



CENTAR ZA STRUČNO  
OBRAZOVANJE



LUX  
DEV

Luksemburška Agencija  
za razvojnu saradnju



# MODELI PODRŠKE ZA RAZVOJ BIZNISA U CRNOJ GORI



# Modeli podrške za razvoj biznisa u Crnoj Gori

**Autori:**

Srđan Obradović, Centar za stručno obrazovanje

mr Jelena Damjanović-Vidaković, MFI Alter Modus

mr Radivoje Drobnjak, Ekonomski fakultet, UCG, Podgorica

mr Anđela Gajević, Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća

mr Nemanja Nikolić, Investiciono-razvojni fond Crne Gore AD

Branislava Maja Vukčević, Crnogorska komercijalna banka AD Podgorica

mr Goran Bubanja, Zavod za zapošljavanje Crne Gore

Ana Maraš, Unija poslodavaca Crne Gore

mr Miloš Šturanović, Midas projekt

Pavle D. Radovanović, Privredna komora Crne Gore

**Saradnici:**

Ljubiša Pejović, Projekat MNE/011

Sandra Brkanović, Centar za stručno obrazovanje

**Izdavač:****Odgovorni urednik:**

Duško Rajković

**Recenzent:**

Velibor Bošković

**Dizajn i priprema za štampu:**

Danilo Gogić

**Lektor:**

Predrag Nikolić

**Tiraž:**

400

*Priručnik je realizovan uz podršku Projekta MNE 011 „Jačanje stručnog osposobljavanja na sjevero - istoku Crne Gore”.*

# UVOD

Priručnik je nastao u okviru projekta „Preduzetnički centri u srednjim stručnim školama”, koji realizuju Centar za stručno obrazovanje i Ministarstvo prosvjete uz pomoć Projekta MNE/011, u cilju podrške licima koja imaju namjeru da pokrenu i unaprijede sopstveni biznis u Crnoj Gori. U izradi i realizaciji ovog priručnika, koji predstavlja dodatni doprinos razvoju biznisa i preduzetništva u Crnoj Gori, učestvovali su predstavnici Centra za stručno obrazovanje, Projekta MNE/011, Ekonomskog fakulteta iz Podgorice, Investiciono-razvojnog fonda Crne Gore, Privredne komore Crne Gore, Crnogorske komercijalne banke, Unije poslodavaca, Direkcije za razvoj malih i srednjih preduzeća, Zavoda za zapošljavanje Crne Gore, Mikrokreditne institucije Alter Modus i Midas projekta.

Ovaj priručnik obrađuje modele institucionalne i finansijske podrške početnicima u biznisu, kao i postojećim preduzetnicima koji žele da razvijaju i unapređuju već pokrenuti biznis. U priručniku su pomenuti modeli značajnog broja institucija u Crnoj Gori koje pružaju podršku u započinjanju i razvijanju biznisa, čiji predstavnici su aktivno učestvovali u projektu razvoja Preduzetničkih centara na sjeveroistoku Crne Gore. Osim ovih institucija, u Crnoj Gori postoje i druge institucije koje na razne načine pružaju podršku u razvoju i unapređenju biznisa.

Uzimajući u obzir specifičnosti sa kojima se susreće preduzetnici prilikom pokretanja ili razvijanja privatnog biznisa, izdvajaju se pojedina specifična pitanja i nedoumice, koje imaju značajan uticaj na samu suštinu posla. Stoga, ovaj priručnik može poslužiti svim zainteresovanim licima da pravilno razumiju sistem koji utiče na započinjanje i poslovanje preduzeća u Crnoj Gori.

Dragi preduzetnici, priručnik sadrži niz korisnih, praktičnih informacija o jednom broju relevantnih institucija u Crnoj Gori koje vam kroz razne oblike podrške, savjeta i sugestija mogu pomoći u započinjanju sopstvenog biznisa. Cilj grupe autora ovog priručnika je da pomognu svim zainteresovanim licima da pokrenu ili razviju sopstveni biznis, koristeći relevantne informacije i dostupne modele podrške prezentovane u ovom dokumentu.

**Autori**

# SADRŽAJ

## 6 ● 1. INSTITUCIONALNA PODRŠKA ZA RAZVOJ BIZNISA

POSLOVNO SAVJETOVANJE  
EDUKACIJA, TRENINGI I STICANJE ZNANJA I VJEŠTINA  
UMREŽAVANJE I PROMOCIJA

## 22 ● 2. FINANSIJSKA PODRŠKA U RAZVOJU BIZNISA

INVESTICIONO-RAZVOJNI FOND CRNE GORE AD  
INOVIRANI PROGRAM ZA KONTINUIRANO STIMULISANJE  
ZAPOŠLJAVANJA I PREDUZETNIŠTVA U CRNOJ GORI  
BANKARSKI SEKTOR - CRNOGORSKA KOMERCIJALNA BANKA  
AD PODGORICA  
MIKROKREDITNA FINANSIJSKA INSTITUCIJA - ALTER MODUS

## 42 ● 3. GRANT ŠEME PODRŠKE

MIDAS PROJEKAT (INSTITUCIONALNI RAZVOJ I JAČANJE  
POLJOPRIVREDE CRNE GORE)  
PROGRAM PODSTICANJA RAZVOJA KLASTERA DO KRAJA  
2016. GODINE

## 50 KONTAKT INFORMACIJE



1

● INSTITUCIONALNA  
PODRŠKA ZA  
RAZVOJ BIZNISA



# INSTITUCIONALNA PODRŠKA ZA RAZVOJ BIZNISA



## POSLOVNO SAVJETOVANJE

Većina preuzetnika/preduzeća smatra da posjeduje sve potrebne resurse kako bi mogli da započnu ili unaprijede svoje poslovanje. Međutim, ponekad je potreban savjet različitih zainteresovanih strana (stejkholdera) koji će lakše uočiti dostupne resurse i prepoznati prilike van uobičajenih postupaka, a sve u cilju pružanja pomoći da se realizuju određeni poslovni poduhvati. Nedostatak vremena, znanja ili iskustva može imati negativan uticaj na uspjeh u poslovanju svakog preduzeća. Poslovnim savjetovanjem se može osigurati da do grešaka ne dođe ili da se njihov uticaj smanji na minimalnu moguću mjeru. Stručno **poslovno i ekonomsko savjetovanje**, kao i konsultantske usluge mogu pomoći preuzetnicima, kako u započinjanju, tako i u ostvarivanju planova poslovanja preduzeća, te poboljšanju poslovnih parametara.

## Koliko je važno poslovno savjetovanje?

**Poslovno savjetovanje** je veoma važno i korisno u različitim situacijama sa kojima se suočavaju preuzetnici. U slučaju kada je za realizaciju neke poslovne aktivnosti potrebno stručno znanje koje Vam nedostaje, poslovno savjetovanje može biti karta za željeni rezultat. To je već dobar razlog da zatražite pomoć konsultanta. Konsultantske usluge i/ili poslovno savjetovanje uključuju raznovrsne elemente, kao što su izrada određene dokumentacije, savjetovanje oko prijava za kredite, izrada marketing strategije, realizacija neke poslovne aktivnosti i dr.

Danas se sve veći broj preuzetnika odlučuje za usluge poslovnog i ekonomskog savjetovanja. Uspješnost poslovanja važna je za svako preduzeće, a ona se može poboljšati sa ekonomskim savjetovanjem. Ekonomsko savjetovanje pomoći će Vam u jednom od ključnih

elemenata poslovanja, tj. u odabiru adekvatnog načina finansiranja (npr. odobravanje povratnih i nepovratnih sredstava).

Ako smatrate da ne posjedujete dovoljno znanja, iskustva ili vremena za realizaciju određene poslovne aktivnosti, odnosno želite objektivnu procjenu skladnosti Vašeg projekta, poslovno savjetovanje je korak u pozitivnom smjeru. Ono Vam omogućava dobijanje važnih poslovnih informacija i znanja, pomaže Vam u identifikaciji i rješavanju poslovnih problema s kojima se susrijećete i pruža Vam stručnu i objektivnu ocjenu.

Jedna od važnih institucija u sistemu pružanja nefinansijske podrške preuzetnicima je i Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća. Nefinansijska institucionalna podrška, koja se realizuje kroz aktivnosti **Direkcije za razvoj malih i srednjih preduzeća**, je usmjerena na različite vrste savjetodavnih usluga koje trebaju omogućiti potencijalnim i postojećim preuzetnicima sticanje neophodnih znanja, kako za započinjanje biznisa, tako i za unapređenje postojećeg poslovanja preduzeća.

U cilju poboljšanja ukupnog poslovnog ambijenta u kome posluju mala i srednja preduzeća u Crnoj Gori, jačanja njihove konkurentnosti, kako na nacionalnom, tako i na regionalnom nivou, Direkcija za razvoj MSP je trenutno svoje aktivnosti fokusirala na tri modela podrške razvoju biznisa:

- pružanje mentoring usluga malim i srednjim preduzećima u Crnoj Gori;
- poslovno savjetovanje i pronalaženje poslovnih partnera kroz EEN - Evropsku mrežu preuzetništva;
- program podsticanja razvoja klastera u Crnoj Gori do kraja 2016. godine.

## Pružanje mentoring usluga malim i srednjim preduzećima u Crnoj Gori

Japanska vlada i japanska ambasada su u okviru tehničke podrške Crnoj Gori, a prvenstveno

podrške razvoju malog i srednjeg biznisa, odobrili implementaciju projekta „Ustavljanje i promocija mentoring sistema u malim i srednjim preduzećima u zemljama Zapadnog Balkana - Srbiji, Bosni i Hercegovini i Crnoj Gori“, za čiju realizaciju je zadužena Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća.

### Šta je mentoring?

Mentoring je sveobuhvatan i relativno dug proces podrške preduzećima i preuzetnicima koji se nalaze u presudnom trenutku za razvoj ili opstanak. Mentoring stavlja naglasak na zajedničke napore mentora i preduzeća/preuzetnika da prevaziđu trenutnu situaciju. Mentor nastupa kao pomoćnik, koordinator i savjetnik za sve procese razvoja kako bi se postigli konačni ciljevi preduzeća/preuzetnika. Kroz ovaj pristup, preduzeće/preuzetnik je u stanju da primi ravnomernu, vremenski raspoređenu kontinuiranu podršku, radi postizanja stabilnih rezultata, što je kvalitetnije nego ad hoc podrška.

### Mentoring pruža skup sljedećih usluga:

- dijagnostifikovanje - kako bi se razumjela trenutna situacija u preduzeću/kod preuzetnika;
- pomoći prilikom pripremanja razvojnih aktivnosti/planova/projekata, kako bi se dostigli ciljevi preduzeća;
- savjetovanje i koordinacija za pristupanje fondovima, novim tehnologijama, konsultanskim uslugama kako bi se dostigli ciljevi razvoja;
- pomoći u pronalaženju poslovnih partnera kroz EEN mrežu;
- informacije o mogućnostima finansiranja;
- koordinacija rada sa finansijskim institucijama, vladinim programima podrške, raspoloživim međunarodnim programima podrške i/ili uslugama konsultanata ako su potrebne;
- pomoći pri pronalaženju potrebnih informacija.

## Ko su mentori?

Mentori su osobe koje vode proces mentoringa definisan Mentoring šemom. Mentori, koji su prošli obuke definisane Mentoring šemom iz određenih oblasti (finansije, marketing, biznis plan, proizvodni menadžment i dijagnoza preduzeća), od strane sertifikovanih mentora Nacionalne agencije za regionalni razvoj Srbije i JICA konsultanata, su zaposleni u Direkciji za razvoj MSP, Business (Biznis) Start-Up centru iz Bara i Biznis centru Cetinje. U 2014. god. obučeno je ukupno devet mentorova koji će pružati usluge mentoringa postojećim mikro, malim preduzećima/preduzetnicima za unapređenje njihovog poslovanja na teritorijama opština Podgorica, Bar i Cetinje.

## Ko su korisnici za 2014. god?

- Postojeća mikro, mala preduzeća i preduzetnici zainteresovani za unapređenje svog poslovanja.
- Period pružanja besplatne mentoring usluge je 50 sati po preduzeću u periodu od šest mjeseci, počev od jula 2014. god. zaključno sa novembrom 2014. god.



- Javni poziv za odabir preduzeća sa teritorije opština Podgorica, Bar i Cetinje raspisan je sredinom maja 2014. god.
- Tokom 2014. god, koja je i pilot faza projekta, usluge mentoringa će primiti ukupno 18 preduzeća sa područja sve tri opštine, koja će biti izabrana na osnovu definisanih kriterijuma Javnog poziva.
- Tokom naredne dvije godine trajanja projekta (2015. i 2016. god.) usluge mentoringa će primati i start-up preduzeća, a teritorijalno će biti pokrivenе i druge crnogorske opštine. Predviđeno je da ovaj projekat traje do kraja 2016. godine.

Jedna od jako značajnih institucija koja pruža usluge poslovног savjetovanja je i **Privredna komora Crne Gore (PKCG)**. Komora je razvila čitav set usluga za podršku članicama koje treba da doprinesu olakšavanju i pojednostavlјivanju poslovanja. Uslužne djelatnosti, pružanje pravne pomoći, konsultantske usluge, naročito iz oblasti:

- privrednog prava;
- radnih odnosa;
- zapošljavanja;
- bezbjednosti i zdravlja na radu;
- društveno-odgovornog poslovanja;
- javnih nabavki;
- autorskih i srodnih prava i prava industrijske svojine;
- pripreme dokumentacije za registraciju predstavništva ili zastupništava stranog preduzeća, odnosno i domaćeg preduzeća u inostranstvu;
- izrade biznis planova, elaborata prema zahtjevu korisnika.

Dio aktivnosti usmjerenih na pružanje podrške članicama je i pružanje pomoći u osnivanju preduzeća kroz besplatno informisanje i pripremu za samozapošljavanje, pružanje podrške za inovativnost i podrške zaštiti životne sredine, e-poslovanju, bezbjednosti hrane i sigurnosti proizvoda, programi podrške i finansiranje inovativnih projekata, savjetovanje u internacionalizaciji.

Privredna komora, u saradnji sa Ministarstvom finansija, je zadužena za održavanje vebajta posvećenog svim licencama koje se izdaju u Crnoj Gori - Elektronski register licenci, koji se nalazi na veb adresi [www.licenca.me](http://www.licenca.me). Time je privrednim subjektima omogućeno da se na jednom mjestu informišu o svim licencama koje izdaju nadležni organi državne uprave, organi uprave, upravne organizacije i druge organizacije u vršenju javnih ovlašćenja u Crnoj Gori. Cilj Registra licenci jeste povećanje transparentnosti i smanjenje regulatornog rizika za privredne subjekte, na način što su sve informacije o biznis licenciranju, uključujući prijavne formulare, naknade, dokumenta koje je potrebno dostaviti, dostupni i u onlajn formi i mogu se preuzeti sa interneta.

Pored toga, Komora obezbeđuje svojim članicama informacije o programima finansijske podrške EU i domaćim razvojnim programima, kao i o mogućnostima prijave i potreboj dokumentaciji za učešće. Služba za projekte obezbeđuje stručnu pomoć u cilju izrade predloga projekata, implementacije, finansijskog upravljanja projektima, nabavkom i dr.

Pri Privrednoj komori Crne Gore djeluju Spoljnotrgovinska arbitraža, Stalni izbrani sud i Sud časti, koji su nadležni za arbitražno rješavanje sporova u privrednim stvarima sa inostranim elementom (međunarodna arbitraža) i bez stranog elementa (unutrašnja arbitraža). Arbitražno rješavanje privrednih sporova povećava efikasnost i ekonomičnost, a daje i mogućnost privrednicima da biraju arbitre. Pomenuti sudovi su nezavisni organi, samostalni u svom radu i odlučivanju. Brzo rješeni predmeti sa vrijednošću spora od više stotina hiljada eura potvrda su značaja, potrebe postojanja i jačanja vanskudskog rješavanja sporova.

Poslovno savjetovanje predstavlja najznačajniji vid usluge koju pruža i **Unija poslodavaca Crne Gore (UPCG)**, a odvija se kroz nekoliko nivoa. U prvom redu, ono obuhvata pravne savjete i tumačenja odredaba raznih zakona - pisane

i usmene odgovore na zahteve poslodavaca koji se tiču primjene zakonske regulative u konkretnim slučajevima. Pored ove vrste savjetovanja, a nakon objave svakog novog zakonskog propisa koji se direktno ili indirektno odnosi na poslovanje privrednih subjekata ili njegovih izmjena i dopuna, Unija poslodavaca svoje članstvo upoznaje sa njegovom sadržinom, jasno ukazujući na obaveze poslodavaca u implementaciji istog. Obavještenja o svim novim propisima koja se članovima prosleđuju putem imjela, mogu se naći i na zvaničnom sajtu UPCG. Velika prednost u ovom pogledu jeste učešće predstavnika Unije poslodavaca u procesu izrade zakonskih rješenja, čime se značajno povećava kredibilitet pruženih savjeta.

Dijapazon navedenih savjetodavnih usluga može biti i proširen, na zahtjev i u skladu sa potrebama i interesovanjima preduzeća, pa može obuhvatati i kompleksniji set usluga kao što su: pomoć pri kreiranju ugovora o radu, pravilnika i drugih internih akata preduzeća, predloga projekata i dr. U ovom slučaju, odnosi poslodavca i Unije regulišu se posebnom vrstom sporazuma.

Kako Unija poslodavaca, kao socijalni partner Vladi, participira u skoro svim radnim grupama i tijelima na nacionalnom nivou koja rade na kreiranju ekonomsko-socijalne politike, onda je spektar oblasti u kojima nudi svoje savjetodavne usluge poslodavcima veoma širok i obuhvata: radne odnose, zapošljavanje, obrazovanje, poreze, zaštitu na radu, javne nabavke itd.

Unija poslodavaca Crne Gore zajedno sa Poreskom upravom (PU) objavljuje redovna mjeseca izdanja priručnika „Poreska praksa“ za potrebe članova UPCG koji sadrži pregled najčešće postavljenih pitanja poreskih obveznika, kao i stručnih odgovora koje po tom osnovu daju pojedine službe Poreske uprave. Mjeseca izdanja ovog priručnika objavljaju se na naslovnoj strani vebajta UPCG, u okviru rubrike „Poreska praksa - pitanja i odgovori“.



## EDUKACIJA, TRENINZI I STICANJE ZNANJA I VJEŠTINA

Mnoge institucije u Crnoj Gori organizuju edukaciju, obuke i treninge za potencijalne i postojeće preduzetnike u cilju obezbjeđivanja početnog i višeg nivoa preduzetničkih znanja i vještina oko kreiranja, pokretanja i unapređenja sopstvenog biznisa. Edukacija je usmjerena na unapređenje znanja i vještina preduzetnika, kako bi se podigla njihova konkurentnost i povećala mogućnost za opstanak na tržištu. Sticanje novih znanja, vještina iz vođenja biznisa, kao i stavova potrebnih za ostvarenje poslovnog uspjeha važni su uslovi za kreiranje inovativnih i konkurentnih malih i srednjih preduzeća (MSP).

Na tržištu, gdje se oštrim nadmetanjem osigurava egzistencija, upravljanje i razvoj resursa predstavljaju ključni element opstanka i uspjeha malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori. U današnje vrijeme, samo oni koji posjeduju osjećaj odgovornosti sa čvrstim opredjeljenjem za inovacije i stvaralaštvo, mogu biti uspešni, opstati i izboriti se na konkurentnom tržištu. Jedan od glavnih uzroka neuspjeha malih i srednjih preduzeća jeste nedostatak znanja iz oblasti vođenja biznisa, odnosno menadžmenta biznisa.

20%

Po savremenim istraživanjima, nedostatak potrebnih menadžerskih znanja za vođenje biznisa - nekompetentnost u vođenju biznisa, predstavlja preko 90% razloga njegovog propadanja.

10%

Mala i srednja preduzeća su najranjivija u prvim godinama postojanja, a naročito se to odnosi na mala preduzeća gdje su osnivači ujedno i menadžeri i gdje je navedeni nedostatak naročito izražen i predstavlja ključnu prepreku njihovom opstanku, rastu i razvoju. Nedostatak kompetentnosti u vođenju biznisa, odnosno nedostatak potrebnih znanja, direktno utiče na smanjenje stepena efikasnosti programa samozapošljavanja i identificuje se kao jedna od njegovih ključnih prepreka. Kod pravnih lica i preduzetnika, evidentan je nedostatak znanja iz oblasti menadžmenta, poslovnog planiranja, marketinga, poslovne komunikacije i dr., koji su često uzrok loših poslovnih rezultata. Da bi se otklonili nedostaci, podigla efikasnost rezultata rada i ostvario poslovni uspjeh, neophodni su različiti vidovi edukacije koja će doprinijeti uspjehu biznisa i dovesti do značajnog napretka u ovoj oblasti.

U narednom poglavlju upoznaćete se sa programima i treninzima koje pružaju određene institucije u Crnoj Gori.

### Program obrazovanja za sticanje preduzetničkih znanja i vještina „Kreni u biznis“

U strateškim dokumentima stručnog obrazovanja, obrazovanja odraslih i cjeloživotnog preduzetničkog učenja, obrazovanje i usavršavanje potencijalnih preduzetnika zauzima značajno mjesto i jedan je od prioritetnih ciljeva u neformalnom obrazovanju, odnosno

obrazovanju odraslih. Stoga je Centar za stručno obrazovanje (CSO) pripremio i uradio program obrazovanja za sticanje preduzetničkih znanja i vještina, koji je usvojen od strane Nacionalnog savjeta za obrazovanje.

Ovaj program je namijenjen odraslim licima koja žele da steknu znanja i vještine o kreiranju, pokretanju i vođenju sopstvenog biznisa. Program realizuju licencirani provajderi za obrazovanje odraslih i njegovim završetkom stiče se sertifikat o završenom programu. Informacije o provajderima obrazovanja odraslih koji realizuju ovaj program u Crnoj Gori mogu se pronaći na sajtu Centra za stručno obrazovanje [www.cso.gov.me](http://www.cso.gov.me)

Kroz ovaj program polaznici imaju mogućnost da steknu znanja i vještine o razvoju biznis ideje, izradi biznis plana, postupku osnivanja privrednog društva, upravljanju privrednim društvom, timskom radu i primjeni savremenih vrsta i sredstava za komunikaciju.

Program je namijenjen licima koja su završila III i IV stepen stručne spreme ili su prošla kroz program stručne prekvalifikacije. Program se sastoji iz tri modula. Savladavanje uvodnog prvog modula je uslov da bi se moglo preći na praćenje i savladavanje drugog modula. Ukupno trajanje obuke je 72 časa za sva tri modula.

**Kroz prvi modul - Osnivanje privrednog društva** - polaznici se upoznaju sa pojmom i nastankom biznis ideje, strukturom i elementima biznis plana, postupkom istraživanja tržišta,

marketing planom, elementima finansijskog plana i planom očuvanja životne sredine, postupkom i zakonskom procedurom osnivanja privrednog društva, određivanjem naziva i kreiranjem vizuelnog identiteta privrednog društva, procedurom otvaranja žiro-računa kod poslovne banke i postupkom zasnivanja radnog odnosa.

**Kroz drugi modul - Upravljanje privrednim društvom** - polaznici se upoznaju sa organizacionom strukturom i nivoima upravljanja privrednim društvom, kako postati menadžer, vođstvom i upravljanjem, motivacijom zaposlenih, pojmom i elementima tržišta, postupkom istraživanja tržišta, pojmom i elementima marketinga, pripremom i tehnikama prodaje i prodajnim razgovorom.

**Kroz treći modul - Poslovanje privrednog društva** - polaznici se upoznaju sa unutrašnjom organizacijom privrednog društva, nadležnostima i poslovima službe: opštih poslova, marketinga, računovodstva i finansija.

**Zavod za zapošljavanje Crne Gore (ZZZCG)** ima izuzetno važnu ulogu u pružanju usluga edukacije. Zavod je institucija koja ima izgrađen, sveobuhvatan sistem podrške razvoju preduzetništva i malog i srednjeg biznisa kao najpogodnijeg oblika organizovanja preduzetničkog načina djelovanja. Zavod realizuje programe edukacije iz preduzetništva kojima su ciljna grupa nezaposlena lica, odnosno potencijalni preduzetnici.

Zavod za zapošljavanje Crne Gore je sistemski uredio da nijedan projekat ne može biti kreditno podržan a da nezaposlenim licima, koji su nosioci projekata, ne budu pružena elementarna znanja iz preduzetništva koja će im povećati mogućnosti poslovnog uspjeha. Pored radionica, tematski prilagođenih potrebama budućih preduzetnika i teorijske osnove znanja potrebnih u svakodnevnom poslovanju, podržane i štampanim materijalom, u ovim edukacijama učestvuju i uspješni poslovni ljudi koji prenošenjem svojih iskustava i znanja dodatno motivišu i usmjeravaju buduće preduzetnike.

#### **Edukacija nezaposlenih lica**

Da bi se nezaposlena lica uključila u Inovirani program samozapošljavanja neophodno je da u razgovoru sa svojim savjetnikom za evidenciju i posredovanje u organizacionoj jedinici Zavoda, birou ili kancelariji, iskažu interesovanje za dobijanje kreditnih sredstava. Nezaposlena lica, koja imaju stvarnu želju za bavljenje biznisom, posjeduju znanje, imaju mogućnost opstanka na tržištu i ispunjavaju preduslove za uključivanje u Program samozapošljavanja, savjetnik za evidenciju i posredovanje upućuje na praćenje Seminar za podsticanje samozapošljavanja i seminara Pružanje elementarnih znanja iz preduzetništva.

Edukacija obuhvata dva segmenta:

**Seminar za podsticanje samozapošljavanja** se sastoji od radioničarskog tipa rada i ima za cilj, prije svega, selekciju lica koja imaju predispozicije za uspješno bavljenje biznisom, kao i razmjenu iskustava i ideja sa drugim učesnicima, motivisanje lica koja se dvoume oko bavljenja biznisom, upoznavanje sa preduzetničkim načinom razmišljanja, upoznavanje sa procesom pokretanja sopstvenog biznisa i dr.

Seminar za podsticanje preduzetništva sadrži sljedeće radionice:

- Upoznavanje i hobi
- Preduzetnik

- Rizik
- Biznis plan I
- Biznis plan II - marketing
- Pogled naprijed
- Evaluacija seminara (kratak osvrt na seminar)

Seminar traje dva dana.

#### **Seminar - Pružanje elementarnih znanja iz preduzetništva**

- Edukacija potencijalnih preduzetnika se sprovodi klasičnim vidom predavanja kojima su obuhvaćene sljedeće oblasti: prava i obaveze po osnovu Programa samozapošljavanja (uslovi dodjele kredita, amortizacioni plan, kontrola namjenske upotrebe kreditnih sredstava, najčešće greške preduzetnika);
- kako registrirati djelatnost (osnivanje samostalne radnje, poljoprivredna djelatnost, oblici organizovanja preduzeća, oblici registracije preduzeća, firma - naziv preduzeća, pečat i štambilj preduzeća, statističko razvrstavanje, otvaranje žiro-računa, carinski registar, poslovne knjige za

- preduzeća i preduzetnike i savremeni način evidentiranja, porezi i doprinosi);
- radni odnosi;
- poslovni ugovori;
- izrada i ocjena biznis plana kao sredstvo provjere valjanosti biznis ideje;
- osnovne prepostavke za uspješan start malog biznisa.

Seminar traje jedan dan.

#### **Pružanje specijalističke obuke i edukacije iz oblasti poslovnih vještina malim i srednjim preduzećima i preduzetnicima**

Zavod za zapošljavanje Crne Gore od 2012. godine realizuje program „Pružanje specijalističke obuke i edukacije iz oblasti poslovnih vještina korisnicima kredita Zavoda za zapošljavanje Crne Gore“. Edukacija je besplatna za pravna lica i preduzetnike, a seminar traje dva dana. Grupa koja se edukuje broji najmanje 10 učesnika.

Ciljne grupe projekta predstavljaju:

- mala i srednja preduzeća i preduzetnici korisnici kredita za samozapošljavanje;
- druga preduzeća koja iskažu interes;



- osnivači i vlasnici preduzeća;
- preduzetnici i menadžeri MSP;
- donosioci odluka;
- svi aktivni u preduzeću - zaposleni.

#### **Projekat Virtuelna preduzeća**

Zavod za zapošljavanje realizuje i Projekat Virtuelna preduzeća koji je namijenjen nezaposlenim licima sa srednjom i visokom stručnom spremom, mlađim, tehnokonomskim viškovima koji žele da se u potpunosti obuče za rad u kompanijama, kao i nezaposlenim licima koja namjeravaju da osnuju sopstveno preduzeće. Virtuelna preduzeća, kroz simulaciju predstavljaju model poslovnog života i preduzetničkog svijeta, omogućavajući brzo i kvalitetno sticanje praktičnih znanja i vještina potrebnih za biznis. Krajnji cilj i rezultat učenja u preduzeću za vježbu je da polaznici postanu spremni za sve ono što buduća radna mjesta od njih zahtijevaju i da se znanja stečena u obuci odmah mogu primijeniti u stvarnim preduzećima. Učesnici projekta stiču znanja i postaju sposobni da osnuju preduzeće, vode preduzeće i rade u preduzeću.

Prednost obuke u virtuelnom preduzeću se sastoji u tome što se polaznici periodično mijenjaju na radnim pozicijama, tako da svi oni, tokom obuke prolaze sve sektore unutar virtuelnog preduzeća. U njemu sve funkcioniše kao u realnom preduzeću, osim stvarnog protoka proizvoda ili usluga koji se nude i stvarnog protoka novca.

Program obuhvata sljedeće module:

#### **Biznis ideja i biznis plan**

U ovom modulu polaznici se upoznaju sa pojmom biznis plana, razlozima za izradu, značaju. Kroz konkretni rad prave biznis plan čime se osposobljavaju za istraživanje tržišta, analizu konkurenčije, formiranje cijena proizvoda i usluga, definisanje reklamnih poruka na različitim medijima, upoznavanje sa elementima finansijskog plana preduzeća i dr.

## Osnivanje preduzeća

Detaljno, praktično, upoznavanje sa postupkom registracije preduzeća predstavlja osnovni cilj ovog modula. Polaznici se upoznaju sa različitim oblicima registracije preduzeća i međusobnim sličnostima i razlikama, aktivno učestvuju u donošenju odluke o imenu preduzeća, kreiranju vizuelnog identiteta, pripremaju dokumenta i popunjavaju formulare za registraciju, sprovode postupak otvaranja računa kod poslovne banke i dr.

## Upravljanje preduzećem

Modul omogućava sticanje znanja i donošenje odluka iz opsega vođenja preduzeća kojima se stvaraju pretpostavke za njegovo uspješno poslovanje. U njemu se polaznici upoznaju sa različitim nivoima upravljanja i kroz praktičan rad uče o pravima i obavezama top menadžmenta i menadžmenta srednje linije. Pored toga, učestvuju u izradi sistematizacije radnih mesta i savladavaju postupak zasnivanja radnog odnosa kroz definisanje konkursa za prijem u radni odnos, realizaciju postupka provjere radnih aktivnosti, obavljanje intervjeta sa zainteresovanim kandidatima za posao i izbor kandidata u skladu sa uslovima konkursa, izrađuju konkretni godišnji izvještaj o radu i dr.

## Poslovanje preduzeća

Cilj modula je upoznavanje i usvajanje znanja o radu službi koje predstavljaju nezaobilazan segment svakog preduzeća. Ovaj modul omogućava polaznicima da se detaljno upoznaju sa aktivnostima službi pravnih poslova, marketinga, komercijale, finansija i računovodstva putem obavljanja radnih zadataka na konkretnim radnim mjestima. Polaznici obavljaju pisanu korespondenciju unutar preduzeća, primaju, šalju i raspoređuju službena dokumenta, upoznaju se sa elementima marketing miksa - proizvodom, cijenom, promocijom i distribucijom i primjenjuju ih u praksi na proizvodnom programu virtuelnog preduzeća, kroz primjere definišu assortiman proizvoda i usluga, analiziraju

značaj i oblike promocije, kreiraju reklamni slogan i reklamne poruke preduzeća, planiraju reklamnu kampanju, upoznaju se sa oblicima distribucije, poslovima koji se obavljaju unutar komercijale, dokumentacijom koja prati poslove nabavke i prodaje i prave ponude, porudžbenice, predračune, račune, obračunavaju zarade zaposlenih, usvajaju i primjenjuju postupke obračuna poreza i doprinosa, obavljaju blagajničke poslove, plaćaju dospjele obaveze i naplaćuju dospjela potraživanja.

Svako virtualno ili trening preduzeće mora imati vezu sa jednim stvarnim preduzećem, takozvanim mentorskim, odnosno realnim preduzećem, koja se ogleda u tome da zaposleni iz stvarnih preduzeća posjećuju virtualna preduzeća, prenose im svoja znanja i iskustva iz prakse. Pored toga, polaznici posjećuju stvarna preduzeća i na licu mjesta imaju priliku da se upoznaju sa njihovim poslovanjem.

Mentorsko preduzeće ima određene obaveze u vidu omogućavanja uvida u poslovanje preduzeća, organizaciju rada, obezbjeđivanju svog promotivnog materijala, ali ima i niz povoljnosti koje se ogledaju u tome da imaju uvid u kvalitet polaznika virtualnih preduzeća i da mogu dobiti kvalitetnu radnu snagu, naravno, u skladu sa međusobnim dogовором. Njihova povoljnost se ogleda i u promociji sebe i svojih proizvodajera mediji popravili praterad virtuelnih preduzeća, a ona i u samom nazivu sadrže i u promotivnim aktivnostima naglašavaju ime i doprinos mentorskog preduzeća. Nezaposleni, koji se obučavaju u virtualnim preduzećima, po pravilu, brže pronalaze zaposlenje, bilo osnivanjem sopstvenog biznisa ili pronalaženjem radnog angažmana kod poslodavaca.

**Privredna komora Crne Gore** sprovodi kontinuirano obrazovanje zaposlenih kroz različite vidove obuka. U tom cilju, Komora organizuje okrugle stolove, radionice i seminare iz različitih oblasti, prije svega finansija, menadžmenta, marketinga, poslovnih komunikacija, prodaje, upravljanje projektima i upravljanja ljudskim resursima i dr.

Izbor tema edukativnih aktivnosti vrši se na osnovu zahtjeva članica i na osnovu istraživanja tržišta o njihovim potrebama. Područja za koja zaposleni pokazuju naročito interesovanje odnose se na:

- evropske integracije,
- razvoj ljudskih resursa,
- upravljanje projektima,
- CE znak i HACCP,
- marketing,
- poslovnu komunikaciju,
- finansije.

U skladu sa evropskim trendovima približavanja obrazovanja mjestu stanovanja, Komora svoje aktivnosti realizuje širom Crne Gore. Obrazovanje zaposlenih se odvija i na lokalnom nivou, jer zaposleni nijesu uvek u mogućnosti da napuštaju mjesto stanovanja.

## Međunarodna saradnja i projekti iz oblasti obrazovanja

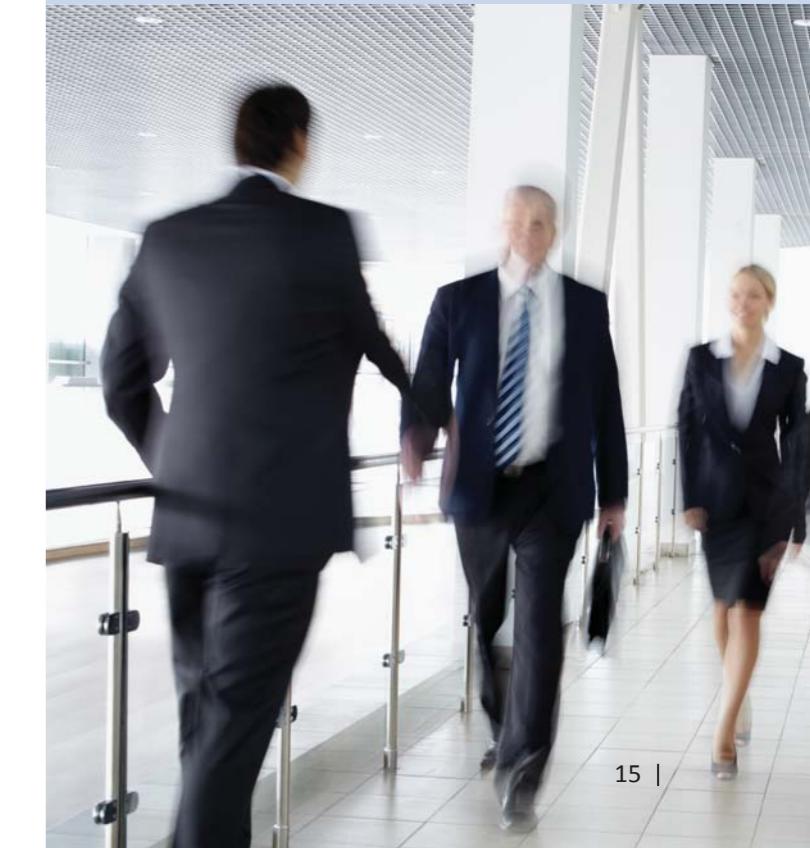
Privredna komora Crne Gore intenzivno sarađuje sa inostranim organizacijama i institucijama u cilju promocije i organizacije usavršavanja zaposlenih svojih članica.

Komora realizuje zajedničke projekte obuke i seminara sa privrednim komorama iz okruženja i komorskim asocijacijama, kao što su Međunarodna trgovinska komora, Asocijacija privrednih komora Evrope, Asocijacija balkanskih komora, Forum privrednih komora Jadransko-jonske regije. Zajedničke aktivnosti sa ovim institucijama, osim edukativnog karaktera, imaju i ulogu povezivanja privrednika, razvoja saradnje i razmjene iskustava. Privredna komora je uključena i u realizaciju projekata iz oblasti obrazovanja, od kojih posebno mjesto imaju projekti TEMPUS programa.

Edukacije iz oblasti biznisa i ekonomije predstavljaju značajan segment poslovanja i **Unije poslodavaca (UPCG)**. Kroz ovu edukaciju obogaćuje se ponuda usluga članovima, a nerijetko je učešće na seminarima i radionicama

omogućeno i privrednim subjektima koji nijesu članovi Unije.

Seminari i radionice su uvijek kreirani na način da zadovolje iskazane potrebe poslodavaca. Organizuju se u sklopu projekata koji su podržani od strane inostranih donatora, ali i povodom izmjene regulative, predstavljanja aktuelnih trendova i uopšte tema od interesa za poslovanje privrednih subjekata. Osim radionica organizovanih kako bi se poslodavcima predstavio novi ili izmijenjeni propis i njihove obaveze u tom pogledu, teme su raznovrsne. Unija poslodavaca organizuje seminare iz sljedećih oblasti: zapošljavanje i razvoj ljudskih resursa; društveno-odgovorno poslovanje; upravljanje otpadom; politike, fondovi i programi EU; energetska efikasnost; obuke za potencijalne mlade preduzetnike i dr. U okviru Centra za obuku, koji će biti osnovan u Uniji poslodavaca u narednom periodu, biće održavane redovne obuke za poslodavce iz sljedećih oblasti: upravljanje ljudskim resursima, informacione tehnologije, budžetiranje u MSP, menadžment kvaliteta, prodaja i marketing.



## UMREŽAVANJE I PROMOCIJA

Poslovno umrežavanje je mnogim preduzetnicima karika koja nedostaje u njihovim profesionalnim životima. S dobrim poslovnim umrežavanjem i načinom na koji to rade mogu svoj posao i karijeru podići na viši nivo, postižući bolje i kvalitetnije rezultate od onih koje postižu danas. Poslovno umrežavanje je bitna komponenta uspjeha posla i karijere, a u principu predstavlja način promovisanja sebe i svojih usluga, izgradnje dugoročnih poslovnih odnosa baziranih na povjerenju i razvijanju vjerodostojnosti kao profesionalca u poslu kojim se bavite. Ovi efekti su od presudne važnosti jer u današnjem poslovnom okruženju sam kvalitet nije dovoljan. Poslovno umrežavanje dolazi kao način otkrivanja tih kvaliteta i izgradnje povjerenja drugih ljudi, tako da se mogu pouzdati u vas u poslovnoj saradnji. To je razlog zbog kojeg su današnji uspješni ljudi kombinacija sposobnih profesionalaca i dobrih umreživača.

Poslovno umrežavanje nije samo stvaranje profesionalne mreže samo za sebe, nego i mogućnost da su ljudi u toj mrezi osobe koje vam mogu najviše pomoći u vašem poslovnom životu. Kvalitet ljudi u vašoj mreži je puno važniji od broja. Pored toga, i snaga vaših veza je takođe važnija od broja ljudi u mreži.

### EEN - Evropska mreža preduzetništva

Evropska mreža preduzetništva, kao najveća evropska mreža za poslovnu saradnju, nudi raznoliku pomoć malim i srednjim preduzećima u EU i šire. Direkcija za razvoj MSP je formirala konzorcijum sa Privrednom komorom Crne Gore, Mašinskim fakultetom Univerziteta Crne Gore i Business Start-Up centrom iz Bara i osnovan je Evropski centar za informacije i inovacije Crne Gore (EIICM), kao dio „Enterprise Europe Network“, koja broji preko 600 organizacija u 52 zemlje širom Evrope (EU 27, Norveška, Island, Švajcarska), zemlje kandidati (Turska, Makedonija), treće zemlje (Amerika, Rusija, Japan).



### Glavne aktivnosti i servisi EIICM-a su usmjereni na:

- pružanje praktičnih informacija i pomoći malim i srednjim preduzećima u Crnoj Gori, sa ciljem lakšeg pronalaženja poslovnih partnera;
- uspostavljanje poslovne saradnje i joint ventura;
- učestvovanje na tenderima;
- pristup informacijama o pravnim aspektima i poslovnim regulativama u EU;
- informacije o programima podrške, zakonodavstvu i rezultatima istraživanja koji se odnose na inovacije;
- posredničke usluge u transferu tehnologije i znanja;
- stimulisanje crnogorskih malih i srednjih preduzeća da inoviraju;
- informacije i pomoći o Okvirnim programima EU za istraživanje i tehnološki razvoj.

### Kako ostvariti poslovnu saradnju?

- Potrebno je popuniti formular za Bazu poslovne saradnje koji možete naći na internet stranici [www.euroinfo.me](http://www.euroinfo.me) ili ga potražiti od partnera u mreži.
- Preporučujemo popunjavanje profila na engleskom jeziku zbog stručne terminologije, ali može biti popunjen i na crnogorskem jeziku.
- Popunjeno formular dostaviti bilo kojem partneru u mreži.
- Partner kojem ste dostavili popunjeno formular dužan je da vaš profil postavi u Bazu, obaveštava vas o stranim kompanijama zainteresovanim za vaš profil i periodično vam dostavlja profile koji odgovaraju vašim zahtjevima za saradnju.
- Nakon što se vaš profil upari sa drugim odgovarajućim profilom, razmjenjuju se kontakti vaše kompanije i zainteresovane strane kompanije, čime stupate u direktnu komunikaciju.

#### **Međunarodni poslovni susreti:**

- Događaji su zasnovani na konceptu direktnog povezivanja kompanija putem organizacije unaprijed zakazanih kratkih sastanaka (business 2 business).
- Kompanije se unaprijed prijavljuju za učešće, a spisak učesnika i njihovih profila je dostupan sve vrijeme na internet stranicama mreže.
- Kompanije same biraju s kim će se sastati na događaju, dok je organizacija i logistika prepuštena partnerima u mreži.
- Poslovni susreti se najčešće organizuju u okviru velikih sajmova i skupova.

#### **Kako koristiti ovu uslugu?**

- Pogledajte spisak najavljenih događaja na <http://een.ec.europa.eu/tools/services/EVE/>

#### **Event/ListEvents ili na [www.euroinfo.me](http://www.euroinfo.me)**

- Obavijestite bilo kog partnera u mreži da ste zainteresovani za učešće na nekom događaju.
- Popunite registracioni formular na internetu ili zatražite od partnera u mreži da vam pošalju formular u elektronskoj ili štampanoj formi.
- Pratite prijavu kompanija na internet stranici događaja i naznačite sa kojim kompanijama želite da ostvarite kontakt.
- Prije samog događaja, organizatori će vam poslati plan ugovorenih sastanaka.
- Partneri u mreži pružiće vam pomoć u svim fazama prijave i učešća.

#### **Posjete kompanijama u inostranstvu:**

- Osnovni cilj posjeta kompanijama u inostranstvu jeste poslovno povezivanje i

prenos znanja, iskustva i tehnologije.

- Osim razgovora sa predstvincima kompanija domaćina, posjete mogu obuhvatiti i obilazak njihovih proizvodnih kapaciteta.
- Partneri u mreži, u saradnji sa članovima mreže iz drugih evropskih država, organizuju posjete i pružaju kompanijama logističku podršku za vrijeme posjete.

#### **Kako koristiti ovu uslugu:**

- Zainteresovane kompanije mogu se javiti partnerima u mreži sa inicijativom da se organizuje posjeta stranim kompanijama iz određenog sektora.
- Članice mreže iz Crne Gore i inostranstva dogovaraju mogućnost organizovanja posjete, kao i njene uslove.

#### **Koristi od usluga poslovnog povezivanja:**

- Pronalaženje novih kupaca.
- Ostvarivanje komercijalne saradnje: distribucija, franšiza, logistika, marketing i sl.
- Ostvarivanje finansijske saradnje: zajednička ulaganja, spajanja, pripajanja i sl.
- Ostvarivanje saradnje u proizvodnji: podugovaranje, transfer iskustava i sl.

#### **Uslovi za korišćenje usluga:**

- Usluge Baze poslovne saradnje su besplatne.
- Angažovanje partnera u Evropskoj mreži preduzetništva u Crnoj Gori finansira Evropska unija kroz Okvirni program za konkurentnost i inovacije (CIP).
- Troškove učešća na događajima u inostranstvu propisuju sami organizatori iz zemlje u kojoj se događaj organizuje. Ukoliko postoje, te troškove snose kompanije učesnice.
- Putne troškova, troškove smještaja i dnevničica i druge troškove učestvovanja na događaju snose kompanije učesnice.

Važnu ulogu u domenu poslovnog udruživanja igra i **Privredna komora Crne Gore**. U cilju promocije crnogorskih kompanija i povezivanja sa potencijalnim partnerima Privredna komora kontinuirano organizuje:

- nastupe na sajmovima,
- poslovne forume,
- prezentacije preduzeća.

Uočavajući potrebu smanjenja velikog i stalno rastućeg spoljnotrgovinskog deficitta, odnosno intenzivnijeg korišćenja domaćih resursa, Privredna komora već pet godina realizuje projekat „Dobro iz Crne Gore“. Danas pravo na korišćenje ovog kolektivnog žigaima 79 proizvoda 17 vodećih crnogorskih kompanija, kojima to pravo predstavlja korisno sredstvo za poboljšanje poslovnih rezultata. Dosljedna primjena kriterijuma za utvrđivanje natprosječnog kvaliteta domaćeg proizvoda, njegovo



označavanje prepoznatljivim kolektivnim žigom, uz odgovarajuće informativne i promotivne aktivnosti - doprinosi osjetnom povećanju povjerenja potrošača u domaće proizvode, rastu tržišnog učešća i jačanju ugleda brendiranih proizvoda i kompanija koje ih proizvode.

Oblici organizovanja i rada u Komori su: udruženja, odbori, savjeti, direkcije, grupacije, sekcije, zajednice, predstavništva u inostranstvu, konzorcijumi i specijalizovane organizacije za pružanje stručne pomoći i poslovnih usluga. Udruženje je osnovni oblik organizovanja i rada funkcionalno i granski povezanih članica Komore za jednu ili više grana privrede. Članice Komore se organizuju u udruženja prema pretežnoj djelatnosti koju obavljaju. U Komori djeluje trinaest granskih udruženja:

1. Udruženje energetike i rудarstva;
2. Udruženje metalurgije i metaloprerađivačke industrije;
3. Udruženje šumarstva, drvne industrije, grafičke i izdavačke djelatnosti;
4. Udruženje tekstila, kože, gume, obuće i hemijske industrije;
5. Udruženje poljoprivrede, prehrambene i duvanske industrije;
6. Udruženje saobraćaja;
7. Udruženje građevinarstva, industrije građevinskog materijala i komunalne privrede;
8. Udruženje trgovine;
9. Udruženje turizma i ugostiteljstva;
10. Udruženje malih i srednjih preduzeća i preduzetnika;
11. Udruženje organizacija bankarstva i drugih finansijskih organizacija i osiguranja;
12. Udruženje informacionih i komunikacionih tehnologija;
13. Udruženje špeditera.

Pored granskih udruženja osnovani su odbori za žensko preduzetništvo, evropske integracije, kvalitet i energetsku efikasnost.

Informativne aktivnosti Komore se odvijaju kroz nastupe u medijima, informisanje putem vebajta Privredne komore Crne Gore i mjeseca „Glasnik“. Obrađivane su aktuelnosti iz poslovanja privrede i aktivnosti Komore. Na vebajtu Komore [www.privrednakomora.me](http://www.privrednakomora.me) redovno se objavljuju prilozi u vezi sa aktivnostima Komore, poslovne vijesti ili najave događaja. Sajt Privredne komore bilježi više od 100.000 posjeta godišnje.

Kada govorimo o **Uniji poslodavaca** možemo reći da je njeno članstvo mnogobrojno i raznovrsno: Unija okuplja oko 1.500 privrednih subjekata koji posluju u svim privrednim granama. Pripadanjem UPCG poslodavci postaju dio najveće globalne mreže poslodavaca (IOE) koju čine nacionalne poslodavačke organizacije iz preko 140 zemalja svijeta.

U želji da još više udruži poslodavce Crne Gore, pomogne uspješnost njihovog poslovanja, pokaže snagu partnerstva i međusobne solidarnosti, UPCG je za svoje članove pokrenula akciju „Poslodavci za poslodavce“. Projekat omogućava da svaki član UPCG, potpuno besplatno, ostalim poslodavcima (i/ili njihovim zaposlenima) ponudi popust na proizvode ili usluge iz svog assortimenta. Pri tom, odluku o visini popusta, roku važenja i assortimanu na koji se isti odnosi, donosi sam član. Zahvaljujući širokoj mreži članstva UPCG, akcija je svojevrsna prilika za veoma efektну promociju svake pojedinačne kompanije ostalim privrednim subjektima u Crnoj Gori. Na sajtu UPCG postoji i posebno predviđena rubrika za besplatnu prezentaciju članova, gdje preduzeća mogu predstaviti sebe i proizvode/usluge koje nude.



## 2 ● FINANSIJSKA PODRŠKA U RAZVOJU BIZNISA





## 2 FINANSIJSKA PODRŠKA U RAZVOJU BIZNISA



Finansijska sredstva predstavljaju značajan faktor koji utiče na početak, razvoj i opstanak malih i srednjih preduzeća (MSP). Osnivanje preduzeća, širenje poslovnih aktivnosti, razvoj novih proizvoda i investicije u postrojenja, opremu i ljudske resurse direktno je uslovljeno mogućnošću preduzeća da zadovolji potrebe za kapitalom. Mala preduzeća, po pravilu, osniva pojedinac (preduzetnik) ili grupa od nekoliko ljudi koji imaju biznis ideju, raspolažu sopstvenim sredstvima i/ili imaju finansijsku pomoć porodice ili prijatelja u zamjenu za učešće u preduzeću. Ukoliko je preduzeće uspješno, vrlo brzo će se javiti potreba za širenjem biznisa i inovacijama, kao i za obezbjeđenjem dodatnih finansijskih sredstava.

MSP u Crnoj Gori su suočena sa različitim izvorima finansiranja i na tržištu novca i na tržištu

kapitala, i to posebno u pogledu uslova i cijene njihovog korišćenja. Finansiranje je jedan od glavnih faktora za rast i razvoj MSP. U početnim fazama rasta, većina malih preduzeća se oslanja na sopstvene izvore finansiranja, dok u kasnijim fazama životnog ciklusa potrebe za kapitalom prevazilaze interne mogućnosti vlasnika, i on tada mora da razmotri korišćenje eksternih izvora finansiranja kako bi obezbijedio sredstva za neophodne investicije i razvoj poslovanja. Finansiranje iz eksternih izvora posebno je problematično za start-up i veoma mlada preduzeća koja nemaju istoriju poslovanja i kojima nedostaju sredstva obezbjeđenja, kao i za inovativna preduzeća čiji su poslovni poduhvati veoma rizični.

Za obezbjeđivanje finansijskih sredstava, MSP mogu koristiti interne i eksterne izvore,

kao i njihove različite kombinacije. MSP često koriste interne izvore finansiranja pod kojima se podrazumijevaju sopstvena novčana sredstva, sredstva od neraspoređene dobiti i/ili od prodaje imovine. Među eksternim izvorima razlikuju se neformalni i formalni izvori finansiranja. Neformalni izvori su sredstva prikupljena od porodice, prijatelja, dok formalni izvori obuhvataju različite vidove tradicionalnog zaduživanja (krediti komercijalnih banaka i drugih finansijskih institucija, mikrokreditiranje, lizing i dr.). Preduzeća najčešće koriste kombinaciju više različitih izvora finansiranja, vodeći pri tom uvijek računa o odnosu između sopstvenog i pozajmljenog kapitala. Dostupnost različitih izvora finansiranja se mijenja tokom životnog ciklusa preduzeća u zavisnosti od faze rasta, ciljeva i potencijala rasta, sektora u kojem preduzeće posluje i odnosa menadžmenta

prema riziku. Pored ovih faktora, izuzetno je važno stanje na finansijskim tržištima koje može oscilirati tokom životnog ciklusa jednog preduzeća.

Prva na listi izvora finansiranja malog i srednjeg biznisa se nalaze sredstva samih vlasnika i njihovih porodica. Najveći problem sa sopstvenim sredstvima jeste što su najčešće limitirana. To je opšte pravilo koje važi za sve izvore, ali posebno za sopstvena sredstva samih vlasnika. Da bi ušli u određeni posao, preduzetnici su vrlo često spremni da ulože cijelokupnu svoju ušteđevinu, prodaju nekretnine ili drugu imovinu koju posjeduju. Bez traženja dodatnih izvora finansiranja ovaj izvor definitivno nije dovoljan za dalje širenje poslovanja, za ozbiljnije investicije, istraživanje i razvoj i ostale poslovne aktivnosti. Otuda su vlasnici MSP prinuđeni da što prije pronađu i aktiviraju druge dodatne izvore sredstava.

Najznačajniji izvor eksternog finansiranja preduzeća odnosi se na kredite koje obezbjeđuju različite finansijske institucije. Na ovaj način preduzeća finansiraju investicije, obrtna sredstva i zalihe. Osim kreditne ponude banaka i državnog Investiciono-razvojnog fonda (IRF), u Crnoj Gori postoje i veoma razvijeni mehanizmi mikrokreditiranja. Ovu vrstu kredita obezbjeđuju mikrofinansijske institucije. Njihova osnovna misija je da pružaju finansijske usluge slojevima stanovništva sa niskim i neredovnim primanjima i mikropreduzetnicima (koji pokreću ili vode vrlo male biznise), a koji imaju ograničen pristup drugim finansijskim institucijama, prije svega bankama. Mnogi od njihovih klijenata nemaju stalno zapošljjenje ili kreditnu istoriju koja bi ih kvalifikovala da dobiju kredit od neke druge institucije, pa im mikrokreditne finansijske institucije predstavljaju značajnu šansu za prikupljanje sredstava.

Najveći problemi kreditora prilikom odobravanja kredita malim preduzećima odnose se na: nedostatak adekvatne knjigovodstvene evidencije, problem obezbjeđenja kredita i

nepovoljan kreditni rejting preduzeća. Sa druge strane, najveći problemi MSP prilikom korišćenja ovog izvora finansiranja su: limitirani iznosi kredita, duge i skupe procedure obrade zahtjeva i odobravanja kredita, problematična sredstva obezbeđenja i relativno visoke kamatne stope.

Značajni eksterni izvori finansiranja biznisa su različiti krediti koje odobravaju državni organi kroz različite programe stimulisanja razvoja MSP. Radi se o više različitih razvojnih programa specijalno dizajniranim da podrže finansiranje sektora MSP. U našim uslovima to su različiti programi koje obezbeđuju Investiciono-razvojni fond, Ministarstvo ekonomije, Ministarstvo poljoprivrede, specijalizovani programi drugih ministarstava i institucija. Njihova osnovna karakteristika jeste da su značajno povoljniji u odnosu na klasične bankarske kredite. Imaju niže kamatne stope i duže rokove otplate. Ponekad, kao posebna atraktivnost je relativno povoljan period u kome kredit ne mora da se plaća - takozvani „grejs“ period. Međutim, iznosi ovih kredita su limitirani, često su potrebni posebni uslovi (kao na primjer sufinansiranje), što za mnoge vlasnike MSP predstavlja problem.

Svaki od pomenutih programa i institucija ima svoje specifičnosti i uslove. Zahtijevaju posjedovanje određenih kvalifikacija u pogledu pripreme samog predloga projekta i poštovanje vrlo rigorozne procedure.

Različite faze razvoja MSP nude različite moguće izvore finansiranja. U narednom poglavlju upoznaćemo vas sa određenim načinima finansiranja biznisa u Crnoj Gori, i to od strane određenih banaka, mikrokreditnih institucija, investicionih fondova i drugih nacionalnih programa podrške (šeme državne pomoći).

U nastavku možemo prepoznati programe državne pomoći koji se ogledaju u ponudi Investiciono-razvojnog fonda Crne Gore i Zavoda za zapošljavanje, ali i potpuno tržišno orientisanih finansijskih institucija kao što su Crnogorska komercijalna banka i MFI Alter Modus.

## INVESTICIONO-RAZVOJNI FOND CRNE GORE AD

### Programi podrške

Investiciono-razvojni fond Crne Gore (IRFCG) je osnovan 2010. godine sa ciljem podrške razvoju crnogorske privrede. Dominanta aktivnost IRF-a u smislu podrške odnosi se na finansijsku podršku kroz kreditne aranžmane, garancije i faktoring. U koncipiranju svojih kreditnih linija, IRF je pošao od potrebe da se kreditne linije definišu na način da budu prilagođene krajnjim korisnicima, te da budu stimulativne za sve potencijalne korisnike, a naročito za specifične ciljne grupe. U pogledu strukture kreditnih linija, finansijska ponuda IRF-a se može podijeliti u sljedeće segmente:

- Investicione kredite za proizvodna preduzeća, preduzeća koja se bave turizmom i ugostiteljstvom, poljoprivredom i proizvodnjom hrane, te uslugama i primarnom obradom drveta;
- Programi podrške za posebne ciljne grupe kao što su žene u biznisu, mlađi u biznisu, MIDAS projekat u saradnji sa Ministarstvom poljoprivrede, kreditna linija za start-up kredite;
- Program podrške za nabavku trajnih obrtnih sredstava;
- Kratkoročni program podrške za pripremu turističke i poljoprivredne sezone;
- Program za refinansiranje postojećih kreditnih zaduženja;
- Programi za finansiranje infrastrukturnih i ekoloških projekata i
- Program otkupa potraživanja - faktoringa.

Ono što je važno napomenuti je da je za sve kreditne aranžmane koji se realizuju iz sredstava EIB-a (Evropske investicione banke), kamatna stopa prema krajnjem korisniku niža za 0,5%.

Što se tiče prve kategorije podrške, riječ je o tradicionalnoj ponudi investicionih kredita od strane IRF-a, sa razlikom da je u tekućoj 2014. godini kao posebna kreditna linija izdvojena

kreditna linija za primarnu obradu drveta. Kreditne linije se po ustaljenoj praksi realizuju direktnim kreditiranjem i posredstvom i uz garancije poslovnih banaka. U narednoj tabeli dati su uslovi realizacije kroz direktne kreditne aranžmane:

Djelatnost	Iznos kredita IRF-a	Grejs period	Rok otplate (uključujući grejs period)	Kamatna stopa
Proizvodne djelatnosti	od 10.000 € do 1.000.000 €	do 2 godine	do 10 godina	6% godišnje
Poljoprivreda i proizvodnja hrane	od 10.000 € do 1.000.000 €	do 2 godine	do 10 godina	6% godišnje
Turizam i ugostiteljstvo	od 10.000 € do 1.000.000 €	do 2 godine	do 10 godina	6% godišnje
Usluge	od 10.000 € do 500.000 €	do 1 godine	do 8 godina	6,5% godišnje
Primarna drvoprerada	od 10.000 € do 1.000.000 €	do 2 godine	do 8 godina	6,5% godišnje

Posebni uslovi kreditiranja važe za projekte koji se realizuju u opština na sjeveru Crne Gore, u Nikšiću, Ulcinju i na Cetinju, pa je kamatna stopa niža za 0,5% na godišnjem nivou u odnosu na kamatu iz prethodne tabele.

Takođe, za direktne aranžmane definisane su stimulativne mjere za subjekte koji projekte realizuju u opština sjevernog regiona i u manje razvijenim gradovima (Cetinje, Nikšić i Ulcinj) i subjekte koji realizacijom projekta zaposle pet ili više novih lica, a odnose se na smanjenje kamatne stope za 1%. Stimulativne mjere će se odnositi i na kredite koji se odobre uz garancije neke od poslovnih banaka, na način da će se inicialna kamatna stopa umanjiti za 1,5%. Prethodno pomenute stimulacije mogu se koristiti samo po jednom osnovu.

Za kreditne aranžmane koji se realizuju posredstvom i uz garancije poslovnih banaka definisani su sljedeći uslovi:

Djelatnost	Iznos kredita IRF-a	Grejs period	Rok otplate (uključujući grejs period)	Kamatna stopa (od čega 3% pripada banci)
Proizvodne djelatnosti	od 10.000 € do 1.000.000 €	do 2 godine	do 10 godina	6% godišnje
Poljoprivreda i proizvodnja hrane	od 10.000 € do 1.000.000 €	do 2 godine	do 10 godina	6% godišnje
Turizam i ugostiteljstvo	od 10.000 € do 1.000.000 €	do 2 godine	do 10 godina	6% godišnje
Usluge	od 10.000 € do 1.000.000 €	do 1 godine	do 8 godina	6,5% godišnje
Primarna drvoprerada	od 10.000 € do 1.000.000 €	do 2 godine	do 8 godina	6,5% godišnje

Poslovna banka ima pravo, shodno sopstvenoj poslovnoj politici, kreditirati klijenta u procentu koji smatra adekvatnim iz sopstvenog potencijala, po uslovima koje sama definiše.

Posebni programi podrške za mlade u biznisu, žene u biznisu, start-up krediti i MIDAS projekat koji se realizuje u saradnji sa Ministarstvom poljoprivrede realizuju se po sljedećim uslovima:

Kreditna linija	Iznos kredita IRF-a	Grejs period	Rok otplate (uključujući grejs period)	Kamatna stopa
Mladi u biznisu	od 10.000 € do 50.000 €	do 2 godine	do 8 godina	4,5% godišnje
Žene u biznisu	od 10.000 € do 200.000 €	do 2 godine	do 8 godina	4,5% godišnje
Start-up krediti	od 10.000 € do 50.000 €	do 2 godine	do 8 godina	6% godišnje
MIDAS	do 70.000 €	do 2 godine	do 10 godina	4,5% godišnje

Kreditna podrška za mlade u biznisu odnosi se na lica starosti do 30 godina, dok se za žene u biznisu odnosi na one biznise u kojima je žena nosilac biznisa. Po programu podrške za mlade i početnike u biznisu (start-up) mogu konkursati preduzetnici i preduzeća koja posluju manje od 12 mjeseci, dok je MIDAS projekat rezervisan za korisnike šeme MIDAS grantovi Ministarstva poljoprivrede i ruralnog razvoja. Program podrške za žene u biznisu može se realizovati i kroz šemu saradnje sa poslovnim bankama kada je kamatna stopa za 0,5% niža od definisane u prethodnoj tabeli. Programi podrške za mlade u biznisu, MIDAS grantovi i start-up program podrške realizuju se isključivo kroz direktne aranžmane.

Za programe podrške za mlade u biznisu, žene u biznisu i MIDAS grantove definisani su posebni uslovi za projekte koji se realizuju u opština na sjeveru Crne Gore, u Nikšiću, Ulcinju i na Cetinju i kamatna stopa iznosi 3,5% na godišnjem nivou.

Takođe, važno je napomenuti da za start-up projekte koji se realizuju u opština na sjeveru Crne Gore, u Nikšiću, Ulcinju i na Cetinju, kamatna stopa iznosi 5% na godišnjem nivou, te da su za subjekte koji projekte realizuju u opština

sjevernog regiona i manje razvijenim opština (Cetinje, Nikšić i Ulcinj) i subjekte koji realizacijom projekta zaposle pet ili više novih lica, definisane posebne stimulacije u vidu smanjenja kamatne stope za 1%. Takođe, stimulacije će se odnositi i na kredite koji se odobre uz garancije neke od poslovnih banaka, na način da će se inicijalna kamatna stopa umanjiti za 1,5%. Prethodno pomenute stimulacije mogu se koristiti samo po jednom osnovu.

Program podrške za nabavku trajnih obrtnih sredstava može se realizovati direktnim putem i posredstvom i uz garancije poslovnih banaka. Sredstva se mogu koristiti za nabavku sirovina, repromaterijala, poluproizvoda, sitnog inventara i za režijske troškove.

#### A) Direktno kreditiranje:

- maksimalni iznos 500.000 € (za preduzetnike i poljoprivredne proizvođače do 30.000 €);
- minimalni iznos 10.000 €;
- kamata 7% na godišnjem nivou uz proporcionalan sistem obračuna kamata;
- rok do 4 godine (uključujući grejs period);
- grejs period do 1 godine.

#### Posebni uslovi kreditiranja:

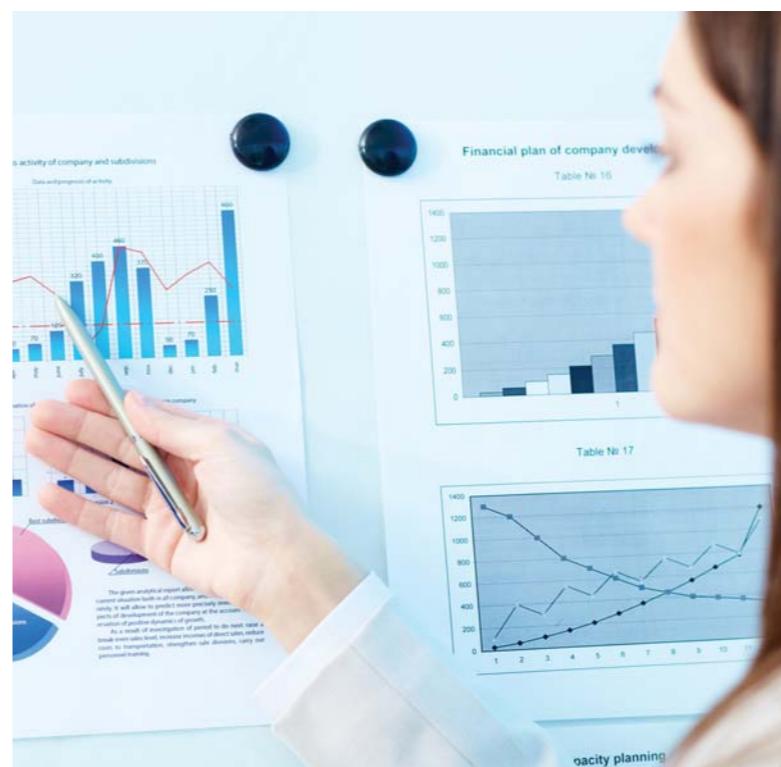
- Za projekte koji se realizuju u opština na sjeveru Crne Gore, u Nikšiću, Ulcinju i na Cetinju, kamatna stopa iznosi 6% na godišnjem nivou uz proporcionalan sistem obračuna kamate.

#### Stimulativne mjere za direktne kreditne aranžmane:

Za subjekte koji projekte realizuju u opština sjevernog regiona i u manje razvijenim gradovima (Cetinje, Nikšić i Ulcinj) odobravaće se posebne stimulacije u vidu smanjenja kamatne stope za 1%. Takođe, stimulacije će se odnositi i na kredite koji se odobre uz garancije neke od poslovnih banaka, na način da će se inicijalna kamatna stopa umanjiti za 1,5%. Prethodno pomenute stimulacije mogu se koristiti samo po jednom osnovu.

#### B) Kreditiranje preko poslovnih banka:

- maksimalni iznos 500.000 €;
- minimalni iznos 10.000 €;
- kamata 6% na godišnjem nivou (od kojih banchi pripadaju 3%);
- rok do 6 godina (uključujući grejs period);
- grejs period do 1 godine.



**Napomena:** Poslovna banka ima pravo, shodno sopstvenoj poslovnoj politici, kreditirati klijenta u procentu koji smatra adekvatnim iz sopstvenog potencijala po uslovima koje sama definiše.

Kratkoročni program podrške za pripremu turističke i poljoprivredne sezone je novina u kreditnoj ponudi IRF-a za 2014. godinu. Riječ je o kreditima čija je osnovna svrha da pruže kvalitetan izvor finansiranja za pripremu turističke/poljoprivredne sezone.

#### A) Direktno kreditiranje:

- maksimalni iznos do 200.000 € (za preduzetnike 30.000 €);
- minimalni iznos 10.000 €;
- kamata 7% na godišnjem nivou uz proporcionalan sistem obračuna kamata;
- rok 12 mjeseci.

#### Posebni uslovi kreditiranja:

- Za projekte koji se realizuju u opština na sjeveru Crne Gore, u Nikšiću, Ulcinju i na Cetinju, kamatna stopa iznosi 6,5% na godišnjem nivou uz proporcionalan sistem obračuna kamata.

#### Stimulativne mjere za direktne kreditne aranžmane:

Za subjekte koji projekte realizuju u opština sjevernog regiona i u manje razvijenim gradovima (Cetinje, Nikšić i Ulcinj) odobravaće se posebne stimulacije u vidu smanjenja kamatne stope za 1%. Takođe, stimulacije će se odnositi i na kredite koji se odobre uz garancije neke od poslovnih banaka, na način da će se inicijalna kamatna stopa umanjiti za 1,5%. Prethodno pomenute stimulacije mogu se koristiti samo po jednom osnovu.

#### B) Kreditiranje preko poslovnih banka:

- maksimalni iznos do 200.000 €;
- minimalni iznos 10.000 €;
- kamata 6% na godišnjem nivou (od kojih banchi pripadaju 3%);
- rok do 12 mjeseci.

**Napomena:** Poslovna banka ima pravo, shodno sopstvenoj poslovnoj politici, kreditirati klijenta u procentu koji smatra adekvatnim iz sopstvenog potencijala po uslovima koje sama definiše.

**Program za refinansiranje postojećih kreditnih zaduženja** je kreditna linija koja se realizuje isključivo posredstvom banaka sa ciljem da omogući krajnjim korisnicima drugačije strukturiranje kredita i povoljnije izvore finansiranja. Kredite je moguće realizovati po sljedećim uslovima:

Kreditiranje preko poslovnih banka:

- maksimalni iznos 1.000.000 €;
- minimalni iznos 10.000 €;
- kamata 7% na godišnjem nivou (od kojih banchi pripadaju 3%);
- rok 8 godina (uključujući grejs period);
- grejs period 6 mjeseci.

Posebni uslovi kreditiranja:

- Za projekte koji su krajnji korisnici realizovali u opština na sjeveru Crne Gore, u Nikšiću, Ulcinju i na Cetinju, kamatna stopa iznosi 6% na godišnjem nivou.

**Programi za finansiranje infrastrukturnih projekata i projekata vodosnabdijevanja, te program za finansiranje ekoloških projekata i projekata obnovljivih izvora energije realizuju se po sljedećim uslovima:**

#### A) Direktno kreditiranje:

- IRF po pravilu kreditira do 70% ukupne investicije;
- maksimalni iznos 3.000.000 €;
- minimalni iznos 10.000 €;
- kamata 6% na godišnjem nivou uz proporcionalan sistem obračuna kamate;
- rok do 10 godina (uključujući grejs period);
- grejs period do 2 godine.

Posebni uslovi kreditiranja:

- Za projekte koji se realizuju u opština na sjeveru Crne Gore, u Nikšiću, Ulcinju i na Cetinju, kamatna stopa iznosi 5,5% na godišnjem nivou uz proporcionalan sistem obračuna kamate.

**Stimulativne mjere za direktne kreditne aranžmane:** Za subjekte koji projekte realizuju u opština sjevernog regionala i u manje razvijenim opština (Cetinje, Nikšić i Ulcinj) odobravaće se posebne stimulacije u vidu smanjenja kamatne stope za 1%. Takođe, stimulacije će se odnositi i na kredite koji se odobre uz garancije neke od poslovnih banaka, na način da će se inicialna kamatna stopa umanjiti za 1,5%. Prethodno pomenute stimulacije mogu se koristiti samo po jednom osnovu.

#### B) Kreditiranje preko poslovnih banka:

- IRF po pravilu kreditira do 70% ukupne investicije;
- maksimalni iznos 3.000.000 €;
- minimalni iznos 10.000 €;
- kamata 6% na godišnjem nivou (od kojih banchi pripadaju 3%);
- rok do 10 godina (uključujući grejs period);
- grejs period do 2 godine.

**Napomena:** Poslovna banka ima pravo, shodno sopstvenoj poslovnoj politici, kreditirati klijenta u procentu koji smatra adekvatnim iz sopstvenog potencijala po uslovima koje sama definiše.

**Program otkupa potraživanja - faktoringa** je kontinuirana akivnost IRF-a koja ima za cilj da ubrza naplatu potraživanja klijenata. Riječ je o otkupu potraživanja koja su posljedica uobičajenog poslovnog odnosa, a ne spornih potraživanja. Potraživanja se otkupljuju po sljedećim uslovima:

R.br.	Vrsta potraživanja	% otkupljenih potraživanja	Ročnost potraživanja	Naknada	Kamata (god. nivo)
1.	Država - dužnik	do 100%	do 365 dana	0,65%	4,75%
2.	Proizvođači - komitent	do 90%	do 120 dana	0,65%	5%
3.	Ostali	do 90%	do 120 dana	0,85%	6%
4.	Dobavljački faktoring	do 100%	do 120 dana	0,85%	6.5%

Kod modela faktoringa bez prava regresa, shodno preuzimanju većeg stepena rizika naplate potraživanja, kamatna stopa će biti veća za 1% na godišnjem nivou, u odnosu na model sa pravom regresu, ali ne preko 6,5%.

#### Uslovi i procedure za konkurisanje

Korisnici kredita mogu biti privredna društva i preduzetnici i svi oblici organizovanja koje predviđa Zakon o privrednim društvima, kao i lica koja djelatnost obavljaju na način definisan pravilima djelatnosti kojima se bave (zanatlije, poljoprivredni proizvođači, PZU i sl.) ili banke koje sa IRF-om imaju poslovnu saradnju.

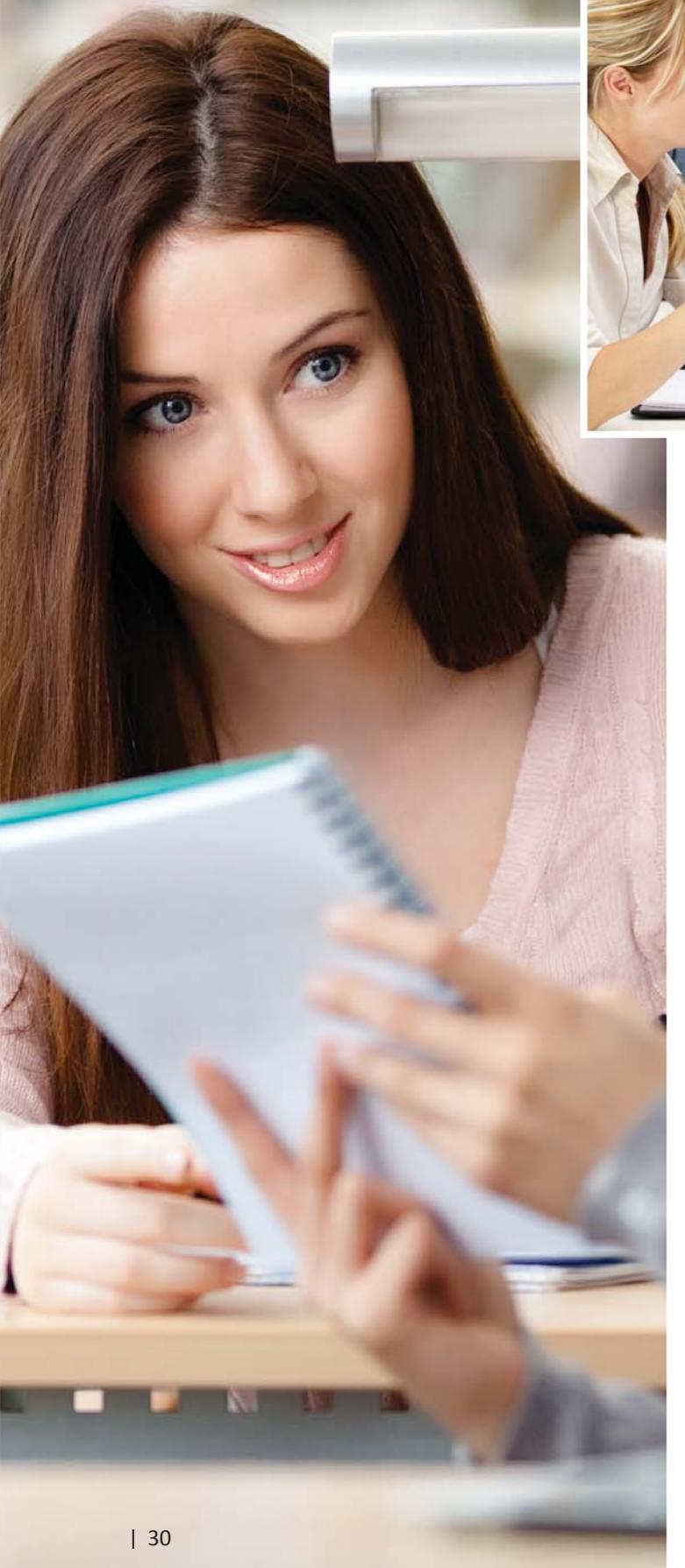
Krajnji korisnici ovih kreditnih aranžmana ne mogu biti subjekti koji imaju dospjelih, a neplaćenih poreskih obaveza (korisnici kredita mogu biti subjekti koji su sa Poreskom upravom sporazumno riješili pitanje neplaćenih poreskih obaveza).

U ovom segmentu je važno napomenuti da IRF realizuje kreditne aranžmane na dva načina: posredstvom i uz garancije poslovnih banaka, te kroz direktne aranžmane. Krucijalna razlika između ova dva modela je u tome što za klijente koji svoje kreditne aplikacije realizuju posredstvom i uz garancije poslovnih banaka banka snosi kreditni rizik, sama definiše instrumente obezbjeđenja sa krajnjim korisnikom, ali se pridržava uslova kreditiranja definisanih poslovnom politikom IRF-a i sama

donosi odluku o kreditiranju koju kasnije na svojim organima potvrđuje IRF. Kod direktnih aranžmana IRF stvara direktne obligacioni odnosi sa korisnikom kredita i ugovara sve instrumente obezbjeđenja kredita (za sve kreditne aranžmane izuzev dijela aranžmana MIDAS grantovi, mladi u biznisu, žene u biznisu i start-up program podrške, odnos hipoteke i traženog kredita mora biti 1:1 - neophodno je obezbijediti hipoteku na nepokretnosti koja mora za 30% biti veća od iznosa traženog kredita ukoliko je riječ o objektima, odnosno 50% veća ukoliko je riječ o zemljištu).

Ono što je važno napomenuti je da je riječ o strogo namjenskim kreditima, te da je namjena definisana svakim programom podrške pojedinačno.

Što se tiče procedure za konkurisanje, ona nije kompleksna i otpočinje sa objavljivanjem programa podrške. Ukoliko je riječ o direktnom aranžmanu, dokumentaciju predviđenu programom neophodno je predati IRF-u, dok je kod kreditnih aranžmana posredstvom i uz garancije poslovnih banaka istu neophodno predati poslovnoj banci koja nakon donošenja odluke istu proslijeđuje IRF-u.



#### Proces donošenja odluka

Proces donošenja odluka je definisan vrstom aranžmana, u smislu da li je riječ o aranžmanu posredstvom i uz garancije poslovne banke, ili direktnom aranžmanu.

U slučaju da je riječ o kreditnom aranžmanu posredstvom i uz garancije poslovnih banaka, prvu odluku donosi komercijalna banka posredstvom koje se projekat realizuje. Ukoliko banka doneše pozitivnu odluku, istu, sa kompletном dokumentacijom koja je definisana programom podrške, prosljeđuje IRF-u. Stručna služba IRF-a obrađuje zahtjev u smislu da li kreditna aplikacija zadovoljava uslove definisane programima podrške, te po pravilu obilazi investitora kako bi se upoznala sa situacijom na terenu. Nakon toga priprema se kreditni predlog koji se prosljeđuje Kreditno-garantnom odboru, a u slučaju pozitivnog stava istog i Odboru direktora IRF-a na donošenje konače odluke. Nakon toga slijedi realizacija aranžmana i u određenom vremenskom intervalu i kontrola namjenske iskorišćenosti sredstava.

Kod direktnih aranžmana procedura odlučivanja je identična, sa razlikom da se dokumentacija koju kompletira potencijalni korisnik predaje Stručnoj službi IRF-a.

## INOVIRANI PROGRAM ZA KONTINUIRANO STIMULISANJE ZAPOŠLJAVANJA I PREDUZETNIŠTVA U CRNOJ GORI

Zavod za zapošljavanje Crne Gore realizuje Inovirani program za kontinuirano stimulisanje zapošljavanja i preduzetništva u Crnoj Gori (Inovirani program samozapošljavanja) kojim odobrava kreditna sredstva po povoljnim uslovima za realizaciju biznis ideja koje u sebi sadrže novo zapošljavanje. Cilj ovog Programa je stimulisanje razvoja preduzetništva, nadopunjavanje privredne strukture i stvaranje ekonomski povoljnog ambijenta, čime se omogućava otvaranje i razvoj uspješnih, ekonomski efikasnih i perspektivnih malih i srednjih preduzeća koja će dugoročno obezbjeđivati otvaranje novih radnih mesta.

Planirana finansijska sredstva za realizaciju Inoviranog programa samozapošljavanja za 2014. godinu su 200.000 € za otvaranje 40 novih radnih mesta.

**Uslovi** pod kojima se odobravaju kreditna sredstva putem Inoviranog programa samozapošljavanja su sljedeći:



- iznos odobrenog kredita po novozaposlenom radniku je do 5.000 €;
- krediti se odobravaju za otvaranje najviše tri radna mjesta, dakle, maksimalni iznos kredita je 15.000 €;
- grejs period je godinu dana od dana prenosa sredstava na žiro-račun korisnika kredita;
- krediti se vraćaju u polugodišnjim anuitetima.
- Rok povraćaja sredstava je:
  - » tri godine za nezaposlena lica u polugodišnjim anuitetima (3+1),
  - » dvije godine za mala preduzeća i preduzetnike (2+1).
- Kamatna stopa na godišnjem nivou je:
  - » 3% za projekte čiji su nosioci žene,
  - » 3% za projekte koji se realizuju u opština: Pljevlja, Žabljak, Bijelo Polje, Mojkovac, Berane, Andrijevica, Rožaje, Plav, Nikšić, Šavnik, Plužine, Kolašin i Cetinje,
  - » 4% za projekte koji se realizuju u opština: Podgorica, Danilovgrad, Herceg Novi, Kotor, Tivat, Bar, Budva i Ulcinj.
- Za vrijeme grejs perioda kamata se pripisuje glavnom dugu.

Da bi došlo do realizacije kredita, neophodno je da podnositelj zahtjeva:

- raspolaže sopstvenim učešćem od najmanje 30% od ukupne predračunske vrijednosti projekta. Sopstveno učešće može biti iskazano u vidu stvari, prava i novca.

Nezaposlena lica i preduzetnici moraju raspologati garancijom za povraćaj sredstava:

- za kreditna sredstva do 5.000 € - dva kreditno sposobna lica - žiranta;
- za kreditna sredstva iznad 5.000 € - dva kreditno sposobna žiranta i fiducijsko pravo prenosa svojine na davaoca kredita, čija je vrijednost najmanje u dvostrukom iznosu odobrenog kredita.

Za lica zainteresovana za kreditna sredstva iz oblasti poljoprivrede, umjesto nekretnine (fiducijskog prava prenosa svojine) ili jednog žiranta, sredstvo obezbjeđenja kredita može biti garancija - mjenično ovlašćenje od strane preduzeća koje otkupljuje (prerađuje) poljoprivredne proizvode (agroindustrija) da će izmiriti njihov dug.

Pravna lica sa statusom malog preduzeća moraju raspologati garancijom za povraćaj sredstava:

- fiducijsko pravo prenosa svojine na davaoca kredita čija je vrijednost najmanje u dvostrukom iznosu odobrenog kredita;
- mjenična ovlašćenja (izdaje poslovna banka).

Korisnik kredita sklapa Ugovor o kreditu sa Zavodom za zapošljavanje Crne Gore pri čemu, pored povraćaja kredita u skladu sa amortizacionim planom realizacije biznis ideje, preuzima i obavezu registracije djelatnosti, odnosno, zapošljavanja predviđenog broja radnika.

### **Uputstvo za realizaciju odobrenih kreditnih sredstava**

Lica kojima je odobren kredit iz Inoviranog programa za kontinuirano stimulisanje zapošljavanja i preduzetništva u Crnoj Gori, dužna su da lično dođu u prostorije Zavoda za zapošljavanje u svojoj opštini u cilju obavljanja neophodne procedure.

U Područnoj jedinici Zavoda korisnik kredita dobija odluku o dodjeli kredita i formular Ovjera podataka za žirante. U Birou rada se nakon toga lice/lica koje se zapošljava putem Programa samozapošljavanja skida/ju sa evidencije nezaposlenih lica.

Sa Odlukom o dodjeli kredita lice ide u nadležnu banku.

Realizacija odobrenih kreditnih sredstava se vrši posredstvom sljedećih banaka:

- Atlas Mont banka, filijala Pljevlja - za projekte sa teritorije opština Pljevlja i Žabljak;
- Prva banka Crne Gore - za projekte sa teritorije ostalih opština.

Da bi se odobreni kredit realizovao, potrebno je obezbijediti sljedeću dokumentaciju:

#### **1. Nezaposlena lica i preduzetnici čiji je kredit preko 5.000 € i sva pravna lica**

List nepokretnosti - radi zaključenja ugovora o fiducijskoj pravilnosti.

- Imovina mora biti bez tereta i ograničenja;
- List nepokretnosti može da glasi na nosioca kredita ili na druga lica;
- Ugovor o fiducijskoj pravilnosti potpisuje lice koje je označeno kao vlasnik imovine.
- List nepokretnosti mora biti star jedan dan i vadi se na dan kad se zakaže potpisivanje Ugovora o fiducijskoj pravilnosti da bi se izbjegli troškovi.

#### **2. Za nezaposlena lica i preduzetnike - za sve iznose kredita**

Dvije solo mjenice od po 2 € sa dva kreditno sposobna žiranta.

Potrebno je ispuniti sljedeće uslove:

- Platežno sposobni žiranti.
- Potpisi na mjenici moraju biti identični svojeručnim potpisima na formularu Ovjera podataka za žirante i ličnoj karti, i ispisani jednim pismom (latinica ili cirilica) pisanim slovima.

- Podaci za žirante na formularu moraju biti tačni i ovjereni u preduzećima u kojima žiranti rade (jedan primjerak).
- Na uvid se podnose lične karte žiranata (važeće i potpisane) i njihove fotokopije.

#### **3. Pravna lica**

Pravna lica moraju imati:

- Četiri mjenice za pravna lica sa mjeničnim ovlašćenjem. Ovlašćenja se potpisuju u banci od strane ovlašćenih lica i ovjeravaju se pečatom preduzeća sa kartonom deponovanih potpisa.
- Rješenje o registraciji i nastavku registracije (ako je preduzeće registrovano duže od jedne godine).
- Karton deponovanih potpisa.
- Statistika (Rješenje o razvrstavanju djelatnosti).
- Pečat.

Pored navedene dokumentacije, potrebno je popuniti i potpisati formular Zahtjev za korišćenje kredita koji daje banka.

Nakon podnošenja svih potrebnih dokumenata i završene procedure potpisuju se, posredstvom banke, Ugovor o kreditu i Ugovor o fiducijskoj pravilnosti. Na osnovu potpisanih ugovora banka od Zavoda za zapošljavanje traži prenos sredstava u visini iznosa kredita. Zavod prenosi sredstva za tačno određeno lice tako da prenijeta sredstva banka ne može utrošiti za drugog korisnika kredita.

#### **Povraćaj kredita**

Nakon potpisivanja Ugovora o kreditu i Ugovora o fiducijskoj pravilnosti banka korisniku kredita dostavlja amortizacioni plan u kome su definisani iznosi anuiteta i datumi do kada anuitete treba platiti. Ukoliko korisnik kredita kasni sa uplatom anuiteta, banka obračunava zateznu kamatu. Duže kašnjenje u otplati kredita uslovljava raskid ugovora o kreditu, odnosno jednokratnu naplatu cjelokupnog kredita uvećanog za redovnu i zateznu kamatnu stopu. Naplata kredita se može sprovesti tako što će korisnik kredita sam,

odjednom, izmiriti svoje obaveze ili putem aktiviranja sredstava obezbjeđenja.

### **Kontrola namjenske upotrebe odobrenih kredita**

Zavod za zapošljavanje, posredstvom regionalnih komisija kontroliše namjensku upotrebu odobrenih kredita. Regionalne komisije redovno obilaze korisnike kredita, kontinuirano prate stanje projekata i imaju uvid u sve promjene u vezi sa namjenskim korišćenjem sredstava. Svi korisnici kredita su, pored obaveze da izvrše povraćaj odobrenog kredita u skladu sa amortizacionim planom, dužni da:

- realizuju poslovnu ideju u skladu sa biznis planom;
- registriraju preduzeće (ukoliko nije bilo registrovano u fazi konkursanja za kredit);
- otvore predviđeni broj novih radnih mesta, u dinamici predviđenoj ugovorom o kreditu.

Protiv korisnika kredita koji nemaju namjenski upotrijebi sredstva pokreće se sudski postupak i oni imaju obavezu da odjednom izvrše povraćaj cjelokupnih odobrenih sredstava, uvećanih za redovnu i zateznu kamatnu stopu. Potrebno je naglasiti da Zavod za zapošljavanje daje kreditna sredstva po povoljnim uslovima, ali on ne snosi rizik poslovanja i neuspjeh u poslovanju ne može uticati na smanjenje ili odlaganje obaveza korisnika kredita.





## BANKARSKI SEKTOR - CRNOGORSKA KOMERCIJALNA BANKA AD PODGORICA

Crnogorska komercijalna banka AD Podgorica (CKB) je komercijalna banka u Crnoj Gori koja finansira široki krug klijenata, uključujući mala i srednja preduzeća (MSP), što banchi omogućava da saradjuje sa preduzetnicima širom zemlje. Crnogorska komercijalna banka svojim proizvodima namijenjenim MSP doprinosi razvoju ovog segmenta crnogorske ekonomije. CKB ima za cilj kompleksnu i kvalitetnu uslugu za mala i srednja preduzeća, preduzetnike i neprofitne organizacije. Zahvaljujući najvećoj mreži filijala u zemlji, stručni savjetnici u banci su spremni da postojećim i budućim klijentima iz neposrednog okruženja zadovolje rastuće finansijske potrebe i da za njih nađu pravo rješenje.

CKB nudi širok izbor kreditnih proizvoda bonitetnim klijentima, koji se mogu usaglasiti sa posebnim vidovima finansijskih potreba: overdraft, obrtni kapital, hipoteka ili investicija. CKB je potpisala sporazum sa Evropskim investicionim fondom (EIF) za podršku MSP u Crnoj Gori. Ovaj aranžman kreira novi portfolio kredita vrijednosti do 20 miliona eura, prvenstveno za finansiranje obrtnog kapitala i investicija u periodu od tri godine. U cilju lakšeg

pristupa finansiranju novoosnovanih kompanija i rastu MSP, CKB nudi EU Mikro kredit u iznosu do 25.000 eura bez žiranata i hipoteke.

Uz posebnu pažnju koja se posvećuje brzoj, sigurnoj i lako dostupnoj bankarskoj usluzi, CKB podržava obimno korišćenje elektronskih kanala banke.

Prednost CKB u MSP segmentu čine menadžeri za odnose sa MSP koji se nalaze u svim gradovima gdje CKB ima filijale. Kod njih se možete informisati o proizvodima koje nudi banka i koracima koje je potrebno preuzeti prilikom procesa odobravanja kredita. Od njih možete uzeti i zahtjev za kredit i spisak potrebne dokumentacije koji se nalaze i na sajtu banke [www.ckb.me](http://www.ckb.me).

Zahtjev za mala i srednja preduzeća se, zajedno sa potrebnom dokumentacijom, predaje Menadžeru za odnose sa malim i srednjim preduzećima. Nakon okončanja procesa odlučivanja, Menadžer za odnose sa malim i srednjim preduzećima će obavijestiti klijenta o tome da li je njegov zahtjev odobren i pod kojim uslovima. Preduzetnici i MSP moraju ispunjavati određene uslove da bi aplicirali za kredit. Potrebno je da njihovo poslovanje bude zvanično registrovano u Crnoj Gori, kao i otvoren račun u CKB. Odobravanje kredita za mala i srednja preduzeća zavisi od bodovanja prema internim

kriterijumima banke i Opštih uslova poslovanja CKB-a. Zavisno od potreba, namjene i mogućih sredstava obezbjeđenja, CKB nudi široku paletu proizvoda, među kojima su:

### CKB EU Mikro kredit

- Ovo finansiranje koristi pogodnosti garancije koja se izdaje shodno Okvirnom programu Evropske zajednice za konkurentnost i inovativnost.
- Svrha kredita: CKB EU Mikro kredit omogućava finansiranje potreba mikropreduzeća, u srednjem roku, za obrtna sredstva kao što su nabavka zaliha, robe, sirovina i slično. Namijenjen je za finansiranje investicija u materijalna dobra i nematerijalna ulaganja, uključujući i inovativne aktivnosti, tehnološki razvoj ili sticanje licence i slično.
- Iznos kredita: do 200.000 €.
- Rok otplate: do 24 mjeseca.
- Sredstva obezbjeđenja: lična mjenica, mjenica kompanije, ovlašćenje za naplatu sa računa kompanije, hipoteka.
- Grejs period: do 4 mjeseca.



### Kredit za obrtni kapital za mala i srednja preduzeća - MSP

- Svrha kredita: Svrha ovog kredita je finansiranje obrtnog kapitala poslovanja. Da se podrže mala i srednja preduzeća sa kratkoročnim ili srednjoročnim finansijskim potrebama, kao što su nabavka materijalnih dobara: zaliha, sirovina, goriva i slično.
- Iznos kredita: do 200.000 €.
- Rok otplate: do 24 mjeseca.
- Sredstva obezbjeđenja: lična mjenica, mjenica kompanije, ovlašćenje za naplatu sa računa kompanije, hipoteka.
- Grejs period: do 4 mjeseca.

### Hipotekarni kredit za mala i srednja preduzeća - MSP s opcijom za turizam

- Svrha kredita: Svrha ovog kredita je omogućavanje klijentima da finansiraju svoje poslovanje na duži rok. Da se podrže investicije kao što su nabavka pokretnih fiksnih sredstava (sredstva za proizvodnju, mašine, vozila, IT hardver i softver) ili kupovina ili rekonstrukcija nekretnina, poput maloprodajnih objekata, kancelarijskih prostora ili skladišta.
- Kredit se može iskoristiti za renoviranje ili izgradnju dodatnih turističkih objekata - apartmana, bazena, kupovinu plovila i slične dugoročne investicije za turističku sezonu.
- Iznos kredita: do 150.000 €.
- Rok otplate: do 120 mjeseci.
- Sredstva obezbjeđenja: lična mjenica, mjenica kompanije, ovlašćenje za naplatu sa računa kompanije, hipoteka.
- Mogućnost sezonske otplate.
- Novoosnovane kompanije (manje od jedne godine postojanja) mogu aplicirati za maksimum 50.000 €.
- Grejs period: do 6 mjeseci.

### Investicioni kredit za mala i srednja preduzeća - MSP

- Svrha kredita: Investicioni kredit je namijenjen klijentima da finansiraju svoje poslovne investicije na duži rok. Većina vrsta investicija se podržava na osnovu biznis

- plana i budućeg očekivanog toka gotovine.
- Iznos kredita: do 300.000 €.
- Rok otplate: do 120 mjeseci.
- Neophodno 30% sopstvenih sredstava.
- Sredstva obezbeđenja: lična mjenica, mjenica kompanije, ovlašćenje za naplatu sa računa kompanije, hipoteka.
- Grejs period: do 6 mjeseci.

#### **Mikro biznis kredit za mala i srednja preduzeća - MSP**

- Svrha kredita: Svrha ovog kredita je omogućavanje finansiranja poslovanja mikro klijentima banke. Sve u svemu - da se podrže MSP klijenti sa kratkoročnim ili srednjoročnim finansijskim potrebama (uglavnom obrtni kapital), kao što su: nabavka/kupovina materijalnih dobara/zaliha/roba, odnosno sirovina i slično.
- Iznos kredita: do 10.000 € (za novoosnovane kompanije do 5.000 €).
- Rok otplate: do 36 mjeseci.
- Sredstva obezbeđenja: lična mjenica, mjenica kompanije, ovlašćenje za naplatu sa računa kompanije, dodatna mjenica druge kompanije ili fizičkog lica.
- Grejs period: do 2 mjeseca.

Cijena svakog od proizvoda utvrđuje se na osnovu ekonomsko-finansijske analize kompanije, kreditne istorije, prometa preko računa kod CKB-a, kvaliteta i vrijednosti kolateralata. Sve kamatne stope su fiksne, što je značajna prednost. Za većinu proizvoda postoji i mogućnost grejs perioda u zavisnosti od vrste proizvoda i namjene kredita.

Novooosnovane kompanije (manje od jedne godine postojanja) mogu aplicirati za 15.000 € na mjenice, ili maksimalno 50.000 uz hipoteku. Poželjno je imati dobru biznis ideju, projekciju prihoda i prometa, analizu konkurenčije, uložena sopstvena sredstva.

Kompanije, pored kreditne podrške, mogu aplicirati i za garancije. Svrha ovog proizvoda je obezbeđivanje bankarskih garancija za

obaveze klijenata prema trećim licima. Iznos garancije koja će se izdati u osnovi se određuje dokumentom (ugovorom) između klijenta i trećeg lica (ili tenderskom dokumentacijom). Za odlučivanje o kreditnim zahtjevima banka uzima finansijski položaj kompanije, pa je odabir dobrog knjigovođe veoma bitan.

Informacija o proizvodima nije potpuna. Za detaljnije informacije potrebno je posjetiti najbližu CKB filijalu i obratiti se menadžerima za odnose ili posjetiti sajt CKB banke [www.ckb.me](http://www.ckb.me).

#### **• Saradnja sa EIF-om**

Počekom 2012. potpisani je garantni sporazum za podršku malim i srednjim preduzećima (MSP) u Crnoj Gori između Evropskog investicionog fonda (EIF) i Crnogorske komercijalne banke, članice OTP grupe. Zahvaljujući aranžmanu u sklopu Okvirnog programa konkurentnosti i inovativnosti (CIP), preduzetnici mogu imati lakši pristup finansiranju i mogućnost pozajmljivanja većih iznosa - do 25.000 €, istovremeno koristeći olakšice znatno smanjenih zahtjeva u vezi sa sredstvima obezbeđenja.

#### **• Podrška za program MIDAS**

Vlada Crne Gore i Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja, kao nosioci realizacije projekta, sklopili su kreditni aranžman sa Svjetskom bankom pod nazivom „Institucionalni razvoj i jačanje poljoprivrede Crne Gore“ (MIDAS projekt), koji za cilj ima da crnogorsku poljoprivredu i njene institucije pripremi za buduće članstvo u Evropskoj uniji.

CKB nudi kredite poljoprivrednim proizvođačima koji su potpisali ugovor o bespovratnoj grant podršci sa Ministarstvom poljoprivrede i ruralnog razvoja u okviru programa MIDAS. Obezbeđenja po kreditu umjesto hipoteke, mogu biti i mjenice kompanije žiranta sa kojim poljoprivrednici imaju poslovnu saradnju. Na ovaj način CKB prepoznaje značaj poljoprivredne proizvodnje za ekonomski položaj Crne Gore.



## **MIKROKREDITNA FINANSIJSKA INSTITUCIJA - ALTER MODUS**

MFI Alter Modus d.o.o. je mikrokreditna finansijska institucija koja se bavi odobravanjem kredita preduzetnicima za ulaganje u razvoj njihovih mikroposlova i poboljšanje uslova života domaćinstva.

Osnovan sa ciljem pružanja podrške pripadnicima zapostavljenih kategorija stanovništva, kako bi povećali ekonomsku samostalnost i samopouzdanje i aktivno učestvovali u razvoju društva, kroz implementaciju mikrokreditnog programa, Alter Modus pruža finansijske usluge malim preduzetnicima, koji imaju otežan i limitiran pristup bankarskim izvorima finansiranja.

Podržavani poslovi mogu biti iz domena poljoprivrede, stočarstva, trgovine, usluga, zanata, ugostiteljstva, turizma, ribarstva i proizvodnje. Osnovna karakteristika ovih djelatnosti treba da bude da se od njih može ostvariti određeni prihod koji klijent može koristiti za uredno vraćanje kredita. Alter Modus svoje aktivnosti obavlja na cijeloj teritoriji Crne Gore, kroz 18 kancelarija u 13 crnogorskih gradova.

#### **Kreditni proizvodi**

U svojoj kreditnoj ponudi Alter Modus u ovom trenutku ima dva kreditna proizvoda namijenjena preduzetnicima:

- Mikrokrediti za Vaš posao<sup>1</sup>
- Mikrokrediti za poboljšanje uslova života

<sup>1</sup> Gledajući vrstu klijenata kojima su krediti namijenjeni, možemo razlikovati dvije vrste ovih mikrokredita - kredite namijenjene fizičkim licima i kredite namijenjene pravnim licima. Procedura aplikacija za kredit i obrade kreditnog zahtjeva je ista u oba slučaja. Jedina razlika je što kad je u pitanju fizičko lice, novac se podiže u gotovini na šalteru banke, a u slučaju pravnog lica novac se uplaćuje na njegov žiro račun. Takođe, pravno lice je dužno da prilikom apliciranja za kredit, uz zahtjev za kredit, dostavi i dokumentaciju o osnivanju i poslovanju preduzeća.

## **Mikrokrediti za Vaš posao**

Ovaj proizvod namijenjen je preduzetnicima - ljudima koji se bave nekim privatnim poslom ili imaju dobro osmišljenu ideju za početak privatnog posla, iz domena trgovine, usluga, proizvodnje, poljoprivrede, stočarstva, ribarstva, zanata, turizma i ugostiteljstva.

Sredstva kredita mogu se koristiti za:

1. nabavku robe, sirovina i repromaterijala;
2. nabavku/opravku mašina, opreme, transportnih i dostavnih vozila/plovila;
3. izgradnju/adaptaciju poslovnih objekata;
4. sva ostala ulaganja u osnovna ili obrtna sredstva neophodna za proširenje i razvoj posla.

### **Osnovne karakteristike ovog kredita su:**

- od 500 € do 5.000 € u prvom ciklusu;
- do 10.000 € za kredite u ponovljenim ciklusima;
- rok otplate od 5 do 36 mjeseci;
- mogućnost grejs perioda do 6 mjeseci;
- kamatna stopa od 1,49% do 1,89% na mjesечно nivou (obračunava se na preostali dug kredita, tzv. opadajuća);
- jednokratna provizija za obradu kreditnog zahtjeva od 1,00% do 2,00%;
- garancije: po procjeni (u zavisnosti od kredibiliteta klijenta i sveukupnog kapaciteta za uredno izmirenje kredita), a mogu biti administrativne zabrane, jemstvo vozilom/plovilom trećeg lica i mjenica pravnog lica.

Korisnici kredita pod istim uslovima mogu biti fizička i pravna lica.

### **Procedura odobravanja kredita**

Procedura odobravanja i praćenja kredita u Alter Modusu odvija se kroz šest koraka. Počinje uspostavljanjem prvog kontakta klijenta i kreditnog savjetnika, nastavlja podnošenjem zahtjeva (apliciranjem) za kredit od strane



klijenta, procesom prikupljanja i analize podataka o klijentu, donošenjem odluke o kreditnom zahtjevu na kreditnoj komisiji, implementacijom odluke kreditne komisije i, na kraju, monitoringom (praćenjem) kredita do njegovog isteka.

Prvi od uslova potrebnih za pristup mikrokreditima Alter Modusa je postojanje privatnog posla (ili dobro osmišljene poslovne ideje) u koji je planirano ulaganje novca od kredita. Tokom prvog kontakta sa potencijalnim klijentom, kreditni savjetnik ima za cilj da upozna klijentove potrebe za kreditom i provjeri njihovu usaglašenost sa kreditnom ponudom. Ukoliko se potrebe klijenta uklapaju u kreditnu ponudu institucije, kreditni savjetnik prezentira odgovarajuće rješenje u vidu kredita. Naglasak u razgovoru o kreditu uvijek je na predstavljanju klijenta i njegove djelatnosti, razlozima traženja kredita i očekivanim efektima nakon zaduživanja.

Podnošenje Zahtjeva za kredit predstavlja formalnu potvrdu klijentove zainteresovanosti za kredit i prikupljanje seta osnovnih informacija o klijentu od strane kreditnog savjetnika. Ukoliko se kao potencijalni klijent javlja pravno lice, za kredit aplicira direktor tog pravnog lica. Da bi se apliciranje za kredit smatralo kompletним, kreditni savjetnik, uz popunjeno formular zahtjeva, obavlja identifikaciju potencijalnog klijenta fotokopiranjem klijentovog identifikacionog dokumenta sa slikom. Opciono, može od klijenta tražiti da potpiše dokument Saglasnosti za provjeru kreditnih zaduženja u Registru kreditnog biroa. Registr predstavlja centralizovano mjesto na kome se prikupljaju i automatski obrađuju podaci banaka i mikrokreditnih finansijskih institucija o novčanim obvezama pravnih i fizičkih lica i daje izvještaj o trenutnim zaduženjima i statusu tih lica. Na osnovu informacija sadržanih u izvještaju, može se procijeniti da li se radi o urednom platiši ili ne i koliko je neka osoba bila ažurna u dotadašnjoj otplati duga kod finansijskih institucija.

Nakon predaje zahtjeva, kreditni savjetnik dogovara sa klijentom vrijeme za terensku posjetu. U svrhu prikupljanja i analize podataka kreditni savjetnik je obavezan da posjeti mjesto gdje klijent obavlja svoj privatni posao ili planira da ga započne. Ako procijeni da mu je za sticanje adekvatne slike to potrebno, savjetnik može dodatno posjetiti i mjesto stanovanja klijenta. Cilj terenske posjete je prikupljanje podataka o namjeni kredita, finansijskoj sposobnosti klijenta da uredno izmiruje obaveze iz kredita ukoliko mu bude odobren, kao i drugih podataka koji mogu uticati na njegovu sposobnost da vraća kredit.

Na osnovu slike koju je video na terenu i prikupljenih informacija, kreditni savjetnik odlučuje o daljem toku procedure. Ukoliko je slika stečena na osnovu prikupljenih podataka o klijentu i njegovom poslu zadovoljavajuća, kreditni savjetnik pristupa dogovoru o potrebnim sredstvima obezbjeđenja i daljim koracima procedure. U skladu sa do tada prikupljenim informacijama o klijentu i njegovom poslu, razgovara se o vrsti i kvalitetu garancija koje klijent treba da obezbijedi,

pa savjetnik predlaže moguća rješenja i izdaje odgovarajuću dokumentaciju za njih. Ukoliko je kreditni savjetnik tokom procesa prikupljanja informacija o klijentu stekao nepovoljniju sliku o njemu i njegovom poslu po bilo kom pitanju, može prekinuti dalju proceduru i završiti kontakt sa klijentom bez izdavanja dokumentacije za garancije. Na taj način završava se sva dalja procedura i kreditni zahtjev ne ide pred kreditnu komisiju.

Po pribavljanju potrebnih garancija klijent ih predaje kreditnom savjetniku, koji sa svakim od garantora organizuje sastanak kako bi ih upoznao sa svim bitnim elementima kredita na kome žele da garantuju, kao i ulogom svakog



od učesnika u kreditnom procesu i njihovim pravima i obavezama.

Svu prikupljenu kreditnu dokumentaciju kreditni savjetnik zatim prezentira kreditnoj komisiji, koja predstavlja mjesto na kome se donosi finalna odluka o kreditnom zahtjevu. Nakon kreditne komisije, kreditni savjetnik obavještava klijenta o odluci donešenoj na njoj i u skladu sa tim vrši odgovarajuće aktivnosti.

Ako je kreditni zahtjev prihvaćen (djelimično ili u cijelosti), zakazuje se potpisivanje Ugovora o kreditu. Prilikom dolaska klijenta da zaključi

Ugovor o kreditu, kreditni savjetnik je obavezan da prije potpisivanja detaljno objasni klijentu sve elemente Ugovora i da ga upozna sa otplatnim planom. Kreditni asistent daje klijentu na potpis Ugovor, otplatni plan i ček i objašnjava na koji način i gdje klijent može podići novac i izvršiti uplatu rata kredita. Klijent - fizičko lice podiže kredit u gotovini, na šalteru banke preko koje se vrše isplate, dok se u slučaju pravnog lica kredit prebacuje na račun poslovne banke kod koje ima otvoren račun. Uplatu rata kredita vrši klijent na šalteru poslovne banke ili pravno lice putem svog računa. Bilo kakav protok gotovine između klijenta i službenika Alter Modusa je zabranjen.

U toku prva tri mjeseca po odobravanju kredita kreditni savjetnik ima obavezu da posjeti klijenta i verifikuje namjensku upotrebu sredstava kredita, kao i da prati mjesечne uplate rata kredita. U cilju izgradnje dugoročnih partnerskih odnosa praktikuje se redovno posjećivanje klijenata i njihovih biznisa, kako bi se na adekvatan način mogla pružiti i dodatna kreditna podrška ukoliko se za tim, u toku trajanja postojećeg kredita, javi potreba.





3

## GRANT ŠEME PODRŠKE



### MIDAS PROJEKAT (INSTITUCIONALNI RAZVOJ I JAČANJE POLJOPRIVREDE CRNE GORE)

Projekat institucionalnog razvoja i jačanja poljoprivrede Crne Gore (MIDAS) je finansiran od strane Svjetske banke, a implementira ga Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja (MPRR). Zamišljen je kao takav da dio crnogorskih institucija iz oblasti poljoprivrede i poljoprivredne proizvođače pripremi za prepristupni i pristupni period ka Evropskoj uniji (EU). Ova priprema se odnosi na više aspekata, od osnivanja i izgradnje novih institucija, preko jačanja i osavremenjivanja postojećih, pa do pripreme i samih poljoprivrednih proizvođača na uslove koji nas očekuju u tržišnoj EU utakmici.

Glavne slabosti poljoprivrednog sektora u Crnoj Gori su povezane sa nepovoljnim strukturama poljoprivrednih gazdinstava (farmi), posebno u sektoru stočarstva. Prisutan je veliki broj gazdinstava sa malim stočnim fondom (goveda, ovaca, koza), kao i veliki broj polunaturalnih farmi. Ukupnu situaciju u poljoprivrednom sektoru karakteriše visoko učešće malih farmi, visok nivo usitnjenosti poljoprivrednih obradivih parcela, nizak nivo modernizacije poljoprivrednih gazdinstava i nedostatak investicionog kapitala. Trenutno postoji opšti nedostatak većih količina sirovina odgovarajućeg kvaliteta, posebno mesa, za pokrivanje domaćih potreba.

Iako su trgovinske mogućnosti zнатне, proizvođači i poljoprivredni prerađivači će se, ako ne postanu produktivniji, suočiti sa poteškoćama da konkuruju uvozu koji ima niske cijene i visok kvalitet i na domaćem i na inostranim tržištima.

Takođe jedan od veoma bitnih uzroka nedovoljne konkurentnosti crnogorske poljoprivrede jeste niska produktivnost radnog kapitala, koja proizilazi i iz nedovoljne tehničke i tehnološke opremljenosti gazdinstava. Poljoprivredna gazdinstva, zbog nepovoljnog ekonomskog i socijalnog stanja, nisu u mogućnosti da sama obezbijede dovoljno sredstava za modernizaciju proizvodnje. Proizvodnja je manje efikasna i ljudski resursi manje iskorišćeni. Boljom opremom i savremenom mehanizacijom moguće je znatno bolje ispunjavati zahtjeve održavanja prirodnih resursa, zaštite i dobrobiti životinja i bezbjednosti hrane.

### MIDAS i IPARD perspektiva

Crna Gora treba da osigura korišćenje javnih resursa za poljoprivredni razvoj efikasno i djelotvorno, uključujući punu upotrebu očekivane EU podrške onda kada bude na raspolaganju kroz Instrument prepristupne pomoći za ruralni razvoj (IPARD), koji obezbeđuje sredstva za investicije i modernizaciju poljoprivrednih gazdinstava, poboljšavajući ruralno okruženje i razvoj ruralne ekonomije.

IPARD alokacija za Crnu Goru će vjerovatno biti projektovana na iznose koji se mijere u desetinama miliona eura, za period od 2014. do 2020. godine. S obzirom na to da ta podrška nije ispod 50% refundacije nakon uspešno završene investicije, to bi značilo da bi se kroz IPARD program u narednim godinama mogao podržati značajan iznos direktnih investicija. Ova podrška je opredijeljena, kako za investicije u poljoprivredna gazdinstva zarad jačanje njihove konkurentnosti, tako i za jačanje prerađivačkih kapaciteta kod objekata koji posluju u okviru agroindustrije, kao i za druge programe koje MPRR kandiduje kao prihvatljive, a u skladu sa IPARD standardima.

MIDAS grant šema je zamišljena kao simulacija IPARD programa za grantove, koji nas očekuje u narednom periodu.

Iz poziva u poziv, MIDAS grant šema se sa svojim procedurama približava IPARD programu, omogućavajući korisnicima (poljoprivrednim gazdinstvima i kompanijama iz oblasti poljoprivrede) da se kroz takozvani soft landing (meko spuštanje) prilagode pravilima koja ih čekaju u IPARD programu, a kasnije i kroz druge vidove podrške Zajedničke poljoprivredne politike EU. U ovom procesu, crnogorske institucije (IPARD Agencija za plaćanje, Sektor za ruralni razvoj - Upravljačko tijelo, itd.) se takođe prilagođavaju, izgrađuju se, obučavaju, akredituju i postaju referentna tijela koja će da omogućavaju korišćenje programa i fondova EU namijenjenih za poljoprivrednu.

Procedure za apliciranje i implementaciju investicija izgledaju na prvi pogled komplikovane, a opet su prilagođene da ih prosječni poljoprivredni proizvođač može ispuniti, što nam potvrđuje broj aplikanata i procenat uspješno završenih investicija. Da bi ova šema funkcionala, neophodno je sinhronizovano djelovanje svih institucija uključenih u procese (prvenstveno tehničkih tijela, lokalnih samouprava, savjetodavnih službi itd.), kao i pravovremena i prihvatljiva kreditna podrška bez koje bi sav trud bio skoro pa užaludan. Statistika nam pokazuje, da je, do sada, najveći broj projekata bio kreditno podržan od strane Investiciono-razvojnog fonda, dok se i Crnogorska komercijalna banka, u dosta manjem obimu, ali opet značajno, uključila u podršku MIDAS grantovima.

MIDAS program za grantove je koncipiran da podržava poljoprivredna gazdinstva na teritoriji cijele Crne Gore. Čitajući pažljivo projektna dokumenta, opis korisnika, način bodovanja i prihvatljive kriterijume, može se zaključiti da se ipak akcenat stavlja na korisničku grupu poljoprivrednih proizvođača sa sjevera Crne Gore.



## Opis procesa podrške

### Prihvatljive investicije<sup>2</sup>

#### • Stočarska proizvodnja:

**Predmet investicija** su uglavnom nabavke sljedećih dobara: (I) nabavka namjenske poljoprivredne mehanizacije (traktori, motokultivatori, priključne mašine, oprema za držanje životinja na farmama, itd.); (II) izgradnja i/ili rekonstrukcija i/ili adaptacija objekata za držanje goveda, ovaca, koza, svinja i živine; (III) izgradnja i/ili rekonstrukcija i/ili adaptacija objekata za skladištenje mehanizacije ili stočne hrane sa pripadajućom opremom; (IV) izgradnja i/ili rekonstrukcija i/ili adaptacija objekata za skupljanje i odlaganje stajnjaka i otpadnih voda iz silaže, sa pripadajućom opremom; (V) izgradnja objekata za snabdijevanje stoke vodom kao alternativa prirodnim izvorima vode; (VI) nabavka priplodnih junica u čistoj (mlijeko) rasi, kao i nabavka priplodnih jagnjica i jarica, te nabavka priplodnih nazimica.

#### • Biljna proizvodnja:

**Predmet investicija** su uglavnom nabavke sljedećih dobara: (I) izgradnja različitih oblika zaštićenog prostora (staklenici i plastenici); (II) nabavka opreme za grijanje različitih oblika zaštićenog prostora i pripremu zemljišta; (III) izgradnja i/ili rekonstrukcija objekata za skladištenje voća/povrća/ratarskih kultura sa prostorima za sortiranje i pakovanje, uključujući i pokretnе i stacionarne hladnjake koje će se koristiti samo usvrheskladištenja poljoprivrednih proizvoda; (IV) nabavka opreme za berbu, sortiranje, pakovanje i skladištenje voća i povrća (specijalne mašine za sadnju, berbu, linije za branje i sušenje, linije za sortiranje, kalibriranje i pakovanje); (V) nabavka višegodišnjeg sadnog materijala, kao i materijala koji se koristi kod podizanja i održavanja voćnjaka (kolčevi, žica, zaštitne mreže itd.); (VI) izgradnja objekata za proizvodnju pečuraka sa pratećom opremom; (VII) nabavka opreme za berbu i preradu grožđa;

(VIII) nabavka opreme za rezidbu i berbu maslina, kao i za preradu maslina (mlinovi, spremnici za skladištenje ulja itd); (IX) rekonstrukcija postojećih objekata u kojima se već nalaze mlinovi za preradu maslina i proizvodnju maslinovog ulja; (X) izgradnja i/ili rekonstrukcija i/ili adaptacija objekata za vrcanje, skladištenje, punjenje ili pakovanje meda i drugih pčelinjih proizvoda; (XI) nabavka opreme za vrcanje, skladištenje i punjenje meda, kao i oprema za očuvanje kvaliteta i zdravstvene ispravnosti meda i drugih pčelinjih proizvoda; (XII) nabavka opreme za proizvodnju košnica, podnjača i drugih djelova košnice; (XIII) rekonstrukcija i obnavljanje postojećih terasa.

**Iznos prihvatljive investicije** je 10.000-70.000 € za mjere Investicije u poljoprivredna gazdinstva, a podrška se obezbeđuje u iznosu od 50% od prihvatljivih investicija, za sve sektore investiranja. Dok kod mjera (I) Poljoprivredno-ekološke investicije u planinska poljoprivredna gazdinstva, iznos prihvatljive investicije je 3.000-50.000 €, sa bespovratnom podrškom do 60% vrijednosti investicije; i kod mjera (II) Upravljanje stajskim đubrivom i sprečavanje erozije, iznos prihvatljive investicije se kreće od 5.000 do 70.000 € sa bespovratnom podrškom do 60% vrijednosti investicije.

Aplikacije se pripremaju na osnovu Poziva za grantove, objavljenog od strane Ministarstva poljoprivrede i ruralnog razvoja (MPRR). Prispjele aplikacije se rangiraju po kriterijumima objavljenim u okviru poziva za grantove, a u slučaju da aplikacije imaju isti broj bodova, prednost ima ona aplikacija koja je prije podnešena. Takođe, prilikom bodovanja, prednost imaju aplikacije gdje je aplikant lice ženskog roda, gdje je aplikant lice mlađe od 40 godina, gdje aplikant živi u udaljenim područjima, na velikoj nadmorskoj visini, kada je aplikant organski proizvođač, kada aplikant na gazdinstvu praktikuje Dobru poljoprivrednu praksu, kada aplikant ima završenu srednju poljoprivrednu školu ili poljoprivredni fakultet itd.

Bitno je napomenuti da se nabavka svih dobara mora vršiti u skladu sa nacionalnim propisima. Sva mehanizacija i oprema mora biti nova, sadni materijal mora biti u skladu sa zakonskim propisima iz ove oblasti, građevinski radovi moraju da budu u skladu sa zakonskim propisima iz ove oblasti, a životinje koje se nabavljaju moraju biti od registrovanih farmi (domaće ili iz uvoza), u skladu sa zakonskim propisima u ovoj oblasti.

Korisnici MIDAS projekta - **opšti kriterijum prihvatljivosti** je taj da su korisnici fizička lica (poljoprivredni proizvođači) koja su upisana u neki od registara MPRR i njegovih uprava, kao i privredna društva čija primarna poslovna aktivnost mora biti u vezi sa poljoprivredom. Specifični kriterijumi prihvatljivosti su opisani u Operativnom priručniku za grantove koji je objavljen na sajtu MPRR i MIDAS projekta. Svakom pozivu za grantove prethodi info kampanja, tokom koje se obiđu sve opštine u Crnoj Gori, predstavi se program potencijalnim aplikantima i svim zainteresovanim i distribuira se promotivni i materijal neophodan za apliciranje.

Procedura koja važi kod MIDAS grantova, važiće i kod narednih programa za grantove koji teže da budu što kompatibilniji sa IPARD-om ili čak pravila koja će važiti i kod IPARD programa:

- Neophodno je detaljno proučiti Operativni priručnik za grantove koji sadrži detaljne uslove i kriterijume podrške koji su obavezujući za aplikante, a za sve eventualne nejasnoće moguće je обратити se regionalnim kancelarijama savjetodavnih službi i Ministarstvu poljoprivrede i ruralnog razvoja.
- Prvenstveno je neophodno pripremiti što detaljniji opis uređaja/opreme/radova/ dobara iz predmeta investicione ideje i ispitati njihovu dostupnost na tržištu i odnose ponude i cijene, i nabaviti najmanje jednu ponudu po specifikaciji koja je pripremljena i dostavljena uz aplikaciona dokumenta.

<sup>2</sup> Po dosadašnjim pozivima za grantove (primjer III i IV poziv za grantove)

Neophodno je napraviti realan biznis plan po modelu koji je dodatak Operativnom priručniku za grantove.

- Ako su u okviru investicije planirani građevinski radovi, treba pripremiti idejni projekat ili skicu, sa detaljnim predmjerom i predračunom planiranih radova za sveradove na rekonstrukciji ili adaptaciji, kao i dobaviti urbanističko-tehničke uslove za planiranu investiciju, ako su za tu investiciju po zakonu predviđeni. Prilikom pripreme aplikacije treba pratiti usklađenost sa mjerama zaštite životne sredine. Pripremljena aplikacija se šalje na MPRR, tj. na adresu koja je određena u objavljenom pozivu.
- Nakon toga, svaka aplikacija će biti predmet administrativne, pa ako zadovolji osnovne parametre, onda i terenske kontrole, kako bi se na terenu utvrdilo stanje prije realizacije investicije, kao i da li stanje na terenu odgovara priloženoj dokumentaciji. Na osnovu toga će se vršiti evaluacija prijava, a onda i utvrditi rang lista podnosioca zahtjeva u skladu sa kriterijumima rangiranja.
- Ako su svi prethodni koraci uspješno završeni, u skladu sa pozivom i uputstvom, ministarstvo sa aplikantom zaključuje Ugovor o grantu (sa detaljno pojašnjениm međusobnim pravima i obavezama), na osnovu čega aplikant stiče pravo da započne planiranu investiciju.
- Prilikom nabavke robe, materijala, usluga i dobara, moraju se ispuniti procedure nabavke u skladu sa kriterijumima uputstva iz Operativnog priručnika.
- Nakon završetka investicije, ka Ministarstvu poljoprivrede i ruralnog razvoja se predaje Zahtjev za isplatu sa potrebnom dokumentacijom.
- Kontrola na terenu sprovodi se prije potpisivanja Ugovora o grantu, nakon završene investicije, a prije isplate i tokom



petogodišnjeg razdoblja nakon izvršenog konačnog plaćanja. U slučaju da se administrativnom i terenskom provjerom utvrdi da je investicija uspješno i u skladu sa Ugovorom o grantu implementirana, korisnik dobija bespovratna sredstva na svoj bankovni račun.

- Potpisivanjem Ugovora o grantu, korisnik se obavezuje da će investiciju namjenski koristiti, i da je ne smije otuđiti u narednih pet godina, od datuma isplate po završenoj investiciji.

U narednom periodu nas očekuje još poziva za grantove. Osim nosioca procesa MPRR, tu je i velika podrška Svjetske banke, bilo kroz MIDAS ili kroz neki drugi projekat, a zasigurno i kroz sredstva EU koja su namijenjena za V komponentu IPA-e. Kroz podatke iz ovog teksta i predviđenu količinu novca može se prepostaviti kakva nas očekuje mogućnost investiranja u poljoprivredu u Crnoj Gori, a posebno interesantno za nas, na sjevernom dijelu Crne Gore. Sve ovo će biti izvodljivo, naravno, uz permanentnu obuku svih stejkholdera, jačanje savjetodavnih kapaciteta, aktivno učešće lokalnih samouprava u procesu, a naravno i kreditna podrška će morati biti adekvatna, da bi se maksimalno iskoristila raspoloživa sredstva.

Lepeza prihvatljivih investicija će se svakako širiti, pa sa već ranije pomenutih mjera i poziva, vjerojatno će se pravovremeno preći i na sljedeće mjere: Ulaganje u preradu i marketing proizvod poljoprivrede i ribarstva, Diverzifikacija ekonomskih aktivnosti u ruralnim područjima, kao i na Agroekološke mjere.

MIDAS projekt praktikuje maksimalnu transparentnost i svaki potpisani Ugovor o grant podršci, kao i svaka uplata grant sredstava na račun korisnika, sa detaljima o imenu i prezimenu aplikanta, iznosu sredstava i investiciji, se pravovremeno objavljaju na MIDAS sajtu ([www.midas.co.me](http://www.midas.co.me)).

## **PROGRAM PODSTICANJA RAZVOJA KLASTERA DO KRAJA 2016. GODINE**

Ministarstvo ekonomije preko Direkcije za razvoj malih i srednjih preduzeća učestvuje u realizaciji programa za podsticaj razvoja klastera u Crnoj Gori do kraja 2016. godine.

Cilj Programa je finansijska podrška za preduzetnike, mikro, mala i srednja privredna društva u 100% privatnom vlasništvu koji su dio klastera radi prevazilaženja „uskih grla“ u poslovanju. Finansijska podrška je usmjerena na pokriće troškova nabavke proizvodne opreme (izuzev IT opreme i saobraćajnih sredstava), a zasnovana je na principu refundacije (povraćaja dijela troškova).

**Finansijski okvir:** Odobrena pomoć će pokrivati do 70% opravdanih troškova nabavne vrijednosti opreme bez poreza na dodatu vrijednost - PDV, ili najviše do 10.000 € po jednom aplikantu. Preostalih 30% troškova nabavke opreme pokriva aplikant, iz sopstvenih izvora. Preduzeće finansira 100% svih troškova nabavke opreme za koju konkuriše, a onda mu se, nakon podnošenja dokumentacije koja dokazuje utrošak sredstava nabavke opreme, odobrava finansijska pomoć (refundacija).

### **Strateški prioritetne djelatnosti koje su predmet sufinansiranja obuhvataju:**

- poljoprivrednu proizvodnju i preradu;
- drvoradrnu;
- ostale privredne djelatnosti(u skladu sa prijavnom dokumentacijom).

### **Uslovi za dodjelu sredstava:**

- Pravo učešća imaju preduzetnici, mikro, mala i srednja preduzeća koja posluju najmanje jednu godinu i:
- posluju 100% u privatnom vlasništvu;
- nijesu imala gubitke u poslovanju u posljednjoj finansijskoj godini;

- redovno izvršavaju obaveze plaćanja poreza i doprinos;
- da imaju potpisani ugovor o saradnji između najmanje tri preduzetnika/privredna društva u klasteru.

### **Kriterijumi za odabir najboljih prijava:**

- rast ukupnog prihoda svih članova klastera;
- planirani rast broja zaposlenih u klasteru;
- broj zaposlenih u MSP koji čine klaster;
- potencijal klastera za izvoz;
- očekivani efekti realizacije aktivnosti na poslovanje klastera;
- korišćenje sredstava po Programu državne pomoći u postojećoj fiskalnoj godini.

Prednost imaju klasteri iz sjevernog regiona Crne Gore i sa Cetinja (kao manje razvijene opštine), kao i klasteri kojima u prethodnim pozivima u okviru ovog Programa nije odobrena finansijska pomoć.

Informacije o raspisivanju poziva za učešće u ovom Programu mogu se dobiti u prostorijama Ministarstva ekonomije/Direkcije za razvoj MSP, kao i na veb stranicama [www.mek.gov.me](http://www.mek.gov.me) i [www.nasme.me](http://www.nasme.me).



## **KONTAKT INFORMACIJE**

## PRIVREDNA KOMORA CRNE GORE

Adresa: Novaka Miloševa 29/II  
81000 Podgorica  
Telefon: +382 20 230 545  
Fax: +382 20 230 493  
e-mail: [pkcg@pkcg.org](mailto:pkcg@pkcg.org)  
[www.privrednakomora.me](http://www.privrednakomora.me)



## ZAVOD ZA ZAPOŠLJAVANJE CRNE GORE

Adresa: Bulevar Revolucije 5  
81000 Podgorica  
Telefon: +382 20 405 280, 405 274  
Fax: +382 20 405 227  
e-mail: [zzzcg@t-com.me](mailto:zzzcg@t-com.me)  
[www.zzzcg.me](http://www.zzzcg.me)



ZAVOD ZA ZAPOŠLJAVANJE CRNE GORE  
EMPLOYMENT AGENCY OF MONTENEGRO

## INVESTICIONO-RAZVOJNI FOND CRNE GORE AD

Adresa: Bulevar Svetog Petra Cetinjskog 126/I  
81000 Podgorica  
Telefon: +382 20 228 117  
Fax: +382 20 228 117  
[www.irfcg.me](http://www.irfcg.me)



Investiciono-razvojni fond  
Crne Gore A.D.

## DIREKCIJA ZA RAZVOJ MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

Adresa: Rimski trg 46  
81000 Podgorica  
Telefon: +382 20 406-302  
Fax: +382 20 406-326, 406-323  
e-mail: [direkcija@nasme.me](mailto:direkcija@nasme.me)  
[www.nasme.me](http://www.nasme.me)



Crna Gora  
Ministarstvo ekonomije  
Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća

## EKONOMSKI FAKULTET, UNIVERZITET CRNE GORE, PODGORICA

Adresa: Jovana Tomaševića 37  
81000 Podgorica  
Telefon: +382 20 241-138  
Fax: +382 20 244-588  
e-mail: [ekonomija@ac.me](mailto:ekonomija@ac.me)  
[www.ekonomija.ac.me](http://www.ekonomija.ac.me)



EKONOMSKI FAKULTET PODGORICA



## UNIJA POSLODAVACA CRNE GORE

Adresa: IX crnogorske brigade 11  
81000 Podgorica  
Telefon: +382 20 209 250  
Fax: +382 20 209 251  
e-mail: [upcg@t-com.me](mailto:upcg@t-com.me)  
[www.poslodavci.org](http://www.poslodavci.org)



## CRNOGORSKA KOMERCIJALNA BANKA A.D. PODGORICA

Adresa: Moskovska bb  
81000 Podgorica  
CKB Call Centar +382 19894  
e-mail: [info@ckb.me](mailto:info@ckb.me)  
[www.ckb.me](http://www.ckb.me)



CRNOGORSKA KOMERCIJALNA BANKA  
member of OTP group

## MIKROKREDITNA FINANSIJSKA INSTITUCIJA ALTER MODUS

Adresa: Beogradska 37  
81000 Podgorica  
Telefon: +382 20 655-240  
Fax: +382 20 655-260  
e-mail: [info@altermodus.me](mailto:info@altermodus.me)  
[www.altermodus.me](http://www.altermodus.me)



ALTER MODUS  
MIKROKREDITNA FINANSIJSKA INSTITUCIJA

## MIDAS PROJEKAT

Adresa: Bul. Džordža Vašingtona 1  
81000 Podgorica  
Telefon: +382 20 20 234 730  
Fax: +382 20 234 731  
e-mail: [midas@t-com.me](mailto:midas@t-com.me)  
[www.midas.co.me](http://www.midas.co.me)

MIDAS

## CENTAR ZA STRUČNO OBRAZOVANJE

Adresa: Vaka Đurovića bb  
81000 Podgorica  
Telefon: +382 20 664 713  
Fax: +382 20 664 714  
e-mail: [cso@gov.me](mailto:cso@gov.me)  
[www.cso.gov.me](http://www.cso.gov.me)



CENTAR ZA STRUČNO  
OBRAZOVANJE

