



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**

2008 година

Подготвил: Маријан Стојчев

Скопје, мај 2009 година

1. КРАТОК ПРЕГЛЕД	4
2. ОПШТО ЗА ВАУЧЕРСКОТО СОВЕТУВАЊЕ.....	9
2.1 ОСНОВИ И ПРЕТПОСТАВКИ ЗА РЕАЛИЗИРАЊЕ НА ПРОГРАМАТА.....	9
2.2. ОПИС НА ВАУЧЕРСКОТО СОВЕТУВАЊЕ	9
2.3. ПРОМОЦИЈА НА ПРОГРАМАТА.....	12
2.4 ИНДИКАТОРИ.....	12
2.4.1. КИР (клучни индикатори на работење).....	12
2.5. ПРЕТПОСТАВКИ И РИЗИЦИ	13
3. РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗА.....	14
3.1. РЕЗУЛТАТИ	14
3.1.1 Резултати јули - декември 2007:.....	14
3.1.2 Резултати јуни - декември 2008	15
3.2 Наоди и анализа.....	15
3.2.1 ИЗДАДЕНИ И РЕАЛИЗИРАНИ ВАУЧЕРИ.....	15
3.2.2 ИЗДАДЕНИ ВАУЧЕРИ СПОРЕД ЦЕЛНИ ГРУПИ	16
3.2.3 ИЗНОС НА ВАУЧЕРИ СПОРЕД ЦЕЛНИ ГРУПИ	16
3.2.4 КЛИЕНТИ ВО ВАУЧЕРСКОТО СОВЕТУВАЊЕ.....	17
3.2.5 ПРОСЕЧНИ ИЗНОСИ ПО ВАУЧЕР И КЛИЕНТ	17
3.2.6 ИЗДАДЕНИ ВАУЧЕРИ ПО ГРАДОВИ	18
3.2.7 ВАУЧЕРИ СПОРЕД ВИД НА СОВЕТУВАЊЕ.....	19
3.2.8 ИЗНОС НА ВАУЧЕРИ СПОРЕД ВИД НА СОВЕТУВАЊЕ	19
3.2.9 Општи советодавни услуги во Скопје:.....	20
3.2.10 Општи советодавни услуги Струмица:.....	20
3.2.11 Општи советодавни услуги во Куманово:.....	21
3.2.12 Општи советодавни услуги за сите региони.....	21
3.2.13 Специјалистички советодавни услуги Скопје:.....	22
3.2.14 Специјалистички советодавни услуги Струмица:.....	22
3.2.15 Специјалистички советодавни услуги Охрид:.....	23
3.2.16 Специјалистички советодавни услуги во сите региони:.....	23
3.2.17 ВКУПНО СОВЕТОДАВНИ УСЛУГИ ВО СИТЕ РЕГИОНИ:.....	24
4. МОНИТОРИНГ	25
4.1 ИЗВЕШТАЈ ОД КОНСУЛТАНТОТ ЗА ЗАВРШЕНАТА РАБОТА	25
4.2 ИЗВЕШТАЈ ОД КЛИЕНТОТ ЗА ЗАДОВОЛНОСТ	25
4.3 ИЗВЕШТАЈ ОД СОВЕТНИКОТ-ОРГАНИЗАТОР	26
5. ФИНАНСИСКИ ПРЕГЛЕД.....	27
6. ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕДЛОЗИ	27
6.1 ЗАКЛУЧОЦИ	27
6.1.1 Релевантност.....	28
6.1.2 Досег и обем.....	28
6.1.3 Ефикасност.....	28
6.1.4 Ефективност.....	29
6.1.5 Влијание	29
6.1.6 Одржливост	30
6.2 ПРЕДЛОЗИ	30
АНЕКС А ДИЈАГРАМ ЗА ИСПОРАКА НА УСЛУГИ ЗА МСП	32
АНЕКС Б ДИЈАГРАМ ЗА ИСПОРАКА НА УСЛУГИ ЗА НЕВРАБОТЕНИ ЛИЦА	33
АНЕКС В ДИЈАГРАМ ЗА ШЕМА НА СУБВЕНЦИОНИРАЊЕ ВО ВСС	34

Кратенки

АППРМ	Агенција за поддршка на претприемништвото на Р. М.
МзЕ	Министерство за економија
ПРС	Програмско развоен совет
ЕАР	Европска Агенција за реконструкција
МТСП	Министерство за труд и социјална политика
УНДП	Продрама 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

1. КРАТОК ПРЕГЛЕД

Дефинирање на концептот

Ваучерската програма е пример на „најдобри меѓународни практики“ за развој на МСП и унапредување на претприемништвото. Моделот користи искуства од Словенија, каде оваа програма претставува една воспоставена програма со висок профил, а исто така користи и експертска помош од програмите за развој на МСП финансирани од ЕУ.

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 МИС на АППРМ за подобар мониторинг на активностите и резултатите.

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 од јуни до декември 2008 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 оное кои имаат цел да го развијата 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 доставата 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 третата имплементирачка фаза од јуни до декември 2008 год. беа резервирани вкупно 3.000.000 денари и планот беше двете целни групи да бидат подеднакво вклучени.

Кај ПСВ, каде за субвенција беа потрошени 1.749.936,00 денари¹, беа пријавени 136 клиента од кои 126² беа примени во програмата. Ова резултираше со 161³ издаден ваучер, од кои 3 беа отповикани. Просечните консултантски часови по клиент беа 19, износот во просек 18.750,00 денари, односно 10.450,00 денари по ваучер.

Административната надокната на ОДП во случај на ПСВ се движи околу 18% од субвенционираната вредност, односно 138.638,00 денари.

Бројот на советници - обучувачи базата на АППРМ се зголеми за 70.

Кај МСП, за субвенција од јуни до декември 2008 година беа потрошени 1.009.050,00 денари. Од 40 апликанти беа прифатени 35 МСП, што резултираше со 36 издадени ваучери, од кои 33 се завршени, а 3 не се реализираа. Просечната вредност на проектот беше околу 1.000 Евра (од кои половина беа субвенција), содржејќи околу 51 час консултирање за секој ваучер, што е зголемување во однос на 2007 година за 16%.

Административната надокнада на ОДП во случај на МСП беше околу 18% од субвенционираната вредност, односно 176.670,00 денари. За време

¹ Од овој износ, 1.000.000,00 денари, со одлука на Управен Одбор на АППРМ, беа наменети за издавање на ваучери невработени лица како учество на АППРМ во Програмата на Владата на РМ за самовработување каде, Ваучерскиот систем на советување претставува интегрален дел.

² Од вкупниот број, 86 лица се во Програмата за самовработување на Владата на РМ, а 50 во рамки на ВСС,

³ За програмата "Самовработување 2008" на Владата на РМ беа издадени 86 ваучери, а за ВСС 72 ваучера

на оваа трета фаза на имплементација, во базата на податоци на АППРМ беа додадени дополнителни 20 локални бизнис консултанти, со што вкупниот број дојде до 240, иако само $\frac{1}{4}$ беа „активни“.

Во фискалната 2009 год. АППРМ ќе има околу 50.000 евра за имплементација на ваучерската програма. Во моментот (почеток на јануари) активноста на ваучерската програма е во мирување и се чека на избор на нови организации за деловна поддршка и потпишување на Договори со избраните ОДП, како и точниот износот на средствата кои ќе бидат наменети за програмата на ваучерско субвенционирано советување, односно за двете главни целни групи.

Една општа опсервација според независните експерти⁴ кои ја оценуваа и ваучерската програма во 2006, 2007 и 2008 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 нема во целост да ги постигне очекуваните резултати. Со други зборови, без значително финансирање, влијанието 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:

- Општ заклучок е дека интересот за ваучерската програма укажува на значајна потреба за таква помош, дизајнот на обезбедувањето услуги според ваучерскиот систем е успешно адаптиран на условите во земјата, како за време на пилот фазата така и за време на фазата на имплементација во 2006, 2007 и 2008 година, и со тоа претставува цврста 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,

⁴ Евалуација на пилот фаза и авалуација на трите имплементирачки фази од страна на независни странски експерти,

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 регрутација, проценка, избор на обезбедувач на услуги, издавање ваучери/спогодби и мониторинг на проектите оваа година во однос на претходните бележи извесно намалување. Имено во претходните години административните трошоци се движеле околу 19% од субвенцијата, додека во 2008 година овој процент се намали на 18%, при што трошоците за ПСВ се движат околу 18.50%, а за МСП околу 17.50%.

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 500 невработени лица во 2008 година во самовработени. Оваа соработка ќе продолжи и во 2009 година со реализација на нови 600 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 земјата⁵;
- Да се обезбедат можности за професионален развој на оние инволвирани во имплементацијата и раководењето на системот;

⁵ 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.

- 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, квалитетот⁶, 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 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 проектите на ЕАР, овозможи овој концепт да биде испробан и тестиран, и да се постават основите. 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 МзЕ 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.

⁶ Евидентно е зголемување на побарувачката од МСП за подготовка за примена на HACCP системите за безбедност на храна и ISO стандардите,

2. ОПШТО ЗА ВАУЧЕРСКОТО СОВЕТУВАЊЕ

2.1 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, 2003),
- Програма за развој на претприемништвото, иновативноста и конкурентноста на малите и средните претпријатија во 2008 година (Службен весник на Република Македонија бр. 10 од 21.01.2008 год), точка 2.3. Ваучерски систем на советување,

2.2. 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 плативи ваучери. 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:

- се поголем број на потенцијални претприемачи да започнат со имплементација на нивниот бизнис (регистрација на фирма, отпочнување на бизнис);
- формирање на нови работни места;
- се поголем број на нови фирми да бидат во состојба да преживеат во тек на критичните први години на постоење;
- се голем 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 информациона 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 МзЕ 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**⁷ и не се поддржани 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 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 детаљно се претставени во “Прирачникот на процедури⁸ 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, секој од нив да одговара на еден проект на советување. Горната граница на програмската субвенција за активни фирми е до 45.000 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..

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**.

⁷ Повеќе за ова во Прирачникот на процедури за спроведување на програмата за ваучерско советување на малото стопанство и помош при самовработување во Република Македонија.

⁸ Последна важечка верзија е од 15.04.2008 усвоена од страна на УО на АППРМ

2.3. 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.

2.4 Индикатори

1. Имплементација на ВСС кај најмалку 60 клиенти;
2. Вклучување на нови бизнис центри, односно ОДП во ваучерскиот систем за советување;
3. Одржување и надградување на веб страната за консултанти;
4. Реализирање на воведените нови подгрупи, односно иновативен ваучер (ваучер за иновативни МСП) и потенцијални претприемачи (ваучер за веќе вработени лица кои имаат аспирација да станат претприемачи и се самовработат)
5. Програмата да е имплементирана во селектираните ОДП во првиот квартал на 2009 година.

2.4.1. 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 само вработување

- a) Број на нови бизниси
- b) Опстанок после една година
- ц) Дополнителни вработувања
- д) Инвестиција од клиентот

2. За МСП

- a) Зголемена продажба
- b) Погол профит
- ц) Нови производи
- д) Нови пазари
- e) Извоз
- ф) Нова технологија
- г) Поголемо вработување

2.5. Претпоставки и ризици

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

3. РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗА

3.1. РЕЗУЛТАТИ

3.1.1 Резултати јули - декември 2007:

ТАБЕЛА 1: РЕЗУЛТАТИ ПО РЕГИОНИ

	Скопје	Струмица	Охрид	Куманово	Битола	Тетово	ВКУПНО
Број на издадени ваучери	69	74	17	53	9	9	231
Број на клиенти	64	40	8	30	9	6	157
Активни фирми	28	6	7	8	9	3	61
Самовработување	34(31 ⁹)(31 ¹⁰)	34(34 ¹⁰)(34 ¹¹)	1	19(18 ¹⁰)(18 ¹¹)	0	3(3 ¹⁰)(3 ¹¹)	90(86) ¹⁰ (86) ¹¹
Број на часови на советување	1862	1049	525	828	558	264	5086
Вкупно одобрен износ денари	1.215.906	951.930	300.000	568.674	334.000	172.278	3.542.788,00
Не реализирани ваучери							306.000,00
Вкупно исплатена субвенција (денари)							3.236.188¹¹
Износ за ОДП (ден)	247.650	157.235	44.200	99.775	53.840	17.160	619.860,00
Вкупно исплатено во 2008 (1.559.670 субвенција плус 354.925 адм. надокнада)							1.914.595,00
Општо советување	67%	92%	12%	100%	0	89%	77%
Специјалистичко советување	33%	8%	88%	0	100%	11%	23%
Број на ангажирани советници	15	12	8	6	7	3	44

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.

По завршување на фазата на имплементација во шест региона во 2007 година, АППРМ кон крајот на месец јуни 2008 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.

⁹ Број на регистрирани фирми

¹⁰ Број на вработувања (заклучно со декември 2007)

¹¹ Исплатен (конечен) износ заклучно со 30.12.2007 година

3.1.2 Резултати јуни - декември 2008

Следните резултати беа утврдени за време овој период

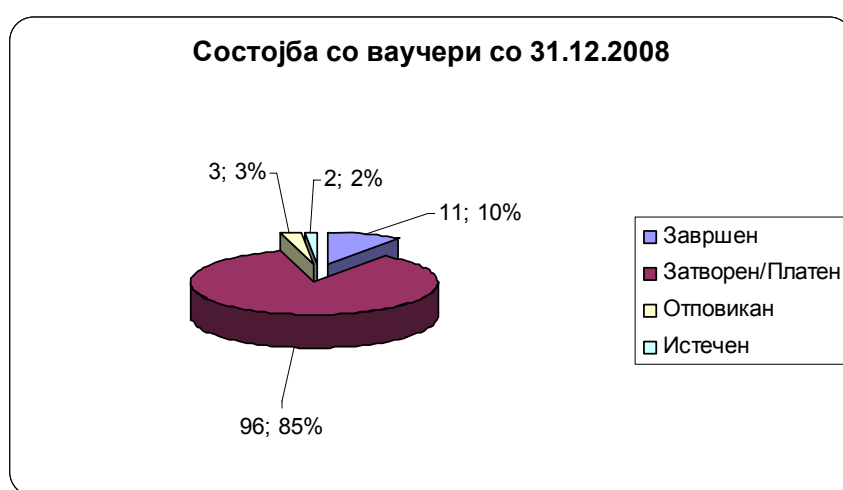
ТАБЕЛА 1: РЕЗУЛТАТИ ПО РЕГИОНИ

	Скопје	Струмица	Охрид	Куманово	Битола	Тетово	Велес	ВКУПНО
Број на ваучери	40	30	4	19	4	9	0	106
Број на клиенти	29	17	3	14	4	6	0	73
Активни фирми	10	4	3	9	4	3	0	33
Потенц. претприемачи	19(19 ¹²)(21 ¹³)	13(13 ¹³)(8 ¹⁴)	0	5 (5 ¹³)(5 ¹⁴)	0	3(3 ¹³)(3 ¹⁴)	0	40(40 ¹³)(37 ¹⁴)
Број на часови на советување	880	480	167	380	270	254	0	2431
Вкупно одобрен износ денари	612.000	422.306	100.200	230.202	162.000	175.278	0	1.701.986
Самовработување 2008								1.000.000
Вкупно издадени ваучери								2.701.986
Вкупно исплатена субвенција (денари)								2.383.486 ¹⁴
Износ за ОДП (ден)	118.235	70.518	17.535	53.625	25.350	34.985		308.043
Вкупно исплатено во 2008 (2.383.486 субвенција плус 308.043 адм. надокнада)								2.691.972
Општо советување	75%	87%	0%	100%	0	80%	0%	77%
Специјалистичко советување	25%	13%	100%	0	100%	20%	100%	23%
Број на ангажирани советници	8	8	3	5	3	4	1	30

3.2 Наоди и анализа

Резултатот од 198¹⁵ издадени ваучери за индивидуално советување е на ниво на планираниот број и тука треба да се напомене дека од вкупниот број на издадени ваучери заклучно 30.03.2009 година реализирани се 192 ваучери, не реализирани ваучери се 6 (3 за лица и 3 за ММП), од кои 3 се отповикани, и 3 се истечени:

3.2.1 ИЗДАДЕНИ И РЕАЛИЗИРАНИ ВАУЧЕРИ



¹² Број на регистрирани фирми

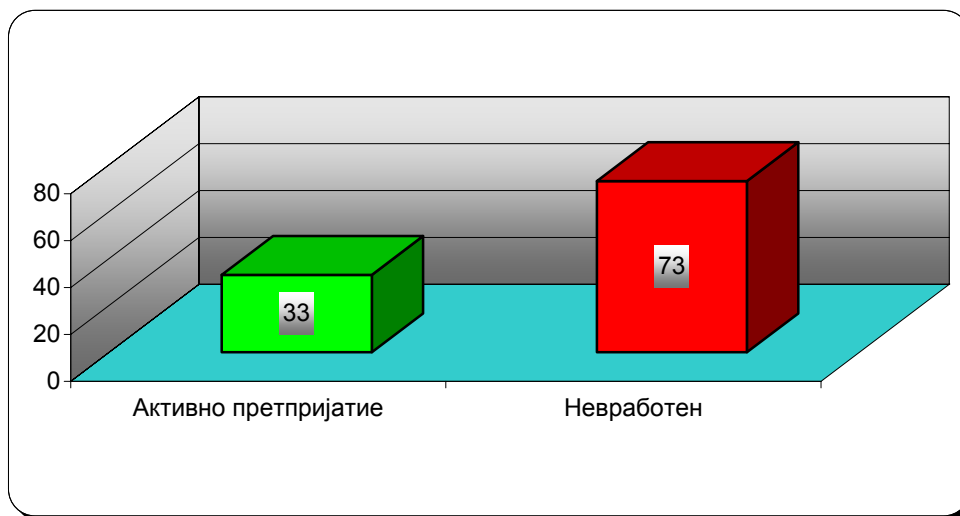
¹³ Број на вработувања (заклучно со април 2009)

¹⁴ Исплатен (конечен) износ заклучно со 30.04.2009 година

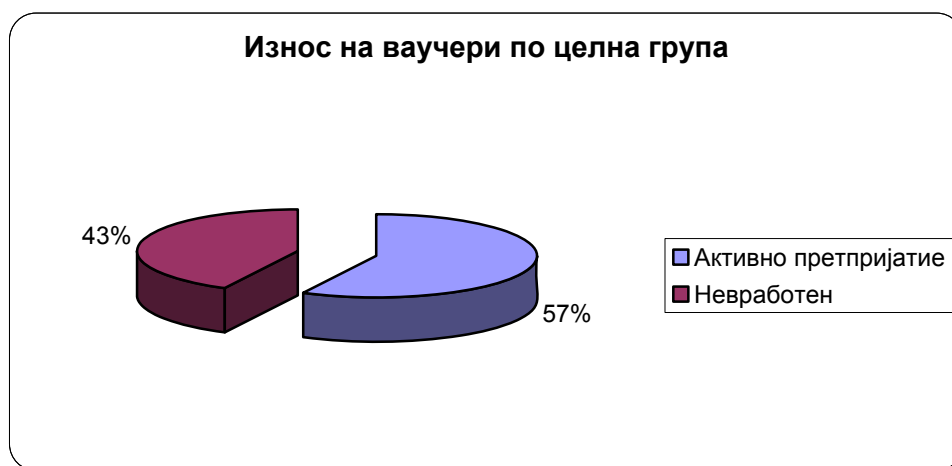
¹⁵ 86 ваучери се издадени во рамки на проектот на Владата на РМ "Самовработување 2008"

Вкупниот број на издадени, односно реализирани ваучери и односот според целните групи и вкупниот износ може да се од следните графикони:

3.2.2 ИЗДАДЕНИ ВАУЧЕРИ ВО ПРОГРАМА ВСС СПОРЕД ЦЕЛНИ ГРУПИ



3.2.3 ИЗНОС НА ВАУЧЕРИ СПОРЕД ЦЕЛНИ ГРУПИ

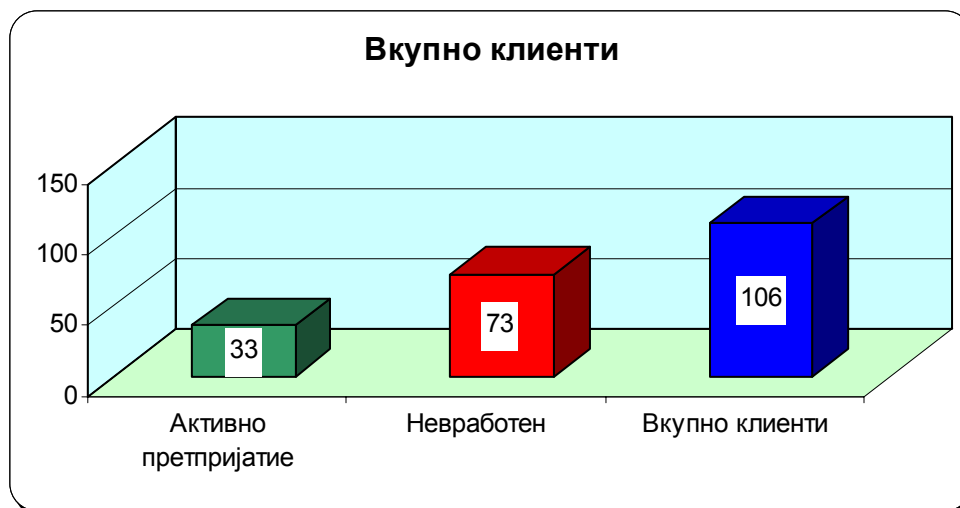


Резултатите покажуваат дека и покрај тоа што бројот на издадените ваучери кај целната група невработени лица е поголем во однос на целната група постојни претпријатија, износот дистрибуиран за истите целни групи е во полза на постојните претпријатија.

Ова се должи на фактот дека предвидениот износ на субвенција е поголем кај постојните претпријатија. Иако субвенцијата е 50%, овој износ е поголем кај претпријатијата поради фактот дека претпријатијата користат специјалистички услуги кои се поскапи, за разлика од целната група невработени лица каде субвенцијата е 100% но, се користат главно генералистички (општи) советувања.

За разлика од бројот на издадените ваучери каде е видно дека поголем процент на издадени ваучери отпаѓа на целната група невработени лица (потенцијални претприемачи), вкупниот број на клиенти вклучени во Програмата на ВСС покажува дека учеството на двете целни групи е исто така во полза на невработените лица што може да се види од следниот графикон:

3.2.4 КЛИЕНТИ ВО ВАУЧЕРСКОТО СОВЕТУВАЊЕ

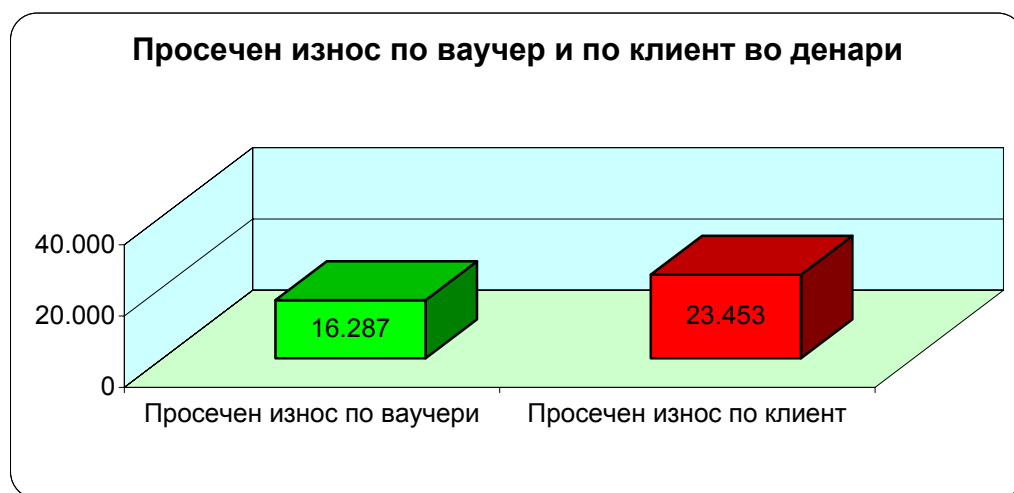


Кога ќе се земе во предвид вкупниот број на ваучери и вкупниот број на клиенти вклучени во Програмата на ВСС, се забележува дека за секој клиент невработено лице во просек се издаваат 1,8 ваучери, а за постојните претпријатија 1,02 ваучери или просечно за секој клиент биле издадени по 1,44 ваучери.

Имајќи го во предвид вкупниот одобрен износ за издадените ваучери од 1.758.986,00 денари и вкупниот број на часови на советување од 2541 часа од кои 1.393 специјалистички и 1.148,00 генералистички доаѓаат до просечна цена на советнички час од 692,00 денари (околу 11 ЕВРА) што сметаме дека одговара на условите и пазарот на консултантски услуги во Република Македонија.

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

3.2.5 ПРОСЕЧНИ ИЗНОСИ ПО ВАУЧЕР И КЛИЕНТ



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, примената на ВСС и оваа година 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:

3.2.6 ИЗДАДЕНИ ВАУЧЕРИ



Што се однесува до распределеноста на ваучерите по градови забележливо е дека истите се издадени преку 60% во регионите кои беа застапени во пилот фазата (Скопје и Струмица), што значи дека промотивните активности за Програмата за ваучерско советување во останатите пет региони мора да бидат интензивирани. Ова особено се однесува на Велешкиот регион каде Ваучерскиот систем на советување почна да се применува прва година.

Сепак видливо е зголемувањето на учеството во регионот на Куманово во програмата на ВСС, што секако се должи на фактот на нивно вклучување како имплементатори на програмата и селектирање на дополнителни консултанти во тој регион.

Одобрената квота на пари за субвенција не беше доволна во регионите Скопје, Струмица и Куманово каде интересот за ВСС, пред се на потенцијалните претприемачи за отварање на нови претпријатија и самовработување во Струмица и натаму е над очекувањата.

Во сите ОДП кои ги покриваат соодветните региони во Р. Македонија, освен во Полошкиот регион кој го покрива центарот во Тетово, бројот на клиентите бележи намалување во однос на минатата 2007 година и тоа во двете целни групи. Ова пред се должи на фактот дека во 2008 година во однос на 2007 буџетот за ВСС беше помал за 30%, односно за 1.200.000,00 денари што секако имаше негативно влијание пред се кај клиентите кои не можеа да ги добијат бараните услуги.

И покрај намалената сума на средства за реализација на ваучерската програма, целите на програмата беа постигнати со вклучување на 75 клиента од двете целни групи. Сепак 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, пред се во

Велес, Охрид и Битола интересот на клиентите за вклучување во ВСС е нешто под очекувањата што секако 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.

За таа цел со почеток на 2009 год. се планира организирање на промотивни работилници во сите региони со учество на сите учесници во ВСС (советници, клиенти, изведувачи на програмата и АППРМ).

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

Што се однесува до бројот на вклучени советници (генералисти и специјалисти), 35 од вкупно 239 во сите региони биле активни во програмата што секако е малку и задолжително треба да се работи на привлекување на консултантите 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 каде сепак е концентриран и најголемиот потенцијал на фирми корисници на ВСС.

Дополнителен проблем е 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.

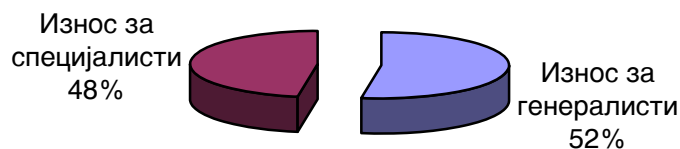
Распределбата на консултантските услуги според видот на советување, односно според советници е следната:

3.2.7 ВАУЧЕРИ СПОРЕД ВИД НА СОВЕТУВАЊЕ



3.2.8 ИЗНОС НА ВАУЧЕРИ СПОРЕД ВИД НА СОВЕТУВАЊЕ

Износ на издадени ваучери според вид на советување

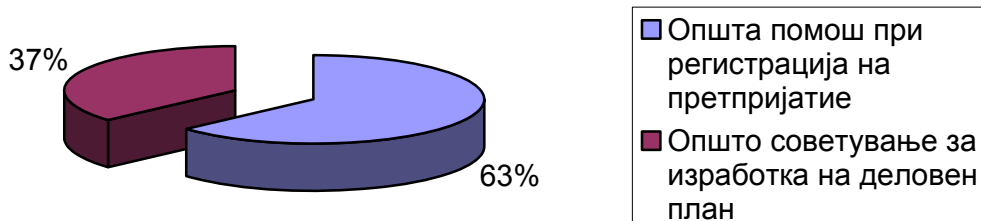


Од горенаведените графикони забележливо е дека износот дистрибуиран по основ на целните групи е незначително поголем кај генералистите во однос на издадените ваучери за специјалистичките советувања кои, иако бројот на издадени ваучери за генералистичко советување е далеку поголем. Ова се должи на фактот дека специјалистичко советување користат претежно МСП кои и добиваат советодавни услуги на повисоко ниво кој секако се со повисоки износи.

Побарувачката за советодавните услуги како општи така и специјалистички беше дистрибуирана во следниве области / подрачја:

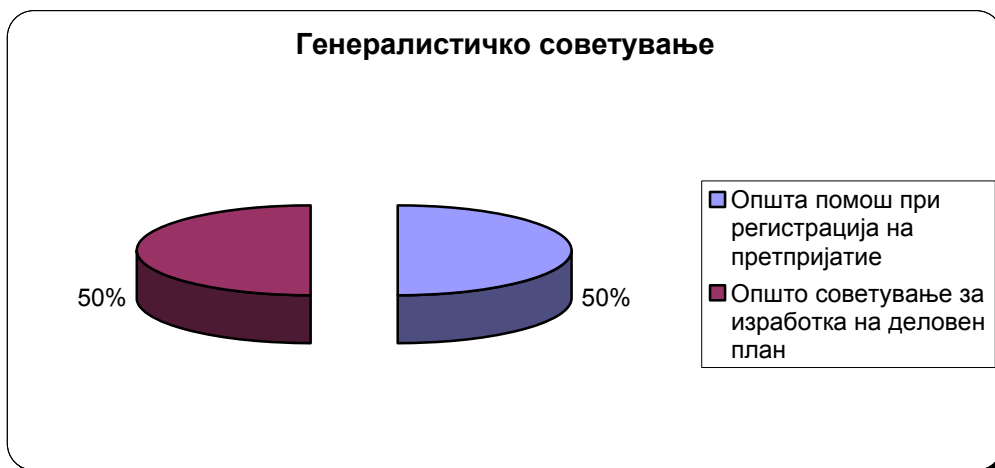
3.2.9 Општи советодавни услуги во Скопје:

Генералистичко советување

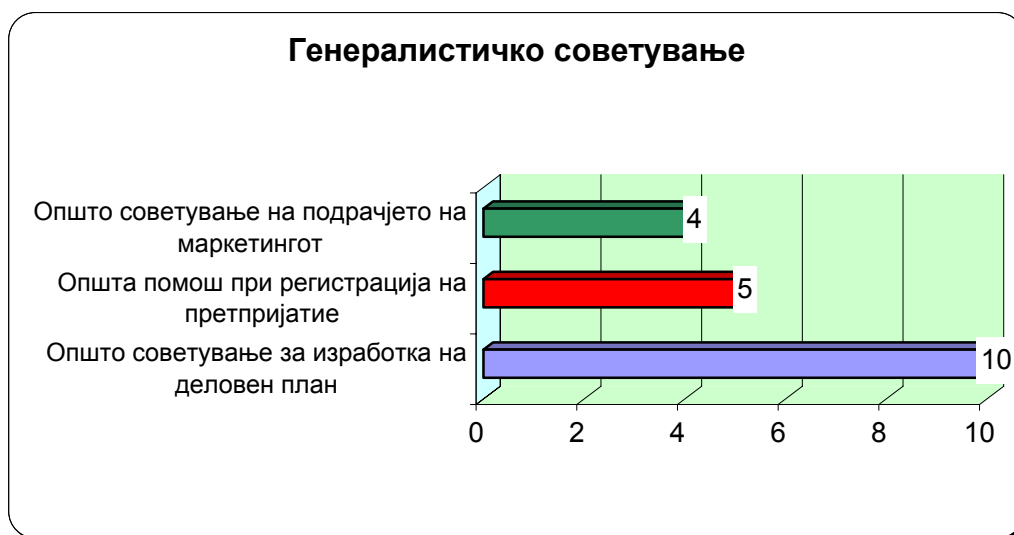


Резултатите кои се прикажани во горенаведениот графикон покажуваат дека во полето на општото советување во регионот на град Скопје застапени се две услуги, од кои изработка на бизнис план е најбарана услуга и таа била барана само од целната група невработени.

3.2.10 Општи советодавни услуги Струмица:



3.2.11 Општи советодавни услуги во Куманово:



Карактеристично е дека за регионите како Скопје, Струмица, Тетово и Куманово најзастапени се советувањата за изработка на деловен план и помош при регистрација на претпријатието, како и општо советување на полето на маркетингот, што може да се забележи од следниот графикон на кои се прикажани користените општи советодавни услуги на територијата на Република Македонија. Општо, односно генералистичко советување се користи претежно од целната група потенцијални претприемачи, односно невработени лица кои имаат за цел отпочнување на сопствен бизнис.

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.

3.2.12 Општи советодавни услуги за сите региони

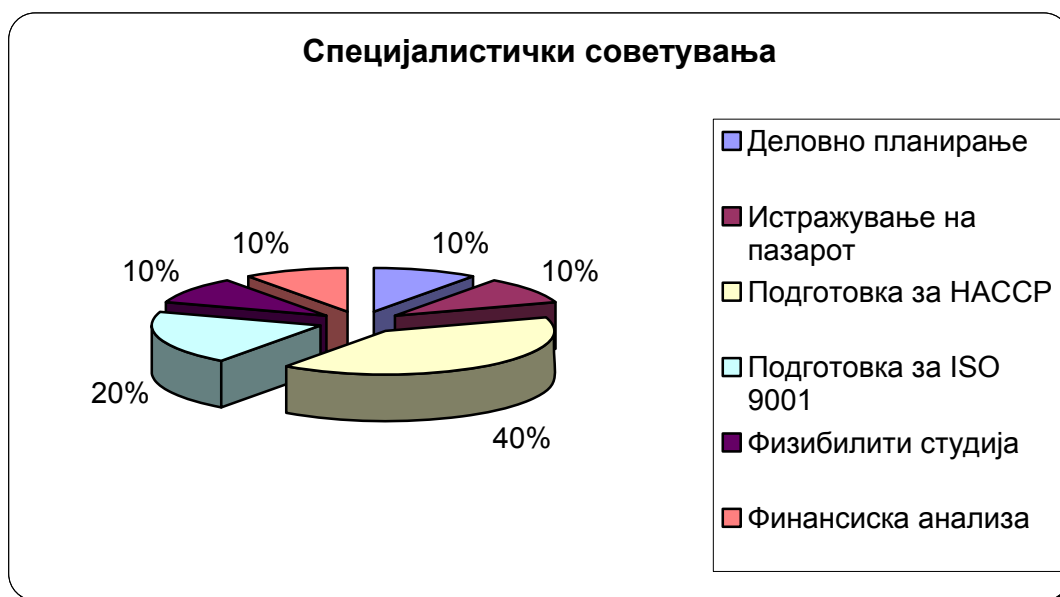


Од гореприкажаниот графикон се забележува дека кај општото советување кое е користено од страна на клиентите, а пред се невработените лица, во регионите на Скопје, Струмица, Куманово и Тетово најзастапени се генералистичките советувањата за регистрација на претпријатие со 48% и изработка на деловен план со 47% додека на услугите од подрачјето маркетинг отпаѓа само 5%.

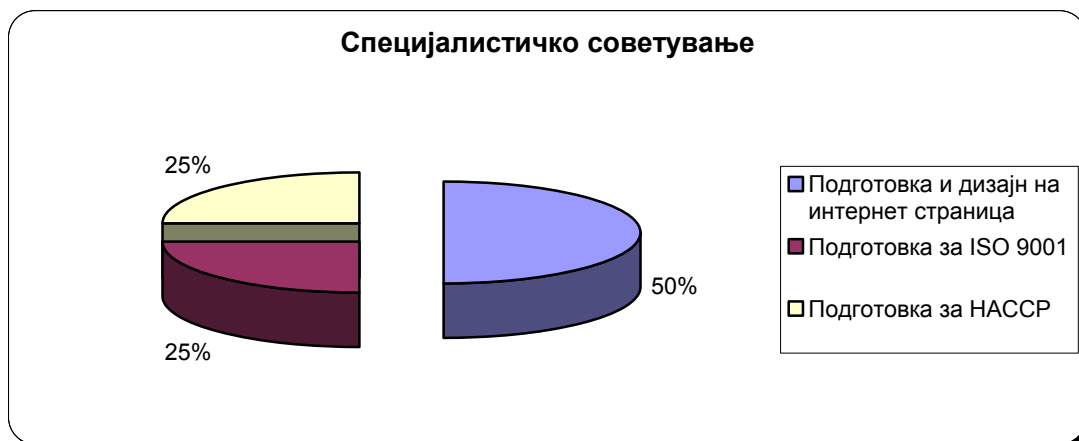
Ова само по себе зборува дека треба што е можно повеќе клиентите да се запознаваат со можноста да користат и друг вид на услуги во програмата на ВСС, за која има овластени советници.

Во делот на користење на специјалистички услуги, односно советувања во рамки на програмата на ваучерско советување, кои ги користат претжно малите претпријатија, состојбата по региони е следна:

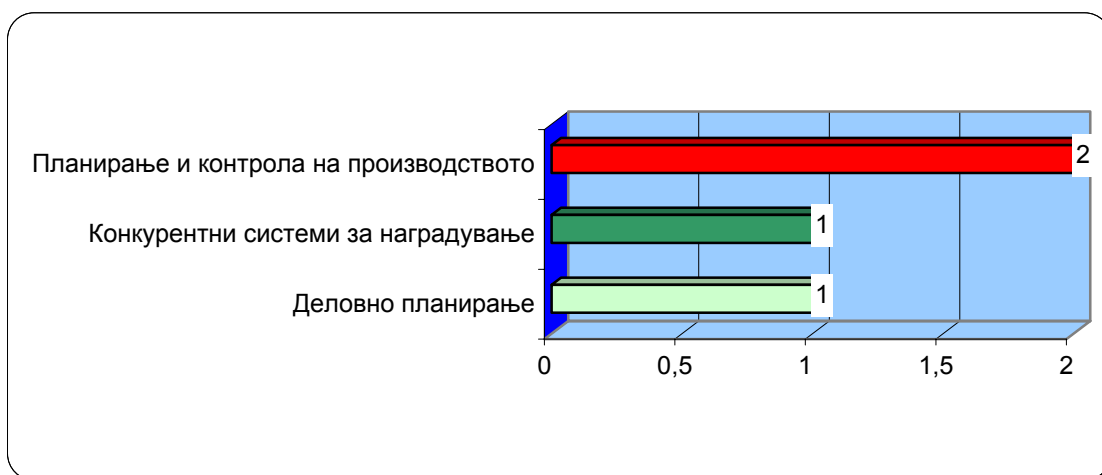
3.2.13 Специјалистички советодавни услуги Скопје:



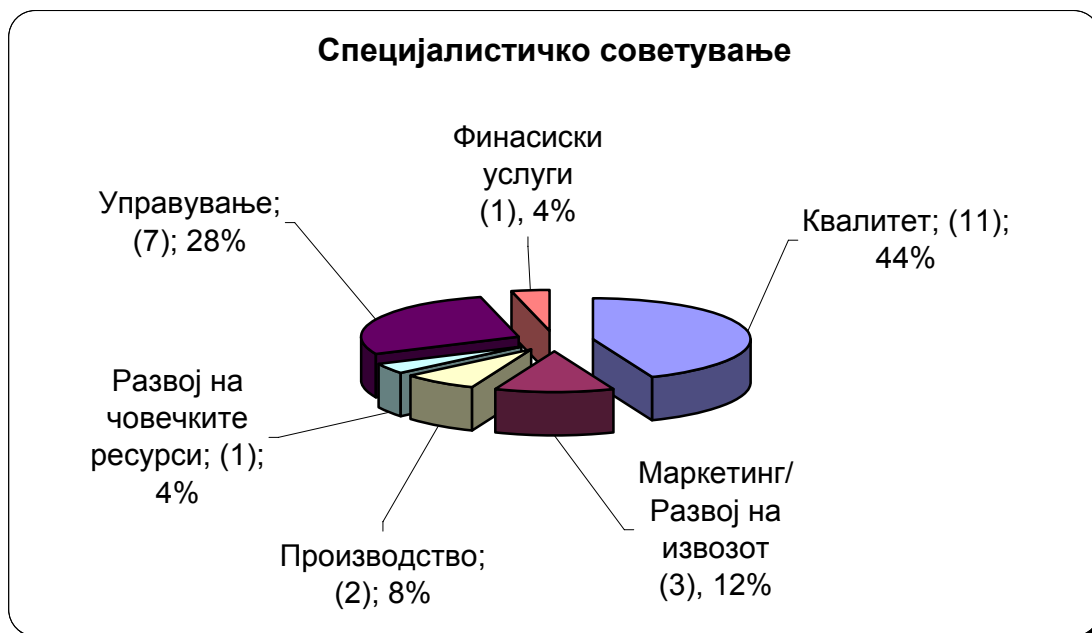
3.2.14 Специјалистички советодавни услуги Струмица:



3.2.15 Специјалистички советодавни услуги Охрид:



3.2.16 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

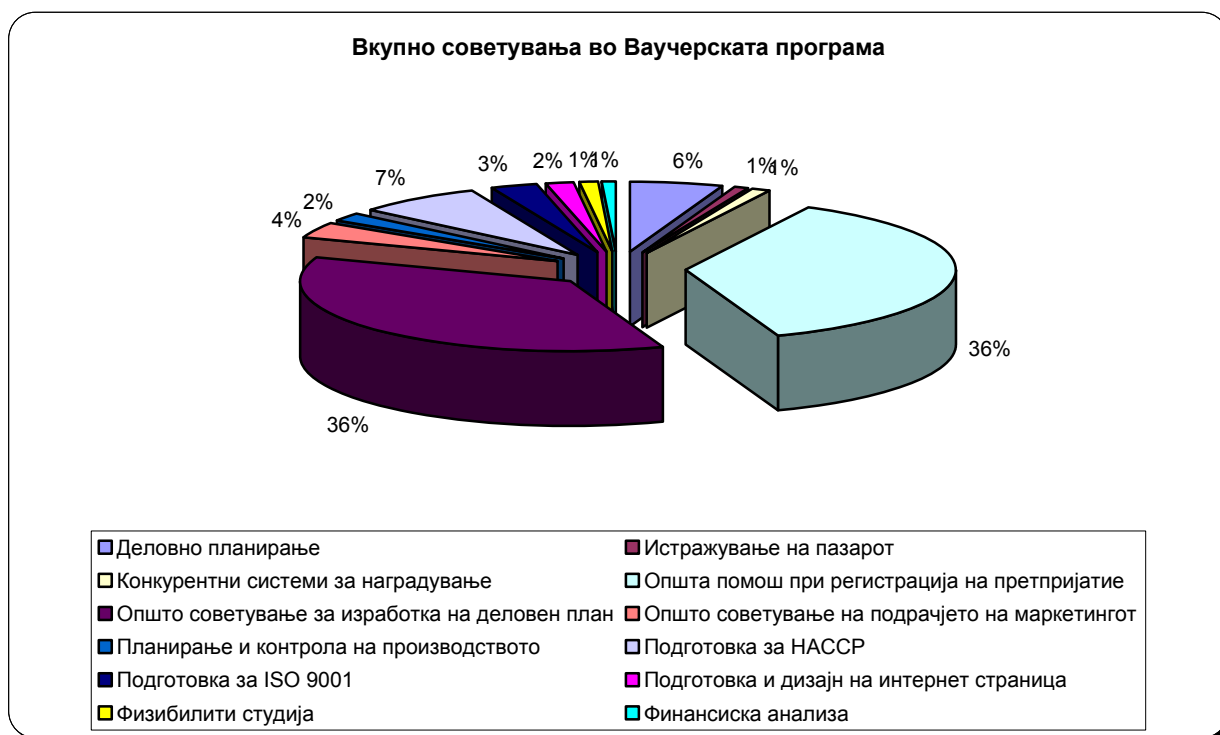
бараат конкретни услуги во зависност од дејноста која ја обавуваат. Се забележува дека најбари се услугите за Квалитет, каде се застапени подготовките за примена на HACCP системот и ISO стандардите.

При селекцијата на претпријатијата кои се вклучуваат во ваучерскиот систем на советување како еден од првите критериуми е претпријатието да е производно или извозно ориентирано.

Сепак бројот на претпријатија кои побарале специјалистичко советување, со оглед на расположивите советници вклучени во програмата на ваучерскиот систем на советување, може да се каже дека 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 транспарентно објавување на овластените советници и услугите кои тие ги нудат, треба 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 (специјалистички и генералистички) во програмата на Ваучерскиот систем на советување на малото стопанство во Република Македонија.

3.2.17 ВКУПНО СОВЕТОДАВНИ УСЛУГИ ВО СИТЕ РЕГИОНИ:



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 HACCP и ISO.

4. МОНИТОРИНГ

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 (3.1.1 и 3.1.2). 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:

4.1 Извештај од консултантот за завршената работа

Овој вид на извештај, од страна на организаторите во ОДП, беше доставен до сите консултанти кои зедаа 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

Сите 30 консултанти вклучени во програмата на ВСС ги пополнија овие извештаи и според нивно видување, за вкупно досега 86 реализирани ваучера заклучно со 27.01.2009 година, просечната оценката на поставените прашања беше 4,84 што значи дека самите консултанти соработката со клиентите ја оценија мошне високо.

4.2 Извештај од клиентот за задоволност

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

Овој извештај, односно прашалник има за цел да ја оцени општо 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 86 реализирани ваучера заклучно со 27.01.2009 година, просечната оценката на поставените прашања беше 4,86 што исто така покажува дека клиентите се задоволни од работата на консултантите и од административниот тек на советувањето.

4.3 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 контретното 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.

5. ФИНАНСИСКИ ПРЕГЛЕД

Според Програмата за работа за 2008 година во делот за имплементација на Ваучерскиот систем на советување и остварување на дадените индикатори, АППРМ располагаше со буџет од 3.000.000,00 денари. Буџетот беше поделен главно на два дела и тоа: 2.560.000,00 денари за исплата на субвенција за двете целни групи и 440.000,00 денари за административна надокнада за ОДП.

Резултатите заклучно со 30.12.2008 година покажуваат дека вкупно се издадени ваучери за 2.758.896,00 денари или 1.009.050,00 за МСП и 1.749.936,00 денари за невработени лица.

Преглед на буџетско искористување

СТАВКА	Денари
Предвиден буџет за субвенција	2.560.000,00
Предвиден буџет за администрација за ОДП	440.000,00
Вкупен буџет за ВСС во 2008 година	3.000.000,00
Издадени ваучери за МСП	952.050,00
Издадени ваучери за невработени лица	1.749.936,00
Вкупно издадени ваучери	2.701.986,00
Износ за ОДП за администрација	308.043,00
Вкупно резервирани средства за ВСС	3.000.000,00
Отстапување од планот	10.029,00

Од горенаведениот преглед може да се забележи дека отстапувањето од планираниот буџет и потрошените, односно резервирани средства за ВСС е минимално и може да се каже дека реализацијата на Програмата за ВСС 2008 е успешна.

6. ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕДЛОЗИ

6.1 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 2008 година е дека таа се одвиваше согласно поставените цели и предвидените буџетски средства, при што се дојде до реализација на планираните индикатори.

6.1.1 Релевантност

Изразениот интерес за учество во ВСС и јасно ја изразува потребата за ваков вид на поддршка. Проценката дека во Република Македонија има околу 45.000 активни микро, мали и средни претпријатија наспроти се уште малиот број на програми за поддршка на МСП и претприемништвото воопшто, значи дека 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.

6.1.2 Досег и обем

Организациската поставеност, каде програмата е надгледувана од Министерството за економија, раководена централно во АППРМ, имплементирана преку регионалните партнери или ОДП, а доставата на услугите се одвива преку локалните бизнис консултанти и 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.

6.1.3 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 намали трошоците за имплементација на 18% 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, трошоците на АППРМ, посебно за програмата на ваучерско советување, не се целосно земени предвид. 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, затоа што ваучерската програма е еден дел од вкупната годишна програма на Агенцијата.

Оперативната ефикасност на ваучерската програма беше генерално добра, бидејќи немаше извештај за сериозни задоцнувања. Меѓутоа, задоцнетиот избор на ОДП кои ќе ја имплементираат програмата во 2008 година доведе до одложување планираната имплементација на ваучерската програма, чија примена започна по потпишување на договорите со избраните центри, односно во месец јуни.

Што се однесува до синергијата со другите програми и/или организации, може да се напомене дека АППРМ има мрежа на контакти со локалните донатори и заедницата за економски развој, како и со земјите од соседството, на пр. Словенија. Понатаму, 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 530 невработени лица во 2008 година во самовработени. Оваа соработка ќе продолжи и во 2009 година со реализација на нови 650 самовработување.

6.1.4 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;
- Да се набават и/или развијат соодветни алатки и техники за зголемување на давањето услуги;
- 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 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)

6.1.5 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.

6.1.6 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 2006 и 2007 и особено неговото намалување за 2008 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.

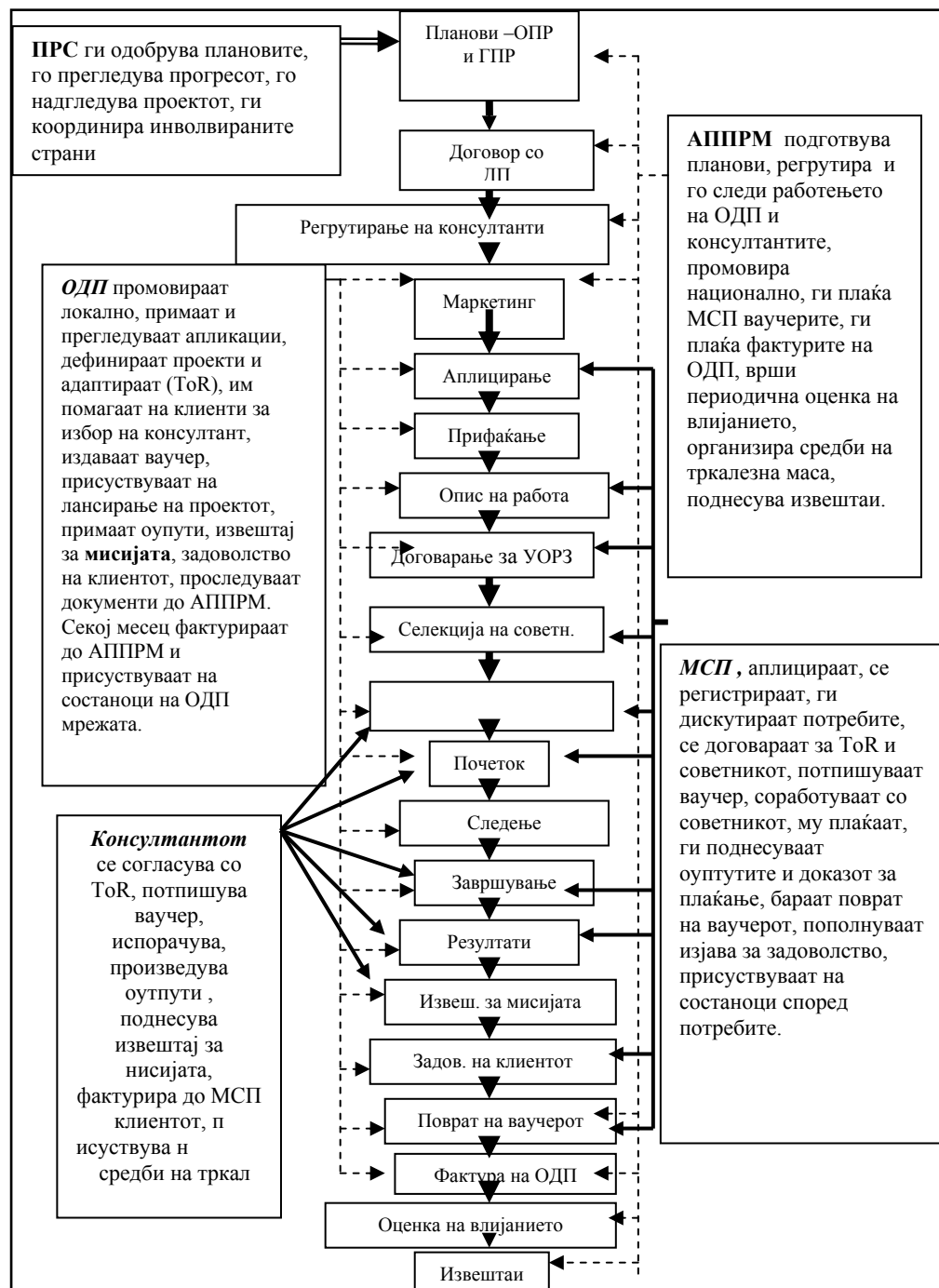
6.2 Предлози

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:

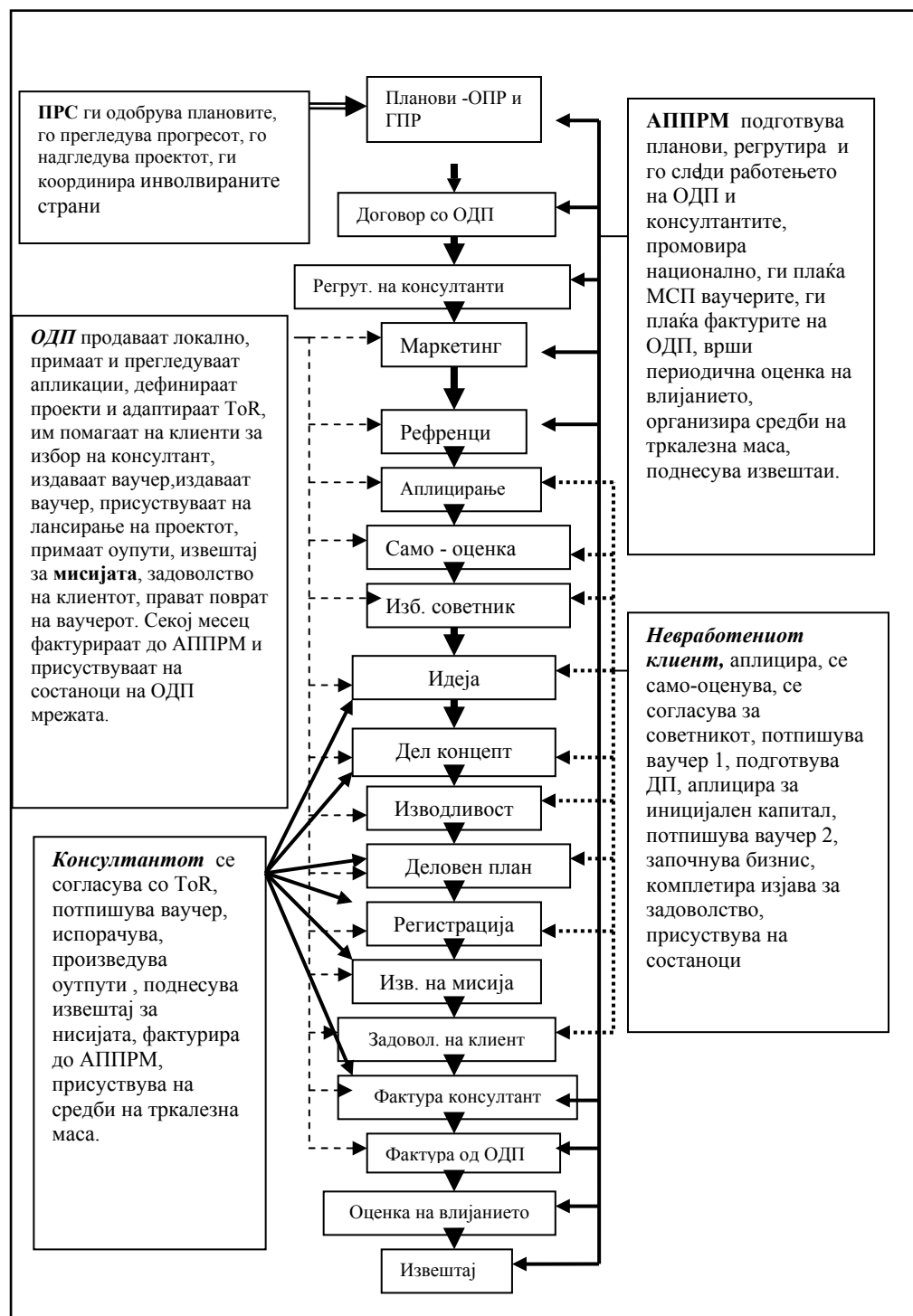
- да се продолжи со изградениот приод на поддршка на почетните бизниси и постоечките МСП,
- да се особено подржи воведениот т.н. „иновативен“ ваучер, односно ваучер за иновативни компании,
- да се продолжи со функционирање на постоечката организациона структура со јасни задолженија и различни улоги и одговорности на постојните четири нивоа,
- да се ангажираат нови ОДП како би се зголемила националната покриеност,
- да се помогне во изградба на здружение, односно Национална мрежа на организации за деловна поддршка,
- да се зајакнат Управните одбори на ОДП и да се ревитализира односот со нивните основачи,
- да се активира програмскиот развоен совет и неговата врска 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,
- да се подобруваат процедурите за спроведување на програмата,
- 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 лобира кај МзЕ да се обезбедат дополнителни средства за ОДП кои се вклучени во имплементација на програмата, а не тие да се обезбедуваат од и онака скромниот буџет за ВСС,
- 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

