



**МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ИЗРАДУ
ПОСЛОВНОГ ПЛАНА
ЗА ПРЕДУЗЕТНИЦЕ КОЈЕ ПОСЛУЈУ ДО ТРИ ГОДИНЕ**

Методологија обухвата основне аспекте и елементе пословног планирања који су неопходни за доношење одлуке о одобравању гаранције. Очекује се да подносиоци захтева за издавање гаранције своје пословне планове сачине у складу са овом методологијом



С а д р ж а ј

РЕЗИМЕ

- 1. ПОДАЦИ О ПОДНОСИОЦУ ЗАХТЕВА**
- 2. САДАШЊЕ СТАЊЕ ПРЕДУЗЕТНИКА**
- 3. ФИНАНСИЈСКИ ПОКАЗАТЕЉИ ПОСЛОВАЊА**
- 4. КОМЕНТАР ПОСЛОВНЕ ИДЕЈЕ- ПОСЛОВНОГ ПОДУХВАТА**
- 5. ФИНАНСИЈСКИ ПЛАН У ПЕРИОДУ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ ПРОЈЕКТА**
- 6. ОЦЕНА ЕФИКАСНОСТИ ПОСЛОВАЊА**
- 7. ДОКУМЕНТАЦИЈА**



РЕЗИМЕ ПОСЛОВНОГ ПЛАНА

1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ПРИВРДНОМ СУБЈЕКТУ

Назив предузећа / радње	
Место	
Основна делатност	

2. ПРОЈЕКАТ

Назив пројекта		
Локација		
Карактер инвестиције	Ново	Реконструкција / Модернизација
Основни циљ пројекта		
Период имплементације	(од – до)	

3. ПЛАНИРАНА ПРОИЗВОДЊА - у години пуне производње

Врста и обим производње	
Вредност производње (дин)	

4. УКУПНА УЛАГАЊА

(дин)

(ЕУР)

Основна средства		
Обртна средства		
Остало		
УКУПНО		

5. ИЗВОРИ ФИНАНСИРАЊА

(дин)

(ЕУР)

Сопствено учешће		%	
Кредит банке		%	

6. ПОКАЗАТЕЉИ ЕФИКАСНОСТИ УЛАГАЊА

Време поврата улагања	
Стопа економичности	
Стопа рентабилности улагања	
Новчани ток по годинама	
Број новозапослених радника	

Све обрачуне у пословном плану дати по курсу 1 ЕУР = _____ дин

Финансијске пројекције у пословном плану радити по систему сталних цена, при чему за базне узети цене из текуће године.



ПОСЛОВНИ ПЛАН

1. ПОДАЦИ О ПРЕДУЗЕТНИКУ

Назив	
Адреса	
Тел. / Фах Е-маил	
Особа за контакт (<i>име и позиција</i>)	
Особа задужена за финансијска / рачуноводствена питања	

2. САДАШЊЕ СТАЊЕ ИНВЕСТИТОРА

2.1. КРАТАК ИСТОРИЈАТ И РАЗВОЈ

Описати укратко историјат предузећа, организациону и квалификациону структуру према табели датај у наставку, навести имена чланова менаџмент тима са функцијом коју обављају и образовним профилем.

Квалификациона структура радника и просечне зараде

Квалификација	Број радника		Просечна месечна бруто зарада у претходној години (дин)
	Број	Учешће у укупном броју радника (%)	
0	1	2	3
ДР, МР, ВСС			
ВШС, ССС			
ВКВ			
КВ			
НКВ			
УКУПНО		100%	

Навести да ли у предузећу постоје кадрови са посебном специјализацијом и којом.

2.2. ОПИС ДЕЛАТНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА / РАДЊЕ

2.2.1. Производни програм предузећа и опис производа и услуга

Навести производни асортиман и карактеристике производа / услуге појединачно.

2.2.2. Пословни простор

Навести величину и структуру пословног простора, да ли је у власништву или закупу, локацију и процењену тржишну вредност објекта.

**2.2.3. Техничко-технолошки услови**

Назив производне линије / опреме	Порекло	Година набавке	Садашња вредност (дин)	Ниво искоришћености капацитета (%)
0	1	2	3	4

У тексту навести такође и евентуалне разлоге недовољне искоришћености капацитета као и проблеме у технологији са којима се предузеће / предузетник суочава.

Нагласити стандарде квалитета које предузеће / предузетник поседује.

2.2.4.Тржиште набавке

Навести са којих тржишта се врши набавка сировина, најзначајније добављаче и услове под којима се врши набавка од појединих добављача.

2.2.5.Тржиште продаје

Описати начин продаје - канале дистрибуције и географску локацију тржишта продаје, најважније купце по појединим тржиштима, учешће истих у укупној реализацији као и услове продаје, проблеме у реализацији производа и услуга.

2.2.5.1. Преглед реализације најважнијих производа у претходне две године

- у /000 дин/

Ред. бр.	Производ / услуга	Јед. мере	Година						
			-2			-1			
			Количина	Цена	Вредност	Количина	Цена	Вредност	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1.	Производ 1								
	- домаће								
	- инострано								
2.	Производ 2								
	- домаће								
	- инострано								
...	Производ....								
	- домаће								
	- инострано								
	Остало								
	- домаће								
	- инострано								
	УКУПНО								
	- домаће								
	- инострано								

**3. ФИНАНСИЈСКИ ПОКАЗАТЕЉИ ПОСЛОВАЊА**

Приказивање остварених прихода и расхода, имовине и обавеза вршиће се у зависности од тога да ли предузетнице воде пословне књиге по систему двојног књиговодства или простог, односно да ли су регистроване као „паушалци“.

Предузетнице које пословне књиге воде по систему двојног књиговодства своје финансијке извештаје у протекле две године приказују у складу са Законом о рачуноводству и ревизији, а предузетнице које пословне књиге воде по систему простог књиговодства остварење својих прихода и расхода приказују у складу са Правилником о пословним књигама и исказивању финансијких резултата по систему простог књиговодства. Пројекцију биланса стања могу дати на бази инвентарне листе коју воде, обавеза које су преузеле у току свог пословања, као и потраживања од купаца.

Предузетнице које порез плаћају на паушално утврђен начин, воде пословне књиге о оствареном промету, требале би приказати свој пословни резултат у претходне две године на бази стварних трошкова које су имале у току протекле две године за остварени обим производње или услуге у складу са датом табелом биланса успеха.

3.1. БИЛАНС УСПЕХА

- у /000 дин/

Ред. бр.	ЕЛЕМЕНТИ	ГОДИНЕ			
		-2	%	-1	%
0	1	2	3	4	5
I	УКУПНИ ПРИХОДИ				
1.	Пословни приходи				
2.	Финансијски приходи				
3.	Ванредни и непословни приходи				
II	УКУПНИ РАСХОДИ				
1.	Пословни расходи				
	- трошкови материјала за израду				
	- Трошкови осталог материјала				
	- Трошкови горива и енергије				
	- Бруто зараде				
	- Трошкови производних услуга				
	- Трошкови амортизације				
	- Немат. трошкови без пореза и доприноса				
	- Порези и доприноси				
2.	Финансијски расходи				
	- расходи камата				
3.	Ванредни и непословни расходи				
III	БРУТО ДОБИТАК / ГУБИТАК				



3.2. ПОДАЦИ О ИМОВИНИ И ОБАВЕЗАМА

3.2.1. Вредност средстава и обавеза

У табели дати назив основних средстава која поседујете и њихов опис, површину и сл. и дати њихову вредност на основу текућих тржишних цена.

Ред. бр.	Назив	Опис	Вредност (дин)
I	ОСНОВНА СРЕДСТВА		
1	- Кућа са окућницом		
2.	- Земљиште		
3.	- Други објекти		
5.	- Опрема		
6.	- Возила		
7.	- Остало		
II	ОБРТНА СРЕДСТВА		
1.	- Залихе репроматеријала (количина x цена)		
	-		
	-		
2.	- Залихе готових производа (количина x цена)		
	-		
	-		
3.	- Новчана средства		
4.	- Потраживања		
III	УКУПНО I+II		
IV	ОБАВЕЗЕ		
	-		
	-		
V	УКУПНО (III-IV)		

Напомена: _____

3.2.2. Подаци о власиштву над имовином:

- власиштво над кућом и објектима
- власништво над земљом

**3.2.3. Нето обртни фонд**

- у /000 дин/

Ред. бр.	ЕЛЕМЕНТИ	ИЗНОС
0	1	2
1.	ДУГОРОЧНИ ИЗВОРИ	
	- сопствена средства	
	- дугорочне обавезе	
	- нераспоређена добит	
2.	СТАЛНА ИМОВИНА	
3.	НЕТО ОБРТНИ ФОНД (1-2)	
4.	ЗАЛИХЕ	
5.	ПОКРИЋЕ ЗАЛИХА ДУГОРОЧНИМ ИЗВОРИМА У % (3:4)	
6.	ВИШАК ИЛИ МАЂАК ДУГОРОЧНИХ ИЗВОРА (4+/-3)	

4. ОПИС ПРОЈЕКТА**4.1. ОПИС ИНВЕСТИЦИЈЕ**

У овом одељку описати:

- намену инвестиције - основна и обртна средства,
- да ли се ради о новој производњи или реконструкцији / модернизацији,
- колико је пословна идеја иновативна и оригинална;

4.1.1. Износ инвестиције, структура улагања и извори финансирања пројекта

- у /дин/

Инвестиција	Ново / Половно	ПОРЕКЛО		ФИНАНСИЈСКИ ИЗВОРИ			
		Домаће	Земља увоза	Intesa Banca - кредит	Сопствени	УКУПНО	
0	1	2	3	4	5	6	7
I	ОСНОВНА СРЕДСТВА						
1							
2							
						
II	ОБРТНА СРЕДСТВА						
1							
2							
III	ОСТАЛО						
						
	УКУПНО (I+II+III)						

4.2. ОПИС ПРОИЗВОДА

У овом одељку дати детаљан опис производа и то:

- описати карактеристике производа – предности у односу на конкуренцију,
- да ли је могућа појава супститута и каква је ваша стратегија у том случају,
- време трајања производње;



4.3. ПОТРЕБНИ РЕСУРСИ

4.3.1. Локација

У овом одељку дати опис:

- где ће бити лоциран пословни простор,
- разлози за овакво опредељење,
- предности и недостаци;

4.3.2. Потребна опрема и уређаји

У овом одељку дати детаљан опис:

- којом опремом ће се производити – опис технологије и производног процеса,
- који обим производње је могуће остварити,
- да ли технологија угрожава животну средину, који су ризици, регулатива;

4.3.3. Потребне сировине

Врста и количина и порекло неопходног репроматеријала за планирани обим производње

- у /000 дин/

Врсте најважнијих сировина	Вредност	
	Домаће	Увозне
1.		
2.		
3.		
....		

Кључни добављачи:

Назив предузећа/седиште	Удео у набавци	Начин и рокови плаћања
1.		
2.		
3.		

4.3.4. Потребна радна снага

У овом одељку дати опис:

- потребни нови радници - број и квалификације,
- организациона шема,
- доступност радне снаге;

4.4. ТРЖИШТЕ ПРОДАЈЕ

4.4.1. Купци

У овом одељку дати детаљан опис:

- циљног тржишта(величина, географска опредељеност, удео у купној реализацији за поједине тржишне сегменте и карактеристике купаца),
- трендове који се могу очекивати на тржишту,
- начин формирања цене производа и разлози;

**Кључни купци:**

Назив предузећа / седиште	Удео у продаји	Начин и рокови плаћања
1.		
2.		
3.		

4.4.2. Конкуренција

У овом одељку дати детаљан опис:

- ко су вам конкуренти, наведите их, где су они лоцирани,
- које су њихове предности и недостаци (шта представља посебно добре стране неких од њих, услови продаје, како се промовишу, да ли имају добру сервисну мрежу, посебно ефикасну услугу),
- навести цене производа конкуренције,
- која је могућност укључивања нових конкурената,
- који су потенцијали раста ове делатности;

4.4.3. Дистрибуција и промоција

У овом одељку дати опис:

- како ће се вршити продаја,
- како ће се снабдевати тржиште - канали дистрибуције,
- на који начин ће се тржиште упознати са производом;

4.5. ПЛАН ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ (ВРЕМЕНСКА ДИНАМИКА)

Активност	Реализација (календарски месеци)
1. Припремне активности	
-	
2. Период инвестирања	
- набавка опреме и стављање у функцију	
- пријем радника и њихова обука	
3. Пробни рад	
4. Почетак редовне производње	

4.6. ОЧЕКИВАНИ ЕФЕКТИ

Разноликост асортимана ДА / НЕ	Увођење новог производа ДА / НЕ	Унапређење постојећег производа ДА / НЕ
Повећање броја радника ДА / НЕ	Повећање запослености капацитета ДА / НЕ	
Повећање извоза ДА / НЕ	Унапређење могућности извоза ДА / НЕ	

5. ФИНАНСИЈСКИ ПЛАН У ПЕРИОДУ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ

5.1. ФОРМИРАЊЕ УКУПНОГ ПРИХОДА

у / 000 дин /

Ред. бр.	Опис производа / услуга	ЈМ	ГОДИНЕ ПРОЈЕКТА																		
			1			2			3			4			5			6			
			Цене по ЈМ	Годишње количина у ЈМ	Укупан приход	Цене по ЈМ	Годишње количина у ЈМ	Укупан приход	Цене по ЈМ	Годишње количина у ЈМ	Укупан приход	Цене по ЈМ	Годишње количина у ЈМ	Укупан приход	Цене по ЈМ	Годишње количина у ЈМ	Укупан приход	Цене по ЈМ	Годишње количина у ЈМ	Укупан приход	
0	1	2	3	4	5 (3x4)	6	7	8 (6x7)	9	10	11 (9x10)	12	13	14 (12x13)	15	16	17 (15x16)	18	19	20 (18x19)	
1.																					
2.																					
3.																					
4.																					
	УКУПНО:																				

5.2.3. Амортизација

- у /дин/

Ред. бр.	О П И С	Набавна вредност	Стопа амортизације	ГОДИНЕ ПРОЈЕКТА						НЕАМОРТИЗОВАНА ВРЕДОСТ
				1	2	3	4	5	6	
0	1	2	3	4 (2x3)	5 (2x3)	6 (2x3)	7 (2x3)	8 (2x3)	9 (2x3)	10 2-(4+5+6+7+8+9)
1.										
2.	-									
...										
УКУПНО										

5.2.4. Радна снага – по степену стручне спреме

- у /дин/

Ред. бр.	О П И С (степен стручне спреме x број радника x нето зарада)	ГОДИНЕ ПРОЈЕКТА					
		1	2	3	4	5	6
0	1	2	3	4	5	6	7
1.							
2.							
...							
I	Укупно нето зараде						
II	Порези и доприноси						
III	Бруто зараде						

5.2.5. Отплата кредита

главница : _____
 камата: _____
 рок отплате: _____
 грасе период: _____
 једнаки год. анuitети: _____

- у /дин/

Ред. бр.	ГОДИНА	КАМАТА	РАТА	АНУИТЕТ
0	1	2	3	4 (2+3)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
УКУПНО				

5.2.6. Трошкови производних услуга

- у /дин/

Ред. бр.	О П И С	ГОДИНЕ ПРОЈЕКТА					
		1	2	3	4	5	6
0	1	2	3	4	5	6	7
1.	Трошкови транспортних услуга						
2.	Трошкови услуга одржавања (3% од вредности основних средстава)						
3.	Трошкови закупнина						
4.	Трошкови сајмова						
5.	Трошкови рекламе и пропаганде						
6.	Трошкови истраживања						
7.	Трошкови осталих услуга						
УКУПНО							

5.2.7. Нематеријални трошкови

- у /дин/

Ред. бр.	О П И С	ГОДИНЕ ПРОЈЕКТА					
		1	2	3	4	5	6
0	1	2	3	4	5	6	7
1.	Трошкови непроизводних услуга (ревизија, консалтинг и др.)						
2.	Трошкови репрезентације						
3.	Трошкови премије осигурања						
4.	Трошкови платног промета						
5.	Трошкови гаранција						
6.	Трошкови чланарина						
7.	Остали нематеријални трошкови						
УКУПНО							

5.2.8. Укупни трошкови - структура

- у /дин/

Ред. бр.	Е Л Е М Е Н Т И	ГОДИНЕ ВЕКА ПРОЈЕКТА					
		1	2	3	4	5	6
0	1	2	3	4	5	6	7
I	ТРОШКОВИ МАТЕРИЈАЛА						
1.	Директан материјал укупно						
2.	Трошкови енергије и горива						
3.	Трошкови осталог материјала						
II	ТРОШКОВИ ЗАРАДА						
III	ТРОШКОВИ ПРОИЗВОДНИХ УСЛУГА						
IV	ТРОШКОВИ АМОРТИЗАЦИЈЕ						
V	НЕМАТЕРИЈАЛНИ ТРОШКОВИ						
VI	ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ						
1.	Камате						
2.	Остало						
УКУПНО (I+II+III+IV+V+VI)							

5.3. БИЛАНС УСПЕХА

- у /дин/

Ред. бр.	Е Л Е М Е Н Т И	ГОДИНЕ ПРОЈЕКТА					
		1	2	3	4	5	6
0	1	2	3	4	5	6	7
I	УКУПАН ПРИХОД						
II	УКУПНИ РАСХОДИ (I + 4)						
1.	ПОСЛОВНИ РАСХОДИ (2 +3)						
2.	-материјални трошкови						
3.	-нематеријални трошкови (без камате)						
	ПОСЛОВНИ РАСХОДИ БЕЗ АМОРТИЗАЦИЈЕ						
4.	Камата						
5.	БРУТО ДОБИТ (I- II)						
6.	ПОРЕЗ						
7.	НЕТО ДОБИТ (5-6)						

5. 4. ОБРАЧУН ОБРТНИХ СРЕДСТАВА

- у /дин/

Ред. бр.	ВРСТА ОБРТНИХ СРЕДСТАВА	Годишње потребе	Број дана везивања	360	Потребна трајна обртна средства
0	1	2	3	4	5 (2x3) : 4
1.	Залихе сировина и материјала (вредност сировина и материјала)				
2.	Залихе недовршене производње (УР)				
3.	Залихе готових производа (УР)				
4.	Потраживања (УП)				
5.	Средства на жиро рачуну (УП)				
(А)	Потребна трајна обртна средства (I до 5)				
6.	Добављачи (колико сировина и материјала)				
7.	Амортизација				
8.	Бруто зараде				
9.	Об. из добити (колике су)				
(Б)	Извори из текућег пословања (6 до 9)				
(Ц)	Инвестиције у обртна средства (А-Б)				

6. ОЦЕНА ЕФИКАСНОСТИ ПОСЛОВНОГ ПЛАНА

6.1. ГОТОВИНСКИ ТОК

- у /дин/

Ред. бр.	Е Л Е М Е Н Т И	“О”						
			1	2	3	4	5	6
0	1	2	3	4	5	6	7	8
I	УКУПНИ ПРИМИЦИ (1+2+3)							
1.	Укупан приход							
2.	Извори финансирања							
	- туђи							
	- сопствени							
3.	Остатак вредности пројекта							
	- основна средства							
	- обртна средства							
II	УКУПНИ ИЗДАЦИ (4+5+6+7)							
4.	Инвестиције							
	- у основна средства							
	- у обртна средства							
5.	Пословни расходи (без амортизације)							
6.	Порез на добит							
7.	Об. према изворима финансирања							
III	НЕТО ПРИМИЦИ (I-II)							

6.2. ЕКОНОМСКИ ТОК

- у /дин/

Ред. бр.	Е Л Е М Е Н Т И	“О”	ГОДИНЕ ПРОЈЕКТА					
			1	2	3	4	5	6
0	1	2	3	4	5	6	7	8
I	УКУПНИ ПРИМИЦИ (1+2)							
1.	Укупан приход							
2.	Остатак вредности пројекта							
	- основна средства							
	- обртна средства							
II	УКУПНИ ИЗДАЦИ (3+4+5)							
3.	Инвестиције							
	- у основна средства							
	- у обртна средства							
4.	Пословни расходи (без амортизације)							
5.	Порез на добит							
III	НЕТО ПРИМИЦИ (I-II)							

6.3. ВРЕМЕ ПОВРАТА ИНВЕСТИЦИОНИХ УЛАГАЊА

Година у веку пројекта	НЕТО ВРЕДОСТ ПРИМИТАКА	Непокривени део инвестиције
0	1	2
»О«		
200__		
200__		
200__		
200__		
200__		
200__		

Σ НЕТО ВРЕДОСТ ПРИМИТАКА:

6.4. ЕКОНОМСКИ ПОКАЗАТЕЉИ ИНВЕСТИЦИЈЕ (СТАТИЧКА ОЦЕНА)

а) ЕКОНОМИЧНОСТ

СТОПА ЕКОНОМИЧНОСТИ : $УП / УР \times 100$ (>1)

б) АКОМУЛАТИВНОСТ

АКОМУЛАТИВНОСТИ: $ДОБИТ / УП \times 100$

ц) СТОПА РЕНТАБИЛНОСТИ

СТОПА РЕНТАБИЛНОСТИ КОЈА СЕ ОДНОСИ НА ПРЕДРАЧУНСКУ ВРЕДНОСТ ИНВЕСТИЦИЈЕ: $ДОБИТ / ПВИ \times 100$

6.5. ПОТЕНЦИЈАЛНИ РИЗИЦИ

ВРСТА РИЗИКА	НЕ/ДА	ПРЕВЕНТИВНА МЕРА
1. Смањење тражње за производом	НЕ - ДА	
2. Нередовност у снабдевању сировинама / резервним деловима	НЕ - ДА	
3. Неодговарајући квалитет сировина/резервних делова	НЕ - ДА	
4. Флукуације квалитетне радне снаге	НЕ - ДА	
5. Промену девизног курса у земљи	НЕ - ДА	
6. Промену набавних цена компоненти планиране производње	НЕ - ДА	
7. Промену продајних цена производа из пројекта	НЕ - ДА	
8. Промену квалитета производа из пројекта	НЕ - ДА	
9. Промену прописа на циљном тржишту	НЕ - ДА	

6.6. АНАЛИЗА ОСТЕЉИВОСТИ (ПРАГ РЕНТАБИЛНОСТИ)

- у /дин/

Ред. бр.	ОПИС	РЕПРЕЗЕНТАТИВНА ГОДИНА
1.	Укупан приход од продатих производа (p)	
2.	Варијабилни трошкови (v)	
3.	Фиксни трошкови укупни (ϕ)	
4.	Маргинални резултат ($\text{приходи} - \text{варијабилни тр.}$) ($p-v$)	
5.	Степен сигурности - критична тачка (KT) показује колико процената може да падне обим продаје (производње) у условима рентабилног пословања а да се не оде у губитак $KT = \phi / (p-v) * 100$	

ПОДНОСИЛАЦ ЗАХТЕВА: _____

Датум: _____