

Република Србија  
РАЗВОЈНА АГЕНЦИЈА СРБИЈЕ



## УПУТСТВО

**ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ПОСТУПКА ДИЈАГНОСТИКЕ ПОСЛОВНИХ  
ПЕРФОРМАНСИ УЧЕСНИКА У ПРОГРАМУ ПОДРШКЕ  
ПРИВРЕДНИМ ДРУШТВИМА ЗА УЛАЗАК У ЛАНЦЕ ДОБАВЉАЧА  
МУЛТИНАЦИОНАЛНИХ КОМПАНИЈА У 2024. ГОДИНИ**

Развојна агенција Србије  
Кнеза Милоша 12  
Београд

## САДРЖАЈ

1. ПОЈМОВИ.....	1
2. СКРАЋЕНИЦЕ .....	1
3. ОСНОВНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ .....	2
3.1. Области пословања које су предмет дијагностике пословних перформанси.....	2
3.2. Права и обавезе током поступка дијагностике пословних перформанси.....	2
4. ПОСТУПАК СПРОВОЂЕЊА ДИЈАГНОСТИКЕ ПОСЛОВНИХ ПЕРФОРМАНСИ	
3	
4.1. Прилагање документације у вези пословања Учесника на портал .....	3
4.2. Преглед и анализа документације .....	4
4.3. Састанак дијагностике пословних перформанси .....	4
4.4. Оцењивање пословних перформанси .....	5
4.5. Састанак усаглашавања мера интервенције .....	8
4.6. Извештај о дијагностици пословних перформанси .....	8
4.7. Окончање поступка дијагностике пословних перформанси.....	9

## 1. ПОЈМОВИ

<b>Пријава</b>	Микро, мало и средње привредно друштво или предузетник регистровано у Републици Србији у складу са законом о регистрацији које се пријавило на Програм.
<b>Подносилац пријаве</b>	Привредно друштво регистровано у Републици Србији које се пријавило на Програм.
<b>Учесник</b>	Подносилац пријаве који је благовремено предао потпуну и допуштenu Пријаву и стекао право на учешће у Програму на основу утврђене методологије за оцењивање и рангирање.
<b>Корисник</b>	Учесник са којим је након спроведене фазе дијагностике пословних перформанси Агенција закључила Уговор о додели бесповратних средстава.
<b>Дијагностика пословних перформанси</b>	Процес евалуације Учесника, на бази методологије која је настала по узору на EFQM модел изврности пословања <sup>1</sup> , а којим се утврђује ниво изврности пословања и пословних перформанси, као и области пословања у којима је потребно унапређење.
<b>Писмо препоруке</b>	Потписан и уредно попуњен образац Агенције, од стране МНК или добављача МНК.
<b>Портал Агенције</b>	Платформа која омогућава подношење Пријава и прилагање тражене документације за различите фазе Програма.
<b>План унапређења</b>	Документ који дефинише одобрене мере интервенције и трошкове за реализацију активности, усмерених на унапређење пословања и укључење у ланац добављача мултинационалне компаније.

## 2. СКРАЋЕНИЦЕ

Програм подршке привредним друштвима за улазак у ланце добављача мултинационалних компанија у 2024. години	Програм
Јавни позив у оквиру Програма подршке привредним друштвима за улазак у ланце добављача мултинационалних компанија у 2024. години	Јавни позив
Упутство за спровођење програма подршке привредним друштвима за улазак у ланце добављача мултинационалних компанија у 2024. години	Упутство
Упутство за спровођење поступка дијагностике пословних перформанси учесника у Програму подршке привредним друштвима за улазак у ланце добављача мултинационалних компанија у 2024. години	Упутство за дијагностику
Мултинационална компанија	МНК
Развојна агенција Србије	Агенција
Радна група за проверу испуњености услова, оцењивање, рангирање и дијагностику пословних перформанси Учесника	Радна група

<sup>1</sup> <https://www.efqm.org/>

### 3. ОСНОВНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ

Овим Упутством за дијагностику се додатно уређује методологија и целокупан поступак евалуације, односно утврђивања стања пословних перформанси Учесника, а све у складу са Упутством које је Агенција усвојила 04. децембра 2024. године, бр. IZ-1-01-020-5/2024.

На поступак дијагностике се примењују одредбе Упутства за дијагностику и Упутства. На сва питања која нису регулисана Упутством за дијагностику се примењују одредбе Упутства. Сва питања која се односе на услове Програма, учешће у Програму, престанак учешћа Програму, као и сва остала права и обавезе које се односе на одобравање или неодобравање неповратних средстава за спровођење мера интервенције, примењују се одредбе Упутства.

Сврха прегледа пословања спровођењем поступка дијагностике је да се идентификују области за побољшање и да се уз реализацију одговарајућих активности исте области и унапреде, а у циљу омогућавања привредним субјектима улазак у ланце добављача МНК.

Поступак дијагностике пословних перформанси се спроводи од стране запослених у Агенцији у оквиру Радне групе.

#### 3.1. Области пословања које су предмет дијагностике пословних перформанси

Дијагностика пословних перформанси подразумева оцењивање следећих седам области пословања Учесника:

- 1) Сврха, визија и стратегија/планирање у компанији, визија, мисија;
- 2) Организациона култура и лидерство/организација у компанији, проток информација, комуникација;
- 3) Укључивање заинтересованих страна (управљање односима са клијентима, управљање људским ресурсима, управљање односима са добављачима), потенцијални купци, људски ресурси, добављачи;
- 4) Стварање одрживе вредности (процедуре увођења нових производа, управљање производњом, способност за LEAN, систем управљања квалитетом, логистички и дистрибутивни капацитети)/организација у производњи, процес производње;
- 5) Подстицаји учинка и трансформације (управљање ризиком, управљање информационим системима, управљање и контрола финансијских ресурса)/резултати кључних процеса, показатељи учинка;
- 6) Перцепција и резултати /резултати односа са клијентима и запосленима;
- 7) Стратешки и оперативни резултати/управљање ризицима, управљање финансијама.

Наведене области пословања се оцењују применом Методологије за оцењивање пословних перформанси у складу са тачком 4.4.1. Упутства за дијагностику.

#### 3.2. Права и обавезе током поступка дијагностике пословних перформанси

Пријавом за учешће у Програму, Учесник се сагласио да прихвата све услове, права и обавезе које произилазе из истог, а које је прописала Агенција. Учесник ће настојати да са представницима Агенције сарађује на обезбеђивању услова за несметано обављање

активности поступка дијагностике пословних перформанси, као и да обезбеди доступност запослених задужених за пословне процесе за које се врши дијагностика.

Агенција се обавезује да на професионалан начин, не реметећи процес рада код Учесника, спроведе поступак дијагностике пословних перформанси, те да по окончању истог сачини Извештај о дијагностици пословних перформанси.

Сви подаци о пословању које Учесник достави у току спровођења дијагностике пословних перформанси сматрају се пословном тајном, на основу закљученог **Уговора о поверљивости информација**, и у складу са одредбама закона којима се уређује пословна тајна.

#### **4. ПОСТУПАК СПРОВОЂЕЊА ДИЈАГНОСТИКЕ ПОСЛОВНИХ ПЕРФОРМАНСИ**

Дијагностика пословних перформанси обухвата:

1. Прилагање документације у вези пословања Учесника на Портал;
2. Преглед и анализу документације;
3. Састанак Дијагностике пословних перформанси;
4. Оцењивање пословних перформанси;
5. Састанак усаглашавања мера интервенције;
6. Извештај о дијагностици пословних перформанси.

##### **4.1. Прилагање документације у вези пословања Учесника на портал**

У року од 15 дана од дана пријема Закључка о избору учесника, Радна група електронским путем прослеђује свим Учесницима линк и креденцијале за приступање Порталу. Ради спровођења поступка дијагностике, процењивања пословних перформанси и остваривања права на доделу бесповратних средстава Учесници су дужни да у року од 10 дана од дана пријема линка за Портал и креденцијала за приступање, попуне Свеску за самопроцену и приложе одговарајућу документацију у предвиђена поља. Уколико Учесници из оправданих разлога нису у могућности да на одговарајући начин попуне Свеску за самопроцену (Образац 4 – Процена пословања – Дијагностика) и доставе одговарајућу документацију у прописаном року, Радна група може оставити додатни рок.

Попуњена Свеска за самопроцену представља иницијално становиште Учесника о сопственим производним способностима, по чијем достављању Радна група оцењује области наведене у тачки 3.1. овог Упутства. Радна група је овлашћена да додели другачији број бодова у односу на бодове исказане у Свесци за самопроцену и Учеснику одобри или не одобри бесповратна средства, сходно резултатима дијагностике.

Радна група је дужна да сваком од Учесника упути јасне инструкције у вези са прилагањем документације која ће бити предмет самог поступка дијагностике пословних перформанси, док су Учесници дужни да се у циљу неремећења и оптимизације самог процеса придржавају рока који им је Радна група доставила.

Документација се уноси на Портал Агенције у форми прилога, а пожељно је да исти буду у PDF формату или у скенираном облику ниске резолуције. Сваки прилог мора да садржи назив (нпр. Годишњи план развоја 2023, Записник са састанка у производњи и сл.).

## 4.2. Преглед и анализа документације

Пре одржавања састанка Радна група прегледа достављену документацију, након чега са Учесником усаглашава датум и време одржавања састанка дијагностике.

Радна група је дужна да најкасније два дана пре датума одређеног за одржавање састанка Учеснику достави агенду како би сва одговорна лица код истог била у могућности да се благовремено припреме и потврде своје присуство.

**Пример агенде:**

<b>Трајање</b>	<b>Тема</b>	<b>Учесници</b>
<b>Уводне речи 5 минута</b>		Представници Агенције
<b>Представљање компаније од стране менаџмента 15 минута</b>	Кратка презентација о компанији и моделу пословања.	Генерални менаџер
<b>Сврха, визија и стратегија Организациона структура 45 минута</b>	Како компанија планира будућност, шта су кључни дугорочни и краткорочни приоритети, који су циљеви и да ли су испуњени? Планирање континуитета пословања и управљање ризиком.	Генерални менаџер и остали менаџери уколико је потребно
<b>Пауза 10 минута</b>		
<b>Људски ресурси 30 минута</b>	Планирање људских ресурса, комуникација са запосленима, планирање обука, мерење учинка и сл.	Менаџер за људске ресурсе
<b>Управљање финансијама 30 минута</b>	Праксе финансијског управљања.	Финансијски менаџер
<b>Пауза 10 минута</b>		
<b>Управљање производњом 45 минута</b>	Процеси у производњи, планирање производње, контрола квалитета.	Генерални менаџер, менаџер контроле квалитета, менаџер производње
<b>Обилазак производног погона 30 минута</b>		Представници Агенције и представници компаније
<b>Завршни део састанка 20 минута</b>	Завршна питања	Генерални менаџер

## 4.3. Састанак дијагностике пословних перформанси

Састанак дијагностике пословних перформанси пружа могућност да се чланови Радне групе детаљније упознају са пословањем и даљим развојним плановима Учесника. Циљ

овог састанка је да се на основу достављене документације потврди да се процедуре које су формално дефинисане примењују и у пракси. Након одржавања Радна група припрема нацрт Извештаја о дијагностици пословних перформанси.

Уколико се овај састанак одржава у седишту или пословном простору Учесника, представници Радне групе обилазе производни погон, како би се упознали и са начином пословања у пракси.

У случају одржавања овог састанка путем интернета, Радна група има право да о истим сачињава снимке који представљају саставни део документације у вези са спровођењем Програма, а уз претходну сагласност Учесника. Такође, у случају потребе Радна група задржава право да од Учесника затражи достављање снимака којима се може извршити увид у производни процес Учесника или у неке друге аспекте пословања, а све у циљу утврђивања квалитета пословања и успешне реализације поступка дијагностике.

#### 4.4. Оцењивање пословних перформанси

Након одржаног састанка дијагностике пословних перформанси, Радна група приступа оцењивању пословних перформанси на основу увида у целокупну достављену документацију, као и увида у пословање Учесника, а користећи Контролну листу за оцењивање.

О оцењивању пословних перформанси чланови Радне групе, који су спровели поступак дијагностике, сачињавају нацрт Извештаја о дијагностици пословних перформанси који идентификује области пословања потенцијалног корисника које је потребно унапредити како би се омогућило успостављање и унапређење сарадње са МНК, а који садржи број додељених бодова за сваку област, укупан број бодова, којим областима пословања је потребно унапређење, као и појашњење начина на који је то утврђено. Приликом израде извештаја узимају се у обзир и подаци из Пријаве и Писма препорука.

##### 4.4.1. Методологија за оцењивање пословних перформанси

Методологија за оцењивање пословних перформанси садржи начин доделе бодова за сваку од седам предметних области. Свака област садржи сет подобласти, а подобласти могу садржати једно или више различитих питања. За свако појединачно питање постоји опција доделе оцене од 0 до 4. Оцена зависи од тога да ли се нека процедура спроводи, у којој мери и да ли за то постоје конкретни докази, што чланови Радне групе заједнички утврђују. Максималан број бодова који се може доделити примењујући ову методологију је 1.000, с тим да свака област може донети максималан број бодова, и то:

- 1) Сврха, визија и стратегија: 100 бодова;
- 2) Организациона култура и лидерство: 100 бодова;
- 3) Укључивање заинтересованих страна: 100 бодова;
- 4) Стварање одрживе вредности: 200 бодова;
- 5) Подстицаји учинка и трансформације: 100 бодова;
- 6) Перцепција и резултати: 200 бодова;
- 7) Стратешки и оперативни резултати: 200 бодова.

Комплексност области, број појединачних питања која свака област садржи, као и оцене додељене за свако појединачно питање сразмерно утичу на укупан број бодова који се додељује за сваку област. Уколико област садржи више питања, мањи је процентуални

утицај оцене појединачног питања. Области које су резултирале са најмањим бројем бодова сматрају се областима које би Учесник требало да унапреди, а о чему се дискутује на наредном састанку.

Област	Шта треба приказати достављеном документацијом	Предлог документације за достављање
<b>Сврха, визија и стратегија</b>	Како се врши планирање у компанији? Како се прати напредак у односу на план? Колико је дугорочно планиран капацитет и како се узимају у обзир потребе тренутних и потенцијалних купаца? Да ли је компанија дефинисала визију, мисију и вредности компаније и на који начин се одвија комуникација?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Документ који дефинише визију, мисију и кључне вредности привредног друштва</li> <li>- Вишегодишњи план пословања</li> <li>- Годишњи план развоја</li> <li>- Писана процедура за корекцију пословања</li> </ul>
<b>Организациона структура и лидерство</b>	На који начин је организована компанија? На који начин се комуницира са запосленима? Како функционише проток информација унутар организације?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Организациона шема привредног друштва</li> <li>- Систематизација са описом радних места</li> <li>- Документ у ком је описана процедура комуникације са запосленима</li> <li>- Пример записника са интерног састанка</li> </ul>
<b>Укључивање заинтересованих страна</b>	На који начин се комуницира са тренутним и потенцијалним купцима и како се управља специфичним захтевима купаца? Како се решавају жалбе и рекламације купаца? Ко је укључен у комуникацију? Како се поступа са потраживањима купаца? Да ли се мери задовољство купаца и ако да, како и какви су резултати? Како се планирају људски ресурси и на који начин се управља овим сегментом? Како се бирају добављачи?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Документ у ком је описана процедура односа са купцима</li> <li>- Процедура за управљање рекламацијама</li> <li>- Пример рекламације и решавања рекламације</li> <li>- План људских ресурса</li> <li>- План обуке запослених</li> <li>- Извештаји о обукама запослених</li> <li>- Документ који описује процедуру за увођење нових добављача</li> <li>- Документ који садржи оцењивање добављача</li> <li>- Извештај о оценама/статусу добављача</li> <li>- Пример комуникације са добављачем</li> </ul>
<b>Стварање одрживе вредности</b>	Приказати проток материјала од складишта улазног материјала, преко производње, до места за паковање и отпрему. Представљање показатеља учинка који се користе за праћење ефикасности и ефективности производње и сродних активности, попут одржавања и квалитета. Приказати интерне процедуре и сродне документе који се користе током поступка увођења новог	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Документ који садржи дефинисање упутстава за рад</li> <li>- Пример упутства за рад</li> <li>- Мапа кључних пословних процеса</li> <li>- Мапа производних процеса</li> <li>- План производних капацитета за наредни период</li> <li>- План одржавања производног/машинског парка</li> </ul>



	<p>производа у свим фазама - период понуде, потписивање уговора, као и до почетка серијске производње, укључујући управљање променама у вези са производњом. Приказивање примера из прошлих завршених увођења производа (укључујући управљање законским захтевима за сигурност материјала, хемијских супстанци - REACH или сл.). Како се израчунавају трошкови производа и надгледају трошкови производње? Какав је приступ управљању квалитетом? Који показатељи учинка у вези са квалитетом се користе и који су стварни резултати у поређењу са постављеним циљевима?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Извештај о одржавању производног парка</li> <li>- Фотографије производног погона</li> <li>- Процедура и извештај за измену алата/сетовање производне линије</li> <li>- Извештај о имплементацији система квалитета са предлогом корективних мера и имплементираним корективним акцијама</li> <li>- Документ који садржи процедуру увођења новог производа</li> <li>- Процедура управљања материјалом</li> <li>- Документација која се односи на формате складиштења, контролу нивоа залиха</li> <li>- Пример у ком се виде контроле залиха, формати складиштења</li> <li>- Документ који садржи пример израчунавања трошкова</li> </ul>
<p><b>Подстицај учинка и трансформације</b></p>	<p>Како се управља ризицима? Да ли постоји такозвани „план за континуитет пословања“ или „план за непредвиђене случајеве“ како би осигурали купцима да ће бити поуздан добављач у свим околностима? Који су планови и превентивне мере за различите врсте ризика (безбедност, физичка безбедност, безбедност информација, финансијска средства, животна средина итд.). Постојање сертификата (потврда) из сродних области, на пример ISO 14001? Како се планира финансијски буџет и прати стварни развој? Који је поступак у вези са управљањем новчаним токовима и управљањем потраживањима? Како се управља нивоом залиха?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Документ који садржи ризик пословања и сценарио у случају прекида пословања</li> <li>- Документ који садржи процедуру управљања безбедносним аспектима пословања и заштита на раду</li> <li>- Извештај о примени процедура заштита на раду</li> <li>- Документ који садржи примену информационог система (начин коришћења, функције, prt scr странице)</li> <li>- Документ који садржи процедуру заштите поверљивих података</li> <li>- Извештај о реализацији финансијског плана</li> <li>- Извештај о корективним акцијама у вези са финансијским планом</li> <li>- Извештај о утврђеним трошковима производње</li> <li>- Документ који садржи процедуру управљања залихама производње</li> <li>- Документ који садржи процедуру управљања наплатом потраживања и исплатама</li> <li>- План новчаних токова</li> </ul>

		- Извештај о реализацији плана новчаних токова и корективне активности
<b>Перцепција и резултати</b>	Како се мере резултати односа са клијентима и како се мере резултати запослених?	- Документ који садржи процедуру за мерење задовољства купаца - Извештај о спроведеној активности мерења задовољства купаца за претходне 3 године и корективне активности - Процедуре за праћење интерних резултата - Извештај мерења задовољства запослених
<b>Стратешки и оперативни резултати</b>	Да ли постоје резултати о кључним процесима у производњи? Да ли постоје показатељи учинка? Да ли постоје показатељи који мере утицај компаније на животну средину уопште? Који су стварни резултати и поређење са циљевима у случају да су циљеви постављени?	- Документ у ком се дефинишу кључни финансијски резултати и циљеви - Извештај о корективним активностима у вези са кључним финансијским резултатима - Документ којим се дефинишу кључни параметри производних процеса, испуњење кључних параметара и корективне активности - Документ којим се дефинишу кључни индикатори пословања

#### 4.5. Састанак усаглашавања мера интервенције

Састанак усаглашавања предложених мера интервенција и представљање налаза дијагностике је усредсређен на пружање повратних информација о обављеној дијагностици пословних перформанси и презентовање резултата, обавештавање о приоритетним областима за побољшање и дискусију о истим. На овом састанку се даље могу дати смернице за израду нацрта Плана унапређења који, поред осталог, укључује и трошкове за реализацију одобрених активности.

Учеснику се саопштавају оцене пословања, додељени бодови по областима, повратне информације о областима којима је потребно побољшање. Заједнички се договарају приоритети за унапређење пословања, односно, утврђује се да ли су активности, које је Учесник приликом пријављивања означио као потребне како би унапредио пословање и укључио се у ланце вредности МНК, заиста неопходне.

#### 4.6. Извештај о дијагностици пословних перформанси

Чланови Радне групе припремају Извештај о дијагностици пословних перформанси, који садржи:

- укупан број бодова који је додељен Учеснику,
- број бодова додељен за сваку појединачну област,

- образложење за сваку појединачну област,
- идентификоване области пословања Учесника које је потребно унапредити како би се омогућило успостављање сарадње са МНК,
- закључке са одржаног састанка са Учесником,
- договорене приоритете за унапређење пословања,
- предлоге за доношење решења Агенције.

Приликом израде Извештаја узима се у обзир целокупна документација Учесника, укључујући Пријаву, Писмо препоруке и осталу достављену документацију.

#### 4.7. Окончање поступка дијагностике пословних перформанси

Поступак дијагностике се сматра окончаним доношењем решења којим се одобравају мере интервенције, односно, решења којим се одбија додела бесповратних средстава уколико Учесник није остварио довољан број бодова или не испуњава услове Програма. Такође, исход окончања овог поступка, а на основу остварених бодова, може бити и да се Учеснику одобравају бесповратна средства за имплементацију само одређене/их мере/а интервенције.

Датум: 11. децембар 2024. године

Број: IZ-1-01-020-5/2024

За Развојну агенцију Србије

Радош Газдић, в.д. директора

