



## PROJEKTNO PLANIRANJE U FUNKCIJI UNAPREĐENJA POSLOVANJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

### PROJECT PLANNING IN THE FUNCTION OF THE IMPROVEMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES' BUSINESS OPERATION

Milenko Čeha | Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Srbije | cehamilenko@gmail.com

Miroljub Mitić | JKP Gradska čistoća

#### Sažetak

Projektno planiranje podrazumeva utvrđivanje razvojnih ciljeva koji se odnose na konkretne ideje, planove, aktivnosti, kao i prioritete u njihovoj realizaciji. Predviđanjem se utvrđuju planske pretpostavke kao komponente na osnovu kojih je moguće donošenje odgovarajućih odluka. Pri tome veliki značaj ima pravilan izbor razvojne aktivnosti, organizacionog potencijala, odgovarajućih resursa, kao i vremenske dimenzije na koju se projekat odnosi.

Osnovni smisao strategijskog upravljanja projektima je sadržan u: planiranju projekata, upravljanju projektima i razmeni projektnih informacija.

#### Abstract

Project planning implies determination of the development goals related to the specific ideas, plans, activities and priorities in their implementation. Predictions determine the assumptions as the grounds on which appropriate decisions are made. Accordingly, the right choice of development activities, organizational potentials, appropriate resources, as well as the time dimension related to the project are of the great importance.

The basic purpose of strategic management is contained in the project planning, project management and exchange of project information.

**Ključne reči:** projektno planiranje, investiciona ulaganja, pokazatelji opravdanosti ulaganja

**Keywords:** project planning, investments, indicators of the justification of the investment

#### 1. Uvod

Razvoj malih i srednjih preduzeća ima izuzetan značaj u oporavku privrede Srbije. U uslovima globalne ekonomske krize ona su ključni faktor unapređenja i razvoja privrede, jer su znatno fleksibilnija i otpornija na interne i eksterne faktore koji utiču na njihovu poslovnu aktivnost u odnosu na velike sisteme. Istovremeno su značajna sa aspekta novog zapošljavanja, uvođenja novih tehnologija i procesa i sl.[1] U uslovima tranzicionih promena razvoj i unapređenje malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u celini predstavljaju ključni faktor poslovne efikasnosti privrede u celini. Polazeći od činjenice da je u kriznim uslovima značajno smanjen priliv svežeg kapitala u Srbiju i da je poslovno i institucionalno okruženje veoma složeno i sa nizom nerešenih problema, ova preduzeća su u nedostatku sopstvene akumulacije prinuđena da finansijsku podršku traže u bankarskom sektoru pod veoma nepovoljnim uslovima. Ovaj rad ima za cilj da ukaže na programske i teorijsko-metodološke aspekte finansiranja određenih ideja i programa malih i srednjih preduzeća od

strane nebankarskih institucija. Njihova uloga u razvoju malih i srednjih preduzeća je da supstituiše skupe i nedovoljno stimulativne kredite iz bankarskog sektora davanjem povoljnijih, uz istovremeno pojednostavljenje procedura za njihovo prihvatanje.

## **2. Finansijska podrška razvijanju poslovne aktivnosti malih i srednjih preduzeća**

Mala i srednja preduzeća predstavljaju ključni faktor stabilnosti i unapređenja srpske privrede. Ona trenutno čine 99,4% ukupnog broja preduzeća u Srbiji. U njima radi 59,7% ukupno zaposlenih radnika u privrednom sektoru, koji ostvaruju 58,7% ukupnog bruto prometa. [2]. "Razvoj preduzetništva i razvoj malih i srednjih preduzeća značajan je segment šire strategije i programa ekonomskog razvoja i nema alternativu u aktuelnoj stvarnosti naše zemlje. Međutim, značajna funkcija preduzetništva tek će se pokazati pokretanjem privrednih aktivnosti i stvaranjem ambijenta u kome će opstanak biti direktno zavistan od ekonomske efikasnosti, odnosno prihvatanja odgovornosti za sopstveni materijalni status" [3]. Ovaj ključni segment razvoja i faktor stabilnosti naše privrede se već duži niz godina nalazi u lošem stanju sa nizom nerešenih problema. Jedan od najznačajnijih problema je nedostatak finansijskih sredstava potrebnih za pokretanje ili proširenje posla, likvidnost i sl. O aktuelnim programima podrške malim i srednjim preduzećima u Srbiji od strane nebankarskih institucija videti u priloženoj literaturi [4]. Treba istaći i činjenicu da je u okviru postojećih programa podrške pretpostavljen niz opštih uslova.

Među njima treba istaći:

- delatnost privrednog subjekta
- strukturu vlasništva
- adekvatnu registraciju u APR-u
- pozitivno poslovanje u prethodnom period
- redovno plaćanje poreskih obaveza itd.

Pri tome je neophodno da se poslovna ideja sa odgovarajućim ekonomskim, tehničko-tehnološkom, organizacionim, kadrovskim i drugim efektima prezentira u vidu adekvatnog biznis plana. Na osnovu svega

izloženog potrebno je ukazati i na šire društvene efekte koje taj plan donosi. U tom smislu do punog izražaja dolazi kvalitet projektnog planiranja, njegova teorijsko-metodološka osnova, praktična primena poslovne ideje i mogućnost realizovanja u praksi.

## **3. Teorijsko-metodološka osnova projektnog planiranja**

U savremenim uslovima planiranje predstavlja početnu fazu procesa upravljanja. Teorija poslovnog planiranja podrazumeva da je predviđanje i strukturiranje procesa i funkcija u osnovi vođenja i unapređenja aktivnosti privrednih subjekata. Samim tim je razumljivo da, ukoliko projektovane veličine ukazuju na postojanje ekonomske opravdanosti određenih poslovnih ideja, one predstavljaju racionalnu osnovu za primenu u praksi. Upravljanje projektima u sadržinskom smislu obuhvata planiranje i upravljanje adekvatnim informacijama. Ove informacije su bazirane na savremenoj računarskoj tehnici koja treba da olakša i omogući formiranje pravilnog informacionog sistema. Uloga informacionog sistema je da ukaže na parametre koji su neophodni za pravilno odlučivanje. Pored definisanja dugoročnih ciljeva, informacioni sistem treba da omogući izbor metoda, postupaka i resursa za pravilno odlučivanje. Isto tako, njegova funkcija je vezana za određivanje razvojnih mogućnosti sistema, kao i kontrolu postignutih efekata.

Teorijsko-metodološka osnova projektnog planiranja praktično je sadržana u propisivanju postupaka za primenu, donošenje i ostvarivanje planova. Kao okvir za utvrđivanje opštih i posebnih ciljeva, ovu osnovu čine uputstva, nomenklature i procedure o pokazateljima koji su bitni za donošenje upravljačkih odluka. Postupak planiranja u prvi plan ističe definisanje razvojnih ciljeva, što je u osnovi efikasnog korišćenja postojećih resursa. Određivanje prioriteta u njihovom realizovanju podrazumeva pravilno definisanje redosleda aktivnosti, kako bi se ovi ciljevi ostvarili. Pri tome treba voditi računa o postojanju uskih grla u strukturi postojećih kapaciteta radi

njihove revitalizacije, proširenja i modernizacije.

U sadržinskom smislu, upravljanje projektima čine sledeće aktivnosti:

- izrada projektnog plana
- upravljanje projektnim informacijama
- praćenje realizacije projekta.

#### **4. Sadržinska struktura projektnog plana**

Kvalitetan poslovni plan omogućava da se osmišljena poslovna ideja realizuje u praksi. "Investiciona politika PS-a mora, uz potreban obim investicija, formirati i jasnu viziju namena investicija u prostu i proširenu reprodukciju. Posebno je značajno da postoji jasna vizija potrebne optimizacije tehničke i ekonomske strukture investicija s ciljem podizanja produktivne sposobnosti i ekonomskih pokazatelja PS-a".[5]. Pri tome je neophodno da se određenim tehnikama sagledaju poslovni rizici, ograničenja, šanse i raspoloživi potencijal. On podrazumeva sastavljanje adekvatnog plana prihoda i rashoda, projekciju novčanih tokova, procenu visine planirane dobiti, organizacionu postavku, kao i mehanizam kontrole poslovanja. U osnovi ovako definisanog poslovnog plana treba izvršiti analizu sledećih segmenata:

- tehničko-tehnološke strukture poslovnog sistema
- lokacije, zaštite životne sredine i zaštite na radu
- marketinške analize
- ekonomsko-finansijske analize
- dinamike realizacije projekta
- analiza osetljivosti projekta,
- zaključna ocena projekta.

Analiza tehničko-tehnološke strukture poslovnog sistema treba da ukaže na tehnološke mogućnosti nosilaca poslovne aktivnosti. Ovde treba istaći strukturu osnovnih i obrtnih sredstava kojima sistem raspolaže, što će omogućiti da se ukaže na njegovu kompetentnost za realizovanje planirane aktivnosti.

Lokacija predstavlja značajan faktor poslovne aktivnosti privrednih sistema. Pod njom se podrazumeva teritorijalni raspored sa nizom ekonomsko - geografskih kriterijuma koji se odnose na saobraćajnice, sirovinsku osnovu,

energetske izvore, tržište kupaca, tržište dobavljača i sl.

U okviru zaštite životne sredine i zaštite na radu potrebno je da se istaknu eventualni negativni uticaji odabrane delatnosti u odnosu na zdravlje ljudi ili životnu sredinu, kao i način da se oni umanje ili u potpunosti eliminišu.

Marketinški koncept u prvom planu ima tržište. Kod tržišta kupaca ovde se misli na njihove navike, potrebe, želje, ukus i sl, dok je kod tržišta dobavljača akcenat na kvalitativnoj i kvantitativnoj strukturi elemenata poslovnog procesa. Koncept savremenog marketinga ističe težnju da se planirani ciljevi poslovnog sistema ispune kroz realizovanje planiranih potreba.

U osnovi marketinške analize su:

- koncept marketinškog miksa (proizvod, cena, promocija i kanali prodaje)
- marketing informacionih sistema
- SWOT analiza
- karakteristike tržišta kupaca i dobavljača
- komunikacioni plan,
- kritični faktori uspeha
- plan cena
- plan promocije,
- plan prodaje i sl.

Istraživanje tržišta imaju za cilj da se ukaže na tekuće i buduće potrebe kupaca, da bi se na osnovu toga umanjili rizici odluka koje treba doneti. Delovanje tržišta predstavlja značajan faktor projektnog planiranja, jer njegovo istraživanje u osnovi sadrži složenu proceduru definisanja odnosa ponude i tražnje za određenim proizvodima i uslugama. Istraživanje sadašnjih i budućih potreba zahteva elastičan pristup, jer je delovanje tržišta pod uticajem brojnih faktora čiji su intenzitet, dinamika i vremenska dimenzija teško predvidivi.

SWOT analiza zauzima značajno mesto u savremenom marketinškom konceptu. Njen osnovni smisao je sadržan u težnji da se izvrši analiza:

- snaga
- slabosti
- šansi i
- pretnji.

Na taj način je moguće da se formira SWOT profil, koji omogućava da se sagledaju spoljašnji i unutrašnji činioci poslovanja koji su od uticaja na uspešnost poslovanja privrednog subjekta.

Sastavni deo ove analize je uočavanje dugoročnih tendencija koje se odnose na razvojne programe preduzeća. Oni se nalaze pod uticajem sledećih faktora:

- promene u tehnologijama
- promene trenda na tržištu
- socijalnih promena
- ekonomskih promena i sl.

Kada se govori o kritičnim tačkama poslovnog uspeha misli se na njihov tehničko-tehnološki, organizacioni, finansijski i tržišni aspekt. Pre donošenja odluke o investiranju potrebno je da se izanalizira uticaj svih navedenih faktora i ako se proceni da je uticaj pozitivnih faktora značajniji u odnosu na negativne, moguće je donošenje odluke u vezi sa planiranim ulaganjem.

## **5. Ocena ekonomskih pokazatelja realizacije projekta**

Analiza i ocena isplativosti projekta bi trebalo da pokažu finansijske efekte planiranog ulaganja. Za procenu uspešnosti poslovanja sistema koriste se instrumenti ekonomske analize. Ona se vrši na osnovu bilansa stanja, bilansa uspeha, tokova gotovine, izveštaja o promenama na kapitalu itd. Proučavanjem veza između kategorija iskazanih u pomenutim finansijskim izveštajima može se doći do ocene finansijskog položaja, likvidnosti i ekonomičnosti poslovanja privrednog subjekta.

Horizontalna analiza finansijskih izveštaja predstavlja poređenje pojedinih pozicija iz ovih izveštaja za tekuću i prethodnu godinu. Pri tome, pozitivne vrednosti dobijene ovom analizom ukazuju na povećanje određenih kategorija, dok negativne podrazumevaju njihovo smanjenje. Vertikalna analiza finansijskih izveštaja ima za cilj da prikaže njihovu strukturu. Ona se vrši u okviru iste godine.

Bilans stanja predstavlja tabelarni pregled sredstava i njihovih izvora. Aktivu bilansa stanja čine sredstva podeljena prema

vremenu i načinu trošenja, dok pasiva prikazuje njihove izvore, koji mogu biti sopstveni i tuđi.

Osnovna sredstva predstavljaju elemente poslovnog procesa koji omogućavaju njegovu realizaciju. Njih karakteriše tehničko-tehnološko i ekonomsko trošenje. Neujednačen ritam poslovnog i ekonomskog trošenja osnovnih sredstava ih čini specifičnim u odnosu na ostala sredstva. Njihovi osnovni oblici su:

- zgrade
- poslovni prostor
- oprema za rad
- informaciona oprema itd.

Obrtna sredstva predstavljaju imovinu koja traje manje od jedne godine i tokom poslovnog procesa menja svoj oblik. Njihov kružni tok se sastoji od faze nabavke, poslovne faze i faze realizacije. Obrtna sredstva čine elementi poslovnog procesa koji se jednokratnom upotrebom troše i svoju vrednost prenose na nove proizvode ili usluge. To su:

- zalihe materijala
- zalihe nedovršene proizvodnje
- zalihe gotovih proizvoda
- potraživanja od kupaca i sl.

Bilans uspeha pokazuje prihode i rashode privrednog subjekta u obračunskom periodu.

Prihodi su razvrstani na:

- poslovne
- finansijske
- ostale prihode.

Rashodi nastaju kao rezultat obavljanja poslovne aktivnosti sistema i trošenja elemenata poslovnog procesa. Oni se diferenciraju na:

- nabavnu vrednost prodane robe
- materijal
- zarade, naknade i lična primanja
- proizvodne usluge
- amortizaciju
- nematerijalne
- ostale rashode.

Pravilno razumevanje navedenih kategorija (prihoda i rashoda) omogućava precizno određivanje cena robe, proizvoda i usluga, njihovu kontrolu i planiranje. Pri tome se za određivanje finansijskog boniteta

privrednog subjekta vrši racio analiza. Nju čine različiti finansijski izveštaji, na osnovu kojih se dolazi do pokazatelja o likvidnosti, sigurnosti, zaduženosti i finansijskoj strukturi konkretnog privrednog subjekta. Osnovni smisao ovih pokazatelja je sadržan u određivanju odnosa koji omogućavaju poređenje rezultata tekućeg i planskog perioda. Na bazi ovih odnosa određuju se razvojne mogućnosti poslovnog sistema.

Racio analiza obuhvata sledeće pokazatelje:

- racia likvidnosti
- racia poslovne aktivnosti
- racia rentabilnosti
- racia duga i finansijske strukture
- racia tržišne vrednosti.

Za potrebe sagledavanja opšte likvidnosti i rentabilnosti projekta neophodno je da se izvrši projekcija njegovog finansijskog i ekonomskog toka u planiranom periodu.

Finansijski tok prikazuje pregled ukupnih troškova investicionog projekta i daje uvid u njegov finansijski potencijal. On je ujedno i osnova za ocenu likvidnosti projekta.

Ekonomski tok ima istu strukturu i dinamiku primitaka i izdataka kao finansijski tok, ali su kod njega isključene stavke izvora finansiranja na strani primitaka i obaveze prema izvorima finansiranja na strani izdataka. Ekonomski tok omogućava da se ostvari uvid u ekonomski potencijal projekta.

Finansijska ocena projekta treba da ukaže na njegovu opravdanost i prihvatljivost. Ona investitoru omogućava donošenje odgovarajuće odluke u vezi sa realizacijom projekta. Ova odluka je bazirana na statičkoj i dinamičkoj oceni projekta [6].

Statički pristup oceni projekta podrazumeva analizu njegove efikasnosti, uz pomoć podataka o uspešnosti poslovanja u reprezentativnoj godini i uz uobičajeno korišćenje poslovnih kapaciteta.

U okviru statičkih pokazatelja posmatraju se:

- stopa prinosa
- stopa akumulativnosti
- koeficijent ekonomičnosti
- visina novih ulaganja po zaposlenom radniku.

Dinamički pristup oceni projekta se bazira na utvrđivanju njegove rentabilnosti i likvidnosti.

Rentabilnost projekta podrazumeva procenu povećanja materijalne osnove projekta u predviđenom ekonomskom veku. Za dinamičku osnovu projekta se koriste:

- metoda period povraćaja investicionih ulaganja
- metoda neto sadašnje vrednosti projekta
- metoda interne stope rentabilnosti.

Metoda perioda povraćaja investicionih ulaganja kao kriterijum ocene prihvatljivosti projekta koristi vreme potrebno da prihodi od projekta pokriju investicione troškove. Ona pokazuje za koliko godina će se investitoru vratiti uložena sredstva. Osnovni kriterijum ocene po ovom kriterijumu je vreme koje ne može biti duže od ekonomskog veka projekta.

Metoda neto sadašnje vrednosti projekta utvrđuje ukupne efekte projekta tokom njegovog ekonomskog veka. Uključivanjem diskonta svi efekti se svode na njihovu sadašnju vrednost, odnosno na vrednost u početnoj godini projekta. Najznačajniji kriterijum kod metode neto sadašnje vrednosti je apsolutni iznos sadašnje vrednosti projekta. Ova vrednost mora biti veća ili jednaka nuli.

Interna stopa rentabilnosti projekta je diskontna stopa koja izjednačava sadašnju vrednost neto prinosa sa neto troškovima. Kod nje je neto sadašnja vrednost jednaka nuli. Interna stopa rentabilnosti predstavlja prosečnu godišnju stopu prinosa investicije [7].

U uslovima nepredvidivih tržišnih promena ocena rizičnosti razvojnih planova ima poseban značaj. Iz tog razloga je potrebno da se ova ocena izvrši sa statičkog i dinamičkog aspekta. Statička ocena podrazumeva izračunavanje praga rentabilnosti i njegovu interpretaciju, dok se dinamička provera bazira na pomenutim dinamičkim pokazateljima (neto sadašnja vrednost, vreme vraćanja ulaganja i interna stopa rentabilnosti) u uslovima nepovoljnih kretanja na tržištu. Ovde se misli na rast ukupnih troškova, pad prodajne cene proizvoda ili usluga, rast troškova investiranja i sl.

Na snovu svega izloženog moguće je da se izvede ocena planiranog ulaganja. U tom smislu je poželjno da se sintetizovano izlože

sve bitne karakteristike koje opredeljujuće utiču na konačnu ocenu. Ovde se misli na realnost definisanog plana, njegovu društvenu opravdanost, moguću izvodljivost i prihvatljivost sa ekonomskog i aspekta rizika. Ukoliko su ovi faktori zadovoljavajući, planirana poslovna aktivnost se može smatrati prihvatljivom.

## **6. Zaključak**

Istraživanje koje je sprovedeno u ovom radu ukazuje na metodološke i tehničko-tehnološke aspekte projektnog planiranja u funkciji razvoja i unapređenja poslovne aktivnosti malih i srednjih preduzeća u Srbiji. Osnovni cilj ovog istraživanja je sadržan u težnji da se nosiocima privredne aktivnosti prezentiraju teorijske i praktične mogućnosti apliciranja za dobijanje povoljnih finansijskih aranžmana kod nebankarskih institucija. Time će biti data podrška malim i srednjim preduzećima da ostvare svoje ideje sa pozitivnim finansijskim efektima, kako za sistem koji te ideje realizuje, tako i za društvenu zajednicu u celini.

## **Bibliografija**

1. Erić, D., Beraha, I., Đuričin, S., Kecman, N., Jakišić, B., Finansiranje malih i srednjih preduzeća u Srbiji, Beograd, Institut ekonomskih nauka, Privredna komora Srbije 2012, strana 13.
2. Krstić, M., Obradović, I., Gajić, A., "Kreativnost u funkciji rasta i razvoja MSP", Trendovi u poslovanju 2015, Sveska 2, broj 6, strana 15.
3. Ivković, D., Čukanović-Karavidić, M., Kvirgić, M., "Preduzetništvo kao faktor privrednog rasta i razvoja", Trendovi u poslovanju 2013, Sveska 1, broj 1, strana 56.
4. Ravić, N., Obradović, I., "Program finansijske podrške malim i srednjim preduzećima u Republici Srbiji od strane nebankarskih institucija", Trendovi u poslovanju 2017, Sveska 1, broj 9, strana 27.
5. Đuričić, M., Đuričić, M., "Savremeni menadžment investicija", IR-MIR, Užice 2013 g., strana 85.

6. Todorović, M., Ivanišević, M., "Poslovne finansije", Ekonomski fakultet, Beograd 2011.god., strana 321.
7. Radovanović, T., Jovanović, V., "Planiranje biznisa" Naučno društvo za pravo i ekonomiju, Beograd 2011. g., strana 75.
8. <http://www.fondzarazvoj.gov.rs/> program za podršku razvoju mssp u srbiji
9. <http://ras.gov.rs/kreiraj-zivot-otvoreni-pozivi-konkursi>
10. <http://www.privreda.gov.rs/program-za-podrsku-razvoju-mssp-u-srbiji>

### ***Istorija rada:***

*Rad primljen: 29.10.2017.*

*Prva revizija: 06.11.2017.*

*Prihvaćen: 30.11.2017.*