



Ministarstvo
ekonomskog
razvoja



**INFORMACIJA O OSNIVANJU
AGENCIJE ZA RAZVOJ MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA**

mart 2026.godine

1. UVOD

Unapređenje usluga razvoja poslovanja za mikro, mala i srednja preduzeća (MMSP) u Crnoj Gori zahtijeva institucionalno snažan i operativno funkcionalan okvir koji može odgovoriti na potrebe preduzeća u fazama rasta, internacionalizacije, inovacija i digitalne i zelene transformacije. Efikasna politika razvoja MMSP podrazumijeva postojanje jasne podjele između funkcije kreiranja i koordinacije politike i funkcije implementacije programa podrške, uz profesionalnu i stabilnu institucionalnu infrastrukturu.

Međunarodna praksa potvrđuje da uspješne ekonomije imaju nacionalne krovne agencije kao centralne operativne institucije za sprovođenje programa podrške MMSP. U tom kontekstu analizirani su modeli kao što su U.S. Small Business Administration, Business Development Bank of Canada, SME Support Japan, kao i evropske prakse uključujući Enterprise Ireland i Bpifrance, kao i Slovačke, Slovenije, Hrvatske, ali i dugih zemalja regiona. Iskustva država članica EU, posebno onih koje su u posljednjim decenijama prošle proces institucionalnog jačanja, potvrđuju da centralna implementaciona agencija predstavlja standard u organizaciji sistema podrške MMSP.

U okviru EU projekta „Advanced Business Development Services for Improving the Capacities of SMEs in Montenegro“ izrađena je studija izvodljivosti sa ciljem definisanja optimalnog modela uspostavljanja nacionalne Agencije za MMSP u Crnoj Gori. Studija je obuhvatila komparativnu analizu institucionalnih i upravljačkih modela, procjenu primjenjivosti u nacionalnom kontekstu i identifikaciju najefikasnijeg rješenja za unapređenje sistema podrške.

Crna Gora učestvuje u EU programima od perioda CIP do aktuelnih instrumenata kao što su Single Market Programme, Western Balkans Investment Framework i Horizon Europe. Iako su ovi programi dostupni, analiza pokazuje da postoji prostor za značajno unapređenje apsorpcije sredstava i koordinacije podrške MMSP sektoru. Uspostavljanje krovne Agencije, uz mrežu regionalnih struktura, omogućilo bi sistemsko jačanje kapaciteta za implementaciju programa i integraciju nacionalnih i EU instrumenata.

Poseban značaj uspostavljanje Agencije ima u kontekstu budućeg upravljanja Evropskim strukturnim i investicionim fondovima (ESIF) nakon pristupanja EU. Jačanje institucionalnih kapaciteta kroz IPA podršku omogućiće postepenu pripremu za preuzimanje funkcije posredničkog tijela za fondove namijenjene MMSP sektoru, u skladu sa pravnom tekovinom EU i principima dobrog finansijskog upravljanja.

Predložena Aktivnost je prepoznata i u okviru **Akcijskog dokumenta za evropske integracije (EUIF) i godišnjeg akcionog plana za Crnu Goru za 2025- 2027, područje podrške 6: “Continuation of project Advanced Business Development Services for improving the capacities of SMEs”**, gdje je Ministarstvo ekonomskog razvoja prepoznato za dodatno ojačavanje kapaciteta i institucionalne strukture kako bi efikasno upravljalo pretpristupnim fondovima, i kako bi se pripremilo za upravljanje Strukturnim fondovima kada Crna Gora postane članica EU. **Primarni cilj predložene Akcije je podrška Ministarstvu u uspostavljanju Agencije za MSP kao ključne institucionalne infrastrukture u skladu sa pravnom tekovinom EU, najboljim praksama i propisima, uz osiguranje efikasnog upravljanja strukturnim i investicionim fondovima u Crnoj Gori.** Primarna funkcija nove Agencije za MSP biće sprovođenje programa za MMSP i služenje kao Posredničko tijelo (PB) za upravljanje budućim Evropskim strukturnim i investicionim fondovima (ESIF). Kapacitet Agencije će biti značajno ojačan kroz IPA projekat izgradnje kapaciteta finansiran od strane EU, sa ciljem obezbjeđivanja nesmetanog prelaska i efektivnog obavljanja ovih funkcija. **Tehnička pomoć će se fokusirati na jačanje sposobnosti Agencije da upravlja i raspodjeljuje EU Strukturne i investicione fondove, posebno one koji su namijenjeni podršci MSP.**

U okviru pregovaračkog procesa za Poglavlje 22, napori Ministarstvo ekonomskog razvoja su usmjereni na stvaranje i unapređenje administrativnih kapaciteta za upravljanje fondovima EU za mala i srednja preduzeća, uključujući Evropski fond za regionalni razvoj i finansijske instrumente EU na putu ka EU. Ovi fondovi će biti ključni za finansiranje projekata koji se odnose na različite prioritete MSMP-a zajedno sa Reformskom agendom. U ovom kontekstu MER takođe treba da radi na usklađivanju svog institucionalnog okvira kako bi osigurala pravilno upravljanje ovim sredstvima kada postanu dostupna i pritom odvoji strateškog od operativnog rada.

2. OPERATIVNI RAZLOZI ZA USPOSTAVLJANJE NACIONALNE AGENCIJE ZA MMSP

1. Fragmentiranost sistema podrške i potreba za jasnom implementacionom strukturom

Postojeći sistem podrške mikro, malim i srednjim preduzećima (MMSP) u Crnoj Gori karakteriše institucionalna disperzija nadležnosti, projektna fragmentacija instrumenata i nedovoljna operativna koordinacija između kreatora politike i implementatora programa. Iako su strateški dokumenti i normativni okvir uspostavljeni, operativni kapacitet za sistemsku, kontinuiranu i mjerljivu podršku MMSP ostaje ograničen.

Uspostavljanje specijalizovane Agencije omogućilo bi jasno razdvajanje funkcije kreiranja i koordinacije politike (ministarstvo) od funkcije implementacije programa (agencija), čime bi se obezbijedila veća efikasnost, odgovornost i transparentnost u sprovođenju mjera podrške. Ovakav model predstavlja standard u državama članicama EU i razvijenim ekonomijama.

2. Povećanje apsorpcije EU sredstava i priprema za upravljanje ESIF

Crna Gora učestvuje u EU programima od perioda CIP do aktuelnih instrumenata kao što su:

- Single Market Programme
- Horizon Europe
- Western Balkans Investment Framework

Međutim, analiza dosadašnje implementacije ukazuje na prostor za značajno unapređenje apsorpcije raspoloživih sredstava, posebno u segmentu direktne podrške MMSP sektoru.

Uspostavljanje nacionalne Agencije doprinijelo bi:

- jačanju kapaciteta za pripremu, upravljanje i sprovođenje projekata,
- sistemskoj podršci preduzećima u pristupu EU instrumentima,
- integraciji nacionalnih i EU programa podrške,
- postepenoj pripremi za upravljanje Evropskim strukturnim i investicionim fondovima (ESIF) nakon pristupanja EU.

Bez institucionalnog jačanja i jasne implementacione strukture, prelazak sa IPA na upravljanje Strukturnim fondovima nosi značajan rizik za efikasno i pravovremeno korišćenje sredstava.

3. Potreba za integrisanom i tržišno orijentisanom podrškom MMSP

Savremena politika razvoja MMSP prevazilazi tradicionalne grant šeme i podrazumijeva integrisane instrumente koji kombinuju:

- finansijsku podršku,
- savjetodavne i mentorsko-konsultantske usluge,
- podršku internacionalizaciji i izvozu,
- inovacionu i digitalnu transformaciju,
- podršku zelenoj tranziciji i održivom poslovanju.

Ovakav pristup zahtijeva operativno fleksibilnu i stručno osposobljenu instituciju, sposobnu da upravlja portfoliom programa, prati rezultate i prilagođava instrumente tržišnim potrebama. Agencijski model omogućava veću agilnost i profesionalizaciju u odnosu na klasične administrativne strukture.

4. Regionalna dostupnost i jačanje poslovne infrastrukture

MMSP u Crnoj Gori su teritorijalno disperzovana, dok su razvojne usluge dominantno koncentrisane na centralnom nivou. Ovakva struktura ograničava dostupnost podrške preduzećima u manje razvijenim opštinama.

Uspostavljanje Agencije sa funkcionalnom mrežom regionalnih centara omogućilo bi:

- ravnomjernu teritorijalnu dostupnost razvojnih usluga,
- direktnu komunikaciju i rad sa preduzećima,
- bržu identifikaciju lokalnih razvojnih potreba,
- snažniju koordinaciju sa lokalnim samoupravama i poslovnim zonama.

Time se doprinosi regionalnoj koheziji i uravnoteženom ekonomskom razvoju.

5. Usklađivanje sa evropskom praksom i institucionalnim standardima

Komparativna analiza pokazuje da sve države članice EU i razvijene ekonomije imaju centralnu implementacionu instituciju za podršku MMSP, uključujući: Enterprise Ireland, Bpifrance, HamagBicro Hrvatska, Spirit Slovenija, SBA Slovakia, itd.

Uspostavljanje nacionalne Agencije u Crnoj Gori predstavlja usklađivanje sa evropskim administrativnim standardima, principima dobrog finansijskog upravljanja i praksom jasnog razdvajanja regulatorne i implementacione funkcije.

6. Dugoročni efekti na konkurentnost i ekonomski rast

Funkcionalna nacionalna Agencija za MMSP imala bi direktan uticaj na:

- povećanje produktivnosti i konkurentnosti sektora,
- veću stopu preživljavanja i rasta preduzeća,
- rast izvoza i internacionalizacije,
- jačanje inovacionog kapaciteta,
- unapređenje investicionog ambijenta.

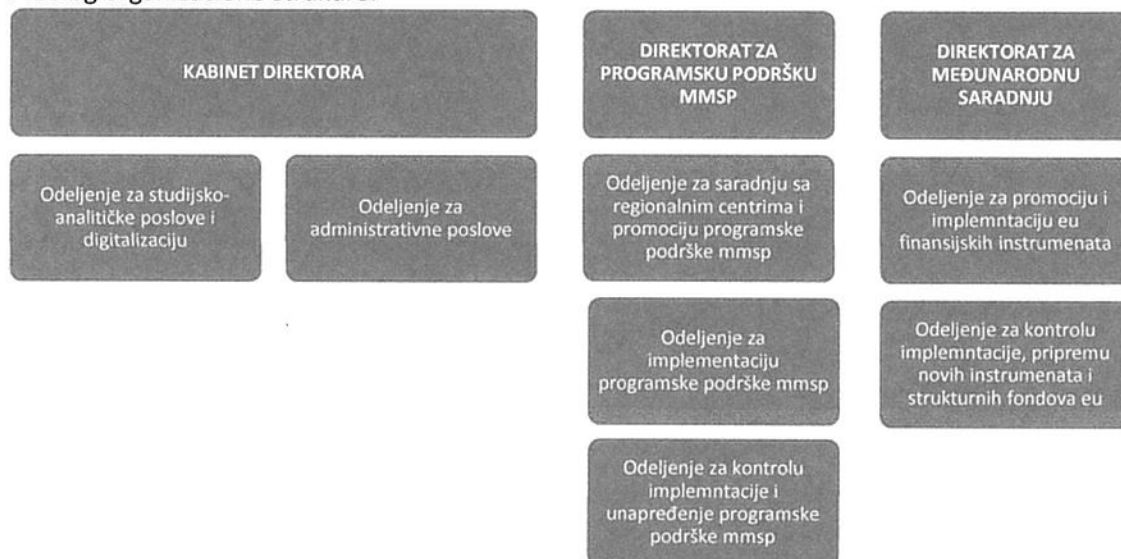
Time se neposredno doprinosi ciljevima ekonomskog rasta, zapošljavanja, fiskalne stabilnosti i ubrzanja procesa evropskih integracija.

3. ORGANIZACIONA STRUKTURA AGENCIJE

Agencija treba da ima svojstvo pravnog lica i status državne agencije. Agencija za svoj rad bi odgovarala Vladi Crne Gore.

Organizacija agencije je osmišljena tako da identifikuje i razumije potrebe i očekivanja preduzetnika, podrži sve ključne aspekte razvoja MMSP, razvoj znanja i vještina, razvoj tehnologija, podršku korisnicima, pripremu za investiranje i razvoj inovativnosti, istraživanje i pristup novim tržištima, digitalizaciju, kao i informisanost i promociju i sve prateće pravne i administrativne poslove, kao i implementaciju i kontrolu programa podrške. Takođe, integrisan je i segment politike koji se tiče bolje apsorpcije raspoloživih EU fondova danas, kao i u momentu pristupa Crne Gore Evropskoj uniji.

Predlog organizacione strukture:



Organizaciona struktura i djelatnosti Nacionalne Agencije za MMSP

1. Kabinet direktora

- **Direktor i lični asistent/administrator** – nadzor i koordinacija svih aktivnosti
- **Odeljenje za studijsko-analitičke poslove i digitalizaciju**
 - Praćenje sprovođenja strateških dokumenata i akcionih planova;
 - Analiza stanja MMSP sektora i priprema statističkih/regionalnih izveštaja;
 - Upravljanje MMSP portalom i digitalnim alatima;
 - Tehnička podrška regionalnim centrima i IT infrastrukturi.
- **Odeljenje za administrativno-pravne poslove**
 - Koordinacija unutrašnjih jedinica, HR i sistematizacija;
 - Priprema finansijskih i budžetskih planova;
 - Koordinacija javnih nabavki i pravnih poslova;
 - Organizacija treninga i razvoja kadrova.

2. Direktorat za programsku podršku MMSP

- **Odeljenje za saradnju sa regionalnim centrima i promociju programa**
 - Uspostavljanje i akreditacija regionalnih centara;
 - Promocija i informisanje MMSP sektora;
 - Koordinacija tehničke podrške i organizacija događaja.
- **Odeljenje za implementaciju programske podrške**
 - Kreiranje programa, definisanje ciljeva i kriterijuma;
 - Realizacija i praćenje programa, saradnja sa mrežom regionalnih centara;
 - Upravljanje prijavama i ugovorima sa korisnicima.
- **Odeljenje za kontrolu implementacije i unapređenje programa**
 - Terenska kontrola i praćenje korisnika sredstava;
 - Evaluacija programa, identifikacija problema i unapređenje;
 - Analiza performansi i prilagođavanje programa potrebama MMSP.

3. Direktorat za međunarodnu saradnju

- **Odeljenje za promociju i implementaciju EU finansijskih instrumenata**
 - Promocija raspoloživih EU programa i instrumenata (Single Market, Horizon, WBIF);
 - Organizacija info-dana, radionica i online konsultacija;
 - Uspostavljanje partnerstava i saradnje sa lokalnim/regionalnim akterima.
- **Odeljenje za kontrolu implementacije i pripremu novih EU instrumenata**
 - Upravljanje EU finansijskim instrumentima;
 - Priprema MMSP za korišćenje budućih Strukturnih i investicionih fondova;
 - Sistematska analiza i evaluacija novih finansijskih instrumenata.

3.1. MODEL ORGANIZACIJE OPERATIVNOSTI NACIONALNE AGENCIJE ZA MMSP

Upravljanje i nadzor

Agencija funkcioniše kao nezavisna implementaciona institucija u okviru sistema Vlade, sa jasnim mehanizmom odgovornosti prema Ministarstvu ekonomskog razvoja, koje zadržava funkciju kreiranja politike.

Upravni okvir uključuje:

- Upravni odbor – strateško odlučivanje, odobravanje godišnjih programa i nadzor rezultata i sektora MMSP.
- Direktor Agencije – izvršni organ odgovoran za operativno sprovođenje politika i programa, koordinaciju sa Ministarstvom i međunarodnim partnerima.

- Stručni timovi – sektorski i funkcionalni timovi (finansije, međunarodni programi, inovacije, digitalizacija, regionalna koordinacija) koji realizuju portfolio programa i usluga.

Regionalna mreža

Agencija će imati mrežu regionalnih centara koji omogućavaju:

- ravnomjernu dostupnost usluga po teritoriji Crne Gore
- direktan kontakt sa preduzećima i lokalnim zajednicama
- brzu identifikaciju razvojnih potreba MMSP
- koordinaciju sa lokalnim samoupravama, poslovnim zonama i privatnim partnerima

Regionalni centri djeluju pod operativnom koordinacijom Direkcije za programe u centralnoj Agenciji, čime se osigurava jedinstvena politika i standardizovan kvalitet usluga.

Funkcionalna povezanost

Agencija funkcionira kao integracioni čvor između:

- nacionalne politike i regulative
- EU i međunarodnih programa podrške MMSP
- privatnog sektora, poslovnih asocijacija i istraživačkih institucija

Ovaj model omogućava fleksibilno i efikasno sprovođenje politika, ali i profesionalno upravljanje programima i EU fondovima, bez širenja regulatornih nadležnosti.

Ključne prednosti modela

- Jasna razlika između kreiranja politike (Ministarstvo) i implementacije (Agencija);
- Centralizovan nadzor i upravljanje portfoliom programa;
- Teritorijalno pokrivanje i dostupnost usluga kroz regionalne centre;
- Profesionalni i stručni kapacitet za EU integraciju i internacionalizaciju MMSP;
- Standardizacija procesa i mjerljivost rezultata

4. OKVIR DJELOVANJA AGENCIJE ZA RAZVOJ MMSP

Politika razvoja mikro, malih i srednjih preduzeća (MMSP) u Crnoj Gori ima horizontalni karakter i zahtijeva koordinisano djelovanje više institucija, uz kontinuiranu saradnju sa poslovnom zajednicom. Imajući u vidu međunarodnu praksu i pozitivno iskustvo prethodnog institucionalnog modela Direkcije za MMSP, predlaže se ponovno **uspostavljanje krovne implementacione institucije – Nacionalne agencije za razvoj MMSP – kao centralnog operativnog tijela za sprovođenje politike podrške preduzetništvu.**

Cilj osnivanja

Nacionalna agencija za razvoj MMSP predstavlja krovnu implementacionu instituciju odgovornu za razvoj i jačanje preduzetničkog ekosistema u Crnoj Gori, kroz sistemsku podršku preduzećima u svim fazama njihovog životnog ciklusa – od razvoja poslovne ideje do internacionalizacije i rasta na domaćem i međunarodnom tržištu.

Vizija

Agencija je ključni institucionalni pokretač rasta i transformacije MMSP sektora, doprinoseći konkurentnosti, inovativnosti i održivom ekonomskom razvoju Crne Gore.

Misija

Pružanje integrisane i profesionalne programske podrške MMSP kroz finansijske instrumente, savjetodavne usluge, obuke i podršku pristupu tržištima, u cilju jačanja njihove konkurentnosti i dugoročne održivosti.

Strateški ciljevi

- Podrška start-up i novim preduzetnicima kroz olakšan pristup finansiranju i mentorstvo;
- Unapređenje poslovne i savjetodavne infrastrukture za MMSP sektor;
- Povećanje zaposlenosti i unapređenje znanja i vještina u sektoru MMSP;
- Podsticanje digitalne i tehnološke transformacije preduzeća;
- Jačanje inovativnosti i održivog poslovanja;
- Doprinos unapređenju regulatornog i poslovnog ambijenta u skladu sa politikom MMSP.

Ključni pravci djelovanja

Agencija bi svoje aktivnosti realizovala kroz sljedeće funkcionalne oblasti:

1. Implementacija programa i instrumenata podrške

Upravljanje nacionalnim i EU programima u skladu sa Strategijom razvoja MMSP i Akcionim planovima, uključujući reforme povezane sa digitalizacijom, zelenom tranzicijom i pristupom jedinstvenom tržištu EU.

2. Razvoj i koordinacija mreže podrške

Akreditacija i koordinacija regionalnih razvojnih agencija i biznis centara radi teritorijalne dostupnosti usluga.

3. Razvoj tržišno orijentisanih usluga za preduzeća

Standardizovan paket usluga kako bi podržao održiv rast i razvoj sektora koji obuhvata:

- informisanje i promociju,
- savjetovanje i mentorsku podršku,
- obuke i razvoj kompetencija,
- podršku pristupu finansijama, uključujući EU fondove,
- podršku start up,
- internacionalizaciju i izvoz,
- inovacije, digitalizaciju i tehnološku modernizaciju,
- zelenu tranziciju i održivo poslovanje.

4. Podrška specifičnim ciljnim grupama

Razvoj programa za žensko preduzetništvo, mlade, socijalno preduzetništvo i druge prioritetne grupe u skladu sa nacionalnim politikama.

5. Analitika i praćenje razvoja MMSP sektora

Prikupljanje i analiza podataka, izrada godišnjih izvještaja o stanju sektora i identifikacija razvojnih potreba MSP i preduzetnika.

Operativni model

Agencija bi, direktno i kroz mrežu regionalnih struktura, pružala ciljanu programsku podršku zasnovanu na višegodišnjem Akcionom planu i principima mjerljivosti rezultata, transparentnosti i dobrog finansijskog upravljanja.

VREMENSKI OKVIR

Pripreme aktivnosti započće se u 2026.godini u saradnji sa Delegacijom EU u Crnoj Gori kroz raspisivanja tendera za pružanje tehničke podrške za aktivnost "Continuation of project Advanced Business Development Services for improving the capacities of SMEs", definisane u Akcijskom dokumentu za evropske integracije (EUIF) i godišnjeg akcionog plana za Crnu Goru za 2025- 2027.

Osnivanje Agencije bi se očekivalo tokom 2027. godine uz punu operacionalizaciju od 2028.godine.