covid-19*: пролонгирање измирења фиксних трошкова без затезне камате (33,4% испитаника); могућност кредитног задужења на дуги рок (30,1%); флексибилност у извршењу уговорних обавеза (25,8%); и измирење обавеза државе својим повериоцима (24,7%). Све поменуте мере воде МСП ка консолидацији управљања финансијама и адекватном финансијском планирању у кризним условима пословања.

Уз адекватно финансирање обртне имовине и набавке опреме за пословни процес, правилна и правовремена инвестиција у основна средства једна је од мера за дугорочно унапређење капацитета и конкурентности, као основе проактивне позиције и снажног тржишног наступа, са циљем одржања и развоја пословања МСП. Осим висине каматне стопе, адекватан рок отплате инвестиционих кредита је фактор који омогућава несметано одржавање стабилних позиција биланса стања током целог периода отплате кредита, што има посебан значај у овим кризним условима, у поређењу са редовним пословним околностима.

Према резултатима спроведеног истраживања, МСП у Републици Србији не преферирају повољне кредитне линије у циљу прибављања потребних финансијских средстава (како је потврдило 70,7% посматраних организација). Уместо стандардних видова финансирања недостајућих средстава, за МСП потребно је обезбедити и алтернативне начине финансирања, односно групно или заједничко инвестирање (*Crowdfunding*). *Crowdfunding* инвестициони модел представља прикупљање финансијских средстава од веће групе физичких или правних лица, која улажу релативно мале појединачне износе, на које остварују принос. *Crowdfunding* је на тржишту Републике Србије, у складу са законском регулативом, омогућен преко *Ventu.rs* платформе. Заинтересовани улагачи могу позајмљивати средства МСП (*Lending-based crowdfunding*), или их уступити за удео у власништву (*Equity-based crowdfunding*).

У условима кризе *Covid-19*, МСП би требало да се усмере ка овом начину прибављања финансијских средстава, као алтернативи или допуни традиционалним начинима финансирања, најчешће са циљем да уложе у нове инвестиције, односно пројекте који треба да подстакну раст предузећа. На располагању за МСП је и алтернативни начин прибављања потребних средстава, у виду групног или заједничког финансирања (*Crowdfunding*), намењеног предузетницима у раним фазама пословања, за развој идеје, прототипа или новог производа.

Основна идеја *Crowdfunding* финансирања је да инвеститору пружи сигурност попут фиксне каматне стопе и уговорене динамике отплате уложених средстава, али и да га награди за преузети ризик у виду варијабилне каматне стопе, односно бонуса, који се добија зависно од оствареног успеха предузећа корисника инвестираних средстава. Са аспекта МСП, корисника инвестираних средстава, *Crowdfunding* не намеће превелике фиксне трошкове који би оптеретили редовно пословање, али их обавезује да остварену добит поделе са инвеститорима.

Иако је на тржишту Републике Србије тек у зачетку, *Crowdfunding* омогућава МСП да прибаве потребна финансијска средства од више различитих инвеститора. На тај начин подстичу се предузећа са јасном перспективом развоја,

уз дисперзију ризика на страни инвеститора, па овај вид финансирања представља одличан избор за подстицај МСП у условима кризе *Covid-19*.

Једна од карактеристика МСП, недовољна знања и вештине оснивача/власника/менаџера, додатно су угрозила њихов опстанак и одрживи развој у условима *Covid-19* кризе. Једна од мера за очување континуитета пословања је додатна обука предузетника. Значај ове мере потврђен је резултатима спроведеног истраживања. Ради опстанка и одржања пословања у кризним условима, потврђен је значај едукације ради обуке за дигитализацију пословања и *online* продају (како је потврдило 13,0% испитаника); едукација ради трансформације пословања и прилагођавања новонасталим пословним околностима (12,5%); и подршка у виду обуке за *online* маркетинг и продају преко социјалних мрежа (према мишљењу 9,4% МСП).

Додатна обука подразумева сетове специфичних пословних вештина и знања, која су МСП већ на располагању у акредитованим Регионалним развојним агенцијама РРА (<https://ras.gov.rs/>). Саветодавна и техничка подршка коју пружају РРА подразумева стандардизоване саветодавне услуге, специјализоване обуке и менторинг услуге. Саветодавне услуге између осталог укључују помоћ у вези са планирањем пословања, развојем пословне идеје, техничку помоћ у припреми документације за доступне националне и међународне изворе финансирања, донаторску подршку, подршку повезивању и умрежавању МСП. Акредитоване РРА обезбеђују и обуке за припрему бизнис планова, постизање инвестиционе спремности, обуке за финансијско управљање, извоз, маркетинг и продају, дигитализацију, стандардизацију и друге теме, чији је значај посебно наглашен у *Covid-19* кризним условима пословања.

Предузетничка обука и едукација у измењеним условима пословања, под утицајем *Covid-19* пандемије, треба да обухвати прецизна знања и вештине, у складу са новим потребама МСП, и у циљу прилагођавања другачијим тржишним захтевима. Програми предузетничке едукације треба да обухвате различите кризне аспекте пословања, правне норме којима се уређује пословање у условима *Covid-19* пандемије, и требало би омогућити приступ наставном материјалу у форми е-учења (*e-learning*) на интернет платформи.

Додатни вид подршке оснаживању МСП је и програм менторства, организован од стране Развојне агенције Србије (РАС) и Јапанске агенције за међународну сарадњу и развој менторинга (*JICA*). Процес менторства за МСП обухвата анализу актуелног пословања, идентификовање узрока постојећих препрека за даљи развој, и идентификацију кључних потенцијала за раст (РАС, 2020а). Области у оквиру којих се може спровести менторинг обухватају: дијагностику тренутне ситуације, помоћ приликом припреме и имплементације развојних активности, планова и пројеката, саветовање и координацију у процесу приступања фондовима, новим технологијама, помоћ у припреми кредитних апликација, помоћ у проналажењу пословних партнера, помоћ у аналитици и проналажењу потребних информација, повезивање са специјализованим консултантима и друге области од значаја у кризним условима пословања (РАС, 2020а).

Тржишна реалност и очекивана привредна кретања у већој или мањој мери су измењени под утицајем кризе *Covid-19*. Криза је изменила и навике потрошача, утицала на тржишну позицију МСП на локалном тржишту, али и на спољну трговину, услед наметнутих ограничења или продужених рокова. Управо у кризним условима једна од мера која може омогућити опстанак и одрживи развој МСП је менторство. Менторство може да се прилагоди различитим потребама и реалностима: од одбрамбене стратегије, до подршке у значајном расту и развоју или новом инвестиционом циклусу МСП. Менторство подразумева адекватан ниво експертизе, и примену најбољих пословних пракси које се могу прилагодити специфичној ситуацији сваког МСП, и може бити од великог значаја у условима кризе *Covid-19*.

Менторство у поређењу са предузетничком обуком и едукацијом има одређене предности у виду индивидуализације, прилагођеног саветовања у вези кризне пословне стратегије, усклађивања пословања са ванредним околностима, тумачења и прилагођавања новим законским уредбама, или сличних ситуација, врло специфичних за свако МСП. Као и у случају предузетничке едукације, требало би да процес менторства буде доступан на интернет платформи, или да се омогуће другачији „удаљени“ начини комуникације, што би обезбедило

доступност менторског саветовања МСП током кризних околности, ограничења кретања, болести и сличних ситуација.

Мере опстанка и одржања пословања током кризних околности треба да обухвате и прилагођен процес интерне и екстерне комуникације. Комуникација усмерена ка интерним стејкхолдерима треба бити благовремена и потпуна, уз обезбеђење подршке за запослене. Комуникација са екстерним стејкхолдерима (купцима, добављачима, и другим партнерима предузећа) такође треба бити благовремена и обухватити све кључне информације у вези пословања. Комуникација са екстерним стејкхолдерима треба да обухвати информације о ефектима кризе на континуитет пословања, евентуалне поремећаје у процесу набавке, транспорта, производње и испоруке, претње у вези репутације предузећа, проблеме у вези ликвидности, или измирења уговорних обавеза. Адекватна интерна и екстерна комуникација треба да се спроводе преко свих расположивих канала комуникације, уз препоруку увођења нових канала, у складу са кризним условима. Информисање о активностима која су МСП предузела ради одржања свог пословања омогућиће очување лојалности запослених и екстерних стејкхолдера, и обезбедиће заштиту репутације предузећа.

Један од изражених проблема са којима су се МСП суочила након избијања кризе *Covid-19* је проблем одржања редовног снабдевања и очувања сарадње са добављачима. Угрожавање или прекид сарадње са добављачима у случају МСП присутан је због мањег прилива ликвидних средстава током *Covid-19* кризе. Недостатак ионако ограничених ликвидних ресурса, довео је до кашњења у измирењу обавеза према добављачима, и до обуставе испоруке у неким случајевима. У том смислу, у условима *Covid-19* кризе МСП требају се фокусирати на прибављање ликвидних средстава, измирење обавеза у задатим роковима, или са минималним одлагањем. Очување редовних ланаца снабдевања посебно је значајно уколико је МСП зависно од једног или малог броја добављача, што је најчешће случај.

Иако је према резултатима истраживања само 24,2% МСП оценило да је криза *Covid-19* имала велики утицај на пословање са добављачима, овај податак треба се разматрати уз осврт на још неколико емпиријских података. Према резултатима истраживања криза *Covid-19* у великој мери утицала је на прекид

пословних активности код 53,6% предузећа; изазвала тешкоће у организовању пословања за време мера и рестрикција код 65% предузећа; и застоје у плаћању код 59,4% предузећа. Уз поменуте отежане услове пословања било је могуће одржати континуитет сарадње са добављачима, и уредно измиривати доспеле обавезе, захваљујући очувању ликвидности МСП која је остварена прихватањем државних мера у виду одлагања пореских обавеза, директну помоћ и субвенције, и коришћењем мораторијума на доспеле кредитне обавезе код пословних банака (што је према резултатима истраживања применило 38,3% МСП).

Једна од мера коју би било пожељно применити у МСП у циљу одржања континуитета свог пословања у кризним условима јесте увођење програма развоја добављача. Препоручљиво је да МСП развију пословну стратегију која подразумева флексибилну мрежу добављача, односно сарадњу са различитим добављачима, како би се побољшали резултати и подстакло континуирани раст пословања. Програм развоја мреже добављача треба да обухвати едукацију и менторство, чиме ће се МСП оснажити за успешну сарадњу са добављачима, за идентификацију перспективних добављача који задовољавају и тренутне и будуће потребе за набавком.

Флексибилност организационе структуре, у смислу прилагођавања променама у окружењу, веома је значајна у условима кризе. Након избијања *Covid-19* пандемије, МСП са прилагодљивом организационом структуром имала су више успеха у адаптацији и одржању свог пословања. Једна од мера за опстанак у кризним условима треба да подразумева развој флексибилне организационе структуре са отвореном корпоративном културом, где је стручност важнија од формалног ауторитета. У кризним условима треба успоставити неформалну организациону структуру, унутар формалне, која подразумева привремене кризне радне групе, независне радне групе, виртуелне организационе делове. На тај начин успоставиће се флексибилна организациона структура, и омогућити МСП да се брзо прилагоди кризним условима пословања, и након тога примени развојну стратегију.

Дигитализација је једна од кључних мера која је МСП омогућила да се прилагоде кризним условима, и обезбедила здраво радно окружење за њихове запослене. Дигитализација пословања је неопходна мера за опстанак и одржање

пословања у условима кризе коју изазивају глобалне пандемије, као што је пример *Covid-19* кризе. Иако нека МСП отежано прихватају и примењују пословање путем нових дигитализованих продајних канала, ово су једина за сада доступна решења која сасвим сигурно могу помоћи у сузбијању и ублажавању утицаја пандемије *Covid-19* на оперативно пословање.

Процеси дигитализације доприносе повећању продаје, смањењу трошкова, и побољшању односа са купцима и добављачима, кроз доступну дигиталну технологију. Ови процеси захтевају адекватну предузетничку обуку, програме менторства, финансијску подршку, као и измене одређених регулаторних оквира. Убрзањем процеса дигитализације, МСП примениће нове технологије, нове пословне праксе (нпр. потпуно дигитализована малопродаја, бесконтактна достава, и сл.), и нове пословне моделе (нпр. *online* куповина, *online* медицинска нега, *online* образовање, виртуелна канцеларија, виртуелне услуге, дигитална забава, и сл.).

МСП требају као једну од мера за одржање свог пословања у кризним условима прихватити диверзификоване виртуелне пословне платформе, чиме ће очувати континуитет активности током периода ограничења кретања, у виду карантина или забране путовања. Ово наравно подразумева и одређене регулаторне оквире, којима би се омогућиле пореске олакшице и техничке смернице, са крајњим циљем реструктурирања и дигитализације пословања МСП.

На основу сагледавања карактеристика пословања МСП у кризним условима изазваним *Covid-19* пандемијом, утицаја пандемије на одређене сегменте њиховог пословања, примењене и очекиване будуће мере у циљу континуитета и развоја пословања, могу се навести следећи предлози и препоруке за менаџмент МСП, ради унапређења одрживости пословања и профитабилности у условима кризе:

- Примена универзалног кризног управљачког концепта, уз конкретна решења која су индивидуално прилагођена.
- Преоријентација са традиционалних канала продаје на *online* модел, уз увођење концепта Управљања односима са купцима, и усвајање нових или промену постојећих радних процедура.

- Примена кризног финансијског планирања које подразумева повећање капиталне базе, реструктурирање дугова, додатну кредитну подршку од банака, инвеститора или државе.
- Правилна и правовремена инвестиција у основна средства у циљу дугорочног унапређења капацитета и конкурентности.
- Преоријентација на алтернативне изворе финансирања, у виду групног или заједничког инвестирања (*Crowdfunding*).
- Интензивна обука и едукација у складу са новим потребама МСП, у циљу прилагођавања другачијим тржишним захтевима.
- Примена менторства прилагођеног различитим потребама и реалностима МСП, уз индивидуализацију саветовања у вези кризне пословне стратегије.
- Прилагођавање интерне и екстерне комуникације, њено спровођење преко свих расположивих канала, и увођење нових канала, у складу са кризним условима.
- Примена пословне стратегије која подразумева развој флексибилне мреже добављача, како би се побољшало пословање и подстакло континуирани раст.
- Развој флексибилне организационе структуре са отвореном корпоративном културом, која подразумева привремене кризне радне групе, независне радне групе, и виртуелне организационе делове.
- Дигитализација пословања као кључна мера за прилагођавање МСП кризним условима, и обезбеђење безбедног радног окружења за њихове запослене.

Резултати истраживања потврдили су значај људског капитала за спремност МСП да се прилагоде кризној ситуацији, а затим искористе нове могућности за развој свог пословања. *Covid-19* криза треба да подстакне развој креативности и иновативности МСП, а велики значај за одржање пословања у кризним условима има унапређење људског капитала. Увођење дигитализације пословања, као битне стратегије за опстанак и осигурање одрживости пословања, омогућава МСП да унапреде дигиталне компетенције својих запослених, и тако олакшају транзицију у измењеном макроекономском окружењу.

Развој људског капитала, кроз програме обуке и едукације запослених, имају важну улогу за МСП у периодима кризе, попут *Covid-19* пандемије. Кризни услови треба да иницирају брзу процену тржишних трендова од стране МСП, сагледавање нових потреба за вештинама запослених и брзо прилагођавање програма и метода обуке, као одговор на те потребе. Додатним обукама помаже се развој нових вештина запослених; повећава свест о кризним условима рада, пружа подршка у процесу преласка на другачије форме рада, као што је рад на даљину. Традиционалне методе обуке требају се унапредити и дигитализовати, МСП треба да прилагоде програме едукације новим кризним условима. Ова предузећа треба да искористе предности дигиталних платформи за учење на даљину, чиме ће осигурати континуитет обуке и развој људског капитала у кризним условима. Дигиталне платформе олакшавају доступност обуке запосленима у оним МСП која се суочавају са ограниченим приступом традиционалним методама едукације, на пример у руралним подручјима.

Резултати истраживања потврдили су да опстанак и одржање пословања МСП у кризним условима подразумева стални развој људског капитала, што захтева одговарајуће планове за обуку и едукацију запослених, ради стицања адекватних компетенција и вештина. Обуке која подразумевају унапређење дигиталних компетенција запослених олакшавају рад и комуникацију у измењеним условима, што пре свега подразумева све веће присуство информационо-комуникационе технологије на радном месту. Иновативност у примени нових програма обуке, дигиталних платформи за учење и едукативних ресурса унапређује људски капитал у МСП, чиме се постиже очување и развој пословања у кризним макроекономским условима.

Спектар могућих решења за МСП је широк, а примена правих мера врши се на основу темељних анализа, помоћу најбољих алата и процеса, уз адекватну стручну подршку. Анализа, планирање и реализација прилагођавања пословних модела и управљања кризом у МСП, престављају најзначајнију тему већег броја програма подршке овом сектору, на нивоу националних економија и региона, кроз интернационалне програме, као и кроз националне иницијативе, као део државне економске политике.

3.4. Импликације за макро менаџмент у функцији унапређења одрживости пословања малих и средњих предузећа у условима кризе

Након првог удара кризе изазване пандемијом *Covid-19*, уследиле су брзе реакције државе и мере усмерене ка очувању ликвидности привреде, посебно МСП, са циљем осигурања опстанка и одрживог пословања, и стварања основа за даље планирање, раст и развој. Период директног и индиректног утицаја кризе *Covid-19* још увек траје, што захтева наставак процеса очувања ликвидности и подршке државе у редефинисању пословних модела и развоја у новим околностима. Имајући то у виду, потребно је дефинисати неке од најзначајнијих импликација за макро менаџмент, у функцији унапређења одрживости пословања МСП у условима кризе.

Резултати спроведеног истраживања потврдили су да се неке од кључних мера за опстанак и одрживо пословање МСП у кризним условима могу груписати према примарном циљу њихове примене на:

- мере усмерене на очување и развој људских ресурса;
- мере усмерене на очување финансијских ресурса;
- мере усмерене на подстицање раста и развоја;
- мере усмерене на развој дигитализације и подстицање иновативности.

Мере усмерене на очување и развој људских ресурса у малим и средњим предузећима.

Мере усмерене на очување и развој људских ресурса у МСП треба применити на националном нивоу са следећим циљевима:

- усвајање здравствених и безбедносних стандарда у МСП;
- очување радних места у МСП уз скраћење радног времена, субвенцију зарада, рад на даљину;
- креирање нових радних места у МСП уз обезбеђење адекватне обуке за нове запослене;
- подршка запошљавању младих у МСП;

- промоција и подршка родној равноправности и очувању радних места за запослене женског пола у МСП.

Усвајање здравствених и безбедносних стандарда у МСП треба да подразумева свеобухватне стандарде заштите на раду и строге санитарне смернице. Ове мере представљају посебан изазов за Републику Србију због великог обима пословања у сивој зони и значајног броја непријављених запослених у МСП. Уколико запослени нису пријављени, отежан је поступак њихове идентификације и спровођење мера заштите на раду у пуном обиму. Од суштинске је важности прилагодити постојеће здравствене и санитарне стандарде реалности МСП, узимајући у обзир специфична ограничења са којима се суочавају непријављени запослени. Мере државне подршке, усмерене ка јачању здравствених и безбедносних стандарда у МСП, требају омогућити подизање информисаности свих запослених употребом одговарајућих комуникационих канала; и усвајање иновативних механизма за омогућавање истог приступа здравственим услугама за све запослене. Постојеће законске одредбе требају се унапредити са циљем осигурања једнаког третмана и безбедних услова рада за све запослене, без обзира на њихов радни статус.

Једна од државних мера, усмерена на очување и развој људских ресурса, је задржавање радних места у МСП применом скраћења радног времена, субвенцијом зарада, и увођењем рада на даљину. Ове мере биле су већ примењене у Републици Србији, након избијања пандемије *Covid-19*, и захваљујући њима сузбијена су масовна отпуштања и заштићени приходи запослених у МСП. Наведене државне мере требају се наставити и у наредном периоду, јер се њима, осим социјалне димензије, постиже и смањење дела оперативних трошкова предузећа. У будућем периоду, субвенција зарада запослених посебно је значајна државна мера подршке МСП у осталим услужним делатностима, које су према резултатима истраживања највише угрожене кризом *Covid-19*. Субвенцијом зарада обезбеђује се такође и додатна подршка ликвидности МСП, која су у кризним условима суочена са кредитним ограничењима. Субвенционисање зарада може се применити на цео износ или само на део зараде, уз скраћење радног времена за оне запослене којима држава надокнађује део зараде. Шеме субвенција

за зараде требају бити различите, према нивоу и облику подршке МСП, зависно од припадности предузећа оним делатностима које су више угрожене продуженим трајањем *Covid-19* кризе, или које су од стратешког интереса за националну економију.

Након избијања *Covid-19* кризе, једна од кључних мера за сузбијање пандемије била је подстицање рада на даљину. Да би се постигло очување радних места у МСП у кризним условима потребно је и у будућем периоду применити низ државних мера ради поједностављења рада на даљину, и његовог подстицања кроз финансијску и нефинансијску подршку предузећима. Рад на даљину треба омогућити уз поједностављене процедуре, без сагласности синдикалних организација, без уговорног регулисања, односно уз примену минимално потребних регулаторних оквира. Дигитална инфраструктура, неопходна за увођење и развој рада на даљину, треба се финансирати из јавних државних фондова намењених подршци МСП. Државне мере треба да обухвате и субвенцију за трошкове увођења даљинских радних аранжмана, или финансијске подстицаје великим технолошки напредним предузећима за помоћ у процесу дигитализације, и увођења рада на даљину у МСП.

Подршка МСП у процесу запошљавања, уз обезбеђење адекватне обуке за нове запослене, неопходна је државна мера услед пораста незапослених у делатностима које су највише погођене пандемијом, и раста потреба за радном снагом адекватног профила у делатностима које су покренуле развојни процес. Потребно је изградити инфраструктуру и процедуре за управљање међусекторском миграцијом радне снаге изазваном утицајем кризе *Covid-19*. Државним мерама треба се подстаћи преквалификација и доквалификација оних који су остали без посла, и омогућити постојање јединствене базе која би олакшала повезивање заинтересованих страна на тржишту рада, уз навођење специфичних квалификација које се нуде или траже. Јединствена база требала би бити савремена и флексибилна, у стању да подстакне проактивно функционисање тржишта рада, и олакша тражење и нуђење посла. Она треба да се базира на снажном степену дигитализације, ради несметаног функционисања у непредвидивим кризним околностима, уз очување квалитета и пуног капацитета. При томе, државне мере требају да обухвате финансијске подстицаје за она МСП

која запосле теже запошљиве категорије становништва, оне чији је положај додатно погоршан у условима кризе *Covid-19*. Подстицање запошљавања треба да подразумева и организовање виртуелних сајмова запошљавања, чиме се овај процес не би успорио ни у условима кризних ограничења. МСП треба да се подстакну у примени виртуелних активности у процесу запошљавања, као што су пријаве за посао путем интернет платформи, *online* интервјуи и тестирања, чиме би се превазишле потешкоће због захтева за физичком дистанцом током пандемије. Обука за коришћење дигиталних технологија, усмерена ка рањивим и дигитално мање писменим групама, представља још једну изазовну државну меру ради пружања подршке и помоћи у тражењу посла.

У циљу спречавања да криза изазвана *Covid-19* пандемијом остави дугорочне последице на запошљавање и развој професионалне каријере младих, државне мере требају се усмерити ка подршци њиховог запошљавања у МСП. Држава треба да омогући младима да остану активни на тржишту рада и у образовним системима, што представља значајан изазов у условима кризе *Covid-19*, која поприма дугорочан карактер. Подршка запошљавању младих треба да обухвати и подстицање стручне праксе и приправништва у МСП, као и помоћ при првом запослењу након завршетка школовања. Тиме се спречава маргинализовање младих, и доступност само привремених и несигурних послова. Подршка МСП која запошљавају категорију младих може да представља ефикасну државну меру за раст запошљавања у кризним условима. Државне субвенције треба да се усмере ка финансирању приправништва, волонтирања, програма стицања практичног искуства, или обука за нове вештине, у МСП. Наведене државне мере треба адекватно комуницирати, преко образовних институција, организација и удружења за младе, или путем кампања на социјалним мрежама или другим виртуелним медијима. На тај начин постигла би се широка информисаност циљних група у специфичним условима тренутне пандемијске кризе.

Мере усмерене на очување и развој људских ресурса у МСП обухватају и промоцију и подршку родној равноправности и очувању радних места за запослене женског пола. Глобална криза изазвана *Covid-19* пандемијом представља посебан изазов за обезбеђење родне једнакости на тржишту рада.

Жене које су запослене у МСП, или су оснивачи, власнице или менаџери ових предузећа, су посебно погођене кризом *Covid-19*, у смислу већих губитака посла и прихода, и повећаног оптерећења обавезама у породици. Мере државне подршке требају се зато усмерити ка очувању радних места и побољшању положаја жена у кризним условима. Потребно је пружити подршку МСП за прилагођавање радних услова и радног времена потребама породице, односно потребама да се пословне и породичне обавезе балансирају, што је од посебног значаја за запослене женског пола. Државне мере требају се усмерити ка обезбеђењу бриге о деци и старим особама. Мере финансијских подстицаја требају се посебно усмерити ка МСП чији су оснивачи, већински власници или менаџери женског пола, или ка предузећима која своје пословање и развој заснивају на новом запошљавању женске радне снаге.

Мере усмерене на очување финансијских ресурса малих и средњих предузећа.

Резултати спроведеног истраживања потврдили су да су мере усмерене на очување финансијске снаге МСП веома значајне за њихов опстанак и одрживо пословање у кризним условима. Република Србија, у складу са интензитетом утицаја *Covid-19* пандемије на одређене привредне делатности, треба циљно да усмери широк спектар мера ка јачању ликвидности МСП. У питању су монетарне мере НБС, помоћ у измирењу финансијских обавеза, одређени видови субвенција, гаранције за кредите, и пореске мере. Као најзначајније мере усмерене на очување финансијске снаге МСП могу се навести:

- селективна државна субвенција;
- одлагање пореза и доприноса, укључујући и порез на имовину;
- продужење рокова одобрених кредита, или привремени мораторијум на отплату кредитних рата;
- одлагања измирења трошкова закупа и комуналних услуга;
- промене у плановима јавних набавки;
- прилагођене гарантне шеме.

У будућем периоду, државне субвенције се требају заснивати на поређењу нивоа оствареног прихода МСП, у периоду пре и након избијања кризе, на процени пада запослености у одређеном сектору, или на конвертовању обавеза у капитал. Мере за одржање ликвидности, као одлагање пореза и доприноса, продужење рокова одобрених кредита, или привремени мораторијум на отплату текућих кредитних задужења, требају се поново размотрити и применити како би се обезбедило очување ликвидности у делатностима које су највише погођене кризом *Covid-19*. Наведене мере су посебно значајне за подршку МСП, која се у кризним условима суочавају са јачим ограничењима ликвидности, у поређењу са великим организацијама.

Очување финансијске снаге МСП у кризним условима треба да обухвати мере одлагања обавеза за порезе и доприносе, одлагања кредитних задужења, одлагања плаћања закупа и комуналних услуга. Одлагање пореских обавеза треба да обухвати порез на добит, порез на додату вредност, доприносе за социјално и пензијско осигурање. У наредном периоду одлагање пореских обавеза треба да се усмери само ка најугроженијим делатностима, као што су Остале услужне делатности и Остале делатности у Републици Србији (делатност саобраћаја и складиштења, услуге смештаја и исхране, пословање са некретнинама, образовање, уметност, забава и делатност рекреације). Мере којима се обухвата одлагање обавеза за доприносе на зараде треба посебно да обухвате запослене на одређено у МСП, како би ова категорија задржала свој радни однос током кризе изазване пандемијом *Covid-19*. Одлагање пореских обавеза треба да обухвати и порез на имовину, за објекте у власништву МСП, или самих предузетника, уколико су у питању објекти пословне намене неопходни за обављање основне делатности.

Мере очувања ликвидности могу обухватити о промене у плановима јавних набавки, у виду одступања од стандардних процедура, одлагања рокова у вези са јавним уговорима, промене рокова плаћања за уговорене послове, или убрзања процедура одобравања у најугроженијим секторима, уколико се тиме подржава ликвидност МСП. Државне мере подршке могу да обухвате и авансна плаћања за закључене уговоре јавних набавки, или измирење доспелих обавеза државе у кратким роковима. На локалном нивоу, у плановима јавних набавки

треба промовисати уговарање послова са локалним МСП, што такође захтева акцију државе на регулисању одступања од стандардних процедура.

Гарантне шеме као мера очувања ликвидности МСП требају се обавезно примењивати у кризним условима. Гарантне шеме требају се прилагодити специфичностима МСП, и усмерити различитим интензитетом на одређене делатности. Гаранција државе пре свега подразумева обезбеђење за кредитна задужења код пословних банака. Може се врло циљано усмерити ка жељеним сегментима МСП, на пример оним који су имали велики пад прихода или добити у кризним условима, оним који су овај пад забележили у две пословне године за редом, или ка предузећима чији су оснивачи/власници/менаџери женског пола. Гарантне шеме могу се одобравати и великим организацијама, које својим пословањем подржавају МСП. Њихови корисници могу бити и појединци, занатлије и предузетници, уколико се дефинишу јасни критеријуми. Ширина примене гарантних шема може се обезбедити уз једноставније процедуре које потенцијални корисници треба да задовоље, у смислу пословних планова, дужине трајања пословања, средстава обезбеђења, као и уз скраћење рокова за одобрење гаранције од стране државе.

Гаранције државе усмерене на одржање ликвидности МСП одобравају се у различитом обиму, роковима и степену покрића, чиме се може прилагођавати интензитет подршке државе, зависно од степена угрожености предузећа, или јачине утицаја кризе. Подстицање МСП да се укључе у коришћење гарантних шема може се ојачати кроз посебну подршку институција, медијску подршку и промоцију на локалном и националном нивоу.

Мере усмерене на подстицање раста и развоја малих и средњих предузећа.

Осим мера чији је циљ очување људских и финансијских ресурса у МСП, односно одбрана предузећа у кризним условима, неопходно је да држава усмери и спроведе активности којима ће створити услове за даљи напредак и развој ових организација. Као најзначајније мере усмерене на подстицање раста и развоја МСП, Република Србија треба да примени следеће:

- директно кредитно финансирање МСП од стране државе;

- нове прилагођене шеме државне кредитне подршке;
- кредитирање прилагођено најугроженијим делатностима;
- државна подршка алтернативним начинима финансирања МСП.

Осим обезбеђења гарантних шема за кредите које МСП одобрава банкарски сектор, потребно је креирати програм директног државног кредитирања. Средства из којих би се пласирале кредитне линије могу се обезбедити из постојећих фондова других намена, које у ситуацији *Covid-19* кризе нису од примарног значаја. Директно државно кредитирање довело би до вишеструке користи: проширио би се обим доступних финансијских средстава, намењених МСП; увећао се број потенцијалних корисника; поједноставиле се и убрзале кредитне процедуре; остварила већа конкурентност на кредитном тржишту за МСП, чиме би други кредитори одобрили повољније услове и смањили каматне стопе.

Подршка државе развоју МСП може да се реализује и увођењем специфичних кредитних шема, искључиво намењеним развоју предузећа која су највише угрожена пандемијом. Оваквим кредитним шемама би се, осим нових инвестиција, МСП обезбедио и део неопходног обртног капитала. Нове кредитне шеме могле би да подразумевају два паралелна кредитна одобрења, од којих би свака линија имала свој рок отплате, каматну стопу, и грејс период. Кредит намењен финансирању обртних средстава одобравао би се на кратак рок, уз вишу каматну стопу, и без грејс периода. На тај начин МСП добила би комплетан пакет потребних финансијских средстава на једном месту, од државе, и не би им било потребно додатно кредитно задужење код комерцијалних повериоца. Наведене кредитне шеме требало би применити за подршку одређеним пословним улагањима, и убрзање привредних трендова у кратком року, уз могућност додатне бонус шеме у виду отписа дела кредитног задужења, уколико МСП постигну унапред задати циљ (запосле договорени број нових радника, отплате одобрени кредит у краћем року, и сл.)

Државне кредитне линије требало би посебно фокусирати на одређене секторе, оне који су највише погођени пандемијом *Covid-19*, и којима је потребна

највећа подршка за даљи напредак и развој. Такве кредитне линије требале би да се у Републици Србији спроведу за подршку Осталим услужним делатностима и Осталим делатностима (делатност саобраћаја и складиштења, услуге смештаја и исхране, пословање са некретнинама, образовање, уметност, забава и делатност рекреације). Процедуре и потребну документацију би требало поједноставити, и изменити уобичајене захтеве за показатељима кредитног бонитета МСП, који су у посматраним секторима знатно погоршани у условима *Covid-19* кризе.

Алтернативни начин финансирања, путем групног или заједничког инвестирања (*Crowdfunding*), или других посредника, могу помоћи МСП у развојним и иновативним програмима, након што се опораве и прилагоде своје пословање кризним условима. Држава би требало да различитим мерама подршке ојача алтернативне изворе финансирања, јер су и они погођени утицајем *Covid-19* кризе. Алтернативни финансијски инвеститори послују углавном са МСП, па се удари кризе на ова предузећа преносе и на њихове повериоце. Ови инвеститори такође не поседују довољно расположивих финансијских средстава, и поред брзог прилагођавања на новонастале услове, њихова средства нису довољна за шири обим кредитних линија. У том смислу, државна подршка може да ојача све предности алтернативних финансијских модела, и обезбеди недостајућа средства намењена подстицању раста и развоја МСП. Држава може омогућити алтернативним инвеститорима приступ гарантним шемама, или другим програмима подршке намењеним пословним банкама. Алтернативни инвеститори МСП могу се укључити као партнерске институције за директно државно кредитирање, при чему би држава искористила предности њихове брзине и флексибилности. Свака од наведених државних мера која би укључивала сарадњу са алтернативним кредиторима, треба се пажљиво применити, сагледавајући утицај ове сарадње на монетарни или фискални систем.

Мере усмерене на развој дигитализације и подстицање иновативности у малим и средњим предузећима.

Криза изазвана *Covid-19* пандемијом још једном је потврдила да само предузећа која су флексибилна и способна да се брзо адаптирају на нове услове окружења, могу наставити да расту и развијају се, и остану конкурентна на

тржишту. Република Србија треба да усмери државну подршку ка развоју дигитализације и ка подстицању иновативности у МСП, што је од великог значаја за наставак њиховог успешног пословања у складу са преовлађујућим мерама ограничења, и измењеним тржишним условима. Циљ ових мера је допринос јачању одрживог пословања и профитабилности МСП, и подржавање њиховог даљег раста. Усмерене су ка усвајању нових метода рада, дигиталне технологије, нових тржишта и продајних канала, и међу најзначајнијима су следеће:

- подршка освајању нових тржишта - увођење нових добављача и уговарање послова са новим купцима;
- промовисање рада на даљину и дигитализације МСП;
- подршка иновацијама и увођењу иновативне климе у МСП;
- организација и подршка усавршавању и стицању нових знања и вештина;
- посебне мере подршке за новооснована МСП.

Државна подршка МСП треба се огледати у мерама за тржишни опоравак или проналажење нових алтернативних тржишта. Проналажење нових тржишта треба да обухвати и подршку у смислу оријентације МСП на нове добављаче, као и на нова тржишта за пласман производа или услуга. У условима кризе *Covid-19* многа МСП суочила су се са проблемима у набавци потребних сировина и репроматеријала, чему је допринела њихова зависност од једног или малог броја добављача. Подршка државе, у смислу кредитирања авансних уплата новим добављачима, или кредитирања уговорене производње намањене новом купцу, значајно би допринела наставку успешног пословања МСП.

Подршка државе треба да обухвати промовисање рада на даљину и дигитализацију МСП, посебно јер ове мере могу значајно помоћи у ублажавању утицаја пандемије *Covid-19*. Усвајање дигиталне технологије и нових пракси доводи до дугорочних предности за МСП. Подршка државе треба да се реализује у виду кредитирања циљних активности, у овом случају рада на даљину и дигитализације МСП. Промоције и активно саветовање требају се такође укључити у мере државне подршке. Уколико држава нема довољно сопствених капацитета, у промоцију и активно саветовање могу се укључити и друге

приватне пословне организације, удружења и образовне установе, што би такође било финансирано од стране државе. Увођењем рада на даљину и дигитализације, МСП примениће у свом пословању нове пословне моделе, и ојачати своју тржишну позицију.

Државна подршка увођењу иновативне климе и иновација у МСП има за циљ подршку у проналажењу решења за раст и развој ових предузећа у условима кризе *Covid-19*. Иновативна МСП сматрају се покретачима економског раста, што посебно укључује предузећа у високотехнолошком сектору. Државне мере за поспешивање иновативне климе и иновација треба да обухвате бесповратна средства за развој иновација, кредитна средства за иновације, гарантне фондове за рефундирање дела камате уколико се МСП задужују код пословних банака, као и финансијску и другу подршку истраживачким активностима.

Након избијања пандемије, све државе увеле су бројна ограничења са циљем сузбијања даљег ширења болести. У таквим условима МСП била су онемогућена да се обучавају и усавршавају за стицање нових знања и вештина, чиме су и са аспекта недостатка знања била неспремна за адекватан пословни одговор на измењене услове окружења. Државна подршка у овом смислу треба да се огледа у организацији и финансирању саветовања и обука за МСП, и јачање капацитета за покретање нових приватних иницијатива. Приватне иницијативе, подржане од стране државе, треба да омогуће широк приступ програмима за обуку и развој вештина оснивача, власника или менаџера МСП, у смислу бесплатног коришћења мрежних платформи, и *online* модела обуке.

Државне мере подршке, намењене МСП, односе се и на новооснована (*startup*) предузећа, али она углавном не испуњавају критеријуме, посебно када су у питању гарантне шеме државе којима се подржавају кредити одобрени од стране пословних банака. Из тог разлога, државне мере је потребно диференцирати, и посебно их усмерити према новооснованим МСП, која на почетку свог пословања немају званичне финансијске извештаје, не остварују добит, или је она врло мала, и немају довољан обим пословних прихода. Подршка треба да обухвати пре свега директне субвенције, а затим и посебне гарантне фондове, којима се покрива велики део ризика пословних банака, са којим се суочавају приликом кредитирања новооснованих МСП. Држава треба да

подстакне и удруживање новооснованих МСП, чиме би на лакши начин могла да дођу до потребних финансијских средства, и других ресурса, као и да без накнаде размене искуства.

Општа оријентација државне подршке Републике Србије треба бити усмерена ка унапређењу пословања и побољшању отпорности МСП на будуће глобалне, националне или регионалне кризе. Конкретна примена државних мера треба да се прилагоди на локалном нивоу и према специфичностима индустријских сектора. Адекватне мере државне подршке треба да омогуће брз одговор на деловање кризе, одговарајућу финансијску подршку за МСП, усмерену ка стварању услова за даљи напредак, раст и развој у новим околностима.

3.5. Ограничења у истраживању и препоруке за будућа истраживања

Анализа резултата истраживања и валидација хипотеза довели су до бројних закључака за научну и друштвену заједницу. У циљу унапређења одрживости пословања и профитабилности у условима кризе, дате су препоруке за менаџмент МСП, као и за доносиоце одлука на националном и локалном нивоу. Ипак, потребно је сагледати и нека од основних ограничења, у виду самих карактеристика и начина спровођења истраживања, и дати препоруке за будуће истраживачке правце у овој области.

Утицај различитих детерминанти на опстанак и одрживо пословање МСП анализиран је у само једној земљи, Републици Србији, и ограничен је на само једну врсту пословних организација. Тако су и добијени закључци од значаја пре свега за МСП која послују у Републици Србији. Резултати истраживања представљају искуства у суочавању са кризним условима МСП која послују у транзиционој националној економији, и осликавају ставове оснивача, власника и менаџера, специфичних за социјално и културно окружење у Републици Србији. Зато би будућа истраживања требала да анализирају утицај ових детерминанти без ограничења на одређена предузећа, или на само једну националну економију, како би се утврдили генерални закључци.

Још једно ограничење у истраживању представљало је непостојање јединствене базе МСП у Републици Србији. У том смислу, истраживање је спроведено директним телефонским и *online* контактом МСП, на основу база података које поседује Привредна Комора Србије, при чему се није могло утицати на репрезентативност узорка по свим важним карактеристикама, као што су делатност, географска локација, власништво, дужина пословања и сл.

Немогућност утицаја на репрезентативност узорка према одређеним карактеристикама, довела је до неравномерног учешћа новооснованих МСП у укупном посматраном узорку, а то је следеће ограничење истраживања. МСП која послују краће од једне године учествовала су са само 2,0% у укупном посматраном узорку, док је оних која послују између 1 и 2 године било 7,7%, што је недовољно за извођење генералних закључака о утицају кризе *Covid-19* на новооснована предузећа у Републици Србији. Будући истраживачки напори требало би да буду усмерени ка специфичностима ових пословних организација. Истовремено, узорак истраживања је обухватио већи број предузећа која послују у оквиру Осталих услужних делатности (38,0%) и Осталих делатности (8,7%), што представља ограничење у виду неравномерног учешћа свих сектора у спроведеном истраживању. Још једно ограничење истраживања је већи број малих предузећа у укупном узорку, у компарацији са бројем средњих пословних организација. Препорука за будуће истраживачке студије је балансирање броја малих и средњих предузећа, и балансирање свих делатности, што би повећало статистичку снагу истраживања.

Следеће ограничење огледа се у приступу истраживачке студије проблему опстанка и одрживог пословања МСП са аспекта разлика у индустријском сектору, почетном капиталу, пословним приходима и профитабилности, истовремено занемарујући друге специфичности пословних организација, попут величине, броја запослених или дужине пословања. Будућа истраживања могла би се усредсредити на опстанак и одрживо пословање МСП, анализирајући утицај и других пословних карактеристика.

Још једно ограничење које је карактеристично за сложене истраживачке проблеме је обим анкетног упитника. Анкетни упитници који садрже велики број питања могу да ограниче истраживање у смислу мање фокусираности испитаника

приликом попуњавања упитника, или веће склоности испитаника ка давању социјално и професионално пожељних одговора. Спроведена истраживачка студија суочила се са још једним ограничењем, у виду неповерљивости и немотивисаности МСП за учешће у истраживању, изазвана неразумевањем користи до којих ће довести истраживачки резултати.

Ограничење истраживања огледало се и у отежаном приступу испитаницима, изазваним ограничењем кретања и физичким дистанцирањем. Тиме је онемогућено интервјуисање испитаника у директном разговору, па је истраживање спроведено попуњавањем упитника *online*, након иницијалног телефонског контакта са оснивачем, власником или менаџером МСП.

Истраживање које подразумева прикупљање података на основу анкетног упитника, односно које се заснива на субјективној процени оснивача, власника и менаџера МСП, има ограничења у виду немогућности утицаја на објективност испитаника. Имајући у виду природу и карактер МСП, која су била објекат истраживачке студије, субјективни карактер истраживања је димензија која се није могла избећи, узимајући у обзир значајан степен међузависности између ових предузећа и њихових власника. Будућа истраживања могу избећи ова ограничења уколико укључе неколико испитаника из сваког предузећа, на пример власника и менаџера, или неколико менаџера, чиме би се постигла већа објективност и генерализација добијених закључака.

Са циљем превазилажења ограниченог карактера студије, будућа истраживања требала би да обухвате и друге националне економије, ради добијања резултата који осликавају детерминанте опстанка и одрживог пословања МСП, са аспекта регионалне компарације, или са аспекта компарације развијених и транзиционих земаља.

Актуелност теме докторске дисертације довела је до још једног ограничења, у виду ограниченог времена за спровођење истраживања. Зато би препорука будућим студијама била да се исто истраживање спроведе у Републици Србији након завршетка кризе изазване *Covid-19* пандемијом, и да се путем лонгитудиналне анализе сагледају детерминанте које опредељују успех МСП у кризним условима.

ЗАКЉУЧАК

Мала и средња предузећа, превасходно захваљујући својој бројности у свакој националној економији, сматрају се генераторима привредног развоја, запослености, иновативности и конкурентности. Развојна перспектива транзиционих економија огледа се у стварању подстицајног предузетничког екосистема, ради поспешивања динамике МСП, унапређења привредне ефикасности, и равномерног регионалног развоја.

Допринос МСП ефикасности националне економије базира се на њиховој спремности излагању и преузимању ризика, проактивном прихватању иницијативе, способности да реализују успешне иновационе пројекте, и флексибилности и адаптивности њихове организације. МСП се сматрају предводницима привредног раста и конкурентности. Ова предузећа имају способност брзог прилагођавања на променљиве услове макроекономског окружења, као и на нове захтеве тржишта, кроз процес трансформације пословања и организације, као и алокацију ресурса у складу са новим пословним циљевима.

Криза изазвана *Covid-19* пандемијом остварила је снажан утицај на МСП, на њихове запослене, процесе, профит и односе са најзначајнијим стејкхолдерима, и захтевала је брзе и ефикасне мере државне подршке. Криза *Covid-19* креирала је непредвидиво и нестабилно пословно окружење, немогућност организационог планирања, и угрозила опстанак, одрживо пословање и профитабилност МСП, од којих су се захтевале брзе реакције на поменуте изазове. Ова предузећа углавном немају усвојен план за пословање у кризним условима, па их то чини посебно рањивим на кризу изазвану *Covid-19* пандемијом.

Разумевање специфичности кризе *Covid-19* неопходно је ради брзог и ефикасног прилагођавања новим условима пословног окружења. Предузећа која се адекватно прилагоде непредвидивим околностима, примене флексибилност у пословању и организацији активности, са успехом ће одржати своје пословање и у условима *Covid-19* кризе. Опстанак и одрживо пословање МСП, у условима *Covid-19* пандемије, зависиће од трајања саме кризе, државних мера подршке за подстицај пословања, као и од кључних детерминанти, у виду пословних карактеристика и карактеристика људског капитала, којима предузеће располаже.

Примарни циљ истраживања био је свеобухватна анализа утицаја *Covid-19* пандемије на одрживост пословања и профитабилност МСП у Републици Србији. Секундарни циљ био је идентификовање најзначајнијих детерминанти које утичу на опстанак, одрживо пословање и профитабилност МСП у Републици Србији, у условима кризе изазване *Covid-19* пандемијом. Истраживање се фокусирао на утврђивање утицаја пословних карактеристика, и карактеристика људског капитала на одрживо пословање у кризним условима. Да би се разумела међузависност ових карактеристика и одрживог пословања, спроведено је емпиријско истраживање, како би се утврдило да ли се шансе за опстанак и одрживо пословање разликују, у зависности од различитих пословних карактеристика МСП, и карактеристика самих предузетника, односно оснивача/власника/менаџера предузећа.

Емпиријско истраживање указало је на кључне размере и последице *Covid-19* пандемије на пословање МСП у Републици Србији. Пре свега, истраживање је потврдило да криза није имала негативан утицај на континуитет пословања већине МСП у Републици Србији. Предузећа која припадају секторима информационо-комуникационе и финансијске делатности посебно су показала висок степен отпорности на кризу, јер ниједна пословна организација из ових сектора није обуставила своје пословање, чак ни привремено, у кризним условима. Ипак, већина МСП, из свих посматраних сектора, пословала је са смањеним обимом прихода, при чему су одређене пословне организације забележиле пад већи од 75%. Најугроженија предузећа припадају осталим делатностима, а најмање смањење забележено је у информационо-комуникационим и финансијским делатностима.

Запосленост и зараде у МСП у Републици Србији, захваљујући брзим мерама државне подршке, нису биле значајније погођене кризом *Covid-19*. Већина предузећа није умањивала зараде својих запослених. Истраживањем је потврђен позитиван утицај кризе на запосленост у МСП која послују у оквиру информационо-комуникационе и финансијске делатности.

Фокусирајући се на МСП у Републици Србији, емпиријско истраживање обухватило је и анализу утицаја кризе изазване *Covid-19* пандемијом на различите сегменте пословања ових предузећа. На основу статистички потврђених

результата, утврђен је значајан утицај кризе на следеће сегменте пословања: сарадња са добављачима; проблеми са тражњом за производима и услугама; проблеми са здрављем запослених; прекид пословних активности; тешкоће у организовању пословања за време мера ограничења кретања и других рестрикција; застоји у плаћању; промена радног времена; промена начина пословања; одсуство запослених због боловања и неге; увођење алтернативног начина пословања ради обезбеђења продаје и испоруке; *online* продаја; телефонска продаја; отежани приступ капиталу; и отежана доступност пословних информација. Криза *Covid-19* није проузроковала значајане проблеме са испоруком робе и услуга, нити је изазвала повећање трошкова због обезбеђења сигурних услова за рад код МСП. Према резултатима истраживања, криза изазвана пандемијом *Covid-19* није значајно утицала на извршење уговорних обавеза, нити су забележени значајни остали проблеми у пословању.

Емпиријско истраживање идентификовало је мере које су МСП предузела након избијања *Covid-19* пандемије, у циљу очувања одрживости пословања и профитабилности. Резултати показују да су ова предузећа углавном прихватила мораторијум за одлагање кредитних обавеза код комерцијалних банака; увела рад од куће за своје запослене; појачала маркетинг активности; и увела прилагођене или нове производе након избијања кризе *Covid-19*. Мере које су примењене у мањој мери су: смањење зарада; *online* продаја; увођење нових добављача; и остале непоменуте мере.

Према резултатима емпиријског истраживања, статистички је потврђено да МСП сматрају да држава треба да има значајну улогу у умањењу последица *Covid-19* кризе. Истраживањем је утврђено да је већина предузећа прихватила већ понуђене мере државне подршке. Она која су се определила да подршку државе не прихвате, учинила су то јер су сматрала да им је понуђено премало финансијских средстава; веровала су да се не квалификују за државну помоћ; нису им била потребна понуђена средства; или због осталих разлога који нису били обухваћени истраживањем. Емпиријско истраживање указало је да МСП очекују државну подршку и у наредном периоду, пре свега у виду суфинансирања плата за запослене; смањења пореских обавеза; ослобађања од плаћања или

привремени прекид плаћања пореза; као и предузимања правовремених мера за спречавање будућих кризних ситуација.

Емпиријски резултати потврдили су да су за МСП у условима пандемије Covid-19, осим државне помоћи, најзначајније следеће мере подршке: пролонгирање измирења фиксних трошкова без затезне камате; могућност кредитног задужења на дуги рок у виду дугорочних кредита; омогућавање флексибилности приликом извршења уговорних обавеза; и измирење обавеза државе својим повериоцима.

Резултати емпиријског истраживања, у смислу идентификовања детерминати које значајно утичу на опстанак, одрживо пословање и профитабилност МСП у Републици Србији, у условима кризе изазване Covid-19 пандемијом, указали су на два кључна закључка. Пре свега, емпиријски подаци сугерисали су да пословне карактеристике имају умерено позитиван утицај на опстанак и одрживо пословање МСП, претежно оних која припадају индустријском сектору. Резултати истраживања потврдили су да почетни капитал, није значајни предиктор опстанка и одрживог пословања у кризним условима. Овај резултат је оправдан чињеницом да су за оснивање МСП у Републици Србији потребна скромна финансијска средства, недовољна за подршку ликвидности у кризним условима. Резултатима је такође потврђено да пословни приход и профитабилност немају статистички значајан утицај на одрживо пословање у условима Covid-19 кризе. Узимајући у обзир истраживањем потврђени податак да је у периоду након избијања пандемије дошло до пада прихода и профитабилности МСП, може се закључити да је овакав резултат био очекиван.

Други кључни закључак емпиријског истраживања је потврђивање значајног позитивног утицаја карактеристика људског капитала на опстанак и одрживо пословање МСП. Образовне и полне разлике, као и разлике у годинама старости предузетника имају значајан позитиван утицај на одрживо пословање у условима Covid-19 кризе. Индивидуална отпорност предузетника, као још једна карактеристика људског капитала, такође има јак позитиван утицај на опстанак МСП: предузетници које карактерише већа индивидуална отпорност имају више шанси да успешно одрже пословање својих предузећа у условима Covid-19 кризе.

Резултати истраживања потврдили су значај људског капитала за опстанак и одрживо пословање МСП у кризним условима. *Covid-19* пандемија створила је сложено и изазовно окружење за МСП, која су морала пронаћи унапређена решења за опстанак и одржање свог пословања, и истовремено помоћи запосленима да се прилагоде изазовима нових услова рада. Пословање у условима *Covid-19* пандемије захтева унапређење стратегије управљања људским ресурсима, усмерено ка повећању мотивације запослених, одржању високе продуктивности, прилагођавању запослених кризним условима, као и ка постизању флексибилности овог процеса. Мотивисаност и задовољство запослених осигуравају ефикасност пословања и профитабилност, што је од значаја посебно у кризним условима пословања. Кризу изазвану *Covid-19* пандемијом, као и друге будуће природне, економске, политичке или здравствене кризе, треба искористити као прилику за развој људског капитала у МСП, унапређење способности запослених и увећање њихових компетенција.

Опстанак, одрживо пословање и профитабилност МСП, посебно у време интензивне кризе, условљен је развојем људског капитала. Људски капитал, знање, вештине и способности запослених, представљају значајан ресурс који се треба искористити за постизање пословних циљева. При томе МСП морају узети у обзир нове екстерне и интерне околности које криза може да створи.

Већина запослених у МСП искусила је осећај несигурности у условима интензивне *Covid-19* кризе, због веровања да им је радно место угрожено. Осећај несигурности запослених на радном месту у условима кризе може довести до смањеног ангажовања и угрожавања опстанка и пословања предузећа, па се треба препознати, превентивно спречити или умањити. Адекватна кризна комуникација у предузећу може превентивно спречити осећај несигурности код запослених.

Кризне околности и економска нестабилност требају да нагласе значај адекватног управљања људским капиталом у МСП. Едукација запослених не сме се занемарити у периодима кризе. Мала и средња предузећа треба да се усмере на едукацију запослених, што ће им омогућити да се припреме за нове тржишне околности. У условима кризе, МСП не треба да спроводе стратегију ограничења и смањења својих пословних активности, већ је потребно да се суоче са изазовима који проистичу из новонасталих околности. У кризним условима, МСП треба да

развијају стратегије које могу допринети задржавању и развоју људског капитала, јер од њега зависи опстанак, одрживо пословање и профитабилност МСП.

Криза је поставила велике изазове пред МСП, али је такође омогућила унапређење знања и вештина њихових запослених, што помаже одржању пословних активности и профитабилности, и подстиче развој МСП у посткризним условима. Изазове *Covid-19* кризе треба трансформисали у могућности, треба искористити и развити потенцијал људског капитала у МСП, увести додатне начине њихове мотивације, односно прилагодити запослене новим условима рада. МСП треба да искористе максималне потенцијале свог људског капитала, знања и вештине својих запослених, и омогуће им већи степен аутономије у кризним условима. Запослене треба мотивисати и наградити за њихов рад и сваки допринос пословним резултатима. Током кризе посебно је важно препознати и тимски и индивидуални допринос. Уколико отежани услови пословања, смањени приходи и профитабилност, не дозвољавају материјалну мотивацију запослених, МСП требају применити адекватне нематеријалне награде. Запосленима треба омогућити развој вештина и знања која ће им користити у измењеним условима рада. Обуке се могу организовати уз искоришћење интерних капацитета или менторство, кроз унакрсну едукацију и сличне прилагођене начине.

Истраживање карактерише и неколико ограничења. Утицај различитих детерминанти на опстанак и одрживо пословање МСП спроведен је само у Републици Србији. Стога би будућа истраживања требало да анализирају утицај ових детерминанти без ограничења на једну националну економију, како би се дошло до генералних закључака. Следеће ограничење огледа се у приступу истраживачке студије са аспекта разлика у индустријском сектору, почетном капиталу, пословним приходима и профитабилности, истовремено занемарујући друге специфичности МСП, попут величине, броја запослених или дужине пословања. Будућа истраживања могла би се усредсредити на опстанак и одрживо пословање МСП, анализирајући утицај и других пословних карактеристика. Са циљем превазилажења наведених ограничења, будућа истраживања требала би да обухвате и друге националне економије, ради добијања резултата који осликавају детерминанте опстанка и одрживог пословања МСП, са аспекта регионалне компарације, или са аспекта компарације развијених и транзиционих земаља.

Упркос ограничењима, емпиријско истраживање спроведено у оквиру докторске дисертације даје неколико доприноса изучавању детерминанти опстанка и одрживог пословања МСП. Пре свега, резултати пружају доказ да пословне карактеристике, у комбинацији са људским капиталом (социодемографске карактеристике и индивидуалне особине предузетника) могу одредити судбину МСП у кризним условима. Поред тога, ово је прва истраживачка студија која разматра утицај различитих детерминанти опстанка и одрживог пословања МСП у транзиционим земљама, током пандемије *Covid-19*. Ово је такође прво истраживање које изучава и значај људског капитала, укључујући и индивидуалну отпорност предузетника, за одрживо пословање, раст и развој МСП у кризним условима.

Резултати емпиријског истраживања потврдили су да је неопходно да МСП примене управљачки концепт и процес, односно конкретна решења која су индивидуално прилагођена, а све у циљу унапређења одрживости пословања и профитабилности у условима *Covid-19* кризе. Унапређење одрживости пословања и профитабилности у условима кризе треба да подразумева различита решења, врло специфична за сваку организацију, која МСП требају применити.

Резултати спроведеног истраживања показали су да креатори макроекономске политике требају сагледати најважније детерминанте опстанка и одрживог пословања МСП, приликом дизајнирања пројеката за подршку њиховом развоју. Резултати спроведеног истраживања потврдили су неке од кључних мера за опстанак и одрживо пословање МСП у кризним условима: мере усмерене на очување и развој људских ресурса; мере усмерене на очување финансијских ресурса; мере усмерене на подстицање раста и развоја МСП; и мере усмерене на развој дигитализације и подстицање иновативности.

Емпиријски резултати сугеришу да креатори макроекономске политике треба да дефинишу мере подршке усмерене на угрожене секторе, МСП која располажу ограниченим ресурсима, која су у власништву предузетника женског пола, и мање образованих предузетника. Дизајнирање државних мера подршке треба се спровести уз поштовање разноликости МСП, и индивидуалних специфичности њихових оснивача, власника или менаџера. Да би се постигли ови резултати, од значаја су будући истраживачки напори, усмерени ка

идентификовању дубљих аспеката различитих пословних карактеристика и карактеристика људског капитала, и њиховог значаја за опстанак и одрживо пословање малих и средњих предузећа.

ЛИТЕРАТУРА

1. Aba-Bulgu, M., Islam, S.M.N. (2007). *Corporate Crisis and Risk Management: Modelling, Strategies and SME Application*, Amsterdam: Emerald Group Publishing.
2. Adams, J. G., Walls, R. M. (2020). Supporting the health care workforce during the COVID-19 global epidemic. *Jama*, 323(15), 1439-1440.
3. Adams-Prassl, A., Boneva, T., Golin, M., Rauh, C. (2020). Inequality in the impact of the coronavirus shock: Evidence from real time surveys, *Journal of Public Economics*, 189, September 2020, 104245.
4. Agarwal, R., Audretsch, D.B. (2001). Does entry size matter? The impact of the life cycle and technology on firm survival. *The Journal of Industrial Economics*. 49(1), 21–43.
5. АПР. (2021a). *Оснивање Агенције за привредне регистре*, <https://www.apr.gov.rs/o-agenciji.1902.html>
6. АПР. (2021б). *еРегистрација оснивања једночланог и вишечланог Доо*, <https://www.apr.gov.rs/usluge/eusluge/eregistracija-osnivanja-jednoclanog-i-viseclanog-doo.2405.html>
7. Akhtar, R., Ahmetoglu, G., Chamorro-Premuzic, T. (2013). Greed is good? Assessing the relationship between entrepreneurship and subclinical psychopathy, *Personality and Individual Differences*, 54(3), 420–425.
8. Al-Ajlouni, M. M. (2009). Crisis management in the banking sector in the northern region. *Journal of Baghdad College of Economic Sciences*, 20-b(20), 191–218.
9. Almus, M. (2002). What characterizes a fast-growing firm? *Applied Economics*, 34(12), 1497-1508.
10. Alves, J. C., Lok, T. Ch., Luo, Y. B., Hao, W. (2020). Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau, *Research Square*, <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs34541/v1>
11. Anderson, G. L. (2009). *Advocacy leadership: toward a post-reform agenda in education*. New York: Routledge.

12. Ansell, C., Boin, A., Keller, A. (2010). Managing trans boundary crises: Identifying the building blocks of an effective response system, *Journal of contingencies and crisis management*, 18(4), 195-207.
13. Arbussa, A., Bikfalvi, A., Marquès, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: The case of an SME. *Management Decision*, 55(2), 271–293.
14. Atilgan, O. (2020). Chapter 8: COVID-19 and crisis management, In *COVID-19 and New Business Ecosystem*, Ankara: Gazi Kitabevi.
15. Augustine, N. (1995). Managing the Crisis You Tried to Prevent, *Harvard Business Review*, Nov - Dec 1995, <https://hbr.org/1995/11/managing-the-crisis-you-tried-to-prevent>
16. Ayala, J.C., Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business: a longitudinal analysis, *Journal of Economic Psychology*, 42(Supplement C), 126-135.
17. Ayyagari, M., Beck, T., Demirguc-Kunt, A. (2007). Small and Medium Enterprises Across the Globe. *Small Business Economics*, 29(4), 415–434.
18. Azari, M.J., Madsen, T.K., Moen, O. (2017). Antecedent and outcomes of innovation-based growth strategies for exporting SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 733–752.
19. Бабић, И. (2008). *Привредно право*, Београд: Универзитет Сингидунум.
20. Badulescu, D. (2010). SMEs Financing: the Extent of Need and the Responses of Different Credit Structures, *Theoretical and Applied Economics*, 17(7), 25-36.
21. Baciu, E.L., Virga, D., Lazar, T.A. (2020). What Characteristics Help Entrepreneurs ‘Make It’ Early on in Their Entrepreneurial Careers? Findings of a Regional Study from Romania, *Sustainability*, 12(12), 5028, 1-27.
22. Bailey, J., Berube, V., Godsall, J., Kehoe, C. (2014). *Short-Termism: Insights from Business Leaders*; CPPIB McKinsey Co., https://www.fcltglobal.org/wp-content/uploads/20140123-mck-quarterly-surveyresults-for-fclt-org_final.pdf.
23. Baker, S. R., Farrokhnia, R. A., Meyer, S., Pagel, M., Yannelis, C. (2020). How Does Household Spending Respond to an Epidemic? Consumption During the 2020 COVID19 Pandemic (*Working Paper No. 26949; Working Paper Series*). National Bureau of Economic Research.

24. Bandura, A. (1997). The science of health promotion, *American Journal of Health Promotion*, 12(1), 8-10.
25. Banham, H. (2010). External Environmental Analysis For Small And Medium Enterprises (SMEs), *Journal of Business & Economics Research*, 8(10), 19-26.
26. Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (1998). *Managing across borders: The transnational solution*. 2nd ed. Boston, MA: Harvard Business School Press.
27. Bates, T. (2005). Analysis of young, small firms that have closed: delineating successful from unsuccessful closures. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 343–358.
28. Baumohl, E., Iwasaki, I., Kocenda, E. (2020). Firm survival in new EU member states, *Economic Systems*, 44(1), 100743, 1-22.
29. Beck, T., Demirguc-Kunt, A. (2006). Small and Medium Size Enterprise: Access to Finance as a Growth Constraint, *Journal of Banking & Finance*, 30(1), 2931-2943.
30. Bekeris, R. (2012). The Impact of Macroeconomic Indicators upon SME's Profitability, *Ekonomika*, 91(3), 117-128.
31. Benamrane, Y., Wybo, J.L., Armand, P. (2013). Chernobil and Fucusima nuclear accidents, what haw change in the use of atmospheric dispersion modeling, *Journal of environmental radioactivity*, 126, 239-252.
32. Bernard, M.J., Barbosa, S.D. (2016). Resilience and entrepreneurship: a dynamic and biographical approach to the entrepreneurial act, *Management*, 19(2), 89-123.
33. Blackburn, R. (2005). The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability, *Personnel Psychology*, 58(4), 1074.
34. Boin, A., Hart, P. T. (2003). Public leadership in times of crisis: mission impossible? *Public Administration Review*, 63(5), 544-553.
35. Boin, A., Hart, P., Stern, E., Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management, Public Leadership under Pressure*, Cambridge: Cambridge University Press.
36. Boin, A., Kuipers, S. (2018). The crisis approach. In *Handbook of Disaster Research* (pp. 23-38). Springer, Cham.

37. Boissay, F., Rungcharoenkitkul, P. (2020). Macroeconomic effects of Covid-19: An early review. In *BIS Bulletins* (No. 7; BIS Bulletins). Bank for International Settlements. <https://ideas.repec.org/p/bis/bisblt/7.html>
38. Boldureanu, G., Ionescu, A.M., Bercu, A.M., Bedrule-Grigorut, M.V., Boldureanu, D. (2020). Entrepreneurship Education through Successful Entrepreneurial Models in Higher Education Institutions, *Sustainability*, 12(3), 1267, 1-33.
39. Bouwman, H., Nikou, S., De Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy*, 43(9), 101828.
40. British Standards Institution. (2011). *Crisis management – Guidance and good practice*, PAS 200(2011): 2011.
41. British Standards Institution. (2019). *Security and resilience. Business continuity management systems. Requirements*, BS EN ISO 22301:2019.
42. Brockner, J., James, E. H. (2008). Toward an understanding of when executives see crisis as opportunity, *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 94-115.
43. Brodeur, A., Gray, D., Islam, A., Bhuiyan, S.J. (2020). A Literature Review of the Economics of COVID-19, *Discussion paper series*, Bonn: IZA – Institute of Labor Economics.
44. Brüderl, J., Preisendörfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded businesses, *Small Business Economics*, 10(3), 213–225.
45. Brüderl, J., Ziegler, R. (1992). Survival chances of newly founded business organizations, *American Sociological Review*, 57(2), 227–242.
46. Brush, C., Greene, P., Hart, M. (2001). From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *Academy of Management Executive*, 15 (1), 64-80.
47. Bullough, A., Renko, M. (2013). Entrepreneurial resilience during challenging times, *Business Horizons*, 56(3), 343-350.
48. Bullough, A., Renko, M., Myatt, T. (2014). Danger zone entrepreneurs: the importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), 473-499.
49. Bureau of Economic Analysis. (2020a). *Gross Domestic Product, 2nd Quarter 2020 (Advance Estimate) and Annual Update*, July 30,

<https://www.bea.gov/news/2020/gross-domestic-product-2nd-quarter-2020-advance-estimate-andannual-update>.

50. Bureau of Economic Analysis. (2020b). *Gross Domestic Product, Third Quarter 2020 (Advance Estimate)*, October 29, <https://www.bea.gov/news/2020/gross-domestic-product-third-quarter-2020-advance-estimate>.

51. Bureau of Economic Analysis. (2021). *Gross Domestic Product, Fourth Quarter and Year 2020 (Advance Estimate)*, January 28, <https://www.bea.gov/news/2021/gross-domestic-product-4th-quarter-and-year-2020-advance-estimate>.

52. Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and Small Business*, London, UK: Palgrave Macmillan.

53. Business to you. (2016). *Scanning the Environment: PESTEL Analysis*, <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>.

54. Caliendo, M., Goethner, M., Weißenberger, M. (2020). Entrepreneurial persistence beyond survival: Measurement and determinants, *Journal of Small Business Management*, 58(3), 617-647.

55. Cambridge University Press. (2021). *Cambridge Dictionary*, <http://dictionary.cambridge.org>.

56. Camilleri, M.A. (2018). Market Segmentation, Targeting and Positioning. In *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product* (Chapter 4, 69-83). Springer, Cham, Switzerland.

57. Царић, С., Витез, М., Раичевић, В., Веселиновић, Ј. (2011). *Привредно право*, Нови Сад: Факултет за економију и инжењерски менаџмент, Универзитет Привредна академија.

58. Cascio, W.F., Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(March 2016), 349–375.

59. Centre for Strategy and Evaluation Service. (2012). *Evaluation of the SME definition*. Kent.

60. Cepel, M., Belaqs, J., Dvorsky, J. (2019). The impact of significant political factors on starting a new business, *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE*, 2019, 1, 220-228.

61. Chatterji, A.K. (2009). Spawned with a Silver Spoon? Entrepreneurial Performance and Innovation in the Medical Device Industry, *Strategic Management Journal*, 30(2), 185-206.
62. Ciavarella, M.A., Buchholtz, A.K., Riordan, C.M., Gatewood, R.D., Stokes, G.S. (2004). The big five and venture survival: Is there a linkage? *Journal of Business Venturing*, 19(4), 465–483.
63. Cirrincione, L., Plescia, F., Ledda, C., Rapisarda, V., Martorana, D., Moldovan R.E., Theodoridou, K., Cannizzaro, E. (2020). COVID-19 Pandemic: Prevention and Protection Measures to Be Adopted at the Workplace, *Sustainability*, 12(9), 3603, 1-18.
64. Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems, *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1-14.
65. Coibion, O., Gorodnichenko, Y., Weber, M. (2020). The Cost of the Covid-19 Crisis: Lockdowns, Macroeconomic Expectations, and Consumer Spending (*Working Paper No. 27141; Working Paper Series*). National Bureau of Economic Research.
66. Coleman, S., Cotei, C., Farhat, J. (2013). A resource-based view of new firm survival: new perspectives on the role of industry and exit route. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 18(01), 1350002, 1-25.
67. Collins, J.R. (2012). *Is there a better way to analyse the business environment?*, MBA Report, Henley Business School, University of Reading, https://pdfs.semanticscholar.org/6cfa/a2fee235dee446c8e9fbbf58c194bcbeb977.pdf?_ga=2.2568887.60945735.1589831628-1170908580.1568584405.
68. Confida. (2020). *COVID-19: Finansiranje, likvidnost i fiskalne mere*, <https://www.confida.rs/rs/covid-19-finansiranje-likvidnost-i-fiskalne-mere-2/>
69. Connor, K.M., Davidson, J.R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76–82.
70. Coombs, W. (2007). Protecting Organization Reputation during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory, *Corporate reputation review*, 10(3), 163-176.
71. Coombs, W.T., Holladay, S.J. (2001). An extended examination of crisis situations: A fusion of the relational management and symbolic approaches, *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 321-340.

72. Coombs, W. T., Holladay, S.J. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38(3), 408-415.
73. Cooper, A., Gimeno-Gascon, J., Woo, C.Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance, *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371–395.
74. Cora, H. (2020). Contemporary Conflict Management and Intervention Strategies for Businesses under COVID-19 Crises. *TURAN-SAM*, 12(46), 363-370.
75. Cosh, A., Hughes, A., Bullock, A., Milner, I. (2009). *SME finance and innovation in the current economic crisis*. Centre for Business Research, https://www.cbr.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/centre-for-business-research/downloads/special-reports/specialreport-smefinanceandinnovation.pdf
76. Cretu, P.M., Alvarez, J. (2011). *Managing Organizational Crises in the Light of Political Unrest: The „Gulf Agency Company“ Egypt Case*. Master of Science in Business Administration, Linköping University.
77. Crichton, M.T., Lauche, K., Flin, R. (2005). Incident command skills in the management of an oil industry drilling incident: A case study. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 13(3), 116-128.
78. CRS Report. (2021). *Global Economic Effects of COVID-19*, <https://fas.org/sgp/crs/row/R46270.pdf>
79. Dahlqvist, J., Davidsson, P., Wiklund, J. (2000). Initial conditions as predictors of new venture performance: A replication and extension of the Cooper et al. study. *Enterprise and innovation management studies*, 1(1), 1-17.
80. Davidsson, P. (2012). Engagement, persistence, progress and success as theoretically distinct aspects of business creation processes. In *Frontiers of entrepreneurship research, Volume 31-2011: Proceedings of the 31st annual entrepreneurship research conference*, 31, 307–321, Syracuse, New York: Babson College, Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship.
81. Davila, A., Foster, G., Gupta, M. (2003). Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal of Business Venturing*, 18 (6), 689-708.
82. Dawes, T., Mahr, W (2011). *Business Continuity for SMEs*, BRaC-2020/Terry Dawes Consulting.

83. Del Sarto, N., Isabelle, D., Di Minin, A. (2020). The role of accelerators in firm survival: An fsQCA analysis of Italian startups, *Technovation*, 90-91, 102102, 1-13.
84. Dent, P., Woo, R., Cudworth, P. (2018). *Crisis Management for the Resilient Enterprise*. Deloitte Insights.
85. DeTienne, D.R., Shepherd, D.A., De Castro, J.O. (2008). The fallacy of “only the strong survive”: The effects of extrinsic motivation on the persistence decisions for underperforming firms, *Journal of Business Venturing*, 23(5), 528–546.
86. Deverell, E.C. (2010). *Crisis induced learning in public sector organizations*. Stockholm: Elanders Sverige.
87. de Vries, H., Shields, M. (2006). Towards a theory of entrepreneurial resilience: a case study analysis of New Zealand SME owner operators, *New Zealand Journal of Applied Business Research*, 5(1), 33-43.
88. Diabate, A., Sibiri, H., Wang, L., Yu, L. (2019). Assessing SMEs’ Sustainable Growth through Entrepreneurs’ Ability and Entrepreneurial Orientation: An Insight into SMEs in Côte d’Ivoire, *Sustainability*, 11(24), 7149, 1-26.
89. Ђаковић, П. (2020). *Економске мере за ублажавање последица пандемије*, Београд: Фондација Фридрих Еберт.
90. Ђокић, М., Рилаковић, И. (2020). Порески прекршаји из Уредбе о фискалним погодностима и директним давањима у циљу ублажавања економских последица пандемије Covid-19, *Анали Правног факултета у Београду*, 68(3), 129-158.
91. Ђукић, Т., Павловић, М. (2014). Нормативна основа финансијског извештавања малих и средњих ентитета у Републици Србији, *Економске теме*, 52(4), 471-489.
92. Dockel, J., Ligthelm, A. (2005). Factors Responsible for the Growth of Small Businesses. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 8(1), 54-62.
93. Doern, R. (2016), Entrepreneurship and crisis management: the experiences of small businesses during the London 2011 riots, *International Small Business Journal*, 34(3), 276-302.
94. Drennan, L.T., McConnell, A. (2007). *Risk and Crisis Management in the Public Sector*, London: Routledge.

95. Drennan, L.T., McConnell, A., Stark, A. (2015). *Risk and crisis management in the public sector*. London: Routledge.
96. Drupsteen, L., Guldenmund, F.W. (2014). What is learning? A review of the safety literature to define learning from incidents, accidents and disasters. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 22(2), 81-96.
97. Dunn, T.A., Holtz-Eakin, D.J. (2000). Financial Capital, Human Capital, and the Transition to Self-Employment: Evidence from Intergenerational Links, *Journal of Labor Economics*, 18(2), 282-305.
98. Dunne, T., Roberts, M.J., Samuelson, L. (1989). The growth and failure of US manufacturing plants. *The Quarterly Journal of Economics*, 104(4), 671–698.
99. Durham, C., Knight, D., Locke, E. (1997). Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy and tactics on team effectiveness. *Organisational behavior and human decision processes*, 72(2), 203-231.
100. Dynes, R., Aguirre, B. (1979). Organizational Adaptation to Crises: Mechanisms of Coordination and Structural Change, *Disasters*, 3(1), 71–74.
101. Economic Commission for Africa and International Economics Consulting. (2020). *Insights on African businesses' reactions and outlook to COVID-19*. <https://www.uneca.org/publications/insightsafrican-businesses%E2%80%99-reactions-and-outlook-covid-19>.
102. Elbeltagi, I., Sharji, Y.A., Hardaker, G., Elsetouhi, A. (2013). The Role of the Owner-Manager in SMEs' Adoption of Information and Communication Technology in the United Arab Emirates, *Journal of Global Information Management*, 21(2), 23-50.
103. Elliott, D., Macpherson, A. (2010). Policy and practice: recursive learning from crisis, *Group & Organization Management*, 35(5), 572-605.
104. Elliott D., Smith D. (2006). Cultural readjustment after crisis: regulation and learning from crisis within the UK soccer industry, *Journal of Management Studies*, 43(2), 289- 317.
105. European Commission. (2003). *Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises* (Text with EEA relevance) (notified under document number C (2003) 1422), Official Journal L 124, 20/05/2003, P. 0036 – 0041, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003H0361>.

106. European Commission. (2020). *Support to the Western Balkans in tackling COVID-19 and the post-pandemic recovery*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0315&from=EN>
107. Eurostat. (2018). *Statistics on small and medium-sized enterprises*, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics_on_small_and_medium-sized_enterprises#General_overview
108. Fairlie, R.W., Robb, A.M. (2007). Families, Human Capital, and Small Business: Evidence from the Characteristics of Business Owners Survey, *Industrial and Labor Relations Review*, 60(2), 225-245.
109. Falkner, E.M., Hiebl, M.R.W. (2015). Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence, *Journal of Risk Finance*, 16(2), 122-144.
110. Farantos, G. I., Koutsoukis, N.S. (2015). *Integrated Crisis Management: A literature review*, International Exchanges on Communication, Management and Marketing, Communication Institute of Greece, Athens, pp. 35-53.
111. Fatoki, O. (2018). The Impact of Entrepreneurial Resilience on the Success of Small and Medium Enterprises in South Africa, *Sustainability*, 10(7), 2527, 1-12.
112. Fearn-Banks, K. (2002). *Crisis Communications: A Casebook Approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
113. Fink, S. (2002). *Crisis Management: Planning for the inevitable*, Lincoln: iUniverse Inc.
114. Fisher, R., Maritz, A., Lobo, A. (2016). Does individual resilience influence entrepreneurial success? *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22(2), 39-53.
115. Fong, M. W., Gao, H., Wong, J. Y., Xiao, J., Shiu, E. Y. C., Ryu, S., Cowling, B. J. (2020). Nonpharmaceutical Measures for Pandemic Influenza in Nonhealthcare Settings — Social Distancing Measures. *Emerging Infection Diseases*, 26(5), 976–984.
116. Foreman-Peck, J., Makepeace, G., Morgan, B. (2006). Growth and profitability of small and medium-sized enterprises: some Welsh evidence, *Regional Studies*, 40(4), 307–319.
117. Ganatra, S., Hammond, S.P., Nohria, A. (2020). The Novel Coronavirus Disease (COVID-19) Threat for Patients with Cardiovascular Disease and Cancer. *JACC CardioOncology*, 2(2), 350–355.

118. García-Morales, V.J., Lloréns-Montes, F.J., Verdú-Jover, A.J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation*, 27(9), 547–568.
119. Garengo, P., Biazzo, S., Bititci, U.S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 7(1): 25-47.
120. Gherardini, F., Renzi, C., Leali, F. (2017). A systematic user-centred framework for engineering product design in small- and medium-sized enterprises (SMEs). *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 91(5-8), 1723–1746.
121. Gherghina, S., Botezatu, M.A., Hosszu, A., Simionescu, L.N. (2020). Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): The Engine of Economic Growth through Investments and Innovation, *Sustainability*, 12(1), 1-22.
122. Gittell, J.H., Cameron, K., Lim, S., Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: airline industry responses to September 11, *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329.
123. Görg, H., Spaliara, M.E. (2014). Financial health, exports and firm survival: evidence from UK and French firms, *Economica*, 81(323), 419–444.
124. Gossain, S. Kandiah, G. (1998). Reinventing value: The new business ecosystem, *Strategy & Leadership*, 26(5), 28.
125. Gostin, L. O., Wiley, L. F. (2020). Governmental public health powers during the COVID-19 pandemic: stay-at-home orders, business closures, and travel restrictions. *Jama*, 323(21), 2137-2138.
126. Gourinchas P.O. (2020). Flattening the pandemic and recession curves, in *Mitigating the COVID Economic Crisis: Act Fast and Do Whatever It Takes*, Ed. R. Baldwin and B. Weder di Mauro, CEPR Press VoxEU.org eBook, pp. 31-39.
127. Gourinchas, P.O., Kalemli-Özcan, S., Penciakova, V., Sander, N. (2020). *COVID-19 and SME Failures* (No. w27877; p. w27877). National Bureau of Economic Research.
128. Gregory, A. (2005). Communication dimensions of the UK foot and mouth disease crisis, *Journal of Public Affairs*, 5(3-4), 312-328.

129. Gregory, G., Harvie, C., Lee, H. (2002). *Korean SMEs in the wake of the financial crisis: Strategies, constraints and performance in a global economy*, mimeo, University of Wollongong.
130. Gruber, M., MacMillan, I., Thompson, J. (2008). Look Before You Leap: Market Opportunity Identification in Emerging Technology Firms, *Management Science*, 54(9), 1652-1665.
131. Gurol, Y., Atsan, N. (2006). Entrepreneurial characteristics amongst university students. *Education and Training*, 48(1), 25-38.
132. Guzman, J., Santos, F. (2001). The booster function and the entrepreneurial quality: An application to the Province of Seville. *Entrepreneurial and Regional Development*, 13(3), 211-228.
133. Hale, T., Angrist, N., Goldszmidt, R., Kira, B., Petherick, A., Phillips, T., Webster, S., Cameron-Blake, E., Hallas, L., Majumdar, S., Tatlow, H. (2021). A global panel database of pandemic policies (Oxford COVID-19 Government Response Tracker). *Nature Human Behaviour*. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01079-8>
134. Hale, T., Mitchell, T., Shepherd, C., Zhou, E. (2020). Chinese Economy Expands 4.9% in Third Quarter, *Financial Times*, October 19. <https://www.ft.com/content/22108ddd-3280-4013-bcd8-1adc9e6ae13d>.
135. Hall, C., Harvie, C. (2003). *A comparison of the performance of SMEs in Korea and Taiwan: Policy implications for turbulent times*, mimeo, University of Wollongong.
136. Harabi, N. (2003). *Determinants of firm growth: An empirical analysis from Morocco*. MPRA Paper. Switzerland: University of Applied Sciences.
137. Haron, H., Ismail, I., Oda, S. (2015). Ethics, Corporate Social Responsibility And The Use Of Advisory Services Provided By SMEs: Lessons Learnt From Japan. *Asian Academy of Management Journal*, 20(1), 71-100.
138. Hart, P., Heyse, L., Boin, A. (2001). New Trends in Crisis Management Practice and Crisis Management Research: Setting the Agenda, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 9(4), 181-188.
139. Hart, P., Rosenthal, U., Kouzmin, A. (1993). Crisis Decision Making: The Centralization Thesis Revisited, *Administration & Society*, 25(1), 12-44.

140. Hazaa, Y.M., Almaqtari, F.A., Al-Swidi, A. (2021). Factors Influencing Crisis Management: A systematic review and synthesis for future research, *Cogent Business & Management*, 8, 1878979, 1-45.
141. Hearn, J. (2004). Tracking “the transnational”: studying transnational organizations and managements, and the management of cohesion, *Culture and Organization*, 10(4), 273–290.
142. Heath, R. L., Millar, D. P. (2004). A Rhetorical Approach to Crisis Communication: Management, Communication Processes, and Strategic Responses. In D. P. Millar & R. L. Heath (Eds.), *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*, pp. 1-18. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum- Associates.
143. Hede, S. (2018). *Crisis management: Psychological challenges for leaders*, Doctoral Thesis, Karlstad: Universitetstryckeriet.
144. Hedrics, T., Van de Laar, P. (2013). METIS: Dependable cooperative systems for public safety, *Procedia Computer Science*, 16, 542-551.
145. Hendricks, L. (2002). How important is human capital for development? Evidence from immigrant earnings. *American Economic Review*, 92(1), 198–219.
146. Herbane, B. (2013). Exploring crisis management in UK small-and-medium-sized enterprises, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2), 82-95.
147. Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations, *Administrative Science Quarterly*, 8(1), 61-82.
148. Hitt, M.A., Haynes, K.T., Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21st century, *Business Horizons*, 53(5), 437-444.
149. Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., Sexton, D.L. (2001). Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation, *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 479-491.
150. Ho, J.K.K. (2014). Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis, *European Academic Research*, 2(5), 6478-6492.
151. Hobohm, S. (2001). *Small and Medium-sized Enterprises in Economic Development: The UNIDO Experience*, Industrial Development Office, Austria, <http://www.sesric.org/files/article/157.pdf>

152. Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S., Cheng, C.F. (2020). Knowledge Management Capabilities and Organizational Risk-Taking for Business Model Innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 130(June), 683-697.
153. Hodorogel, R. (2009). The Economic Crisis and its Effects on SMEs, *Theoretical and Applied Economics*, 05(534), 79-88.
154. Hoffman, K., Parejo, M., Bessant, J., Perren, L. (1998). Small firms, R&D technology and innovation in the UK: a literature review. *Technovation*, 18(1), 39–55.
155. Hong, P., Huang, C., Li, B. (2012). Crisis management for SMEs: insights from a multiple-case study, *International Journal of Business Excellence*, 5(5), 535-553.
156. Hong, P., Jeong, J. (2006). Supply chain management practices of SMEs: from a business growth perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(3), 292–302.
157. Huang, H., Lai, M., Lin, L., Chen, C.T. (2013). Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation: An open innovation perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 977–1002.
158. ICDRM/GWU. (2009). *Emergency Management Glossary of Terms*. Washington, DC: The Institute for Crisis, Disaster, and Risk Management (ICDRM) at the George Washington University (GWU), http://www.calhospitalprepare.org/sites/main/files/file-attachments/glossary_-_emergency_management_icdrm_30_june_10.pdf.
159. Илић, Ђ. (2018). Development and entrepreneurship in the economy of the Republic of Serbia, *Трендови у пословању*, 6(1), 1-10.
160. ILO-OECD. (2020). *Women at Work in G20 countries: Progress and policy action since 2019*, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_756334.pdf
161. International Labour Organization. (2020a). *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work*. Fifth edition, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_749399.pdf.
162. International Labour Organization. (2020b). *The COVID-19 Response: Getting Gender Equality Right for a Better Future for Women at Work*,

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_744685.pdf.

163. International Labour Organization. (2020c). *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work*. Third edition, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_743146.pdf

164. International Labour Organization. (2020d). *ILO Monitor: COVID-19 and the World of Work*, Seventh Edition, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf

165. International Labour Organization. (2020e). *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work*, 4th edition. http://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS_745963/lang--en/index.htm.

166. IMF. (2020a). *World Economic Outlook, April 2020: The Great Lockdown*. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>.

167. IMF. (2020b). *G-20 Surveillance Note*, <https://www.imf.org/external/np/g20/pdf/2020/111920.pdf>

168. IMF. (2021a). *World Economic Outlook, January 2021: Policy Support and Vaccines Expected to Lift Activity*. <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WEO/2021/Update/January/English/text.ashx>.

169. IMF. (2021b). *IMF Policy Support Program Helps Serbia Advance Reforms and Cope with COVID-19*, <https://www.imf.org/en/News/Articles/2021/01/07/na01082021-imf-policy-support-program-helps-serbia-advance-reforms-and-cope-with-covid19>.

170. International Trade Centre. (2020). *Quantifying the effect of COVID-19 on small business around the world*, <https://www.intracen.org/covid19/Blog/Quantifying-the-effect-of-COVID-19-on-small-business-around-the-world-the-world/>

171. Irvine, W., Anderson, A.R. (2004). Small tourist firms in rural areas: agility, vulnerability, and survival in the face of crisis. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 10(4), 229-246.

172. Irvine, W., Anderson, A.R. (2006). The impacts of foot and mouth disease on a peripheral tourism area: The role and effect of crisis management, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2-3), 47-60.

173. Islam, M.A., Khan, M.A., Obaidullah, A.Z.M., Alam, M.S. (2011). Effect of Entrepreneur and Firm Characteristics on the Business Success of Small and Medium

Enterprises (SMEs) in Bangladesh, *International Journal of Business and Management*, 6(3), 289-299.

174. Ismail, K., Omar, W.Z.W., Soehod, K., Senin, A.A., Akhtar, C.S. (2014). Role of innovation in SMEs performance: a case of Malaysian SMEs, *II International Conference on Economics and Business Administration, INASE*, Praga, 145-149.

175. ITRE European Parliament's committee on Industry, Research and Energy. (2021). *Impacts of the COVID-19 pandemic on EU industries*, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662903/IPOL_STU\(2021\)662903_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662903/IPOL_STU(2021)662903_EN.pdf)

176. James, E.H., Wooten, L.P., Dushek, K. (2011). Crisis management: Informing a new leadership research agenda. *Academy of Management Annals*, 5(1), 455-493.

177. Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: an integrated, non-linear, relational construct, *Public Relations Review*, 33(2), 147-157.

178. Јузбашић, А. (2012). *Кризни менаџмент и политика интегрисане заштите јавног интереса*, докторска дисертација, Београд: Универзитет у Београду, Факултет Безбедности.

179. Kallmuenzer, A. (2015). Agency theory and the family business. In: Nordqvist, M., Melin, L., Waldkirch, M., Kumeto, G. (ed.), *Theoretical perspectives on family businesses* (pp. 58-77). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

180. Kelchner, L. (2019). *The Importance of Ethics in Organizations*, <https://smallbusiness.chron.com/importance-ethics-organizations-20925.html>

181. Kelley, D., Ali, A., Rogoff, E.G., Brush, C., Corbett, A.C., Majbouri, M., Hechavarria, D. (2011). *Global entrepreneurship monitor*, United States report. Babson Park, MA: Babson College.

182. Kerr, S.P., Kerr, W.R., Xu, T. (2017). Personality Traits of Entrepreneurs: A Review of Recent Literature, *NBER Working Papers 24097*, National Bureau of Economic Research, Inc.

183. Kim, P.H., Aldrich, H.E., Keister, L.A. (2006). Access (not) denied: The impact of financial, human, and cultural capital on entrepreneurial entry in the United States. *Small Business Economics*, 27(1), 5-22.

184. Kira, A.R., He, Z. (2012). The Impact of Firm Characteristics in Access of Financing by Small and Medium-sized Enterprises in Tanzania, *International Journal of Business and Management*, 7(24), 108-119.
185. Koch, A., Späth, J., Strotmann, H. (2013). The role of employees for post-entry firm growth, *Small Business Economics*, 41(3), 733–755.
186. Korber, S., McNaughton, R.B. (2018). Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1129-1154.
187. Крагуљ, Д. (2018). *Економија - основи микроекономске и макроекономске анализе*, Београд: Факултет организационих наука.
188. Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C.A.M., Prochotta, A., Berger, E.S. (2020). Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13(June), e00169, 1-13.
189. Kurochkina, A.A., Voronkova, O.V., Lukina, O.V., Bikezina, T.V. (2019). Management features of small and medium-sized business enterprises, *Revista*, 40(34), 1-13.
190. Larsson, P., Frisell, E.H., Olsson, S. (2009). Understanding the crisis management system of the European Union, in Olsson, D. (Ed), *Crisis Management in the European Union: Cooperation in the face of emergencies*, pp. 1-15, New York: Springer.
191. Lawson, B., Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach, *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400.
192. Lazonick, W. (2014). Profits without Prosperity. *Harvard Business Review*, 92, 46–55.
193. Leidner, D., Pan, G., Pan, S. (2009). The role of IT in crisis response: Lessons from the SARS and Asian Tsunami disasters, *Journal of Strategic Information Systems*, 18(2), 80-99.
194. Lekhanya, L.M. (2016). Business characteristics of small and medium enterprises in rural areas: a case study on southern region of KwaZulu-Natal province of South Africa, *Problems and Perspectives in Management*, 14(3), 108-114.

195. Lerbinger, O. (2012). *The crisis manager: Facing disasters, conflicts, and failures*. London: Routledge.
196. Levashenko, A., Koval, A. (2020). *Measures of Financial and Non-Financial Support to Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in the Wake of COVID-19, Monitoring of Russia's Economic Outlook. Trends and Challenges of Socio-economic Development*. Moscow. IEP, 9, 7-10.
197. Lewis, G. (2006). *Organizational Crisis Management: The Human Factor*, Boca Raton: Auerbach Publications.
198. Liedholm, C. (2002). Small firm dynamics: Evidence from Africa and Latin America. *Small Business Economics*, 18(1-3), 227-242.
199. Ligthelm, A.A., Cant, M.C. (2002). *Business success factors of SMEs in Gauteng: a proactive entrepreneurial approach*. Bureau of Market Research, University of South Africa.
200. Lin, P.C., Huang, D.S. (2008). Technological regimes and firm survival: evidence across sectors and over time. *Small Business Economics*, 30(2), 175–186.
201. Linnenluecke, M.K., Griffiths, A., Winn, M. (2012). Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impacts, *Business Strategy and the Environment*, 21(1), 17-32.
202. Longenecker, J.G., Moor, C.W., Petty, W.J., Palich, L.E. (2006). *Small Business Management. An Entrepreneurial Emphasis*. London: Thomson South Western.
203. Luo, P.F., Wang, H.M., Yang, Z.J. (2016). Investment and financing for SMEs with a partial guarantee and jump risk. *European Journal of Operational Research*, 249(3), 1161–1168.
204. Luthans, S.S., Youssef, C.M., Avolio, B.J. (2007). *Psychological Capital*, Oxford University Press, New York, NY.
205. Man, T. W., Lau, T., Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualisation with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123-142.
206. Manzoor, F., Wei, L., Sahito, N. (2021). The role of SMEs in rural development: Access of SMEs to finance as a mediator. *PLoS ONE*, 16(3), e0247598, 1-18.
207. Marinović Matović, I. (2020). PESTEL Analysis of External Environment as a Success Factor of Startup Business, *ConSciens Conference Proceedings "Pandemics*

and their impact on Society”, ConScienS Conference on Science and Society, September 28-29, pp. 96-102.

208. Marinović Matović, I., Arsić, Lj. (2020). Ecological Dimension of Pestel Analysis in Small Enterprises in the Republic of Serbia, *Recycling and Sustainable Development*, 13(2020), 63-71.

209. Marinović Matović, I., Lazarević, A. (2021). Business revenue and job retention during COVID-19 crisis in manufacturing sector in Serbia, *Business Excellence and Management*, 11(Special Issue 2), 113-128.

210. Marinović Matović, I., Vemić Đurković, J. (2021). Covid-19 impact on trade and production organizations: The effects of governmental measures in the state of emergency, *Thematic Collection of Papers of International Significance - Psychology of disaster, state of emergency and their effects on health*, Faculty of Philosophy, Kosovska Mitrovica, 135-151.

211. Martinez, D., Mora, J., Vila, L. (2007). Entrepreneurs, the self-employed and employees amongst young european higher education graduates. *European Journal of Education*, 42(1), 99-117.

212. Masten, A.S. (2014). *Ordinary Magic: Resilience in Development*, Guilford Press, New York, NY.

213. Matejun, M. (2014). The Role of Flexibility in Building the Competitiveness of *Small and Medium Enterprises. Management*, 18(1), 154-168.

214. May, P.J., Koski, C. (2013) Addressing public risks: extreme events and critical infrastructures, *Review of Policy Research*, 30(2), 139-159.

215. McConnell, A., Drennan, L. (2006). Mission impossible? Planning and preparing for crisis, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(2), 59-70.

216. McKinsey Company. (2020). *COVID-19: Implications for Business*, Briefing note #3, March 16, 2020, <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>.

217. McKinsey Global Institute. (2021). *The Future of Work After COVID-19*, Report, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19#>.

218. McMahon, R.G. (2001). Growth and performance of manufacturing SMEs: The influence of financial management characteristics. *International Small Business Journal*, 19(3), 10-28.
219. Милановић, Ф., Колар, М. (2020). *Мере сузбијања економских последица пандемије Covid-19*, Београд: Центар за међународну јавну политику.
220. Millán, J.M., Congregado, E., Román, C. (2012). Determinants of self-employment survival in Europe. *Small Business Economics*, 38(2), 231–258.
221. Милосављевић, М. (2012). Критички осврт на Закон о привредним друштвима Републике Србије из 2011. године, *Гласник права*, 3(1), 63-79.
222. Министарство привреде. (2020а). *Извештај о малим и средњим предузећима и предузетништву 2018.*, https://preduzetnistvo.gov.rs/wp-content/uploads/2020/09/Izve%C5%A1taj_MSPP_za_2018_final.pdf.
223. Министарство привреде. (2020б). *Програм економских мера за смањивање негативних ефеката проузрокованих пандемијом вируса Covid-19 и подршку привреди Србије*, <https://privreda.gov.rs/program-ekonomskih-mera-za-smanjivanje-negativnih-efekata-prouzrokovanih-pandemijom-virusa-kovid-19-i-podrsku-privredi-srbije/>
224. Mintzberg, H. (1978). *The Structuring of Organizations*, London: Pearson.
225. Mishra A. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In: Kramer R.M., Tyler T. (Eds.), *Trust in organizations*, pp. 261-287, Newbury Park, CA: Sage.
226. Missiroli, A. (2006). Disasters past and present: Challenges for the EU. *Journal of European Integration*, 28(5), 423–436.
227. Mitroff, I.I. (2005). *Why some companies emerge stronger and better from a crisis, 7 essential lessons for surviving disasters*, New York: Amacom.
228. Mitroff, I.I., Alpaslan, M.C. (2003). Preparing for evil, *Harvard Business Review*, 81(4), 109–115.
229. Mitroff, I.I., Alpaslan, M. C., Green, S. E. (2004). Crises as ill structured messes. *International Studies Review*, 6(1), 165-182.
230. Mitroff, I.I., Anagnos, G. (2001). *Managing Crisis before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management*, New York: American Management Association.

231. Mitroff, I., Pearson, C., Harrington, C. (1996). *The Essential Guide to Managing Corporate Crises, A step by step Handbook for Surviving Major Catastrophes*, Oxford: Oxford University Press.
232. Mitroff, I.I., Shrivastava, P., Udwadia, F.E. (1987). Effective crisis management. *Academy of Management*, 1(4), 283-292.
233. Morais-Storz, M., Platou, R.S., Norheim, K.B. (2018). Innovation and metamorphosis towards strategic resilience, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1181-1199.
234. Morales, A.R., Bonilla-Aldana, K., Tiwari, R., Sah, R., Rabaan, A.A., Dhama, K. (2020). COVID-19, an Emerging Coronavirus Infection: Current Scenario and Recent Developments – An Overview, *Journal of Pure and Applied Microbiology*, 14(1), 1-8.
235. Muñoz, P., Kimmitt, J., Kibler, E., Farny, S. (2019). Living on the slopes: entrepreneurial preparedness in a context under continuous threat. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 413-434.
236. Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy, *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1311-1320.
237. Народна банка Србије. (2020a). *Референтна каматна стопа смањена на 1%*, https://nbs.rs/sr_RS/scripts/showcontent/index.html?id=16419.
238. Народна банка Србије. (2020b). *Народна банка Србије омогућила додатни застој у отплати обавеза дужника – нови мораторијум*, https://www.nbs.rs/sr_RS/scripts/showcontent/index.html?id=15628&konverzija=no
239. Ndiaye, N., Razak, L.A., Nagayev, R., Ng, A. (2018). Demystifying small and medium enterprises' (SMEs) performance in emerging and developing economies, *Borsa Istanbul Review*, 18(4), 269–281.
240. Nguyen, K.T.P., Yeung, T., Castanier, B. (2017). Acquisition of New Technology Information for Maintenance and Replacement Policies, *International Journal of Production Research*, 55(8), 2212–2231.
241. Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha M., Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review, *International Journal of Surgery*, 78(June), 185-193.

242. Nieman, G. (2006). *Small business management: A South African approach*. Van Schaik Publishers.
243. Nogueira, J.H.M. (2015). Understanding international disaster management, *FFB Business Journal*, 12(14), 5-32.
244. Nogueira, J.H.M. (2016). *A crisis management framework for INTERPOL to manage transnational disasters*, Doctoral Thesis, University of Liverpool.
245. OECD. (2020a). *The impact of the COVID-19 pandemic on jobs and incomes in G20 economies*, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_756331.pdf
246. OECD. (2020b). *Job retention schemes during the COVID-19 lockdown and beyond*, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135_135415-6bardplc5q&title=Job-retention-schemes-during-the-COVID-19-lockdown-and-beyond
247. OECD. (2020c). *COVID-19: SME policy responses*. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/>
248. Osiyevskyy, J.O., Oleksiy, D.O., Dewald, J. (2015). Inducements, Impediments, and Immediacy: Exploring the Cognitive Drivers of Small Business Managers' Intentions to Adopt Business Model Change, *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1011–1032.
249. O'Sullivan, A. (2008). *Urban Economics*, 7th Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin.
250. Paraskevas, A. (2006). Crisis management or crisis response system: a complexity science approach to organizational crises, *Management Decision*, 44(7), 892–907.
251. Pasban, M., Nojedeh, S.H. (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 249–253.
252. Pauchant, T., Mitroff, I., Lagadec, P. (1991). Toward a Systemic Crisis Management Strategy: Learning from the Best Examples in the US, Canada and France, *Industrial Crisis Quarterly*, 5(3), 209–232.
253. Pearson, C. M., Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management, *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.

254. Perez-Gomez, P., Arbelo-Perez, M., Arbelo, A. (2018). Profit efficiency and its determinants in small and medium-sized enterprises in Spain, *BRQ Business Research Quarterly*, 21(4), 238-250.
255. Perkins, D.N.T., Murphy, J.B. (2013). *Into the storm: lessons in teamwork from the treacherous Sydney to Hobart ocean race*, American Management Association.
256. Perrow, C. (2007). *The Next Catastrophe: Reducing Our Vulnerabilities to Natural, Industrial and Terrorist Disasters*, Princeton: Princeton University Press.
257. Perry, R.W. (2006). What is a disaster? In Rodrigues, H., Quarantelli, E., Dynes, R. (Eds.). *Handbook of disaster research*, pp.1-15, New York: Springer.
258. Phillipson, J., Bennett, K., Lowe, P., Raley, M. (2004). Adaptive responses and asset strategies: the experience of rural micro-firms and Foot and Mouth Disease. *Journal of Rural Studies*, 20(2), 227-243.
259. Popescu, L., Iancu, A., Avram, M., Avram, D., Popescu, V. (2020). The Role of Managerial Skills in the Sustainable Development of SMEs in Mehedinti County, Romania, *Sustainability*, 12(3), 1119, 1-16.
260. Posner, R. (2004). *Catastrophe: Risk and response*. New York: Oxford University Press.
261. Prasad, V.K., Ehrhardt, K., Liu, Y., Tiwari, K. (2015). Examining the Age—Performance Relationship for Entrepreneurs: Does the Innovativeness of a Venture Make a Difference? *New England Journal of Entrepreneurship*, 18(1), 41-57.
262. Prohorovs, A. (2020). *Getting Ready for Recession: How SMEs Prepared for Covid-19 Pandemic and Economic Recession*, Forbes (Latvian edition), 11(May 2020), 46-49.
263. Pucihar, A., Lenart, G., Borštnar, M.K., Vidmar, D., Marolt, M. (2019). Drivers and outcomes of business model innovation-micro, small and medium-sized enterprises perspective. *Sustainability*, 11(2), 344, 1-17.
264. Qiu, Y., Chen, X., Shi, W. (2020). Impacts of Social and Economic Factors on the Transmission of Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) in China (Working Paper 494). *GLO Discussion Paper*. <https://www.econstor.eu/handle/10419/215739>.
265. Raftari, M., Mahjoub, R., Joudaki, S. (2011). The Role of Crisis Management in Seismic Disaster, *Australian Journal of Basic & Applied Sciences*, 5(9), 1923-1927.

266. Развојна агенција Србије РАС. (2020а). *Сарадња са јапанском агенцијом за међународну сарадњу и развој менторинга*, <https://ras.gov.rs/aktuelno/projekti/japanska-agencija-za-medunarodnu-saradnju-jica>
267. Развојна агенција Србије РАС. (2020б). *Влада усвојила уредбе за спровођење економских мера подршке привреди*, <https://ras.gov.rs/vlada-usvojila-uredbe-za-sprovođenje-ekonomskih-mera-podrske-privredi>
268. Rathore, U., Khanna, S. (2020). *From Slowdown to Lockdown: Effects of the COVID-19 Crisis on Small Firms in India*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3615339>
269. Razak, R. A. (2011). Entrepreneurial Orientation as a Universal Remedy for the Receding Productivity in Malaysian Small and Medium Enterprises: A Theoretical Perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 2(19), 249-257.
270. Rebelo, T. M., Gomes, A. D. (2008). Organizational learning and the learning organization. *The Learning Organization*, 15(4), 294–308.
271. Републички завод за статистику. (2020а). *ТРЕНДОВИ Перформансе пословања привреде Републике Србије, 2015-2019*, <https://publikacije.stat.gov.rs/G2020/Pdf/G20208003.pdf>.
272. Републички завод за статистику. (2020б). *Унутрашња трговина, II тромесечје 2020. године*, <https://www.stat.gov.rs/en-US/vesti/20200901-unutrasnja-trgovina-ii-tromesecje-2020-godine>
273. Републички завод за статистику. (2020в). *Статистички годишњак*, <https://www.stat.gov.rs/sr-cyrl/publikacije/publication/?p=12694>
274. Rhee, J., Park, T., Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30, 65–75.
275. Rijal, S. (2010). Leadership style and organizational culture in learning organization: a comparative study. *International Journal of Management and Information Systems*, 14(5), 119–127.
276. Rike, B. (2003). Prepared or Not . . . That Is the Vital Question, *The Information Management Journal*, 37(6), 25–33.
277. Ristovska, K., Ristovska A. (2014). The Impact of Globalization on the Business, *Economic Analysis*, 47(3-4), 83-89.

278. Robb, J. (2007). *Brave new war: The next stage of terrorism and the end of globalization*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
279. Rogerson, C.M. (2001). In search of the African miracle: Debates on successful small enterprise development in Africa. *Habitat International*, 25(1), 115-142.
280. Rosenthal, U., Boin, R.A., Comfort, L.K. (2001). *Managing crisis: Threats, dilemmas, opportunities*. Springfield, IL: Charles T Thomas.
281. Rosental, U., Kouzmin, A. (1993). Globalizing an Agenda for Contingencies and Crisis Management: An Editorial Statement, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1(1), 1-12.
282. Rosenthal, U. & Kouzmin, A. (1997), Crises and Crisis management: Toward Comprehensive Government Decision Making, *Journal of public administration research and theory*, 7(2), 277-304.
283. Rue, L.W., Ibrahim, N.A. (1998). The relationship between planning sophistication and performance in small business, *Journal of Small Business Management*, 36(4), 24-32.
284. Runyan, R.C. (2006). Small Business in the Face of Crisis: Identifying Barriers to Recovery from a Natural Disaster, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(1), 12-26.
285. Saridakis, G., Mole, K., Hay, G. (2013). Liquidity constraints in the first year of trading and firm performance, *International Small Business Journal*, 31(5), 520-535.
286. Schiemann, M. (2009). SMEs were the main drivers of economic growth between 2004 and 2006, Eurostat (Ed.), *Statistics in Focus*, No. 71/2009.
287. Seeger, M.W., Sellnow, T.L., Ulmer, R.R. (2003). *Communication and Organizational Crisis*, Santa Barbara, CA: Praeger Publishers.
288. SeeNews. (2020). *COVID-19 and SEE: the initial prospects to fight off the crisis*, <https://covid.seenews.com/2020->
289. Seligman, M.E.P. (2011). Building resilience, *Harvard Business Review*, 89(4), 100-106.
290. Shafi, M., Liu, J., Ren, W. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan, *Research in Globalization*, 2(December), 100018, 1-14.

291. Shaikh, Z.A. (2017). Towards Sustainable Development: A Review of Green Technologies, *Trends in Renewable Energy*, 4(1), 1-14.
292. Shaluf, I. M., Said, A. M. (2003). A review of disaster and crisis. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 12(1), 24–32.
293. Sher, L. (2006). Enterprise crises types and exhibition, *Chinese Information*, October 11, p. 6.
294. Simón-Moya, V., Revuelto-Taboada, L., Ribeiro-Soriano, D. (2016). Influence of economic crisis on new SME survival: reality or fiction? *Entrepreneurship and Regional Development*, 28(1–2), 157–176.
295. Singh, R.K., Garg, S.K., Deshmukh, S.G. (2008). Strategy Development by SMEs for Competitiveness: A Review. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), 525-547.
296. Sinha, R.K., Noble, C.H. (2008). The adoption of radical manufacturing technologies and firm survival, *Strategy Management Journal*, 29(9), 943-962.
297. Sitharam, S., Hoque, M. (2016). Factors affecting the performance of small and medium enterprises in KwaZulu-Natal, South Africa, *Problems and Perspectives in Management*, 14(2), 277-288.
298. Службени гласник РС. (2020). Уредба о фискалним погодностима и директним давањима привредним субјектима у приватном сектору и новчаној помоћи грађанима у циљу ублажавања економских последица насталих услед болести COVID-19, *Службени гласник РС*, 54/2020, 60/2020.
299. Smith, D., Elliot, D. (2006). *Key Readings in Crisis Management: Systems and Structures for Prevention and Recovery*, 1st Edition, London: Routledge Publishers.
300. Smith, D., Elliot, D. (2007). Exploring the barriers to learning from crisis: Organizational learning and crisis. *Management Learning*, 38(5), 519-538.
301. Smith, C., Hodgson, C., Lockett, H. (2020). US Stocks Set Record High as Investors Look to New Administration, *Financial Times*, November 24, <https://www.ft.com/content/433048a5-c489-4ddd-aebd-d56fb8f3edfc>.
302. Speakman, M., Sharpley, R. (2012). A chaos theory perspective on destination crisis management, Evidence from Mexico, *Journal of destination marketing and management*, 1, 67-77.

303. Spillan, J.E., Ziemnowicz, C. (2003). Strategic management in small retail businesses, *International Small Business Journal*, 21(4), 461–478.
304. Sridhar, K., Wan, G. (2010). Firm location choice in cities: Evidence from China, India, and Brazil. *China Economic Review*, 21(1), 113-122.
305. Стојановић, Д., Антић, О. (2004). *Увод у грађанско право*. Београд: Правни факултет.
306. Стојановић, М., Тодоровић, М., Миловановић, Ж. (2019). Мотивација и задовољство запослених на примеру предузећа “МДС” Књажевац, *Економски сигнали*, 14(1), 53-71.
307. Strauß, N., Jonkman, J. (2017). The benefit of issue management: Anticipating crises in the digital age. *Journal of Communication Management*, 21(1), 34–50.
308. Simón-Moya, V., Revuelto-Taboada, L., Ribeiro-Soriano, D. (2016). Influence of economic crisis on new SME survival: reality or fiction? *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(1-2), 157-176.
309. Шогоров, С. (2003). *Право привредних друштава*, Нови Сад: Пословни Биро.
310. Tan, H., See, H. (2004). Strategic reorientation and responses to the Asian financial crisis: The case of the manufacturing industry in Singapore. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(1-2), 189–211.
311. Tannenbaum, R., Schmidt, W.H. (1957). How to Choose a Leadership Pattern, *Harvard Business Review*, March – April 1957, 95-101.
312. Telford, T., Shaban, H. (2020). Dow Climbs More Than 800 Points as Vaccine News, Biden Victory Rev Up Markets, *Washington Post*, November 9, <https://www.washingtonpost.com/business/2020/11/09/stocks-markets-biden-trump-coronavirus/>.
313. Ter Wengel, J., Rodriguez, E. (2006). SME export performance in Indonesia after the crisis. *Small Business Economics*, 26(1), 25–37.
314. Tewari, P.S., Skilling, D., Kumar, P., Wu, Z. (2013). *Competitive Small and Medium Enterprises: A Diagnostic to Help Design Smart SME Policy*. World Bank, Washington, DC.
315. Tsoukas, S. (2011). Firm survival and financial development: evidence from a panel of emerging Asian economies. *Journal of Banking & Finance*, 35(7), 1736–1752.

316. Ulmer, R.R., Sellnow, T.L., Seeger, M.W. (2007). *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*. Thousand Oaks: Sage Publications.
317. UNCTAD. (2020a). *Impact of the COVID-19 Pandemic on Trade and Development*, New York: United Nations Publications.
318. UNCTAD. (2020b). *COVID-19: Impact on firms*, <https://www.enterprisesurveys.org/en/covid-19>
319. United States Government – U.S. Small Business Administration (2019a). *Table of Small Business Size Standards Matched to North American Industry Classification System Codes*, https://www.sba.gov/sites/default/files/2019-08/SBA%20Table%20of%20Size%20Standards_Effective%20Aug%202019,%202019.pdf
320. United States Government – U.S. Small Business Administration (2019a). *Table of Size Standards*, <https://www.sba.gov/document/support--table-size-standards>.
321. U.S. Small Business Administration. (2019). *2019 Small Business Profile*, <https://cdn.advocacy.sba.gov/wp-content/uploads/2019/04/23142719/2019-Small-Business-Profiles-US.pdf>
322. Valaei, N. (2017). Organizational structure, sense making activities and SMEs' competitiveness: An application of confirmatory tetrad analysis-partial least squares (CTA-PLS), *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 16-41.
323. Van Hemert, P., Nijkamp, P., Masurel, E. (2013). From innovation to commercialization through networks and agglomerations: analysis of sources of innovation, innovation capabilities and performance of Dutch SMEs. *Annals of Regional Science*, 50(2), 425–452.
324. Van Praag, C. (2003). Business survival and success of young small business owners: An empirical analysis. *Small Business Economics*, 21(1), 1–17.
325. Vasileva, E. (2019). Application of the Pest Analysis for Strategic Planning of Regional Development, *49th International Scientific Conference – Quantitative and qualitative analysis in economics*, 223-229.
326. Veil, S. R. (2011). Mindful learning in crisis management, *Journal of Business Communication*, 48(2), 116-147.

327. Veskoukis, V., Doulamis, N., Karagiorgou, S. (2012), A service oriented architecture for decision support systems in environmental crisis management, *Future Generation Computer Systems*, 28(3), 593-604.
328. Wang, C. J., Ng, C. Y., Brook, R. H. (2020). Response to COVID-19 in Taiwan: big data analytics, new technology, and proactive testing. *Jama*, 323(14), 1341-1342.
329. Watson, W., Stewart, W.Jr., BarNir, A. (2003). The effects of human capital, organizational demography and interpersonal processes on venture partner perceptions of firm profit and growth. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 145–164.
330. Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations, *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317.
331. Wheatley, J. (2020). IMF Chief Warns Against Complacency on Global Economy, *Financial Times*, December 2, 2020. <https://www.ft.com/content/fda34b47-33d2-457e-a0b6-45be6001920d>
332. Wilkenfeld, J. & Kraus, S. & Holley, K. & Harris, M. (1995), GENIE: A decision support system for crisis negotiations, *Decision Support Systems*, 14(4), 369-391.
333. Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SMEs, *Employee Relations*, 21(3), 206-217.
334. World Bank. (2020). *Map of SME support measures in response to COVID-19*, <https://www.worldbank.org/en/data/interactive/2020/04/14/map-of-sme-support-measures-in-response-to-covid-19>.
335. World Bank. (2021). *World Bank expects Serbia's economy to grow by 5.0% in 2021*, <https://seenews.com/news/world-bank-expects-serbias-economy-to-grow-by-50-in-2021-736446>.
336. World Health Organization. (2020). *COVID 19 Public Health Emergency of International Concern (PHEIC)*, https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/global-research-and-innovation-forum-towards-a-research-roadmap.pdf?sfvrsn=a7fdb05b_1&download=true
337. World Health Organization. (2021). *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard*, <https://covid19.who.int/>
338. Worldometer. (2021). *Coronavirus Worldwide Graphs*, <https://www.worldometers.info/coronavirus/worldwide-graphs/#total-cases>

339. World Trade Organization. (2020). *E-commerce, trade and the COVID-19 pandemic*, https://www.wto.org/english/tratop_e/covid19_e/ecommerce_report_e.pdf.
340. Youngson, P. (2001). Coercive Containment: The New Crisis Management, *International Relations*, 15(5), 37-52.
341. Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
342. Yuksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis, *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52-66.
343. Zahra, A., Fakhrisadat, N., Narges, I. (2014). Explaining the Role of Managerial Skills of Entrepreneurship in Business Success, *International Journal of Management Sciences*, 4(1), 42-52.
344. Закон о привредним друштвима. (2011). *Службени гласник Републике Србије*, бр. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - др. закон, 5/2015, 44/2018, 95/2018 и 91/2019.
345. Zhu, N., Zhang, D., Wang, W., Li, X., Yang, B., Song, J., Zhao, X., Huang, B., Shi, W., Lu, R., Niu, P., Zhan, F., Ma, X., Wang, D., Xu, W., Wu, G., Gao, G. F., Tan, W., China Novel Coronavirus Investigating and Research Team. (2020). A Novel Coronavirus from Patients with Pneumonia in China, 2019. *The New England Journal of Medicine*, 382(8), 727–733.
346. Zimon, G., Dankiewicz, R. (2020). Trade Credit Management Strategies in SMEs and the COVID-19 Pandemic—A Case of Poland, *Sustainability*, 12(15), 6114, 1-16.

ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ БР.1 АНКЕТНИ УПИТНИК

Поштовани,

Позив за попуњавање овог *online* упитника упућен је оснивачима, власницима и менаџерима малих и средњих предузећа која послују у Републици Србији.

Циљ истраживања „**ДЕТЕРМИНАНТЕ ОДРЖИВОСТИ ПОСЛОВАЊА И ПРОФИТАБИЛНОСТИ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ У УСЛОВИМА COVID-19**“ је да се идентификује утицај кризе изазване *Covid-19* пандемијом на различите сегменте пословања малих и средњих предузећа, и мере које су ова предузећа предузела како би се изборила са изазовима на које је требало брзо реаговати. Истовремено, истраживање ће покушати да одговори на питање да ли су одређена предузећа у стању да се боље изборе са кризом *Covid-19* од других предузећа, и да ли то зависи од њихових, пословних карактеристика, или карактеристика људског капитала којим предузећа располаже. Резултати истраживања ће такође бити искоришћени као основа за формулисање одређених препорука и мера подршке, које би се спровеле у Републици Србији, у функцији обезбеђења опстанка, одрживог пословања и профитабилности малих и средњих предузећа у кризним условима. Истраживање спроводи Ивана Мариновић Матовић, докторанд на Економском Факултету Универзитета у Приштини, са привременим седиштем у Косовској Митовици.

Попуњавање анкете траје око 10 минута, а Ваши одговори су анонимни. Уколико имате било каквих питања везаних за анкету, молимо контактирајте нас путем доле наведених контакт података.

Заиста ценимо и унапред се захваљујемо на Вашем доприносу !

Срдечно,

Истраживање:
ДЕТЕРМИНАНТЕ ОДРЖИВОСТИ
ПОСЛОВАЊА И ПРОФИТАБИЛНОСТИ
МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У
РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ У УСЛОВИМА
COVID-19

Молимо одаберите Вашу основну делатност:

- Сектор А - Пољопривреда, шумарство и рибарство
- Сектор Б - Рударство
- Сектор Ц - Прерађивачка индустрија
- Сектор Д - Снабдевање електричном енергијом, гасом, паром и климатизација
- Сектор Е - Снабдевање водом; управљање отпадним водама, контролисање процеса уклањања отпада и сличне активности
- Сектор Ф - Грађевинарство
- Сектор Г - Трговина на велико и трговина на мало; поправка моторних возила и мотоцикала
- Сектор Х - Саобраћај и складиштење
- Сектор И - Услуге смештаја и исхране
- Сектор Ј - Информисање и комуникације
- Сектор К - Финансијске делатности и делатност осигурања
- Сектор Л - Пословање некретнинама
- Сектор М - Стручне, научне, иновационе и техничке делатности
- Сектор Н - Административне и помоћне услужне делатности
- Сектор О - Државна управа и одбрана; Обавезно социјално осигурање
- Сектор П - Образовање
- Сектор Q - Здравствена и социјална заштита
- Сектор Р - Уметност; Забава и рекреација
- Сектор С - Остале услужне делатности
- Сектор Т - Делатност домаћинства као послодавца; Делатност домаћинства која производе робу и услуге за сопствене потребе
- Сектор У - Делатност екстериторијалних организација и тела

Величина Вашег предузећа према броју запослених:

- Микро (просечан број запослених 10)
- Мало (просечан број запослених 50)
- Средње (просечан број запослених 250)
- Велико (преко 250 запослених)

Величина Вашег предузећа на основу прихода у 2020. години:

- Микро (пословни приход 700.000 ЕУР)
- Мало (пословни приход 8.000.000 ЕУР)
- Средње (пословни приход 40.000.000 ЕУР)
- Велико (пословни приход преко 40.000.000 ЕУР)

Колико дуго постоји Ваше предузеће?

- Краће од 1 године
- 1-2 године
- 3-5 година
- 6-10 година
- Дуже од 10 година

Власник Вашег предузећа је:

- Мушког пола
- Женског пола

Године старости власника предузећа: _____

Које образовање поседује власник предузећа?

- Средња стручна спрема
- Струковне студије
- Академске студије

Колико је износио почетни капитал Вашег предузећа, са којим сте започели своје пословање?

- Мање од 1.000 ЕУР
- 1.000-5.000 ЕУР
- Више од 5.000 ЕУР
- Ништа од наведеног

Број запослених у Вашем предузећу на дан 31.12.2019.? _____

Број запослених у Вашем предузећу данас? _____

Да ли Ваше предузеће учествује у међународној трговини?

- Да
- Не

Да ли Ваше предузеће има *online* продају?

- Да
- Не

Уколико имате *online* продају, који део Ваших пословних прихода остварујете на овај начин:

- 0-25%
- 26-50%
- 51-75%
- Преко 75%
- Немам онлине продају

Да ли је Ваше предузеће у претходној пословној години (2020) остварило раст прихода (у односу на 2019-ту годину)?

- Да
- Не

Да ли је Ваше предузеће у претходној пословној години (2020) остварило раст добити (у односу на 2019-ту годину)?

- Да
- Не

Молим Вас оцените оценом 1 до 5 следеће тврдње:

Тврдња	1 - у потпуности се не слажем	2 - углавном се не слажем	3 - немам мишљење, не знам	4 - углавном се слажем	5 - у потпуности се слажем
Способан/на сам да се прилагодим променама					
Могу да се изборим са било чиме што ми се нађе на путу					
Трудим се да видим комичну страну проблема					
Суочавање са стресом може да ме ојача					
Склон/а сам брзом опоравку након болести или тешкоћа					
Могу да остварим постављене циљеве без обзира на препреке					
Под притиском, размишљам јасно и остајем усредсређен/на					
Не обесхрабрујем се лако због неуспеха					
Сматрам себе снажном особом					
Могу да се изборим са непријатним осећањима					

Да ли Ваше предузеће тренутно послује?

- Да, послује
- Не, привремено смо затворени
- Не, трајно смо престали са радом

Уколико сте престали са радом (привремено или трајно), да ли је разлог томе криза Covid-19?

- Да
- Не
- Нисмо престали са радом

Да ли сматрате да држава треба да има значајну улогу у умањењу последица Covid-19 кризе на мала и средња предузећа?

- 1 – у потпуности се не слажем
- 2 – углавном се не слажем
- 3 – немам мишљење, не знам
- 4 – углавном се слажем
- 5 – у потпуности се слажем

Рангирајте на скали 1-5, колико су изражени проблеми са којима се суочило Ваше предузеће након избијања кризе Covid-19?

Сегмент пословања	1 – без утицаја	2 – мали утицај	3 – не знам	4 – велики утицај	5 – веома велики утицај
Проблеми са добављачима					
Проблеми са здрављем запослених					
Проблеми са тражњом за производима/услугама					

Како је пандемија Covid-19 вируса утицала на Ваш пословни приход?

- Смањење веће од 75%
- Смањење 50%-75%
- Смањење 25%-50%
- Смањење мање од 25%
- Без промена
- Повећање до 25%
- Повећање 25%-50%
- Повећање 50%-75%
- Повећање преко 75%

Имате ли полису осигурања пословања која би Вам надокнадила део претрпљене штете?

- Да
- Не
- Нисам имао/ла штету у пословању

Молим Вас оцените оценом од 1 до 5 утицај кризе Covid-19 на следеће сегменте Вашег пословања:

Сегмент пословања	1 – без утицаја	2 – мали утицај	3 – не знам	4 – велики утицај	5 – веома велики утицај
Здравствени проблеми међу запосленима					
Прекид пословних активности					
Тешкоће у организовању пословања за време мера и рестрикција					
Застоји у плаћању					
Проблеми са испоруком робе и услуга					
Повећање трошкова због обезбеђења сигурних услова за рад					
Промена радног времена					
Промена начина пословања					
Одсуство запослених (боловање, нега деце)					
Увођење алтернативног начина пословања ради обезбеђења продаје и испоруке (онлине продаја, телефонска продаја)					
Отежани приступ капиталу					
Отежано извршење уговорних обавеза					
Отежана доступност пословних информација					
Остало					

Које сте мере предузели да бисте се изборили са последицама кризе *Covid-19* (одаберите сваку од мера коју сте предузели)?

- Смањење плата
- Смањење броја радника
- Увођење рада од куће
- Мораторијум на рате кредита код пословне банке
- Јачи маркетинг
- Онлине продаја
- Увођење прилагођених или нових производа
- Увођење новог добављача
- Затварање предузећа
- Остало
- Ништа од наведеног

Уколико сте морали да умањите плате Ваших радника, колико је било умањење?

- 10% или мање
- 11%-30%
- 31%-50%
- 51% или више
- Није било смањења плата

Уколико сте морали да отпустите део радника, колико је то било у процентима?

- 10% или мање
- 11%-30%
- 31%-50%
- 51% или више
- Није било смањења броја радника

Какву врсту подршке очекујете од државе (одаберите сваку од врста помоћи коју очекујете)?

- Суфинансирање плата радника
- Одлагање плаћања кредита
- Нови повољни кредити
- Грантови у сврху одржавања пословања
- Надокнада штете (због отказивање хотелских и туристичких аранжмана, и сл.)
- Остало

Да ли сте се до сада пријавили за неки од видова државне помоћи?

- Да
- Не

Уколико је одговор на претходно питање НЕ, који је разлог за неприхватање понуђене помоћи?

- Нису ми потребна додатна средства
- Више би ми значило другачији вид помоћи
- Сматрам да се моје предузеће не квалификује за наведену помоћ државе
- Држава даје сувише мало средстава, било ми је потребно много више
- Помоћ није понуђена на време
- Остало

Шта би за опоравак пословања Вашег предузећа било најзначајније (одаберите све за шта сматрате да је значајно)?

- Краткорочни кредит
- Дугорочни кредит
- Флексибилност у вези извршења уговорних обавеза
- Измирење обавеза државе по својим уговорним обавезама
- Додатна обука у вези заштите запослених од Covid-19
- Додатна обука у вези заштите купаца од Covid-19
- Пролонгирање измирења фиксних трошкова (закуп, струја, грејање) без затезне камате
- Хитна подршка у вези трансформације пословања
- Обука у вези пословања преко социјалних мрежа
- Обука у вези развоја веб-сајта и е-пословања
- Остало

Које још мере држава треба да предузме (одаберите све што сматрате да треба предузети)?

- Смањење пореза за мала и средња предузећа
- Обезбеђење заштитне опреме и средстава у довољним количинама
- Обезбеђење правовремених мера за евентуалне будуће сличне ситуације
- Подршка туристичком сектору
- Улагање у јавне инфраструктурне пројекте
- Програми подстицања запошљавања
- Додатни програми финансијске подршке (повољне кредитне линије, гарантни фондови за кредите)
- Ослобађање од плаћања пореза, или привремени прекид плаћања пореза
- Умањење дажбина на сировине из увоза
- Подршка samozapošljavanju
- Остало
- Не знам

Молим Вас оцените оценом од 1 до 5 следеће тврдње:

Тврдња	1 - у потпуности се не слажем	2 - углавном се не слажем	3 - немам мишљење, не знам	4 - углавном се слажем	5 - у потпуности се слажем
Моје предузеће ће преживети Covid-19 кризу					
Моје предузеће поседује способност да издржи изазове кризе Covid-19					
Моје предузеће је у доброј позицији да се избори са успоравањем пословне активности које је последица кризе Covid-19					
Обим продаје се смањило у последњих 12 месеци, као резултат кризе Covid-19, али продаја ће се вратити на ниво пре кризе					
Моје предузеће ће и даље пословати на дан 31.12.2023.					

ПРИЛОГ БР.2

COVID-19 – СВИ ПРОПИСИ, АКТИ И УРЕДБЕ РЕПУБЛИКА СРБИЈА МАРТ 2020 – НОВЕМБАР 2021

РЕГУЛАТИВА НАРОДНЕ СКУПШТИНЕ

- Закон о утврђивању финансијске подршке привредним субјектима за одржавање ликвидности и обртна средства у отежаним економским условима услед пандемије COVID-19 изазване вирусом SARS-CoV-2: 76/2021-7
- Закон о утврђивању друге гарантне шеме као мера додатне подршке привреди услед продуженог негативног утицаја пандемије болести COVID-19 изазване вирусом SARS-CoV-2: 40/2021-316
- Закон о Привременом регистру пунолетних држављана Републике Србије којима се уплаћује новчана помоћ за ублажавање последица пандемије болести COVID-19 изазване вирусом SARS-CoV-2: 40/2021-313, 96/2021-5
- Закон о утврђивању гарантне шеме као мера подршке привреди за ублажавање последица пандемије болести COVID-19 изазване вирусом SARS-CoV-2: 153/2020-43, 40/2021-315
- Закон о важењу уредаба које је Влада уз супотпис председника Републике донела за време ванредног стања и које је Народна скупштина потврдила: 65/2020-3
- Закон о потврђивању уредаба које је Влада уз супотпис председника Републике донела за време ванредног стања: 62/2020-3
- Закон о заштити становништва од заразних болести: 15/2016-31, 68/2020-4, 136/2020-3
- Одлука о укидању ванредног стања: 65/2020-4

УРЕДБЕ КОЈЕ ЈЕ ВЛАДА УЗ СУПОТПИС ПРЕДСЕДНИКА РЕПУБЛИКЕ
ДОНЕЛА ЗА ВРЕМЕ ВАНРЕДНОГ СТАЊА И КОЈЕ ЈЕ НАРОДНА
СКУПШТИНА ПОТВРДИЛА

(које настављају да важе до ступања на снагу одговарајућих закона)

- Уредба о померању рока за стицање статуса квалификованог новозапосленог лица: 60/2020-5
- Уредба о формирању привременог регистра и начину уплате једнократне новчане помоћи свим пунолетним држављанима Републике Србије у циљу смањивања негативних ефеката проузрокованих пандемијом болести COVID-19 изазване вирусом SARS-CoV-2: 60/2020-3
- Уредба о померању рокова за одржавање редовне седнице скупштине привредног друштва и достављање годишњих и консолидованих финансијских извештаја привредних друштава, задруга, других правних лица и предузетника, као и рокова за подношење пријава за порез на добит и пореза на приход од самосталне делатности, важења лиценци овлашћених ревизора и лиценци за вршење процене вредности непокретности које истичу за време ванредног стања насталог услед болести COVID-19 изазване вирусом SARS-CoV-2: 57/2020-8
- Уредба о новчаној помоћи пољопривредним газдинствима у циљу ублажавања последица насталих услед болести COVID-19 изазване вирусом SARS-COV-2: 57/2020-7
- Уредба о финансијској подршци пољопривредним газдинствима кроз олакшан приступ коришћењу кредита у отежаним економским условима услед болести COVID-19 изазване вирусом SARS-CoV-2: 57/2020-3
- Уредба о мерама у друмском саобраћају за време ванредног стања насталог услед болести COVID-19 изазване вирусом SARS-CoV-2: 55/2020-3
- Уредба о померању рока за подношење тромесечних извештаја о реализацији годишњег, односно трогодишњег програма пословања за време ванредног стања насталог услед болести COVID-19 изазване вирусом SARS-CoV-2: 54/2020-52

- Уредба о поступку за издавање дужничких хартија од вредности: 54/2020-46
- Уредба о фискалним погодностима и директним давањима привредним субјектима у приватном сектору и новчаној помоћи грађанима у циљу ублажавања економских последица насталих услед болести COVID-19: 54/2020-42, 60/2020-4
- Уредба о померању рокова за подношење годишњих финансијских извештаја корисника буџетских средстава и корисника средстава организација за обавезно социјално осигурање за време ванредног стања насталог услед болести COVID-19 изазване вирусом SARS-CoV-2: 47/2020-3
- Уредба о улагању за време ванредног стања девизних средстава којима управља Агенција за осигурање депозита: 42/2020-3
- Уредба о примени рокова у управним поступцима за време ванредног стања: 41/2020-3, 43/2020-3

РЕГУЛАТИВА ВЛАДЕ

- Уредба о условима и критеријумима усклађености државне помоћи за истраживање, развој и унапређење производа и инфраструктуре неопходне за борбу против заразне болести COVID-19: 62/2021-15
- Уредба о утврђивању Програма подршке раду ноћних барова и ноћних клубова због потешкоћа у пословању проузрокованих епидемијом болести COVID-19 изазване вирусом SARS-CoV-2: 51/2021-3
- Уредба о подстицајним мерама за имунизацију и спречавање и сузбијање заразне болести COVID-19: 46/2021-5, 54/2021-3
- Уредба о утврђивању Програма распореда и коришћења субвенција за подршку раду туристичких водича и туристичких пратилаца због потешкоћа у пословању проузрокованих епидемијом болести COVID-19 изазване вирусом SARS-CoV-2: 23/2021-19, 38/2021-6
- Уредба о издавању привремене дозволе за лек – вакцине за имунизацију становништва против заразне болести COVID-19: 17/2021-4, 97/2021-5

- Уредба о утврђивању Програма распореда и коришћења субвенција за подршку раду угоститељске и туристичке привреде због потешкоћа у пословању проузрокованих епидемијом болести COVID-19 изазване вирусом SARS-CoV-2: 11/2021-6, 23/2021-20, 38/2021-5
- Уредба о утврђивању Програма директних давања из буџета Републике Србије привредним субјектима у приватном сектору у циљу ублажавања економских последица проузрокованих епидемијом болести COVID-19 изазване вирусом SARS-CoV-2: 11/2021-4
- Уредба о поступку и начину одлагања плаћања дугованог пореза и доприноса у циљу ублажавања економских последица насталих услед болести COVID-19: 156/2020-6
- Уредба о мерама за спречавање и сузбијање заразне болести COVID-19: 151/2020-3, 152/2020-4, 153/2020-46, 156/2020-6, 158/2020-3, 1/2021-3, 17/2021-3, 19/2021-18, 22/2021-3, 29/2021-3, 34/2021-3, 48/2021-4, 54/2021-3, 59/2021-25, 60/2021-3, 64/2021-3, 69/2021-4, 86/2021-3, 95/2021-3, 99/2021-3, 101/2021-3, 105/2021-16
- Уредба о утврђивању Програма финансијске подршке спортским организацијама у отежаним економским условима услед пандемије COVID-19 изазване вирусом SARS-CoV-2: 144/2020-19
- Уредба о условима и критеријумима усклађености државне помоћи кроз докапитализацију учесника на тржишту ради отклањања поремећаја у привреди проузрокованих епидемијом заразне болести COVID-19: 126/2020-3, 17/2021-6
- Уредба о утврђивању Програма финансијске подршке пољопривредним произвођачима кроз откуп тржишних вишкова товних јунади у отежаним економским условима услед пандемије COVID-19 изазване вирусом SARS-CoV-2: 113/2020-3, 115/2020-10, 118/2020-4, 126/2020-11
- Уредба о понуди важења купљених улазница за културно-уметничке манифестације које су отказане услед пандемије заразне болести COVID-19: 106/2020-3

- Уредба о понуди заменског путовања за туристичко путовање које је отказано или није реализовано услед болести COVID-19 изазване вирусом SARS-CoV-2: 63/2020-37
- Уредба о условима и критеријумима усклађености државне помоћи ради отклањања штетних последица проузрокованих епидемијом заразне болести COVID-19: 54/2020-49, 126/2020-10, 17/2021-6
- Уредба о условима и критеријумима усклађености државне помоћи ради отклањања озбиљног поремећаја у привреди проузрокованог епидемијом заразне болести COVID-19: 54/2020-47, 126/2020-10, 17/2021-5
- Уредба о поступку за прибављање сагласности за ново запошљавање и додатно радно ангажовање код корисника јавних средстава: 113/2013-8, 21/2014-5, 66/2014-4, 118/2014-3, 22/2015-12, 59/2015-3, 62/2019-21, 50/2020-3
- Одлука о образовању Радне групе за решавање проблема у пословању барова и ноћних клубова у условима пандемије због болести изазване вирусом SARS-CoV-2: 39/2021-4
- Одлука о образовању Оперативне групе за израду јединствених критеријума за награде и друга ванредна примања у здравственим установама у борби против болести COVID-19: 23/2021-23
- Одлука о образовању Радне групе за припрему и спровођење производње вакцине против COVID-19: 6/2021-48
- Одлука о образовању Кризног штаба за сузбијање заразне болести COVID-19: 132/2020-1
 - Решење о именовању члана Кризног штаба за сузбијање заразне болести COVID-19: 149/2020-306
 - Решење о именовању члана Кризног штаба за сузбијање заразне болести COVID-19: 146/2020-19
 - Решење о разрешењу члана и именовању чланова Кризног штаба за сузбијање заразне болести COVID-19: 144/2020-37
- Одлука о образовању Радне групе за координацију активности и утврђивање потреба микробиолошких лабораторија у јавној својини које раде лабораторијска испитивања на присуство вируса SARS-CoV-2: 104/2020-20

- Одлука о отварању привременог објекта за смештај и лечење лица оболелих од заразне болести COVID-19 изазване вирусом SARS-CoV-2 – Спортска хала (Плава хала), Атеница у Чачку: 102/2020-8
- Одлука о отварању привременог објекта за смештај и лечење лица оболелих од заразне болести COVID-19 изазване вирусом SARS-CoV-2 – Средња економска школа „Стана Милановић” у Шапцу: 100/2020-4
- Одлука о отварању привременог објекта за смештај и лечење лица оболелих од заразне болести COVID-19 изазване вирусом SARS-CoV-2 – „Штарк арена”: 97/2020-3
- Одлука о оснивању Посебне радне групе за припрему апликације за Фонд солидарности Европске уније за подршку јавним расходима насталим реаговањем у здравственој кризи изазваној вирусом SARS-CoV-2: 63/2020-45
- Одлука о отварању привременог објекта за смештај и лечење лица оболелих од заразне болести COVID-19 изазване вирусом SARS-CoV-2 – „Дом студената Медицинског факултета Ниш”: 57/2020-12
- Одлука о отварању привременог објекта за смештај и лечење лица оболелих од заразне болести COVID-19 изазване вирусом SARS-CoV-2 – Средња медицинска школа „Два хероја” Нови Пазар: 57/2020-12
- Одлука о образовању Координационог тела за спровођење Програма економских мера за смањивање негативних ефеката проузрокованих пандемијом заразне болести COVID-19 и подршку привреди Републике Србије: 52/2020-4
- Одлука о отварању привременог објекта за смештај и лечење лица оболелих од заразне болести COVID-19 изазване вирусом SARS-CoV-2 – „Хала Чаир”: 50/2020-4
- Одлука о отварању привременог објекта за смештај и лечење лица оболелих од заразне болести COVID-19 изазване вирусом SARS-CoV-2 – „Новосадски сајам”: 50/2020-3
- Одлука о отварању привременог објекта за смештај и лечење лица оболелих од заразне болести COVID-19 изазване вирусом SARS-CoV-2 – „Београдски сајам”: 50/2020-3, 54/2020-53

- Одлука о условима за изузимање од плаћања царинских дажбина за одређену робу: 48/2020-4
- Одлука о ограничењу висине цена и маржи основних животних намирница и заштитне опреме: 35/2020-17, 55/2020-4, 57/2020-13, 67/2020-3, 75/2020-4
- Закључак Владе (о препоруци послодавцима да, запосленима који нису искористили припадајући годишњи одмор за 2020. годину: због природе посла у ванредним околностима услед епидемије заразне болести COVID-19 или због привремене спречености за рад услед обољења од заразне болести COVID-19 или због одређивања изолације/кућне изолације у складу са законом, омогуће да тај одмор започну и искористе у 2021. години, односно искористе закључно са 30. јуном 2022. године): 11/2021-40
- Закључак о успостављању привременог пројекта – Картица погодности „За наше хероје”: 146/2020-32
- Закључак (Владе о сагласности да привредним субјектима, у августу и септембру 2020. године, исплати директна давања из буџета Републике Србије, у висини од 60% директних давања из буџета Републике Србије која су им исплаћена у јулу 2020. године): 104/2020-38, 106/2020-8
- Закључак (Владе о сагласности са наставком рада послодаваца у област грађевинарства, области пружања одређених услуга и трговина на мало, као и зелених пијаца, уз примену превентивних мера): 58/2020-3
- Закључак (Владе којим се препоручује послодавцима да запосленима који имају обавезу редовног обављања радних задатака у условима ванредног стања, омогуће коришћење дела годишњег одмора за 2019. годину, закључно са 31. децембром 2020. године): 52/2020-7
- Закључак (Владе о престанку важења Закључка о информисању становништва о стању и последицама заразне болести COVID-19 изазване вирусом SARS-CoV-2): 50/2020-10
- Закључак (Владе о препоруци послодавцима у погледу обезбеђивања права на накнаду зараде у висини од 100% основа за накнаду зараде запосленима који привремено одсуствују са рада због потврђене заразне болести COVID-19 или

због мере изолације или самоизолације наложене у вези са том болешћу):
50/2020-10, 46/2021-19

- Закључак (Владе о успостављању јединственог и централизованог софтверског решења – Информациони систем COVID-19 (ИС COVID-19)): 50/2020-9, 57/2020-17
- Закључак (Владе којим се препоручује црквама и верским заједницама безбедно вршење верских обреда за време трајања ванредног стања и епидемије): 43/2020-13
- Закључак (Владе о обустављању рада са странкама путем непосредног контакта): 35/2020-18, 37/2020-3
- Закључак (Владе о одређивању објекта за спровођење мере карантина ради спречавања појаве, ширења и сузбијања заразне болести COVID-19): 33/2020-4

РЕГУЛАТИВА МИНИСТАРСТВА

- Правилник о посебном програму образовања и васпитања: 110/2020-3
- Правилник о превентивним мерама за безбедан и здрав рад за спречавање појаве и ширења епидемије заразне болести: 94/2020-5
- Правилник о начину пријаве и начину уплате једнократне новчане помоћи: 73/2020-3, 76/2020-26, 78/2020-22
- Правилник о садржини обрасца у коме се исказују подаци о лицима за која велико правно лице остварује право на уплату бесповратних новчаних средстава: 56/2020-3
- Наредба о забрани окупљања у Републици Србији на јавним местима у затвореном и отвореном простору: 60/2021-10
- Наредба о радном времену и просторним ограничењима за време неповољне епидемиолошке ситуације током трајања заразне болести COVID-19: 60/2021-8, 61/2021-3, 70/2021-123
- Наредба о спровођењу ванредне препоручене имунизације против COVID-19: 155/2020-3

- Наредба о проглашењу епидемије заразне болести COVID-19: 37/2020-8
- Наредба о организовању и спровођењу мере карантина: 33/2020-4
- Наредба о забрани посета и ограничењу кретања у објектима установа за смештај старих лица: 28/2020-14, 66/2020-17, 87/2020-34, 7/2021-54
- Упутство о начину примене ограничења уласка у Републику Србију лицима која долазе из држава захваћених епидемијом заразне болести COVID-19: 69/2021- 42
- Упутство о начину примене ограничења уласка у Републику Србију лицима која долазе из држава са посебним ризиком од заразне болести COVID-19: 69/2021- 43
- Упутство о начину и месту спровођења појачаног здравственог надзора у објектима за здравствено сигуран смештај: 43/2020-14
- Решење (министра здравља којим се налаже спровођење Закључка Посебне радне групе за процену увођења Booster дозе у оквиру препоручене имунизације против заразне болести COVID-19): 80/2021-27, 81/2021-3

РЕГУЛАТИВА НАРОДНЕ БАНКЕ СРБИЈЕ

- Одлука о привременим мерама за даваоце финансијског лизинга у циљу адекватног управљања кредитним ризиком у условима пандемије COVID-19: 150/2020-19, 21/2021-5
- Одлука о привременим мерама за банке у циљу адекватног управљања кредитним ризиком у условима пандемије COVID-19: 150/2020-14, 21/2021-4
- Одлука о привременим мерама за банке у циљу олакшавања приступа финансирању физичким лицима: 108/2020-10
- Одлука о привременим мерама за даваоце финансијског лизинга ради ублажавања последица пандемије COVID-19 у циљу очувања стабилности финансијског система: 103/2020-25

- Одлука о привременим мерама за банке ради ублажавања последица пандемије COVID-19 у циљу очувања стабилности финансијског система: 103/2020-22
- Одлука о накнадама у платном промету код уплата и преноса новчаних средстава ради пријема донација у борби против епидемије болести COVID-19: 42/2020-5
- Одлука о привременим мерама за очување стабилности финансијског система: 33/2020-6
- Одлука о привременим мерама за даваоце лизинга у циљу очувања стабилности финансијског система: 33/2020-6

Биографија аутора

Ивана Мариновић Матовић рођена је 1973.године у Нишу, где је завршила основну школу и гимназију. Основне и магистарске студије завршила је на Економском факултету у Нишу, са просеком 9,21 (основне студије) и 8,70 (магистарске студије). Аутор је већег броја научних радова, објављених у часописима и презентираних на научним конференцијама. Поседује бројне интернационалне сертификате, међу којима су: Course „System Oriented Management“ (Malik Management Zentrum St.Gallen AG), Course „Business English“ (American Corner Niš), Certificate “Credit Analysis and Monitoring of the Loan portfolio” (Valor Academy), Honor Code Certificate “ColWri2.1x: How to Write an Essay” (University of California - Berkeley through edX), Certificate „Leasing Academy – Basic Module“ (Frankfurt School of Finance & Management). Сертификовани је тренер за израду бизнис планова у оквиру Програма промоције предузетништва и самозапошљавања, који спроводи Република Србија, Канцеларија за управљање јавним улагањима, у сарадњи са Фондом за развој Републике Србије и уз стручну подршку KfW Development Bank. Члан је више професионалних (локалних, националних и међународних) удружења. Њене професионалне активности укључују и предавања по позиву студентима Економског факултета у Нишу, ученицима Економске школе у Нишу, као и предавања у оквиру програма обуке за незапослене жене у Америчком кутку Ниш. Од 2021. године запослена је у ЈКП „Паркинг Сервис“ Ниш, на позицији Интерног ревизора. Од 2018. године ангажована је као предавач на основним и мастер студијама Машинског факултета у Нишу, на студијском програму Инжењерски менаџмент.

Изјава о ауторству

Потписани-а Ивана Мариновић Матовић

број индекса ДАС-03/19

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

**ДЕТЕРМИНАНТЕ ОДРЖИВОСТИ ПОСЛОВАЊА И
ПРОФИТАБИЛНОСТИ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У
РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ У УСЛОВИМА *COVID-19***

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

Потпис докторанда

У Косовској Митровици, _____

**Изјава о истоветности штампане и електронске верзије
докторског рада**

Име и презиме аутора **Ивана Мариновић Матовић**

Број индекса ДАС-03/19

Студијски програм **Пословна економија**

Наслов рада **Детерминанте одрживости пословања и профитабилности малих
и средњих предузећа у Републици Србији у условима Covid-19**

Ментор **Доц. Др Милош Павловић**

Потписани/а _____

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Приштини, са привременим седиштем у Косовској Митровици.**

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања 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 Приштини, са привременим седиштем у Косовској Митровици.

Потпис докторанда

У Косовској Митровици, _____

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Приштини, са привременим седиштем у Косовској Митровици унесе моју докторску дисертацију под насловом:

**ДЕТЕРМИНАНТЕ ОДРЖИВОСТИ ПОСЛОВАЊА И
ПРОФИТАБИЛНОСТИ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У
РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ У УСЛОВИМА COVID-19**

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Приштини са привременим седиштем у Косовској Митровици могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство

2. Ауторство - некомерцијално

3. Ауторство – некомерцијално – без прераде

4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима

5. Ауторство – без прераде

6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

Потпис докторанда

У Косовској Митровици, _____