

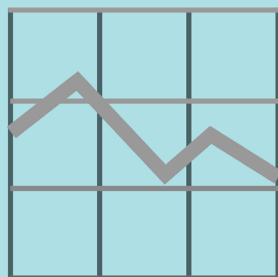
**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ” - ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

---

ISSN: 1857-7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК  
2019  
YEARBOOK  
2019**



**ГОДИНА 11**

**VOLUME XVIII**

---

**GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP  
FACULTY OF ECONOMICS**

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

---

ISSN: 1857-7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК  
2019**

**YEARBOOK  
2019**

ГОДИНА 11

VOLUME XVIII

---

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP  
FACULTY OF ECONOMICS



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ  
YEARBOOK  
FACULTY OF ECONOMICS**

За издавачот:  
Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска

**Издавачки совет Editorial board**

Проф. д-р Блажо Боев	Prof. Blazo Boev, Ph.D
Проф. д-р Лилјана Колева-Ѓудева	Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D
Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска	Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Благица Колева	Prof. Blagica Koleva, Ph.D
Проф. д-р Емилија Митева-Кацарски	Prof. Emilija Miteva-Kacarski, Ph.D
Доц. д-р Златко Бежовски	Zlatko Bezovski, Ph.D

**Редакциски одбор Editorial staff**

Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска	Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Благица Колева	Prof. Blagica Koleva, Ph.D

**Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief**

Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска	Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D
---------------------------------------	--

**Јазично уредување Language editor**

Вангелија Цавкова	Vangelija Cavkova
-------------------	-------------------

**Техничко уредување Technical editor**

Славе Димитров	Slave Dimitrov
----------------	----------------

**Редакција и администрација Address of editorial office**

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип	Goce Delcev University
Економски факултет	Faculty of Economics
бул „Крсте Мисирков“ 10-А	Krste Misirkov 10-A.,
п.фах 201, 2000 Штип,	PO box 201 2000 Stip,
Република Северна Македонија	Republic of North Macedonia



СОДРЖИНА  
CONTENT

- 7** Ацо Новески, Проф. д-р Трајко Мицески  
ВЛИЈАНИЕТО НА МЕНАџЕРСКОТО ДЕЛЕГИРАЊЕ ВО СОЗДАВАЊЕТО НА УСПЕШНИ  
БИЗНИС ПРАКТИКИ ВО ТРГОВИЈАТА И СЕРВИСИРАЊЕТО НА АВТОМОБИЛИ
- 27** Александра Јанчева, Катерина Боковска  
КОНЕЧЕН РЕВИЗОРСКИ ИЗВЕШТАЈ
- 39** Проф. д-р Емилија Митева-Кацарски, д-р Костадинка Панова, Проф. д-р Благица Колева  
АНАЛИЗА НА ГЛОБАЛНИТЕ ТРГОВСКИ ТЕКОВИ ЗА ВРЕМЕНСКИОТ  
ПЕРИОД 2008-2018 ГОДИНА
- 47** Ивана Нацева, Проф. д-р Трајко Мицески  
БИЗНИС ПЛАНОТ КАКО ФАКТОР ЗА РАЗВИВАЊЕ НА УСПЕШЕН БИЗНИС
- 65** Јулија Нанова, Проф. д-р Јанка Димитрова  
КАКО ДО ДОСТАТЕН И СООДВЕТЕН РЕВИЗОРСКИ ДОКАЗ?
- 79** д-р Костадинка Панова, Проф. д-р Емилија Митева-Кацарски,  
доц. д-р Влатко Пачешкоски  
АНАЛИЗА НА ТРГОВСКИТЕ РЕЛАЦИИ МЕЃУ ЕВРОПСКАТА УНИЈА И РУСИЈА
- 85** Моника Алексовска, Проф. д-р Трајко Мицески  
КРЕИРАЊЕ НА КАРИЕРНИОТ РАЗВОЈ НА ЛИДЕРОТ СО ПРЕФЕРИРАЊЕ НА  
МЕНАџМЕНТОТ НА ЛИЧНИОТ РАЗВОЈ И ОДНЕСУВАЊЕ
- 103** Марија Арапова, Проф. д-р Јанка Димитрова  
ПОТРЕБАТА ОД ИТ ЕКСПЕРТ ПРИ СПРОВЕДУВАЊЕ НА ПРОЦЕСОТ НА РЕВИЗИЈА НА  
ФИНАНСКИТЕ ИЗВЕШТАИ
- 115** Стефан Мицев, Проф. д-р Трајко Мицески  
УЛОГАТА НА МЕНАџЕРОТ ВО ПОДИГНУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ НА МЕНАџМЕНТОТ  
СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ЗА КРЕИРАЊЕ НА ПРАВИЛНА СТРАТЕГИЈА ЗА  
ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ПРОДАЖБАТА
- 127** Стефанија Трајчева, Проф. д-р Трајко Мицески  
ПРАВИЛНОТО ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ КАКО ФАКТОР ЗА ПОДИГНУВАЊЕ  
НА ИМИѢТО НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА
- 153** Валентина Зафироска, Проф. д-р Трајко Мицески  
УЛОГАТА НА МЕНАџМЕНТОТ ВРЗ МОТИВИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО  
ОБРАЗОВАНИЕТО
- 175** Проф. д-р Весна Георгиева Свртинов, Проф. д-р Јанка Димитрова,  
Проф. д-р Емилија Митева-Кацарски, Проф. д-р Круме Николовски  
ФАКТОРИ КОИ ВИЈААТ НА БРУТО ДОМАШНИОТ ПРОИЗВОД ВО РЕПУБЛИКА  
СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА
- 185** Проф. д-р Весна Георгиева Свртинов, Проф. д-р Оливера Георгиева-Трајковска,  
Проф. д-р Благица Колева, Доц. д-р Влатко Пачешковски  
ДЕТЕРМИНАНТИ НА ЛИКВИДНОСТА НА КОМЕРЦИЈАЛНИТЕ БАНКИ ВО  
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

## БИЗНИС ПЛАНОТ КАКО ФАКТОР ЗА РАЗВИВАЊЕ НА УСПЕШЕН БИЗНИС

Ивана Нацева<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[ivananaceva1@hotmail.com](mailto:ivananaceva1@hotmail.com)

Проф. Трајко Мицески<sup>2</sup>

<sup>2</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

### Апстракт

Бизнис планот е еден вид документ кој зборува за перспективите на компанијата, нејзиниот развоен потенцијал и истовремено го прецизира правецот на деловниот потфат.

Се работи за сет од управувачки одлуки чија реализација ќе се одвива во предвидениот временски период.

Бизнис планот претставува и средство во комуникацијата на неговите творци со генералните менаџери или финансиски директори во случај на интерни потфати, како и со останатите актери во деловното окружување, како што се: добавувачите, дистрибутерите, купувачите и финансиерите.

Тој е пат за презентација на информации, односно претставува практичен тест дали на изглед една скромна идеја, може да прерасне во голем и успешен деловен потфат. Неопходен е за сите организации, мали и големи, профитни и непрофитни, а сè повеќе го користат и менаџерите во јавниот сектор.

Без оглед на целите кои ги има едно претпријатие пред себе, добро изработен Бизнис план, во суштина е секогаш во функција на поголема ефикасност во работењето, како и остварување на максимална финансиска добивка

**Клучни зборови:** бизнис, планирање, стратегија, одлучување, финансирање, пазар.

### The business plan as a factor for developing a successful business

Ivana Naceva<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Economics, University "Goce Delchev", Stip  
[ivananaceva1@hotmail.com](mailto:ivananaceva1@hotmail.com)

Prof. Trajko Miceski<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Faculty of Economics, University "Goce Delchev", Stip  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

### Abstract

The business plan is a kind of document that talks about the company's prospects, its development potential and at the same time specifies the direction of the business.

It is a set of governing decisions whose implementation will take place in the foreseen period of time.

The business plan is also a means of communicating to its creators with general managers or financial directors in the case of internal ventures, as well as with other actors in the business environment, such as: suppliers, distributors, buyers and financiers.

It is a way of presenting information, that is, it is a practical test if a seemingly modest idea seems to grow into a great and successful business venture. It is indispensable for all organizations, small and large, profitable and non-profit, and increasingly used by managers in the public sector.

Regardless of the goals that a company has in front of its own well-designed business plan, it is essentially always in function of greater efficiency in operation, as well as achieving maximum financial profit.

**Keywords:** business, planning, strategy, decision making, financing, market.

## **Вовед**

Невозможно е да се управува со успешна компанија врз основа на интуиција која не е поткрепена со адекватни податоци и информации. Токму за таа цел се врши изработка на Бизнис план, која истовремено стана и неопходна.

И покрај зголемената потреба од изработка на Бизнис план, голем број менаџери создаваат отпор, сметајќи дека истиот е здодевна академска работа. Имено, популарноста на Бизнис планот не е поттикната од увереноста на нашите менаџери и претприемачи во нивната корисност, туку е последица на барањата на кредиторите кои ги финансираат бизнисите. Така, Бизнис планот се претвори во основен преговарачки акт во обезбедувањето на финансиски средства.

Бизнис планот е документ кој зборува за перспективите на компанијата, нејзиниот развоен потенцијал и истовремено го прецизира правецот на деловниот потфат. Се работи за сет од управувачки одлуки чија реализација ќе се одвива во предвидениот временски период. Бизнис планот претставува и средство во комуникацијата на неговите творци со генералните менаџери или финансиски директори во случај на интерни потфати, како и со останатите актери во деловното окружување како што се: добавувачите, дистрибутерите, купувачите и финансиерите<sup>1</sup>.

Бизнис планот е основен пат за презентација на информации, односно претставува практичен тест дали на изглед една скромна идеја, може да прерасне во голем и успешен деловен потфат. Неопходен е за сите организации, мали и големи, профитни и непрофитни, а сè повеќе го користат и менаџерите во јавниот сектор.

## **Дефинирање и значење на Бизнис планот**

Бизнис планот е визија на претпријатијата, патот од желба до реализација. Во него се инкорпорирани целите, анализираните основни слабости и најзначајните предности на планираните активности и во согласност со истите, утврдените основни стратегии за негово спроведување<sup>2</sup>.

Бизнис планот ја потврдува моменталната позиција на претпријатието. Изработката на истиот е развоен процес на тестирање на почетната деловна идеја, оценка на нејзините реални бизнис шанси во пазарното окружување, проекција на неговата реализација.

Без оглед на целите кои ги има едно претпријатие пред себе, добро изработен Бизнис план, во суштина е секогаш во функција на поголема ефикасност во работењето, како и остварување на максимална финансиска добивка<sup>3</sup>.

Бизнис планот е документ кој служи како стандард со кој можат да се споредуваат тековните резултатите, откако бизнисот ќе стартува. Редовното споредување на планираните со остварените активности, овозможува да се идентификуваат проблемите, уште пред истите да станат непоправливи. Редовното споредување и корекција на акциите, помагаат да се одржи бизнисот на посакуваното ниво, кон остварување на поставените цели.

Бизнис планот е прва проверка и оценка на деловните идеи за потенцијалните партнери кои треба да вложат време, знаење или пари во тој проект, а не во некој друг. Тој овозможува управување со деловните активности на претпријатието и управување со новите деловни потфати, па од тие причини се разликува од т.н. Стандарден деловен план (прикажано на Табела 1).

---

<sup>1</sup> R. Grozdanic, "Biznis plan za pocetnike", Tehnicki fakultet Cacku, Cacak, 2007, 2007, 1-3.

<sup>2</sup> <http://edukacija.ekof.bg.ac.rs/tema-meseca.php?temald=8>

<sup>3</sup> S. Barac, "Bankarsko poslovanje", Praktikum, Univerzitet Singidunum, Beograd 2007.

Табела 1: Разлики помеѓу Стандарден деловен план и Бизнис план<sup>4</sup>  
 Table 1: Differences between a standard business plan and a business plan

<i>Стандарден деловен план</i>	<i>Бизнис план</i>
Редовно се изработува	Вонредно се изработува
Поврзан е за датуми	Поврзан е за време
Ги вклучува сите проекти во компанијата	Ги вклучува само новите проекти
Го изработува служба за планирање	Го изработува служба за развој
Насочен е кон внатрешното окружување на компанијата	Насочен е кон надворешното окружување на компанијата
Целта е усогласување на сите деловни активности на компанијата	Целта е добивање на потребната поддршка за проектот
Голема прецизност и доверливост	Помала прецизност и доверливост
Има еднократни обележја (корекција и измени не се дозволени)	Има континуирани обележја (корекција и измени се дозволени)

Бизнис планот не е класичен документ за планирање, како годишниот или среднорочниот план за развој на претпријатието. Тој всушност и не се однесува на претпријатието, туку на одреден деловен потфат. Ова особено важи за средните и големите компании.

Станува збор за инструмент на управување со претпријатието, кој сам по себе не го гарантира успехот на тоа претпријатие, туку само му помага на менаџментот на истото правилно да ги насочи своите деловни активности.

### **Бизнис планот како основа за идната пазарна позиција на претпријатието**

Целта на пазарните информации е да ги информираат корисниците на Бизнис плановите во врска со положбата и промените на претпријатието на пазарот на набавка и пазарот на продажба. Станува збор за информации во врска со: асортиманот на производи, карактеристиките на одредена гранка, главните произведени производи, карактеристики на елементите на маркетинг миксот и нивна споредба со конкурентските претпријатија, учество на главните конкуренти на пазарот, вкупен број на купувачи, главни купувачи и учество на најголемите три купувачи, главни добавувачи, ограничувања во снабдувањето, и слично.

Во рамките на Бизнис планот, претпријатие мора јасно да ја дефинира својата развојна политика и целта на одредување на неговата идна пазарна позиција. Според тоа, развојната политика на претпријатието треба<sup>5</sup>:

- Да ги одрази ставовите на претпријатието спрема антиципираните промени во окружувањето;

<sup>4</sup> L. Barjaktarovic, "Poslovne finansije", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 107.

<sup>5</sup> Todorovic, J., Duricin D., Janosevic, S., "Strategijski Menadzment", 3. Izdanje, Institut za trzisna istrazivanja, str. 355.

- Да се базира на доволно долг временски и просторно широк хоризонт во кој ќе се иницираат и реализираат развојните проекти;
- Да обезбеди конзистентност во одлучувањето за развојот на претпријатието;
- Да ги усогласи целите, инструментите и можностите на претпријатието;
- Да обезбеди единство на растот и развојот на претпријатието како деловен систем;
- Да придаде особена важност на основните вредности и развојни цели на општеството во кое претпријатието дејствува;
- Да овозможи сите податоци во врска со неа да бидат разбирливи за сите органи и поединци кои ќе ја спроведуваат.

Како таква, развојната политика е во кореспонденција со развојните цели и значајна премиса за формулирање стратегија за нивна реализација.

Во случај кога претпријатието нема деловна историја, односно кај почетните (start up) претпријатија<sup>6</sup>, неговата идна пазарна позиција ќе се спореди со постојната пазарна позиција на претпријатие кое има иста или слична дејност.

Сите бизниси, па дури и оние помалите, мора да имаат план, односно да бидат плански управувани. Бизнис планот е едно од ултимативните правила на работење. Експертите сметаат дека истиот е почеток на остварување на деловен успех и начин како да се реализираат целите според најдобро дефинирани стратегии.

Со дефинирање на Бизнис планот со неколку основни цели и следење на резултатите, сопственикот на бизнисот ќе може без проблем да го следи работењето и напредокот на својата фирма, а истовремено и да пристапи кон редефинирање на работата доколку нешто тргне наопаку.

### **Развој на бизнис планот и стартување на новиот бизнис**

Основен предмет на овој чекор е изработка на добро замислен Бизнис план. Овој план се дефинира на начин на кој визијата и анализата на пазарот остваруваат конкурентска предност.

Додека одреден број претприемачи посветуваат многу време и труд на планирање за стартување на сопствен бизнис и определување на правните форми на претпријатието, други пак стартуваат сопствени фирми без многу размислување. Независно од количината на вложениот труд, една од најважните одлуки е изборот на организациона форма, односно деловен облик.

Составен дел од имплементацијата на Бизнис планот е развој на стратегија за електронско работење и користење на електронско управување на односите со купувачите, управување со ланците на набавка и избор на стратегија за раст на претпријатието.

Успешните претприемачи и инвеститори знаат дека добрата идеја не е секогаш и добра прилика. Затоа, секоја идеја треба добро да се анализира.

Откако, идејата добро ќе се анализира и при тоа ќе се идентификуваат определени можности, неопходно е да се донесе одлука во врска со реализацијата и ангажманот околу истата, како на пример: Кој и што прави? Како се донесуваат одлуки? и слично.

Бизнис планот треба да биде флексибилен, опфаќајќи и некои непредвидени случувања на патот до остварување на деловен успех.

Бизнис планот ги отсликува сегашните и идните компоненти на бизнисот. Тој треба да даде одговор на некои од основните прашања: Колку бизнисот ќе се развива?

---

<sup>6</sup> Stavric, B, Stamatovic, M., "Menadzment", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2004.



Која е неговата конечна цел? Како ќе се реализира таа цел? Кое е предвиденото време за достигнување на одреден степен на развој?

Добро осмислен Бизнис план треба:

- Да ја определи оправданоста на новата работа и изборот на одреден пазар;
- Да послужи како водич во планирањето и организирање активности и поставување цели;
- Да послужи како средство за обезбедување финансиски средства и човечки ресурси.

Бизнис планот е „рбетот“ на новиот претприемачки потфат. Тој е единствениот документ кој го води претприемачот низ три критични ситуации:

- Го поедноставува процесот на донесување одлуки во кризни времиња;
- Претставува мапа која го покажува патот во случаите на неодлучност;
- Претставува средство за мотивација во периодите на деморализација и неуспех.

Екстремно важен резултат во подготовката и изработката на Бизнис планот е идентификација на алтернативни решенија, доколку се појават непредвидени случувања или одредени пречки. Бизнис планот го принудува претприемачот детално да го испита потенцијалниот потфат во иницијалната фаза на планирање, пред да се инвестира значителен капитал. Доколку планот открие непремостливи пречки, претприемачот можеби ќе мора да се откаже од идејата. Иако е обесхрабрувачки враќањето во фазата на генерирање на идеја, сепак треба да се земат во обзир следниве факти:

Темелите се поставени и креирана е иницијална крива на учење;

1) Инвестирано е релативно малку време и капитал.

Претприемачите не треба да ги игнорираат и негативните претчувства. Откажувањето од една и започнувањето со нова идеја, со голема самодоверба, може да ги импресионира инвеститорите и останатите поединци кои се вклучени во проектот.

### **Намена на Бизнис планот и креирање на истиот**

„Бизнис план е неопходен секогаш кога се навлегува во нови потфати, бидејќи овозможува преглед на целината на вложувања, претставува потсетник за нешто да не се заборави или пропушти, укажува на критичните точки, им служи на оние кои се вклучуваат во потфатот како деловни партнери или финансиери, да ја согледаат вредноста на конкретниот бизнис“<sup>7</sup>.

Бизнис планот претставува збир на цели, политики, стратегии и сет на поединечни активности за имплементација на избраната концепција на бизнисот. Основната суштина е стратешко размислување, сè со цел за опстанок и раст на фирмата. Бизнис планот е многу сложен инструмент кој овозможува управување со деловните активности и управување со деловните потфати<sup>8</sup>.

Со Бизнис планот се поставуваат целите и насоките за идниот развој. Истиот се базира на темелно планирање и детална анализа на конкретните параметри, во насока на откривање на нови бизнис шанси, како и профитабилни бизниси. Изработката на Бизнис план е развоен процес кој еволуира од бизнис идеја, преку реални бизнис шанси во окружувањето и сеопфатна проекција на остварувањето на Бизнис планот. Еднаш донесен Бизнис план претставува обврзувачки документ за сите учесници во реализацијата на истиот.

<sup>7</sup> Prof. dr. Dragoslav Jakic, "Preduzetnistvo", Beogradska poslovna skola, 4 dopunjeno izdanje, Beograd, str. 451.

<sup>8</sup> Prof. dr. Slobodan Barac, Prof. dr. Budimir Stakic, Prof. dr. Miroljub Hadzic, Prof. dr. Marko Ivanis, "Praktikum za bankarsko poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.

Потребата од изработка на Бизнис план главно се наметнува во следните случаи<sup>9</sup>:

- Кога претприемачот отвора нова фирма и стартува со нов деловен потфат;
- Кога претприемачот сака да обезбеди средства за проширување на бизнисот, реконструкција на постоечкиот, проширување на производството и подобрување на производите (во тој случај, информациите од Бизнис планот, претприемачот треба да ги насочи кон банкарите и да ги претвори во барање за кредит);
- Кога се започнува „семеен бизнис“;
- Кога намерата е привлекување нови надворешни партнери (купувачи, добавувачи, инвеститори, акционери итн.);
- Кога дел од претпријатието се отцепува од матичното претпријатие, стартувајќи нови деловни потфати;
- При реализација на одреден деловен потфат кој претпријатието не е во можност само да го финансира (на пр., извозни активности, освојување нови пазари итн.);
- Кога претпријатието се продава, или се продава одреден негов дел, или ако се навлегува во т.н. „франшиза“;
- Кога се вложува во нов почеток на циклусот на производство кај постоечките претпријатија кои се во економски тешкотии.

Составувањето на Бизнис планот треба да започне дури тогаш:

- Кога е јасно и прецизно дефинирана деловната идеја;
- Кога се јасно и прецизно дефинирани ресурсите (пред сè, колку капитал/пари постои и колку капитал недостасува) и
- Кога е дефинирана временската рамка во која оваа идеја (проект) може да се развие и оствари.

Процесот на реализација на Бизнис планот треба да се спроведи во 3 фази:

- 1) Доставување на резимето на Бизнис планот на потенцијалните инвеститори или кредитори;
- 2) Селективно доставување на Бизнис планот на внимателно одбрани, заинтересирани партнери или кредитори;
- 3) Доставување на додаток на Бизнис планот и тоа само на оние партнери или кредитори кои навлегле во завршната фаза на преговори и кои изразиле подготвеност да започнат со реализација на Бизнис планот.

Едни од најважните и најсложените параметри кои се неопходни за изработка на Бизнис планот се<sup>10</sup>:

- Анализа на пазарот (процена на понудата и конкуренцијата, пазарна продажба или давање услуги, пазарна набавка и маркетинг);
- Технички елементи на вложување (опис на техничко-технолошкиот процес, потрошувачка на сировини, материјали, техничка структура на вложување и сл.);
- Економско-финансиска анализа (приходи и трошоци на сировини, репроматеријали и услуги, број на работни денови во првата година, трошоци за работна сила која може и да се исклучи од анализата доколку не го оптоварува работењето или да се вклучи доколку го оптоварува).

Успешен претприемач секогаш е и добар планер. Еден бизнис не може да започне без добро изработен Бизнис план. Иако Бизнис планот се формулира внимателно, сепак се појавуваат и некои нови околности кои бараат одредени промени во истиот. Токму од тие причини, неопходно е да се вршат некои негови корекции секогаш кога ќе се случат

---

<sup>9</sup> Франшиза се нарекува долгорочната, цврста договорна соработка помеѓу независни стопанственици, даватели и приматели на франшиза, каде давателот на франшиза му обезбедува на примателот сет на знаења за водење на бизнисот и му го отстапува својот бренд.

<sup>10</sup> [www.biznisplan.net](http://www.biznisplan.net)

значајни промени во окружувањето. Најуспешни претприемачи се токму оние кои се флексибилни и кои многу бргу се прилагодуваат на промените во окружувањето кои можат да влијаат врз бизнисот.

Способноста на претприемачот и неговиот тим да направат прелиминарна верзија или финален Бизнис план, е добар показател за компетентноста на менаџерот да реализира одреден потфат на кој се однесува самиот план. Менаџментот кој може сам да состави добар Бизнис план, ја разбира природата на бизнисот во кој има намера да влезе и е свесен за сите ризици кои истиот ги носи. Ваквата потврда за неговата компетентност е посебно значајна доколку планот е наменет на екстерните корисници. Инвеститорите најмногу ги привлекуваат Бизнис планови кои се изработени од управата на претпријатието, а не од страна на надворешни консултанти. Времето на ангажирање и обемот на активности се индикатори кои влијаат врз цената на ангажирање на надворешни консултанти, па доколку управата на претпријатието сама изврши добра подготовка на Бизнис планот, придонесува кон пониски трошоци за изработка на истиот. Меѓутоа, постојат и ситуации кога претприемачот и неговиот тим, покрај целокупната изработка на Бизнис планот, ангажираат и надворешни консултанти за поголемиот дел за негова подготовка. Ваква помош за изработка на прелиминарна верзија на Бизнис план, претприемачите може да ја добијат од различни специјалисти, како што се стручните за: маркетинг, финансии, сметководство, човечки ресурси, правни работи и сл.

Бизнис планот има две клучни намени:

- 1) Да му помогне на претпријатието во обезбедувањето на неопходниот капитал и
- 2) Да го олесни процесот на управување со растот и развојот на претпријатието.

Како средство за обезбедување на потребниот капитал, целта на Бизнис планот е да ги убеди инвеститорите дека претпријатието ги идентификувало пазарните можности, дека располага со претприемачки и менаџерски таленти неопходни за користење на идентификуваните можности и дека има рационална, доверлива и кохерентна програма за остварување на планираните приходи и расходи во предвидениот временски период. Вака набљудуван, Бизнис планот претставува „маркетиншки документ“ на претпријатието или правен документ врз основа на кој се обезбедува потребниот капитал.

Втората улога се однесува на процесот на управување со растот и развојот на претпријатието. Во тој случај, Бизнис планот треба им овозможи на менаџерите јасно согледување на последиците од различните стратегии и тактики, како и согледување на потребата за човечки и материјални ресурси за започнување со нов или развој на постоечкиот деловен потфат.

Општопознато е дека стратегијата може да биде само една или пак „сет“ од стратегии, што зависи од многубројни фактори како, на пример, од големината на економскиот субјект, пазарната структура, големината на производната (услужна) програма и сл.<sup>11</sup>.

Бизнис планот го олеснува управувањето на претпријатието и организирањето на планираните активности. Добро изработен Бизнис план му овозможува на претприемачот да изврши самооценка на деловната идеја. Тој е значаен и за контрола на тековните активности и следење на реализацијата на поставените цели. Обично, еднаш месечно се врши контрола на нивната реализација. Со цел адекватно да одговори на потребите на контролата, потребно е Бизнис планот постојано да се прилагодува на промените, како што се појавата на нова технологија, конкуренција и слично.

Уште еден пример за примена на Бизнис планот е во случај на купување на франшиза. Во тој случај, иницијалниот надоместок претставува еднократна исплата на паричните средства од страна на купувачот, со цел да го оствари правото на франшиза.

<sup>11</sup> Vasiljev, S., "Polazne konstante strateskog upravljanja", Marketing, Beograd, 1993. Br. 2, str. 18.

Примателот на франшиза се стекнува со право на сопственост и користење на Бизнис планот со сите процедури за стартување на бизнисот, контакти со добавувачите и упатство за работење. Ваквите аранжмани вообичаено на западот вредат помалку од 200\$. Оние посложените договори може да гласат на износи и до 2000\$. Овој надоместок би требало да ги покрие и трошоците за обука на вработените, избор на локација, воведување на систем за сметководство и контрола, како и услуги на консалтинг на новиот бизнис<sup>12</sup>.

### Корисници на Бизнис планот

Бизнис планот е наменет за широк спектар корисници, како што се: инвеститори, кредитори, „храбри“ капиталисти, добавувачи, потрошувачи, вработени итн. Со оглед на тоа што секоја од овие групи корисници имаат различни очекувања, Бизнис планот треба да биде прилагоден спрема нивните барања и очекувања. Токму од тие причини, најдобро е претприемачкиот тим да направи прелиминарен Бизнис план, не земајќи ги предвид очекувањата на корисниците, а подоцна да се извршат потребните измени врз основа на тие очекувања.

Притоа, инвеститорите и „храбри“ капиталисти, најголемо значење придаваат на карактерот на претприемачот, односно на неговото искуство, знаење, репутација и слично, како и на финансиската состојба на претпријатието (финансиската структура, ликвидноста и рентабилноста). Во случај на купување на некое трајно потрошно добро, потенцијалните купувачи може да бараат да го видат Бизнис планот претходно. Потенцијалните добавувачи може да го условат потпишувањето на долгорочен договор за снабдување или испорака со претходно запознавање со Бизнис планот на претпријатието.

Табела 2: Преглед на прашања на кои треба да се посвети внимание во рамките на Бизнис планот во зависност од корисниците<sup>13</sup>

Table 2: Review questions that need to be addressed within the business plan depending on users

<i>Корисник</i>	<i>Прашања кои треба да бидат нагласени</i>	<i>Прашања кои не треба да бидат истакнати</i>
Банкари	Паричен тек Актива (средства) Стабилен раст	Брз раст Конкурентски пазар
Инвеститори	Брз раст Голем потенцијален пазар Управувачки тим	Актива (средства)
Стратешки партнери	Синергија Заштитени производи	Успешна продажба Актива (средства)
Големи купувачи	Стабилност на услугата	Брз раст Конкурентски пазар
Вработени	Сигурност Можности	Технологија
Специјалисти за спојување	Брзи остварувања	Проекција на иднината

<sup>12</sup> Prof, dr. Avlijas Radoslav, "Preduzetnistvo", Univerzitet Singidunum, 2010, str. 40.

<sup>13</sup> Prof, dr. Avlijas Radoslav, "Preduzetnistvo", Univerzitet Singidunum, 2010, str. 122

Притоа, може да се заклучи дека при изработката на Бизнис планот, мора да се обрати посебно внимание на најмалку три перспективи, независно од неговиот корисник, како што се<sup>14</sup>:

- Перспектива на претприемачот (тој е најспособен да ја објасни суштината на деловниот потфат, бидејќи најдобро го разбира неговиот концепт и идеја, како и процесите и технологијата на работење);
- Перспектива на пазарот (во текот на формирањето на Бизнис планот, работењето треба да се набљудува со очите на купувачите, односно потрошувачите) и
- Перспектива на инвеститорите (тие очекуваат Бизнис планот да пружи реални и доверливи проекции на финансиските показатели, како што се приходите, трошоците, паричниот тек, финансискиот резултат и слично).

Основни карактеристики на квалитетен Бизнис план се:

- ✓ Разбирливост,
- ✓ Релевантност,
- ✓ Претпазливост,
- ✓ Доверливост.

*Разбирливоста* се однесува на истакнување на информации во планот на начин на кој ќе бидат разбирливи за корисниците на истиот. Потребно е текстот да биде читлив, односно да се користат што е можно повеќе општи, а не стручни термини.

*Релевантноста* се однесува на истакнување на информации кои ќе бидат значајни за корисниците, односно може да влијаат врз донесувањето одлуки, додека пак непотребните информации треба да се изостават од планот. Ваквиот принцип особено доаѓа до израз при изработката на Бизнис планови за претпријатија кои веќе постојат на пазарот. Во тој случај, основните методологии за негова изработка прогнозираат работење „со“ проектот и „без“ истиот, па се анализа разликата во овие два случаи. Овој пристап се однесува на донесување заклучок во врска со (не)исплатливоста на анализираниот проект.

*Претпазливоста* при изработката на Бизнис планот се согледува во барањето сите сомнежи во проекцијата на одредени показатели, како што се цена, пазарно учество, поединечни трошоци и слично, да се решаваат преку избор на онаа варијанта која ќе предизвика полош финансиски резултат.

*Доверливоста* се согледува во барањето сите податоци да се проектираат врз основа на веродостојни информации. Во тој контекст, доверлива проекција на цена на одреден инпут бара адекватна анализа на пазарот, нормативите за производство на производи се условени со квалитетна техничко-технолошка анализа и слично.

Денес, влијанието на турбулентното окружување наметнува и дополнителен услов за квалитет на Бизнис плановите, а тоа е споредувањето на податоците. Контролната функција на плановите не е битна само за претпријатијата, туку и за кредиторите кои го контролираат нивното работење во текот на времетраењето на проектот. Целта на мониторингот е навремено реагирање на можните негативни тенденции.

### **Емпириско истражување**

Главната цел на ова истражување беше да се согледа улогата на Бизнис планот како инструмент на менаџментот за остварување на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот во работењето.

<sup>14</sup> Prof, dr. Avlijas Radoslav, "Preduzetnistvo", Univerzitet Singidunum, 2010, str. 122.

Главната хипотеза на емпириското истражување се засноваше на тврдењето дека бизнис планот *игра голема улога* во прегледноста на состојбата на финансиските средства и минимизирање на ризикот со цел за непречено работење на претпријатијата и остварување на подобри деловни резултати.

Главен елемент на емпириското истражување е **анкетата** која е извршена во Штип и Скопје, притоа анкетирани се 116 лица, од кои 32 менаџери и 84 останати вработени, во јуни и јули 2019 година.

Од вкупниот број на анкетирани лица, значи, 38 % беа менаџери, а 62 % беа вработени.

Беа поставени 3 прашања со 3 можни одговори: *да, не и без одговор*.

Табела 3: Табеларен приказ на податоците добиени од истражувањето  
Table 3: Table of the data from the study

Прашања	Алтернативни одговори	Одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали сметате дека Вашата организација располага со добар Бизнис план со фокус на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот во работењето	Да	27	88	69	82
	Не	0	0	5	6
	Без одговор	5	12	10	12
	Вкупно	32	100	84	100
<b>X<sup>2</sup>-тестот изнесува: 6,136</b>					
2. Дали сметате дека правилно се ангажирани финансиските средства следејќи ги планираните активности по Бизнис планот.	Да	27	84	70	84
	Не	0	0	7	8
	Без одговор	5	16	7	8
	Вкупно	32	100	84	100
<b>X<sup>2</sup>-тестот изнесува: 10,559</b>					
3. Дали Вашата плата Ве прави повеќе мотивирани за постигнување на поголеми деловни резултати?	Да	30	94	57	68
	Не	0	0	12	14
	Без одговор	2	6	15	18
	Вкупно	32	100	84	100
<b>X<sup>2</sup>-тестот изнесува: 24,023</b>					

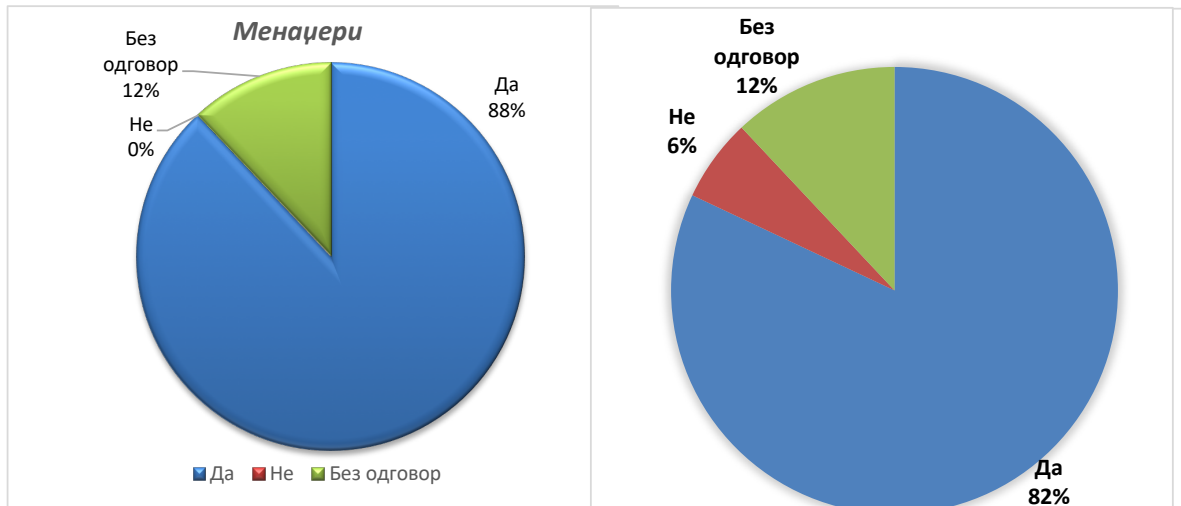
Првото прашање гласеше: *Дали сметате дека Вашата организација располага со добар Бизнис план со фокус на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот во работењето?*

Табела 4: Одговори по првото прашање  
Table 4: Answers to the first question

Прашања	Алтернативни одговори	Одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали сметате дека Вашата организација располага со добар Бизнис план со фокус на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот во работењето	Да	28	88	69	82
	Не	0	0	5	6
	Без одговор	4	12	10	12
	Вкупно	32	100	84	100

X<sup>2</sup>-тестот изнесува: 6,136

Следи графичкиот приказ:



Графикон 1: Одговори по првото прашање  
Graph 1: Answers to the first question

Пресметана вредност за X<sup>2</sup>-тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$X^2 = 6,136 > X^2_{0,5} = 5,991$$

$$C = 0,173$$

Добиените резултати според пресметаната вредност на X<sup>2</sup>-тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека одговорите на менаџерите и вработените не се идентични, односно меѓу нив има различности. Поголемата пресметана вредност за X<sup>2</sup>-тестот од табличната вредност значи дека одговорите на анкетираниите менаџери и вработени не соодветстуваат, а пак коефициентот на контингенција со вредност 0,173 значи слаба поврзаност помеѓу одговорите.

Ова значи дека вработените не го делат мислењето со менаџерите, односно не сметаат дека организација доволно располага со добар Бизнис план со фокус на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот во работењето.



Резултатите покажуваат дека, без разлика што најголем дел од менаџерите – 88 % сметаат дека дека организација доволно располага со добар Бизнис план со фокус на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот во работењето, сепак одговорите на вработените покажуваат малку помал број на испитаници кои се согласуваат со овој исказ. И додека за истото прашање ниту еден менаџер не дал негативен одговор, кај вработените забележуваме мал, но значаен дел на анкетирани лица кои се изјасниле со не или останале без одговор.

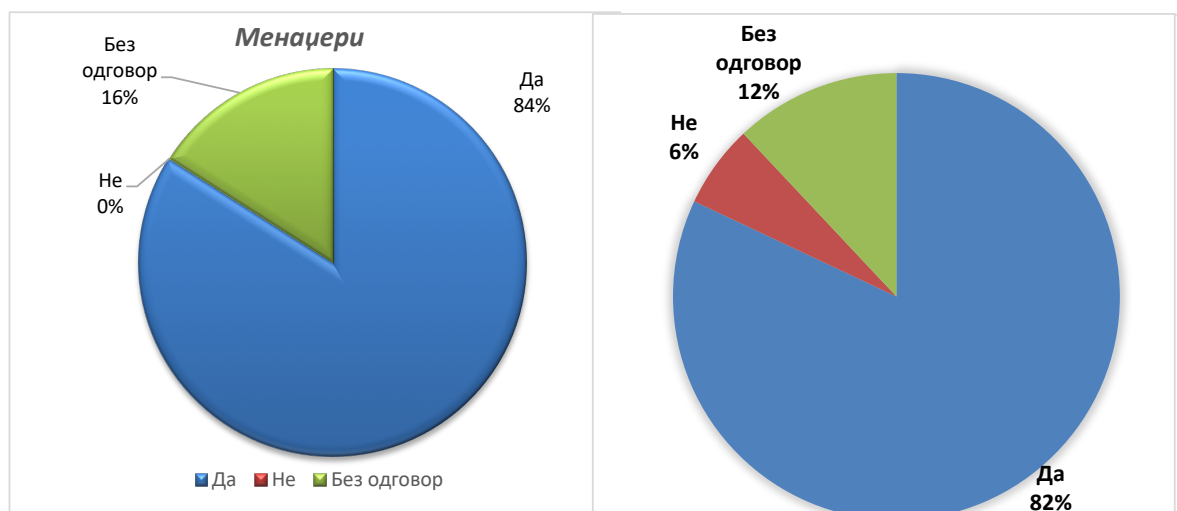
*Второто прашање гласеше: Дали сметате дека правилно се ангажирани финансиските средства следејќи ги планираните активности по Бизнис планот?*

Табела 5: Одговори по второто прашање  
Table 5: Answers to the second question

Прашања	Алтернативен и одговори	Одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали сметате дека правилно се ангажирани финансиските средства следејќи ги планираните активности по Бизнис планот.	Да	27	84	70	84
	Не	0	0	7	8
	Без одговор	5	16	7	8
	Вкупно	32	100	84	100

$\chi^2$ -тестот изнесува: 10,559

Следи графичкиот приказ:



Графикон 2: Одговори по второто прашање  
Graph 2: Answers to the second question



Пресметана вредност за  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2 = 10,559 > \chi^2_{0,5} = 5,991$$

$$C=0,224$$

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека одговорите на менаџерите и вработените не се идентични, односно меѓу нив има малку различни погледи. Поголемата пресметана вредност за  $\chi^2$ -тестот од табличната вредност значи дека одговорите на анкетираниите менаџери и вработени не соодветстуваат, а пак коефициентот на контингенција со вредност 0,224 значи слаба поврзаност помеѓу одговорите.

Ова значи дека вработените не го делат целосно мислењето со менаџерите, односно не сметаат дека во претпријатието правилно се ангажирани финансиските средства следејќи ги планираните активности по Бизнис планот.

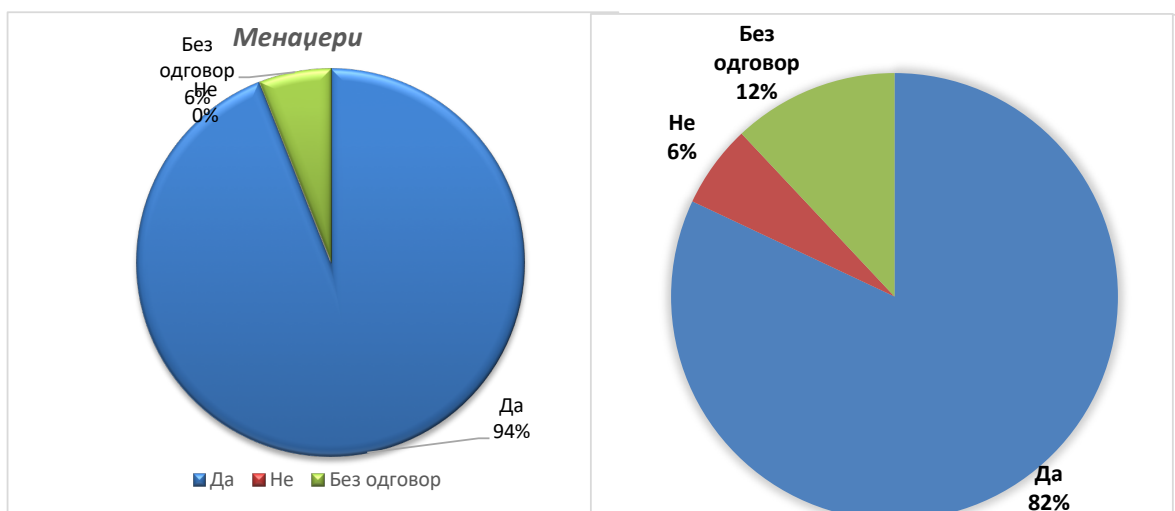
Без разлика што најголем дел од менаџерите – 88 % сметаат дека во претпријатието правилно се ангажирани финансиските средства следејќи ги планираните активности по Бизнис планот, сепак одговорите на вработените упатуваат на малку поинаков исказ. И додека за истото прашање ниту еден менаџер не дал негативен одговор, кај вработените сепак се забележува мал процент со негативен одговор.

*Третото прашање гласеше: Дали Вашата плата Ве прави повеќе мотивирани за постигнување на поголеми деловни резултати?*

Табела 6: Одговори по третото прашање  
Table 6: Answers to the third question

Прашања	Алтернативни одговори	Одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали Вашата плата Ве прави повеќе мотивирани за постигнување на поголеми деловни резултати?	Да	30	94	57	68
	Не	0	0	12	14
	Без одговор	2	6	15	18
	Вкупно	32	100	84	100
$\chi^2$ -тестот изнесува: 24,023					

Следи графичкиот приказ:



Графикон 3: Одговори по третото прашање  
Graph 3: Answers to the third question

Пресметана вредност за  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2 = 24,023 > \chi^2_{0,5} = 5,991$$

$$C = 0,327$$

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека одговорите на менаџерите и вработените не се идентични, односно меѓу нив има малку различни погледи. Поголемата пресметана вредност за  $\chi^2$ -тестот од табличната вредност значи дека одговорите на анкетираниите менаџери и вработени не соодветстуваат, а пак коефициентот на контингенција со вредност 0,327 значи умерено слаба поврзаност помеѓу одговорите.

Ова значи дека вработените не го делат целосно мислењето со менаџерите, односно не сметаат дека со платата која ја примаат се повеќе мотивирани за постигнување на поголеми деловни резултати.

Без разлика што најголем дел од менаџерите т.е. 94 % сметаат дека во претпријатието правилно се распределуваат платите, сепак одговорите на вработените не го кажуваат тоа, бидејќи тие сметаат дека 68 % платите се реални. И додека за истото прашање ниту еден менаџер не дал негативен одговор, 6 % останале без одговор, кај 14 % вработените сепак се забележува негативен одговор, а 18 % останале без одговор.

#### **Кратко заклучно согледувања од емпириското истражување**

По обработените емпириски податоци преку анализа, моделирање и истовремено табеларно и графичко прикажување, како и пресметувањето на вредноста на  $\chi^2$ -тестот, може да се извлече општ заклучок дека во сите одговори на прашањата, пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот беше поголема од табличната.

Врз основа на претходно изнесените сознанија што произлегуваат од несоодветствување на одговорите на двете групи испитаници се констатира дека не доволно се користи Бизнис планот за остварување на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот во работењето.

Со тоа не се потврдува генералната хипотеза која гласеше дека: Користењето на Бизнис планот *игра голема улога* во прегледноста на состојбата на финансиските

средства и минимизирање на ризикот со цел за непречено работење на претпријатијата и остварување на подобри деловни резултати.

Со тоа се потврдува ова истражување кое упатува дека Бизнис плановите се неопходни во секое претпријатие за насочување на правилно изведување на бизнис активностите и правилно користење на ресурсите кои се на располагање.

### **Преферирање на активности за правилна изработка и користење на Бизнис план како инструмент за остварување на целите на финансиско работење и минимизирање на ризикот**

Бизнис планот како менаџмент инструмент претставува фактор од кој зависи успехот на секој деловен ентитет. Неговата улога и значење е подеднакво важна и за малите и за големите претпријатија. Иднината на претпријатијата во голем степен е детерминирана токму од рационалниот и ефикасен процес забележан во Бизнис планот. Неговиот делокруг го опфаќа дефинирањето на целите, креирањето на деловната политика и секако конкретизација на зацртаните намери, односно изготвување на плановите.

Тука планирањето всушност претставува вовед во селектирање на намерите и целите, а воедно прва активност за успешно спроведување на активностите. Многуге елементи кои влегуваат во плановите, пред да бидат земени на разгледување, мораат да бидат детално селектирани.

Тајната на успехот на секој претприемач лежи во квалитетот, подобноста и истрајноста на неговите бизнис идеи. Квалитетот на идејата најдобар израз добива по нејзиното разработување и по отпочнување на самиот бизнис.

Подобноста на идејата своето суштествување го остварува преку истражување на пазарот и неговите потреби, со цел да се предвиди колку бизнис идејата е корисна и во можност да излезе во пресрет на тие потреби.

Бизнис планот е поделен на неколку структурни делови, кои даваат конкретна слика за предизвиците со кои бизнисот може да се соочи, но и изразуваат начин како тие да се надминат за бизнисот да ги оствари зацртаните цели.

Тука, пред сè, се наведуваат мисијата, визијата и краткорочните и долгорочните цели на бизнисот, кои треба да бидат водилка во работењето.

На почетокот на Бизнис планот се прави извршно резиме, во кое сумарно и накратко се наведуваат сите главни елементи: суштината на бизнис производот, околностите на пазарот на кој ќе конкурира, тимот кој ќе работи, предвидувања за приходите и расходите, фактори и претпоставки кои се смета дека ќе придонесат кон успехот на бизнисот. Овој дел иако краток, е исклучително важен бидејќи дава слика за поентата на постоењето на бизнисот.

Во соодветни делови се наведува подетална анализа на карактерот на производот или услугата кои ќе се нудат, но и на пазарот на кој ќе се конкурира. Во однос на производот, се наведуваат неговите карактеристики, како и процесот на производство, а во однос на услугата, се опишува начинот на нејзино обезбедување и пласирање на потрошувачите. Кога станува збор за пазарот, се анализира моменталната состојба, конкуренцијата, како бизнисот може да придонесе кон негово развивање и напредок, дали бизнисот може да се вклопи во него и дали ќе биде прифатен од страна на потрошувачите, како во иднина ќе функционира и опстојува, како и на кои ризици подлежи бизнисот.

Особено важен аспект е анализата на конкуренцијата, нејзината поставеност и репутација на пазарот. Се изложуваат предностите на бизнисот во однос на неа, но се посветува внимание и на слабостите, а особено на идеите како тие да се надминат во иднина.

Корисна алатка во овој дел е SWOT анализата, која на најпрегледен начин ги обработува сите овие прашања.

Во склоп на Бизнис планот, покрај тоа што има подетална анализа на финансискиот план каде се прави и финансиска проекција, каде преку табели и дијаграми, прегледно се прикажуваат движечките трендови во однос на трошоците, но и приходите кои се очекува да се остварат со текот на работењето. Се изготвува *Маркетинг план*, како проекција на идеите за промовирање на бизнисот и зголемување на неговата видливост во очите на потрошувачите, како и оперативен план, во кој се опишуваат производствените процеси, просторот во кој ќе се функционира, како и организационата структура на персоналот.

Бидејќи, Бизнис планот е предуслов за успехот на секоја компанија, затоа тој треба да биде изработен квалитетно, детално прегледен и реално практично изводлив.

### **Заклучок**

Самата турбулентност и несигурност кои се јавуваат во бизнис светот, налага потреба за правилна изработка на Бизнис план на флексибилни основи.

Бизнис планот е неопходна алатка за правилно водење на бизнисот на секое претпријатие.

Во него, обврзно се изнесени мисијата, визијата и краткорочните и долгорочните цели на бизнисот, кои треба да бидат водилка во работењето. На почетокот на Бизнис планот се прави извршно резиме, во кое сумарно и накратко се наведуваат сите главни елементи: суштината на бизнис производот, околностите на пазарот на кој ќе конкурира, тимот кој ќе работи, предвидувања за приходите и расходите, фактори и претпоставки кои се смета дека ќе придонесат кон успехот на бизнисот. Овој дел иако краток, е исклучително важен бидејќи дава слика за поентата на постоењето на бизнисот.

Во понатамошниот дел се наведува подетална анализа на карактерот на производот или услугата кои ќе се нудат, но и на пазарот на кој ќе се конкурира.

Особено важен аспект е анализата на конкуренцијата, нејзината поставеност и репутација на пазарот. Се изложуваат предностите на бизнисот во однос на неа, но се посветува внимание и на слабостите, а особено на идеите како тие да се надминат во иднина.

Во состав на Бизнис планот се изготвува и маркетинг планот, како проекција на идеите за промовирање на бизнисот и зголемување на неговата видливост во очите на потрошувачите, како и оперативен план, во кој се опишуваат производствените процеси, просторот во кој ќе се функционира, како и организационата структура на персоналот.

Во Бизнис планот, особено внимание се посветува на финансиска проекција, каде подетално се прикажуваат движечките трендови во однос на трошоците, но и приходите кои се очекува да се остварат со текот на работењето.

Правилно изработениот и реализираниот Бизнис план е фактор на успехот на секое претпријатие.

**Користена литература:**

*Книги:*

- [1] Avlijas, R. 2010. "Preduzetnistvo", Univerzitet Singidunum, Novi Sad;
- [2] Barac, S. 2007. "Bankarsko poslovanje", Praktikum, Univerzitet Singidunum, Beograd;
- [3] Barac, S. Stakic, B. Hadzic, M. Ivanis, M. 2007. "Praktikum za bankarsko poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd;
- [4] Barjaktarovic, L. 2013. "Poslovne finansije", Univerzitet Singidunum, Beograd;
- [5] Grozdanic, R., 2007. "Biznis plan za pocetnike", Tehnicki fakultet Cacku, Cacak;
- [6] Jakic, D. 2009. "Preduzetnistvo", Beogradska poslovna skola, 4 dopunjeno izdanje, Beograd;
- [7] Stavric B, Stamatovic M., 2004. "Menadzment", Univerzitet Singidunum, Beograd;
- [8] Todorovic J. Duricin D, Janosevic S., 2000 "Strategijski Menadzment", 3. Izdanje, Institut za trzisna istrazivanja, Beograd;
- [9] Vasiljev S. 1993. "Polazne konstante strateskog upravljanja", Marketing, Beograd.

*Веб-страницы:*

[www.biznisplan.net](http://www.biznisplan.net)

<http://edukacija.ekof.bg.ac.rs/tema-meseca.php?temaId=8>