



**АГЕНЦИЈА ЗА ПОДДРШКА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

**МИНИСТЕРСТВО ЗА ЕКОНОМИЈА**

**АГЕНЦИЈА ЗА ПОДДРШКА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО НА РЕПУБЛИКА  
МАКЕДОНИЈА**

**П Р О Г Р А М А**

**ЗА ВАУЧЕРСКО СОВЕТУВАЊЕ НА МАЛОТО СТОПАНСТВО И  
ПОМОШ ПРИ САМОВРАБОТУВАЊЕТО**

**ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

**ИЗВЕШТАЈ ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ВАУЧЕРСКИОТ  
СИСТЕМ НА СОВЕТУВАЊЕ ЗА**

**2011 - 2012 година**

Подготвил: Маријан Стојчев

Скопје, февруари 2013 година

## СОДРЖИНА

<b>КРАТОК ПРЕГЛЕД</b> .....	<b>4</b>
<b>1. ОПШТО ЗА ВАУЧЕРСКОТО СОВЕТУВАЊЕ</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1 ОСНОВИ И ПРЕТПОСТАВКИ ЗА РЕАЛИЗИРАЊЕ НА ПРОГРАМАТА</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2. ОПИС НА ВАУЧЕРСКОТО СОВЕТУВАЊЕ</b> .....	<b>8</b>
1.2.1 Промоција на Програмата .....	11
<b>1.3 АУТПУТ ИНДИКАТОРИ</b> .....	<b>11</b>
1.3.1. КИР (клучни индикатори на работење) .....	11
<b>1.4. ПРЕТПОСТАВКИ И РИЗИЦИ</b> .....	<b>12</b>
<b>2. РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗА</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1. РЕЗУЛТАТИ</b> .....	<b>12</b>
2.1.1 Резултати мај – декември 2011: .....	12
2.1.2 Резултати јуни - декември 2012.....	13
2.1.3 Вкупно резултати 2011 -2012.....	14
<b>2.2 НАОДИ И АНАЛИЗА</b> .....	<b>14</b>
2.2.1 Издадени и реализирани ваучери .....	14
2.2.2 Издадени ваучери во програма ВСС според целни групи .....	15
2.2.3 Реализирани ваучери во програма ВСС според целни групи .....	15
Односот на реализирани ваучери според регионални центри може да се види од следниот графикон: .....	15
2.2.5 Износ на ваучери според целни групи.....	16
2.2.6 Просечни износи по ваучер и клиент.....	16
2.2.7 Реализирани ваучери .....	17
2.2.8 Реализирани ваучери според вид на советување.....	18
2.2.9 Износ на ваучери според вид на советување.....	18
2.2.10 Однос помеѓу двете целни групи.....	19
2.2.11 Општи советодавни услуги за сите региони .....	19
2.2.12 Специјалистички советодавни услуги во сите региони:.....	20
2.2.13 Вкупно советодавни услуги во сите региони: .....	21
<b>3. МИСЛЕЊА И ИЗВЕШТАИ ОД УЧЕСНИЦИТЕ ВО ВСС</b> .....	<b>22</b>
3.1 Извештај од консултантот за завршената работа .....	22
3.2 Извештај од клиентот за задоволност .....	22
3.3 Извештај од советникот-организатор .....	22
<b>4. ФИНАНСИСКИ ПРЕГЛЕД</b> .....	<b>23</b>
<b>5. ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕДЛОЗИ</b> .....	<b>23</b>
5.1 ЗАКЛУЧОЦИ .....	<b>23</b>
5.1.1 Релевантност .....	23
5.1.2 Досег и обем.....	24
5.1.3 Ефикасност .....	24
5.1.4 Ефективност .....	24
5.1.5 Влијание.....	25
5.1.6 Одржливост .....	25
5.2 Предлози .....	25
<b>АНЕКС А ДИЈАГРАМ ЗА ИСПОРАКА НА УСЛУГИ ЗА МСП</b> .....	<b>27</b>
<b>АНЕКС Б ДИЈАГРАМ ЗА ИСПОРАКА НА УСЛУГИ ЗА ПОТЕНЦИЈАЛНИ ПРЕТПРИЕМАЧИ (НЕВРАБОТЕНИ ЛИЦА)</b> .....	<b>28</b>
<b>АНЕКС В ДИЈАГРАМ ЗА ШЕМА НА СУБВЕНЦИОНИРАЊЕ ВО ВСС</b> .....	<b>29</b>

## КРАТЕНКИ

АППРМ	Агенција за поддршка на претприемништвото на Р. М.
МЕ	Министерство за економија
ПРС	Програмско развоен совет
ЕАР	Европска Агенција за реконструкција
МТСП	Министерство за труд и социјална политика
УНДП	Програма за развој на Обединетите Нации
ОДП	Организации за Деловна Поддршка
РЦПП	Регионален центар за поддршка на претприемништвото
УРБ	Услуги за развој на бизнисите
МИС	Менаџмент информативен систем
ПСВ	Помош за самовработување
ИПА	Претпристапни фондови
АВРМ	Агенција за вработување на Република Македонија
М+Е	Мониторинг и евалуација
УОРЗ	Услови и опис на работна задача
ВСС	Ваучерски систем на советување
РЦ	Регионален центар
ЕСА	Агенција за помош на претпријатијата
ММП	Микро и мали претпријатија
МСП	Мали и средни претпријатија
ДДВ	Данок на додадена вредност
ОПР	Оперативен план за работа
ГПР	Годишен план за работа
ДП	Деловен (бизнис) план
КИР	Клучни индикатори на работење

## **КРАТОК ПРЕГЛЕД**

### **Дефинирање на концептот**

Ваучерската програма претставува пример на „најдобри меѓународни практики“ за развој на МСП и унапредување на претприемништвото.

Целта на ваучерската програма е да ги поттикне веќе воспоставените мали претпријатија да користат консултантски услуги за зајакнување на нивното работење и конкурентност, како и да им обезбедат советување, обука и информации на потенцијалните претприемачи за да ја олеснат нивната транзиција кон самовработување.

Гледано од страна на обезбедувањето услуги, целта на ваучерската програма е да ги поттикне квалификуваните лица да влезат на консултантскиот бизнис, и/или веќе воспоставените консултанти да ги прошират своите услуги, како и да ги ангажира ОДП да станат регионален партнер на АППРМ.

Помошта за самовработување се обезбедува бесплатно на невработените, додека поддршката за МСП е соодветен грант.

### **Пилот фаза**

Пилот фазата на ваучерскиот систем беше имплементирана од страна на АППРМ, во соработка со два регионални центри за поддршка на претприемништвото во Скопје и Струмица, од ноември 2005 година до јануари 2006 година, за да се тестира побарувачката на корисниците, како и пристапот за имплементација. Основниот систем за обезбедување на услугите за ваучерската програма беше воспоставен за време на пилот фазата.

### **Фаза на имплементација**

Ваучерската програма беше дополнително зајакната во 2006, 2007 и 2008 година преку техничките придонеси на Проектот за развој на МСП, вклучувајќи: насочување на процесот/процедурите, креирање на прирачник на процедури и придружни алатки, подготовка на проектни документи за планирање и барање средства, ангажирање на дополнителни ОДП како партнери за имплементација, проширување на локалната база на податоци за деловни консултанти, обука на менаџери, имплементатори и даватели на услуги во програмата за модификации на системот и надградување на МИС на АППРМ за подобар мониторинг на активностите и резултатите. Како резултат на постојаното подобрување и усовршување на Програмата за ваучерско советување, истата доби уште едно признание. Имено, по звршување на процесот на имплементација на ISO 9001:2008, АППРМ на почетокот на 2011 година се стекна со сертификатот ISO 9001:2008, а помеѓу процесите кои се стекнаа со овој сертификат е и Програмата за ваучерско советување.

### **Цел на извештајот**

Главната цел на овој извештај е да се утврди како функционира ваучерската програма во однос на целните области и резултатите за време на периодот 2011 - 2012 година.

Целите на овој извештај се:

- § Да се презентираат релевантни податоци за бројот на издадените ваучери согласно двете целни групи (1), МСП кои имаат потешкотии во работењето и оние кои имаат цел да го развијат бизнисот, вклучително и иновативни претпријатија и (2), потенцијалните претприемачи од редот на невработените, но и вработените лица кои се одлучиле за претприемништвото како опција во кариерата и нивната застапеност,
- § Да се процени заинтересираноста кај МСП и потенцијалните претприемачи за користење услуги во рамки на програмата на ВСС,

- § Да се добие сознание за задоволноста на клиентите од добиените услуги од овластените консултанти во ваучерската програма, да се добие претстава за деловната и претприемачка способност на клиентите,
- § Да се идентификуваат прашањата во однос на ресурсите, целите, изведбата и менаџментот, и да се предложат решенија, т.е. да се дадат предлози за зајакнување на програмата.

### Методологија

Со цел да се постигнат горе наведените цели, беа превземени следните активности: преглед на документите кои се однесуваат на дизајнот и изведбата на ваучерската програма; испитување на мислењето на ОДП, корисниците и консултантите, кое беше спроведено од РЦПП/АППРМ; дискусии со партнерите кои ја имплементираат програмата на регионално ниво и презентација на Проектот за развој на МСП и АППРМ.

### Заклучоци и анализа

За време на овој извештаен период беа резервирани вкупно 3.600.000,00 денари<sup>1</sup> и планот беше предност да се даде на целната група МСП, со оглед на фактот дека невработените лица беа во голема мерка опфатени преку програмата за Самовработување при што ВСС се јавува како интегрален дел на оваа Програма на Владата на РМ, односно МТСП. Намалувањето на буџетот на АППРМ за 2012<sup>2</sup> година се одрази и на Програмата за ВСС која претрпе корекции, односно намалување при што се намалија и предвидените цели и индикаторите.

Кај ПСВ, каде за субвенција беа резервирани 283.286,00 денари, беа пријавени 20 клиента од кои 17 беа примени во програмата. Ова резултираше со 37 издадени ваучери, односно 30 завршени (29<sup>3</sup> во 2011 и 8 во 2012 година) што е под планираниот број и бележи намалување во однос на 2009-2010<sup>4</sup> за 43%. Просечните консултантски часови по клиент беа 18 часа, а износот во просек 16.660,00 денари, односно 9.440,00 денари по ваучер и се намален ист износ во споредба со изминатите години.

Административната надокната на ОДП во случај на ПСВ се движи околу 20% од субвенционираната вредност, односно 56.445,00 денари.

Бројот на советници - обучувачи базата на АППРМ се зголеми за 10 и заклучно 2012 година во Каталогот на советници впишани се вкупно 304 советника, од кои околу 40% се активни.

Кај МСП, за субвенција за период 2011 - 2012 година беа реализирани ваучери на износ од 1.391.550 денари<sup>5</sup>. Од 68 апликанти беа прифатени 60 МСП, што резултираше со 62 издадени ваучери за 57 клиенти, од кои 57 за 54 клиенти се завршени, а 5 ваучери за 3 клиента не се реализирани поради истечен рок на важност на ваучерот. Просечната вредност на проектот беше околу 800 Евра (од кои половина беа субвенција), содржејќи околу 45 часа консултирање за секој ваучер, што е нешто повеќе од изминатите години.

Административната надокнада на ОДП во случај на МСП изнесува околу 20% од субвенционираната вредност, односно 272.545,00 денари. За време на овие шеста и седма фаза на имплементација, во базата на податоци на АППРМ беа додадени дополнителни 20 локални бизнис консултанти, со што вкупниот број се зголеми до 304, иако поради малиот износ на средства наменети за Ваучерската програма само мал дел од нив беа активни и ангажирани во Ваучерската програма 2011 - 2012 година.

<sup>1</sup> (1.800.000 денари за 2011 и 1.800.000 денари за 2012 година)

<sup>2</sup> За 2012 буџетот за ВСС беше 530.000,00 денари

<sup>3</sup> Не беа реализирани 7 ваучери чии рок беше истечен

<sup>4</sup> Во 2009 и 2010 година беа издадени 45 ваучери за 30 клиента

<sup>5</sup> Во 2011 г. 1.055.400,00 денари, а во 2012 реализирани беа 336.150,00 денари

Во фискалната 2013 год. Согласно програмата АППРМ ќе има на располагање 1.000.000,00 денари за имплементација на ваучерската програма.

Една општа опсервација според независните експерти<sup>6</sup> кои ја оценуваа и ваучерската програма во период 2006 - 2009 година, е следната:

- § Позитивно гледано програмата е дизајнирана соодветно за развојот на МСП во земјата, воспоставена е една цврста основа за ваучерската програма да функционира ефикасно и ефективно, и програмата има постигнато позитивни резултати;
- § Од друга страна пак, досегот, обемот и влијанието на програмата е релативно мало, со оглед на фактот дека за иницијативата има далеку помалку ресурси од потребните.

На ваучерската програма може да и се обезбеди дополнителна техничка помош преку некои проекти за развој на МСП за понатаму да се подобрува управувањето и имплементацијата на програмата. Меѓутоа, без адекватен буџет за субвенција, ваучерската програма неможе во целост да ги постигне очекуваните резултати. Со други зборови, без значително финансирање, влијанието од дадените советодавни услуги ќе биде помало од планираното.

### **Заклучоци и предлози**

Тргувајќи од заклучоците и анализата спроведена за време на овој периодичен извештај, можат да се дадат некои заклучоци и предлози:

- § Интересот за ваучерската програма укажува на потребата за таква помош кај активните микро, мали и средни претпријатија, дизајнот на обезбедувањето услуги според ваучерскиот систем е успешно адаптиран на условите во земјата за време на фазите на имплементација во 2006-2012 година, и со тоа претставува солидна основа за понатамошна доградба и развој.
- § Организациската поставеност, каде програмата е раководена централно во АППРМ, имплементирана преку регионалните партнери или ОДП, а давањето на услугите се одвива преку локалните бизнис консултанти и советници – обучувачи, функционира доста ефикасно.

Меѓутоа, бидејќи програмата не е еднакво распространета на сите региони и бизниси, и не е активно ниту нашироко промовирана, се предлага:

- § Да се развие промотивно/комуникациска стратегија, вклучувајќи промотивни материјали и активности. Во овој контекст посебно внимание треба да се посвети на промоција на потенцијалните претприемачи кои се веќе вработени и на т.н. иновативен ваучер, односно ваучери за иновативни фирми, со што би се зголемувала конкурентската способност на малите и средните претпријатија;
- § Да се ангажираат повеќе ОДП, за да се овозможи поголема национална покриеност;
- § Да се продолжи со постоечката организациска структура со јасно доделени и дефинирани улоги и одговорности меѓу четирите нивоа;
- § Да се активира Програмскиот совет за ваучерската програма;
- § Да се воспостават појаки формални надворешни врски со слични проекти и активности, и да се истражат можностите за кофинансирање;

Секако за да се спроведе сето ова неопходно е да се зголеми буџетот за финансирање на ваучерската програма.

Кога се зборува за ефикасноста на Услугите за развој на бизнисот (УРБ), вообичаено се испитува во однос на трошоците, работата и синергијата. Трошоците за имплементација на програмата, т.е. административните трошоци на ОДП за

<sup>6</sup> Евалуација на пилот фаза и евалуација на три имплементирачки фази од страна на независни странски експерти,

регрутација, проценка, избор на обезбедувач на услуги, издавање ваучери/спогодби, мониторинг на проектите, и за време на овој извештаен период, се на ниво на претходните години, односно се движи околу 20% од субвенцијата.

Оперативната ефикасност на ваучерската програма беше генерално добра, бидејќи немаше извештај за сериозни задоцнувања.

Што се однесува до синергијата со другите програми и/или организации, може да се напомене дека во моментот Агенцијата е партнер на УНДП, Агенцијата за вработување Република Македонија и на Министерството за труд и социјална политика (МТСП) во националната иницијатива за трансформирање на 700 невработени лица во 2011 година во самовработени. Оваа соработка продолжи и во 2012 година со реализација на нови 700 самовработувања.

Во однос на ефективноста на Ваучерската програма може да се каже дека таа функционира ефективно во однос на производството на резултати. Сепак, активностите и извештаите за нив се ограничени како резултат на недостатокот на финансиски средства. Имајќи ја предвид потребата за континуирано подобрување, променливиот квалитет и ниво на професионализам, како и очекувањата за една обемна програма за која е потребен поголем капацитет, сметаме дека треба:

- § Понатаму да се унапредуваат и усовршуваат процедурите;
- § Да се подобри квалитетот и квантитетот на бизнис консултантите и советниците – обучувачи во земјата<sup>7</sup>;
- § Да се обезбедат можности за професионален развој на оние инволвирани во имплементацијата и раководењето на системот;
- § АППРМ да го набљудува процесот преку преглед и анализа на податоците собрани преку менаџерскиот информатички систем (МИС) и следење на работата со ОДП, за да се осигура дека сите информации се точно внесени во компјутерскиот систем на АППРМ;
- § На ОДП да им се надокнади адекватно за нивните напори во имплементацијата [регрутирање, проценка, избирање, мониторинг и посредување при проблеми]
- § Да се зголеми максималниот број на дозволени часови при ангажманот за УРБ, т.е. зголемување на обемот на проектот, особено за двете подгрупи кои се воведоа изминатата година и тоа: Потенцијални претприемачи (од веќе вработени лица) и т.н Иновативни ваучери (ваучери за иновативни фирми).

Што се однесува до влијанието на програмата треба да се каже дека клиентите вообичаено имаат корист од УРБ на неколку начини, како што се подобрувањата на производот и процесот, квалитетот, системите за менаџмент и трошковните структури. Како резултат на тоа, бизнисот на клиентот има поголема продажба и профит, поголеми инвестиции и нова или дополнителна извозна активност. За жал, скромниот буџет за ваучерската програма во голема мерка го ограничува обемот на интервенциите и придружните влијанија. За да се подобрат влијанијата, сметаме дека е потребно следното:

- § Значително да се мобилизираат поголеми ресурси, така да може да се зголеми проектот, на тој начин дозволувајќи значајна консултантска поддршка и мерливо влијание на бизнисот на клиентот;
- § Сите потенцијални клиенти да ги обезбедат основните потребни податоци, да ги идентификуваат сите потребни интервенции и прогнозата за можната корист на нивниот бизнис.

Одржливоста нормално се разгледува во однос на менаџерските, организациските, техничките и финансиските аспекти. Ваучерската програма, според оценка на

<sup>7</sup> Преку нудење на повеќе проекти за УРБ, поголеми квалификации т.е. професионална акредитација модифицирана база на податоци на АППРМ и зајакнување на капацитетот на националните организации.

странските експерти, е добро менаџирана, надгледувана и администрирана со добри вештини и системи. Што се однесува до потребното ниво на услуги, консултантите и советниците во најголем дел се соодветно квалификувани и искусни, но секако е потребно нивно континуирано подобрување и усовршување.

Од институционална гледна точка, организациската структура е соодветна и добро воспоставена. Финансирањето на програмата од страна на Владата е дополнето со градењето на капацитетите преку донаторски проектите, што овозможи овој концепт континуирано да се надоградува и развива. Меѓутоа, скромниот буџет во изминатите години резултира со ограничен досег и поскупо резултати кои може во иднина да го намалат кредибилитетот на АППРМ.

Затоа се предлага да се спроведе интензивно собирање на средства за да се зголеми обемот и квалитетот на програмата, а Владата на РМ, преку МЕ и МТСП, во зависност од целните групи, да обезбеди основни средства за ОДП. Исто така многу е важно лицата кои работат на реализација на ваучерската програма да се обучат како да дојдат до ИПА фондовите, како би можеле да побараат дополнителни средства за програмата.

## **1. ОПШТО ЗА ВАУЧЕРСКОТО СОВЕТУВАЊЕ**

### **1.1 Основи и претпоставки за реализирање на програмата**

Програмата за ваучерско советување на малото стопанство во Република Македонија е подготвена врз основа на следните документи, односно материјали:

- § Ревидирана Национална стратегија за развој на малите и средните претпријатија од април 2007 година (2002 -2013),
- § Програма за развој на претприемништвото, иновативноста и конкурентноста на малите и средните претпријатија (2007-2010)
- § Европска повелба за мали бизниси,
- § Закон за основање на Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Македонија (Сл. весник на РМ, бр. 60/03, 161/09),
- § Годишни програми за развој на претприемништвото, иновативноста и конкурентноста на малите и средните претпријатија од 2007 до 2010 година. (точка Ваучерски систем на советување)

### **1.2. Опис на ваучерското советување**

Програмата за ваучерско (субвенционирано) советување нуди поддршка на индивидуални претприемачи и на постојни претпријатија кои сакаат да реализираат некоја бизнис идеја. Ваучерскиот систем на советување го поддржува обезбедувањето услуги на советување и развој на деловна активност во форма на ваучери кои се наплаќаат од АППРМ. Ваучерите им дозволуваат на корисниците да изберат овластени советници според мониторингот и методологијата одобрена од АППРМ. Под претпоставка дека определени услови се исполнети, расположивата поддршка, главно во форма на советување, може да се искористи од страна на определни целни групи.

Крајните корисници на советувањата (целни групи), обезбедени преку Програмата за ваучерско советување се:

- § МСП кои имаат одредени потешкотии во работењето и МСП кои имаат цел да го развиваат својот бизнис, вклучително и иновативни претпријатија и
- § Потенцијалните претприемачи (од редот на невработените лица и од редот на веќе вработените лица) кои имаат аспирација да станат претприемачи и се самовработат.

Целите на програмата се дефинирани на следниот начин:



- § поголем број на потенцијални претприемачи да започнат со имплементација на нивниот бизнис (регистрација на фирма, отпочнување на бизнис);
- § формирање на нови работни места;
- § поголем број на нови фирми да бидат во состојба да преживеат во тек на критичните први години на постоење;
- § поголем број на фирми да бидат во состојба да остварат повисоки стапки на развој; и
- § поттикнување на локалниот пазар на советување (консултанство).

Програмата на ваучерско советување која се однесува за компонентата мало стопанство изискува развој на бизнисот на клиентите преку широка палета на советодавни услуги.

Подолу се наведени седум главни подрачја на советодавни услуги за развојот на малото стопанство.

- § Општ менаџмент вклучувајќи дијагностика, деловно планирање и стратешки развој
- § Маркетинг, продажба и развој на извозот
- § Финансиска контрола и менаџмент и сметководствен менаџмент
  - Развој на човекови ресурси и менаџмент на кадри
  - Планирање и управување на производството, методологија и процеси, вклучувајќи технологија
  - Квалитет, контрола и управување со заштитата на човековата околина.
  - Менаџмент информациони системи, информатичка технологија и електронски бизнис.

Иако Услугите за Развој на Бизнисот како понуда се поттикнати од побарувачката за нив, односно тие се испорачани врз основа на барањето и потребата на клиентот, портфолио на специфични услуги е достапно за клиентите. За 50 од најчестите специфични услуги, стандардни Услови и опис на работните задачи (УОРЗ) се припремени како теркови за ОДП кои може да се приспособуваат ако за тоа има потреба.

Програмата на ваучерско советување која се однесува на невработените лица помагајќи им да се самовработат, има потреба од испорачување на одредени советувања, информативни услуги и тренинг до претприемачите кои се стремат кон самовработување, односно:

#### Теми на советувања

- Генерирање и селекција на идеја
- Развој на Деловниот Концепт
- Физибилити студија на проектот
- Деловно планирање
- Деловно поврзување

#### Информативни активности

- § нови финансиски алатки: лизинг, факторинг, гарантни фондови,
- § програми имплементирани од МЕ или од меѓународни донатори,
- § правни прашања, харминизација со законодавството на ЕУ.

#### Групни Тренинзи

- Деловно Планирање и Стратегија
- Производство и Квалитет
- Започнување на сопствен Бизнис
- Деловен Менаџмент
- Развој на Човекови Ресурси
- Финансиски Менаџмент
- Продажба и Маркетинг

Стандардните Услови и опис на работните задачи се подготвени како би ги опфатиле сите видови на советувања, информативни услуги и тренинг.

Одредени активности и соодветните трошоци се **исклучени**<sup>8</sup> и не се подржани од Програмата на ваучерско советување.

Програмата за ваучерско советување нуди поддршка на постојните претпријатија и на потенцијалните претприемачи кои планираат да почнат свој бизнис. Тоа е инструмент наменет за подобрување на функционирањето на малото стопанство со субвенционирани консултантски услуги, кои заедно со другите мерки/програми на политиката на активно вработување го олеснуваат и стимулираат процесот на создавање на работни места.

Ваучерскиот систем на советување се управува од страна на АППРМ, а под надзор на Министерството за економија. Изведувачи на програмата за ваучерско советување се фондации за поддршка на претприемништвото, односно организации за деловна поддршка (ОДП) кои се овластени од страна на АППРМ да го спроведуваат ваучерскиот систем на советување на локално и регионално ниво. Мрежата на изведувачи на програмата е воспоставена преку јавен повик за изразување на интерес.

Вклучувањето на корисникот на советување во Програмата за ваучерско советување, критериумите за вклучување како и сите активности, обврските на инволвираните страни, плаќање на услугите за советување, обрасци и документи (договори) кои се користат во практичната реализација на Програмата детално се претставени во **“Прирачникот на процедури<sup>9</sup> за спроведување на Програмата за ваучерско советување во малото стопанство и помош при самовработувањето во Република Македонија”**.

По овој прирачник се управуваат сите четири нивоа на учесници во програмата на ваучерско советување, односно:

- АППРМ,
- Изведувачите на програмата (ОДП),
- Корисниците на советување, и
- Советниците, (овластени за програмата на ВСС).

Секој корисник на ваучерот има право на повеќе ваучери, и секој од нив да одговара на еден проект на советување. Горната граница на програмската субвенција за активни фирми е до 45.000,00 денари со исклучок кога се работи за:

- МСП со иновативни проекти, односно со потенцијал за развој на нови производи/услуги или процеси имаат право на т.н. иновативен ваучер и субвенција од максимум 90.000,00 денари.

Износот за невработени лица е 37.000,00 денари вклучувајќи го ДДВ.

Вредноста на субвенцијата за целната група МСП е до 50%, а на целната група невработени лица е 100%. (види **АНЕКС А**). Ваучерите се валидни за период од три или шест месеци.

Во пракса, ако претпријатието планирало разни проекти за советување тогаш може да искористи повеќе од 1 ваучер, со вкупна вредност за советување од 90.000 МКД, и да добие 50% надомест (враќање на парите) од Агенцијата за поддршка на претприемништво на РМ. Цената за час советување е дефинирана за општи консултанти - максимум 900 МКД не вклучувајќи ДДВ (15 евра) и за специјалисти 1.200 МКД (20 евра) не вклучувајќи ДДВ.

**Надоместот за услугите на ОДП** е дефиниран на следниот начин: (1) за првиот контакт со потенцијалниот корисник на ваучерот, првичното дијагностичко интервју, пополнување податоци за корисникот и склучување договор со клиентот, ОДП има платени 2.5 часа; (2) за издавање ваучери за советодавни услуги, надоместокот се дава за дополнителни 0.5 часа; (3) за мониторинг и надзор за советување на

<sup>8</sup> Повеќе за ова во Прирачникот на процедури за спроведување на програмата за ваучерско советување на малото стопанство и помош при самовработување во Република Македонија.

<sup>9</sup> Последна важечка верзија е од 01.11.2010 усвоена од страна на УО на АППРМ

проекти, информирање за АППРМ, пополнување документи поврзани со ваучерот, надоместот е 10% од реализираните часови на советување. Еден час се вреднува вкупно за 650 денари, или 11 евра. Системот на испорака на услугите во рамките на ваучерската програма за МСП може да се види во **АНЕКС Б**, а за невработените лица во **АНЕКС В**.

#### 1.2.1 Промоција на Програмата

Целните групи - корисници на советувањето имаат различно ниво на информираност за можни облици на поддршка и постапката за насочување на претприемачите. Затоа се развива соодветна промоција на програмата преку:

- јавни гласила,
- медиуми,
- работилници за промоција и за подигање на свеста кај целните групи.

Промоцијата на ВСС за време на овој извештаен период не беше доволна.

### 1.3 Аутпут индикатори

1. Имплементација на ВСС кај најмалку 70 клиенти за 2011-2012 година;
2. Вклучување на нови бизнис центри во ВСС;
3. Одржување и надградување на веб страната за консултанти;

#### 1.3.1. КИР (клучни индикатори на работење)

Клучни индикатори на работењето или КИР за да може АППРМ да врши следење и известување, се наведени во општите/годишните планови за работа. Тие вклучуваат:

- I. Број на ОДП
  - II. Број на советници - консултанти:
    1. Подрачја на специјализирани услуги
    2. Географско покривање
  - III. Број на апликации, наспроти број на прифатени, разделени на број на лица заинтересирани за самовработување и МСП
  - IV. Број на клиенти
  - V. Број на ваучери
  - VI. Вредност на ваучери - Резервирани наспроти издадени
  - VII. Вредност на надоместокот на ОДП
  - VIII. Надоместок на ОДП наспроти ангажираните ваучери
  - IX. % на ваучери кои не се реализирани
  - X. % на задоволство на клиентите
  - XI. Влијание на ваучерот
1. За самовработување
    - a) Број на нови бизниси
    - b) Опстанок после една година
    - c) Дополнителни вработувања
    - d) Инвестиција од клиентот
  2. За МСП
    - a) Зголемена продажба

- b) Поголем профит
- c) Нови производи
- d) Нови пазари
- e) Извоз
- f) Нова технологија
- g) Поголемо вработување

#### 1.4. Претпоставки и ризици

1. Континуирана поддршка на малото стопанство;
2. Доволен број на ОДП со доволен капацитет за имплементација на Програмата и добра географска покриеност;
3. Доволен број на квалификувани апликации за регистрот на советници и добра географска покриеност;
4. Доволен број на квалификувани апликации за вклучување во Програмата за ваучерско советување;
5. Добро имплементиран бизнис план и/или друго подобрување од страна на корисникот;
6. Дополнителни механизми на поддршка за невработените лица;
7. Адекватни извори на финансиски средства за годишно имплементирање на Програмата, особено на почетокот на секоја година;
8. Доделување на адекватен буџет на Владата на Република Македонија за реализација на програмата.

Од горе наведите претпоставки и ризици треба да се напомене дека доделениот буџет, од страна на Владата на РМ не беше доволен да се реализираат планираните програмски активности, што секако не е добар показател.

## 2. РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗА

### 2.1. РЕЗУЛТАТИ

2.1.1 Резултати мај – декември 2011:

ТАБЕЛА 1: РЕАЛИЗИРАНИ ВАУЧЕРИ (ПО РЕГИОНИ)

	Скопје	Струмица	Охрид	Куманово	Битола	Тетово	Велес	ВКУПНО
Број на ваучери	18	15	3	16	3	7	4	66
Ваучери за МСП	14	7	1	10	3	5	4	44
За невработени	4	8	2	6	0	2	0	22
Број на клиенти	15	11	2	12	3	6	4	54
Број на часови на советување	667	355	67	369	182	311	190	2141
Вкупно одобрен износ на реализирани ваучери	408.600	219.600	54.072	197.100	99.300	180.264	114.000	1.272.936
Вкупно исплатена субвенција (денари)								1.272.936
Износ за ОДП (ден)	66.130	56.810	8.580	54.925	17.680	32.305	20.150	256.580
Вкупно исплатено во 2011 (субвенција плус адм. надокнада)								1.529.516
Општо советување								36%
Специјалистичко советување								64%
Број на ангажирани советници	6	6	2	2	2	4	2	22

Агенцијата има улога на „старател“ на програмата на национално ниво, и обезбедува поддршка преку:

- мониторинг и проценка на функционирање на програмата за ваучерско советување за да се детектираат слабостите, потребите за подобрување и решавање на тие потреби;
- мониторинг на целокупната имплементација и успех на програмата на годишно ниво;
- евалуација и извештаи;
- корекции на програмата (одлучување за потребите и корекциите, предлагање измени и сл.);
- мониторинг на активностите и проектите поврзани со развој на претприемништвото и избегнување на преклопување;

За мониторинг на ВСС, индикаторите се поставени од страна на АППРМ во документите кои се однесуваат за извештаите на клиентите, советниците и ОДП. Извештаите се однесуваат на разни аспекти на советувањето, постапката, плаќањата, квалитетот и времетраењето на обезбедените услуги.

АППРМ кон крајот на месец април 2010 продолжи со Програмата на ВСС преку седум изведувачи на програмата, односно РЦ Скопје, РЦ Струмица, РЦ Битола, РЦ Куманово, РЦ Велес, ЕСА Охрид и ЕСА Тетово кои територијално ја опфатија цела Република Македонија.

#### 2.1.2 Резултати јуни - декември 2012

Следните резултати беа утврдени за време овој период

**ТАБЕЛА 1: РЕЗУЛТАТИ ПО РЕГИОНИ**

	Скопје	Струмица	Охрид	Куманово	Битола	Тетово	Велес	ВКУПНО
Број на ваучери	6	5	1	5	1	2	1	<b>21</b>
Ваучери за МСП	2	1	1	5	1	2	1	<b>13</b>
За невработени	4	4	0	0	0	0	0	<b>8</b>
Број на клиенти	4	3	1	5	1	2	2	<b>17</b>
Број на часови на советување	186	117	50	147	58	94	66	<b>718</b>
Вкупно одобрен износ на реализирани ваучери	122.400	69.300	30.000	66.150	34.800	49.500	29.700	<b>401.850</b>
Вкупно исплатена субвенција (денари)								<b>401.850</b>
Износ за ОДП (ден)	20.540	14.105	5.200	19.305	5.720	10.010	6.230	<b>81.110</b>
Вкупно исплатено во 2011 (субвенција плус адм. надокнада)								<b>482.960</b>
Општо советување								<b>54%</b>
Специјалистичко советување								<b>46%</b>
Број на ангажирани советници	4	3	1	1	1	2	1	<b>13</b>

### 2.1.3 Вкупно резултати 2011 -2012

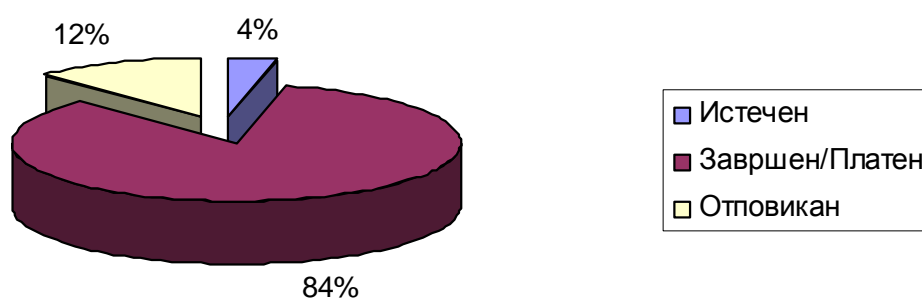
	Скопје	Струмица	Охрид	Куманово	Битола	Тетово	Велес	ВКУПНО
Број на ваучери	24	20	4	21	4	9	5	87
Ваучери за МСП	16	8	2	15	4	7	5	57
За невработени	8	12	2	6	0	2	0	30
Број на клиенти	19	14	3	17	4	8	6	71
Број на часови на советување	891	581	117	516	240	405	256	2859
Вкупно одобрен износ на реализирани ваучери	553.800	354.300	84.072	263.250	134.100	229.764	143.700	1.674.786
Вкупно исплатена субвенција (денари)								1.674.786
Износ за ОДП (ден)	86.670	70.915	13.780	74.230	23.400	42.315	26.380	337.690
Вкупно исплатено во 2011 и 2012 (субвенција плус адм. надокнада)								2.012.476 <sup>10</sup>
Општо советување								36%
Специјалистичко советување								64%
Број на ангажирани советници	8	6	3	2	2	5	3	25

## 2.2 Наоди и анализа

Резултатот од 100 издадени ваучери, а 87 реализирани ваучери (71 клиент) за индивидуално советување е согласно планот<sup>11</sup> и бележи опаѓање во однос на планот за 30% поради намалување на буџетот за 2012 година. Тука треба да се напомене дека од вкупниот број на 100 издадени ваучери заклучно 30.12.2012 година завршени се 87 ваучери, 3 ваучери се истечени, а 10 отповикани.

### 2.2.1 Издадени и реализирани ваучери

#### Статус на ваучерите



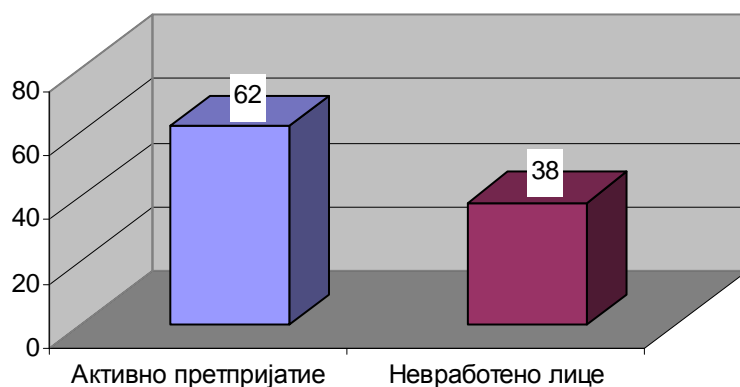
Вкупниот број на издадени ваучери и односот помеѓу издадени и реализирани ваучери според целните групи може да се види од следните графикони:

<sup>10</sup> Износ од 117.320 денари е исплатен во јануари 2013 година

<sup>11</sup> За 2011 и 2012 првично беше планирано да се вклучат 100 клиенти, но со намалубвањето на буџетот за 2012 планот се намали на 20 во 2012 или вкупно 70 клиента за 2011-2012 г.

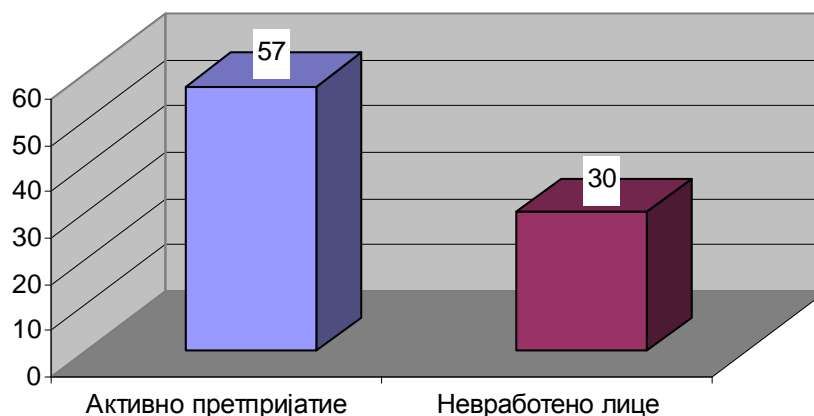
## 2.2.2 Издадени ваучери во програма ВСС според целни групи

Издадени ваучери по целни групи

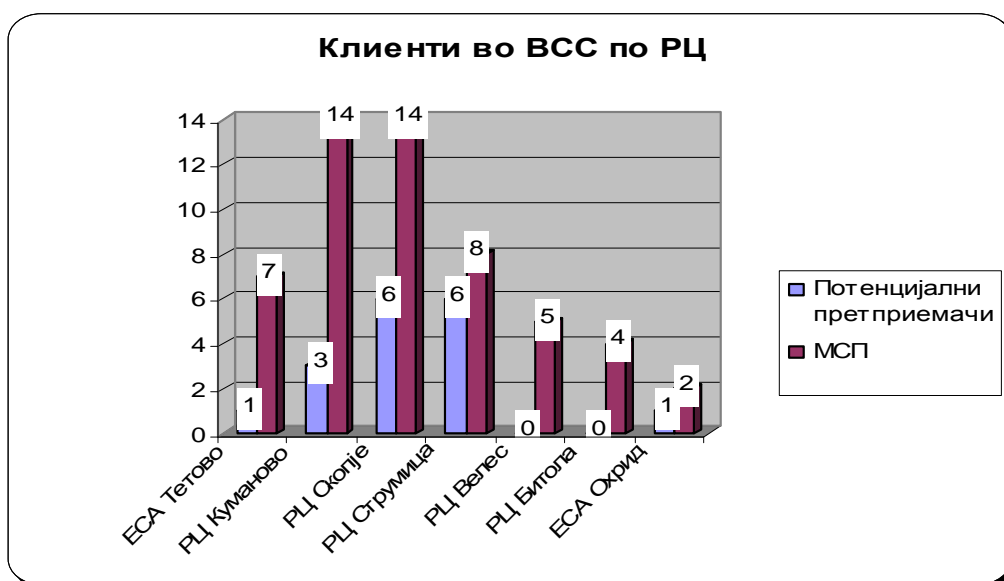


## 2.2.3 Реализирани ваучери во програма ВСС според целни групи

Реализирани ваучери според целни групи

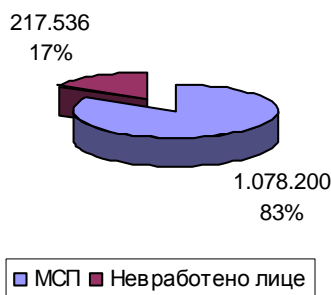


Односот на реализирани ваучери според регионални центри може да се види од следниот графикон:



## 2.2.5 Износ на ваучери според целни групи

Реализирани ваучери според износ во МКД по целни групи



Резултатите покажуваат дека за разлика од изминатите години учеството на невработените како целна група во Ваучерската програма е намалено. Како главна причина за ова се смета дека е Програмата на Владата на РМ за активни мерки и политики на вработување, каде покрај советодавниот дел кој го опфаќа Ваучерската програма, кандидатите може да добијат и грант средства во висина од 185.000,00 денари. Ова директно влијаеше на намалениот интерес од клиентите за учество во Програмата за ваучерско советување при АППРМ, но бидејќи АППРМ преку Ваучерската програма е интегрален дел од Програмата на Владата се смета дека фектите во секој случај се постигнати.

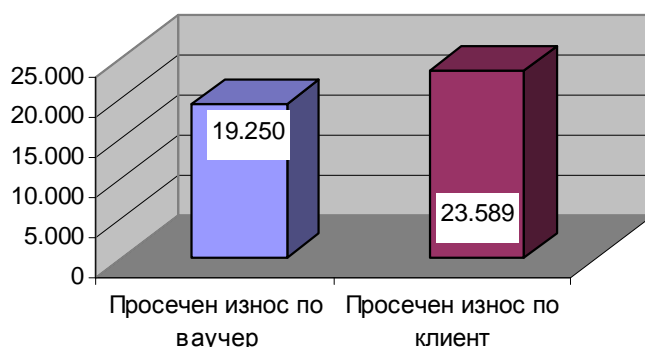
Кога ќе се земе во предвид вкупниот број на ваучери и вкупниот број на клиенти вклучени во Програмата на ВСС, се забележува дека за секој клиент невработено лице во просек се издаваат 1,76 ваучери, а за постојните претпријатија 1 ваучер за еден клиент или просечно по 1,06 ваучери за секој клиент.

Имајќи го во предвид вкупниот износ за издадените ваучери од 1.674.786,00 денари и вкупниот број на часови на советување од 2859 часа од кои 1620 специјалистички и 1239 генералистички доаѓаат до просечна цена на советнички час од околу 600,00 денари, односно 610 денари за специјалисти и 550 денари за генералисти, што одговара на условите и пазарот на консултантски услуги во Република Македонија.

Просечниот износ сметан по ваучери и по клиенти може да се види од следниот графикон:

## 2.2.6 Просечни износи по ваучер и клиент

Просечен износ по ваучер и по клиент во МКД



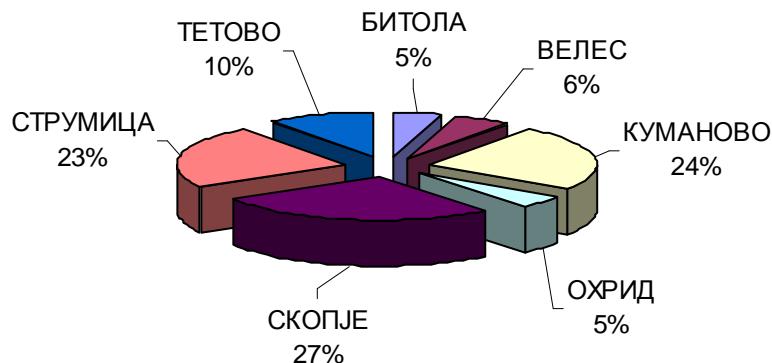
Извршената анализа на резултатите со продолжувањето на ВСС во седум региони во Република Македонија покажува дека во регионите на Скопје и Струмица каде беше имплементирана пилот фазата, како и во Куманово примената на ВСС и овие две години продолжи веднаш и непречено со приближно ист број на советници, но со помал број на клиенти.



Дистрибуцијата на ваучерите на територијата на Република Македонија анализирано од аспект на географска покриеност, односно целните групи по региони кои се покриени од ОДП, изгледа како што следи:

### 2.2.7 Реализирани ваучери

#### Реализирани ваучери по ОДП 2011-2012



Што се однесува до распределеноста на ваучерите по градови забележливо е дека 74% од истите се издадени во регионите кои беа застапени во пилот фазата (Скопје и Струмица) и во регионот на Куманово, што значи дека промотивните активности за Програмата за ваучерско советување во останатите четири региони мора да бидат интензивирани. Ова особено се однесува на Пелагонискиот и Југозападниот регион каде регион каде беа издадени само по 4 ваучери за советување.

Одобрената квота на пари за субвенција не беше доволна во регионите Скопје, Струмица и Куманово каде интересот за ВСС и натаму е над очекувањата.

Во сите ОДП кои ги покриваат соодветните региони во Република Македонија, бројот на клиентите бележи намалување во однос на изминатите години, но само во случај на вклучување на невработените лица во програмата на ваучерско советување и нивно самовработување. Ова пред се должи на фактот дека во 2011 и 2012 година буџетот од 3.600.000,00 денари не се реализираше во целост, од причина што со ребаланс беше намален целокупниот буџет на АППРМ, а со то и на ВСС.

И покрај намалената сума на средства за реализација на ваучерската програма, целите на програмата беа постигнати со вклучување на 71 клиент од двете целни групи. Како една од мерките за зголемување на интересот кај клиентите е остварување на поблиска соработка со Агенцијата за вработување како и поголема промотивна активност, што секако зависи од буџетот со кој располага АППРМ.

Во останатите региони, односно кај ОДП кои добија овластување за работа во Програмата на Ваучерскиот систем на советување интересот на клиентите за вклучување во ВСС е нешто под очекувањата што се должи на неколку фактори како:

- § недоволна промотивна активност,
- § мал број на овластени советници во регионот и
- § послаба заинтересираност на ОДП поради скромниот износ на добиена квота за субвенција.

Зголемувањето на бројот на советници овластени за работа во ВСС и нивно објавување во Каталогот на советници за претприемништво, како и досега, се одвиваше преку отворен јавен повик и нивно одбирање според веќе утврдените критериуми.

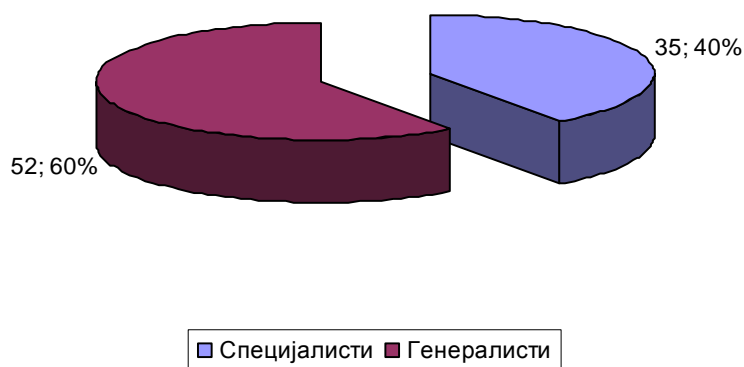
Што се однесува до бројот на вклучени советници (генералисти и специјалисти), 25 од вкупно 304 во сите региони биле активни во програмата што секако е малку и задолжително треба да се работи на привлекување на косултантите кои се одбрани

во каталогот да се вклучат во работата на ВСС. Од таа причина анимирање на веќе овластените советници и зголемување на нивното ангажирање ќе биде еден од приоритетите на Агенцијата.

Друг проблем е што најголемиот број на советници и консултанти, односно околу 80% се од регионот на Скопје и што нивниот интерес и мотивација да бидат ангажирани и работат надвор од Скопје е помал што се должи на дополнителни транспортни трошоци кои Програмата за ВСС не ги надоместува.

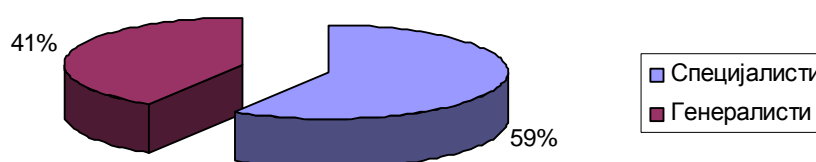
Распределбата на консултантските услуги според видот на советување, односно според советници е следната:

#### 2.2.8 Реализирани ваучери според вид на советување



#### 2.2.9 Износ на ваучери според вид на советување

Реализирани ваучери по вид на советување и искористен износ на средства

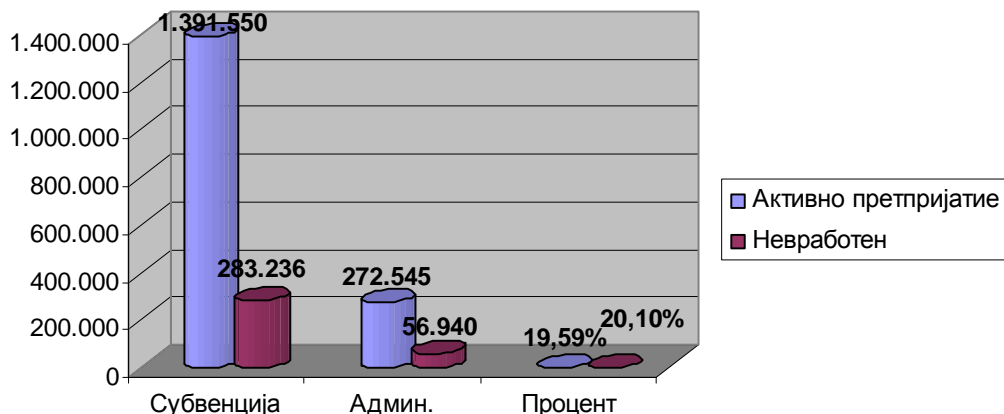


Од горенаведените графикони забелелжливо е дека поголем број на ваучери (52 или 60%) се реализирани од страна на советници-генералисти, но ако се набљудуваат реализираните ваучери според ангажираните средства тогаш односот на бројот на реализираните ваучери е во корист на советниците специјалисти (59%) што значи дека се работи за помал број на услуги но на повисоко стручно ниво кое бара ангажирање на повеќе финансиски средства за исплата на советниците.

За 35 ваучери реализирани од страна на специјалисти потрошени се 985.872,00 денари, а за 52 ваучери реализирани од страна на генералисти потрошени се 688.914,00 денари, односно просечен ваучер за ангажирани специјалисти изнесувал 28.168,00 денари, а за генералисти 13.248,00 ден.

Односот на субвенцијата и административната надокнада на двете целни групи може да се види од следниот графикон:

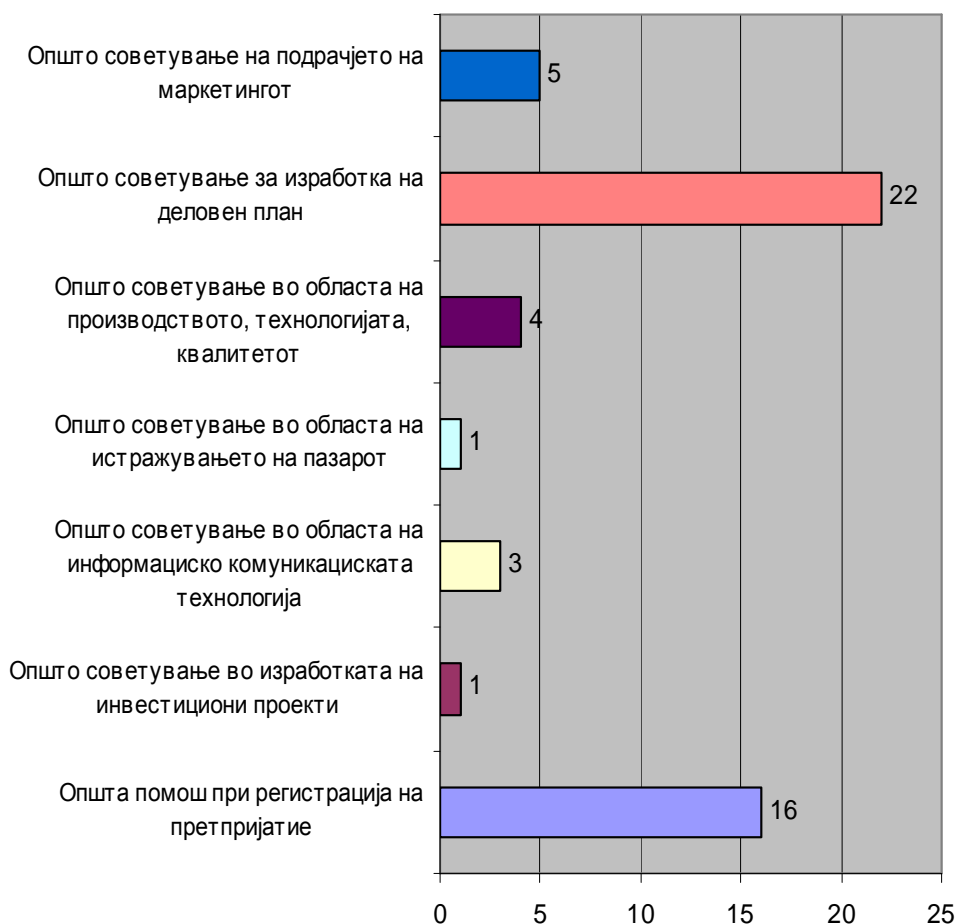
## 2.2.10 Однос помеѓу двете целни групи



Реализацијата на советодавните услуги како генералистички така и специјалистички беше дистрибуирана во следниве области / подрачја:

## 2.2.11 Општи советодавни услуги за сите региони

### Услуги за општо (генералистичко) советување

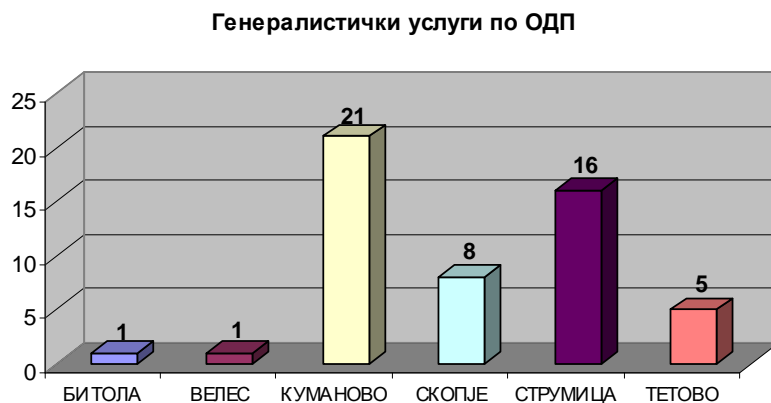


Како што може да се забележи советодавната услуга за изработка на деловен план останува една од најбараните услуги и истата е користена од страна на МСП и потенцијалните претприемачи, односно невработените лица кои се одлучиле да отпочнат сопствен бизнис. Истите по изработката на деловниот план користат услуга за регистрација на претпријатието.

Треба да се напомене дека со оглед на скромната сума за субвенција која се одобрува за Програмата на ВСС, квалитетот на реализираните проекти е на завидно ниво кое секако со ангажирање на поголем број консултанти постојано ќе се подобрува и подигнува.

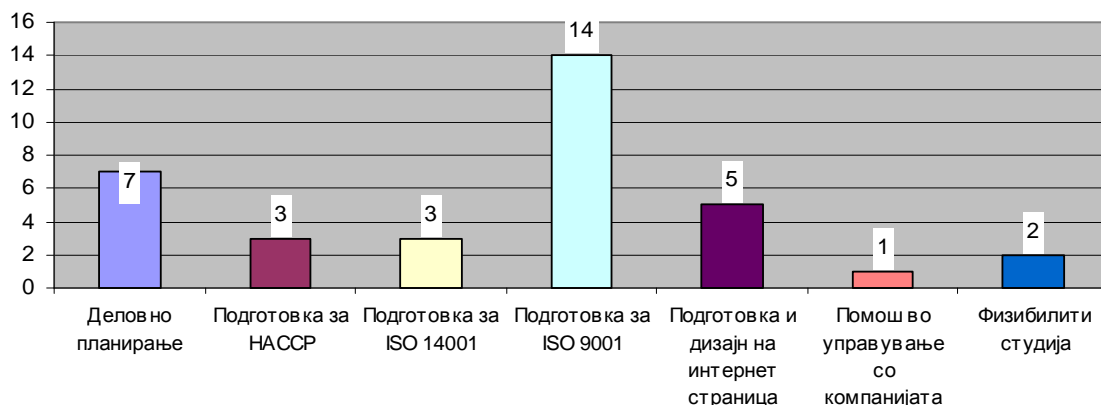
Во секој случај задоволството на клиентите од реализираните проекти е на високо ниво (ова се потврдува со пополнување на посебен извештај за задоволност на клиентот), што претставува добра основа за продолжување и воедно развивање на програмата за ваучерско советување.

Користењето на општи-генералистичките услуги по ОДП е како следи:



Од гореприкажаните графикони може да се забележи дека кај генералистичкото советување кое е користено од страна на клиентите во сите региони, со исклучок на Југозападниот регион, најзастапени се советувањата за изработка на деловен план со 42% и регистрација на претпријатие со 31% додека на услугите од подрачјето маркетинг отпаѓа 10%, на советување од областа на производството, технологијата и квалитетот 8%, за ИКТ 6% и по 2% за истражување на пазарот и инвестициони проекти. Во делот на користење на специјалистички услуги, односно советувања во рамки на програмата на ваучерско советување, кои ги користат претежно малите претпријатија, состојбата по региони е следна:

2.2.12 Специјалистички советодавни услуги во сите региони:



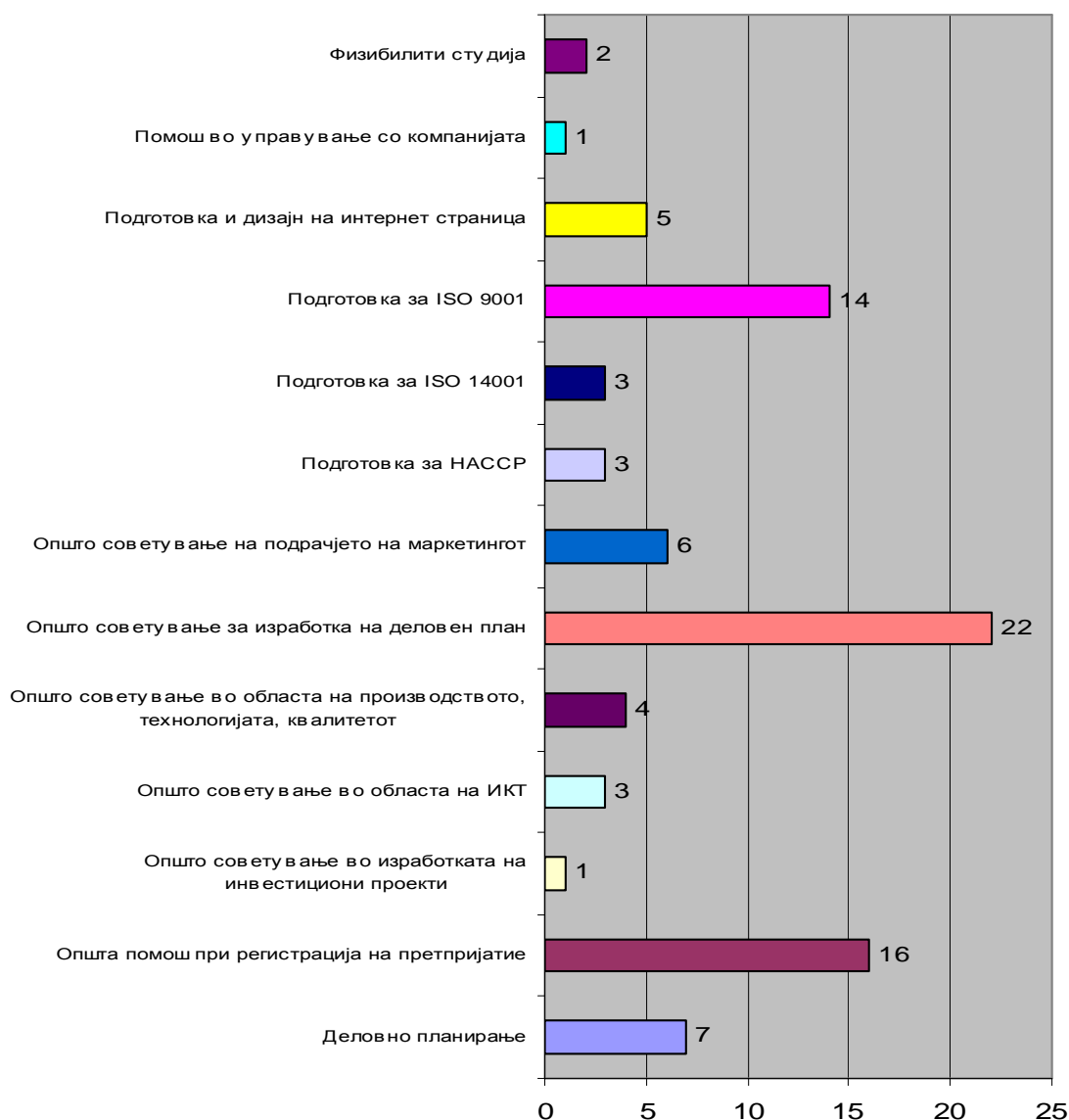
Во делот на специјалистичките услуги кои се барани од постојните претпријатија се забележува поголема разновидност во бараните, односно дадените советодавни услуги од овластените советници во програмата на ВСС. Ова е пред сè поради фактот дека активните претпријатија сепак бараат конкретни услуги во зависност од дејноста која ја обавуваат. Се забележува дека најбари се услугите за Квалитет, каде се застапени подготовките за примена на ISO стандардите.

Бројот на претпријатија кои побарале специјалистичко советување, со оглед на расположивите советници вклучени во програмата на ваучерскиот систем на советување не е доволен што секако претставува обврска за подетално

промовирање и анимирање на можните услуги кои ги нудат овластените советници во Програмата на ВСС. За оваа цел, покрај објавување на овластените советници и услугите кои тие ги нудат, потребно е да се испечати посебен Каталог на советници кој ќе биде дистрибуиран до институциите за поддршка на малите и средни претпријатија, како и до потенцијалните клиенти, односно мали и средни претпријатија и потенцијални претприемачи. Во следниот графикон се покажани вкупно сите побарани услуги во програмата на Ваучерскиот систем на советување на малото стопанство во Република Македонија.

2.2.13 Вкупно советодавни услуги во сите региони:

#### Според видот на услугата



Веднаш се забележува дека и понатаму најбарана услуга е помош во изработка на деловен план и помош околу регистрација на фирмите, додека другите услуги сеуште не се доволно застапени, што наложува да се вложат уште поголеми напори во промоција на програмата во целост, што подразбира и многу повеќе средства од досегашните.

Како позитивна промена во однос на минатата година претставува зголеменото барање од страна на МСП за воведување на системи за квалитет, пред се ISO стандардите.

### 3. МИСЛЕЊА И ИЗВЕШТАИ ОД УЧЕСНИЦИТЕ ВО ВСС

Во имплементација на програмата за ваучерско советување, како што беше кажано, од страна на проектниот менаџмент тим се врши постојан мониторинг на програмата на сите нивоа (советникот-организатор, односно ОДП, консултант и клиент) и на сите предвидени индикатори. Ова се врши со систематско собирање и анализирање на информациите во однос на употребените средства, произведените аутпути и директните резултати од спроведените активности (3.1. и 3.2). Информациите се споредувани со поставените цели и расположивиот буџет со цел да се идентификуваат резултатите и подобри самата реализација на проектот. При ова се користат сите извештаи добиени од учесниците меѓу кои се и следните извештаи:

#### 3.1 Извештај од консултантот за завршената работа

Овој вид на извештај, од страна на организаторите во ОДП, беше доставен до сите консултанти кои зедоа учество во програмата. Овој извештај има за цел да ја оцени општата оспособеност на клиентите од страна на консултантите. На овој извештај, покрај извештај за својата работа и потрошеното време за интервенцијата, консултантите даваа оценки за клиентите врз база на унифицирани прашања.

Одговорите и оценките, од 1 (многу слаба) до 5 (многу добра), беа давани на следните седум прашања:

- § *Општ впечаток за текот на советувањето*
- § *Општ впечаток за корисникот на советувањето*
- § *Разбирање на проблемите*
- § *Техничка оспособеност*
- § *Деловна оспособеност*
- § *Соработка, желба за учење*
- § *Претприемничка оспособеност*

Консултантите вклучени во програмата на ВСС ги пополнија овие извештаи и според нивно видување, за вкупно досега 87 реализирани ваучери заклучно со 30.12.2012 година, просечната оценката на поставените прашања беше 4,79 што значи дека самите консултанти соработката со клиентите ја оценија мошне високо.

#### 3.2 Извештај од клиентот за задоволност

Овој вид на извештај, односно прашалник беше поделен исто така на сите клиенти, односно МСП и невработени лица кои зедоа учество во програмата.

Овој извештај има за цел да ја оцени програмата и работата на консултантот, односно колку клиентите се задоволни од работа на консултантите. Одговорите и оценките, од 1 (многу слаба) до 5 (многу добра), беа давани на следните четири прашања:

- § *Задоволен од текот на советувањето*
- § *Задоволен од работата на советникот*
- § *Задоволен од административниот тек на советувањето*
- § *Советувањето многу би помогнало кон подобрување на работењето*

За вкупно 87 реализирани ваучера заклучно со 31.12.2012 година, просечната оценката на поставените прашања беше 4,88 што исто така покажува дека клиентите се задоволни од работата на консултантите и од административниот тек на советувањето.

#### 3.3 Извештај од советникот-организатор

Овој извештај за секој клиент одделно го пополнува советникот-организатор од соодветниот регионален центар. Извештајот се пополнува откако ќе заврши консултантската услуга.

Советникот-организатор дава извештај за:

- § *Сите активности кои се извршени за контрентното советување,*

- § *Часовен тек на активностите,*
- § *Висината на финансиските средства кои се потрошени и*
- § *Проверка на целите на советувањето, односно дали се истите остварени или не.*

За сите клиенти кои ја добија советодавната услуга изработени се извештаи од страна на организаторите.

Од резултатите добиени од прашалниците како и искуството кое АППРМ и РЦ го имаат во работа со МСП и претприемачи кои имаат или отпочнуваат бизнис, може да се заклучи дека т.н. продукт од советувањето е мошне корисен за клиентите.

Невработените лица, во непосредна работа со консултантот, добиваат стручен и одржлив бизнис план по кој ќе можат да се раководат во бизнисот во наредните години и успешно да стопанисуваат. Воедно бизнис планот може да го искористат и за добивање на дополнителни кредитни средства ако се појави таква потреба.

#### 4. ФИНАСИСКИ ПРЕГЛЕД

Според Програмата за работа за 2011 и 2012 година во делот за имплементација на Ваучерскиот систем на советување АППРМ реализираше буџет од 2.144.470,00<sup>12</sup> денари како следи:

Предмет	Денари
Исплата на субвенција	1.674.786,00
Исплата на ОДП	337.690,00
Објава во дневен печат	55.229,00
Исплата на долгови од 2010 година	76.765,00
Нереализирани средства	185.530,00

Од горенаведениот преглед може да се забележи дека отстапувањето од планираниот буџет и потрошените, односно резервираните средства за ВСС е минимално и Програмата за ВСС во 2011 и 2012 е реализирана со 92%.

#### 5. ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕДЛОЗИ

##### 5.1 Заклучоци

Извештајот се базира на анализа на сите релевантни документи користени во имплементацијата на ваучерската програма и врз постојана размена на информации и податоци со претставниците од ОДП вклучени во непосредна имплементација на регионално ниво, како и со советниците овластени од страна на АППРМ за учество во програмата. Врз основа на овие информации и податоци општата оценка за реализација на програмата за ваучерско советување за 2011 и 2012 година е дека таа се одвиваше согласно поставените цели и предвидените буџетски средства, при што во целост се исполнија планираните цели.<sup>13</sup>

##### 5.1.1 Релевантност

Интересот за учество во ВСС, и покрај минималната промоција, ја изразува потребата за ваков вид на поддршка. Проценката дека во Република Македонија има околу 60.000 активни микро, мали и средни претпријатија наспроти се уште малиот број на програми за поддршка на МСП и претприемништвото воопшто, значи дека

<sup>12</sup> Одобрен буџет 2.330.000 ден. (1.880.000 за 2011 и 530.000 ден. за 2012 год.)

<sup>13</sup> За 2011 и 2012 година беше планирано да се вклучат 70 клиента во ВСС (50 во 2011 и 20 во 2012 година), а беа вклучени 71

само мал број од нив користел советодавна и консултантска услуга, што секако дава голема надеж за развој на програмата за ваучерско советување во Република Македонија. Дизајнот на програмата за ваучерско советување беше успешно адаптиран согласно условите во земјата за време на пилот фазата и фазата на имплементација.

#### 5.1.2 Досег и обем

Организациската поставеност, каде програмата е раководена централно во АППРМ, имплементирана преку регионалните партнери или ОДП, а доставата на услугите се одвива преку локалните бизнис советници – обучувачи, функционира доста ефикасно.

Децентрализираната испорака на услуги подразбира дека си блиску до клиентот, а услугите треба да се придвижувани од побарувачката и да одговараат на потребите на клиентите. Тогаш е поверојатно дека интервенцијата ќе има поголем и подолготраен ефект кај клиентот. Оваа претпоставка е базирана на тоа дека постои добар однос со клиентот, и тој/таа е соодветно оценет и поврзан е со соодветен консултант. ОДП се исто така во состојба побрзо да добијат информации за локалниот пазар, да ја промовираат програмата на регионално и локално ниво и да придобиваат клиенти.

#### 5.1.3 Ефикасност

Ефикасноста на Услугите за развој на бизнисот (УРБ) вообичаено се испитува во однос на трошоците, работата и синергијата. И во пилот фазата и во фазата на имплементација, АППРМ ги задржа трошоците за имплементација на 20% од субвенцијата, т.е. тоа се административните трошоци на ОДП за регрутација, проценка, избор на обезбедувач на услуги, издавање ваучери/спогодби и мониторинг на проектите. Ова е во рамки на меѓународно прифатениот процент. Меѓутоа, за точно да се одреди ефикасноста, треба да се земат предвид вкупните трошоци на програмата што може да се оствари со целосно одвојување на трошоците за ВСС, што е мошне тешко бидејќи ваучерската програма претставува еден дел од вкупната годишна програма на Агенцијата.

Оперативната ефикасност на ваучерската програма беше генерално добра.

Што се однесува до синергијата со другите програми и/или организации, може да се напомене дека во моментот Агенцијата е партнер на УНДП и Агенцијата за вработување Република Македонија и на Министерството за труд и социјална политика (МТСП) во националната иницијатива за трансформирање на 1400 невработени лица<sup>14</sup> во самовработени. Оваа соработка ќе продолжи и во 2013 година со реализација на нови 700 самовработувања.

#### 5.1.4 Ефективност

Ваучерската програма функционира ефективно во однос на производството на резултати. Сепак, активностите и извештаите за нив се ограничени како резултат на недостатокот на финансиски средства. Имајќи ја предвид потребата за континуирано подобрување, променливиот квалитет и ниво на професионализам, како и очекувањата за една обемна програма за која е потребен поголем капацитет, сметаме дека треба:

- § Понатаму да се унапредуваат и усовршуваат процедурите;
- § Да се обезбедат можности за професионален развој на оние инволвирани во имплементацијата и раководењето на системот;
- § Да се подобри квалитетот и квантитетот на бизнис консултантите и советниците – обучувачи во земјата;
- § АППРМ да го набљудува процесот преку преглед и анализа на податоците собрани преку менаџерскиот информатички систем (МИС) и следење на работата со ОДП, за да се осигура дека сите информации се точно внесени во компјутерскиот систем на АППРМ;

<sup>14</sup> Предвидени самовработувања во 2011 беа 700 и 700 во 2012 година што беше реализирано,



§ На ОДП да им се надокнади адекватно за нивните напори во имплементацијата [регрутирање, проценка, избирање, мониторинг и посредување при проблеми]

§ Да се зголеми максималниот број на дозволени часови при ангажманот за УРБ, т.е. зголемување на обемот на проектот, особено за двете нови целни групи кои се планира да се воведат и тоа: Потенцијални претприемачи (од веќе вработени лица) и т.н Иновативни ваучери (ваучери за иновативни фирми)

#### 5.1.5 Влијание

Клиентите вообичаено имаат корист од УРБ на неколку начини, како што се подобрувањата на производот и процесот, квалитетот, системите за менаџмент и трошковните структури. Како резултат на тоа, бизнисот на клиентот има поголема продажба и профит, поголема работна сила, поголеми инвестиции и нова или дополнителна извозна активност. За жал, скромниот буџет за ваучерската програма во голема мера го ограничува обемот на интервенциите и придружните влијанија. За да се подобрат влијанијата, сметаме дека е потребно следното:

§ Значително да се мобилизираат поголеми ресурси, така да може да се зголеми проектот, на тој начин дозволувајќи значајна консултантска поддршка и мерливо влијание на бизнисот на клиентот;

§ Сите потенцијални клиенти да ги обезбедат основните потребни податоци, да ги идентификуваат сите потребни интервенции и прогнозата за можната корист на нивниот бизнис.

#### 5.1.6 Одржливост

Одржливоста нормално се разгледува во однос на менаџерските, организациските, техничките и финансиските аспекти. Ваучерската програма, според оценка на странските експерти, е добро менаџирана, надгледувана и администрирана со добри вештини и системи. Што се однесува до потребното ниво на услуги, консултантите и советниците во најголем дел се соодветно квалификувани и искусни. Од институционална гледна точка, организациската структура е соодветна и добро воспоставена. Финансирањето на пилот фазата, како и на периодот од мај до декември 2006 год. од страна на Владата, а дополнето со градењето на капацитетите преку проектите на ЕАР, овозможи овој концепт да биде испробан и тестиран, и основите да се постават. Меѓутоа, скромниот буџет за периодот 2006 - 2012 година, резултира со ограничен досег и поскупо резултати кои може во иднина да го намалат кредибилитетот на АППРМ. Затоа се предлага следното:

§ Да се спроведе интензивно и целно собирање средства, за да се “подигне” програмата,

§ Владата да обезбеди “основни” средства за ОДП, како признание на јавниот интерес за улогата што ја имаат,

§ АППРМ и ОДП да се обучат како да дојдат до ИПА и структурните фондови.

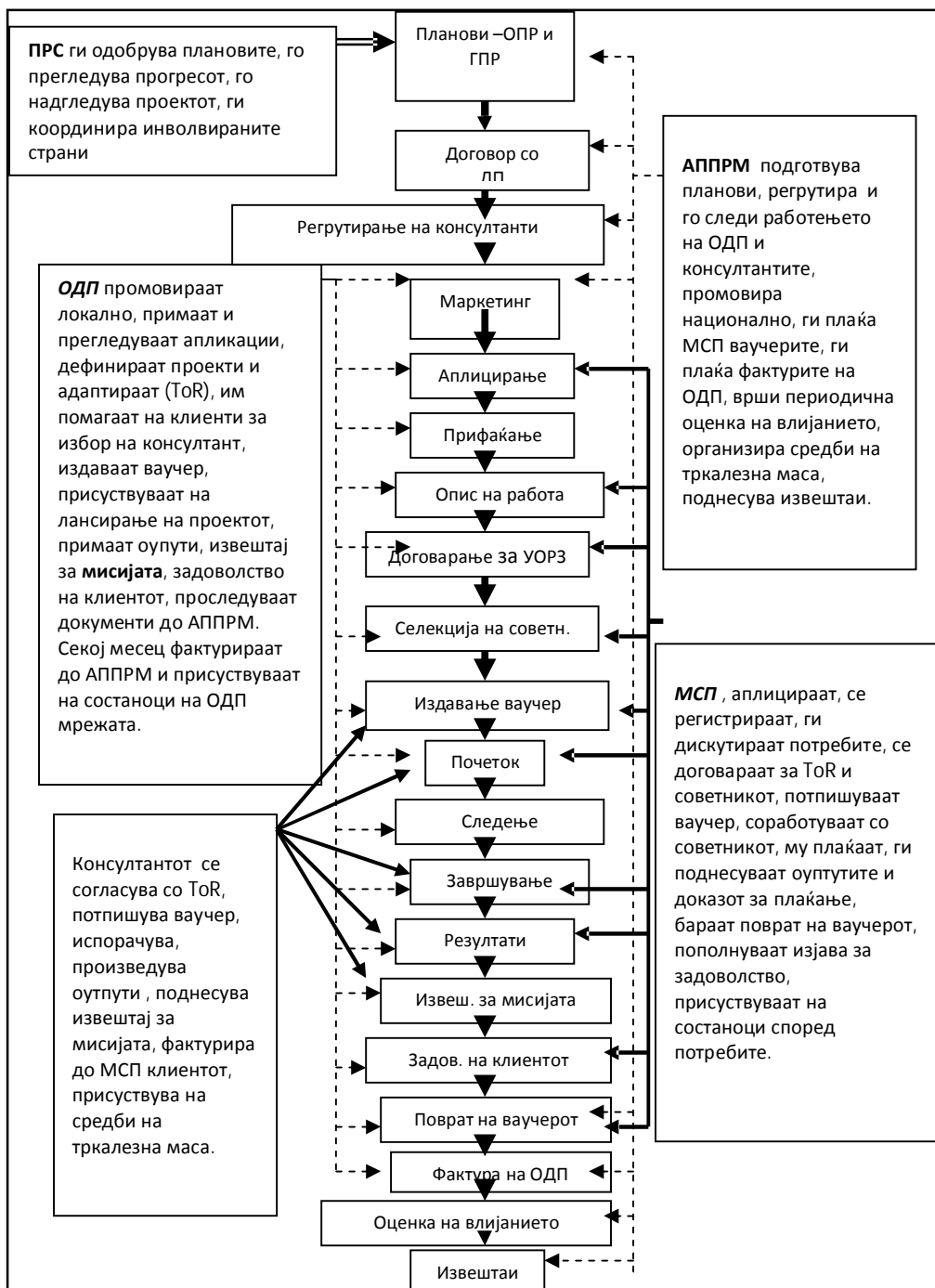
#### 5.2 Предлози

Што се однесува до предлозите за подобрување на програмата за ваучерско советување во однос на релевантноста, обемот, ефикасноста, ефективноста и импактот на програмата се предлага:

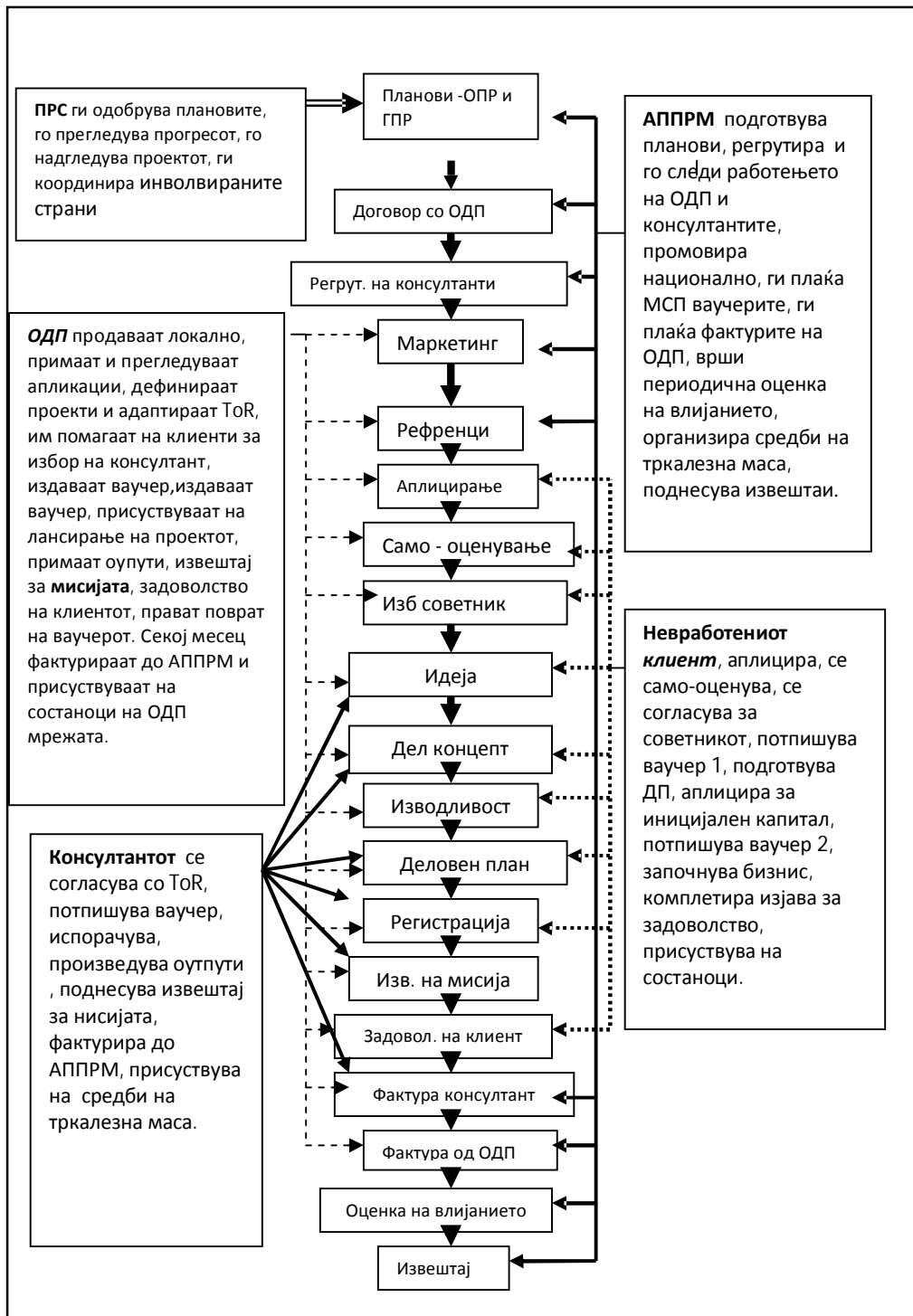
- да се продолжи со изградениот приод на поддршка на почетните бизниси и постоечките МСП,
- да се подржи воведување т.н. “иновативен” ваучер, односно ваучер за иновативни компании,
- да се продолжи со функционирање на постоечката организациона структура со јасни задолженија и различни улоги и одговорности на постојните четири нивоа,

- да се ангажираат нови ОДП како би се зголемила националната покриеност,
- да се активира програмскиот развоен совет и неговата врски со другите министерствата и донаторската заедница,
- да се зајакнат врските со слични проекти и да се истражат можностите за кофинансирање,
- да се зголеми промоцијата на програмата преку повеќе брошури, каталог на консултанти, презентација на успешни приказни, капањи за зголемување на свеста за користење консултантски услуги, вклучување на разни медиуми,
- постојано да се организираат семинари и тренинзи како за постојните консултанти, така и за новите кои ќе бидат селектирани и вклучени во програмата за ваучерско советување,
- да се вклучи повеќе персонал во мониторинг и евалуација на програмата како би се виделе ефектите од истата,
- да се оди кон диференцирање на двете основни целни групи,
- АППРМ да продолжи да го мониторира прогресот преку оценка и анализа на податоците добиени од МИС,
- да се зголеми максималниот број на часови за консултантите, односно да се зголеми обемот на проектите, (ова се предлага посебно за новата целна група, односно иновативните претпријатија),
- преку зголемување на буџетот и обемот на проектите да се биде во можност да се дадат позначајни консултантски услуги како би се измерило нивното влијание на бизнисот на клиентот,
- да се обезбеди тренинг за сите учесници со што би се пристапило кон ИПА фондовите.

## АНЕКС А Дијаграм за испорака на услуги за МСП



**АНЕКС Б Дијаграм за испорака на услуги за потенцијални претприемачи (невработени лица)**



**АНЕКС В** Дијаграм за шема на субвенционирање во ВСС

