

НАСТАВНО-НАУЧНОМ ВЕЋУ

Предмет: Подобност теме и кандидата Драгане Рошуљ за израду докторске дисертације

Одлуком 05-01 бр. 3/112-4 од 07.09.2022. године, именовани смо за чланове Комисије за оцену подобности теме и кандидата Драгане Рошуљ за израду докторске дисертације и научне заснованости теме „Концепт стратешког управљања малим и средњим предузећима заснован на процесима менаџмента знањем“.

На основу материјала приложеног уз Захтев кандидата, Комисија подноси следећи

РЕФЕРАТ

1. Подаци о кандидату

1.1. Биографски подаци

Драгана Рошуљ (девојачко Бунчић), рођена је 20.11.1985. у Сиску, у Хрватској.

Основну школу „Бранко Радичевић“ завршила је у Ченти, код Зрењанина, са одличним успехом. Средњу школу је уписала 2000. године у Београду, „Прва економска школа“ и завршила је са одличним успехом.

Након средње школе, 2004. године уписала је Вишу политехничку школу у Београду, смер за менаџмент квалитетом и завршила са просечном оценом 9,28, и проглашена студентом генерације за 2006/2007 годину. Одбранила завршни рад са оценом 10 на тему: „Улога сертификационог тела за производе у савременом концепту квалитета“, чиме је стекла звање Инжењер за менаџмент квалитетом.

Специјалистичке струковне студије уписала 2008. године на Високој школи струковних студија – Београдској политехници, и завршила 2009. године са просечном оценом 9,87. Одбранила завршни рад са оценом 10 на тему: „Акредитација тела која врше сертификацију особа“, и стекла звање Струковни инжењер менаџмента – специјалиста.

Основне академске студије завршила 2009. на Факултету за менаџмент малих и средњих предузећа са просечном оценом 9,37. Одбранила завршни рад са оценом 10 на

тему: „Успостављање система менаџмента квалитетом у високом образовању по пројектном концепту“, и стекла звање Менаџер.

Дипломске академске студије – мастер завршила на Факултету за примењени менаџмент, економију и финансије 2013. године, са просечном оценом 9,58. Одбранила завршни рад са оценом 10 на тему: „Побољшање квалитета наставног процеса у високошколској установи на основу потреба и очекивања студената као корисника услуге“, и стекла звање Мастер менаџер.

Тренутно је студент докторских академских студија које је уписала 2015. године на Факултету организационих наука, на студијском програму Менаџмент. Положила је све испите предвиђене планом и програмом докторских студија, са просечном оценом 9,2.

1.2. Радно искуство

Од 2008. године запослена на Високој школи струковних студија – Београдска политехника, која је сада један од одсека Академије техничких струковних студија Београд, као асистент за ужу стручну област инжењерски менаџмент.

✓ у наставном процесу

- Од 2008. године до 2010. године демонстратор на предметима Стандардизација и оцењивање усаглашености, Систем менаџмента квалитетом, Менаџмент квалитетом, Радна и Стручна пракса.
- Од 2010. године до 2012. године демонстратор на предметима Стандардизација и оцењивање усаглашености, Систем менаџмента квалитетом, Менаџмент квалитетом.
- Од 2012. године до 2017. године сарадник на предметима Систем менаџмента квалитетом, Методе и технике у менаџменту, Менаџмент квалитетом и Савремене методе у обезбеђењу квалитета производа.
- од 2017. асистент на предметима Методе и технике у менаџменту, Менаџмент квалитетом, Основе квалитета, Систем менаџмента квалитетом, Основе комуникација у менаџменту квалитетом, Инжењерска истраживања, Стручна пракса.

У оквиру наставног процеса реализује вежбе, води евиденције о одржаној настави и присуству студената, обавља консултације са студентима у изради семинарских радова и презентација, обавља консултације са студентима при изради пројектног задатка у

вези са инжењерским истраживањима и при изради завршних радова, учествује у процесу преиспитивања описа предмета и детаљних планова извођења наставе.

У оквиру процеса студентског вредновања педагошког рада наставника и сарадника оцењена са оценом 4.028 (максимална оцена 5).

✓ у **ненаставном процесу**

– од 2009. године стручни сарадник у Служби квалитета Београдске политенике, а од када је формирана Академија стручни сарадник у Центру за квалитет:

- учествује у раду Одвора за квалитет Академије,
- као члан тима за акредитацију установе и студијских програма, учествује у поступку акредитације Академије техничких струковних студија и њених студијских програма;
- ради на примени, одржавању, развоју и унапређењу система менаџмента квалитетом Академије,
- као члан тима за интерне провере, учествује у процесу спровођења интерних провера у Академији.

1.3. Публикације

Драгана Рошуљ је аутор или коаутор у следећим научним публикацијама:

Рад у истакнутом међународном часопису – M22

1. Arsić; S., Banjević; K., Nastasić; A., **Rošulj, D.**, Arsić, M.:(2019). *Family Business Owner as a Central Figure in Customer Relationship Management*. MDPI Sustainability 2019, Volume 11, Issue 1, 77.
2. Sofijanić; S., Arsić; S., Jovanović; D., Arsić; M., Kalać; S., Ribarić; Z., Kostadinović; D., Peulić, V., **Rošulj, D.**, Fazekas; T., Ljubojević; S., Dimić; S. (2021). *Influence of business-operational performances and company size on CO2 emissions decrease - case of Serbian road transport companies*. MDPI Sustainability 2021, Volume 13, Issue 15, 8176.(M22).
3. Vešović, V.; Jovanović, D.; Arsić, M.; Avramović, Z.; Sofijanić, S.; Đorović, B.; Gospić, N.; Tomović, N.; Milošević, D.; Dobrić, M.; Arsić, S.; Kostadinović, D.; Kalać, S.; Peulić, V.; Fazekas, T.; **Rošulj, D.**; Mitrović, D.M.; Hodžić, J.; Prelević, M.; Andrić, M. Identification of the Right Moment for Motor Vehicle Replacement—

Предавање по позиву са међународног скупа штампано у целини (неопходно позивно писмо) – М31

1. Јовановић, Д., **Рошуљ, Д.**, Настасић, А. Истраживање побољшања квалитета наставног процеса у високошколској установи на основу потреба и очекивања студената као корисника услуге; 8. Међународни научно-стручни скуп Информационе Технологије за е-Образовање; Бања Лука, Република Српска; 2016; ISBN 978-99955-91-96-0.
2. Настасић, А., Баћевић, К., Јовановић, Д., **Рошуљ, Д.** Четврта индустријска револуција: будућност образовања и занимања; 10. Међународни научно-стручни скуп за Информационе Технологије са мултидисциплинарним секцијама; Бања Лука, Република Српска; 2018; ISBN 978-99976-34-33-7.

Саопштење са међународног скупа штампано у целини – М33

1. Јовановић, Д., **Бунчић, Д.**, Логистика и логистичка услуга; Зборник радова 12. Међународне конференције – Управљање квалитетом и поузданошћу, Истраживачки центар DQM, Београд, 2009; ISSN 1451-4966.
2. **Бунчић, Д.**, Могућности примене QFD методе у управљању квалитетом логистичке услуге; Зборник радова 13. Међународне конференције – Управљање квалитетом и поузданошћу, Истраживачки центар DQM, Београд, 2010; ISSN 1451-4966.
3. Јелић, М., **Бунчић, Д.**, Аспекти одржавања у стандардима за системе менаџмента; 9. Међународна конференција „Одржавање и производни инжењеринг – KODIP“, Црна Гора, 2011; ISBN 978-9940-527-17-4.
4. Баћевић, К., Настасић, А., **Рошуљ, Д.**, Оцена испуњености очекивања студената после одређеног циклуса студија, 16. Међународни Симпозиј о квалитети, Квалитета и конкурентност, Опатија, Хрватска, 2015; ISBN 978-953-57036-9-3.
5. Баћевић, К., Гардашевић, Д., Настасић, А., **Рошуљ, Д.**, Ђорђевић, И., Дефинисање приоритета у испуњавању очекивања студената применом факторске анализе, 17. Међународни Симпозиј о квалитети, Квалитета и конкурентност, Задар, Хрватска, 2016; ISBN 978-953-8067-03-07.

6. **Рошуљ, Д.,** Цицварић Костић, С., Властелица, Т. Интерне комуникације: Перспектива система управљања квалитетом; 20. Симпозијум и пројектног менаџмента; Београд, Србија, 2016. ИСБН 978-86-86385-13-0
7. **Рошуљ, Д.,** Баћевић, К., Настасић, А. Ретроспектива промена у захтевима стандарда 9001 у односу на људске ресурсе; 18. Међународни симпозиј о квалитети – Квалитет као стратегија. Хрватско друштво менаџера квалитете, Водице, Хрватска, 2017. ISBN 978-953-8067-08-2.
8. Настасић, А., Јовановић, Д., **Рошуљ, Д.,** Рибарић, Т., Утицај информационих технологија на континуитет пословања високошколских установа; 9. Међународни научно-стручни скуп Информационе Технологије за е-Образовање; Бања Лука, Република Српска; 2017; ISBN 978-99976-34-13-9.
9. **Рошуљ, Д.,** Пејовић, Г. Модел за примену система менаџмента континуитетом пословања у високошколским установама. 16. Међународни симпозијум SymOrg 2018. Златибор. 2018.
10. Настасић, А., Баћевић, К., Гардашевић, Д., **Рошуљ, Д.** Друштвена одговорност у високом образовању; 19. Међународни симпозиј о квалитети – Квалитет као развојни концепт. Хрватско друштво менаџера квалитете, Плитвичка језира, Хрватска, 2018. ISBN 978-953-8067-10-5.
11. **Рошуљ, Д.,** Миладиновић, В., Јовановић, Д.,. Финансијске перформансе: Перспектива система менаџмента квалитетом – теоријска разматрања; 11. Међународни научно-стручни скуп Информационе Технологије за електронско образовање; Бања Лука, Република Српска; 2019; ISBN 978-99976-34-53-5.
12. Баћевић, К., Настасић, А., **Рошуљ, Д.:** "Лидерство у функцији будућности високошколских установа", 11. Међународна научно-стручна конференција из информационих технологија, Бања Лука, 6.-7.12.2019, Зборник радова ISBN, 978-99976-34-53-5, стр.141-147.
http://www.iteo.rs.ba/sites/default/files/ITeO_Zbornik%20radova%202019.pdf

Рад у истакнутом националном часопису– M52

1. **Rošulj, D.,** Petrović, D. Performance Indicators and the Possibility of Application of Balanced Scorecard in Higher Education Institutions. Megatrend revija. Vol. 17 (1) 2020. UDK 33. ISSN 1820-3159.

Саопштење са скупа националног значаја штампано у целини – М63

1. **Бунчић, Д.,** Примена методе узорковања у функцији контроле квалитет; 37. Симпозијум о операционим истраживањима – SYMOPIS; Тара; 2010; ISSN 978-86-335-0299-3.
2. **Бунчић, Д.,** Могућности и потребе акредитације тела која врше сертификацију особа; 12. Научно стручни скуп „Систем калитета услов за успешно пословање и конкурентност“ - Асоцијација за квалитет и стандардизацију Србије; Врњачка Бања; 2010; ISBN 978-89-909341-1-9.
3. **Бунчић, Д.,** Значај обуке интерних проверача за функционисање управљачких механизма система менаџмента квалитетом; I Научно – стручни скуп ПОЛИТЕХНИКА - 2011 У сусрет европским интеграцијам у области квалитета, безбедности, здравља на раду и заштите животне средине, ВШСС Београдска политехника, Београд, 2011; ISBN 978-86-7498-047-7.
4. **Бунчић, Д.,** Примена стандарда SRPS ISO 9004:2009 у побољшавању система менаџмента квалитетом високошколске установе - Унапређење процеса управљања ресурсима; II Научно – стручни скуп ПОЛИТЕХНИКА – 2013 са међународним учешћем Инжењерство и интеграције у области квалитета, безбедности, здравља на раду и заштите животне средине, ВШСС Београдска политехника, Београд, 2013; ISBN 978-86-7498-060-6.
5. **Рошуљ, Д.,** Настасић, А., Приказ резултата истраживања очекивања студената струковних студија у односу на изабрани студијски програм на почетку студија; III Научно – стручни скуп ПОЛИТЕХНИКА – 2015 са међународним учешћем; ВШСС Београдска политехника, Београд, 2015. ISBN 978-86-7498-064-4.
6. Настасић, А., Николић, М., **Рошуљ, Д.,** Марковић, С., Управљање помоћу циљева у високошколској установи; III Научно – стручни скуп ПОЛИТЕХНИКА – 2015 са међународним учешћем; ВШСС Београдска политехника, Београд, 2015. ISBN 978-86-7498-064-4
7. Настасић, А., Николић, М., **Рошуљ, Д.,** Марковић, С., Управљање континуитетом пословања у високошколској установи; III Научно – стручни скуп ПОЛИТЕХНИКА – 2015 са међународним учешћем; ВШСС Београдска политехника, Београд, 2015. ISBN 978-86-7498-064-4.

8. Настасић, А., Николић, М., Баћевић, К., **Рошуљ, Д.**, Значај системског приступа иновацијама; IV Научно – стручни скуп ПОЛИТЕХНИКА – 2017 са међународним учешћем; ВШСС Београдска политехника, Београд, 2017. ISBN 978-86-7498-074-3.
9. **Рошуљ, Д.**, Настасић, А., Улога и значај процесног приступа у управљању организацијама; IV Научно – стручни скуп ПОЛИТЕХНИКА – 2017 са међународним учешћем; ВШСС Београдска политехника, Београд, 2017. ISBN 978-86-7498-074-3.
10. **Рошуљ, Д.**, Пејовић, Г., Настасић, А., Баћевић, К. Улога и значај менаџмента знањем са становишта захтева стандарда серије ISO 9000; V Научно – стручни скуп ПОЛИТЕХНИКА – 2019 са међународним учешћем; ВШСС Београдска политехника, Београд, 2019. ISBN: 978-86-7498-081-1.
11. Настасић, А., Баћевић, К., **Рошуљ, Д.** Допринос ISO стандарда спровођењу циљева одрживог развоја: СДГ 4-Квалитет образовања ; V Научно – стручни скуп ПОЛИТЕХНИКА – 2019 са међународним учешћем; ВШСС Београдска политехника, Београд, 2019. ISBN: 978-86-7498-081-1.
12. Ђурић, Д., Ђурић, Д., **Рошуљ, Д.** Основна обележја конкурентности глобалних организација. VI Научно – стручни скуп ПОЛИТЕХНИКА – 2021 са међународним учешћем; Академија техничких струковних студија Београд. Београд. 2021. ISBN-978-86-7498-087-3.
13. **Рошуљ, Д.**, Петровић, Д., Баћевић, К., Настасић, А., Ђурић, Д. Знање као значајан фактор у процесу управљања променама. VI Научно – стручни скуп ПОЛИТЕХНИКА – 2021 са међународним учешћем; Академија техничких струковних студија Београд. Београд. 2021. ISBN-978-86-7498-087-3.
14. Настасић, А., Баћевић, К., **Рошуљ, Д.** Менаџмент ризиком у условима изазаваним пандемијом Covid-19. VI Научно – стручни скуп ПОЛИТЕХНИКА – 2021 са међународним учешћем; Академија техничких струковних студија Београд. Београд. 2021. ISBN-978-86-7498-087-3.
15. Баћевић, К., Настасић, А., **Рошуљ, Д.** Изазови gig економије за појединце, организације и запослене. VI Научно – стручни скуп ПОЛИТЕХНИКА – 2021 са међународним учешћем; Академија техничких струковних студија Београд. Београд. 2021. ISBN-978-86-7498-087-3.

16. Ђурић, Д., Настасић, А., **Рошуљ, Д.**, Међународна стандардизација у функцији остваривања конкурентских предности компанија, Научно-стручни скуп „Управљање изазовима савременог пословног окружења - Знање - Дигитализација - Иновативност“. 2022. Златибор. ИСБН 978-86-7203-197-3, стр. 6. <http://www.vps.ns.ac.rs/wp-content/uploads/2022/04/ZBORNIK-APSTRAKATA-Visoka-poslovna-skola-NS.pdf>
17. Ђурић, Д., Ђурић, Д., **Рошуљ, Д.**, Анализа конкурентности домаће привреде и квалитета пословања њених предузећа. XXI Научни скуп – Институционалне промене као детерминанта привредног развоја Републике Србије. Економски факултет Универзитета у Крагујевцу. 2022.

Саопштење са скупа националног значаја штампано у изводу – М64

1. **Бунчић, Д.**, Концепција модела успостављања система менаџмента квалитетом у високом образовању; 38. Симпозијум о операционим истраживањима – SYMOPIS; Златибор; 2011.

Ауторизована скрипта

1. Миладиновић, В., **Рошуљ, Д.** Основе комуникације у менаџменту квалитетом. Висока школа струковних студија – Београдска политехника. 2019. Београд.

1.4. Оцена подобности кандидата за рад на предложеној теми

Узимајући у обзир резултате досадашњег образовања, научно-истраживачког рада и професионалног искуства, закључујемо да је кандидат Драгана Рошуљ припремљена и квалификована да самостално ради на предложеној теми докторске дисертације и пружи научне доприносе у тој области. На основу свега наведеног сматрамо да кандидат Драгана Рошуљ поседује потребно знање и искуство за израду докторске дисертације на тему **„Концепт стратешког управљања малим и средњим предузећима заснован на процесима менаџмента знањем“**

2. Проблем, предмет и циљеви истраживања

2.1. Проблем истраживања

На основу истраживања литературе може се закључити да менаџмент знањем има велики значај за мала и средња предузећа (МСП), али да је његова примена посебно у

процесима стратешког управљања у МСП и даље веома ниска. Међу истраживачким радовима мали је број емпиријских студија, заснованих на научним методама, које указују на могуће начине и предности практичне примене менаџмента знањем у МСП и интегрисање у стратешке процесе. Најчешће су то студије теоријског карактера са закључцима да је посвећеност менаџменту знањем у МСП на веома ниском нивоу, што из разлога недовољно препознатих предности примене менаџмента знањем, а што због недостатка ресурса.

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

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

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

Због свог препознатог значаја, описаног у доступној литератури, менаџмент знањем, заузима значајно место у стратешком управљању успешних светских организација. Међутим, када су у питању МСП, посебно у мање развијеним земљама, ретки су случајеви системског приступа менаџменту знањем у МСП као и његове примене у стратешком управљању МСП. То је, углавном, описано у литератури, али нису истражени узроци таквог приступа у МСП и могућности одговарајућег укључивања менаџмента знањем у стратешко управљање МСП, што је препознато и као недовољно истражен проблем.

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

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

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

Први део: Стратешко управљање у МСП

1. На који начин је уређен процес стратешког управљања у МСП?
2. Колики је степен посвећености руководства процесу стратешког управљања?
3. Каква је структура и садржај процеса стратешког управљања у МСП у пракси?
4. Да ли су подједнако заступљене све фазе процеса стратешког управљања у МСП?
5. Који се алати користе у МСП током процеса дефинисања, избора и примене стратегија?

Други део: Менаџмент знањем у МСП

6. У којој мери руководство МСП познаје процес менаџмента знањем?
7. Какав је приступ власника или највишег менаџмента управљању знањем и да ли препознају његов значај?
8. Каква је пракса управљања знањем у МСП у Србији?
9. Да ли руководство МСП препознаје користи од примене менаџмента знањем за пословање предузећа?

Трећи део: Повезаност стратешког управљања и менаџмента знањем у МСП

10. Да ли постоји повезаност између примене концепта менаџмента знањем и стратешког управљања МСП, и ако постоји каква је?
11. Да ли је могуће развити концепт управљања МСП заснован на процесима менаџмента знањем на основу утврђених зависности?
12. Да ли се примена предложеног концепта разликује у зависности од врсте МСП?

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

2.2. Предмет истраживања

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

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

У новије време, знање је у научним и стручним публикацијама препознато као најзначајнији стратешки ресурс (Alhamoudi 2010, Sanghani 2009, Shujahat, et al. 2017). Све више се указује на значај повезивања менаџмента знања, стратегије менаџмента знањем и пословне стратегије (Pour, et al 2019; Bolisani и Bratianu 2017; Dayan, et al. 2017; Yang и Ying 2015; Heisig 2014; Azyabi, et.al 2012; Ansari, et al. 2009; Snyman и Kruger 2004; Мероњо et al. 2004). Такође, поједини аутори предлажу интегрисање знања у стратешке процесе организације (Ahmed и Elhag 2017; Ahmad и Idris 2008; Chinowsky и Carrillo 2008; Godinho da Costa и Carvalho Rezende 2018).

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

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

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

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

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

Samir (2020) у свом раду наводи да су различита истраживања доступна на тему ефеката управљања знањем на управљање пословним процесима, али да је мало емпиријских истраживања о спровођењу праксе управљања знањем у МСП у земљама у развоју. Аутор истражује утицај менаџмента знањем - кроз три процеса: стицање,

дељење и примену знања на иновативност, задовољство корисника и конкурентску предност. На крају, закључује да МСП морају да се усредсреде на управљање знањем у циљу постизања бољих перформанси организације. Такође, наводи да је потребно спровести додатна истраживања у циљу утврђивања утицаја осталих процеса менаџмента знањем на поменуте перформансе МСП.

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

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

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

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

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

Beijerse (2000) наводи да у МСП једва постоји нека систематска политика управљања знањем на стратешком нивоу. Аутор закључује да не постоји експлицитна политика која је усмерена на стратешко управљање знањем у 12 анализираних компанија. Генерално, никакви циљеви у погледу праћења расположивог и неопходног знања,

развоја, стицања, дељења, коришћења или вредновања знања нису укључени у стратегију компаније, ако је стратегија уопште и формулисана.

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

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

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

2.3. Циљеви истраживања

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

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

- анализира процес стратешког управљања у малим и средњим предузећима и утврди степен развијености стратешког управљања у МСП,
- уоче евентуални пропусти и сагледају могућности за побољшавање постојећег стања и начина рада у МСП,

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

Научни циљ истраживања је, да се изврши научна дескрипција утицаја менаџмента знањем у функцији унапређења стратешког управљања у малим и средњим предузећима, као и да се развије одговарајући концепт који ће омогућити МСП да боље искористе знање и побољшају стратешко управљање.

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

3. Опис садржаја (структуре по поглављима) дисертације

На изради докторске дисертације биће прикупљена, анализирана и систематизована доступна литературе из области менаџмента знањем и стратешког управљања у малим и средњим предузећима. На почетку, истраживање ће бити превасходно експлоративно. Засниваће се на сакупљању и проучавању доступне литературе, њеној анализи и систематизовању, све са циљем да се прикаже и докаже значај менаџмента знањем у процесу стратешког управљања у МСП, као и оправданост и корисност развоја концепта стратешког управљања МСП заснованог на менаџменту знањем. У оквиру истраживања биће анализиран процес стратешког управљања, а посебно ће бити анализирана његова примена у МСП. Такође, у оквиру истраживања биће обухваћени и модели стратешког управљања. Детаљно ће бити анализирани специфичности менаџмента знањем и његова примена у малим и средњим предузећима. Анализом ће у одређеној мери бити обухваћени и фактори који утичу на примену менаџмента знањем

у МСП, као и користи које МСП остварују применом менаџмента знањем. Такође, биће анализирана литература на тему разлика између великих организација и МСП, у погледу менаџмента знањем. У процесу израде докторске дисертације биће обухваћене карактеристике и специфичности управљања у МСП, као и повезаност процеса менаџмента знањем и стратегије у МСП, тј. предности и могућности усклађивања стратегије пословања и менаџмента знањем у МСП.

План истраживања

На изради докторске дисертације планиране су следеће активности:

- Фаза 1 – Прикупљање, систематизација и анализа релевантне литературе из области менаџмента знањем и стратешког управљања, са посебним освртом на примену ових процеса у МСП.
- Фаза 2 - Синтеза сазнања на основу резултата досадашњих истраживања.
- Фаза 3 - Спровођење емпиријског истраживања (прикупљање података) кроз интервјуе и анкетирање.
- Фаза 4 - Анализа резултата добијених из емпиријске студије.
- Фаза 5 - Израда текста докторске дисертације.
- Фаза 6 - Публиковање резултата истраживања.

Структура докторске дисертације:

1. Увод
2. Методологија истраживања
 - 2.1. Проблем истраживања
 - 2.2. Предмет истраживања
 - 2.3. Циљеви истраживања
 - 2.4. Хипотезе истраживања
 - 2.5. Методе истраживања
 - 2.6. Очекивани допринос докторске дисертације
3. Стратешки менаџмент
 - 3.1. Појам стратешког управљања
 - 3.2. Фазе стратешког управљања
 - 3.3. Модели стратешког управљања
4. Менаџмент знањем
 - 4.1. Појам и подела знања
 - 4.2. Подаци, информације и знање
 - 4.3. Појам менаџмента знањем
 - 4.4. Модели менаџмента знањем
 - 4.7. Повезаност стратегије менаџмента знањем и пословне стратегије
5. Мала и средња предузећа
 - 5.1. Појам малих и средњих предузећа (МСП)

- 5.2. Карактеристике МСП
- 6. Специфичности управљања у МСП
 - 6.1 Стратешко управљање у МСП
 - 6.2 Модели стратешког управљања у МСП
 - 6.3 Менаџмент знањем у малим и средњим предузећима - специфичности и препоруке
 - 6.4 Сличности и разлике МСП и великих предузећа у погледу менаџмента знањем
- 7. Резултати истраживања
 - 7.1. Анализа и обрада података
 - 7.2. Интерпретација и анализа резултата истраживања
 - 7.3. Синтеза налаза и препоруке за даља истраживања
- 8. Предлог концепта стратешког управљања малим и средњим предузећима заснован на процесима менаџмента знањем
- 9. Закључна разматрања
- 10. Литература

4. Полазне хипотезе

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

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

Посебне хипотезе које ће бити тестиране у истраживању су:

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

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

X3: Задржавање и дељење знања као процеси менаџмента знањем су најкритичнији за МСП.

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

5. Научне методе истраживања

Методе истраживања које ће се примењивати за потребе израде дисертације су следеће:

- прикупљања и анализа доступних садржаја кроз теоријски преглед литературе на тему менаџмента знањем, посебно менаџмента знањем у МСП,

- прикупљање и анализа доступних садржаја који се односи на добру праксу и препоруке у погледу менаџмента знањем у организацијама,
- дескриптивна анализа,
- методе анализе и синтезе,
- компаративна метода,
- методе индукције и дедукције.

У емпиријском делу, за потребе израде докторске дисертације примењиваће се:

- методе испитивања (интервју и анкета),
- дескриптивна статистика за анализу података,
- методе статистичког учења.

Подаци ће бити обрађени у статистичком софтверском пакету Stata.

6. Очекивани научни допринос

Главни допринос који ће проистећи из истраживања огледа се у дефинисању и јаснијем сагледавању утицаја и значаја менаџмента знањем у стратешком управљању МСП. С обзиром на недовољну истраженост овог феномена, на нашим просторима, основни допринос огледа се и у успостављеним везама између одређених процеса менаџмента знањем и процеса стратешког управљања МСП.

У методолошком смислу рад ће бити обележен развојем одговарајућег концептуалног оквира у коме су процеси менаџмента знањем стављене у службу стратешких процеса у МСП. Одређени допринос огледаће се и у операционализацији којом ће се потврдити валидност и поузданост индикатора примењених у мерењу истраживачких феномена.

Очекивани научни доприноси су:

- Систематизација, проширивање и продубљивање знања у области стратешког управљања у МСП и његовом повезивању са менаџментом знањем;
- Развој концепта стратешког управљања МСП заснованог на менаџменту знањем;
- Дефинисање процеса менаџмента знањем који имају утицај на стратешко управљање МСП;
- Дефинисање праваца будућих истраживања на тему МСП, на основу дефинисаних темља.

Очекивани стручни доприноси огледају се у:

- Унапређењу процеса стратешког управљања у МСП његовим повезивањем са процесима менаџмента знањем,
- Могућности примене развијеног концепта у МСП.

Очекивани друштвени доприноси огледају се у:

- Подстицању стратешког управљања у МСП у земљама у развоју као што је Србија;
- Подизању општег нивоа схватања и перцепије менаџмента знањем у МСП у контексту стратешког управљања, у реалној примени.

7. Литература

- [1] Azyabi, N., Fisher, J., Tanner, K. and Gao, S. (2012). The relationship between knowledge management strategic orientation and business strategic orientation among SMEs. 23rd Australasian Conference on Information Systems, KM and Strategic Orientation, Geelong.
- [2] Alavi, M., Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues, MIS Quarterly, 25(1), 107-136.
- [3] Alvarez, S. A., Busenitz, L.W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. Journal of Management. Vol. 27. pp. 755–775.
- [4] Alhamoudi, S.A.(2010). Strategic Knowledge Management System In Public Sector in Saudi Arabia: An adaptation of the Balanced Scorecard. Business School - Department of Strategy and Business Systems (SBS). University of Portsmouth.
- [5] Ansari, P., Tehraninasr, A., Murugesan. S. (2009). Knowledge Management in Small and Medium Enterprises. Conference: 4th International Conference on e-Commerce with focus on Developing Countries At: Kuala Lumpur, Malaysia.
- [6] Anand, A., Singh, M.D. (2011). Understanding Knowledge Management: a literature review. International Journal of Engineering Science and Technology. Vol. 3 No. 2. ISSN : 0975-5462.
- [7] Alyoubi, A. B. (2015). Decision support system and knowledge-based strategic management. Procedia Computer Science. Vol. 65. pp. 278 – 284.

- [8] Alawneg, A.A., Abuali, A., Almarabeh, T.Y. (2009). The Role of Knowledge Management in Enhancing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). Communications of the IBIMA Volume 10, 2009 ISSN: 1943-7765
- [9] Atefeh Anbary, Linh Nguyen (2017). Knowledge retention in Vietnam-based Management Consulting SMEs. Dalarna University. Thesis.
- [10] Ahmed, A., Elhag, M. (2017). SMART KM model The integrated knowledge management framework for organisational excellence. World Journal of Science, Technology and Sustainable Development. Vol. 14 No. 2/3. pp. 172-193. DOI 10.1108/WJSTSD-01-2017-0001
- [11] Ahmad, R., Idris, M.T.M. (2008). Managing Knowledge Management Through Strategic Management Perspectives. Innovation and Knowledge Management in Business Globalization: Theory & Practice https://www.researchgate.net/publication/45183338_Managing_Knowledge_Management_Through_Strategic_Management_Perspectives
- [12] Ackoff, R. From data to wisdom. Journal of Applied Systems Analysis 16. (1989). pp. 3–9.
- [13] Acharya, A., Mishra, B. (2016). Exploring the relationship between organizational structure and knowledge retention: a study of the Indian infrastructure consulting sector. Journal of Knowledge Management. Vol. 21. No. 4. pp. 961-985.
- [14] Bagnoli, C., Giashetti, C. (2015). Aligning Knowledge Strategy and Competitive Strategy in Small Firms. Journal of Business Economics and Management. Vol.16 (3). pp. 571–598.
- [15] Bairi, J., Murali Manohar, B. and Kundu, K. (2011). A study of integrated KM in IT support services companies, VINE. Vol. 41. No. 3. pp. 232-251.
- [16] Becerra-Fernandez, I., Sabherwal, R. (2001). Organizational knowledge management: a contingency perspective. Journal of Management Information Systems, 18(1), 23-55.
- [17] Becerra-Fernandez, I., Gonzalez, A.J. & Sabherwal, R. (2004). Knowledge management: Challenges. Solutions, and Technologies, Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall
- [18] Beijerse, R.P. (2000). Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs. Journal of Knowledge Management, 4(2), pp. 162–179

- [19] Beesley, L.G.A., Cooper, C. (2008). Defining knowledge management (KM) activities: towards consensus, *Journal of Knowledge Management*. Vol.12. No.3. pp. 48-62. DOI 10.1108/13673270810875859.
- [20] Bessick, J., Naicker, V. (2013). Barriers to tacit knowledge retention: An understanding of the perceptions of the knowledge management of people inside and outside the organisation, *SA Journal of Information Management*. Vol.15. No.2.
- [21] Bloodgood, J. M., Salisbury, W. D. (2001). Understanding the influence of organizational change strategies on information technology and knowledge management strategies, *Decision Support Systems*, Vol.31., pp. 55–69.
- [22] Bolisani, E., Bratianu, C. (2017). Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics, *Journal of Knowledge Management*. Vol. 21 Issue: 2. pp.233-253. doi: 10.1108/JKM-02-2016-0071.
- [23] Бобрек, М., Ивановић, М. (2017). Управљање знањем у систему квалитета. Машински факултета – Универзитет у Бањој Луци. Бања Лука.
- [24] Bollinger, A.S. Smith, R.D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 Issue: 1, pp.8-18, <https://doi.org/10.1108/13673270110384365>.
- [25] Bozbura, F.T. (2007). Knowledge management practices in Turkish SMEs. *Journal of Enterprise Information Management* Vol. 20. No. 2. pp. 209-221.
- [26] Bukowitz, W. R. and Williams, R. L. (1999) *The knowledge management fieldbook*, Great Britain: Financial Times Prentice Hall.
- [27] Vorobyov, A. D., Pozdeev, P. V., Kruglova, N. V., Nogovitsyna, O. S., Tokareva, P.V. (2019). A Unified Methodology of Strategic Management and Knowledge Management Model. *TEM JOURNAL - Technology, Education, Management, Informatics*. Vol. 8, Issue 2, pp. 554-563, ISSN 2217-8309. DOI: 10.18421/TEM82-31.
- [28] Wee, J. C.N., Chua, A. Y.K. (2013). The peculiarities of knowledge management processes in SMEs: the case of Singapore. *Journal of Knowledge Management* Vol. 17 No. 6. pp. 958-972.
- [29] Wigg, K. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking: How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge* / K.M. Wiig. Schema Press, Ltd.



УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА

- [30] Wikström, E., Eriksson, E., Karamehmedovic, L., Liff, R. (2018). Knowledge retention and age management – senior employees' experiences in a Swedish multinational company. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 22. No. 7. pp. 1510-1526.
- [31] Wisnu, D., Hidayanto, A.N., Alfina, I. (2014). The Impact of Knowledge Management Strategy on Indonesian MSMEs' Innovation and Performance. Conference: International Conference on Technology Innovation and Industrial Management (TIIM) 2014At: Seoul, South Korea
https://www.researchgate.net/publication/273205061_Knowledge_Management_Strategy_and_Its_Impact_to_Innovation_and_Performance_of_Micro_Small_and_Medium_Enterprises_in_Indonesia
- [32] Wong, K.Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 05, No.3. pp. 261-279.
- [33] Wong, K.Y., Aspinwall, E. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment, *Journal of Knowledge Management*. Vol.8. No.3. pp. 44-61.
- [34] Wu, C.Y., Chen, Y.Y., Fang, W.H., Sung, S.F. (2015). The Knowledge Management Strategic Alignment Model (KMSAM): A Holistic Perspective. *International Journal of Engineering and Technical Research*. Vol.3. Issue 10. ISSN: 2321-0869.
- [35] Godinho da Costa, R.G., Carvalho Rezende, J.F. (2018). Strategic alignment of knowledge management and value creation: implications on to an oil and gas corporation. *RAUSP Management Journal*. Vol. 53. pp. 241–252.
- [36] Gomezelj Omerzel, D., Antončič, B. and Ruzzier, M. (2011). Developing and testing a multi-dimensional knowledge management model on Slovenian SMEs, *Baltic Journal of Management*, Vol. 6 No. 2, pp. 179-204. <https://doi.org/10.1108/17465261111131802> (приступљено 15.08.2022.)
- [37] Gourova, E., Todorova, Y., Dragomirova, M. (2014). Knowledge Management Strategy for SME. Conference: 18th EuroPLoP 2013 At: Irsee, Germany.
- [38] Gourova, E. (2010). Knowledge management strategy for Small and Medium Enterprises. Conference: IEEE-AM ACS At: Malta Volume: pp. 639-648.
- [39] Gross, D., Bredehorst, B., Ulrich, D. (2016). Organizational knowledge. Pumacy Technologies AG. Berline.
- [40] Greco, J., Sosa, E. *Epistemologija – Vodič u teorije znanja*, Naklada Jesenski i Turk, ISBN 953-222-184-0, Zagreb. (2004). pp 2-7.

- [41] Davenport, T., Prusak, L. Working Knowledge. Harvard Business School Press: Boston, MA. (1998). pp 4-5, 2-3, 6. (<https://www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/-/1578513014/bigdogsbowlofbis/>) pristupljeno 17.05.2019.)).
- [42] Dalkir, K. (2005). Knowledge Management in Theory and Practice. Linacre House, Jordan Hill, Oxford. ISBN: 0-7506-7864-X.
- [43] Daud, S. (2012). Knowledge management processes in SMES and large firms: A comparative evaluation, African Journal of Business Management Vol. 6. No.11. pp. 4223-4233. DOI: 10.5897/AJBM11.2486. ISSN 1993-8233.
- [44] Dayan, R., Heisig, P., Matos F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. Journal of Knowledge Management. Vol. 21. No. 2. pp.308-329.
- [45] Desouza, K. C., Awazu, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: five peculiarities, Journal of Knowledge Management. Vol. 10. No. 1 pp. 32-43. ISSN 1367-3270. DOI 10.1108/13673270610650085.
- [46] Delong, D.W. (2004). Lost Knowledge: Confronting the Threat of An Aging Workforce, Oxford University Press, Oxford.
- [47] Diakoulakis, I.E., Georgopoulos, B.N., Koulouriotis, E.D., Emiris, M.D. (2004). Towards a holistic knowledge management model. Journal of Knowledge Management. Vol. 8 No.1.
- [48] Doan, Q.M., Rosenthal-Sabroux, C., Grundstein M. (2011). A Reference Model for Knowledge Retention with in Small and Medium Sized Enterprises. In Proceedings of the International Conference on Knowledge Management and Information Sharing (KMIS-2011), pp. 306-311 ISBN: 978-989-8425-81-2. DOI: 10.5220/0003632003060311.
- [49] Dotskika, F., Patrick, K. (2013). Collaborative KM for SMEs: a framework evaluation study. Information Technology & People Vol. 26 No. 4. pp. 368-382.
- [50] Durst, S., Edvardsson, I.R. (2012). Knowledge management in SMEs: a literature review. Journal of Knowledge Management. Vol. 16. No. 6. pp. 879-903.
- [51] Durst, S., Lindvall, B. and Bruns, G. (2020). Knowledge risk management in the public sector: insights into a Swedish municipality. Journal of Knowledge Management. Vol. 24. pp. 717-735.

- [52] Европска повеља о малим предузећима <https://vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/mper/OM/upravorg/rstmt/storg/Documents/Povelja%20o%20MS P.pdf> (приступљено 01.07.2022).
- [53] Egbu, C. O., Hari, S., Renukappa, S.H. (2005). Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices. *Structural Survey*. Vol. 23 No. 1, pp. 7-2. DOI 10.1108/02630800510586871.
- [54] Eze, U.C., Goh, G. G. G., Goh, C. Y., Tan, T.L. (2013). Perspectives of SMEs on knowledge sharing. *VINE: The journal of information and knowledge management systems*. Vol. 43. No. 2. pp. 210-236.
- [55] Elezi, E., Bamber, C. (2018). A Guiding Conceptual Framework for Individualized Knowledge Management Model Building. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. Vol.6. No.3. pp.343-369. doi: 10.25019/MDKE/6.3.01.
- [56] Ensslin, L., Mussi, C.C., Ensslin, S.R., Dutra, A., Pereira, L., Fontana, B. (2020). Organizational knowledge retention management using a constructivist multi-criteria model. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 24. No. 5. pp. 985-1004.
- [57] Evans M, Dalkir K and Bidian C. A Holistic View of the Knowledge Life Cycle: The Knowledge Management Cycle (KMC) Model *The Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 12. Issue 2. pp85-97.
- [58] Закон о рачуноводству, Сл. гласник РС ", бр. 73/2019 і 44/2021.
- [59] Завод за интелектуалну својину Републике Србије: <https://www.zis.gov.rs/edukativno-informativni-centar/mala-i-srednja-preduzeca/> (приступљено 01.07.2022).
- [60] Ивановић, М. (2019). Како побољшати квалитет менаџмента – Приручник за обуку. StandardCert. Београд.
- [61] Јовановић, П. (2009). Менаџмент - теорија и пракса (6th ed.). Удружење за управљање пројектима Србије: YUPMA. Београд.
- [62] Yang, J., Ying, L. (2015). A Study on the Effests of Knowledge Management on Innovation Strategies. *Acta Oeconomica*, Vol. 65 (S2), pp. 159–171. DOI: 10.1556/032.65.2015.S2.12
- [63] Yiu, M.Y.R., Sankatb, K.C. Pun, K.F. (2013). In Search of the Knowledge Management Practices in Organisations: A Review. *The West Indian Journal of Engineering*. Vol.35. No.2. pp.103-116.

- [64] Kanapeckiene, L., Kaklauskas, A. Zavadskas, E.K., Seniut, M. (2010). Integrated knowledge management model and system for construction projects. *Engineering Applications of Artificial Intelligence* 23. pp. 1200–1215.
- [65] Kaziliūnas, A. The Knowledge Management Process for Implementing Quality Improvement Programs. *Informacijos Mokslai*. 62. ISSN 1392-0561. (2012). pp 106
- [66] Kucza, T. (2001). Knowledge Management Process Model. Technical Research Centre of Findladn. ESPOO 2001.
- [67] Levallet. N., Chan, E. Y. (2018). Organizational knowledge retention and knowledge loss. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 23. No. pp. 176-199.
- [68] Levy, M. (2011). Knowledge retention: minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 15. No. 4. pp. 582-600.
- [69] Levy, M., Loebbecke, C. and Powell, P. (2003). SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information system. *European Journal of Information System*. Vol. 12, pp. 3-17.
- [70] Lefebvre, M., Antonova, A., Gourova, E. (2007). Difficulties for Introduction of Knowledge Management in Small and Medium Enterprises in Europe. Conference: 8th ECKM 2007At: Barcelona, SpainVolume: 2, pp. 562-566
https://www.researchgate.net/publication/264108745_Difficulties_for_introduction_of_Knowledge_Management_in_Small_and_Medium_Enterprises_in_Europe
- [71] Liebowitz, J. (2009). Knowledge Retention: Strategies and Solutions, CRC Press.
- [72] Lin, H.F. (2014). Contextual factors affecting knowledge management diffusion in SMEs. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 114. No. 9. pp. 1415-1437
- [73] López-Nicolás, C., Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*. Vol.31. 502–509.
- [74] Marques Júnior, E., Gobbo, J.A., Fukunaga, F., Cerchione, R. and Centobelli, P. (2020). Use of knowledge management systems: analysis of the strategies of Brazilian small and medium enterprises, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 No. 2, pp. 369-394.
<https://doi.org/10.1108/JKM-06-2019-0334>.
- [75] Martins, E.C., Meyer, H.W. (2012). Organizational and behavioral factors that influence knowledge retention. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 16. pp. 77-96.

- [76] Massaro, M., Handley, K., Bagnoli, C., Dumay, J. (2016). Knowledge management in small and medium enterprises: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 20. No. 2. pp. 258-291.
- [77] Meroño, A., López, C., Sabater, R. (2004). KM Strategy and Instruments Alignment Helping SMEs to Choose. https://www.researchgate.net/publication/229039493_KM_STRATEGY_AND_INSTRUMENTS_ALIGNMENT_HELPING_SMEs_TO_CHOOSE (приступљено 13.05.2021.)
- [78] Milosavljević G, (2008). *Trening i razvoj* 1. izd, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
- [79] Migdadi, M. (2008). Knowledge management enablers and outcomes in the small-and-medium sized enterprises. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 109. No. 6. pp. 840-858.
- [80] Министарство привреде Републике Србије: <https://www.privreda.gov.rs/lat/aktuelno/vesti-i-saopstenja/prva-sednica-saveta-za-mala-i-srednja-preduzeca-preduzetnistvo-i> (приступљено 01.06.2022).
- [81] Министарство привреде Републике Србије: <https://www.privreda.gov.rs/lat/dokumenta/propisi/strategije/aktivnosti-u-postupku-izrade-strategije-mspp-2023-2027-godine> (приступљено 01.06.2022).
- [82] Министарство привреде Републике Србије: <https://www.privreda.gov.rs/lat/aktuelno/vesti-i-saopstenja/cosme-program-evropske-unije-za-preduzeca-i-mala-i-srednja-preduzeca> (приступљено 01.06.2022).
- [83] Министарство привреде Републике Србије: <https://www.privreda.gov.rs/lat/ministarstvo/organizaciona-struktura/sektor-za-razvoj-malih-i-srednjih-preduzeca-i-preduzetnistva> (приступљено 01.06.2022).
- [84] Montequín, V. R., Fernández, F.O., Cabal, V. A., Gutierrez, N.R. (2006). An integrated framework for intellectual capital measurement and knowledge management implementation in small and medium-sized enterprises. *Journal of Information Science*. Vol. 32. No.6. pp. 525–538.
- [85] Moster, J.C., Snyman, M.M.M. (2007). Knowledge management framework for the development of an effective knowledge management strategy. *South African Journal of Information Management*. Vol. 9(2).

- [86] Mohajan, H. K. (2016). A Comprehensive Analysis of Knowledge Management Cycles. *Journal of Environmental Treatment Techniques*. Vol. 4, Issue 4, pp. 121-129.
- [87] McAdam, R., Reid, R. (2001). SME and large organisation perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts. *Journal of Knowledge Management*. Vol.5. No. 3. pp. 231-241.
- [88] Naik, A.H., Chandran, M. (2017). Knowledge Management as an important tool in Organizational Management: A Review of Literature. *International Research Journal of Management Science & Technology*. Vol. 8. No. 10. pp. 69-81.
- [89] Ngha, R., Wong, K. Y. (2019). Linking knowledge management to competitive strategies of knowledge-based SMEs. *The Bottom Line*. Vol. 33 No. 1. pp. 42-59.
- [90] Николић, М., Стошковић, М. (2011). Место и улога малих и средњих предузећа и предузетника у развојним стратегијама ЕУ и Србије. *Економски видови*. 16(3). стр. 529-545.
- [91] Nikabadi, M. S. Hakaki, A. (2019). Mutual Relationship Between Supply Chain, Business Strategy, and Knowledge Management in Supply. In book: *Dynamic Perspectives on Globalization and Sustainable Business in Asia*, pp.301-327. https://www.researchgate.net/publication/336253028_Mutual_Relationship_Between_Supply_Chain_Business_Strategy_and_Knowledge_Management_in_Supply_Chain (приступљено 17.08.2021.).
- [92] Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizationl Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- [93] Nonaka, I., Takeuchi, K. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- [94] Nunes, M. B., Annansingh, F., Eaglestone, B., Wakefield, R. (2006). Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs. *Journal of Documentation*, 62(1), 101–119.
- [95] Polas, M.R.H., Tabash, M.I., Bhattacharjee, A., Davila, G.A. (2021). Knowledge management practices and green innovation in SMES: the role of environmental awareness towards environmental sustainability. *International Journal of Organizational Analysis*. doi: 10.1108/IJOA-03-2021-2671.

- [96] Pours, M. J., Asarian, M. (2019). Strategic orientations, knowledge management (KM) and business performance: An exploratory study in SMEs using clustering analysis, *Kybernetes*, Vol. 48 No. 9, pp. 1942-1964.
- [97] Pour, J.M., Matin, H.Z., Yazdani, H.R., Zadeh, Z.K. (2019). A comprehensive investigation of the critical factors influencing knowledge management strategic alignment. *Knowledge Management & E-Learning*, 11(2), pp. 215-232. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2019.11.011>
- [98] Привредна комора Србије: <https://pks.rs/vesti/kako-podrzati-mala-i-srednja-preduzeca-u-21veku-1687> (приступљено 01.07.2022).
- [99] Rastogi, P.N. (2000). Knowledge management and intellectual capital – the new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*. 19(1). 39-49.
- [100] Russ, M., Jones, J.K., Fineman, R. (2006). Toward a taxonomy of knowledge-based strategies: early findings. *Int. J. Knowledge and Learning*, Vol. 2. Nos. 1/2.
- [101] Salojärvi, S., Furu, P., Sveiby, Karl.E. (2005). Knowledge management and growth in Finnish SMEs. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 9. No. 2. pp. 103-122.
- [102] Sydanmaanlakka, P. (2002). *An Intelligent Organization: Performance, Competence and Knowledge Management*. Oxford: Capstone. стр. 134.
- [103] Samir, M. (2020) The Impact of Knowledge Management on SMEs Performance in Egypt. *Open Access Library Journal* , 7: e6445. <https://doi.org/10.4236/oalib.1106445>
- [104] Sanghani, P. (2009). Knowledge Management Implementation: Holistic Framework Based on Indian Study. *Pacific Asia Conference on Information Systems - PACIS 2009 Proceedings*. 69. <https://aisel.aisnet.org/pacis2009/69/> (приступљено 15.06.2022.)
- [105] Santos, D.E., Takahashi, A.R. (2013). Strategic process and organizational knowledge: Towards a pattern of strategic knowledge management. *Tourism & Management Studies*. Vol. 9, Issue 1. pp. 64-71.
- [106] Sengi, M.P. (2003). Пета дисциплина. Адижес МЦ, Нови Сад. ИСБН 86-7668004-3.
- [107] Snyman, R., Kruger, C.J. (2004). The interdependency between strategic management and strategic knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 No. 1. pp. 5-19.
- [108] SRPS ISO 30400:2019, Менаџмента људских ресурса — Речник; Институт за стандардизацију Србије. (2019). Београд.

- [109] SRPS ISO 9001:2015; Системи менаџмента квалитетом — Захтеви, Институт за стандардизацију Србије. (2015). Београд.
- [110] SRPS ISO 9004:2018; Менаџмент квалитетом - Квалитет организације - Упутство за постизање одрживог успеха. Институт за стандардизацију Србије. (2019). Београд.
- [111] SRPS ISO 30401:2019, Системи менаџмента знања — Захтеви; Институт за стандардизацију Србије. (2019). Београд.
- [112] Стратегија развоја интелектуалне својине за период од 2018. до 2022 ("Сл. гласник РС", бр. 78/2018
- [113] Sundiman, D. (2018). The Effect of Knowledge Management on the Strategic Management Process Mediated by Competitive Intelligence in the Small Business Company. *Journal Manajemen Dan Kewirausahaan*. Vol. 20. No. 2. pp 105-115.
- [114] Sun, S.Y., Chen. Y.Y. (2008). Consolidating the strategic alignment model in knowledge management. *Int. J. Innovation and Learning*, Vol. 5. No. 1.
- [115] Sheehan, N.T., Vaidyanathan, G. and Kalagnanam, S. (2005). Value creation logics and the choice of management control systems. *Qualitative Research in Accounting & Management*. Vol. 2 No. 1. pp. 1-28.
- [116] Shrafat, F.D. (2017). Examining the factors influencing knowledge management system (KMS) adoption in small and medium enterprises SMEs. *Business Process Management Journal* Vol. 24. No. 1. pp. 234-265.
- [117] Shujahat, M., Hussain, S., Javed, S., Imran M. M., Thurasamy, R., Ali, J. (2017). Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence: A review approach. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 47 Issue: 1, pp.55-93, doi: 10.1108/VJIKMS-06-2016-0035.
- [118] Scurutu, E., Neamtu, D. (2015). The Need of Using Knowledge Management Strategy in Modern Business Organizations. *The USV Annals of Economics and Public Administration*. Vol. 15. Issue 2(22). pp. 157-165.
- [119] Tiwana, A. (2000). *The knowledge management toolkit*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [120] Tien, S.W., Wang, M.L., Chung, Y.C., Tsai, S.H., Lee, S.Y. (2006). A Study of Constructing Knowledge Management for Taiwans Small and Medium-sized Enterprises by Successful Factors. *International Journal of Quality Innovation*. Vol. 7. No. 1.

- [121] Todericiu, R., Boanta, A. (2019). Knowledge Retention within Small and Medium-Sized Enterprises. *Studies in Business and Economics* no. 14(3). doi: 10.2478/sbe-2019-0056
- [122] Toffler, A. (1991). *Power Shift. Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century*. Banta Books. ISBN 0-553-29215-3. pp 43.
- [123] Tseole, T., Marutha, N.S. (2021). A framework for knowledge retention to support business continuity in the cross-border mergers of the telecommunications industry in Lesotho. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. doi: 10.1108/VJIKMS-04-2021-0065.
- [124] Tsoukas H., Vladimirou, E. What is Organizational Knowledge, *Journal of Management Studies*. Vol. 38. No. 7. (2001). pp 975.
- [125] Tsai, A. (2012). An empirical model of four processes for sharing organisational knowledge. *Online Information Review*. Vol. 38. No. 2. pp. 305-320
- [126] The new SME definition User guide and model declaration, European Commission. <https://www.eusmecentre.org.cn/sites/default/files/files/news/SME%20Definition.pdf> (приступљено 01.07.2022).
- [127] Ullah Khan Sumbal, M.S. (2021). Knowledge retention in oil and gas industry – the case of contract workforce. *Kybernetes*. doi.10.1108/K-06-2021-0458. <https://www.emerald.com/insight/0368-492X.htm>
- [128] Upadhyay, P., Kundu, A. (2019). Linkage between business sustainability and tacit knowledge management in MSMEs - A case-based study. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. Vol. 50. No. 3. pp. 477-494.
- [129] Farooq, R. (2021). Employee exit and its relationship with multidimensional knowledge retention: the moderating role of organizational structure. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. doi: 10.1108/VJIKMS-06-2021-0093.
- [130] Ferraresi, A.A., Quandt, C.O., dos Santos, S. A., Frega, J.R. (2012). Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 16. No. 5. pp. 688-701.
- [131] Ha, S. T., Lo, M. C. (2018). An empirical examination of knowledge management and organisational performance among Malaysian manufacturing SMEs. *Int. J. Business Innovation and Research*, Vol. 17. No. 1.

- [132] Handžić, M. (2006). Knowledge Management in SMEs - Practical guidelines. CACCI Journal, Vol. 1.
- [133] Haslinda, A., Sarinah, A. (2009). A Review of Knowledge Management Models. The Journal of International Social Research. Volume 2/9.
- [134] Hasnanin, S.S. (2015). Organisational Knowledge: The Panacea to NGO-operations. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 195. pp. 199.
- [135] Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. Journal of Knowledge Management. Vol. 13. No.4.
- [136] Heisig, P. (2014), “Knowledge management – advancements and future research needs – results from the global knowledge research network study”, British Academy of Management (BAM) Conference, Belfast.
- [137] Heisig, P., Adekunle, S.O., Kianto, A., Kemboi, C., Perez, A.G., Fathi, E.N. (2016). Knowledge management and business performance: global experts’ views on future research needs. Journal of Knowledge Management, Vol. 20 Issue: 6, pp.1169-1198. doi.org/10.1108/JKM-12-2015-0521
- [138] Hron. J. T. (2006). Knowledge in the business strategy context. Agricultural Economics. Vol. 52. No. 1. pp. 7-11.
- [139] Hudson, M., Smart, A. and Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems, International Journal of Operations & Production Management. Vol. 21. No. 8. pp. 1096-1115.
- [140] Hutchinson, V., Quintas, P. (2008). Do SMEs do Knowledge Management? Or Simply Manage what they Know? International Small Business Journal. 26(2). pp. 131-154.
- [141] CWA 14924-1:2004, European Guide to good Practice in Knowledge Management - Part 1: Knowledge Management Framework. European Committee for Standardization.
- [142] CWA 14924-3:2004, European Guide to good Practice in Knowledge Management - Part 3: SME Implementation. European Committee for Standardization.
- [143] Cerchione, R., Esposito, E., Spadaro, M.R. (2015). The Spread of Knowledge Management in SMEs: A Scenario in Evolution. Sustainability. 7, pp. 10210-10232. doi:10.3390/su70810210.
- [144] Cerchione, R., Esposito, E. (2016). Using knowledge management systems: A taxonomy of SME strategies. International Journal of Information Management. Vol. 37. pp.1551–1562.

- [145] Cepeda, D., Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*. Vol. 60. pp. 426–437.
- [146] Coyte, R., Ricceri, F., Guthrie, J. (2012). The management of knowledge resources in SMEs: an Australian case study. *Journal of Knowledge Management* Vol. 16. No. 5. pp. 789-807.
- [147] Conley, C. A., Zheng, W. (2009). Factors Critical to Knowledge Management Success. *Developing Human Resources*. Vol. 11. No. 3. pp. 334-348. DOI: 10.1177/1523422309338159
- [148] Chen, Y.Y., Huang, H.L. (2014). Conceptualizing and Developing Alignment Model between Business Strategy and Knowledge Managemet Strategy. 10th International Academic Conference, Vienna.
- [149] Choochote, K. (2012). An Analysis of Knowledge Management Process for SMEs in Developing Countries: A Case Study of SMEs in India and Thailand. *International Journal of Information and Education Technology*. Vol. 2. No. 3.
- [150] Chinowsky, P. S., Carrillo, P. M. (2008). A strategic Argument for Knowledge Management.
https://www.academia.edu/2755468/A_strategic_argument_for_knowledge_management
(приступљено 15.07.2022.)
- [151] Chaudhary, M.K. (2014). Strategic Alignment of Knowledge Management for Organizational Performance. Thesis.
- [152] Curado, C., Vieira, S. (2019). Trust, knowledge sharing and organizational commitment in SMEs. *Personnel Review*. Vol. 48. No. 6. pp. 1449-1468.
- [153] <https://www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm> (приступљено 10.03.2019.)
- [154] https://www.tutorialspoint.com/knowledge_management/models_of_km_cycle.htm
(приступљено 20.06.2022.)

8. Закључак и предлог

На основу изложеног може се закључити да кандидат Драгана Рошуљ испуњава све услове предвиђене Законом о високом образовању за одобрење израде докторске дисертације под насловом „Концепт стратешког управљања малим и средњим предузећима заснован на процесима менаџмента знањем“.

Тема припада ужој научној области Менаџмент и управљање пројектима.

На основу свега наведеног, комисија предлаже Наставно-научном већу да прихвати предложену тему и одобри израду пријављене докторске дисертације. За ментора докторске дисертације предлаже се проф. др Дејан Петровић, редовни професор Факултета организационих наука, Универзитета у Београду.

У Београду, 21.09.2022. год.

ЧЛАНОВИ КОМИСИЈЕ

.....
Проф. др Дејан Петровић, редовни професор
Факултет организационих наука, Универзитет у Београду

.....
Проф. др Марко Мухић, редовни професор,
Факултет организационих наука, Универзитет у Београду

.....
Проф. др Небојша Бојовић, редовни професор
Саобраћајни факултет, Универзитет у Београду