



**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**

**2013 година**

Подготвил: Маријан Стојчев

Скопје, февруари 2014 година

## С О Д Р Ж И Н А

<b>КРАТОК ПРЕГЛЕД .....</b>	<b>4</b>
<b>1. ОПШТО ЗА ВАУЧЕРСКОТО СОВЕТУВАЊЕ.....</b>	<b>8</b>
1.1. ОПИС НА ВАУЧЕРСКОТО СОВЕТУВАЊЕ .....	8
1.2. ПРОМОЦИЈА НА ПРОГРАМАТА.....	10
1.3 АУТПУТ ИНДИКАТОРИ .....	10
<b>2. РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗА.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1. РЕЗУЛТАТИ .....</b>	<b>11</b>
2.1.1 Резултати март – декември 2013: .....	11
<b>2.2 НАОДИ И АНАЛИЗА.....</b>	<b>12</b>
2.2.1. Издадени ваучери во програма ВСС според целни групи .....	12
2.2.2 Износ на ваучери според целни групи .....	13
2.2.3 Просечни износи по ваучер и клиент .....	13
2.2.4 Реализирани ваучери .....	14
2.2.5 Реализирани ваучери во МСП .....	15
2.2.6 Реализирани ваучери според вид на советување .....	16
2.2.7 Износ на ваучери според вид на советување .....	16
2.2.8 Вкупно советодавни услуги во сите региони: .....	17
2.2.9 Однос помеѓу двете целни групи.....	17
<b>3. МИСЛЕЊА И ИЗВЕШТАИ ОД УЧЕСНИЦИТЕ ВО ВСС .....</b>	<b>18</b>
3.1 ИЗВЕШТАЈ ОД КОНСУЛТАНТОТ ЗА ЗАВРШЕНАТА РАБОТА.....	18
3.2 ИЗВЕШТАЈ ОД КЛИЕНТОТ ЗА ЗАДОВОЛНОСТ.....	19
3.3 ИЗВЕШТАЈ ОД СОВЕТНИКОТ-ОРГАНИЗАТОР .....	20
<b>4. ФИНАНСИСКИ ПРЕГЛЕД .....</b>	<b>20</b>
<b>5. ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕДЛОЗИ .....</b>	<b>20</b>
5.1 ЗАКЛУЧОЦИ.....	20
5.1.1 Релевантност.....	21
5.1.2 Досег и обем .....	21
5.1.3 Ефикасност .....	21
5.1.4 Ефективност .....	21
5.1.5 Влијание.....	22
5.1.6 Одржливост .....	22
5.2 ПРЕДЛОЗИ .....	22
<b>АНЕКС А ДИЈАГРАМ ЗА ИСПОРАКА НА УСЛУГИ ЗА МСП.....</b>	<b>24</b>
<b>АНЕКС Б ДИЈАГРАМ ЗА ИСПОРАКА НА УСЛУГИ ЗА ПОТЕНЦИЈАЛНИ ПРЕТПРИЕМАЧИ (НЕВРАБОТЕНИ ЛИЦА) .....</b>	<b>25</b>
<b>АНЕКС В ДИЈАГРАМ ЗА ШЕМА НА СУБВЕНЦИОНИРАЊЕ ВО ВСС .....</b>	<b>26</b>
<b>АНЕКС Г. КОРИСНИЦИ НА ВАУЧЕР ВО 2013 ГОДИНА .....</b>	<b>27</b>

## КРАТЕНКИ

АППРМ	Агенција за поддршка на претприемништвото на Р. М.
АВРМ	Агенција за вработување на Република Македонија
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 Поддешка
РЦПП	Регионален центар за поддршка на претприемништвото
УРБ	Услуги за развој на бизнисите
МИС	Менаџмент информативен систем
ПСВ	Помош за самовработување
ИПА	Претпристапни фондови
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 од 2013 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 1.000.000,00 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.

Кај ПСВ, каде за субвенција беа резервирани 254.100,00 денари, беа пријавени 20 клиента од кои 17 беа примени во програмата. Ова резултираше со 30 издадени ваучери и исто толку завршени што е во рамки на планираниот број. Просечните консултантски часови по клиент беа 16 часа, а износот во просек 14.947,00 денари, односно 8.470,00 денари по ваучер кој е намален во споредба со изминатата година.

Административната надокната на ОДП во случај на ПСВ се движи околу 21% од субвенционираната вредност, односно 55.120,00 денари.

Бројот на активни советници во базата на АППРМ е намален со оглед да АППРМ околу 60 советника поради неактивност ги исклучи од Каталогот на советници, сака да заклучно 2013 година во Каталогот на советници впишани се вкупно 244 советника.

Кај МСП, за субвенција за период 2013 година беа реализирани ваучери на износ од 441.300 денари. Од 22 апликанти беа прифатени 20 МСП, што резултираше со издадавање на 21 ваучер и сите ваучери се реализирани и платени. Просечната вредност на проектот беше околу 700 Евра (од кои половина беа субвенција), содржејќи околу 40 часа советување за секој ваучер, што е на ниво од изминатата година.

Вклученоста на активните претпријатија според големината покажува дека 25% од вкупно вклучените 20 МСП се во делот на малите претпријатијата (од 10-49 вработени), а другите 75% припаѓаат на микро претпријатијата (1-9 вработени).

Најголем број од МСП корисници на ваучер се од Куманово (8), Скопје и Битола по 3, тетово и Желино по 2, Кавадарци, Струмичко Ново село и Охрид по 1 претпријатие. Ова покажува дека голем дел или 85% се претпријатија надвор од главниот град што сметаме дека е резултат на поставеноста на ваучерскиот систем на советување каде се применува регионалниот принцип, односно вклученост на сите 8 плански региони во Република Македонија.

Административната надокнада на ОДП во случај на МСП изнесува околу 21% од субвенционираната вредност, односно 93.470,00 денари.

Во фискалната 2014 година, согласно годишната програма, АППРМ ќе има на располагање 900.000,00 денари за имплементација на ваучерската програма.

<sup>1</sup> Во овој износ вклучена е и износ за административна надокнада за изведувачите

Една општа опсервација според независните експерти<sup>2</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 2006-2013 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 регрутација, проценка, избор на обезбедувач на услуги, издавање ваучери/спогодби,

---

<sup>2</sup> Евалуација на пилот фаза и евалуација на три имплементирачки фази од страна на независни странски експерти,

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 2013 година во самовработени.

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>3</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 странските експерти, е добро менаџирана, надгледувана и администрирана со добри вештини и системи. Што се однесува до потребното ниво на услуги,

<sup>3</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.

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 поскромни 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. 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 определени 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.

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>4</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

<sup>4</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.

(договори) кои се користат во практичната реализација на Програмата детално се претставени во “Прирачникот на процедури<sup>5</sup> за спроведување на Програмата за ваучерско советување во малото стопанство и помош при самовработувањето во Република Македонија”.

По овој прирачник се управуват 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, надоместот се дава за дополнителни 0.5 часа; (3) за мониторинг и надзор за советување на 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. Промоција на Програмата

Целните гупи - 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

- √ Имплементација на ВСС кај најмалку 35 клиенти за 2013 година (реализирано);
- √ Вклучување на нови бизнис центри во ВСС (не се вклучени нови бизнис центри);
- √ Одржување и надградување на веб страната за консултанти (реализирано);

<sup>5</sup> Последна важечка верзија е од 01.11.2010 усвоена од страна на УО на АППРМ

**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

**2. РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗА****2.1. РЕЗУЛТАТИ**

2.1.1 Резултати март – декември 2013:

**ТАБЕЛА 1: РЕАЛИЗИРАНИ ВАУЧЕРИ (ПО РЕГИОНИ)**

	Скопје	Струмица	Охрид	Куманово	Битола	Тетово	Велес	ВКУПНО
Број на ваучери	20	13	1	8	3	4	2	<b>51</b>
Ваучери за МСП	3	1	1	8	3	4	1	<b>21</b>
За невработени	17	12	0	0	0	0	1	<b>30</b>
Број на клиенти	12	7	1	8	3	4	2	<b>37</b>
Број на часови на советување	264	168	50	235	133	205	51	<b>1103</b>
Вкупно одобрен износ на реализирани ваучери	213.000	133.200	30.000	105.750	79.800	99.750	33.900	<b>695.400</b>
Вкупно исплатена субвенција (денари)								<b>695.400</b>
Износ за ОДП (ден)	22.375	23.075	5.200	30.875	14.495	22.375	7.215	<b>146.100</b>
Вкупно исплатено во 2013 (субвенција плус адм. надокнада)								<b>841.500</b>
Општо советување	70%	100%	0	100%	0	75%	50%	<b>62%</b>
Специјалистичко советување	30%	0	100%	0	100%	25%	50%	<b>38%</b>
Број на ангажирани советници	6	5	1	3	2	2	2	<b>19</b>

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 март 2013 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.

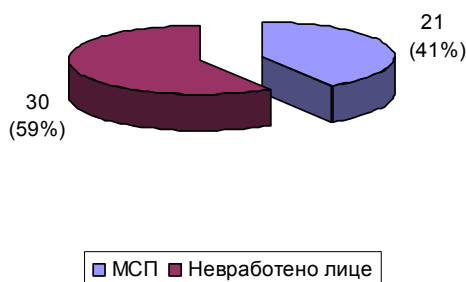
## 2.2 Наоди и анализа

Резултатот од 51 издадени ваучери, и исто толку реализирани ваучери (37 клиент) за индивидуално советување е согласно планот<sup>6</sup>. Тука треба да се напомене дека од вкупниот број на издадени ваучери заклучно 31.12.2013 година завршени се сите ваучери и субвенцијата е исплатена во целост.

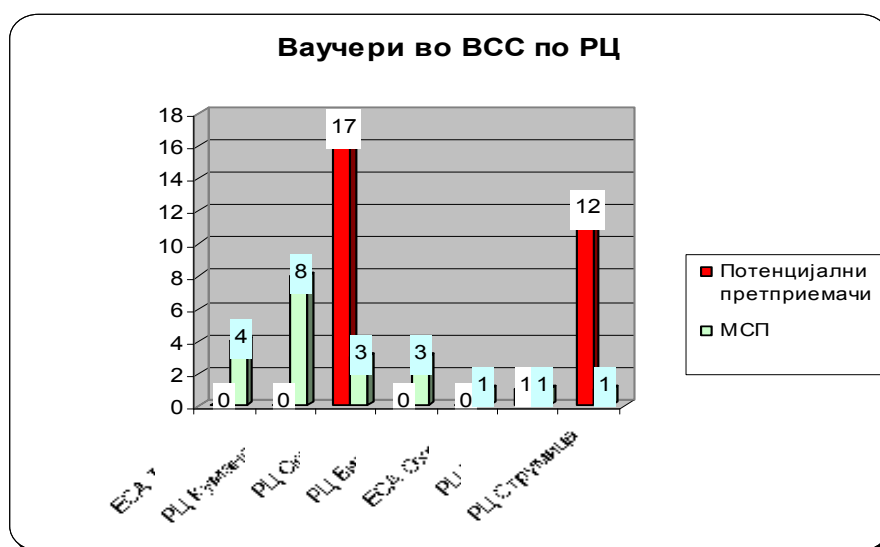
Вкупниот број на издадени ваучери и односот помеѓу издадени и реализирани ваучери според целните групи може да се види од следните графикони:

### 2.2.1. Издадени ваучери во програма ВСС според целни групи

Издадени ваучери според целни групи



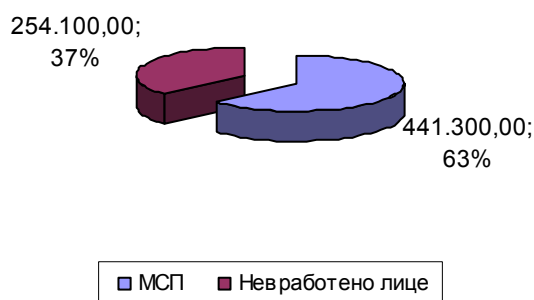
Односот на реализирани ваучери според регионални центри може да се види од следниот графикон:



<sup>6</sup> За 2013 првично беше планирано да се вклучат 35 клиенти.

## 2.2.2 Износ на ваучери според целни групи

## Реализирани ваучери по целни групи (МКД)



Резултатите покажуваат дека за разлика од изминатите години учеството на невработените како целна група во Ваучерската програма бележи мало зголемување, од причина што преку Ваучерската програма се поддржаа првите четири најуспешни бизнис планови од мерката натпревар за бизнис план која ја реализираа Министерството за економија и Агенцијата за поддршка на претприемништвото. Во целост интересот на невработените лица за вклучување во ваучерската програма останува низок, од причина што лицата вклучени во Програмата на Владата на РМ за активни мерки и политики на вработување, покрај советодавниот дел кој го опфаќа Ваучерската програма, може да добијат и грант средства во висина од 185.000,00 денари. Ова директно влијае 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 на РМ може да се заклучи дека ефектите се постигнати.

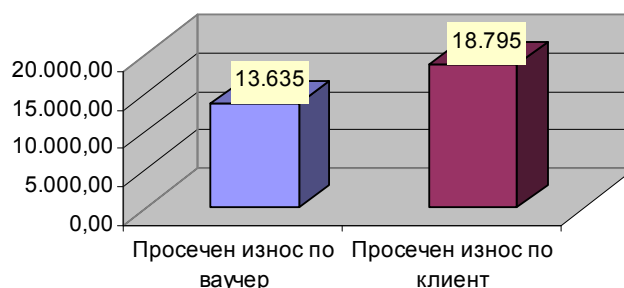
Кога ќе се земе во предвид вкупниот број на ваучери и вкупниот број на клиенти вклучени во Програмата на ВСС, се забележува дека за секој клиент невработено лице во просек се издаваат во просек 1,76 ваучери, а за постојните претпријатија 1 ваучер за еден клиент.

Имајќи го во предвид вкупниот износ за реализираните ваучери од 695.400,00 денари и вкупниот број на реализирани часови на советување од 1106 часа од кои 411 специјалистички и 695 генералистички доаѓаат до просечна цена на советнички час од 620,00 денари 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:

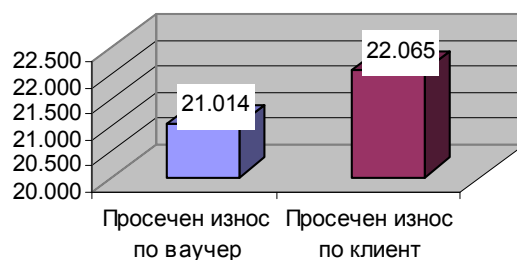
## 2.2.3 Просечни износи по ваучер и клиент

## Просечен износ по ваучер и по клиент за двете целни групи во МКД

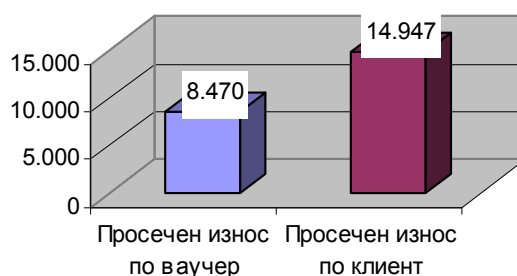


Состојбата одделно за секоја целна група, односно МСП и потенцијални претприемачи (невработени лица) е следна:

### Просечен износ по МСП



### Просечен износ по потенцијален претприемач



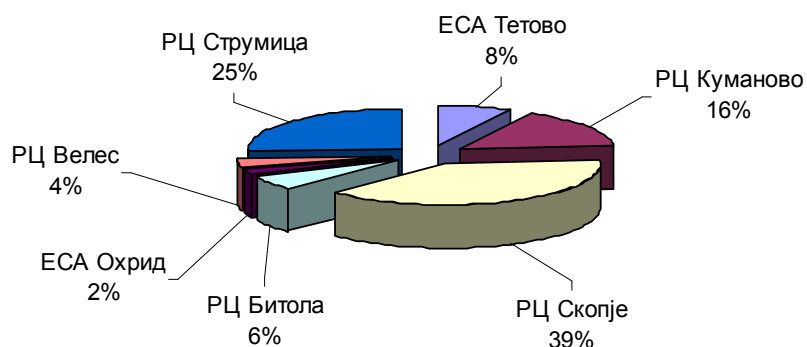
Може да се забележи дека со оглед на посложениот процес на советување кај малите и средните претпријатија износот на субвенцијата е за два ипол пати поголем од износот кај невработените лица и изнесува околу 350 ЕВРА, што заедно со учеството на МСП советодавната интервенцијата изнесува во просек 700 ЕВРА.

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:

#### 2.2.4 Реализирани ваучери

### Реализирани ваучери по РЦ



Што се однесува до распределеноста на ваучерите по градови забележливо е дека 80% 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 интезивирани. 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 зголемување во однос на изминатата 2012 година.

И покрај намалената сума на средства за реализација на ваучерската програма, целите на програмата беа постигнати со вклучување на 37 клиенти 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.

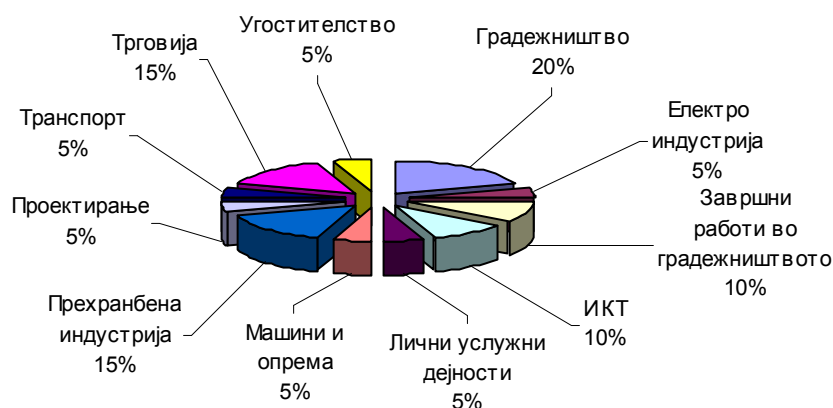
Што се однесува до бројот на вклучени советници (генералисти и специјалисти), 19 од вкупно 244 во сите региони биле активни во програмата што секако е малку и задолжително треба да се работи на привлекување на консултантите кои се одбрани во каталогот да се вклучат во работата на ВСС. Од таа причина 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 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:

#### 2.2.5 Реализирани ваучери во МСП

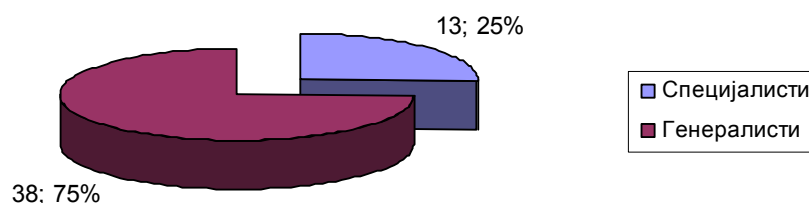
##### Реализирани ваучери во МСП според дејност



Најголем дел од претпријатијата корисници на ваучер се од градежништвото и завршните работи во градежништвото (30%), а останатите дејности како прехранбената индустрија и трговијата учествуваат секоја со 15%, па следи ИКТ со 10% итн.

## 2.2.6 Реализирани ваучери според вид на советување

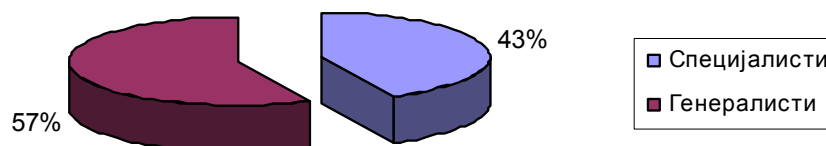
Реализирани ваучери според вид на советници



## 2.2.7 Износ на ваучери според вид на советување

Ако се набљудуваат ваучерите според ангажираните средства од страна на советниците состојбата е следна:

Ангажирани средства за ваучери според вид на советување



Од горенаведените графикони забележливо е дека и покрај тоа што бројот на реализирани советувања од страна на советници генералисти е 38 реализирани ваучери или 75%, наспроти 13 ваучери или 25% ваучери реализирани од страна на советници специјалисти, во случај кога се набљудуваат средствата кои се ангажирани за советниците односот се намалува на 57% реализирани ваучери од страна на советници генералисти и 43% од специјалисти.

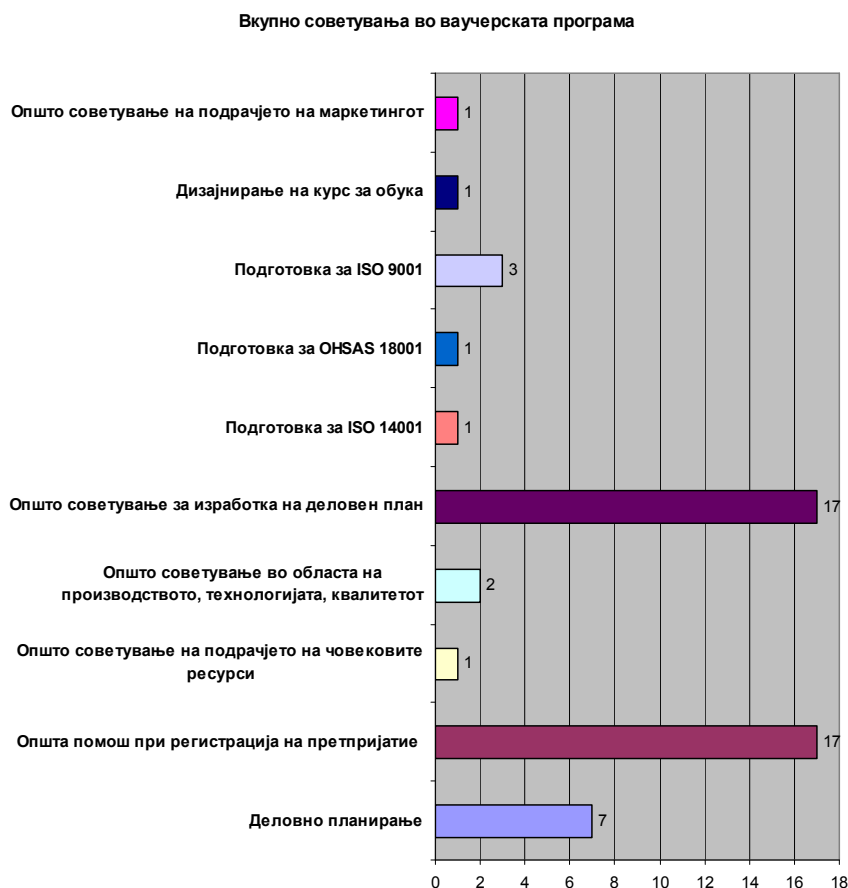
Ова се должи на фактот специјалистичките услуги се по обемени, а со тоа и бараат ангажирање на поголеми финансиски средства за разлика од услугите од страна на советници-генералисти.

За 13 ваучери реализирани од страна на специјалисти потрошени се 299.400,00 денари, а за 38 ваучери реализирани од страна на генералисти потрошени се 396.000,00 денари, односно просечен ваучер за ангажирани специјалисти изнесувал 23.030,00 денари, а за генералисти 10.421,00 ден.

Реализацијата на советодавните услуги, (генералистички и специјалистички), се одвиваше во следниве области:



## 2.2.8 Вкупно советодавни услуги во сите региони

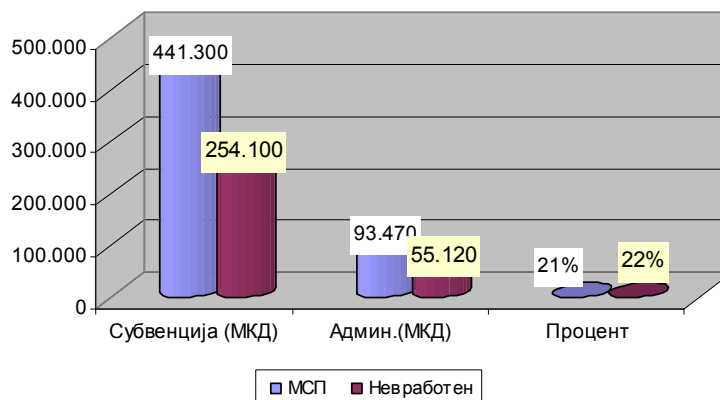


Веднаш се забележува дека и понатаму најбарана услуга е помош во изработка на деловен план и помош околу регистрација на фирмите, додека другите услуги сеуште не се доволно застапени, што наложува да се вложат уште поголеми напори во промоција на програмата во целост и многу повеќе средства од досегашните.

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.

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

## 2.2.9 Однос помеѓу двете целни групи



Поголем дел на средства од ваучерската програма е доделен на малите и средните претпријатија наспроти невработените лица, додека административната надокнада е за еден процентен поен поголема кај невработените лица корисници на ваучер.

### 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 зедаа учество во програмата. Овој извештај од консултантот е повеќенаменски, односно има за цел:

- √ да се добие оценка за задоволноста на консултантот од добиената поддршка од страна на АППРМ и ОДП,
- √ консултантот да даде свое мислење за ВСС и
- √ консултантот да даде општо мислење за корисникот, односно да ја оцени општата оспособеност на клиентите.

Во овој извештај, покрај извештај за својата работа и потрошеното време за интервенцијата, консултантите даваа оценки за трите полиња врз база на повеќе прашања вклучени во извештајот на консултантот.

На прашањето како ја **оценуваат (од 1-5) помошта пружена од страна на АППРМ и ОДП**, одговорот е дека тие се мошне задоволни од добиената поддршка и истата ја оценуваат со просечна оцена 4,89.

Поединечно на поставени прашања, со кои се оценува работата на АППРМ и ОДП согласно наведените критериуми, одговорите се следни:

КРИТЕРИУМИ	Оценка (1-5)
Процедури и транспарентност	4,85
Навремена услуга	4,82
Поддршка во подготовка на Понудата за советување (ToR)	4,82
Компетентност	4,82

Улогата на ВСС се оценуваше од страна на консултантите преку следните прашања:

ПРАШАЊЕ	Оценка (1-5)
Во која мерка ВСС иницираше дополнителен интерес за Вашите услуги?	4,76
Колкаво значење во Вашиот случај имаше ВСС фирмата да одлучи да ја користи советодавната услуга?	4,63
Во која мерка ВСС го поттикнува локалниот пазар на советување?	4,59
Во која мерка ВСС го зголемува ангажирањето на локалните советници?	4,44

Одговорите и оценките врз кои консултантот дава мислење за корисникот и неговата општа способност беа давани врз основа на следните прашања:

ПРАШАЊЕ	Оценка (1-5)
Општ впечаток за текот на советувањето	4,72
Општ впечаток за корисникот на советувањето.	4,61
Впечаток за корисникот на советувањето – разбирање на проблемите.	4,59
Впечаток за корисникот на советувањето–техничка оспособеност.	4,53
Впечаток за корисникот на советувањето–деловна оспособеност.	4,44
Впечаток за корисникот на советувањето–соработка, желба за учење	4,61
Впечаток за корисникот на советувањето - претприемничка оспособеност.	4,48

Консултантите вклучени во програмата на ВСС ги пополнија овие извештаи и според нивно видување, за вкупно досега 51 реализирани ваучери заклучно со 31.12.2013 година, просечната оценката на поставените прашања беше 4,57 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 зеда учество програмата.

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

Општа оценка за процесот на советувањето	Оценка (1-5)
Општо сум задоволен од текот на советувањето	4,95

Општа оценка за завршените советодавни услуги	Оценка (1-5)
До кој степен беа постигнати вашите цели поставени со проектот	4,97

#### Оценка за работата на советникот согласно наведените критериуми

КРИТЕРИУМИ	Оценка (1-5)
Цена	4,93
Квалитет	5,00
Професионалност	4,95
Навремена услуга	4,95
Методологија	4,93
Изводливост на дадените препораки	4,89
Помош во имплементација	4,89

#### Очекувани подобрувања во наредните 12 месеци во работата на претпријатието, како резултат на советодавниот проект

Советувањето многу би помогнало кон подобрување на работењето во делот на:	Оценка (1-5)
Подобрени вештини	4,48
Преструктурирање	4,40
Намалување на трошоците	4,70
Заштита на човековата околина	4,38
Зголемување на продажбата	4,72
Зголемување на профитот	4,83
Зголемување на вработувањата	4,53
Зголемување на конкурентноста	4,65
Подобрување на квалитетот на производите	4,34
Подобрување на управувањето	4,80

Оценете го општо административниот тек на советувањето	Оценка (1-5)
Општо задоволен сум од административниот тек на советувањето и поддршката од ОДП и АППРМ	4,85

#### Оценка за работата на ОДП / АППРМ согласно наведените критериуми

КРИТЕРИУМИ	Оценка (1-5)
Процедури	4,82
Навремена услуга	4,82
Поддршка во дефинирање на советодавните потреби на претпријатието	4,87
Помош во одбирање на најподобен советник	4,87
Поддршка во подготовка на Понудата за советување (ToR)	4,80
Компетентност	4,87

За вкупно 51 реализирани ваучера заклучно со 31.12.2013 година, просечната оценката за административниот тек на советувањето и поддршката од ОДП и АППРМ беше 4,85, а одговорите на прашањата од работата на консултантите исто така покажуваат дека клиентите се многу задоволни од работата на консултантите и очекуваат советувањето доста да помогне во подобрување на идното работење на претпријатието.

### 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 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.

## 4. ФИНАСИСКИ ПРЕГЛЕД

Според Програмата за работа за 2013 година во делот за имплементација на ВСС, АППРМ реализираше буџет од 1.000.000,00 денари како следи:

Предмет	Денари
Исплата на долгови од 2012 година	117.320,00
Исплата на субвенција за 2013	695.400,00
Исплата на ОДП	146.100,00
Објава во дневен печат	37.765,00
Нереализирани средства	3.415,00

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 2013 е реализирана со 99%.

## 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>7</sup>

<sup>7</sup> За 2013 година беше планирано да се вклучат 35 клиента во ВСС, а беа вклучени 37

### 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 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 околу 21% 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, АВРМ и МТСП во националната иницијатива за трансформирање на 700 невработени лица во самовработени. Оваа соработка ќе продолжи и во 2014 година со реализација на нови 930 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;
- 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 - 2013 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,
- Да се обезбедат дополнителни 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.

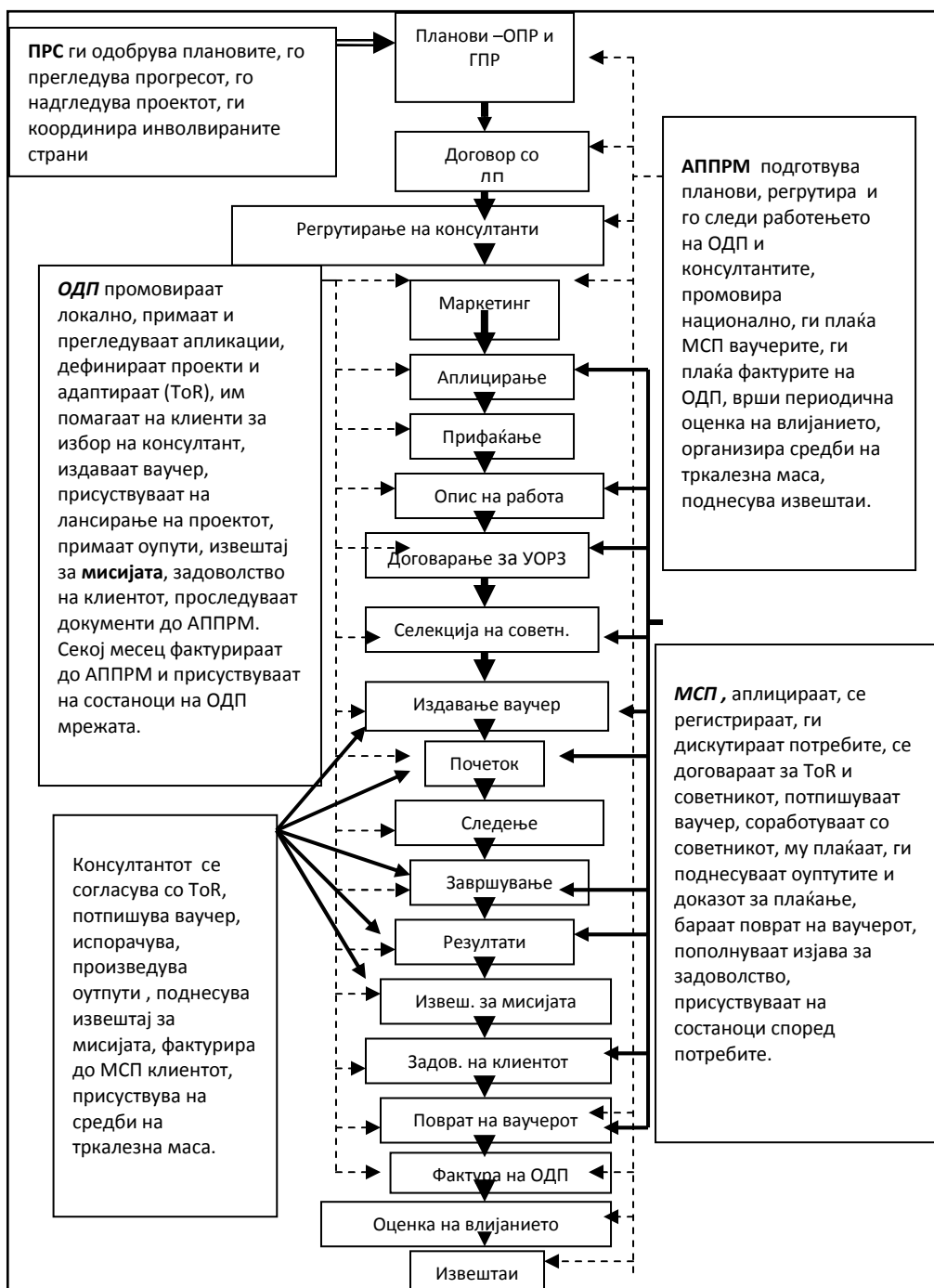
#### 5.2 Предлози

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,

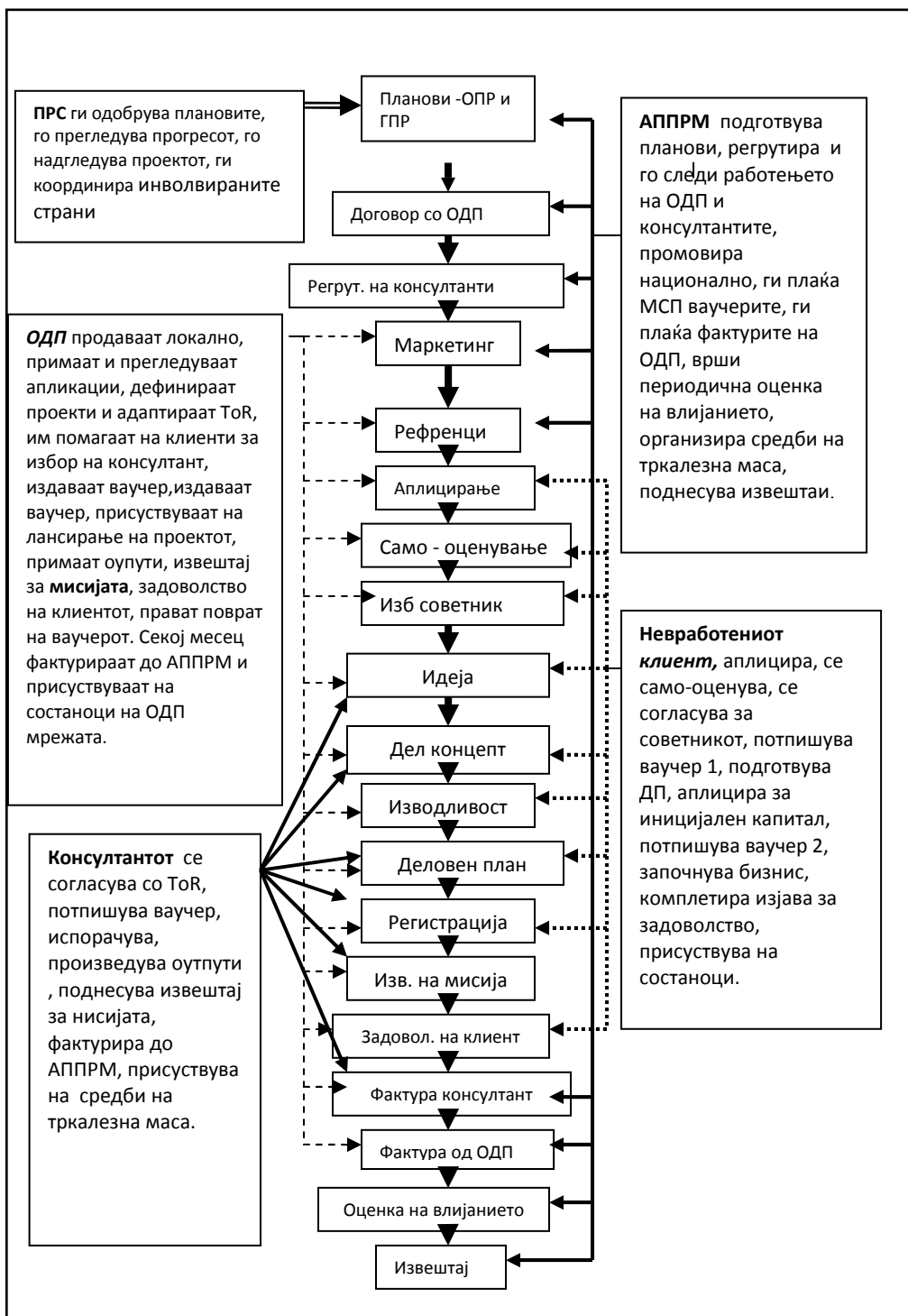
- да се подржи воведување т.н. “иновативен” ваучер, односно ваучер за иновативни компании,
- да се подржи воведување на нови видови ваучери, односно дејности поврзани со енергетска ефикасност,
- да се продолжи со функционирање на постоечката организациона структура со јасни задолженија и различни улоги 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 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,
- 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

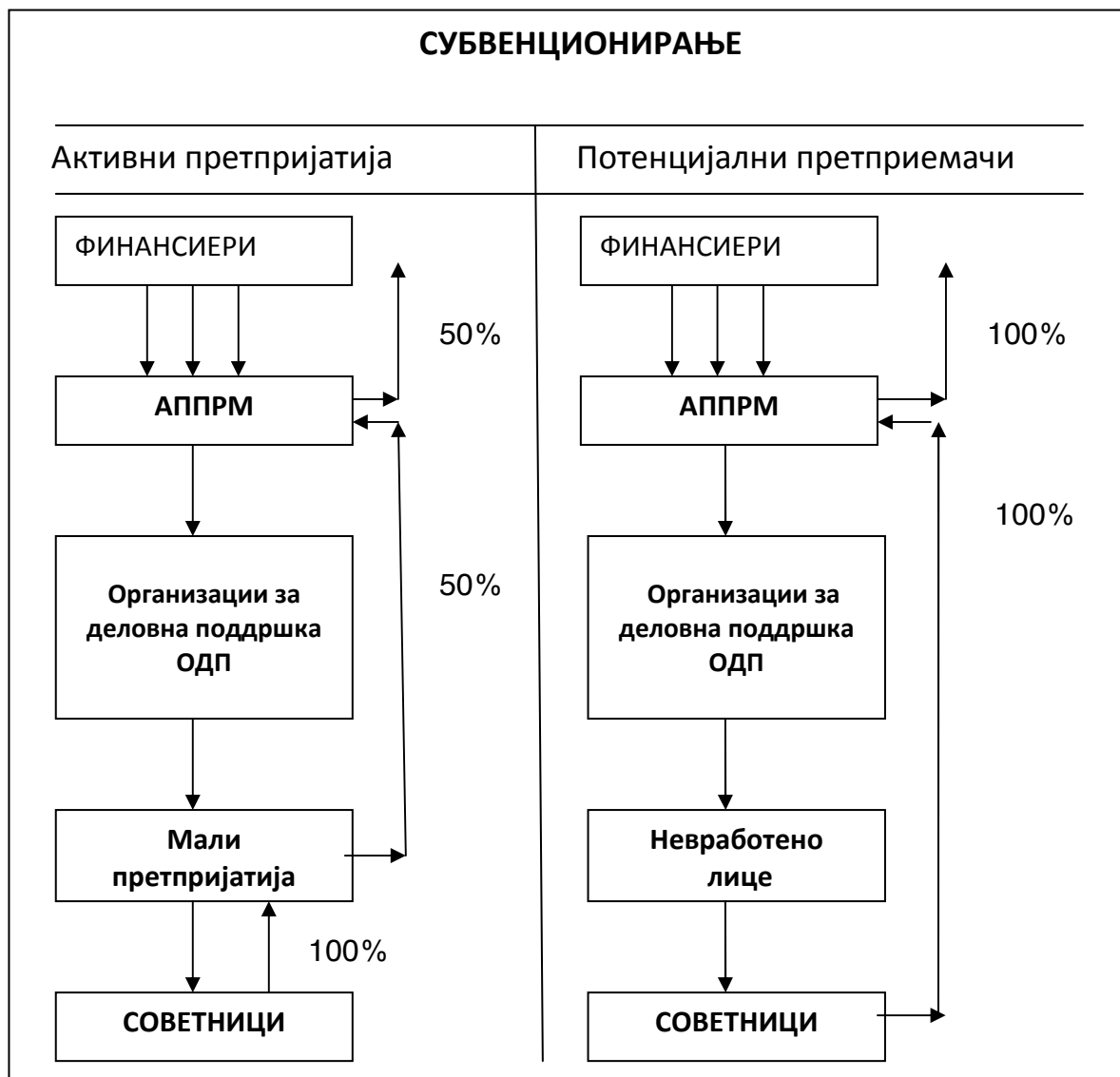




**АНЕКС Б Дијаграм за испорака на услуги за потенцијални претприемачи (невработени лица)**



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



**АНЕКС Г. Корисници на ваучер во 2013 година****1. Потенцијални претприемачи (невработени лица)**

Име и презиме:	Име на ново основана фирма:
Тања Доролојкова Зибири	Студио за венчаници "Тања-д" Тања Доролојкова-Зибери Скопје
Елена Поповска	Уметнички ракотворби "МАЈ ПРЕШС" Елена Трајко Поповска Скопје
Димитрија Петрушовски	Камењар "ДИМСА" Димитрија Милан Петрушовски Скопје
Бобан Петровски	Сервис за возила "БОЛИД-Р" Дарко Љупчо Петровски Скопје
Славица Здравеска	Кројачки сервис "БУЦИ" Славица Јованчо Здравеска Скопје
Далиборка Донева	Фризерски салон "БОКА" Далиборка Владе Донева Скопје
Петар Плашески	Миџе возила "ПЕТАР" Петар Христо Плашески Скопје
Петар Пандев	ДПТУ "Дева-П Меџик", Радовиш, Дејност - Трговија на мало со парфеми, козметички и тоалетни производи
Никола Лазаров	ДПТУ "Костан Трејд", Радовиш, Дејност - Трговија на големо со дрва,
Борка Манасиева	ДПТУ "Зока Транс", Радовиш, Дејност – Товарен патен транспорт
Никола Илиев	СЗ "Модно студио КОКИ", Струмица, Дејност – Шивач, односно крпење и преправка на облека
Костадин Дојчинов	СЗ "Јовел Мак", Струмица, Дејност – тапацирање, одржување и поправка на мебел
Сдка Демирова	ДПТУ "Зухра комерц", Радовиш, Дејност – Трговија на мало на тезги и пазари со облека и обувки
<b>*Наградени од натпревар за бизнис план:</b>	
Аделина Селими	Друштво за консултантски услуги "ВАРЛАНДЕР" ДООЕЛ увоз-извоз Скопје
Дане Тодоровски	Друштво за услуги "МРЕЖА ЗА ЕЛЕКТРОНСКИ ОТПАД – МЕО" ДООЕЛ увоз-извоз Скопје
Блерант Рамадани	Друштво за екологија "ЕКОСАФЕ-РАМАДАНИ" ДООЕЛ увоз-извоз Кондово, Сарај
Даниел Димов	Друштво за изработка на апликации за мобилни Iphone, Android I iPod "МОБИДОНИЈА" ДООЕЛ, Неготино.

Сите невработени лица имаа користено по два ваучера (со исклучок на лицата наградени од натпреварот за најдобар бизнис план кои по добиената обука изработуваа бизнис планови самостојно) и тоа еден за изработка на одржлив бизнис план и еден за помош во регистрација на компанија.

Како главен бенефит од користењето на советодавните услуги од страна на овластени советници е регистрација на 17 претпријатија, односно 17 самовработувања на претходно евидентирани невработени лица во Центрите за вработување.

**2. Мали и средни претпријатија**

Назив на претпријатие	Место	Дејност	Име на проект	Часови на советување	Износ на субвенција-ваучер (ден)
ИКС – МИЛЕДИ	КУМАНОВО	Прехранбена индустрија	Изработка на деловен план	30	13.500,00
ПРЕВЕНТИВА	КУМАНОВО	Машини и опрема	Изработка на деловен план	30	13.500,00
БАСТА ЕЛЕКТРО	КУМАНОВО	Трговија	Развој на нов производ	30	13.500,00
ЕКСТРЕМЕ	КУМАНОВО	Градежништво	Изработка на деловен план	25	11.250,00
КУЛА – ТРАНС	КУМАНОВО	Транспорт	Развој на нов производ	30	13.500,00
ВОДОТЕХНА	КУМАНОВО	Градежништво	Советување од областа на маркетинг	30	13.500,00
ЗМЛ – МЕН	КУМАНОВО	Трговија	Советување во областа на човечки ресурси	30	13.500,00
СУЗЕ ЗАНА	КУМАНОВО	Лични услуги	Советување за изработка на деловен план	30	13.500,00
КОД ИНЖЕНЕРИНГ	СКОПЈЕ	Електро индустрија	Подготовка на OHSAS 18001	40	24.000,00
АГРО МУНЕВЕРЕ	ТЕТОВО	Прехранбена индустрија	Изработка на деловен план	50	22.500,00
БАЛКАН ТРИТИКУМ МЕЛ	ТЕТОВО	Прехранбена индустрија	Деловно планирање	50	30.000,00
ЈОРД	СКОПЈЕ	Проектирање	Подготовка на ISO 9001 и ISO 14001	70	42.000,00
ФИ БАУ	ТЕТОВО	Градежништво	Изработка на деловен план	50	22.500,00
ТЕТ-НЕТ ПРО	ТЕТОВО	Трговија	Изработка на деловен план	55	24.750,00
АВТОМАТИКА	КАВАДАРЦИ	ИКТ	Деловно планирање	40	24.000,00
РЕКОРД 2003	БИТОЛА	Угостителство	Деловно планирање	40	24.000,00
ХИДРО ЕЛЕМЕНТ	БИТОЛА	Завршни работи во градежништвото	Деловно планирање	50	30.000,00
СВЕТКАТ	ОХРИД	Завршни работи во градежништвото	Подготовка на ISO 9001	50	30.000,00
ЛИДЕР ИНЖЕНЕРИНГ	БИТОЛА	ИКТ	Дизајнирање на курс за обука	43	25.800,00
ЏОВИ КОМПАНИ	с. Мокрино Ново село	Градежништво	Подготовка на ISO 9001	60	36.000,00
<b>ВКУПНО</b>				<b>883</b>	<b>441.300,00</b>