



**Investiciono-razvojni fond Crne
Gore**

**SREDNJOROČNI PROGRAM RADA
[2013.-2016. GODINA]**

Sadržaj

1. Uloga IRF-a	4
2. Pregled sadašnje uloge i pozicije IRF-a.....	5
3. Razvoj proizvoda - finansijski proizvodi.....	6
4. Upravljanje portfolijom HOV	8
5. Razvoj ljudskih resursa	10
6. Strategija upravljanja rizicima	10
7. Marketing strategija	11
8. Saradnja sa međunarodnim institucijama	11
9. Društveno odgovorno ponašanje i podrška projektima od značaja za razvoj MSP	12

Uvod

Investiciono-razvojni fond Crne Gore je registrovan i sa radom otpočeo početkom 2010. godine kao pravni sljedbenik Fonda za Razvoj Crne Gore. Djelatnost Fonda definisana je kroz odobravanje kredita i izdavanje garancija, obavljanje poslova vezanih za prodaju kapitala u portfelju Fonda, kao i vršenje ostalih poslova kojima se obezbjeđuje podrška privrednom razvoju.

IRF trenutno obavlja tri glavne aktivnosti:

- Finansijsku podršku (kreditna, garantna podrška, faktoring);
- Upravljanje vlasničkim portfolijom;
- Podrška u rješavanju infrastrukturnih i ekoloških projekata.

IRF svoju misiju ostvaruje podržavanjem biznis inicijative kroz pružanje finansijske i nefinansijske podrške, kao i učešćem u različitim projektima. Ovo će biti ključni fokus rada IRF-a u neposrednoj budućnosti, kao i razvoj asortimana proizvoda i instrumenata u cilju ostvarenja glavnih zadataka.

Shodno tome, IRF će nastaviti sa davanjem direktne podrške privredi Crne Gore, ali će razvijati i modele podrške u saradnji sa drugim finansijskim institucijama, prvenstveno poslovnim bankama.

1. Uloga IRF-a

Obzirom da je privatni sektor-sektor na kojem se temelji privredni razvoj svake tržišno orjentisane ekonomije, to će Investiciono-razvojni fond stimulisati postojeće i novoformirane biznise u različitom organizacionom obliku. Tu se prije svega misli na mala i srednja preduzeća, preduzetnike, poljoprivredne proizvođače i sl. S obzirom na važnost privatnog biznisa, kao ključnog sektora svake ekonomije, najveći obim finansijskih resursa sa kojima raspolaže Investiciono-razvojni fond biće angažovan u ove svrhe, ali se ne isključuje i mogućnost podrške kvalitetnim projektima čiji su nosioci subjekti sa državnim vlasništvom (djelimičnim ili potpunim), ukoliko se procijeni da bi takva podrška doprinijela poboljšanju funkcionisanja kompanije i njenom boljem pozicioniranju na tržištu.

Posmatrajući trenutnu situaciju evidentno je da je IRF je postao osnovni instrument za podršku privrednom razvoju Crne Gore kroz kreditne i garantne šeme, faktoring kao finansijski proizvod, investiciona ulaganja, upravljanje HOV koje se nalaze u vlasništvu IRF-a.

Ističemo da je uloga IRF-a dalja podrška razvoju crnogorske privrede, a naročito ruralnog dijela, u saradnji sa domaćim i međunarodnim finansijskim institucijama i uz podršku Vlade Crne Gore, kroz obezbjeđenje finansijske i druge podrške biznisu, usmjerene ka održivim, orjentisanim biznisima u pojedinim sektorima.

Prethodno definisana uloga IRF-a proizilazi iz sljedećeg:

- IRF ne vidi svoju ulogu i rad nezavisno od ostalih institucija, što sugerise da će svoju ulogu isključivo pronalaziti u saradnji i dopunjavanju rada sa drugim institucijama;
- Saradnja sa međunarodnim institucijama u kontekstu privlačenja sredstava za dalje kreditiranje različitih projekata. Kontakti sa međunarodnim institucijama važni su za dalji razvoj pojedinih proizvoda;
- Vlada će i dalje imati ulogu u poslovanju IRF-a kako u pogledu upravljanja, tako i u pogledu pružanja kontinuirane podrške;
- IRF će programe svoje podrške implementirati u skladu sa Strategijom za razvoj MSP;
- Potrebno je jasno identifikovati one sektore čije poslovanje podržava IRF kako bi se postigao maksimalan uticaj u pogledu ekonomskog razvoja;
- Potrebno je podržati ravnomjerniji regionalni razvoj;
- IRF će nastojati da podrži samo održive projekte kako bi dugoročno obezbijedio održivost i stabilnost. Prethodno pomenuto implicira da će procjena rizika biti značajan segment poslovanja IRF-a.

Predmetna strategija poslovanja IRF-a proizilazi iz sljedećih odrednica:

- Potreba da se jasno definiše uloga IRF-a u crnogorskom finansijskom sistemu i da se razmotri pitanje pravca njegovog budućeg razvoja.

- Potreba da se trenutni nedostaci u okviru finansijskog sektora u Crnoj Gori ublaže i poboljšaju po uzoru na savremene finansijske sisteme.
- Potrebno je definisati jasne ciljeve i prioritete koje Fond treba da usvoji, kako bi adekvatno sprovodio svoje buduće aktivnosti;
- Potrebno je izvršiti unutrašnje strukturne promjene koje bi mogle odgovarati uspješnom izvršenju budućih operacija;
- Oslanjanje na aktuelne strategije donesene na državnom nivou i aktivnosti na njihovoj implementaciji.
- Unapređivanje i razvoj položaja IRF-a na domaćem i međunarodnom tržištu;
- Razvoj asortimana proizvoda i usluga kako bi ostvarili ciljeve i učvrstili svoju ulogu na tržištu;
- Razvoj sektora marketinga i kanala distribucije proizvoda IRF-a;
- Akcenat na kontinuiranom razvoju ljudskog resursa;
- Kontinuirano preispitivanje finansijske strukture i kontrole;
- Usavršavanje operativne kontrole.

U budućem periodu IRF će svoje aktivnosti usmjeriti ka privredi Crne Gore, kroz dugoročnu i kratkoročnu finansijsku podršku start-up i postojećim preduzećima, kao i kroz implementaciju kreditno-garantnih linija prilagođenih potrebama ciljnih grupa. Pored prethodnog, posebna pažnja će se posvetiti sektoru turizma, poljoprivrede, proizvodnim i uslužnim djelatnostima, obnovljivim izvorima energije, izvoznim preduzećima, te specifičnim ciljnim populacijama. Takođe, u okviru svog poslovanja IRF će zadržati funkciju podrške infrastrukturnim i ekološkim projektima, kao i strateškim projektima od društvenog značaja.

2. Pregled sadašnje uloge i pozicije IRF-a

Može se reći da je IRF tokom dosadašnjeg poslovanja zauzeo značajnu poziciju na finansijskom tržištu. U prilog prethodnom najbolje govore sljedeći podaci:

- Implementirana je i razvijena šema kreditiranja posredstvom i uz garancije poslovnih banaka, kao i direktno kreditiranje;
- Implementirana je i usaglašena kreditno garantna šema sa poslovnim bankama;
- Uveden je faktoring kao proizvod na finansijskom tržištu;
- Ostvareni su kontakti sa domaćim i međunarodnim finansijskim institucijama;
- Obezbijeđena je podrška Evropske investicione banke u iznosu od 50 mil €;
- Ostvarena su članstva u međunarodnim organizacijama koja omogućavaju dalji razvoj poslovanja IRF-a na domaćem i međunarodnom nivou;
- Implementirani su savremeni principi i instrumenti poslovanja - softversko rješenje, upravljanje rizicima i sl.

Može se reći da je IRF postao glavni podsticajni instrument privredog razvoja sa državnog nivoa.

Važno je naglasiti da će IRF funkcionisati i svoje poslovanje zasnivati na principima samoodrživosti, u kom smislu će i definisati cjenovnu politiku svojih proizvoda. Samoodrživost IRF je osnovna premisa njegovog daljeg funkcionisanja.

Slobodna novčana sredstva do momenta njihovog korišćenja za realizaciju ciljeva poslovne politike IRF će čuvati u vidu različitih finansijskih instrumenata (depoziti kod poslovnih banaka, komercijalni zapisi, obveznice i drugi manje rizični finansijski instrumenti).

Takođe, važno je istaći da je za realizaciju misije IRF-a obezbijeđen povoljan izvor finansiranja od strane međunarodnih institucija, kao i sredstva od osnivača IRF-a, kroz obezbijeđenje novog kapitala za poslovanje.

3. Razvoj proizvoda - finansijski proizvodi

Finansijske mjere podrške predstavljaju centralnu aktivnost Investiciono-razvojnog fonda. U periodu za koji se pravi predmetni Srednjoročni program rada nastaviće se sa implementacijom postojećih proizvoda i uvođenjem novih instrumenata podrške. U odnosu na prethodni period, pojedini proizvodi će biti fokusirani na specifične ciljne grupe. Generalno, instrumente koji će biti aktuelni u naredne četiri godine možemo podijeliti u:

- Kreditne linije koje će IRF realizovati direktno i posredstvom i uz saradnju sa poslovnim bankama i mikro-finansijskim institucijama;
- Garancije – nastavak implementacije aktuelne kreditno-garantne šeme i njene izmjene u saradnji sa poslovnim bankama;
- Faktoring – dalji razvoj modela domaćeg i međunarodnog faktoringa.

Finansijskom podrškom će se obezbijediti niz instrumenata i modela prilagođenih specifičnim ciljnim grupama.

Kreditne linije će biti ciljno orjentisane i namjenjene ciljnim grupama za koje se procijeni da predstavljaju prioritet sa aspekta obezbjeđenja povoljnih finansijskih sredstava. Obzirom na izraženu inertnost bankarskog sektora do sada, kada je kreditiranje u pitanju, zajedno sa jačanjem administrativnih kapaciteta Investiciono-razvojnog fonda povećavao se i obim direktnih kredita aranžamana. Takođe, kao i do sada, Investiciono-razvojni fond će biti spreman za saradnju sa poslovnim bankama, kako bi zajedno finansirali pojedine kreditne aranžmane i na taj način omogućili pristup povoljnijim kreditnim sredstvima. Jedan od osnovnih zadataka IRF-a u narednom periodu je da se, po ugledu na slične institucije u regionu, pozicionira na finansijskom tržištu Crne Gore, kroz veći obim saradnje sa poslovnim bankama.

Kada su u pitanju aktivnosti u okviru finansijskih mjera IRF-a, poseban naglasak u narednom periodu biće stavljen na izdavanje garancija poslovnim bankama. Cilj i plan IRF-a je omogućavanje pristupa privrednim subjektima različitim modelima garancija. U okviru garantne aktivnosti, proizvod koji je u funkciji – izdavanje garancija za uredan povraćaj kredita trebao bi zauzimati sve veće mjesto u finansijskoj aktivnosti Investiciono-razvojnog fonda. Cilj koji se želi postići sa ovom vrstom proizvoda jeste stimulisanje banaka da

povećaju obim svoje kreditne aktivnosti, kao i omogućavanje preduzećima koja po komercijalnim uslovima ne bi mogla dobiti kreditna sredstva, prije svega zbog nedostatka kolaterala, da dobiju finansijska sredstva. Obzirom da iza svih preuzetih obaveza IRF-a bezuslovno stoji Država Crna Gora (Član 4, stav 2 Zakona o Investiciono – razvojnom fondu), banke anticipiraju ovaj vid garancije kao 100% naplativ instrument koji u sebi ne sadrži rizik naplate, što im omogućava smanjenje rizika plasmana kredita pojedinim klijentima. Takođe, ovaj proizvod će tokom vremena biti ciljno orjentisan tj. fokusiran na specifične ciljne grupe koje nemaju kreditnu podršku kroz sredstva IRF-a

Primjena prethodna dva instrumenta u velikome će zavistiti od raspoloživih finansijskih sredstava. Uvažavajući činjenicu da je IRF obezbijedio 50 mil €, te da je u obavezi da pored pomenutih sredstava plasira dodatnih 50 mil € iz sopstvenog potencijala, to će se u zavisnosti od obima kreditne aktivnosti definisati položaj garancija u finansijskoj ponudi IRF-a.

U cilju uticaja na izraženi problem nelikvidnosti crnogorske ekonomije i nepostojanje ovog proizvoda u pravom obliku, namjera Investiciono-razvojnog fonda je da tokom narednog perioda dalje razvije faktoring kao proizvod i proširi trenutni model na druge opšte poznate modele faktoringa (prije svega međunarodni faktoring – za šta su se stekli uslovi članstvom u Factors Chain International - međunarodno udruženje faktoring kuća). Ovaj proizvod će se ponuditi specifičnim ciljnim grupama biznisa, prije svega proizvođačima, ali se ne isključuje mogućnost podrške i drugim sektorima privrede.

Uvođenje novih proizvoda i dinamiziranje aktivnosti, kada su u pitanju postojeći proizvodi, naročito je važno u godinama krize kada jedan broj banaka ima smanjenu kreditnu aktivnost i kada su kamate na pozajmljena sredstva izuzetno visoke. Iako će Investiciono-razvojni fond obezbijediti lakši pristup sredstvima u cilju revitalizacije privrede, nastaviće se sa mjerama analize svakog pojedinačnog zahtjeva za podrškom. Nastojaće se obezbijediti i što veća saradnja sa poslovnim bankama kako bi se bonitet tražioca finansijske podrške sagledao sa dva aspekta: bankarskog i stručne službe rizika u IRF-u. Takođe, bitno je napomenuti da će se u cilju sprovođenja finansijskih mjera podrške ostvariti saradnja i sa lokalnim upravama i lokalnim biznis centrima, kako bi se našli modaliteti za osnivanje mikro fondova za finansiranje investicionih ideja.

Kroz finansijske mjere podrške pokušaće se favorizovati projekti:

- Koji se realizuju u manje razvijenim opštinama;
- Imaju veći stepen završne obrade proizvoda;
- Koriste resurse raspoložive u Crnoj Gori;
- Koji se realizuju od strane specifičnih ciljnih grupa: mlađa populacije (od 18-25 godina), žene, zanatlije, pripadnici romske populacije i osobe sa invaliditetom.
- Uvode tehničke i ostale inovacije u svom poslovanju;
- Realizuju se u strateški važnim granama crnogorske privrede i sl.
- Zapošljavaju veći broj novih lica;

Obim finansijskih mjera podrške i broj njihovih korisnika biće posljedica više faktora od kojih su najvažniji:

- Iznos sredstava koji će se po godinama opredijeliti u svrhu odobravanja kredita,
- Garantnog potencijala Fonda;
- Količine otkupljenih potraživanja i, uopšte, interesovanja za ovaj vid usluge;

- Uspostavljene saradnje sa poslovnim bankama i lokalnim upravama;
- Broj podnijetih zahtijeva;
- Tehnički i stručni kapaciteti Investiciono-razvojnog fonda;
- Uspostavljene saradnje sa međunarodnim finansijskim institucijama, i dr.

Ističemo da će IRF posvetiti posebnu pažnju pružanju različitih oblika podrške sektorima kojima je najpotrebnija:

- Proizvodnja;
- Turizam i ugostiteljstvo;
- Poljoprivreda i proizvodnja hrane;
- Infrastrukturni razvojni projekti (nosioci MSP, lokalne uprave, javna preduzeća);
- Podrška projektima energetske efikasnosti;

Na osnovu pomenutog, nameće se zaključak da treba razvijati odvojene programe u pogledu dizajniranja proizvoda kako bi se zadovoljile potrebe nabrojanih sektora. Takvi programi treba da budu zasnovani na detaljnijim studijama faktora koji utiču na ove sektore, a posebno na razvoj onih vrsta proizvoda i usluga koji treba da imaju najveći uticaj.

Glavni sektori od interesa za IRF će biti oni sektori privrede sa potencijalom, koji mogu da pokreću privredu naprijed i da stvore uslove za zapošljavanje. Čini se da je veliki broj ovih ključnih sektora ograničen teškoćom u pristupu odgovarajuće forme finansiranja.

U godišnjem planu rada vršice se šira elaboracija mjera finansijske podrške IRF-a.

4. Upravljanje portfolijom HOV

Djelatnost Investiciono– razvojnog fonda Crne Gore A.D. je definisana između ostalog i kroz sprovođenje procesa privatizacije, realizacijom aktivnosti vezanih za prodaju kapitala iz portfelja IRF-a, u skladu sa zakonskom propisima.

Investiciono-razvojni fond Crne Gore A.D. u svom portfelju posjeduje kapital određenog broja društava za koja se očekuje da će u narednom periodu biti privatizovan.

Pitanja vezana za uslove, način i postupak prodaje akcija iz portfelja IRF –a, koje je Fond stekao u skladu sa pozitivnim zakonskim propisima, uređena su:

- Pravilnikom o postupku prodaje akcija i udjela u vlasništvu IRF CG A.D.,
- Odlukama o prodaji akcija u nadležnosti organa Fonda,
- Planom privatizacije za tekuću godinu,
- Uredbom o prodaji akcija i imovine putem javnog tendera,
- Uredbom o podaji imovine putem javne aukcije
- Zakonom o privatizaciji privrede.

Privatizacija društava iz portfelja Fonda odvijaće se u skladu sa godišnjim planovima privatizacije, koje, na predlog Savjeta za privatizaciju i kapitalne projekte, usvaja Vlada Crne

Gore i kojim se naročito definišu osnovni ciljevi privatizacije, metodi i načini, socijalni aspekti privatizacije i dr. Kod najvećeg broja društava iz razloga transparentnosti, otvorenosti i konkurentnosti i ubuduće će biti u primjeni metodi i načini privatizacije kao što su: prodaja akcija i imovine putem javnog tendera, prodaja akcija i imovine putem javne aukcije, kao i prodaja akcija na berzi. U zavisnosti od potreba privatizacije i karaktera konkretnog društva definišaće se i drugi metodi i načini privatizacije poput privatno-javnog partnerstva.

U portfelju Fonda nalazi se određeni broj strateški važnih preduzeća u kojima je sa vlasništvom države, Fonda PIO i Zavoda za zapošljavanje Crne Gore zadržan status većinskog akcionara, te samim tim i mogućnost da se ponudi na prodaju kontrolni paket akcija. Imajući u vidu da kupovinom većinskog kapitala u društvu strateški investitor stiče potpunu kontrolu nad istim, i u narednom periodu težiće se da se kroz tenderski postupak obezbijedi respektabilan investitor. Na taj način ispunili bi se ciljevi privatizacije koji bi se naročito odnosili na zadržavanje djelatnosti, investiciona ulaganja i zapošljavanje u društvu. Navedeni ciljevi pretočeni u ugovorne obaveze kupca državnog kapitala podliježu redovnoj kontroli od strane ovlašćenog kontrolora, na čiji izbor saglasnost daju prodavci, odnosno Savjet za privatizaciju i kapitalne projekte Vlade Crne Gore. Valorizacija tenderskih ugovora znači pozitivne multiplikativne efekte, kako na samo društvo, lokalno stanovništvo, tako i na privredu u cjelini.

Ono što je zajednički imenitelj, kako za tendersku, tako i za berzansku prodaju jeste nedostatak tražnje od domaćih i od inostranih strateških investitora. Na smanjeno interesovanje potencijalnih investitora za učešće u privatizaciji doprinijeli su kako faktori iz okruženja, tako i sveukupno veoma loša situacija u većini preduzeća. Navedeno se ogleda prvenstveno u njihovoj prevelikoj prezaduženosti, višku radne snage, zastarjelim tehnologijama, neriješenim imovinskim problemima, nerazvijenom korporativnom upravljanju, kao i nemogućnošću obezbjeđenja prijeko potrebnog svježeg kapitala.

Ono na čemu se u narednom periodu mora posvetiti posebna pažnja je stvaranje ukupnog pozitivnog ambijenta, kako sa Državnog, lokalnog, tako i sa nivoa samog preduzeća, kako bi se stvorili uslovi za uspješniju privatizaciju preduzeća iz portfelja Fonda.

U portfelju Fonda nalaze se i obveznice lokalnih uprava, obveznice javnog duga i obveznice čiji je emitent država Crna Gora. Fond je u prethodnom periodu (2006.-2010. godina) kupovao obveznice lokalnih uprava, tako da posljednje serije tih obveznica dospijevaju za naplatu tokom 2018. godine. Imajući u vidu težak finansijski položaj pojedinih lokalnih uprava naplata ovih obveznica koje su dospjele na naplatu u prethodnom periodu bila je otežana. IRF je uvažavajući tešku poziciju u kojoj se nalaze lokalne uprave refinansirao većinu obveznica lokalnih uprava kroz odobrenje kredita za otplatu istih uz odgovarajuće instrumente obezbjeđenja. Prilikom naplate obveznica Fond će i u narednom periodu nastojati sporazumno rješavati probleme naplate, a gdje to ne bude dalo rezultate, koristiti i sva raspoloživa zakonska sredstva naplate.

Praćenje realizacije zaključenih Ugovora

Posebna pažnja u narednom periodu biće posvećena zaključenim privatizacionim ugovorima u pogledu praćenja ugovora, ocjene i postupanjima po zahtjevima kupaca, izvještaja revizora-kontrolora, odnosno statusa ugovora i potrebe aneksiranja istih, u skladu sa zahtjevima, odnosno zaključcima Vlade Crne Gore.

Preko Izvještaja kontrolora, prodavci akcija će aktivno pratiti stepen izvršenja ugovornih obaveza od strane kupca, i u skladu sa nalazima iz Izvještaja, preduzimati odgovarajuće aktivnosti.

5. Razvoj ljudskih resursa

U uslovima stalnih promjena u okruženju, pred menadžmentom Fonda se postavlja osnovni zadatak - kako se prilagoditi i pronaći nove poslovne mogućnosti na tržištu. Ovaj zadatak je nemoguće realizovati bez kvalitetnog, sposobnog i informisanog kadra. Pored osnovnih karakteristika koje ljudski resursi moraju posjedovati, oni moraju i kreativno i odgovorno reagovati na promjene u okruženju u smislu primjene novih znanja, metoda rada, obrazovanja i slično.

U planiranju ljudskih resursa u IRF-u, osnovno polazište biće ciljevi i planovi poslovanja, kako bi se obezbjedila potrebna struktura kadrova koja odgovara potrebama institucije. Prilikom planiranja ljudskih resursa uzeće se u obzir sljedeći elementi:

- postojeća struktura kadrova prema kvalitetu i broju,
- potrebe za dodatnim kadrovima zbog povećanja obima posla,
- potrebe za dodatnim kadrovima za koje se zahtjevaju kvalifikacije koje nisu predviđene postojećim aktom o sistematizaciji poslova i radnih zadataka.
- potrebe za dodatnim kadrovima po pojedinim organizacionim cjelinama,
- viškovi kadrova po pojedinim organizacionim cjelinama,

Plan ljudskih resursa će biti formiran tako da menadžmentu IRF-a daje jasnu sliku o tome koje mjere treba preduzeti da za naredni period obezbijedi potreban broj i strukturu kadrova.

Informacioni sistem u IRF-u, tj. baza podataka, sadržaće sve informacije o zaposlenima (fajl sa ličnim podacima, o sadašnjim i prethodnim pozicijama tokom radnog angažovanja, znanje stranih jezika, radno iskustvo, podatke o plati i beneficijama i stimulacijama, podatke o uspješnosti i ostalo).

I u narednom periodu, menadžment IRF-a će posvetiti punu pažnju stručnom usavršavanju zaposlenih, kao i monitoringu njihovog ličnog angažmana i doprinosa u ostvarenju misije i vizije Fonda.

6. Strategija upravljanja rizicima

Preuzimanje rizika sastavni je dio poslovanja IRFa. Stoga, efikasan i fleksibilan sistem upravljanja rizicima predstavlja ključ dugoročnog uspjeha i razvoja, jer samo odgovoran i kontinuiran pristup upravljanju rizicima garantuje stabilnost i dugoročnu održivost sistema.

Prepoznajući ove intencije, Investiciono-razvojni fond Crne Gore AD Podgorica je u svoje poslovanje uveo kulturu upravljanja rizicima, kao način za efikasan rast i razvoj svih aspekata poslovanja u budućnosti.

Adekvatno upravljanje rizicima podrazumijeva uspostavljanje sistema kojim se obezbjeđuje:

- Identifikacija rizika koji proizilaze iz postojećih, kao i rizika koji mogu proizaći iz novih poslovnih proizvoda i usluga;
- Mjerenje rizika kroz uspostavljanje mehanizama i procedura za tačnu i blagovremenu procjenu rizika;
- Praćenje i analiziranje rizika;
- Kontrolisanje rizika, limitiranjem i minimiziranjem rizika.

Cilj upravljanja rizicima nije minimiziranje rizika, već optimizacija odnosa prinosa i rizika, kako bi se na efikasan način ostvarili zacrtani ciljevi Fonda. Težnja IRFa je da u narednom periodu definiše i unapređuje sistem upravljanja rizicima u Fondu na način koji će omogućiti ostvarivanje strateških ciljeva Fonda. S tim u vezi, preuzimanje određenog nivoa rizika neophodno je za uspješno ispunjenje postavljenih ciljeva Fonda. Samo oprezan, konzistentan i efikasan okvir za upravljanje rizicima omogućava održiv razvoj poslovanja Fonda.

Uspostavljanje sveobuhvatnog okvira za upravljanje rizicima, kao i afirmacija kulture upravljanja rizicima u opštoj korporativnoj kulturi Fonda, neophodan je preduslov za dugoročan uspjeh svake strategije razvoja Fonda.

Stoga je svijest o značaju upravljanja rizicima prisutna na svim nivoima organizacione strukture Fonda i na njoj se mora u kontinuitetu raditi.

7. Marketing strategija

Razvoj svakog proizvoda u okviru IRF-a i njegova uspješnost na tržištu zavisice, prije svega, od marketing strategije koja treba da prati poslovanje IRF-a. Primjena savremenih dostignuća marketinga postavlja se kao imperativ pred menadžment IRF-a, naročito imajući u vidu specifične ciljne grupe kojima su namijenjeni proizvodi i aktivnosti IRF-a.

IRF će u okviru svog poslovanja pripremati godišnje planove marketinga za realizaciju pojedinih ciljeva. Godišnji plan marketinga polaziće od trenutne pozicije IRF-a (finansijske pozicije, aktuelnih proizvoda, ciljne grupacije, ciljeva IRF-a, raspoloživih instrumenata i budžeta marketinga) i definisati aktivnosti na implementaciji strategije i taktike marketinga.

Predmetna aktivnost će uzeti u obzir specifičnost položaja IRF-a u sistemu finansijskih institucija. Od uspješnosti marketing aktivnosti u velikome će zavisiti generalni uspjeh IRF-a u realizaciji svoje misije.

8. Saradnja sa međunarodnim institucijama

I pored činjenice da je IRF obezbijedio značajnu finansijsku podršku od Evropske investicione banke, te na taj način formirao finansijski potencijal za kreditnu aktivnost u narednim godinama, u narednom periodu značajan dio aktivnosti Investiciono – razvojnog fonda Crne Gore A.D. biće usmjeren na saradnju sa međunarodnim finansijskim institucijama, kako bi se na duži rok obezbijedili što veći i što povoljniji izvori finansiranja (obzirom da je Zakonom o Investiciono – razvojnom fondu Crne Gore definisano da IRF može koristiti međunarodne fondove, zaduživati se u Crnoj Gori i inostranstvu na tržištu novca i kapitala u svrhu obavljanja djelatnosti u skladu sa zakonom i aktima poslovne politike Fonda).

Imajući u vidu da je Crna Gora postala kandidat za članstvo u Evropskoj uniji, to se u narednom periodu očekuju intenzivnije aktivnosti na saradnji sa međunarodnim finansijskim institucijama.

Ostvarena komunikacija sa EIF (European Investment Fund), Njemačkom razvojnom bankom (KfW), kao i sa USAID-om samo su neki od preduzetih aktivnosti čija će se realizacija nastaviti i u budućnosti.

Učlanjivanjem u AECM, IRF je u poziciji da stiče znanja i razmjenjuje iskustva u implementaciji garantnih šema sa 17 zemalja EU i Turskom, što će posebnu važnost imati u sticanju potrebnih znanja i vještina.

Razvoj faktoringa na međunarodnom nivou nemoguć je bez FCI (Factors Chain International) čiji je IRF postao član u 2011. godini. Predmetno članstvo omogućava dalji razvoj faktoringa u zemlji i na međunarodnom nivou i najvažnije je sa aspekta sticanja novih znanja i vještina za razvoj ovog proizvoda.

Pored prethodnog, od velike važnosti za IRF je i saradnja sa regionalnim institucijama koje imaju sličnu misiju u zemljama u kojima posluju. Tu, prije svega, mislimo na uspostavljenu saradnju sa Hrvatskom bankom za obnovu i razvitak, sa kojom je IRF potpisao Protokol o poslovnoj saradnji, kao i na Makedonsku banku za podršku razvoju i Agenciju za osiguranje i finansiranje izvoza Srbije u kojima su u prethodnom periodu boravili predstavnici IRF-a.

9. Društveno odgovorno ponašanje i podrška projektima od značaja za razvoj MSP

Pozicija i funkcija IRF-a nameće potrebu da institucija zauzme aktivnu ulogu u projektima važnim za razvoj MSP i društva uopšte. Kada govorimo o učešću u predmetnim projektima, tu, prije svega, imamo u vidu finansiranje projekata koji pospješuju razvoj preduzetništva i podržavaju društveno korisne projekte.

Očekuje se da IRF u narednom periodu u saradnji sa drugim institucijama učestvuje u realizaciji i promociji niza projekata od značaja za sektor MSP, kao i da učestvuje u finansiranju društveno korisnih aktivnosti (sponzorisanje sportskih događaja, finansiranje sportskih društava, učešće u finansiranju naučno – stručnih događaja, drugi oblici finansiranja društveno korisnih djelatnosti), shodno svojim finansijskim mogućnostima