



**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**

**2017 година**

Подготвил: Маријан Стојчев

**Скопје, февруари 2017 година**

## СОДРЖИНА

<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.....	11
1.3 АУТПУТ ИНДИКАТОРИ .....	11
<b>2. РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗА .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. РЕЗУЛТАТИ .....</b>	<b>12</b>
2.1.1 Резултати март – декември 2017: .....	12
<b>2.2 НАОДИ И АНАЛИЗА.....</b>	<b>13</b>
2.2.1. Реализирани ваучери во програма ВСС според целни групи .....	13
2.2.2. Клиенти во ВСС според полова структура .....	14
2.2.3 Износ на ваучери според целни групи .....	15
2.2.4 Просечни износи по ваучер и клиент .....	15
2.2.5 Реализирани ваучери .....	16
2.2.6 Реализирани ваучери во МСП според дејноста:.....	18
2.2.7 Реализирани ваучери според вид на советување .....	18
2.2.8 Износ на ваучери според вид на советување .....	19
2.2.9 Вкупно советодавни услуги во сите региони .....	19
2.2.10 Однос помеѓу двете целни групи.....	20
<b>3. МИСЛЕЊА И ИЗВЕШТАИ ОД УЧЕСНИЦИТЕ ВО ВСС .....</b>	<b>20</b>
3.1 ИЗВЕШТАЈ ОД КОНСУЛТАНТОТ ЗА ЗАВРШЕНАТА РАБОТА.....	21
3.2 ИЗВЕШТАЈ ОД КЛИЕНТОТ ЗА ЗАДОВОЛНОСТ .....	22
3.3 ИЗВЕШТАЈ ОД СОВЕТНИКОТ-ОРГАНИЗАТОР .....	23
<b>4. ФИНАНСИСКИ ПРЕГЛЕД.....</b>	<b>24</b>
<b>5. ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕДЛОЗИ .....</b>	<b>24</b>
<b>5.1 Заклучоци .....</b>	<b>24</b>
5.1.1 Релевантност.....	24
5.1.2 Досег и обем .....	24
5.1.3 Ефикасност .....	25
5.1.4 Ефективност .....	25
5.1.5 Влијание .....	26
5.1.6 Одржливост .....	26
<b>5.2 Предлози .....</b>	<b>26</b>
<b>АНЕКС А ДИЈАГРАМ ЗА ИСПОРАКА НА УСЛУГИ ЗА МСП.....</b>	<b>28</b>
<b>АНЕКС Б ДИЈАГРАМ ЗА ИСПОРАКА НА УСЛУГИ ЗА ПОТЕНЦИЈАЛНИ ПРЕТПРИЕМАЧИ (НЕВРАБОТЕНИ ЛИЦА) .....</b>	<b>29</b>
<b>АНЕКС В ДИЈАГРАМ ЗА ШЕМА НА СУБВЕНЦИОНИРАЊЕ ВО ВСС .....</b>	<b>30</b>
<b>АНЕКС Г. КОРИСНИЦИ НА ВАУЧЕР ВО 2017 ГОДИНА .....</b>	<b>31</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	Продрама 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 2017 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 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 900.000,00 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 каде ВСС се јавува како интегрален дел на оваа Програма на Владата на РМ, односно МТСП.

Кај ПСВ, каде за субвенција беа резервирани и реализирани 238.464,00 денари, беа пријавени 17 клиента од кои 14 беа примени во програмата. Ова резултираше со 28 издадени ваучери и исто толку завршени што во рамки на планираното. Просечните консултантски часови по клиент беа 18 часа, а износот во просек 17.033,00 денари, односно 8.516,00,00 денари по ваучер кој е на ниво на изминатата година.

Административната надокната на ОДП во случај на ПСВ се движи околу 20% од субвенционираната вредност, односно 48.230,00 денари.

Бројот на активни советници во базата на АППРМ во однос на минатата година е зголемен со нови 10 советници, така да заклучно 2017 година во Каталогот на советници впишани се вкупно 290 советника.

Кај МСП, за субвенција во текот на 2017 година беа реализирани ваучери на износ од 510.000,00 денари. Од 19 апликанти беа прифатени 17 МСП, што резултираше со издадавање на 22 ваучери за 17 претпријатија<sup>2</sup>. Просечната вредност на еден проект беше околу 976 Евра (од кои половина беа субвенција), содржејќи просечно 41 час советување за секој ваучер, односно 54 часа советување во просек по еден клиент што е над нивото од изминатата година.

<sup>1</sup> Во овој износ вклучуван е и износот за административен надомест за изведувачите

<sup>2</sup> Вкупно се издадени и реализирани 50 ваучери за 31 клиент (МСП и невработени лица)

Вклученоста на активните претпријатија според големината покажува дека од вкупно вклучените 17 МСП, 47% односно 8 фирми спаѓаат во микро претпријатијата (1-9 вработени), а 9 фирми или 53% припаѓаат на мали претпријатија (од 10-49 вработени).

Најголем број од претпријатијата корисници на ваучер се од Скопје и тоа 8 претпријатија, Куманово 3, Желино 2, Битола, Кавадарци, Неготино и Струмица по 1 претпријатие. Ова покажува дека околу 53% се претпријатија надвор од главниот град што сметаме дека е резултат на поставеноста на ваучерскиот систем на советување каде се применува регионалниот принцип, односно се очекува вклученост на сите плански региони во Република Македонија. Сепак, во овој извештаен период, не се вклучени фирми од два региони и тоа Источниот и Југозападниот, што значи дека во овие региони треба повеќе да се работи на промоција на ваучерскиот систем на советување.

Административниот надомест на ОДП во случај на МСП изнесува околу 18,5% од субвенционираната вредност, односно 93.925,00 денари или вкупно за двете целни групи надоместокот за ОДП изнесува 142.155,00 денари или 19%.

Во фискалната 2018 година, согласно годишната програма, АППРМ ќе има на располагање 900.000,00 денари за имплементација на ваучерската програма.

Една општа опсервација за ваучерската програма 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 2006-2017 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 продолжи со постоечката организациска структура со јасно доделени и дефинирани улоги и одговорности меѓу четирите нивоа;
- 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, мониторинг на проектите, и за време на овој извештаен период, се на ниво на претходните години, односно се движат околу 19% 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 1000 невработени лица во 2017 година во самовработени.

Во однос на ефикасноста 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;

<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.

- 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, консултантите и советниците во најголем дел се соодветно квалификувани и искусни, но секако е потребно нивно континуирано подобрување и усовршување.

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

Затоа се предлага да се спроведе интензивно собирање на средства за да се зголеми обемот и квалитетот на програмата, а Владата на РМ, преку МЕ и МТСП, во зависност од целните групи, да обезбеди основни средства за ОДП. Исто така многу е важно лицата кои работат на реализација на ваучерската програма постојано да се обучуваат како да дојдат до разни интернационални 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 подржува обезбедувањето услуги на советување и развој на деловна активност во форма на ваучери кои се наплаќаат од АППРМ. Ваучерите им дозволуваат на корисниците да изберат овластени советници според мониторингот и методологијата одобрена од АППРМ. Под претпоставка дека определени услови се исполнети, расположивата поддршка, главно во форма на советување, може да се искористи од страна на определни целни групи.

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

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

Целите на програмата се дефинирани на следниот начин:

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

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

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

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

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 (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”.

---

<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.

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

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

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

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

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

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

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

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

**Надоместот за услугите на ОДП** е дефиниран на следниот начин: (1) за првиот контакт со потенцијалниот корисник на ваучерот, првичното дијагностичко интервју, пополнување податоци за корисникот и склучување договор со клиентот, ОДП има платени 2.5 часа; (2) за издавање ваучери за советодавни услуги, 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 групи - корисници на советувањето имаат различно ниво на информираност за можни облици на поддршка и постапката за насочување на претприемачите. Затоа се развива соодветна промоција на програмата преку:

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

Промоцијата на ВСС за време на овој извештаен период беше незначителна.

## 1.3 Аутпут индикатори

- √ Имплементација на ВСС кај најмалку 30 клиенти за 2017 година (реализирано);
- √ Вклучување на нови бизнис центри во ВСС (не се вклучени нови бизнис центри);
- √ Одржување и надградување на веб страната за консултанти (реализирано);

**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 2017:

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

	Скопје	Струмица	Охрид	Куманово	Битола	Тетово	Велес	ВКУПНО
Број на ваучери	21	19	/	5	1	2	2	50
Ваучери за МСП	13	1	/	3	1	2	2	22
За невработени	8	18	/	2	/	/	/	28
Број на клиенти	12	10	/	4	1	2	2	31
Број на часови на советување	516	212	/	193	50	125	66	1162
Вкупно одобрен износ на реализирани ваучери	321.450	187.464	/	94.950	30.000	75.000	39.600	748.464
Вкупно исплатена субвенција (денари)								748.464
Износ за ОДП (ден)	59.865	36.205	/	20.670	5.200	12.025	8.190	142.155
Вкупно исплатено во 2017 (субвенција плус адм. надомест)								890.619
Општо советување	43%	95%	0	100%	0%	0%	0%	64%
Специјалистичко советување	57%	5%	0	0	100%	100%	100%	36%
Број на ангажирани советници	7	6	0	4	1	2	1	20

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

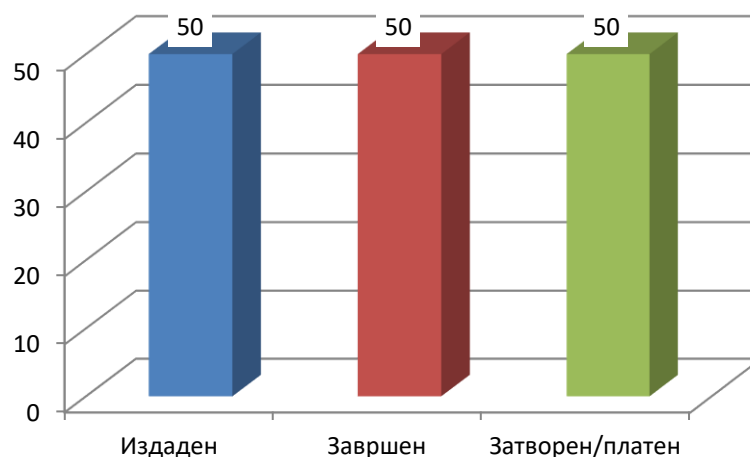
- мониторинг и проценка на функционирање на програмата за ваучерско советување за да се детектираат слабостите, потребите за подобрување и решавање на тие потреби;

- 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.

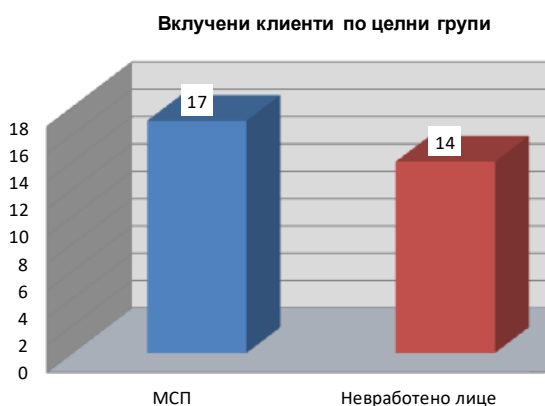
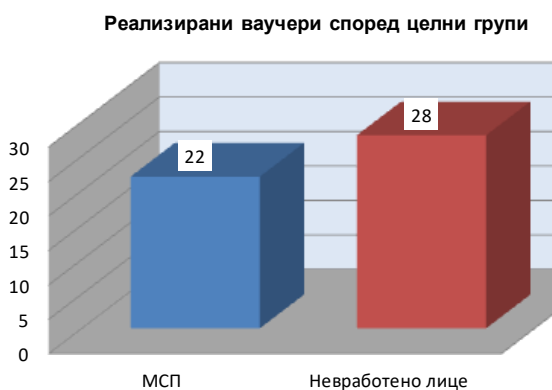
## 2.2 Наоди и анализа

Од вкупниот број на 50 издадени ваучери (за 31 клиент<sup>6</sup>), сите ваучери беа реализирани, односно истите се комплетно завршени и исплатени од страна на АППРМ.



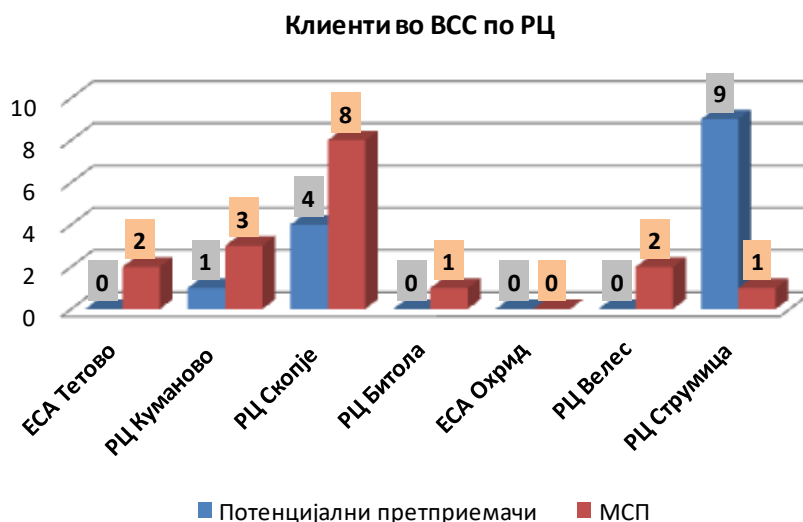
Може да се забележи дека планот за 2017 година е натфрлен за еден клиент, што сепак покажува дека интерес за ваучерското субвенционирано советување постоеше и во 2017 година.

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



<sup>6</sup> За 2017 беше планирано да се вклучат 30 клиенти.

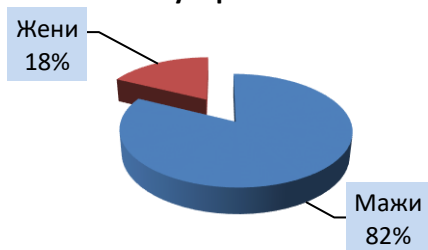
За целната група МСП издадени се 22 ваучери за 17 клиента, односно 44%, а за целната група невработени лица издадени се 28 ваучери за 14 клиенти. Односот на издадени ваучери според целни групи и регионални центри кои ги издале може да се види од следниот графикон:



### 2.2.2. Клиенти во ВСС според полова структура

Од вкупно реализирани 50 ваучери за 31 клиент состојбата според целните групи, односно мали и средни претпријатија и невработени лица кој основале бизниси според половата структура е следна:

**Менаџери во фирми корисници на ваучер 2017**

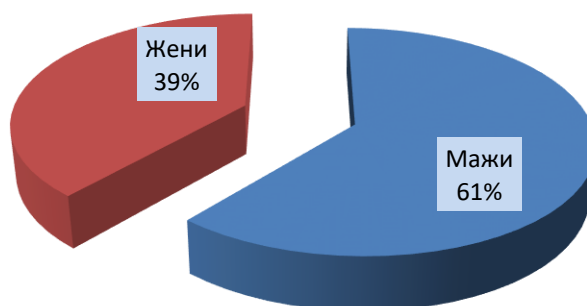


**Ново основани фирми во ВСС според пол - 2017**

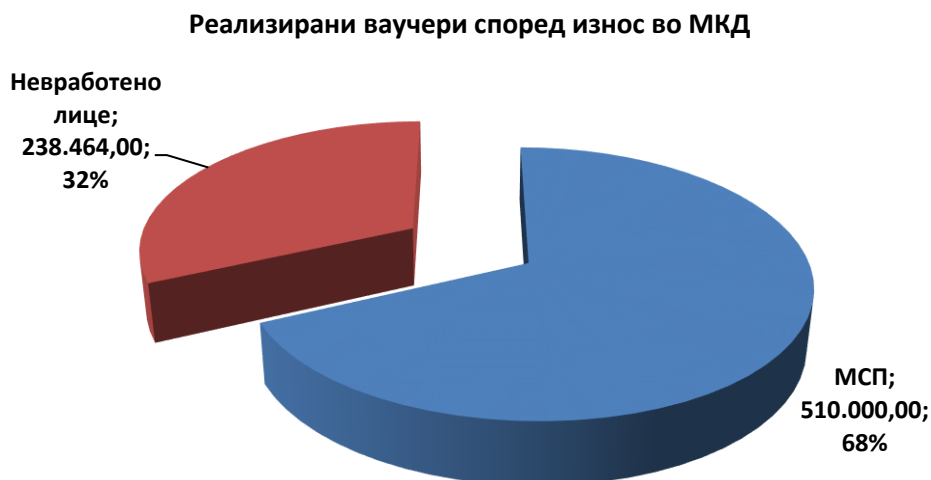


Од вкупно 31 клиент во Ваучерскиот систем на субвенционирано советување во 2017 година состојбата на корисници според половата структура е следна:

**Вкупно клиенти во ВСС според пол - 2017**



## 2.2.3 Износ на ваучери според целни групи



Резултатите покажуваат дека за разлика од изминатите години учеството на невработените како целна група во Ваучерската програма бележи мало зголемување кога се однесува до бројот на ваучери.

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 неповратни средства (грант) во висина од 246.000,00 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.

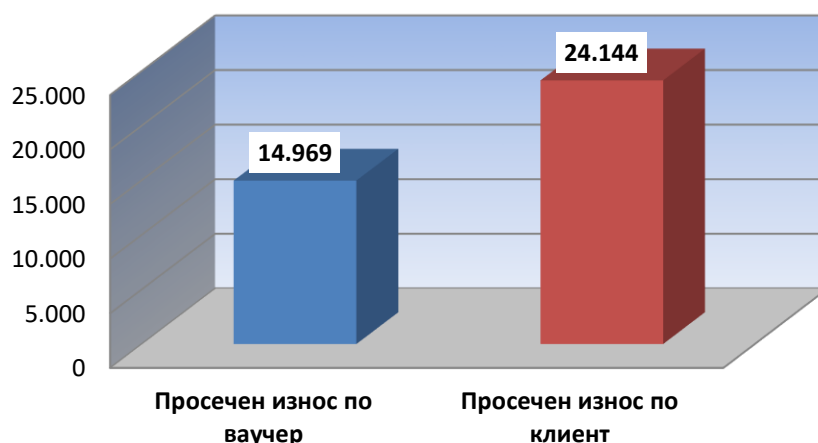
Кога ќе се земе во предвид вкупниот број на ваучери и вкупниот број на клиенти вклучени во Програмата на ВСС, се забележува дека за секој клиент во просек се издаваат 1,61 ваучери за еден клиент, односно за секое невработено лице издадени се по 2 ваучера. За 17 МСП издадени се 22 ваучери, или во просек по 1,29 ваучери по клиент.

Имајќи го во предвид вкупниот износ за реализирани ваучери од 748.464,00 денари и вкупниот број на часови на советување од 1162 часа од кои 670 специјалистички и 492 генералистички доаѓаат до просечна цена на советнички час од 644,00 денари што одговара на условите и пазарот на консултантски услуги во Република Македонија.

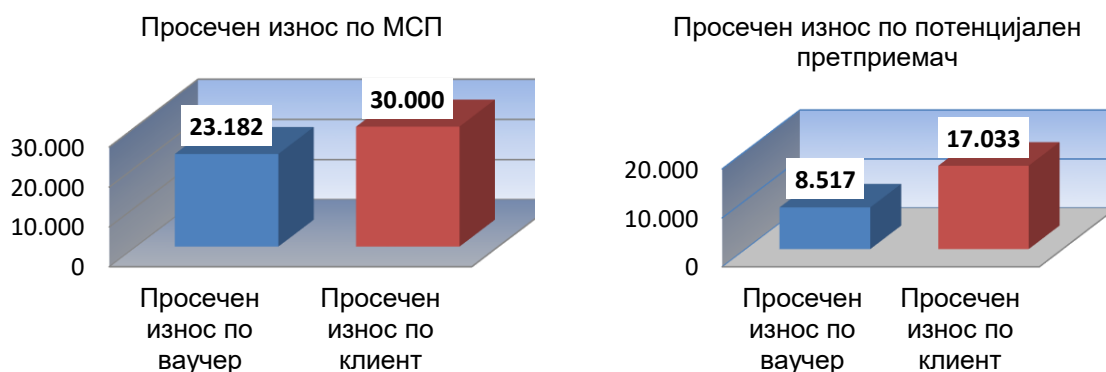
Просечниот износ сметан по ваучери и по клиенти може да се види од следниот графикон:

## 2.2.4 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:



Може да се забележи дека со оглед на посложениот процес на советување кај малите и средните претпријатија износот на субвенцијата е безмалку за два пати поголем од износот кај невработените лица и изнесува нешто над 23.000,00 денари по ваучер (377 ЕВРА), односно 30.000,00 денари по клиент (488 ЕВРА), што заедно со учеството на малите и средните претпријатија (50%) може да се каже дека советодавната интервенцијата е на износ од околу 60.000,00 денари (976 ЕВРА) по клиент.

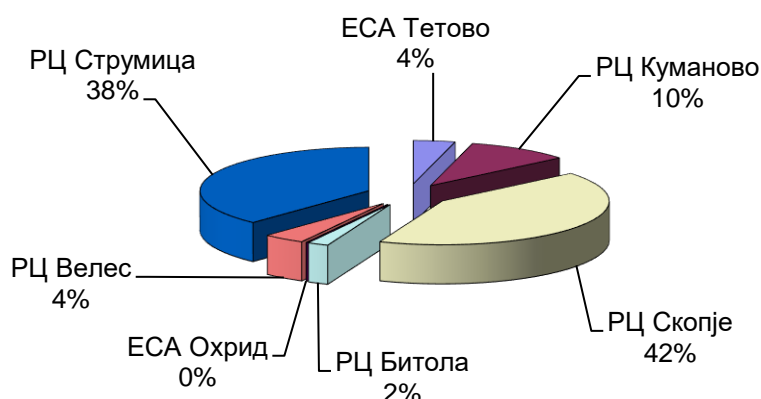
Извршената анализа на резултатите со продолжувањето на ВСС во седум региони во Република Македонија покажува дека во регионите на Скопје и Струмица каде беше имплементирана пилот фазата и оваа година продолжи веднаш и непречено со приближно ист број на советници.

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:

#### 2.2.5 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), што значи дека промотивните активности за Програмата за ваучерско советување во останатите четири региони мора да бидат интензивирани. Ова особено се однесува на Јигозападниот регион каде регион каде не беше издаден ниту еден ваучер.

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

И покрај релативно малата сума на средства за реализација на ваучерската програма, целите на програмата беа постигнати со вклучување на 31 клиент од двете целни групи. Како една од мерките за зголемување на интересот кај клиентите е остварување на поблиска соработка со Агенцијата за вработување како и поголема промотивна активност, што секако зависи од буџетот со кој располага АППРМ.

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

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

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

Што се однесува до бројот на вклучени советници (генералисти и специјалисти), 20 од вкупно 290 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.

Друг проблем е што најголемиот број на советници и консултанти, односно околу 70% 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 дејноста на МСП е следната:

### 2.2.6 Реализирани ваучери во МСП според дејноста:

**Ваучери според дејноста на МСП**

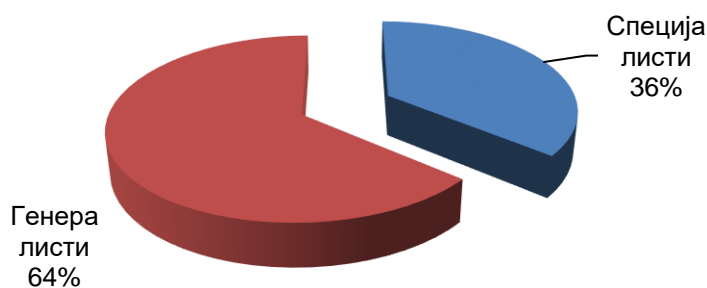


Најголем дел од претпријатијата корисници на ваучер се трговијата на големо и мало 30%, од преработувачката индустрија и транспорт и складирање со 17%, од дејноста објекти за сместување и дејности со храна и градежништво со 12%, и ИКТ со стучни дејности со по 6%.

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

### 2.2.7 Реализирани ваучери според вид на советување

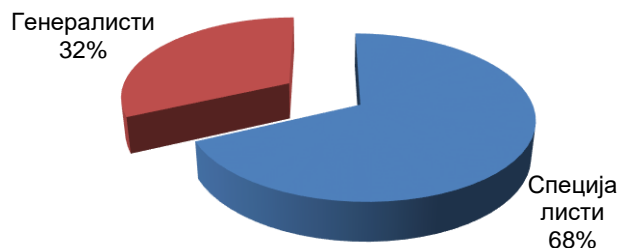
**Реализирани ваучери според вид на советници**



### 2.2.8 Износ на ваучери според вид на советување

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

#### Ангажирани средства за ваучери според вид на советување



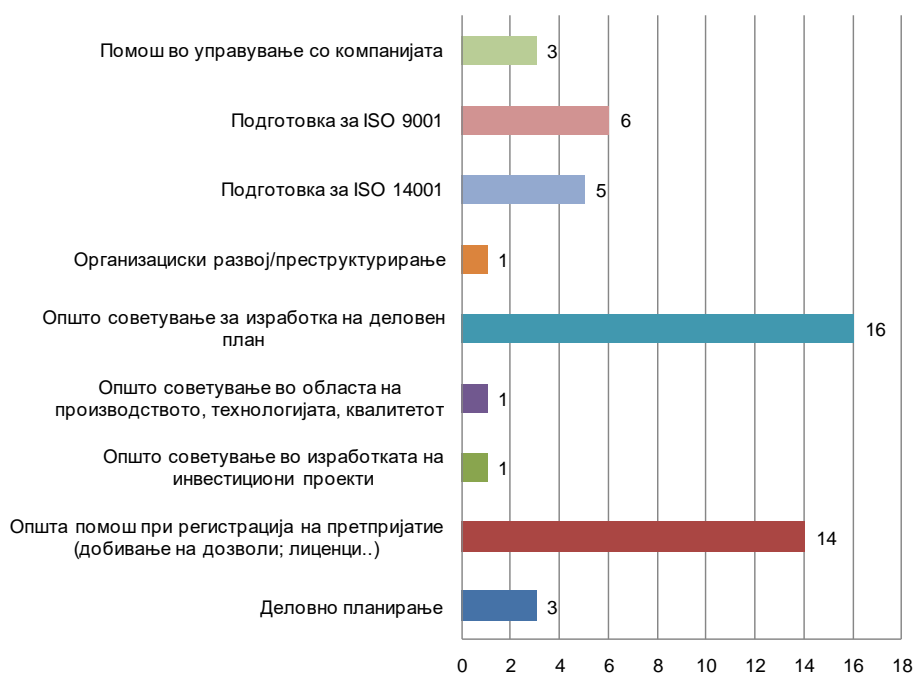
Од горенаведените графикони забележливо е дека и покрај тоа што бројот на реализирани советувања од страна на советници генералисти е поголем од советниците специјалисти, односно реализирани се 32 ваучери или 64%, наспроти 22 ваучери или 34% ваучери реализирани од страна на советници специјалисти, во случај кога се набљудуваат средствата кои се ангажирани за советниците односот се менува на 32% реализирани ваучери од страна на советници генералисти и 68% 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.

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

### 2.2.9 Вкупно советодавни услуги во сите региони

#### Вкупно советувања во ВСС

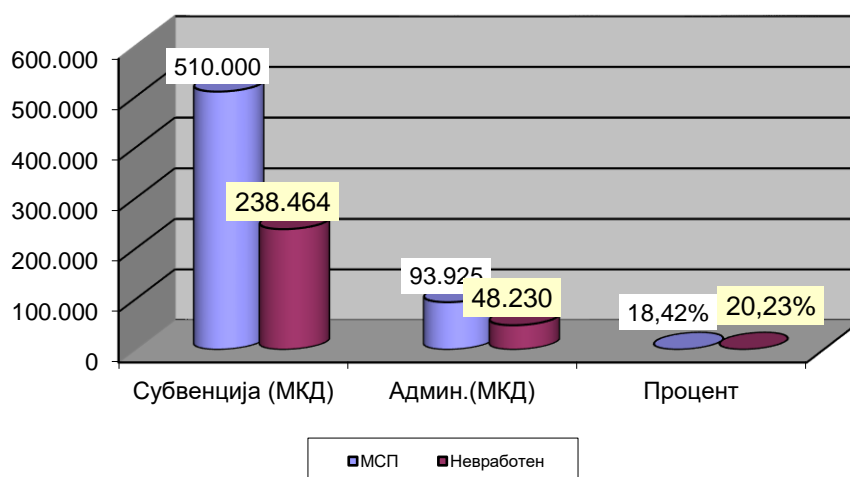


Веднаш се забележува дека и понатаму најбарана услуга е помош во изработка на деловен план и помош околу регистрација на фирмите, додека другите услуги сеуште не се доволно застапени, што наложува да се вложат уште поголеми напори во промоција на програмата во целост и многу повеќе средства од досегашните.

Како и минатата година зголемени се барањата од страна на МСП за воведување на системи за квалитет, пред се ISO стандардите, односно ИСО 9001 и ИСО 14001 кои се уште се барани од страна на МСП. Треба да се истакне дека оваа извештајна година се дадени 3 ваучери како помош во управувањето на компанијата (mentoring and coaching) со што се подобрува продуктивноста и конкурентноста на фирмите. Треба да се напомене дека со оглед на скромната сума за субвенција која се одобрува за Програмата на ВСС и малата промоција, квалитетот на реализираните проекти е на завидно ниво кое секако со ангажирање на поголем број консултанти постојано ќе се подобрува и подигнува

Односот на субвенцијата и административниот надомест на двете целни групи може да се види од следниот графикон:

#### 2.2.10 Однос помеѓу двете целни групи



Поголем дел на средства од ваучерската програма е доделен на малите и средните претпријатија наспроти невработените лица, додека административниот надомест е за два процентни поени поголем 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 извештаите добиени од учесниците во програмата како што се:

### 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 многу задоволни од добиената поддршка и истата ја оценуваат со просечна оценка 5,00. Поединечно на поставени прашања, со кои се оценува работата на АППРМ и ОДП согласно наведените критериуми, одговорите се следни:

КРИТЕРИУМИ	Оценка 2015	Оценка 2016	Оценка 2017
Процедури и транспарентност	4,95	4,87	4,98
Навремена услуга	4,93	4,93	4,98
Поддршка во подготовка на Понудата за советување (ToR)	4,97	4,93	5,00
Компетентност	4,93	4,93	4,98

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

ПРАШАЊЕ	Оценка 2015	Оценка 2016	Оценка 2017
Во која мерка ВСС иницираше дополнителен интерес за Вашите услуги?	4,97	4,74	4,98
Колкаво значење во Вашиот случај имаше ВСС фирмата да одлучи да ја користи советодавната услуга?	4,90	4,74	5,00
Во која мерка ВСС го поттикнува локалниот пазар на советување?	4,78	4,67	4,96
Во која мерка ВСС го зголемува ангажирањето на локалните советници?	4,88	4,56	4,94

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

ПРАШАЊЕ	Оценка 2015	Оценка 2016	Оценка 2017
Општ впечаток за текот на советувањето	4,97	5	4,98
Општ впечаток за корисникот на советувањето.	4,97	4,95	4,96
Впечаток за корисникот на советувањето – разбирање на проблемите.	4,85	4,85	4,82
Впечаток за корисникот на советувањето – техничка оспособеност.	4,85	4,77	4,74
Впечаток за корисникот на советувањето – деловна оспособеност.	4,83	4,77	4,80

Впечаток за корисникот на советувањето – соработка, желба за учење	4,85	4,87	4,92
Впечаток за корисникот на советувањето - претприемничка оспособеност.	4,69	4,92	4,90

Консултантите вклучени во програмата на ВСС ги пополнија овие извештаи и според нивновидување, за вкупно досега 50 реализирани ваучери заклучно со 31.12.2017 година, просечната оценката на поставените прашања беа во голема мера идентични со одговорите од минатата година, што значи дека консултантите, повторно, 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 зедаа 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 2015	Оценка 2016	Оценка 2017
Општо сум задоволен од текот на советувањето	5,00	4,70	5,00

Општа оценка за завршените советодавни услуги	Оценка 2015	Оценка 2016	Оценка 2017
До кој степен беа постигнати вашите цели поставени со проектот	5,00	4,60	5,00

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

КРИТЕРИУМИ	Оценка 2015	Оценка 2016	Оценка 2017
Цена	4,81	4,61	4,98
Квалитет	4,95	4,81	4,98
Професионалност	4,93	4,84	4,98
Навремена услуга	4,98	4,82	4,96
Методологија	4,88	4,84	4,96
Изводливост на дадените препораки	4,88	4,84	4,94
Помош во имплементација	4,93	4,87	4,88

#### 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 2015	Оценка 2016	Оценка 2017
Подобрени вештини	4,48	4,56	4,76
Преструктурирање	4,33	4,35	4,52
Намалување на трошоците	4,67	4,74	4,86
Заштита на човековата околина	4,60	4,28	4,84
Зголемување на продажбата	4,83	4,56	4,94
Зголемување на профитот	4,67	4,60	4,94
Зголемување на вработувањата	4,29	4,13	4,62
Зголемување на конкурентноста	4,69	4,82	5,00
Подобрување на квалитетот на производите	4,67	4,51	4,98
Подобрување на управувањето	4,85	4,59	4,92

Оценете го општо административниот тек на советувањето	Оценка 2015	Оценка 2016	Оценка 2017
Општо задоволен сум од административниот тек на советувањето и поддршката од ОДП и АППРМ	4,88	4,62	4,98

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

КРИТЕРИУМИ	Оценка 2015	Оценка 2016	Оценка 2017
Процедури	4,90	4,72	4,98
Навремена услуга	4,90	4,74	4,98
Поддршка во дефинирање на советодавните потреби на претпријатието	4,76	4,74	4,96
Помош во одбирање на најподобен советник	4,83	4,74	4,98
Поддршка во подготовка на Понудата за советување (ToR)	4,88	4,72	5,00
Компетентност	4,90	4,74	4,98

За вкупно 50 реализирани ваучери заклучно со 31.12.2017 година, просечната оценката за административниот тек на советувањето и поддршката од ОДП и АППРМ беше 4,98 а одговорите на прашањата поврзани со работата на консултантите покажуваат дека клиентите се уште 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. ФИНАНСИСКИ ПРЕГЛЕД

Според Програмата за работа за 2017 година во делот за имплементација на ВСС, АППРМ реализираше буџет од 897.444,00 денари како следи:

Предмет	Денари
Исплата на субвенција за 2017	748.464,00
Исплата на ОДП	142.155,00
Исплата за 2016	6.825,00
Вкупно реализирано	897.444,00
Остаток од буџет	2.556,00

Од горенаведениот преглед може да се забележи дека отстапувањето од планираниот буџет и потрошените средства исклучиво за реализација на ВСС е минимално и финансиски гледано програмата за ВСС во 2017 е реализирана во целост.

#### 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 2017 година е дека таа се одвиваше согласно поставените цели и предвидените буџетски средства, при што во целост се исполнија планираните цели.<sup>7</sup>

##### 5.1.1 Релевантност

Интересот за учество во ВСС, и покрај минималната промоција, ја изразува потребата за ваков вид на поддршка. Проценката дека во Република Македонија има околу 70.000 активни микро, мали и средни претпријатија<sup>8</sup> 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 фазите 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

<sup>7</sup> За 2017 година беше планирано да се вклучат 30 клиента во ВСС, а беа вклучени 31

<sup>8</sup> Според Државниот завод за статистика на РМ заклучно 31 декември 2016 година, активни се 70.139 компании (48.611 микро, 20.313 мали, 725 средни и 490 големи компании)



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 соодветно е 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. Во досегашните фази на имплементација, АППРМ ги задржа трошоците за имплементација на околу 20% од субвенцијата, т.е. тоа се административните трошоци на ОДП за регрутација, проценка, избор на обезбедувач на услуги, издавање ваучери/спогодби и мониторинг на проектите. Ова е во рамки на меѓународно прифатениот процент. Меѓутоа, за точно да се одреди ефикасноста, треба да се земат предвид вкупните трошоци на програмата што може да се оствари со целосно одвојување на трошоците за ВСС, што е мошне тешко бидејќи ваучерската програма претставува еден дел од вкупната годишна програма на Агенцијата.

Оперативната ефикасност на ваучерската програма беше генерално добра.

Што се однесува до синергијата со другите програми и/или организации, може да се напомене дека во моментот Агенцијата е партнер на УНДП, АВРМ и МТСП во националната иницијатива за трансформирање на 1100 невработени лица во самовработени. Оваа соработка, се надеваме ќе продолжи и во 2018 година со реализација на нови 1176 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.

### 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 - 2017 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.

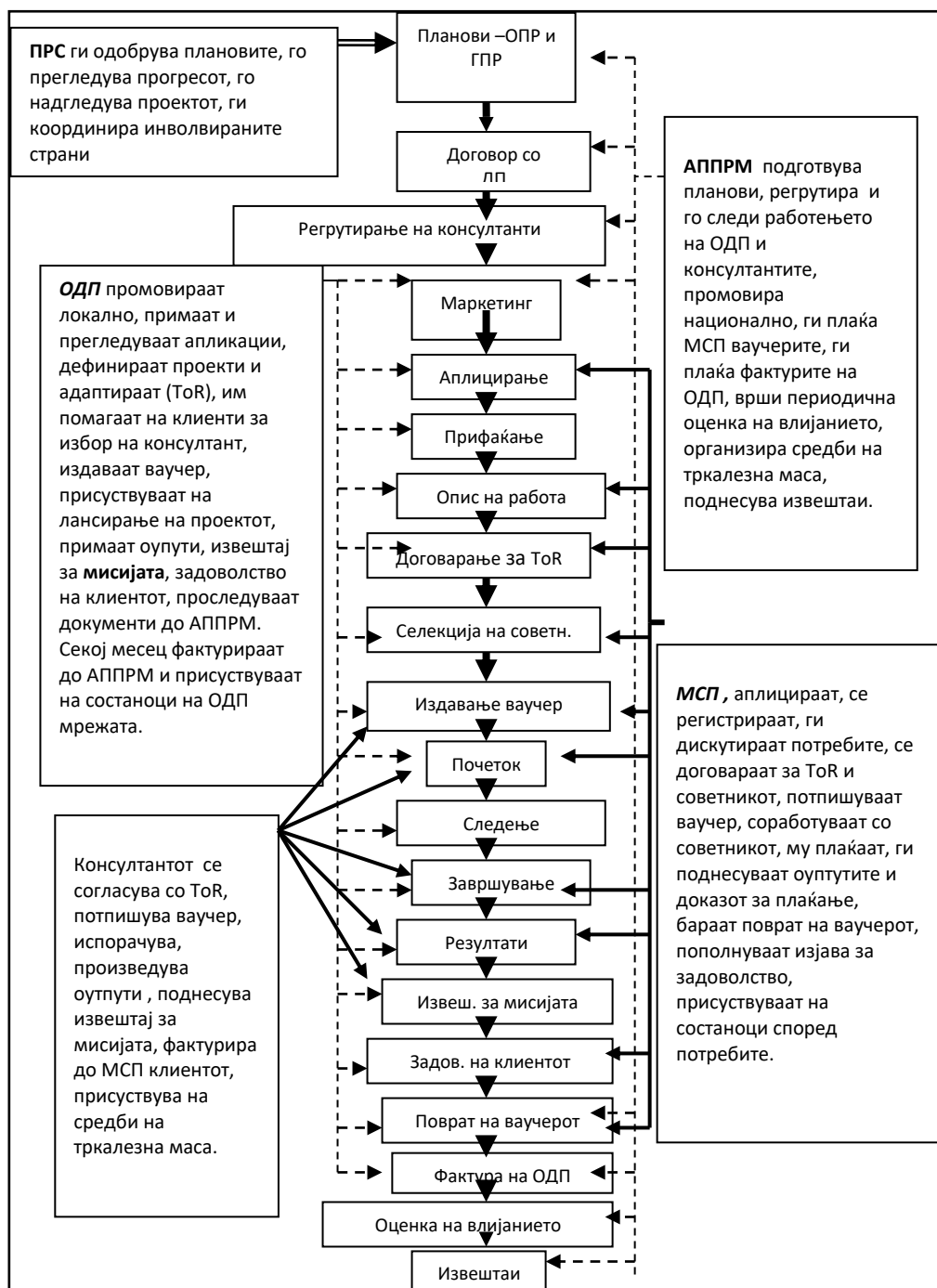
## 5.2 Предлози

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

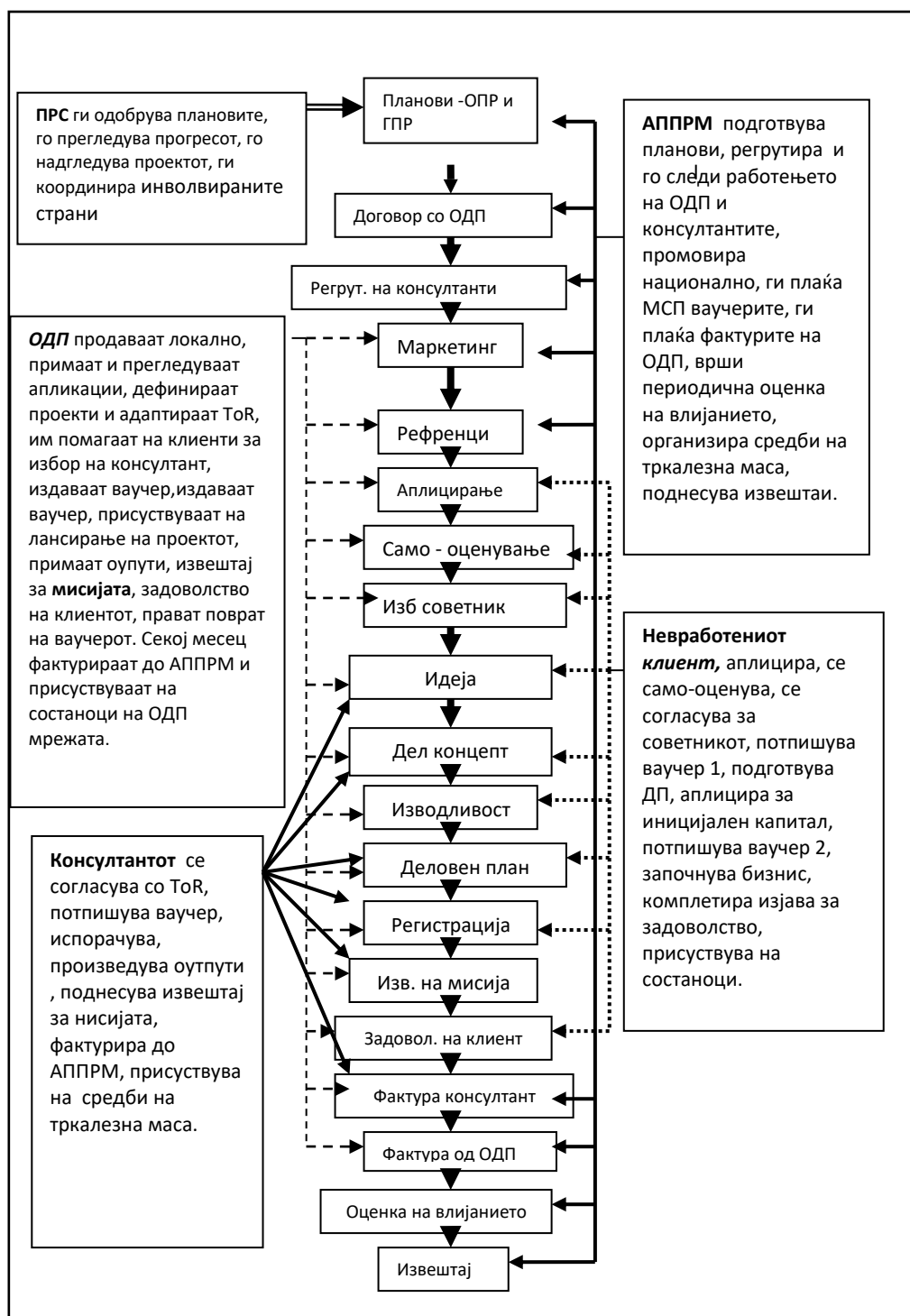
- да се продолжи со изградениот период на поддршка на почетните бизниси и постоечките МСП,
- да се поддржи воведување т.н. “иновативен” ваучер, односно ваучер за иновативни компании или други видови на ваучер (менторинг ваучер, процесен ваучер),

- 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, капаџи 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.

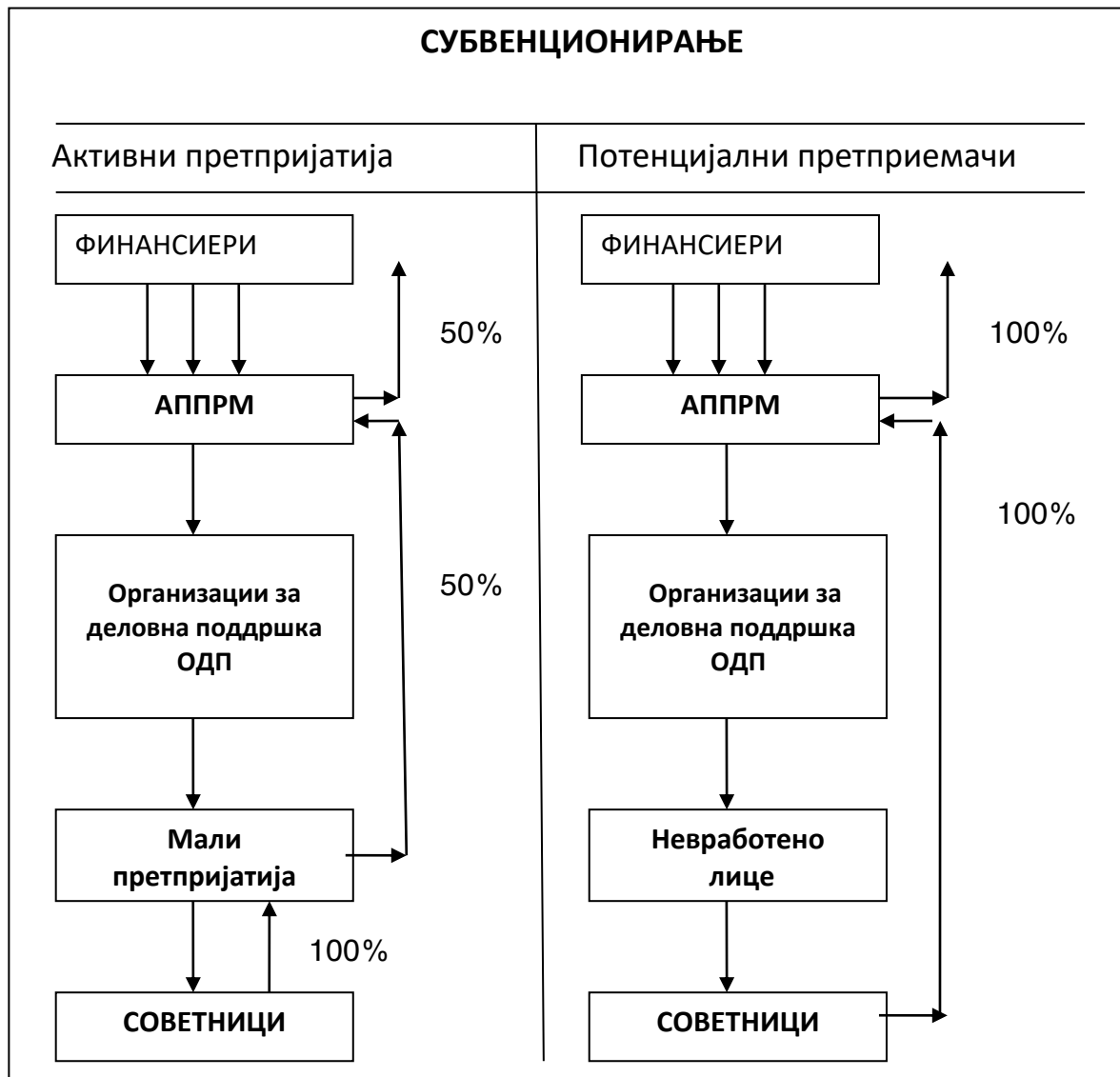
## АНЕКС А Дијаграм за испорака на услуги за МСП



## 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 2017 година****1. Потенцијални претприемачи (невработени лица)**

Име и презиме	Место	Име на ново основана фирма	Советодавна услуга	Часови на советување	Износ на субвенција/ ваучер (ден)
Мила Стојковиќ	Куманово	РАСТ-ДЛП ДООЕЛ	Деловен план	11	9.900,00
			Помош при регистрација	7	6.300,00
Ванчо Ташев	Василево	Кројачко шивачка работилница Ване Ванчо Димитар Тачев	Деловен план	11	9.900,00
			Помош при регистрација	7	6.300,00
Лилјана Кировска	Струмица	ДПТУ "Лимас Фешн Груп"	Деловен план	11	11.682,00
			Помош при регистрација	7	7.434,00
Љупче Цонев	Струмица	Фризерски салон Инфинити Љупчо Страхил Цонев	Деловен план	11	9.900,00
			Помош при регистрација	7	6.300,00
Марија Ристова	Радовиш	ДПУТ "Ан-Ним Треф"	Деловен план	11	11.682,00
			Помош при регистрација	7	7.434,00
Рајна Чавкова	Ново село	Шивачка работилница РТ Тренд Рајна Божин Чафкова	Деловен план	11	9.900,00
			Помош при регистрација	7	6.300,00
Ристе Зајков	Радовиш	ДПТУ "Империјал Инженеринг"	Деловен план	11	11.682,00
			Помош при регистрација	7	7.434,00
Рушка Јованова	Босилово	Екстра Мебел Рушка Трајчо Јованова	Деловен план	11	9.900,00
			Помош при регистрација	7	6.300,00
Теменушка Лазарова	Василево	ТПТУ "Вател-Тоше"	Деловен план	11	9.900,00
			Помош при регистрација	7	6.300,00
Џеврие Јашарова	Радовиш	ДПУТ "Арда и Асмин"	Деловен план	11	11.682,00
			Помош при регистрација	7	7.434,00
Сузана Јашар	Скопје	Домашни ракотворби МЕФЧЕ Сузана Ибраим Јашар Скопје	Деловен план	11	9.900,00
			Помош при регистрација	7	6.300,00
Васка Трајковска-Арсовска	Скопје	Традиционални занаетчиски производи КАЈ ДЕДО АТАНАС Васка Стоиле Трајковска-Арсовска Скопје	Деловен план	11	9.900,00
			Помош при регистрација	7	6.300,00

Драган Трајковски	Скопје	Браварска работилница ГОМА Драган Санде Трајковски Скопје	Деловен план	11	9.900,00
			Помош при регистрација	7	6.300,00
Јусуф Кастрати	Скопје	Сервис за возила БОЛИД-Р Јусуф Даут Кастрати Скопје	Деловен план	11	9.900,00
			Помош при регистрација	7	6.300,00
<b>ВКУПНО ВАУЧЕРИ ЗА НЕВРАБОТЕНИ ЛИЦА</b>				<b>252</b>	<b>238.464,00</b>

Сите невработени лица имаат користено по два ваучера и тоа еден за изработка на одржлив бизнис план и еден за општа помош во регистрација на компанија.(даноци, дозволи, лиценци.. и сл.)

Како главен бенефит од користењето на советодавните услуга од страна на овластени советници е регистрација на 14 претпријатија и самовработување на претходно евидентирани невработени лица во Центрите за вработување.

## 2. Мали и средни претпријатија

Назив на претпријатие	Место	Дејност	Советодавна услуга	Часови на советување	Износ на субвенција-ваучер (ден)
МИКРОФРЕЈТ ЕКСПРЕС	СКОПЈЕ	Товарен патен транспорт	Подготовка за ISO 9001	27	16.200,00
			Подготовка за ISO 14001	27	16.200,00
ВИЗАРД СИСТЕМИ	СКОПЈЕ	Трговија на големо со компјутери, компјутерска периферна опрема и софтвер	Општо советување во изработката на инвестициони проекти	65	29.250,00
БРЕГЛИ	СКОПЈЕ	Трговија на големо со хемиски производи	Помош во управување со компанијата	75	45.000,00
КАРБОН	СКОПЈЕ	Трговија на големо со останати полупроизводи	Подготовка за ISO 9001	25	15.000,00
			Подготовка за ISO 14001	25	15.000,00
РЕДИНГ-ОГ	СКОПЈЕ	Изградба на станбени и нестанбени згради	Подготовка за ISO 9001	25	15.000,00
			Подготовка за ISO 14001	25	15.000,00
МИТ ГРУП КОМПАНИ	КУМАНОВО	Ресторани и останати објекти за подготовка и послужување на храна	Општо советување за изработка на деловен план	55	24.750,00
ХРИАНА	КУМАНОВО	Трговија на мало со книги во специјализирани продавници	Општо советување во областа на производството, технологијата, квалитетот	50	22.500,00



ТРЕПРОМ	ЖЕЛИНО	Пилење и стружење на дрво	Деловно планирање	55	33.000,00
АГРО-КОМЕРЦ 92	СТРУМИЦА	Друга преработка и конзервирање на овошје и зеленчук	Подготовка за ISO 9001	50	30.000,00
ЛЕЦКЕР	ЖЕЛИНО	Производство на животинско и живинско месо	Деловно планирање	70	42.000,00
ПРО ТЕРМ-КМ	НЕГОТИНО	Друга трговија на мало во неспецијализирани продавници	Помош во управување со компанијата	34	20.400,00
СПРИНГ	БИТОЛА	Товарен патен транспорт	Деловно планирање	50	30.000,00
МИЛЕНИУМ-2005	КУМАНОВО	Ресторани и останати објекти за подготовка и послужување на храна	Општо советување за изработка на деловен план	70	31.500,00
РЕД ШПЕД	СКОПЈЕ	Услужни дејности поврзани со копнениот превоз	Подготовка за ISO 9001	25	15.000,00
			Подготовка за ISO 14001	25	15.000,00
ОЗОН ДООЕЛ	СКОПЈЕ	Поставување на инсталации за водовод канализација и плин и инсталации за греење и клима-уреди	Подготовка за ISO 9001	25	15.000,00
			Подготовка за ISO 14001	25	15.000,00
АВТОМАТИКА	КАВАДАРЦИ	Останати услуги во врска со информатичката технологија и компјутерите	Организациски развој/преструктурирање	32	19.200,00
РЕШЕНИЈА ДОО	СКОПЈЕ	Агенција за маркетинг	Помош во управување со компанијата	50	30.000,00
<b>ВКУПНО ВАУЧЕРИ ЗА МСП</b>				<b>910</b>	<b>510.000,00</b>
<b>СЕ ВКУПНО ВАУЧЕРИ</b>				<b>1162</b>	<b>748.464,00</b>