Развој на мали и средни претпријатија–
Владин и приватен сектор
Проек

Резултатите погоре покажуваат дека во регионот на Струмица беа издадени поголем број на ваучери. Ова делумно е објаснето преку поголемиот број на невработени лица на кои им е потребна поддршка од ваучер-системот, но исто така можеби е поврзано со поделотворни активности на промовирање во регионот на Струмица. Што се однесува до бројот на вклучени консултанти, 28 од вкупно 111 консултанти во двата региони биле активни во програмата.

Побарувачката за советодавни услуги и во општите и во специјализираните области беше дистрибуирана во следните области:

графикон 1: Општи советодавни услуги кои се нудат во Скопје

графикон 2: Општи советодавни услуги кои се нудат во Струмица

графикон 3: Специјализирани советодавни услуги кои се нудат во Струмица

графикон 4: Специјализирани советодавни услуги кои се нудат во Скопје

Може да се заклучи дека активните компании во Скопје имаат поголема побарувачка за специјализирани услуги, имено во областа на ИТ поддршка и заштита на правата на интелектуална сопственост. Од друга страна, активните компании во регионот на Струмица исто така користеа ваучери за општи услуги, главно во областа на советување за менаџмент и маркетинг. Меѓутоа, се уште е рано да се се донесат општи заклучоци во однос на понасочени интервенции на ваучер системот за советување бидејќи базата на податоци за активните компании се уште е премногу мала.

Треба да се забележи дека горенаведениот буџет не ги рефлектира личните трошоци за ангажираниот персонал на АППРМ, за време на подготовките како и за време на имплементацијата на пилот-фазата. Се претпоставува дека е потребно најмалку едно вработување со полно работно време за да се спроведе мониторинг, обезбедување помош за ОДП, како и за управување со средствата и вршење на уплатите за време на фазата на имплементација на ваучер системот за советување.

ТАБЕЛА 2: ВКУПЕН БУЏЕТ ЗА ПИЛОТ-ФАЗАТА

Категорија	**ЕУР**
Трошоци за пату	

ТАБЕЛА 3: ПРОЦЕНА НА НАОДИТЕ - ПРЕТПРИЈАТИЈА

1.	Производи/Услуги	Услови 60%	Производство 40%	
2.	Употреба на ваучер	Посебен 60%	Општ 40%	
3.	Дали, исто така, би ги користеле услугите без ВСС	Да 70%	Не 20%	Не сум сигурен10%
4.	Дали претходно сте користеле советување/консултации пред ВПС?	Да 60%	Не 40%	
5.	Ако не, зошто?	Не е корисна, не е важна		
6.	Како дознавте за ВПС	Усна информација30%	Од консултант50%	Од јавни огласи20%
7.	Дали сте задоволни од консултантите?	100%		
8.	Како ја оценувате постапката за добивање ваучер?	Јасно структуирана/лесна за следење70%	Долготрајна20%	Немам мислење/ми помогна консултант10%
9.	Како ја оценувате соработката со ОДП?	Одлично 80%	Нема контакт10%	Добро 10%
10.	Исполнување на обврските од страна на АППРМ	Многу сме задоволни100%		

Од горенаведените податоци може да се заклучи дека побарувачката за консултантски услуги била поголема кај претпријатијата што се активни во секторот на услуги во споредна со оние во производствениот сектор. Ова можеби е поврзано со нивната врска со услугите или би можело да биде поврзано со нивните консултанти што биле вклучени при склучувањето на договорите. Кога беа прашани дали, исто така, би ги користеле услугите без ВПС, мнозинството (70%) одговорија потврдно. Во поглед на консултантите, тие, исто така, беа многу конкурентни претпријатија. Ова е критично прашање што треба понатаму да се разгледува. Со тоа се покренува прашањето дали

владините средства и сите претпријатија беа задоволни од раководењето со средствата од страна на АППРМ. Соработката со ОДП, исто така беше проценета како одлична од 80% од испитаниците. Едно од претпријатијата го критикуваше времето и напорите што биле неопходни за добивање на неколку ваучери. Друго претпријатие немало потреба да контактира со ОДП, сите активности биле завршени од страна на консултантот (ова не е во согласност со регулативите!)

2.2.2 Новосоздадени претпријатија

За време на мисијата за процена на консултантите, беа интервјуирани вкупно 19 невработени лица или нововоспоставени претприемачи; 2 во Скопје, 17 во Струмица. Интервјуата делумно беа извршени во групи.

Терминот „невработени лица“ како целна група доведува до недоразбирање во овој контекст. Консултантите добија впечаток дека интервјуираните лица се регистрирани во Бирото за вработување, но не „невработени“ на начин што дефинира дека не работат. Некои од нив работат во претпријатија без договор за вработување. Од тука следува дека „невработен“ е повеќе формален термин, кој остава простор за избор на идните деловни идеи, на пример, во западноевропските земји.

При интервјуирањето на новоформираните претприемачи во врска со работното искуство поврзано со нивната дејност, повеќето од нив изјавија дека последните неколку години работеле во истото деловно поле. Овој позитивен впечаток е поддржан од фактот дека во Струмица, 20 од 24 клиенти ги регистрирале своите дејности, а некои и започнале да работат. Ова води до заклучокот дека ОДП темелно ги анализирале деловните идеи, а со тоа придонеле на ваучерите нови деловни можности.

Во врска со ефикасноста на промоцијата, струмичкиот регион забележа подобри резултати. Овде, испитаниците знаеле за ТВ спотовите и огласите во печатените медиуми. Меѓутоа, не беше секогаш јасна мисијата на спотовите и критериумите за кандидатура. Изненади фактот што еден корисник дознал за ВСС преку интернет страницата на АППРМ.

ТАБЕЛА 4: ПРОЦЕНА НА НАОДИТЕ – НОВОСОЗДАДЕНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

1.	Производи/Услуги	Услуги/Трговија 79%	Производство 21%	
2.	Употреба на ваучер	Посебен 100%	Општ 100% (деловен план, регистрирање)	
3.	Дали, исто така, би ги користеле услугите со ВСС?	Да 0%	Не 100%	
4.	Дали сте користеле обука/советување пред ВСС?	Да 0%	Не 100%	
5.	Ако не, зошто?	Не е достапно, премногу е скапо		
6.	Релевантно работно искуство поврзано со дејноста.	Да 89%	Не 11%	
7.	Како дознавте за ВПС?	Усна информација 63%	Од консултант 21%	Од оглас/интернет страницата на АППРМ 16%
8.	Дали сте задоволни од консултантите?	Одлично 100%		
9.	Како ја оценувате постапката за добивање ваучер?	Јасно структуирана/лесна за следење		
10.	Како ја оценувате соработката со ОДП?	Одлично 100%		

2.2.3 Консултанти

За време на пилот фазата, беа интервјуирани 14 консултанти од Скопје, Струмица, Радовиш и Кавадарци. Некои од интервјуираните консултанти беа сопственици на приватни консултантски фирми, а некои беа независни консултанти. Услугите што ги понудија за време на пилот фазата беа консултирање и советување, обезбедување информации и некои форми на обука за невработените. Повеќето од интервјуираните консултанти беа специјализирани (80%) а само 20% беа општи консултанти. Од списокот од 111

сертифицирани консултанти, 25 беа вклучени во пилот фазата како консултанти со полно работно време. Сите интервјуирани лица беа веќе активни на пазарот пред да бидат вклучени во ваучер програмата. Според ова, може да се претпостави дека изборот на консултанти бил соодветно направен и во овој поглед може да се исклучат случаите на измама и корупција.

Кога беа прашани за причините за вклучување во ваучер програмата, повеќето консултанти изјавија дека тоа биле финансиски причини како главен мотиватор. Како втора причина беше наведена можноста за понуда на други услуги а клиентите што во некои случаи се покажа успешно.

Консултантите беа прашани како контактирале со своите клиенти. Најважен извор на информации била усната информација (60%). Активна самостојна промоција придонесе 20% за договорите со клиентите, а други 20% од договорите беа склучени од страна на АППРМ и ОДП. Првите контакти со клиентите биле лично (80%) и преку телефон (20%). Консултантите добиле одговор од клиентите во врска со консултантската работа (100%), а завршената работа била оценета одлично (100%).

Поддршката и соработката со АППРМ и двете ОДП беше многу високо оценета (одлично 100%) Консултантите, исто така, беа задоволни (100%) со навременото плаќање од страна на АППРМ. Некои консултанти дадоа свои предлози за подобрување на постапката за време на фазата за спроведување. Беше заклучено дека доставата на ваучерите е премногу долготрајна. Посебно, постапката може да се поедностави за оние претпријатија на кои им треба повеќе од еден ваучер за една кунсултантска задача. Степенот на детали во информациите што се бараат, исто така, беше преиспитан во однос на целите.

Консултантите беа покритични кон промотивните активности воопшто и проценатa на примената/регистрацијата за ВСС за консултантите. 60% сметаат дека е добро, 30% средно, а само 10% одлично. Неколку од интервјуираните консултанти презедоа свои промотивни активности, како што се ТВ спотови на локалните телевизии, лични контакти, итн. Според нивното мислење, треба да се подобри следната фаза на промоцијата (да се изготви и достави ЦД за ВСС; презентации; Посебни презентации за различни целни групи – на пр. невработени; каталог; обука за ОДП – постапка, документи, процена на деловната идеја, односи со клиентите).

Консултантите се 100% позитивни во врска со предностите на ВСС за мали и средни претпријатија и претприемачите. ВСС ќе започне нови проекти/новоформирани претпријатија и ќе го промовира консултантството како професија. Сите интервјуирани консултанти ја проценуваат ваучер програмата како важна за развојот на консултантскиот сектор. Сите интервјуирани консултанти изразија желба за учество во фазата на спроведување на ВСС.

2.2.4 Организации за поддршка на деловна активност

За пилот фазата беа вклучени РЦПП од Скопје и Струмица.

РЦПП од Скопје претставува основа за поддршката на малите и средни претпријатија, формално регистриран во 1999 година, основан од Градот Скопје и Здружението на занаетчии – Скопје. Регионалниот центар во Струмица беше формално регистриран во 1998 година и основан од општина Струмица, Герас Цунев – текстилната фабрика и АППРМ (наместо претходната НЕПА). При посетата на двата центри, консултантите имаа впечаток дека двата центра не се многу активни во директните контакти со клиентите и дека просториите не се соодветни за примање надворешни клиенти. Во Скопје ова може да се поврзе со неодамнешното преселување на центарот во други простории и фактот што се уште траат активностите за реновирање на истиот.

Во рамки на двата центра, единствено едно лице е обучено и одговорно за спроведување на ВПС. Ваквите ограничени капацитети веќе имаа негативен ефект врз ОДП Скопје, бидејќи одговорното лице за програмата го напушти центарот за работа во друг проект. Двете ОДП се потпираат на финансиските средства од Владата и меѓународните донатори. Нивните општи услуги беа консултации/советување (80%), обука (10%) и информации (10%) Ваучер програмата за двата центра беше важен извор на финансиски средства. IT инфраструктурата во двата центри е застарена.

Кога клиентите беа прашани како контактирале со ОДП во рамки на ваучер програмата, тие одговорија дека повеќето контакти биле лични (60%) во споредба со контактите по телефон (40%). Проценатa на кандидатот за потенцијален ваучер беше извршена преку лично интервју во ОДП и преглед на финансиските податоци. Бројот на пријавени и интервјуирани клиенти беше поголем од бројот на корисници на ваучер. Помал број (точни бројки не можеа да се обезбедат) пријави беа одбиени поради неубедливата деловна идеја или недостатокот на финансиски податоци. Другите потенцијални клиенти – невработени лица, најмногу во Радовиш и Струмица не го употребија ваучерот поради високите цени за регистрирање на дејноста.

Консултантите беа избрани преку лична препорака (80%), избор од официјалниот список (10%) и по избор на клиентите (10%). Продолжувањето на советодавните услуги беше процена на документите – најмногу консултантските извештаи (80%) и дискусијата со клиентите (20%). Беше заклучено дека постапката за плаќање е соодветна (100%).

И двете ОДП ги проценија подготовките за пилот фазата како добри, а нивниот капацитет (човечки ресурси за спроведување на ВСС како доволен. Исто така, беше споменато дека финансиската корист за извршување на програмата не ги покриваше човековите ресурси во сите случаи. Меѓутоа, имаа непредвидени трошоци (материјали, финансиски средства) кои произлегоа од ваучер системот. Вишокот време поминато на ваучер програмата беше главно поврзано со обезбедувањето информации за клиентите што се уште не се сигурни во предностите на програмата.

Навремената исплата за извршените услуги од двете ОДП се процени како одлично (100%). Меѓутоа, ОДП Скопје напомена дека не биле секогаш информирани за времето кога треба да се фактурира 10% субвенција на АППРМ. Воопшто, беше заклучено дека поддршката и соработката со АППРМ беше одлична во двата центра. Ова се однесува за постапката воопшто и за подготовката на прирачници и документи. Според искуството на ОДП, документите се добро подготвени, јасно структуирани и готови за спроведување. Нема потреба од понатамошно усогласување. ОДП беа вклучени во процесот за следење на спроведувањето на пилот фазата и немаше потенцијални несогласувања. ОДП ја проценија вредноста на ваучерите според потребите на претпријатијата/претприемачите како добра (80%) и одлична (20%).

Списокот на консултанти целосно ги задоволува очекувањата на ОДП. Проценатa на квалитетот на консултантската работа е следната: Професионалност/искуство – одлично 100%; цена – одлично 50% и добро 50%; времетраење – одлично 100%; соработка – одлично 100%; методологија – одлично 100%; според барањата на клиентот – одлично 100%; квалитет на изготвените документи – одлично 100%. Клиентите најверојатно (100%) ќе имаат корист од консултациите од аспект на економски/финансиски резултати.

Промотивните активности беа проценети како добри (80%) и добри (20%). Двете ОДП беа вклучени во промотивните активности за пилот фазата, меѓутоа ОДП од Струмица беа повеќе вклучени во промоцијата. Предлозите за подобрување на промоцијата беа во врска со различни целни групи (невработени лица, претпријатија, региони).

Сите интервјуирани ОДП изразија желба за учество во фазата на спроведување на ВСС. Интересот за учеството главно е заради финансиите и од потенцијалната можност за здобивање нови клиенти за нивните сопствени консултантски услуги.

Следните предлози се во насока на подобрување на ВСС во фазата на спроведување: поврзување на ваучер програмата со различни форми на финансирање за поддршка на новосоздадените претпријатија (кредитни линии, ниски каматни стапки, субвенции за оперативниот капитал, итн.).

2.3 Идно планирање и финансирање

Планираниот буџет за имплементација на ваучер шемата на територијата на целата земја во 2006 година изнесува 48.988 евра (односно, 3.000.000 МКД) наменети за негово спроведување низ целата земја (Службен весник Бр. 23 /24.II.2006). Планираните активности се следниве:

- Организација на четири еднодневни семинари за презентација на ВКС на малите и средни претпријатија и партнерските институции;
- Поддршка на 150 клиенти;
- Одржување на веб страници за советниците.

Целите кои треба да бидат постигнати се:

- Поддршка на подобрувањето на конкурентноста на постоечките мали и средни претпријатија;
- Понатамошно спроведување на ваучер системот како инструмент на МСП секторот;
- Подобар пристап и квалитет на советодавните услуги.

За фазата на имплементација треба да бидат реализирани некои дополнителни активности, како на пример: презентации, обука за кадарот во организациите за бизнис поддршка, промотивните активности и трошоци поврзани со информатичката поддршка. Табелата број 5 дава приказ на најважните активности и трошоци кои треба да се реализираат во фазата на имплементација. Планираниот износ од 48.988 евра за ваучер шемата за 2006 година нема да биде доволен за покривање на целата земја како што е споменато во Службениот весник. Врз основа на претпоставката дека овој ограничен буџет е доволен да покрие само три региони, советниците сметаат дека од фазата на имплементација ќе произлезат и следниве административни трошоци:

> Очигледно е дека вкупниот буџет од 48.988 евра е недоволен да се реализираат погоре споменатите цели. За консултантите останува нејасно дали би можеле да се обезбедат дополнителни средства за да се финансираат одобрените ваучери или и ова треба исто така да биде покриено со споменатиот износ. Во буџетот постојат одредени ставки кои може да бидат намалени, особено во однос на информатичката поддршка или обуката, каде одредени делови може да се покријат преку ЕУ МСП проектот кој во моментот се реализира. Сепак, треба да се појасни дека за непречено спроведување на програмата и понатамошно следење и оценка, горенаведениот буџет е навистина скромно решение. Препорачливо е да се побараат други исплатливи решенија, особено во делот од имплементацијата кој се однесува на информатичката технологија.

ТАБЕЛА 5: ИДНИ ПЛАНОВИ И БУЏЕТ 2006 (ВО ЕВРА)

	Трошоци за фазата на имплементација (не вклучувајќи ги субвенциите на ваучери)	
1.	Обука за BSO кадарот 12 лица за 5 дена (50 ЕВРА за лице по ден)	3.000
	Меѓународен обучувач за дијагностика на претпријатија и односи со клиентите)	3.500
2.	Промоција Оглас за консултанти	
	CD (1.500 евра), брошура (1.000 евра, Веб страница (1.000 евра)	1.400
	Локални презентации (3 x 900 евра)	3.500
		2.700
3.	Адинистративни услуги на BSO (вклучувајќи 10% исплата за поттикнување) за 3 BSOs	8.000
4.	Поддршка во однос на информатичка технологија Интернет линија (годишни трошоци)	13.000
		4.000
	- SQL Сервер Подобрување на перформансите на постоечкиот	1.500
	сервер Персонални компјутери и печатари за 3 BSO	3.600
	Вкупно	***44.200***

3. ЗАКЛУЧОЦИ

По оценката на пилот фазата на програмата консултантите дојдоа до заклучок дека програмата воглавно беше добро управувана. Ова се однесува и на АППРМ како агенција задолжена за спроведување како и на нејзините регионални канцеларии (ОДП) во Скопје и Струмица. Оваа оценка беше исто така потврдена и од страна на интервјуираните носители на ваучери. Оттука, ова претставува добра појдовна точка за понатамошната имплементација како и за обезбедувањето дополнителни финансиски средства. Понатаму, консултантите дојдоа до заклучок дека идеите за деловни активности на новите претприемачи, како и оние на постоечките претпријатија, беа темелно разгледани од страна на ОДП.

Показателите како што се влијанието, досегот, ефективноста, ефикасноста и одржливоста не можат да се измерат и определат за време на краткиот период на пилот имплементација од ноември 2005 до јануари 2006 година. Сепак, од разгледуваните резултати може да се извлечат одредени првични согледувања.

3.1 Релевантност и ефекти на ваучер програмата досега

Релевантноста на програмата мора да се измери според целите на истата:

- Поголем број на потенцијални претприемачи кои започнуваат сопствен бизнис (регистрација, започнување со деловните активности)
- Отворање на нови работни места
- Поголем број на нови претпријатија кои се способни да ги преживеат првите критични години од своето постоење
- Поголем број на претпријатија кои имаат способност да постигнат повисоки развојни стапки и
- Охрабрување на локалниот консултантски пазар.

По три месеци имплементација може да се заклучи дека пазарната побарувачка за ваучери е значително голема и има тенденција на зголемување со претстојната имплементација. Ова покажува дека ваквата интервенција на микро ниво е во согласност со потребите на претпријатијата и на новите претприемачки проекти. Сепак, имајќи го предвид ограниченият владин буџет предвиден за фазата на имплементација (види 2.3) останува несигурно дали некоја од погоре зацртаните цели („поголем број“) воопшто ќе биде исполнета. Мерењето на ефектите од програмата ќе има смисла единствено доколку досегот на истите може да биде значително зголемен во блиска иднина.

Ефектите на ВСС ќе вклучат голем број на новоформирани претпријатија, зголемување на враќањето на инвестициите на постоечките и новите претпријатија, зголемување на продажбата, директни приватни инвестиции, воведување на голем број нови производи / процеси, зголемување на општата

продуктивност на поддржаните претпријатија по две години, нови можности за самовработување (за невработени лица), стапка на преживување на постоечките и новоформираните претпријатија, нивната одржливост, новоотворените работни места во постоечките претпријатија, нивната додадена вредност и ефектите врз развојот на пазарот.

До денес, водливите ефекти од горенаведеното се прилично ограничени. Опсегот на програмата беше ограничен на два региона со 56 поддржани клиенти (27 активни претпријатија, 29 невработени лица). Може да се претпостави дека погоре споменатите економски ефекти на микро и макро ниво може да се измерат единствено по период од 12-18 месеци. Што се однесува до пилот фазата (ноември 2005 - јануари 2006), се чини дека е релевантен само ограничен број на показатели на успешност. Ова се однесува на регистрацијата на 24 нови претпријатија. Само едно претпријатие отвори 4 дополнителни работни места. Останатите започнаа со самовработување, посочувајќи дека во зависност од успешноста на пазарот ќе отворат и нови работни места во блиска иднина. Сепак, се чини дека само неколку од новоформираните претпријатија може да создадат значителни можности за вработување поради фактот што истите се воглавно активни во услужниот или трговскиот сектор.

Нововработените лица како резултат од програмата за ваучер систем се официјално регистрирани во Агенцијата за вработување. Освен тоа што се самовработени, тие исто така придонесуваат кон националната економија преку плаќање на даноци како и преку учество во националната социјална и пензиска шема. Истите претходно беа вработени во неофицијалниот сектор на економијата, а некои од нив беа корисници на програмите за поддршка на Агенцијата за вработување. Придобивките на макро ниво за владата се намалениот број на невработени лица, намалување на поддршката која ја нуди Агенцијата за вработување, и можностите за прибирање даноци.

3.2 Промотивни активности

Во споредба со релативно високиот буџет потрошен за промотивни активности, резултатите („како дознавте за програмата“) без прилично ограничени. Како што беше претходно споменато, промоцијата беше подобро оценета во Струмица отколку во Скопје. Сепак, и во овој регион промоцијата пред се се одвиваше усно и по пат на лични контакти. Понатаму, основачите на нови претпријатија особено истакнаа дека општата цел на програмата не била доволно јасно пренесена од страна на медиумите. Истите морале да побараат дополнителни објаснувања од ОДП во врска со подобните целни групи за програмата и постапката за аплицирање за ваучер. Оттука, заклучоците се од двојна природа: од една страна, изборот на медиумите очигледно не беше ориентиран кон целните групи. Од друга страна, не треба да се заборави дека постоечките претпријатија и новите претприемачи се две сосема различни целни групи за кои е потребен различен пристап и образложување.

3.3 Програмирање

Кога станува збор за програмирањето, поголемиот број од корисниците изразија задоволство од организацијата и начинот на работа со документите. Сепак, консултантите би сакале да дадат одредени коментари во врска со **изборот на консултанти.** Системот на јавен повик за регистрација на консултанти во рамките на ваучер програмата бара доста напори како во однос на време, така и во однос на финансии. Имајќи го предвид фактот дека само 25 од 111 регистрирани консултанти беа ангажирани во рамките на ваучер програмата, треба да се постави прашањето дали ваквите напори се навистина потребни. На пример, сличната EBRD-BAS програма работи според принципот на таканаречениот „слободен избор на консултанти". Само во случај еден консултант да биде избран, ќе бидат разгледани неговите препораки и документи. Со текот на времето, ОДП ќе ги препознаат квалификуваните консултанти и ќе бидат во можност да им дадат препораки на оние претпријатија кои имаат дилеми околу изборот на нивниот консултант.

Втората забелешка се однесува на **цената на генералисти и специјалисти.** Интервјуираните консултанти беа воглавно задоволни од исплатениот надомес по час. Сепак, во иднина цените на консултантскиот пазар треба да се следат подетално. Треба да се земе предвид и фактот дека цените на пазарот не се строго определени и може да варираат значително во зависност од искуството и побарувачката од специфични услуги од индивидуален консултант или консултантска куќа. Понатаму, треба да се преиспита дали **горната граница од 100 часа месечно** за консултантите вистински ги одразува условите на пазарот. Од гледна точка на АППРМ разбирливо е дека еден индивидуален консултант со други обврски е ограничен со време при спроведувањето на одредена консултантска задача. Од друга страна, консултантите треба да имаат сопствена одговорност и да го следат својот професионален кодекс на однесување. На пазарот дефинитивно постојат и консултанти кои би можеле многу лесно да работат и по 200 часа месечно доколку немаат други обврски.

Општо земено, претпријатието може да направи **сопствен исбор на консултанти.** Ова е во согласност со принципите за развој на пазарот на деловните услуги. Сепак, во неколку случаи се покажа дека консултанти воспоставија контакт со постоечките и новоформираните претпријатија за да ја користат Ваучер консултантската програма. Оттука, се поставува прашањето дали потребата од консултантски услуги доаѓа од самото постоечко или новоформирано претпријатие, или е само еден вид „продажба" од страна на консултант кој остварува брз профит. Следствено на тоа, Организациите за бизнис поддршка треба да ги охрабрат претпријатијата да побараат понуда и од други консултанти, и да проверат какви се потребите и пристапот во такви случаи. Во одредени сродни случаи се покажа дека тесната врска помеѓу консултантот и претпријатието остава простор за измама и корупција. Проекти за отворање нови претпријатија со 100% субвенција треба уште повнимателно да бидат разгледувани имајќи го предвид погоре кажаното.

Вклучувањето на „невработените лица" како новоформирани претпријатија во програма наменета главно за малите и средни претпријатија

беше исто така предмет на дискусија меѓу сите учесници за време на мисијата за евалуација. Иако општата задача на АППРМ се концентрира на унапредување на МСП и „стимулирање на основање одржливи претпријатија“, поддршката на „индивидуалните претприемачи“ е исто така јасно наведена во профилот на организацијата. Сепак, треба да постои рамнотежа помеѓу двете целни групи поради тоа што ниските стапки на преживување на новоформираните претпријатија во многу европски земји предизвикаа сомнеж околу ефективноста на програмите за унапредување на претприемништвото. Во овој контекст, би требало исто так да се преиспита дали стандардната „подготовка на бизнис план“ е реално според потребите на претприемачот или се потребни способности како книговодство или подетално истражување на пазарот. Консултантите препорачуваат поврзување на ВКП со други програми за обука од поопшта природа, финансирани од други министерства или донатори (види поглавје 3.3 - Препораки).

За активните претпријатија би било пожелно и одобрување на ваучери за групна обука. Од страна на претпријатијата беше споменато дека, на пример, обуките за еко-етикетирање или ISO стандарди може многу лесно да вклучат неколку претпријатија истовремено, при што ќе се добие уште една придобивка од поврзување на претпријатијата - учесници.

Што се однесува до **следењето и оценката** на програмата, погоре беше споменато дека АППРМ и Министерството за економија заеднички направија кратка ревизија на програмата во јануари 2006 година. Во рамките на АППРМ се собрани главните податоци: број на ваучери, консултанти и области на консултирање. Сепак, во рамките на програмската документција не постојат јасни показатели за тоа како истата ќе биде оценувана во однос на зацртаните програмски цели. Постои потреба од јасни квантитативни и квалитативни показатели кои ќе бидат следени од надворешно тело поради тоа што АППРМ е исто така вклучена во спроведувањето на програмата, при што произлегува дека има одредени интереси. Планирано е финансирање на друга мисија за следење од страна на проектот на ЕУ, но ова не е долгорочно решение кое го надминува времетраењето на проектот (мај 2007 година).

3.4 Ефикасност

Ефикасноста на ВКП ќе се оценува во однос на исплатливоста, оперативната ефикасност и ефикасноста на синергијата.

Во пилот фазата АППРМ потроши 19.504 евра за исплата на ваучери во вредност од 25.901евра. Од ова произлегува сооднос од 43% кој е значително повисок од оној на слични програми кои неодамна беа оценети од страна на Светската банка. Границата на тие програми беше под 30%. Треба да се земе предвид фактот дека трошоците за подготовка не беа вклучени во општите административни трошоци. Сепак, во македонскиот случај овие трошоци повторно ќе се појават поради тоа што ќе бидат одбрани и други ОДП и ќе треба да бидат соодветно обучени. Исто така, не е предвидено намалување на трошоците за промоција. Консултантите советуваат повторно детално да се проверат идните финансиски средства и буџетот пред да се премине кон

планирање на фазата на имплементација. Овде треба да се спомене и дека АППРМ очигледно не работи според пристап на централизирање на трошоците за своите индивидуални програми. Ова е од огромна важност за мерење на ефикасноста и точните трошоци на програмата.

Оперативната ефикасност на ВСС беше добра. Не дојде до појава на одложување, иако проектот покриваше два оддалечени региони како што се Скопје и Струмица. Забелешките на учесниците во однос на ефикасноста на персоналот и организацијата беа општо земено позитивни и ветувачки.

Ефикасноста на синергијата со други програми досега беше слаба. Дали АППРМ направила напори за соработка со, да речеме, Агенцијата за вработување, не може да се процени од надворешна гледна точка. Имајќи го предвид фактот дека оваа институција располага со доста финансиски средства, дефинитивно треба да се засилат напорите во правец на заедничко финансирање. Зборувајќи во потесни рамки, ВСС дава услуги на реалната целна група (невработени лица) во Агенцијата за вработување.

4. ПРЕПОРАКИ

Врз основа на горенаведените резултати и заклучоци, се препорачува имплементацијата на ваучер системот за советување да продолжи. Меѓутоа, има некои ограничувања, кои треба да бидат споменати овде.

Што се однесува до планираниот иден буџет (48.988 EUR), строго се препорачува **фазата на имплементација да се ограничи на 3 организации за поддршка на деловната активност / региони** наместо во предвидените 6. Ова ќе значи заштеда во смисла на административни трошоци а исто така со тоа ќе се зачува добрата репутација на програмата. Ако се рашири на премногу региони, нема да има доволна количина и позитивните ефекти на програмата - имено, да се промовира владината иницијатива во врска со малите и средни претпријатија МСП, ќе бидат загрозени.

Што се однесува до обука на идниот персонал вклучен во Организациите за поддршка на деловната активност, се препорачува да има повеќе од едно лице по центар. Ова ќе овозможи градење на капацитети и одржлива имплементација, исто така, и за време на отсуството на некој од вработените. Обуката не треба да се ограничи само на постапките, туку треба да вклучува и дијагностицирање за претпријатија и односи со клиентите. Ангажманот на искусен меѓународен тренер може да се финансира од тековен проект на Европската унија за мали и средни претпријатија, во рамките на Агенцијата за поддршка на претприемништвото на Република Македонија.

Предвидените трошоци за надградба на IT хардверскиот дел, треба уште еднаш да се проучи во однос на поефикасни решенија за да се воспостави мрежа помеѓу АППРМ и Организациите за поддршка на деловната активност. (треба да се дискутира дали синхронизирана DSL линија е доволна) Консултантите го погледнаа програмскиот дел за да ја поврзат АППРМ со Организациите за поддршка на деловната активност. Изгледа дека софтверот е напреден и одговорниот управник за информатичка технологија во рамките на АППРМ предложи да се ангажира локален експерт за програмирање за да се завршат задачите. Ова беше предложено на водачот на тимот на проектот на Европската унија за мали и средни претпријатија, ЕУ-МСП.

Имаше прашања за тоа дали вклучувањето на новоформираните претпријатија или „невработените лица“ е навистина во согласност со мандатот на Агенцијата. Како што и погоре беше елаборирано, оваа **целна група** е спомената во мисијата на АППРМ. Поради ограничените финансиски средства, можеби ќе биде добро во иднина акцентот да биде ставен само на една целна група, најпрепорачливо е тоа да бидат веќе постоечки претпријатија. Ова ќе ја олесни постапката и ќе ги намали административните трошоци за проектите, бидејќи проектите се значително поголеми. АППРМ за возврат може да ги понуди своите услуги на Агенцијата за вработување, во однос на издавањето ваучери за советување на невработени лица. Во секој случај, се препорачува концентрирање на строга постапка на селекција за да има само многу мал број на претпријатија кои не се успешни по регистрацијата. Беше дискутирано Агенцијата за вработување да понуди поопшта обука за претприемништво, така

што одговорните за обука би можеле да препорачаат соодветни корисници на ваучер-програмата за советување.

Ако АППРМ одлучи да продолжи со двете целни групи, фиксен процент за секој регион може да помогне во балансирањето на поддршката. Еден од критериумите за селекција на „невработени лица“ може да биде влијанието на проектот во креирање на работни места. Во секој случај, АППРМ треба да се воздржи од вклучување на дополнителна целна група – земјоделскиот сектор-како што беше предложено од страна на многу од лицата кои беа интервјуирани. Овој сектор дефинитивно не е вклучен во нивните целни групи.

Поддршката на фазата за имплементација треба повторно да се разгледа. Врз основа на резултатите на претпријатијата и новоформираните претпријатија, средствата за поддршка не ги дадоа саканите ефекти. Во иднина, треба да има различен однос спрема целните групи. На новоформираните претпријатија ќе им треба поддршка и објаснување на придобивките за нив додека пак постоечките претприемници се повеќе заинтересирани за постапката на добивање ваучер. Овде, предлогот е да се комбинираат ефтини средства за промоција, како на пример брошури, заедно со лична промоција на вклучените страни (Агенцијата за поддршка на претприемништво на Република Македонија, Организациите за поддршка на деловната активност, Агенцијата за вработување) бидејќи е докажано дека гласините и кажаниот збор се најефективен канал за комуникација.

На ваучер-системот за советување му недостасува **сеопфатен пристап за мониторинг и евалуација.** Ни АППРМ ниту пак надворешните органи немаат јасна претстава за тоа како да се оцени целосниот успех на програмата. Следењето (мониторинг) е важно не само во спречувањето на злоупотреба на финансии, туку и како можност да се соберат информации на пазарот на службите за развој на деловната активност. Функцијата на мониторинг бара воспоставување на Систем за управување со информации, за изградба на сеопфатна база на податоци за функционирањето на ваучер-системот за советување. Од АППРМ се очекува да развие Систем за управување со информации и на Организациите за поддршка на деловната активност да им ги обезбеди потребните инструменти за собирање и обработка на податоци. Ова ќе ја осигура споредливоста на инструментите на различни локации.

Предвидено е да има среднорочна евалуација на програмата по 9 месеци или подоцна финансирана од проектот, но ова не го ослободува персоналот на АППРМ од обврската како владина организација да спроведе сопствени проценка. Мора да се постават јасни индикатори наспроти целите на програмата, како на пример, индикатори за пазарот, понудата и побарувачката.
Предвидено е да се ангажира меѓународен експерт за мониторинг и евалуација кој заедно со АППРМ ќе развие адекватни индикатори за идниот ваучер-систем за советување.
Во следниве табели се прикажани некои примери за можни индикатори и за методот на собирање податоци.

Општите индикатори за развој на пазарот мерат до кое ниво ваучер-системот за советување постигнал размери:

ТАБЕЛА 6: ИНДИКАТОРИ ЗА РАЗВОЈ НА ПАЗАРОТ ЗА СОВЕТУВАЊЕ ДО КОЕ НИВО ВАУЧЕР-СИСТЕМОТ ЗА СОВЕТУВАЊЕ ПОСТИГНАЛ РАЗМЕРИ?

Индикатор	***Метод на собирање на податоци / пресметка***
Број на консултанти на пазарот	Пазарна дијагностика или секундарни домашни извори
Просечна цена на еден час обука	Интервју со консултантите, пазарна анкета
Повторни корисници на ваучер	Програмски податоци
Процент на целно население кое користи ваучери	Основни податоци за пазарот за да се одреди целната група; подоцна, користени програмски податоци
Апсолутен број на искористени ваучери	Програмски податоци
Реално наспроти предвидено користење на ваучери	Програмски податоци – цели за користење пропорционално поделени за целата должина на програмата; број на ваучери искористени во одреден период поделен со бројот на ваучери предвиден за користење во тој период
Промена во цените на консултантите со текот на времето	Информации собрани од провајдери секогаш кога тие поднесуваат проект за разгледување и одобрување.
Број на проекти за советување / курсеви за обука	Интервју со провајдерите
Вкупен трошок на програмата за секој откупен ваучер	Програмски податоци; (Вкупен трошок на програмата поделен со бројот на откупени ваучери; алтернативно, грубата проценка служи да се одреди вкупниот трошок на програмата поделен со објективниот број на ваучери кои треба да се дистрибуираат

ТАБЕЛА 7: ИНДИКАТОРИ ЗА ПОНУДА: КОЛКУ ПОНУДУВАЧИТЕ ЗАВИСАТ ОД СУБВЕНЦИИТЕ И КОИ СЕ ИЗГЛЕДИТЕ ЗА ОДРЖЛИВОСТ?

Индикатор	*Метод на собирање на податоци / пресметка*
Процент на регистрирани консултанти кои се активни	Број на активни консултанти поделен со бројот на регистрирани провајдери
Зависност на производите од ваучери	Приходи од ваучери поделени според приходи добиени од производи кои се квалификуваат за ваучери
Зависност на советувањето од ваучери	Приходи од ваучери поделени според приходи добиени од советување
Зависност на институциите од ваучери	Приходи од ваучери поделени според вкупни приходи на институциите, добиени од сите дејности
Процент на консултанти на кои информациите од имплементирањето на АППРМ и ОДП им биле корисни	Интервјуа при регистрација
Процент на консултанти кои учествувале во следните обуки со цел да си го подобрат знаењето	Интервјуа со консултанти / администратори на програма

ТАБЕЛА 8: ИНДИКАТОРИ НА ПОБАРУВАЧКА: КАКВО ВЛИЈАНИЕ ИМАЛА ПРОГРАМАТА ВРЗ СТИМУЛАЦИЈАТА НА ПОБАРУВАЧКАТА ЗА СОВЕТУВАЊЕ?

Индикатор	*Метод на собирање на податоци / пресметка*
Број на искористени ваучери	Програмски податоци
Повторна употреба	Програмски податоци
Број на клиенти кои за првпат користат советување преку ваучери	Програмски податоци
Просечен износ на заедничко плаќање (партиципација)	Евиденција на консултантите
Процент на клиенти на кои информациите од агенцијата за имплементирање и ОДП им биле корисни	Ревизии, прашалници кои се пополнуваат при регистрација
Процент на корисници кои го оцениле квалитетот на советувањето како задоволителен или подобро	Ревизија, прашалници кои се пополнети при предавање на ваучерите

АНЕКС 1: ПРОЦЕС НА СУБВЕНЦИОНИРАЊЕ СО ВСС

АНЕКС 2: ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА НА ВСС

АНЕКС 3 СПИСОК НА ЛИЦА КОИ ГИ ЗАПОЗНАВМЕ

Регионален центар за поддршка на претпријатија Скопје (08/03/2006)

- Светлана Киревска, Директор
- Катерина Спасовска, Консултант-организатор на ваучер системот за советување

Регионален центар за поддршка на претпријатија Струмица (15/03/2006)

- Илија Гаштарски, Директор
- Марија Ташева, Консултант-организатор на ваучер системот за советување
- Марија Боневска, Консултант

Консултанти

Скопје

- Мартин Гавриловски, адвокат, право на интелектуална сопственост (09/03/2006);
- Ристо Иванов, Маркетинг, менаџмент (09/03/2006);
- Марија Ракојчевска - земјоделски новоформирани претпријатија, деловен план (09/03/2006);
- Соња Черепналковска Маркетинг, менаџмент, општо (09/03/2006);
- Љубомир Трајковски - МІТ (10/03/2006);
- Соња Наковска – архитектурни услуги (13/03/2006);
- Ана Арсовска - Маркетинг, менаџмент, општо (13/03/2006);

Струмица

- Никола Трендов, инкубатор Струмица, менаџмент, деловен план, општо (15/03/2006);
- Мери Енимитова, инкубатор Струмица, менаџмент, деловен план, општо (15/03/2006);
- Ванчо Попов, Менаџмент, деловен план, туризам, (15/03/2006), консултант од Кавадарци
- Ѓоше Преметаров, МИТ, изработка на интернет страници (15/03/2006);
- Весна Андонова, Деловен план, општо, (15/03/2006);

Радовиш

- Јанка Димитрова, Менаџмент, деловен план, општо (16/03/2006);
- Стојна Здравева, Деловен план, општо, (16/03/2006);

Претпријатија

Скопје

- CS Global
- Велидент Трејд
- Доминус ДООЕЛ
- Анив ДООЕЛ
- ИНЕТ
- ФИНИ Електроника ДОО

Регион Струмица

- ДТУ Нипром
- ТД Василев Комерц ДООЕЛ
- Делифо
- Фертекс

Новоформирани претпријатија

Скопје

- Тони Цветковски
- Рамадан Сали

Регион Струмица

- Чукарски Александар „ВЕМКА“ (трговија)
- Атанасовска Данче „ДИМИТРИ“ (трговија);
- Светановска Катерина „КАСТЕЛА“ (Шиење, поправка на машини за шиење)
- Гошевска Васка „ВАСИЛИЈА“ (такси)
- Иванов Ице „ИНКАНТЕСИМО“ (пицерија)
- Бансколиев Орце „БОНСОНИ“ (земјоделско производство со стаклена градина)
- Ефтимов Ванчо „ВРТЕСКА“ (трговија)
- Александар Алексиев „Мерицејн“ (пицерија)
- Ева Лукарева „Вита Ева“ (козметика)
- Нојко Јованов „Венда“ (трговија)
- Стојан Малинов „Млекар – Милк мен“ (производство на млеко и млечни производи)
- Илија Чифлиганец „Бигнет“ (IT)
- Наце Атанасов „Елит Н“ (трговија)

Програма за поддршка на деловна активност BAS Скопје

- Маја Антевска, раководител на програмата