

Bahrija Umihanić<sup>1</sup>

Suvad Isaković<sup>2</sup>

## STANJE I PERSPEKTIVE STRATEŠKOG PLANIRANJA RAZVOJA MALE PRIVREDE U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE

### SAŽETAK

*U radu, pored naznaka važnosti primjene teorijskog koncepta strateškog planiranja, prezentiramo temeljne nalaze analize stanja i preporuka za unapređenje strateškog planiranja male privrede u Federaciji BiH do kojih smo došli realizacijom projekta „Harmonizacija strategija i akcionih planova za razvoj malih i srednjih preduzeća na području Federacije BiH“ koga je iniciralo Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta a finansirala Svjetska banka u Bosni i Hercegovini. Cilj rada je objedinjavanje informacija o relevantnim strategijama i planovima sa različitih nivoa vlasti u Federaciji BiH koji se odnose na oblast MSP-a i obrta u svrhu stvaranja pouzdane informativne podloge za izradu integrisane metodologije strateškog planiranja razvoja male privrede koja bi doprinijela racionalizaciji resursa i konkurentnosti male privrede Federacije BiH.*

**Ključne riječi:** strateški menadžment, razvoj MSP-a, harmonizacija strategija, metodologija strateškog planiranja

**JEL:** O20 - General

### 1. Teorijski aspekti strateškog planiranja

Nastankom tranzicijskog perioda u bivšim socijalističkim zemljama, po uzoru na zemlje kapitalističkog sistema, zadnjih decenija intenzivno se radi na izradi strateških dokumenata održivog razvoja kako lokalne, tako regionalne i državne zajednice, u okviru kojih se fokus stavlja na kreiranje uvjeta za stvaranje novih vrijednosti. U okruženju u kojem se strateški dokumenti donose tek da bi se moglo reći da postoje, zapostavljena je stvarna svrha izrade strateškog plana, zbog čega mnogobrojni strateški dokumenti na kraju ostanu samo želje pretočene na papir. „Razloga za neuspjeh strateškog planiranja ima mnogo, a neki od njih su: neizvjesnost tokom planiranja, planiranje odozgo prema dole, odnosno, u planiranju ne učestvuju ključni sudionici koji trebaju provesti strateški dokument, otežani uvjeti za implementaciju plana“ [Charles, W., L., 1998.:24].

Korijeni pojma strateškog planiranja sežu u daleku prošlost, o kojem je prije više od 2500 godina pisao Sun Tzu, opisivajući planiranje akcija koje preduzimaju vojni generali kako bi porazili neprijateljsku vojsku. „Početkom 60-tih godina od strane profesora Andrews, K. i Christensen, R. C., na Harvard Business School [Marilyn, M. H.2006:826] prvi put je strateško planiranje okarakterisano kao snažan menadžerski alat za povezivanje poslovnih funkcija i procjenu slabosti i snaga u odnosu na konkurenciju.“ Dakle, strategija kao pojam, posuđen iz vojne terminologije, također, u ekonomiji ima sličan smisao, odnosno, on daje odgovor na pitanje, kako namjeravamo ostvariti željene ciljeve.

Strateško planiranje predstavlja mapu strukturiranih aktivnosti, kojim subjekt, prije svega iskazuje svrhu svoje namjere i željeno stanje u bliskoj budućnosti. Nakon čega se provodi istraživanje i analiza internog i eksternog okruženja s ciljem identifikovanja snaga, slabosti, prilika i prijetnji, koje stoje ispred

<sup>1</sup> Prof.dr., Vanredni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, Univerzitetska br.8, 75 000 Tuzla

<sup>2</sup> Dr.sc., Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici, Fakultetska 3, 72 000 Zenica

ostvarenja željenog stanja u bliskoj budućnosti. Identifikovanjem kritičnih tački u okruženju, slijedi formulisanje ciljeva i kreiranje strateških smjernica, čijom realizacijom će se ostvariti željeno stanje subjekta u budućnosti. Uspješna realizacija postavljenih ciljeva moguća je uz prethodno detaljno definisanje operativnog plana s jasno navedenim mjerama i aktivnostima koje treba preduzimati. Za realizaciju postavljenih mjera i aktivnosti neophodno je planirati budžet kao i način strateške kontrole i korektivnih mjera tokom realizacije postavljenog strateškog plana.

„Iako se često poistovjećuje izjava o misiji i strateška vizija, bitno je istaći da postoji značajna razlika između njih. Naime, strateška vizija opisuje buduće željeno stanje iskazano kroz kratku izjavu, dok izjava o misiji opisuje sadašnje stanje i svrhu zbog koje provodimo konkretno planiranje ili neku drugu aktivnost“ [Arthur A., Thompson, et al.:20].

„Za analizu okruženja prilikom strateškog planiranja, razvijeni su različiti strateški alati. Interno okruženje najčešće se analizira korištenjem sljedećih strateških alata: SWOT analiza, koja je nastala na Univerzitetu Stanford početkom 70-tih godina [Autry, C., W., et al. 2004.:85], namijenjena za utvrđivanje snaga, slabosti, prijetnja i prilika; Porterov vrijednosni lanac, kojim organizacija kreira vrijednost za klijenta; VRIO okvir, namijenjen za identifikovanje ključnih sposobnosti koje se mogu rijetko oponašati, Balanced Scorecard namijenjen za provjeru uspješnosti provođenja strateškog plana.“

Nadogradnju SWOT analize predstavlja TOWS matrica koja je razvijena sa ciljem kreiranja najuspješnijih strategija nastalih nakon detaljne analize okruženja. Razvijanje strategija prema TOWS matrici polazi od pretpostavki da se: snage upotrijebe za korištenje prilika (S-O), koriste snage za otklanjanje ili minimiziranje prijetnji (S-T), prevaziđu slabosti kako bi iskoristili prilike (W-O) i smanje slabosti da bi iskoristili prilike (W-T).

„Značajan segment strateškog planiranja predstavlja analiza eksternog okruženja, za koju je razvijen model PEST analize. Ovaj vid analize polazi od pretpostavke da u realizaciji naših ciljeva značajnu ulogu imaju dinamične promjene koje se odvijaju unutar političkog, ekonomskog, socijalnog i tehnološkog okruženja, zbog čega ove faktore valja pažljivo analizirati. Kako ovo nisu jedini značajni eksterni faktori koji utječu na realizaciju strateškog plana, navedenim faktorima su dodani još okolinski faktori (Environmental factors) i pravni faktori (Legal factors), čime je nastao prošireni model za analizu eksternog okruženja pod nazivom PESTEL“ [Walsh, P., R., 2005.:115-119].

„Rezultati analize internog i eksternog okruženja iskoristit će se za formulaciju strateških ciljeva usmjerenih na ispunjenje postavljene strateške vizije. Formulacija ciljeva treba biti zasnovana na sljedećim principima: ciljevi se moraju organizovati hijerarhijski, od najvišeg do najnižeg, ciljevi se trebaju definisati kvantitativno i vremenski određeno, ciljevi trebaju biti realni i konzistentni“ [Kotler, Ph.2001.:84]. „Kako bi se formulisani strateški ciljevi realizovali, pristupa se izradi operativnog plana koji treba da sadrži minimalno sljedeće elemente: mjere ili projekt, odgovornu instituciju, nivo prioriteta, period provedbe, budžet i bitne napomene“ [Dräger, S. et al. 2004.:36].

Svrha uspostavljanja sistema strateške kontrole polazi od pretpostavke da se tokom implementacije strateškog plana dešavaju promjene kako u internom tako i eksternom okruženju zbog kojih je neophodno planirati i provoditi preventivne i korektivne mjere. Strateška kontrola obuhvata valorizaciju svih aktivnosti definisanih strateškim planom sa ciljem identifikovanja nivoa dostignutosti strateških ciljeva, procjenjujući značaj promjena u internom i eksternom okruženju te preduzimanje korektivnih ili preventivnih mjera. Prilikom kreiranja procesa strateške kontrole, prvo se definišu ciljevi kontrole i odredi vremenski okvir kontrole. Drugo, pažljivo se analizira postignuto u odnosu na planirano. Treće, za uočene devijacije u implementaciji strateškog plana, ukoliko postoje, traže se uzroci nastanka. Četvrto, za identifikovane devijacije u realizaciji strateškog plana kreiraju se preventivne ili korektivne mjere kojima se unapređuje implementiranje strateškog plana.

## 2. Empirijsko istraživanje strategija i akcionih planova razvoja male privrede u Federaciji BiH

Pred empirijsko istraživanje postavljen je opći cilj kojim se nastoji osigurati efikasniju i efektivniju realizaciju planova koji se odnose na poticanje razvoja poduzetništva i sektora MSP-a u Federaciji Bosne i Hercegovine kroz harmonizaciju strateških dokumenata i akcionih planova koji se odnose na dotičnu oblast. Pored općeg cilja pred istraživanje su postavljeni i sljedeći specifični ciljevi istraživanja: steći uvid u strateške dokumente i akcione planove koji se odnose na poticanje razvoja poduzetništva i sektora MSP-a u Federaciji Bosne i Hercegovine te definisati oblasti čije izmjene će doprinijeti harmonizaciji istih i poboljšanom stepenu njihove realizacije.

Istraživanje je realizirano na bazi primjene naučnih metoda prikupljanja, obrade i interpretacije sekundarnih i primarnih podataka.

Internim istraživanjem prikupljeni su i analizirani dostupni sekundarni podaci iz domaće i strane literature, studija, članaka i Internet izvora iz područja strateškog upravljanja ekonomskim razvojem. Također, prikupljene su i informacije o definisanim institucijama odgovornim za realizaciju aktivnosti iz strategija, te usklađenosti projekcija budžeta sa planiranim aktivnostima za realizaciju strategija. Prikupljeni su i analizirani strateški dokumenti na državnom nivou kao i na federalnom nivou dostupni putem Interneta, a koji uključuju i određene prioritete i mjere iz predmetne oblasti razvoja malih i srednjih preduzeća: Strategija razvoja BiH 2010.-2014., Strategija socijalnog uključivanja BiH 2010.-2014., Strategija razvoja Federacije BiH 2010.-2020., Projekt „Razvoj malog i srednjeg poduzetništva u Federaciji BiH 2009.-2018.“, te akcioni planovi za implementaciju ovih dokumenata.

Prikupljanje primarnih podataka realizirano je u periodu maj-septembar 2012. godine kroz indirektnu i direktnu intervju sa nadležnim osobama u Federalnom ministarstvu razvoja, poduzetništva i obrta, kao i resornim kantonalnim ministarstvima, koja u okviru svojih nadležnosti obuhvataju razvoj malih i srednjih preduzeća i obrta, u deset kantona Federacije BiH. Za realizaciju indirektnih intervjua, Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta je uputilo dopis svim kantonalnim ministarstvima nadležnim za oblast poduzetništva i MSP sektora, da dostave usvojene strateške dokumente razvoja i akcione planove koji uključuju mjere i projekte za razvoj malih i srednjih preduzeća, kako bi se provela sveobuhvatna analiza. Takvi aktuelni dokumenti podrazumijevali su: generalne strategije ekonomskog razvoja i akcione planove, strategije i planove razvoja malih i srednjih preduzeća i poduzetništva, planove kapitalnih investicija (npr. ako su uključeni projekti poduzetničke infrastrukture, poslovne zone i sl.), te programe poticaja za mala i srednja preduzeća i obrte. Cilj je bio da se prikupe sve informacije o postojećim strateškim dokumentima i planovima iz svih deset kantona Federacije BiH, kako bi se provela kvalitetna analiza i kreirale preporuke za vertikalnu i horizontalnu harmonizaciju ciljeva, prioriteta i mjera te aktivnosti za razvoj malih i srednjih preduzeća i poduzetništva. Na zahtjev Federalnog ministarstva razvoja, poduzetništva i obrta odgovorilo je šest kantonalnih ministarstava, dostavom zahtijevanih dokumenata (Ministarstvo privrede Srednjobosanskog kantona, Ministarstvo privrede Hercegovačko-neretvanskog kantona, Ministarstvo razvoja i poduzetništva Tuzlanskog kantona), ili adekvatnim odgovorom na dopis u smislu obavijesti da se trenutno radi na izradi relevantnih strateških dokumenata (Ministarstvo gospodarstva Zapadnohercegovačke županije), ili da su u Budžetu kantona planirana kapitalna ulaganja koja se usmjeravaju u razvoj i infrastrukturno uređenje industrijskih – poslovnih zona (Ministarstvo privrede Kantona Sarajevo), ili da je donesen Zakon o poticajima na osnovu kojeg je definisan Pravilnik o postupcima u provođenju Programa poticaja, kao i da su pokrenute određene aktivnosti na projektu vezanom za poduzetničku infrastrukturu (Ministarstvo privrede Unsko-sanskog kantona). Nakon indirektnih intervjua, da bi se prikupile detaljnije informacije od svih deset kantona, organizovani su i direktni intervjui sa predstavnicima Federalnog ministarstva

razvoja, poduzetništva i obrta te predstavnicima deset kantonalnih resornih ministarstava koja su zadužena za oblast poduzetništva.

Za potrebe direktnog intervjua, kreiran je *upitnik za intervjuisanje* predstavnika nadležnih ministarstava. Upitnik se sastojao od 20 pitanja. Prvi dio upitnika tretirao je informacije o tome da li je ministarstvo do sada izradilo i usvojilo dokument strategije/programa za oblast razvoja malih i srednjih preduzeća i obrta ili neki drugi dokument strateškog razvoja koji uključuje ciljeve, mjere, programe i projekte za oblast razvoja malih i srednjih preduzeća te informacije i naziv tih dokumenata i period njihovog obuhvata. Drugi dio upitnika odnosio se na akcione planove implementacije usvojenih strateških dokumenata, periode za koje su definisani te sastavne elemente tih planova. Treći dio upitnika se odnosio na pitanja za procjenu harmonizacije strategija/planova, u fazi njihove izrade, sa strategijama/planovima razvoja na višim, istim i nižim administrativnim nivoima te korištenje participativnog pristupa u izradi strategija kroz uključivanje različitih aktera, s istog ili drugih nivoa, u proces izrade tih dokumenata. Četvrti dio upitnika se odnosio na pitanja o uspostavljenim programima poticaja malim i srednjim preduzećima i obrtima te njegovoj usaglašenosti sa poticajima na drugim nivoima. Peti dio upitnika se odnosio na pitanja o usklađenosti programa rada relevantnog resornog ministarstva sa planiranim aktivnostima iz akcionih planova te uključenosti finansiranja tih aktivnosti u projekcije budžeta, kao i pitanja vezana za procjenu stavova ispitanika o razlozima zbog kojih određeni projekti iz dosadašnjih akcionih planova i strategija nisu implementirani. Šesti dio upitnika je obuhvatio pitanja vezana za monitoring i evaluaciju implementacije strategija i planova razvoja. U sedmom dijelu upitnika su postavljena i pitanja koja se odnose na međukantonalne projekte i saradnju u realizaciji aktivnosti od zajedničkog interesa. Osmi dio upitnika se odnosio na način i izvore finansiranja do sada realizovanih projekata iz postojećih strategija (iz budžeta kantona, iz donatorskih sredstava, ili sufinansiranjem iz drugih izvora). Finalni dio upitnika se odnosio na otvoreno pitanje o komentarima i preporukama ispitanika vezanim za područja/oblasti razvoja koja bi se mogla harmonizirati u strategijama/programima razvoja malih i srednjih preduzeća između različitih nivoa vlasti kako bi se unaprijedio razvoj ovog sektora u Federaciji BiH

### **3. Stanje strateškog planiranja male privrede u Federaciji BiH**

Prepoznajući potrebu sistemskog pristupa društveno-ekonomskom razvoju BiH, u okviru projekta analizirana je usaglašenost ciljeva, prioriteta i mjera iz postojećih strategija i akcionih planova koje uključuju i ciljeve, podciljeve, prioritete i mjere za razvoj malih i srednjih preduzeća u strateškim dokumentima svih nivoa vlasti u Bosni i Hercegovini. U cilju usaglašavanja pravaca razvoja sektora malih i srednjih preduzeća definisanih u strategijama i akcionim planovima na području Federacije BiH sa preporukama EU, analizirana je i usaglašenost sa EU Aktom o malim biznisima. Pored toga, sagledana je i usaglašenost metodologije izrade strategija i akcionih planova na različitim administrativnim nivoima vlasti i konsultovana Uredba Vlade Federacije BiH o strateškom planiranju, godišnjem planiranju i izvještavanju, prema kojoj federalna ministarstva treba da pripremaju strateške trogodišnje planove, godišnje planove te izvještaje o radu.

#### **3.1. Rezime rezultata analize potreba harmonizacije strategija za razvoj malih i srednjih preduzeća na nivou Federacije BiH**

U ovom dijelu rada dajemo sažet prikaz rezultata analize i preporuka za harmoniziranje sektorske strategije razvoja malih i srednjih preduzeća. Projekt „Razvoj malog i srednjeg poduzetništva na području Federacije BiH 2009.-2018. godine“ sa Strategijom razvoja BiH, Strategijom razvoja Federacije BiH, EU Aktom o malim biznisima.

### 3.1.1. Harmonizacija sektorske strategije za razvoj malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH

Nadležnost za sektorsko strateško planiranje razvoja, poduzetništva i obrta na nivou Federacije BiH ima Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta. Na nivou Federacije BiH nije formirana posebna implementaciona jedinica za razvoj malih i srednjih preduzeća, kao entitetska Agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća FBiH, za razliku od drugog entiteta, Republike Srpske, u kojem je ova jedinica formirana.

Najznačajniji strateški dokument Federalnog ministarstva razvoja, poduzetništva i obrta za oblast razvoja malih i srednjih preduzeća i obrta predstavlja Projekt „Razvoj malog i srednjeg poduzetništva na području Federacije BiH 2009.-2018. godine“, za koji je pripremljen i trogodišnji plan implementacije za period 2009.-2012. godine. Pored toga, ovo Ministarstvo je razvilo i „Program mjera razvoja male privrede za period 2010.-2012. godina“. Projekt ima četiri osnovna dijela:

- I. Stanje u malom i srednjem poduzetništvu
- II. Analiza potreba malog i srednjeg poduzetništva
- III. Zaključci i smjernice za daljnje aktivnosti
- IV. Strateški ciljevi, prioriteta i mjere sa prijedlogom Programa poticanja malog i srednjeg poduzetništva od 2009. do 2012. godine.

U Tabeli 1. dat je pregled strateških ciljeva, prioriteta i mjera iz Projekta “Razvoj malog i srednjeg poduzetništva u Federaciji BiH” za razdoblje od 2009. do 2018.

**Tabela 1.** Strateški ciljevi, prioriteta i mjere Projekta<sup>3</sup>

Strateški cilj 1.	Smanjenje administrativnih prepreka
Prioritet 1.1.	Stvaranje jedinstvene baze podataka poslovnih subjekata malog i srednjeg poduzetništva
MJERE	MJERA 1.1.1. Poticaj za formiranje jedinstvene baze poslovnih subjekata malog i srednjeg poduzetništva
Prioritet 1.2.	Praćenje učinaka potpora
MJERE	MJERA 1.2.1. Izrada metodologije i jedinstvene baze podataka za praćenje dodijeljenih potpora MJERA 1.2.2. Analiza, praćenje, vrednovanje i planiranje daljnjih mjera potpora
Prioritet 1.3.	Analiza i provedba zakonodavne regulative za poticaje
MJERE	MJERA 1.3.1. Donošenje Zakona o garancijskom fondu ili novele Zakona o poticanju malog gospodarstva MJERA 1.3.2. Novela poreznog zakonodavstva, olakšice i potpore za obrazovanje te za istraživanje i razvoj za potrebe malog i srednjeg poduzetništva MJERA 1.3.3. Zakonsko reguliranje poticanja ulaganja i državnih potpora
Prioritet 1.4.	Jačanje elektroničkog poslovanja
MJERE	MJERA 1.4.1. Donošenje Zakona o elektroničkom poslovanju MJERA 1.4.2. Donošenje Zakona o elektroničkom potpisu MJERA 1.4.3. Program registriranja poslovnih subjekata putem Interneta Mjera 1.4.4. Programi elektroničkog servisa za poduzetnike (e-porez, e-obrazovanje, e-pravo, e-zdravstvo)

<sup>3</sup> Projekt „Razvoj malog i srednjeg poduzetništva u Federaciji BiH“ 2009.-2018., str. 156-163

Strateški cilj 2.	Promidžba poduzetništva
Prioritet 2.1.	Unapređivanje poduzetničke kulture i poslovanja
MJERE	MJERA 2.1.1. Informiranje putem medija o reguliranju poslovanja malih i srednjih poduzetnika MJERA 2.1.2. Osnivanje sekcija i poduzetničkih klubova u gradovima i općinama MJERA 2.1.3. Izdavanje publikacija i promicanje putem medija MJERA 2.1.4. Promocija poduzetništva na međunarodnim sajmovima
Prioritet 2.2.	Uspostavljanje pozitivnih odnosa prema privatnom poduzetništvu
MJERE	MJERA 2.2.1. Razvoj snažnog pozitivnog odnosa prema poduzetniku na kantonalnoj razini MJERA 2.2.2. Promocija poduzetništva kao pozitivne kategorije
Prioritet 2.3.	Informiranje poduzetnika o svim aktivnostima koje se poduzimaju vezano za poticanje razvoja malog i srednjeg poduzetništva
MJERE	MJERA 2.3.1. Jačanje izdavačke djelatnosti (revije, poduzetnička literatura, priručnici)
Prioritet 2.4.	Promotivne aktivnosti
MJERE	MJERA 2.4.1. Organiziranje nacionalnih savjetovanja o malom i srednjem poduzetništvu MJERA 2.4.2. Predstavljanje poduzetnika na internetskim stranicama komora i agencija MJERA 2.4.3. Organiziranje konferencija i okruglih stolova o poduzetništvu MJERA 2.4.4. Promotivne akcije izbora poduzetnika/poduzetničke obitelji najstarijeg tradicijskog obrta u kantonu ili Federaciji Bosne i Hercegovine MJERA 2.4.5. Predstavljanje značajnih postignuća malog i srednjeg poduzetništva na području inovacija i izvoza

Strateški cilj 3.	Uspostava i jačanje mreže razvojnih ustanova
Prioritet 3.1.	Uspostava središnje Agencije za malo i srednje poduzetništvo
MJERE	MJERA 3.1.1. Provedba poticajnih projekata iz godišnjih operativnih planova poticanja malog i srednjeg poduzetništva MJERA 3.1.2. Standardiziranje kvalitete savjetodavnih usluga regionalnih razvojnih agencija i poduzetničkih centara MJERA 3.1.3. Posredovanje pri komunikaciji s vladinim uredima za malo i srednje poduzetništvo MJERA 3.1.4. Izrada modela umreženog sustava komunikacije regionalnih centara, agencija za malo i srednje poduzetništvo i poduzetnika MJERA 3.1.5. Uspostava sustava jamstva za poduzetničke kredite
Prioritet 3.2.	Edukacija poslovnih savjetnika za malo i srednje poduzetništvo
MJERE	MJERA 3.2.1. Edukacija certificiranih poslovnih savjetnika MJERA 3.2.2. Edukacija zaposlenika u službama za gospodarstvo kantona, gradova i općina MJERA 3.2.3. Edukacija zaposlenika komora, udruženja poslodavaca, zadruga i samostalnih poslovnih savjetnika
Prioritet 3.3.	Unapređenje rada razvojnih agencija
MJERE	MJERA 3.3.1. Iniciranje projekata i pružanje savjeta vezanih za pripremu projekata MJERA 3.3.2. Promocija lokalnih gospodarskih subjekata u zemlji i inozemstvu MJERA 3.3.3. Savjetovanje poduzetnika pri izradi poslovnih planova i odabira izvora financiranja MJERA 3.3.4. Povezivanje poduzetnika s domaćim i stranim poduzetnicima i institucijama MJERA 3.3.5. Povezivanje poduzeća u lokalni proizvodni sustav

<b>Strateški cilj 4.</b>		<b>Financijska podrška</b>
Prioritet 4.1.		Uspostaviti institucionalni okvir za financijsko tržište
MJERE		MJERA 4.1.1. Donošenje zakonskih propisa za uspostavu fondova rizičnog kapitala specijaliziranih za malo i srednje poduzetništvo
Prioritet 4.2.		Djelovanje Razvojne banke Federacije Bosne i Hercegovine
MJERE		MJERA 4.2.1. Pribavljanje sredstava na tržištu kapitala MJERA 4.2.2. Provedba prioriteta programa razvoja gospodarskog sektora MJERA 4.2.3. Suradnja s poslovnim bankama na realizaciji kreditnih programa MJERA 4.2.4. Realizacija kreditnih programa za poduzetnike početnike
Prioritet 4.3.		Djelovanje garancijskih agencija
MJERE		MJERA 4.3.1. Davanje garancija za kredite iz kreditnih programa Razvojne banke Federacije Bosne i Hercegovine
Prioritet 4.4.		Djelovanje poslovnih banaka
MJERE		MJERA 4.4.1. Programi suradnje s Razvojnóm bankom Federacije Bosne i Hercegovine na provedbi kreditnih programa
Prioritet 4.5.		Agencija za koordinaciju pretpripravnih fondova EU
MJERE		MJERA 4.5.1. Koordinacija suradnje vlasti lokalnih, regionalnih zajednica, Federacije i drugih institucija s poduzetnicima u funkciji korištenja fondova

<b>Strateški cilj 5.</b>		<b>Stručno usavršavanje svih relevantnih osoba za malo i srednje poduzetništvo</b>
Prioritet 5.1.		Formiranje mreže nastavnika i obrazovnih ustanova za poduzetništvo
MJERE		MJERA 5.1.1. Opće znanje o poduzetništvu ugraditi u nastavne planove i programe obrazovnih ustanova MJERA 5.1.2. Programi obrazovanja i edukacije trenera/učitelja za poduzetništvo MJERA 5.1.3. Programi obrazovanja za poduzetnike i njihove zaposlenike
Prioritet 5.2.		Uključivanje polaznika obrazovnih programa u gospodarstvu
MJERE		MJERA 5.2.1. Poticanje poduzetnika na primanje učenika na stručnu praksu MJERA 5.2.2. Stipendiranje učenika za obrtnička zanimanja
Prioritet 5.3.		Dokvalifikacija i prekvalifikacija poduzetnika, obrtnika i njihovih zaposlenih
MJERE		MJERA 5.3.1. Programi dokvalifikacije i prekvalifikacije za potrebe poduzetništva

<b>Strateški cilj 6.</b>		<b>Jačanje poslovne infrastrukture</b>
Prioritet 6.1.		Usvajanje prostornih planova
MJERE		MJERA 6.1.1. Sređivanje zemljišnih knjiga MJERA 6.1.2. Donošenje prostornih planova na razini kantona MJERA 6.1.3. Definiranje poslovnih zona u kantonima MJERA 6.1.4. Sufinanciranje izrade projektne dokumentacije za poslovne zone
Prioritet 6.2.		Formiranje i opremanje poslovnih zona u kantonima
MJERE		MJERA 6.2.1. Osiguravanje financijskih sredstava za izgradnju i opremanje MJERA 6.2.2. Utvrđivanje modela ustupanja zemljišta investitorima MJERA 6.2.3. Izrada promotivnih materijala i prezentacija poslovne zone poduzetnicima MJERA 6.2.4. Izgradnja lokalne infrastrukture za funkcioniranje poslovne zone MJERA 6.2.5. Povećanje kvalitete opremljenosti i usluga poslovnih zona

Strateški cilj 7.	Tehnološki razvitak
Prioritet 7.1.	Razvoj inovacijskih centara
MJERE	MJERA 7.1.1. Poticaj poduzetničkih pothvata temeljenih na inovacijama MJERA 7.1.2. Stvaranje jedinstvene baze intelektualnog vlasništva MJERA 7.1.3. Komercijalizacija intelektualnog vlasništva
Prioritet 7.2.	Transfer tehnologije
MJERE	MJERA 7.2.1. Praćenje novih dostignuća i primjena tehnologija u poduzetništvu MJERA 7.2.2. Stvaranje specijaliziranih tehnoloških baza
Prioritet 7.3.	Jačanje veza sa sveučilištem i institutima
MJERE	MJERA 7.3.1. Izrada razvojnih projekata temeljenih na stvarnim potrebama poduzetništva u Federaciji Bosne i Hercegovine MJERA 7.3.2. Objavljivanje dostignuća u znanosti vezanih za poduzetništvo i tehnologije MJERA 7.3.3. Pomoć institucija pri rješavanju praktičnih problema u poduzetništvu
Prioritet 7.4.	Osiguranje sustava kvalitete i zaštita intelektualnog vlasništva
MJERE	MJERA 7.4.1. Programi usklanjavanja s EU normama MJERA 7.4.2. Obrazovanje i obuka za korištenje prava intelektualnog vlasništva

Strateški cilj 8.	Poticanje poduzetništva ciljanih skupina
Prioritet 8.1.	Poticaji ciljanim skupinama poduzetnika
MJERE	MJERA 8.1.1. Poticaj mladim poduzetnicima MJERA 8.1.2. Poticaj ženama poduzetnicima MJERA 8.1.3. Poticaj poduzetnicima invalidnim osobama MJERA 8.1.4. Poticaj poduzetnicima povratnicima
Prioritet 8.2.	Poticanje zadružnog gospodarstva
MJERE	MJERA 8.2.1. Poticaj razvoju zadruga MJERA 8.2.3. Program informatizacije zadružnog sustava
Prioritet 8.3.	Poticaj tradicionalnih obrta
MJERE	MJERA 8.3.1. Programi poticaja tradicionalnih obrta MJERA 8.3.2. Programi poticaja izrade autohtonih proizvoda i izvornih suvenira MJERA 8.3.3. Programi razvoja seoskog gospodarstva
Prioritet 8.4.	Poticaji za zapošljavanje
MJERE	MJERA 8.4.1. Poticaji za zapošljavanje mladih osoba MJERA 8.4.2. Poticaji za zapošljavanje dugotrajno nezaposlenih osoba i osoba starije životne dobi
Prioritet 8.5.	Poticaji poduzetnicima izvoznicima
MJERE	MJERA 8.5.1. Donošenje programa poticanja poduzetnika izvoznika

Projekt je dosta generalno definisan i široko postavljen u 8 strateških ciljeva, za kojih je identifikovano ukupno 30 prioriteta te 80 mjera, što predstavlja izuzetno složenu strukturu za jasno razumijevanje strategije na kraći rok od tri do pet godina, što uzrokuje probleme u prioritetizaciji mjera i izboru prioriternih aktivnosti za izradu akcionih planova.

**Preporuka:** Optimiziranje strategije Projekta "Razvoj malog i srednjeg poduzetništva u Federaciji BiH", odnosno njenih ciljeva, prioriteta i mjera na srednjoročni period bi omogućio kvalitetnije planiranje akcionog plana za implementaciju. Za utvrđene srednjoročne strateške ciljeve koji budu identifikovani kao prioriterni, potrebno je izdvojiti prioritete i mjere za implementaciju te razviti akcioni plan aktivnosti za trogodišnji period, a sve u skladu sa strateškim dokumentima na državnom nivou.

### 3.1.2. Harmonizacija sa Strategijom razvoja BiH

Strateški dokument razvoja na državnom nivou koji se, trenutno, implementira je Strategija razvoja Bosne i Hercegovine 2010.-2014. godine, koju je pripremila Direkcija za ekonomsko planiranje BiH pri Vijeću ministara BiH. Ovaj strateški dokument je, također, podržala Vlada Federacije BiH i obavezala se na njegovu primjenu.

Iako se radi o generalnoj strategiji razvoja, koja obuhvata sve segmente razvoja i nije sektorski orijentisana samo na mala i srednja preduzeća, u okviru specifičnih ciljeva, prioriteta i mjera u ovom dokumentu obuhvaćene su i oblasti razvoja ovog sektora, te bi se u skladu s tim relevantnim podciljevima, prioritetima i mjerama trebale uskladiti i aktivnosti na nižim nivoima vlasti.

Generalno, ovaj dokument sadrži šest strateških ciljeva, prema strukturi prikazanoj u Tabeli 2.

**Tabela 2.** Struktura strateških ciljeva Strategije razvoja BiH 2010.-2014.

Strateški cilj	Definicija strateškog cilja	Specifični (pod)cilj	Broj prioriteta	Broj mjera
Strateški cilj 1:	Makroekonomska stabilnost	Vanjski sektor	3	8
		Javne finansije	4	16
		Razvoj finansijskog tržišta	4	18
Strateški cilj 2:	Konkurentnost	Klasteri	3	9
		Kompetentnost ljudskih resursa	3	10
		Naučno-tehnološka i poslovna infrastruktura	3	9
		Jedinstveni ekonomski prostor	3	15
Strateški cilj 3:	Zapošljavanje	<i>Razvoj malih i srednjih preduzeća i otvaranje novih radnih mjesta</i>	2	5
		Funkcionisanje tržišta rada i aktivne mjere zapošljavanja	3	8
		Poboljšanje vještina na tržištu rada, strukovnog obrazovanja i treninga	2	4
Strateški cilj 4:	Održivi razvoj	Poljoprivreda, proizvodnja hrane i ruralni razvoj	4	15
		Ekologija i razvoj energetske potencijala	5	23
		Transport i komunikacije	4	12
Strateški cilj 5:	EU integracije	/	/	/
Strateški cilj 6:	Socijalna uključenost	/	/	/

U okviru strateškog cilja 3 ove strategije izdvojen je poseban *specifični (pod)cilj* „Razvoj malih i srednjih preduzeća i otvaranja novih radnih mjesta“. U okviru ovog podcilja je naglašeno da razvoj preduzetništva i stvaranje uvjeta za brzi rast MSP-ova predstavlja prvi oslonac u stvaranju radnih mjesta. Za ostvarenje ovog specifičnog cilja definisana su 2 prioriteta, koja obuhvataju ukupno 5 mjera (Tabela 3)

Tabela 3. Struktura specifičnog cilja 3.1. Razvoj MSP-ova i otvaranje novih radnih mjesta

Specifični cilj	Prioritet	Mjera
3.1. Razvoj MSP-a i otvaranje novih radnih mjesta	Prioritet 1: Poboljšanje uvjeta za razvoj postojećih MSP-ova	<b>Mjera 1: Razvijati instrumente finansijske podrške razvoju MSP-ova</b> Finansijski podsticaji se ogledaju u podsticajima iz budžeta i povoljnim kreditnim linijama. Podsticaji iz budžeta su neophodni za podršku posebnim programima: za mlade, žene, ruralno i socijalno preduzetništvo. Kreditnim linijama pod povoljnim uvjetima (duži rok otplate, grace period, niža kamatna stopa) osiguravaju se sredstva za investicije u proširenje postojećih kapaciteta, za nove procese i proizvode i samim tim za zapošljavanje određenog broja radnika.
		<b>Mjera 2: Razvijati ljudske resurse kroz konsultantsku i trening podršku</b> Postojećim MSP-ovima je neophodna podrška u vidu konsultantskih usluga za izradu biznis planova, apliciranja za kredite i podsticajna sredstva, obuku zaposlenih, uspostavljanje sistema međunarodnih standarda poslovnog kvaliteta, promocije i dr. Posebnu pažnju treba posvetiti edukaciji i obuci preduzetnika kao i zaposlenih. Istovremeno je potrebno pratiti dostupnost i kvalitet ponude konsultantskih i trening usluga i uspostaviti sistem podrške koji će značajno unaprijediti oboje.
	Prioritet 2: Poboljšavati uvjete za stvaranje novih MSP-ova	<b>Mjera 1: Osiguravati finansijsku podršku osnivanju MSP-ova</b> Osnivanju novih preduzeća većina zemalja u okruženju i u EU pridaje posebnu pažnju u vidu raznih olakšica uključujući i finansijske podsticaje. Podsticaji se odnose na bespovratna sredstva iz budžeta u vidu početnog kapitala ( <i>seed capital</i> ) i povoljnih kreditnih linija za rast <i>start up</i> preduzeća, posebno u oblasti naprednih tehnologija. Potrebno je proučiti mogućnost formiranja fondova rizika kapitala ( <i>joint venture</i> ) kao javno-privatnog partnerstva.
		<b>Mjera 2: Podsticati razvoj inkubatora</b> Neophodno je provesti analizu funkcionisanja postojećih poslovnih inkubatora i ustanoviti barijere njihovom razvoju kao i stepen postojeće efikasnosti. Posebno je važno razmotriti koje usluge iz „paketa usluga“ (prostor, zajedničke poslovne funkcije, informacije, usmjeravanje, konzalting, trening, finansijske, transfer tehnologija) pružaju inkubatori, izraditi nacrt daljeg razvoja uz unapređenje usluga inkubatora, početi promovisati sistem „poslovnih anđela“.
		<b>Mjera 3: Podsticati razvoj konsaltinga i usluga treninga</b> Preduzećima u osnivanju ( <i>start up</i> ) je neophodan paket podrške i kroz obuke, pogotovo besplatne, ili barem obuke pod povoljnim uvjetima te osmisliti programe podrške zavisno od područja koje je najneophodnije. Potrebno je napraviti analizu mogućnosti uvođenja vaučer sistema.

Pored ovog specifičnog podcilja, u okviru dokumenta Strategije razvoja BiH sadržani su i prioriteti i mjere vezani za razvoj malih i srednjih preduzeća i obrta koje se nalaze razvrstane u nekim drugim specifičnim (pod)ciljevima, u okviru prva tri strateška cilja, koja se odnose na: makroekonomsku stabilnost, konkurentnost i zapošljavanje.

Na osnovu izvršene analize o usaglašenosti mjera iz Projekta „Razvoj malog i srednjeg poduzetništva u Federaciji BiH“ sa mjerama iz Strategije razvoja BiH koje se odnose na ovaj sektor, definisane su sljedeće preporuke koje je neophodno uzeti u obzir prilikom revidiranja Projekta na federalnom nivou:

**Preporuka 1:** Mjera „Podsticati razvoj inkubatora“ koja je planirana u Strategiji razvoja BiH 2010.-2014. treba da bude uključena i u mjere na nivou Federacije BiH, na kojem su uključene mjere vezane za razvoj poslovnih zona, ali nisu jasno definisane mjere za razvoj inkubatora kao instrumenata podrške poduzetništvu.

**Preporuka 2:** Mjera „Osiguravati finansijsku podršku osnivanju MSP-ova“, koja je planirana u Strategiji razvoja BiH 2010.-2014., treba da bude obuhvaćena i mjerama u Projektu na nivou Federacije BiH. Ovdje se misli na mjere koje se odnose na uspostavljanje novih MSP-ova kroz javno-privatna partnerstva ili „seed kapital“ finansijsku podršku.

*Preporuka 3:* Mjera „Reforma direktnog oporezivanja i socijalnih doprinosa“ koja je, također, sadržana u Strategiji razvoja BiH, treba da bude sadržana i u mjerama Projekta usvojenog na nivou Federacije BiH. Ova mjera je od posebnog značaja, s obzirom da visoki i neujednačeni socijalni doprinosi predstavljaju jedan od često isticanih problema od strane poduzetnika. Neophodno je ujednačiti nivo socijalnih doprinosa na području cijele BiH, kako bi se doprinijelo kreiranju jedinstvenog ekonomskog prostora.

*Preporuka 4:* Mjera „Fiskalno podupirati unapređenje poslovanja“, koja je planirana u Strategiji razvoja BiH, treba da bude i u mjerama Projekta „Razvoj malog i srednjeg poduzetništva u Federaciji BiH“. Redukovanje fiskalnih opterećenja u svrhu povećanja dobiti raspoložive za njeno reinvestiranje u unapređenje poslovanja, može biti značajno za poticanje internih investicija poslovnih subjekata u razvoj poslovanja.

*Preporuka 5:* Mjera „Uklanjanje administrativnih prepreka u poslovanju“ je dosta široko definisana mjera na državnom nivou, ali je dijelom sadržana i u mjerama na federalnom nivou, pri čemu se osnovna preporuka za usaglašavanje ove mjere odnosi na uvođenje metodologije procjene uticaja propisa (RIA – Regulatory Impact Assessment), koja je propisana i EU aktom o malim biznisima, a u cilju smanjenja rizika negativnih utjecaja u primjeni izmjena regulative koja reguliše poslovanje MSP-a.

*Preporuka 6:* Mjera „Usaglašenost proizvoda sa tehničkim standardima“ iz Strategije razvoja BiH nije sadržana u Projektu za Federaciju BiH, a neophodno je da bude uključena jer usaglašavanje proizvoda sa standardima i tehničkim propisima definisanim legislativom EU, s jedne strane, omogućava usaglašavanje sa zahtjevima EU tržišta i, s druge strane, zaštitu potrošača te, generalno, unapređuje konkurentnost proizvoda.

*Preporuka 7:* Prioritet „Jačanje klsterske inicijative“, koji obuhvata 3 mjere u okviru strategije razvoja BiH, u Projektu Federacije BiH nije jasno istaknut i stoga se preporučuje uključivanje mjere vezane za klsterske inicijative, u okviru mjere 3.3.5. „Povezivanje preduzeća u lokalni proizvodni sustav“ u Projektu, kako bi se više naglasio značaj klsterskih inicijativa i pružila podrška kroz aktivnosti u realizaciji inovacija i jačanja konkurentnosti klsterskog domaćeg proizvoda.

### **3.1.3. Harmonizacija sa EU Aktom o malim biznisima**

Pored harmonizacije sektorske strategije razvoja malog i srednjeg poduzetništva u Federaciji BiH sa relevantnim strategijama na državnom nivou, neophodno je ove sektorske strategije uskladiti i sa preporukama EU Akta o malim biznisima, koji je u junu 2008. godine zamijenio EU Povelju o malim biznisima.

U Bosni i Hercegovini nadležnost koordinatora za prikupljanje podataka i analizu implementacije akta u Bosni i Hercegovini dodijeljena je Ministarstvu vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH.

Da bi se harmonizirali naponi unutar Bosne i Hercegovine za implementaciju preporuka iz EU Akta o malim biznisima, neophodno je da se u okvir strategija za razvoj malih i srednjih preduzeća i obrta na državnom nivou i na nižim nivoima vlasti, vertikalnom harmonizacijom, ugrade i preporuke iz ovog dokumenta.

U Tabeli 9 prikazan je uporedni pregled načela iz EU Akta o malim biznisima i oblasti obuhvaćenih relevantnim ciljevima za razvoj malih i srednjih preduzeća u strateškim dokumentima na državnom i federalnom nivou u Bosni i Hercegovini.

**Tabela 4.** Pregled oblasti iz EU Akta o malim biznisima, Strategije razvoja BiH i Projekta „Razvoja MSP-a u FBiH“

Relevantna načela EU Akta o malim biznisima	Relevantni podciljevi na nivou BiH	Ciljevi iz Projekta "Razvoj MSP-a u FBiH" 2009.-2018.
1. Stvoriti okruženje u kojem poduzetnici i obiteljska preduzeća mogu napredovati i u kojem se poduzetnička inicijativa cijeni i nagrađuje	1. Makroekonomska stabilnost - Razvoj finansijskih tržišta	1. Smanjenje administrativnih prepreka
2. Omogućiti poduzetnicima koji su suočeni sa stečajem da brzo dobiju drugu priliku	2. Makroekonomska stabilnost Vanjsko tržište	2. Promocija poduzetništva
3. Dizajnirati pravila prema načelu "Prvo misli na male"	3. Konkurentnost – klasteri	3. Uspostava i jačanje mreže razvojnih ustanova
4. Prilagoditi javnu administraciju potrebama malih i srednjih preduzeća	4. Konkurentnost – kompetentnost ljudskih resursa	4. Finansijska podrška
5. Prilagoditi instrumente javnih politika potrebama malih i srednjih preduzeća	5. Konkurentnost – naučno-tehnološka i poslovna infrastruktura	5. Stručno usavršavanje svih relevantnih osoba za malo i srednje poduzetništvo
6. Omogućiti malim i srednjim preduzećima pristup izvorima finansiranja i razviti pravno i poslovno okruženje koje osigurava pravovremeno plaćanje u poslovnim transakcijama	6. Konkurentnost – jedinstveni ekonomski prostor	6. Jačanje poslovne infrastrukture
7. Pomoći malim i srednjim preduzećima da ostvaruju više koristi od mogućnosti koje nudi jedinstveno tržište (odnosi se na EU)	7. Zapošljavanje - Razvoj malih i srednjih preduzeća i otvaranje novih radnih mjesta	7. Tehnološki razvitak
8. Promicati nadogradnju vještina u malim i srednjim preduzećima i svih oblika inovacija	8. Zapošljavanje - Funkcionisanje tržišta rada i aktivne mjere zapošljavanja	8. Podsticaj poduzetništva ciljanih skupina
9. Omogućiti malim i srednjim preduzećima da ekološke izazove pretvore u poslovne prilike	9. Zapošljavanje - Poboľjšati vještine na tržištu rada, strukovno obrazovanje i trening	
10. Ohrabrivati i podržavati mala i srednja preduzeća da koriste mogućnosti rasta tržišta		

Uporednom analizom načela prikazanih u Tabeli 4, uz detaljniji uvid u razradu ciljeva iz Strategije razvoja BiH na prioritete i mjere te aktivnosti iz Akcionog plana za Federaciju BiH, utvrđeno je da sve preporuke za implementaciju EU Akta o malim biznisima nisu obuhvaćene.

Na osnovu analize usklađenosti postojećih relevantnih strategija u Bosni i Hercegovini sa preporukama EU Akta o malim biznisima, definisane su sljedeće preporuke za harmonizaciju:

**Preporuka 1:** Uvrstiti podršku poduzetnicima koji su, ne svojom krivicom, suočeni sa stečajem, da brzo dobiju novu priliku, kako bi se prekidi poslovanja olakšali i podržalo otvaranje novih poduhvata te time potakla i dinamika poduzetničke aktivnosti, u skladu sa preporukama načela 2 EU Akta o malim biznisima.

**Preporuka 2:** Uvrstiti podršku malim i srednjim preduzećima za korištenje alternativnih izvora energije, kao i očuvanje energije i sirovina, kroz osiguranje više informacija, ekspertize i finansijskih poticaja za puno iskorištavanje prilika na novim „zelenim“ tržištima i povećanje energetske efikasnosti, u skladu sa načelom 9 EU Akta o malim biznisima.

**Preporuka 3:** Uvrstiti podršku malim i srednjim preduzećima da koriste mogućnosti rasta naročito kroz podršku usmjerenu na specifična tržišta i poslovne treninge, u skladu sa načelom 10 EU Akta o malim biznisima.

### 3.1.4. Harmonizacija sa Strategijom razvoja Federacije BiH

Pored vertikalne harmonizacije strateških ciljeva, prioriteta i mjera koji se odnose na razvoj malih i srednjih preduzeća iz sektorske strategije/projekta za razvoj malih i srednjih preduzeća na nivou Federacije BiH sa relevantnim ciljevima, prioritetima i mjerama na državnom nivou, neophodno je izvršiti i horizontalnu harmonizaciju između Strategije razvoja FBiH i sektorske strategije/projekta „Razvoj malog i srednjeg preduzetništva u Federaciji BiH“.

Da bi se izvršila kvalitetna ukupna harmonizacija strategija i akcionih planova za mala i srednja preduzeća, i vertikalna i horizontalna, neophodno je izvršiti i harmonizaciju Strategije razvoja Federacije BiH 2010.-2020. sa Strategijom razvoja BiH 2010.-2014., čime bi se ciljevi, prioriteti i mjere koji se odnose na mala i srednja preduzeća u ove dvije generalne strategije harmonizovali.

U Tabeli 5 prikazan je uporedni pregled podciljeva koji se odnose na mala i srednja preduzeća iz dvije spomenute strategije, uz ciljeve iz Projekta „Razvoj malog i srednjeg poduzetništva u Federaciji BiH“. Iz ove tabele je potpuno vidljivo da su sektorski ciljevi za razvoj malih i srednjih preduzeća koji su sadržani u Strategiji razvoja Federacije BiH potpuno jednaki ciljevima iz sektorskog usvojenog strateškog Projekta, što ukazuje da je dokument usvojenog Projekta u 2009. godini konsultovan u izradi Strategije razvoja Federacije BiH u 2010. godini. S druge strane, možemo uočiti da sektorski ciljevi iz Strategije razvoja BiH, koja je pripremana u istom periodu kada i državna strategija razvoja, nisu bili konsultovani u izradi Strategije razvoja FBiH, što je dovelo do neusklađenosti određenih sektorskih ciljeva definisanih strategijom na federalnom nivou.

**Tabela 5.** Pregled ciljeva koji se odnose na mala i srednja preduzeća iz Strategije razvoja BiH, Strategije razvoja FBiH i Projekta „Razvoja MSP-a u FBiH“

Relevantni podciljevi na nivou BiH	Podciljevi iz Strategije razvoja FBiH	Ciljevi iz Projekta „Razvoj MSP-a u FBiH“ 2009.-2018.
1. Makroekonomska stabilnost - Razvoj finansijskih tržišta	1. Smanjenje administrativnih prepreka	1. Smanjenje administrativnih prepreka
2. Makroekonomska stabilnost – Vanjsko tržište	2. Promidžba poduzetništva	2. Promocija poduzetništva
3. Konkurentnost – klasteri	3. Uspostava i jačanje mreža razvojnih ustanova	3. Uspostava i jačanje mreže razvojnih ustanova
4. Konkurentnost – kompetentnost ljudskih resursa	4. Finansijska podrška	4. Finansijska podrška
5. Konkurentnost – naučno-tehnološka i poslovna infrastruktura	5. Stručno usavršavanje svih relevantnih osoba za malo i srednje poduzetništvo	5. Stručno usavršavanje svih relevantnih osoba za malo i srednje poduzetništvo
6. Konkurentnost – jedinstveni ekonomski prostor	6. Jačanje poslovne infrastrukture	6. Jačanje poslovne infrastrukture
7. Zapošljavanje - Razvoj malih i srednjih preduzeća i otvaranje novih radnih mjesta	7. Tehnološki razvitak	7. Tehnološki razvitak
8. Zapošljavanje - Funkcionisanje tržišta rada i aktivne mjere zapošljavanja	8. Poticanje poduzetništa ciljanih skupina	8. Podsticaj poduzetništva ciljanih skupina
9. Zapošljavanje - Poboľjšati vještine na tržištu rada, strukovno obrazovanje i trening		

Nadalje, u analizi razrade postavljenih sektorskih ciljeva za mala i srednja preduzeća u prioritete i mjere u okviru Strategije razvoja Federacije BiH 2010.-2020. godine, konstatovano je da su sektorski prioriteti i mjere u ovoj strategiji, također, u potpunosti preuzeti iz Projekta „Razvoja malog i srednjeg

poduzetništva u Federaciji 2009.-2018. godina“. To ukazuje da je poštovan princip sektorske horizontalne harmonizacije sa postojećim usvojenim sektorskim dokumentima.

Međutim, kako i sam dokument Projekta koji je usvojen godinu prije usvajanja Strategije razvoja BiH nije revidiran u pravcu usklađivanja sa dokumentom Strategije razvoja BiH na državnom nivou, to dovodi do potrebe revizije i Strategije razvoja Federacije BiH u sektorskom dijelu „Razvoj poduzetništva i obrta“ i Projekta „Razvoj malog i srednjeg poduzetništva u Federaciji BiH“. Preporuke za reviziju Strategije razvoja FBiH u sektorskom dijelu koji je predmet analize u okviru ovog projekta iste su kao i preporuke za reviziju dokumenta Projekta „Razvoj malog i srednjeg poduzetništva u FBiH“.

**Preporuka:** Neophodno je izvršiti reviziju Strategije razvoja Federacije BiH u strateškom dijelu „Razvoj poduzetništva i obrta“ u cilju usaglašavanja sa relevantnim sadržajem vezanim za razvoj MSP-a iz Strategije razvoja BiH.

### **3.2. Rezime rezultata analize potreba harmonizacije planova za razvoj malih i srednjih preduzeća na nivou Federacije BiH**

Kako bi se pristupilo harmonizaciji Akcionih planova koji se odnose na razvoj MSP-a i obrta u Federaciji BiH, neophodno je da se prethodno izvrši i usaglašavanje ciljeva, prioriteta i mjera u strategijama, kako je prethodno opisano, kako bi aktivnosti koje se usaglašavaju u akcionim planovima korespondirale odgovarajućim mjerama, prioritetima i ciljevima strategija te postigla harmonizacija unutar samih strategija i akcionih planova.

Akcionni plan implementacije Projekta za razdoblje 2009.-2012. nema definisane sve potrebne elemente plana. U formi plana su definisane aktivnosti/projekti i njihova veza sa strateškim mjerama, prioritetima i ciljevima, kao i nosioci aktivnosti, ali nisu definisani indikatori realizacije, okvirni vremenski plan i finansijska konstrukcija. Kako period implementacije prvog Akcionog plana ističe u 2012. godini, FMRPO u saradnji sa radnom grupom planira realizovati izradu novog trogodišnjeg akcionog plana za period 2013.-2015. godine. Projektom i akcionim planom je predviđeno da u provođenju mjera i u ostvarivanju ciljeva (pored nosioca razvoja malog i srednjeg poduzetništva) sudjeluju: komore, strukovna udruženja, finansijske institucije i sva druga razvojna tijela i institucije.

S druge strane, veano za rad samog FMRPO, na godišnjoj osnovi, Ministarstvo priprema i godišnji Akcioni plan rada na implementaciji strategije razvoja malih i srednjih preduzeća, koji sadrži potrebne elemente plana, uključujući i rok izvršenja, budžet i mjerljive indikatore. Operativnim planom za 2012. godinu Federalnog ministarstva razvoja, poduzetništva i obrta planirane su aktivnosti za realizaciju dva strateška cilja iz usvojenog Projekta:

- Strateški cilj 1: Stvaranje uvjeta za razvoj i rast MSP-a
- Strateški cilj 2: Jačanje konkurentnosti MSP-a.

Trenutni Nacrt Akcionog plana za trogodišnji period sadrži ukupno 25 planiranih aktivnosti, što je u odnosu na broj aktivnosti iz Akcionog plana za jednogodišnji period 2012. godine za skoro 50% manje.

U cilju vertikalne harmonizacije akcionih planova, neophodno je postići usaglašenost Akcionog plana FMRPO-a sa aktivnostima za razvoj malih i srednjih preduzeća planiranim u Akcionom planu za Federaciju BiH za Strategiju razvoja BiH 2010.-2014. godine.

Preporuke za harmonizaciju akcionih planova za razvoj MSP-a u F BiH.

- a) Neophodno je revidirati i dalje razvijati Nacrt Akcionog plana Federalnog ministarstva razvoja, poduzetništva i obrta za period 2013.-2015. godine.

- b) U Akcioni plan za implementaciju Projekta za naredni trogodišnji period potrebno je uključiti aktivnosti koje se odnose na razvoj MSP-a iz Akcionog plana Federacije BiH, za koje je kao nosilac imenovano ovo ministarstvo. Neophodno je u reviziji akcionog plana Projekta za naredni trogodišnji period sagledati uključivanje sljedećih aktivnosti:
- Organizovati susrete i konferencije s dijasporom
  - U sve analize podataka i istraživanja uvesti raspodjele i podjele po spolovima (registri, baze podataka, obaveza po članu 18. Zakona o ravnopravnosti spolova)
  - Pripremiti program podrške strateškim izvoznicima
  - Pripremiti preporuke privrednim subjektima za revitalizaciju i modernizaciju pogona kroz izgradnju strateškog menadžmenta u firmama i uvođenja ISO i CE standarda
  - Pripremiti preporuke privrednim subjektima za revitalizaciju i modernizaciju pogona kroz praćenje stanja na izvoznom tržištu i iznalaženje novih tržišta
  - Donijeti zakon o garancijskom fondu
  - Podsticati poslovno investiranje i ulaganje u naučno-tehnološki razvoj, istraživanje i inovacije
  - Pratiti nova dostignuća i primjenu tehnologija u preduzetništvu
  - Kreirati specijalizovane tehnološke baze
  - Pripremiti program koji bi osigurao saradnju domaćih institucija s konsultantima i mentorima iz dijaspore
  - Programi elektronskog servisa za preduzetnike
  - Koristiti usluge think tank organizacija u malom i srednjem preduzetništvu za pitanja koja treba da čuje i raspravlja javnost te da se preporuke prezentuju vladi radi postizanja konkretnih rješenja
  - Donijeti program stručnog usavršavanja kadrova na usklađivanju tehničke regulative, prilagođavanje nastavnih programa na tehničkim fakultetima radi pružanja znanja o zahtjevima i implementaciji novih tehničkih propisa EU, te informisanja privrednih subjekata i javnosti o potrebi njihove implementacije
  - Donijeti program edukacije za nadležne institucije u provođenju postupaka ocjenjivanja usaglašenosti proizvoda s tehničkim zahtjevima u skladu s legislativom EU.
  - Donijeti program obrazovanja i obuke za korištenje prava intelektualnog vlasništva
  - Podrška garancijskih agencija za MSP-ove
  - Donijeti plan obuke osposobljavanja preduzetnika za izradu programa i zahtjeva za sredstvima iz EU fondova
  - Donijeti program edukacije certifikovanih poslovnih savjetnika za MSP-ove
  - Formirati mrežu nastavnika i obrazovnih ustanova za preduzetništvo
  - Donijeti program uključivanja polaznika obrazovnih programa u privredu
  - Pripremiti program podrške formiranju specijalizovanih institucija i centara za specijalizaciju i prekvalifikaciju radne snage, treninga i konsultantskih usluga iz svih relevantnih oblasti uvjeta i poslovanja MSP-ova

- Donijeti program podrške osposobljavanju kadrova koji će vršiti apliciranje na EU fondove
- Uspostaviti mehanizam finansiranja (kreditni, grantovi, garancije) preduzetnika-početnika
- Napraviti plan podrške za razvoj inkubatora podrške tehnološkom razvoju i razvoju poslovne infrastrukture
- Uspostaviti i jačati mrežu savjetodavnih usluga za MSP-ove
- Organizovati seminare, treninge i radionice za osnivanje MSP-ova
- Uvesti obrazovanje o preduzetništvu u planove obrazovanja obrazovnih ustanova;
- Izraditi program razvoja seoske privrede.

### 3.3. Rezime rezultata harmonizacije poticaja maloj privredi u FBiH

U skladu sa zakonskim okvirom, Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta je izradilo Program poticaja malim i srednjim preduzećima i poduzetništva.

Strategijom razvoja Bosne i Hercegovine za period 2010.-2014. predviđene su i određene mjere koje se odnose na unapređenje programa poticaja razvoju malih i srednjih preduzeća i obrta. Kako ne postoji program poticaja na državnom nivou, očekuje se da drugi nivoi vlasti koji se, također, smatraju odgovornim za implementaciju generalne strategije razvoja, usklade svoje programe poticaja sa mjerama definisanim na državnom nivou. Stoga, Federalno ministarstvo razvoja poduzetništva i obrta treba da sagleda i uskladi svoj program poticaja sa preporukama generalne Strategije razvoja na državnom nivou.

U cilju jačanja ukupnih finansijskih kapaciteta za finansiranje malih i srednjih preduzeća i obrta, u okviru Strategije razvoja BiH 2010.-2014. planirane su i mjere u specifičnom cilju koji se odnosi na javne finansije koje ukazuju na potrebu povećanja investicije iz budžeta i entitetskih razvojnih banaka za finansiranje razvoja i doprinosa povećanja privrednih aktivnosti za ukupan ekonomski rast, kao i mjera za harmonizaciju i koordinaciju procesa budžetiranja između različitih nivoa vlasti kako bi se postigla veća efektivnost utrošenih sredstava na razvoj.

- Mjera: Povećati investicije iz budžeta i entitetskih razvojnih banaka;
- Mjera: Harmonizovati i koordinisati procese budžetiranja.

Trenutno, visina finansijskih sredstava koja se izdvajaju za poticaj razvoju male privrede u Federaciji BiH definisana je Zakonom i iznosi do 2% godišnjeg budžeta FBiH. Program poticaja trenutno obuhvata 9 oblasti: izgradnja poduzetničke infrastrukture; poticaj inovatorima – pojedincima; stipendiranje učenika za obrtnička zanimanja; poticaj udruženjima, komorama i obrazovnim institucijama; tehničko usklađivanje (uvođenje ISO, HACCP standarda i osiguranje CE znaka); poticaji tradicionalnim i starim obrtima; poticaj poduzetništvu žena; poticaj poduzetništvu mladih; subvencioniranje kamata na poduzetničke kredite

Generalno, preporuke za izmjene programa poticaja Federalnog ministarstva razvoja, poduzetništva i obrta, u cilju harmonizacije sa Strategijom razvoja na državnom nivou, obuhvataju uvođenje sljedećih vrsta poticaja:

- Poticaji za restrukturiranje, modernizaciju i standardizaciju poslovanja i razvoja proizvoda prema zahtjevima ključnih inostranih tržišta;

- Poticaji za podršku izvoznima;
- Poticaji za zapošljavanje I&R uposlenika;
- Poticaji zajedničkim razvojnim projektima u sklopu identifikovanih poslovnih lanaca/klastera;
- Razviti politike poticaja upotrebe naprednih tehnologija;
- Poticaji za osnovna, primijenjena i razvojna istraživanja;
- Poticaji za podršku unapređenju sistema infrastrukture kvaliteta;
- Poticaji osnivanju novih MSP-ova;
- Poticaji poduzetnicima invalidnim osobama i poduzetnicima povratnicima.

Pored toga, potrebno je redefinisati zakonski utvrđen iznos izdvajanja iz formulacije „do“ u formulaciju „min ili „od“ te usaglasiti visinu izdavajanja.

#### **3.4. Harmonizacija strategija i akcionih planova za razvoj malih i srednjih preduzeća na kantonalnom nivou**

Od ukupno deset kantona u Federaciji BiH, u samo jednom kantonu (Hercegovačko-neretvanska županija/kanton) postoji izrađen i usvojen dokument sektorske strategije razvoja malih i srednjih preduzeća. Osim jednog kantona koji ima sektorsku strategiju razvoja malih i srednjih preduzeća (kako je opisano u prethodnom poglavlju), u dodatna četiri kantona je ova oblast razvoja uključena u generalne strategije ili programe razvoja (Bosansko-podrinjski kanton, Kanton Sarajevo, Tuzlanski kanton i Zeničko-dobojski kanton). U dva kantona/županije (Županiji Zapadnohercegovačkoj i Herceg-bosanskoj županiji) je izrada strategije razvoja, koja će obuhvatiti ovu oblast, u toku. U preostala 3 kantona ne postoje strategije/programi koji obuhvataju planove razvoja malih i srednjih preduzeća. U odnosu na karakteristiku operacionalizacije strategija u planove, u kantonima koji posjeduju usvojene strateške dokumente koji tretiraju oblast malih i srednjih preduzeća i obrta, sadržani su i akcioni planovi implementacije, kao i godišnji planovi aktivnosti za aktuelnu godinu realizacije.

Rezultati analize su pokazali da od 4 kantona koja imaju izrađene strategije razvoja koje uključuju razvoj MSP-a i obrta, 2 kantona (50%), Hercegovačko-neretvanski kanton i Tuzlanski kanton, koristili su i dokumente sa višeg administrativnog nivoa. U cilju postizanja kvalitetnije vertikalne harmonizacije strategija i akcionih planova, neophodno je da se svi strateški dokumenti na kantonalnom nivou kreiraju uz konsultaciju dokumenata usvojenih na višim nivoima vlasti (federalnom i državnom nivou). Analiza horizontalne harmonizacije, odnosno korištenja drugih postojećih sektorskih strategija/programa sa istog administrativnog nivoa, u okviru istog kantona ili iz susjednog kantona, ukazala je na nedostatak horizontalne koordinacije u okviru kantonalnih ministarstava, kao i koordinacije sa susjednim kantonima. Analiza vertikalne harmonizacije između kantona i općina pokazala je da relevantna kantonalna ministarstva koja imaju strategije razvoja omogućuju predstavnicima općina da učestvuju u procesu strateškog planiranja, što je neophodno primijeniti u svim kantonima s obzirom na to da su njihovi krajnji korisnici općine.

Značajan problem u dosadašnjoj praksi realizacije strateških dokumenata predstavlja neusklađenost usvojenih akcionih planova i godišnjih planova realizacije strategija sa projekcijama budžeta na nivou kantona, što onemogućava njihovu uspješnu realizaciju. Prema odgovorima ispitanika iz relevantnih ministarstava kantona, ukupno osam kantona izdvaja poticaje za mala i srednja preduzeća i obrte, a to su: Bosansko-podrinjski kanton, Hercegovačko-neretvanska županija/kanton, Kanton Sarajevo,

Srednjobosanski kanton, Tuzlanski kanton, Unsko-sanski kanton, Zeničko-dobojski kanton i Županija Posavska. Rezultati analize ukazuju na potrebu kvalitetnijeg finansijskog planiranja implementacije strategija/programa, poštujući ograničenja budžetskih sredstava te prethodno analizirajući dostupne druge izvore finansiranja, u cilju izrade realno ostvarljivih akcionih planova. Pored toga, problem u realizaciji strategija i akcionih planova predstavlja i nedostatak koordinacije sa drugim nivoima vlasti, kao i nedostatak koordinacije između kantona.

U odnosu na monitoring i evaluaciju strategija i planova razvoja malih i srednjih preduzeća i obrta na kantonalnom nivou, potrebno je razviti efikasan sistem za monitoring i evaluaciju implementacije planova i strategija. Od deset kantonalnih ministarstava nadležnih za oblast poduzetništva, samo dva ministarstva odnosno kantona su izjavila da imaju uspostavljen sistem za monitoring i evaluaciju implementacije strategije i planova i to: Ministarstvo privrede Hercegovačko-neretvanske županije/kantona i Ministarstvo razvoja i poduzetništva Tuzlanskog kantona.

### **3.4.1. Analiza stanja i mogućnosti harmonizacije strategija i akcionih planova za razvoj MSP-a i obrta u Zeničko-dobojskom kantonu**

U okviru organizacijske strukture Vlade Zeničko-dobojskog kantona, nadležnost za razvoj, poduzetništvo i obrt je pozicionirana u okvir nadležnosti Ministarstva za privredu.

Pored Ministarstva za privredu, Vlada Zeničko-dobojskog kantona je osnovala i operativnu instituciju, implementacionu jedinicu, „Biznis servis centar ZDK-a“, s ciljem jačanja podrške razvoju MSP-a i poduzetništva.

Ministarstvo privrede Zeničko-dobojskog kantona u okviru aktivnosti strateškog planiranja nije radilo na izradi sektorske strategije razvoja malih i srednjih preduzeća, ali je izrađena i usvojena generalna dugoročna Strategija razvoja Zeničko-dobojskog kantona za period 2010.-2020. godine, koja obuhvata, dijelom, i ovu oblast razvoja. Za realizaciju planiranih ciljeva i programa iz Strategije razvoja, u okviru samog dokumenta strategije definisan je i „Generalni plan implementacije“, a pripremaju se i godišnji akcioni planovi implementacije. Od ukupno 4 strateška cilja, cilj 2: „Razvoj diverzificirane, vitalne i konkurentne regionalne ekonomije“, obuhvata razvoj malih i srednjih preduzeća. Analiza poređenja ciljeva koji se odnose na razvoj malih i srednjih preduzeća koji su definisani u strateškim dokumentima na nivou BiH i Federacije BiH sa ciljevima vezanim za razvoj MSP-a i poduzetništva iz Strategije razvoja Zeničko-dobojskog kantona 2010.-2020., pokazala je da su ciljevi i podciljevi svojom prirodom usaglašeni, ali da nisu u potpunosti usklađene relevantne mjere i da ih je potrebno harmonizirati, posebno iz razloga što, u izradi godišnjih akcionih planova, Ministarstvo privrede Zeničko-dobojskog kantona i Biznis servis centar u potpunosti usaglašavaju plan aktivnosti s akcionim planovima Strategije razvoja BiH i Strategije razvoja Federacije BiH.

U cilju obezbjeđenja finansijske podrške realizaciji razvojnih aktivnosti, Vlada Zeničko-dobojskog kantona realizuje program poticaja za privredu. Potrebno je da se izradi i usvoji kantonalni zakon o poticaju maloj privredi i da se, u skladu sa specifičnostima kantona te raspoloživim resursima i sredstvima, uskladi program poticaja maloj privredi sa ključnim oblastima planiranih poticaja u strategijama na federalnom i državnom nivou za taj sektor koji su od strateškog značaja i primjenjivi za razvoj MSP sektora u svakom kantonu, kako bi se postigao sinergijski efekat usmjeravanja sredstava u ključna područja razvoja MSP sektora na području cijele Federacije BiH.

#### 4. Perspektive strateškog planiranja razvoja male privrede u Federaciji BiH

Na osnovu prethodno provedene analize sadržaja aktuelnih strategija razvoja s aspekta ciljeva prioriteta i mjera vezanih za razvoj malih i srednjih preduzeća i obrta te sektorskih strategija razvoja za ovu oblast, identifikovane su generalne preporuke za harmonizaciju strategija i akcionih planova u Federaciji BiH kako bi se maksimizirali efekti implementacije aktivnosti iz akcionih planova na postizanje ciljeva razvoja malih i srednjih preduzeća i obrta definisanih u strategijama na federalnom i državnom nivou u Bosni i Hercegovini. Preporuke definisane u nastavku su diskutovane i potvrđene na zajedničkoj radionici fokus grupe koju su činili predstavnici nadležnih ministarstava za pitanja poduzetništva i obrta na državnom, federalnom i kantonalnom nivou vlasti u BiH.

**Preporuka 1:** *Harmonizirati sektorsku strategiju Projekta „Razvoj malog i srednjeg poduzetništva u Federaciji BiH“ i akcioni plan sa strategijama na državnom nivou i Akcionim planom za Federaciju BiH.*

Kako sektorska strategija/projekt „Razvoj malog i srednjeg poduzetništva u Federaciji BiH“ nije u potpunosti usaglašena sa Strategijom razvoja BiH i Strategijom socijalne uključenosti BiH, što je posljedica i vremenski neusklađenih perioda njihove pripreme, neophodno je revidirati ovu sektorsku strategiju. Budući da od svog usvajanja u 2009. godini ova sektorska strategija nije revidirana, postoji opravdanost revizije ovog dokumenta, u pravcu usaglašavanja i optimiziranja ciljeva, prioriteta i mjera za naredni srednjoročni period.

Uporedo sa harmonizacijom strategije, neophodno je izvršiti i harmonizaciju akcionog plana za implementaciju sektorske strategije za razvoj malog i srednjeg poduzetništva u Federaciji BiH te same metodologije izrade ovog dokumenta.

**Preporuka 2:** *Izvršiti vertikalnu harmonizaciju strategija i akcionih planova za mala i srednja preduzeća te horizontalnu harmonizaciju strategija i akcionih planova između različitih sektora.*

U cilju kvalitetne implementacije mjera i aktivnosti za razvoj malih i srednjih preduzeća i obrta i balansiranog razvoja na cijelom području Federacije BiH, preporuka je da se i u svih deset kantona izvrši izrada ili revizija strategija i planova koji uključuju razvoj malih i srednjih preduzeća u cilju harmonizacije sa revidiranjem sektorske strategije na federalnom nivou, i sadržajno i metodološki. Istovremeno je potrebno da kantoni izvrše i horizontalnu harmonizaciju strategija i planova između različitih sektora.

**Preporuka 3:** *Harmonizirati metodologiju izrade strategija i akcionih planova za razvoj malih i srednjih preduzeća i obrta.*

Neophodno je da metodologija izrade strategija i planova bude usaglašena na svim nivoima vlasti, tako da i federalne i kantonalne sektorske strategije i akcioni planovi prate istu metodologiju strateškog planiranja, kako generalnog razvoja tako i sektorskog. Pri harmonizaciji metodologije potrebno je koristiti i Uredbu o procesu strateškog planiranja, godišnjeg planiranja i izvještavanja u federalnim ministarstvima, koju je usvojila Vlada Federacije BiH i koordinirati aktivnosti sa Federalnim zavodom za programiranje razvoja.

Korištenje jedinstvene metodologije je neophodno za kvalitetan proces monitoringa realizacije planova i strategija za razvoj malih i srednjih preduzeća i evaluacije efekata tih planova i strategija na razvoj ovog sektora.

Ako nadležna ministarstva na federalnom i kantonalnom nivou nemaju kapacitete za provođenje harmonizacije, potrebno je planirati nabavku usluga ili angažovanje stručnih konsultanata za realizaciju posla, kroz finansiranje iz budžeta ili apliciranjem ovog projektnog zadatka za finansiranje od strane donatora.

**Preporuka 4:** *Harmonizirati budžetska izdvajanja za poticaje razvoju privrede i utvrditi zakonski minimum izdvajanja.*

Zakonski utvrđena visina izdvajanja iz budžeta za poticaje maloj privredi do 2% na nivoima vlasti u Federaciji BiH bi trebala biti redefinisana. Ovakvom zakonskom definicijom visine poticaja nije utvrđen minimum izdvajanja te u nekim kantonima se sredstva za poticaje maloj privredi i ne izdvajaju, što otežava razvojne aktivnosti. Određivanjem donje granice (npr. min 1%) bi se stvorila obaveza minimuma izdvajanja, kako na federalnom nivou tako i na nivou svih kantona, a istovremeno se ne ograničava gornja granica, što omogućuje kantonima, koji imaju mogućnost za to, da vrše i veća izdvajanja za poticaje privredi. Povećanjem podrške razvoju privrede i rastom malih i srednjih preduzeća će se stvoriti uvjeti za povratno povećanje budžetskih prihoda od privrede, što je, također, jedna od mjera iz Strategije razvoja BiH.

Posebnu pažnju neophodno je posvetiti definisanju kriterija za odobravanje poticaja preduzećima i obrtima i vertikalno uskladiti kriterije za poticaje te omogućiti njihovu transparentnost.

**Preporuka 5:** *Uspostaviti Agenciju za mala i srednja preduzeća i obrte Federacije BiH i implementacione jedinice na kantonalnom nivou.*

U odnosu na resor malih i srednjih preduzeća i obrta, Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta nema adekvatnu implementacionu jedinicu u vidu Agencije za mala i srednja preduzeća i obrte koja bi realizovala operativne aktivnosti implementacije projekata i poticaja za mala i srednja preduzeća i obrte te vršila funkciju monitoringa i evaluacije politika i projekata na razvoj malih i srednjih preduzeća i obrta. Trenutno, Fondacija za održivi razvoj „OdRaz“, koja je uspostavljena od strane Vlade Federacije BiH, u 2001. godini, dijelom obavlja i aktivnosti podrške razvoju poduzetničkih aktivnosti, samozapošljavanja i stvaranja ambijenta za razvoj. Međutim, osnivanje Agencije za mala i srednja preduzeća i obrte FBiH bi omogućilo uspostavljanje institucionalnog balansa na nivou entiteta u upravljanju primjenom politika razvoja malih i srednjih preduzeća. Posebno je važno naglasiti da bi uspostavljanje resorne agencije na federalnom nivou stvorilo značajne preduvjete i za finalizaciju pregovora na izgradnji institucionalnog okvira na državnom nivou za razvoj malih i srednjih preduzeća, u skladu sa preporukama EU. Postojanje dviju entitetskih agencija stvorilo bi uvjete za nadogradnju institucionalnog okvira na državnom nivou i uspostavljanje državne Agencije za mala i srednja preduzeća, koja bi imala krovnu ulogu i bila sagovornik za pregovore sa EU i prikupljanje EU fondova za razvoj malih i srednjih preduzeća koji bi se prema utvrđenim kriterijima dalje distribuirali kroz entitetske agencije.

Istovremeno, na nivou kantona u samo jednom kantonu uspostavljena je institucija implementacione jedinice za strategiju i plan razvoja, u Zeničko-dobojskom kantonu, Biznis servis centar, dok u ostalim kantonima ulogu implementacionih institucija vrše resorna ministarstva. Praksa Zeničko-dobojskog kantona u izgradnji adekvatnih institucija za podršku razvoju može poslužiti kao primjer lokalne pozitivne prakse, koji je moguće replicirati i u drugim kantonima.

Uspostavljanje implementacionih jedinica na kantonalnom nivou za realizaciju Akcionog plana Strategije razvoja BiH utvrđeno je kao obaveza i Zaključkom Vlade Federacije BiH iz septembra 2010. godine o podršci Strategiji razvoja BiH 2010.-2014. godina i Strategiji socijalnog uključivanja BiH 2010.-2014.

**Preporuka 6:** *Uspostaviti sistemsku koordinaciju između Federalnog ministarstva razvoja, poduzetništva i obrta i nadležnih kantonalnih ministarstava za ovaj resor.*

Neophodno je uspostaviti sistemsku koordinaciju između resornih ministarstava na državnom, federalnom i kantonalnom nivou nadležnih za razvoj, poduzetništvo i obrt, s obzirom da dosadašnja praksa ukazuje na nedostatak međusobne koordinacije.

Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta treba da razvije prijedlog programa koordinacije i redovnih sastanaka sa kantonalnim ministarstvima i inicira njegovo usaglašavanje sa kantonalnim ministarstvima te koordinira njegovu implementaciju. Na koordinacijskim sastancima bi se razmatrala pitanja od zajedničkog interesa, kao što su: politike razvoja malih i srednjih preduzeća i obrta, usaglašavanje strategija, usaglašavanje akcionih planova, pitanja budžetskih izdvajanja i harmonizacije poticaja, saradnja implementacionih jedinica, monitoring i evaluacija strategija i planova, uspješne prakse i slično.

**Preporuka 7:** *Uspostaviti sisteme monitoringa i evaluacije strategija i akcionih planova za razvoj malih i srednjih preduzeća i obrta.*

Nadležnost za monitoring i evaluaciju strategija i akcionih planova za mala i srednja preduzeća treba da preuzmu zadužene implementacione jedinice na svim nivoima. Koordinaciju praćenja, procjene i izvještavanja o implementaciji akcionih planova za Federaciju BiH vrši Federalni zavod za programiranje razvoja. U cilju vršenja uloge koordinacije, neophodno je da se na kantonalnim nivoima uspostave sistemi za praćenje akcionih planova i procjenu efekata strategija na razvoj.

Na osnovu rezultata monitoringa potrebno je vršiti periodičnu reviziju strateških dokumenata i u skladu sa rezultatima procjene donositi odluke o unapređenju politika razvoja malih i srednjih preduzeća i obrta. Funkcionisanje sistema monitoringa treba da obuhvati i tehnički monitoring implementacije aktivnosti, u odnosu na opis aktivnosti, i finansijski monitoring, u odnosu na sredstva izdvojena ili prikupljena za implementaciju aktivnosti.

## 8. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U radu su prezentirani temeljni nalazi analize stanja i preporuke za unapređenje strateškog planiranja male privrede u Federaciji BiH do kojih smo došli u realizaciji projekta „Harmonizacija strategija i akcionih planova za razvoj malih i srednjih preduzeća na području Federacije BiH“ koji je implementiran u periodu maj-septembar 2012. godine o čemu je sačinjen finalni izvještaj i predat Svjetskoj banci u BiH.

Održivost projekta ogleda se u spremnosti nadležnih ministarstva federalnog i kantonalnih nivoa vlasti da implementiraju prijedloge harmonizacije postojećih strateških dokumenata i akcionih planova koji se odnose na poticanje razvoja poduzetništva i sektora MSP-a u FBiH, koji može služiti kao primjer i uzor za harmonizaciju u ostalim sličnim oblastima.

Harmonizirani strateški dokumenti i akcioni planovi koji se odnose na poticanje razvoja poduzetništva i sektora MSP-a u FBiH osigurat će osnovu za efikasniju i efektivniju implementaciju zacrtanih zadataka u okviru navedenih dokumenata, ali i jedinstven metodološki okvir za izradu budućih razvojnih planova.

Izgradnja i primjena jedinstvenog metodološkog okvira strateškog planiranja razvoja male privrede na entitetskom nivou i kantonalnim nivoima može doprinijeti racionalizaciji raspoloživih resursa, dinamici otvaranja novih poslovnih subjekata, otvaranju novih radnih mjesta i konkurentnosti male privrede Federacije BiH.

## CONDITION AND PERSPECTIVES OF STRATEGIC PLANNING OF SMALL BUSINESS DEVELOPMENT IN THE FEDERATION OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

### ABSTRACT

*In this paper, next to the indications of the importance of applying theoretical concept of strategic planning, we present the results of the situation analysis and recommendations for improving strategic planning of small business in Federation of B&H which we have obtained by realization of the project "Harmonisation of strategies and action plans for development of small and medium sized enterprises in the Federation of B&H", which was initiated by Federal Ministry of Development, Entrepreneurship and Craft, and financed by the World Bank in Bosnia and Herzegovina. The aim of the paper is integration of information about relevant strategies and plans from different levels of government in Federation of B&H related to the area of SMEs and crafts in order to create a reliable information base for making integrated methodology of strategic planning of small business development which would contribute to the rationalization of resources and small business' competitiveness in Federation of B&H.*

### LITERATURA

#### Knjige:

1. Autry, C. W., Bond, et al. 2004., Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning, *Marketing Intelligence & Planning*, (22), 1.
2. Charles, W. L. H. Gareth, R. J., 1998., *Strategic Management Theory*, 4<sup>th</sup> ed. Hughton Mifflin Company, Boston
3. Dräger, S. et al., 2004., *Vodič za izradu strateških razvojnih programa*, EIZ, GTZ, Zagreb.
4. Johnson, G. Scholes, K., 2005., *Exploring Corporate Strategy*, 6<sup>th</sup> ed. Posts&Telecom Press.
5. Kolter, M., 2010., *Strategijski menadžment na delu*, 4. izd. Data status, Beograd.
6. Kotler, Ph., 2001., *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola*, 9. izd. Mate, Zagreb.
7. Marilyn, M. Helms, 2006., *Encyclopedida of MANAGEMENT*. 5<sup>th</sup> ed. Thompson Gale.
8. Mašić, B., 2009., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
9. Thompson, A. A. Jr. et al., 2008., *Strateški menadžment*, 14 izd. Mate, Zagreb.
10. Walsh, P. R., 2005., Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation, *Management Decision*, (43), 1, str. 115-119.

#### Strateški dokumenti, studije i analize:

1. Akcioni plan za strateško planiranje Zeničko-dobojskog kantona za 2012. godinu
2. Comission of the European Communities, Brussels, 2008., *Small Business Act for Europe*.
3. Direkcija za planiranje ekonomskog razvoja BiH, 2009., *Strategija razvoja Bosne i Hercegovine 2010.-2014.*
4. Ekonomski institut Sarajevo, Tuzla – Sarajevo 2008., *Strategija razvoja Tuzlanskog kantona 2008.-2013. godine.*

5. Federalni zavod za programiranje razvoja, Sarajevo 2010., *Priručnik za strateško planiranje*.
6. FORMA Zenica, 2010., *Strategija razvoja Zeničko-dobojskog kantona za period 2010.-2020. godine*.
7. Godišnji plan za 2012. godinu Programa razvitka malog gospodarstva Hercegovačko-neretvanske županije 2011.-2015.
8. Hercegbosanska županija, 2012., *PESTEL analiza*.
9. Inženjerski biro d.d. Zagreb, 2008., Projekt „Razvoj malog i srednjeg poduzetništva Federacije Bosne i Hercegovine“.
10. Program razvitka malog gospodarstva Hercegovačko-neretvanske županije 2011.-2015.
11. Razvojni srednjoročni strateški plan Ministarstva razvoja i poduzetništva Tuzlanskog kantona za period 2012. - 2014. godine, juli 2011. godine.
12. Strategija razvoja malog i srednjeg poduzetništva u Hercegovačko-neretvanskom kantonu 2012.-2020.
13. Strategija razvoja Federacije BiH 2010.-2020.
14. Strategija socijalnog uključivanja BiH 2010.-2014.
15. Zenica : Regionalna ekonomska zajednica, 2007., Studija opravdanosti uspostavljanja industrijskih/poslovnih zona u općinama regije centralna BiH, autori Fikret Hadžić et al.

#### Službene novine i službeni glasnici:

1. „Službene novine Federacije BiH“ br. 19/06, 25/09, 35/09
2. „Službene novine HNK“ br. 4/10
3. „Službeni glasnik USK“ br. 18/11, 13/12.

#### WEB izvori:

1. *Budžet Kantona Sarajevo za 2012. godinu*, [online]. Dostupno na: <http://mf.ks.gov.ba/preuzimanja/budzet>
2. *Budžet Zeničko-dobojskog kantona za 2012. godinu*, [online]. Dostupno na: <http://www.zdk.ba/ministarstvo-finansija/budzet/budzet-zenicko-dobojskog-kantona-za-2012godinu>
3. Federalni zavod za programiranje razvoja, [online]. <http://www.fzzpr.gov.ba/>
4. Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta, [online]. <http://www.fmrpo.gov.ba>
5. <http://mg-zzh.com/index.php/odjeli-ministarstva/sektor-trgovine-turizma-i-poduzetnistva>
6. Ministarstvo gospodarstva Županije Zapadnohercegovačke, [online].
7. Ministarstvo privrede HNK, [online]. <http://www.privredahnk.gov.ba/Sektor%20poduzetnistva%20i%20obrta.html>, 2012.
8. *Plan rashoda – ekonomski kod*, [online]. Dostupno na: <http://www.fbihvlada.gov.ba/bosanski/budzet/2012/rashodi-bos-srp.pdf>
9. Tuzlanski kanton, Vlada TK, [online]. <http://vladat.kim.ba/Ministarstva/MORP.htm>
10. Vlada Hercegbosanske županije, [online]. <http://www.vladahbz.com/pages/ministarstva>

11. Zvanična web stranica Bosansko-podrinjskog kantona Goražde, [online].  
<http://www.bpkgo.ba/>
12. Zvanična web stranica Ministarstva privrede Kantona Sarajevo , [online].  
<http://mp.ks.gov.ba/sektori/industrija>
13. Zvanična web stranica Vlade Srednjobosanskog kantona, [online]. <http://www.sbk-ksb.gov.ba/>
14. Zvanična web stranica Vlade Županije Posavske, [online]. <http://www.zupanijaposavska.ba>