

РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје
Економски факултет - Скопје



Кандидат: м-р Наим Мустафа

**ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ КАЈ МСП
И НИВНИТЕ ИМПЛИКАЦИИ
ВРЗ ВРАБОТЕНОСТА
И КОНКУРЕНТСКАТА СПОСОБНОСТ**

∞ докторска дисертација ∞

Ментор: проф. д-р Леонид Наков

Скопје, 2015 година

АПСТРАКТ

Современите услови на работење се карактеризираат со динамични и структурни промени, развој на модерни технологии, интернационализација на бизниси, растечка глобална конкуренција, фрагментираност на пазарот и раст на несигурноста што ја наметнува потребата од развој на динамичен сектор, како што се малите и средните претпријатија.

Појавата на МСП и нивното значење за националните економии е во голема мера иницирано од кризата на финансиските пазари во осумдесеттите години од минатиот век. Прво во САД, а потоа и во европските земји, како одговор на финансиската криза е поттикнато либерално и институционално опкружување што поволно се рефлектира врз експанзијата на овие претпријатија.

Економската наука сè повеќе укажува на значењето на МСП како носители на реструктурирањето на економскиот систем коишто, со својата флексибилност, виталност и инвентивност, се генератори на нови вработувања и мобилизатори на сите фактори на производство.

Потребата од истражување на третманот на МСП како двигатели на економскиот развој е генерирана од структурните промени, сè поголемата неизвесност, т.е. ризикот во работењето, како и од учеството на МСП како доминантен бизнис сектор, како во развиените земји, така и во земјите во развој, како Македонија и Косово. Состојбата со емпириското систематизирање на организациските промени во рамките на Западен Балкан, а особено во Косово, претставува фокусно подрачје на емпириската анализа, со оглед на мноштвото негови специфики.

Во современи услови, организациите мораат да се иновираат и да се променат, не за да просперираат, туку уште повеќе, за да опстанат во светот на зголемената конкуренција. Најголем предизвик со кој се соочува секој успешен менаџер е перманентно насочување на организацискиот систем кон повисоки стадиуми на неговиот развој.

КЛУЧНИ ЗБОРОВИ: *организациски промени, мали и средни претпријатија (МСП), конкурентска способност, организациски развој.*

ABSTRACT

Modern operating environment characterized by dynamic and structural changes, development of technology, internationalization of businesses, growing global competition, fragmentation of the market and increase the uncertainty posed by the need to develop a dynamic sector such as small and medium enterprises.

The emergence of SMEs and their importance to the national economy is largely initiated by the crisis in financial markets in the eighties of the last century. First in the US and then in other countries in response to the financial crisis has prompted liberal and institutional environment that positively reflects on the expansion of these enterprises.

Economic science increasingly points to the importance of SME's, as holders of the restructuring of the economic system which, with its flexibility, vitality and inventiveness are generators of new jobs and mobilizers of all factors of production.

The need for research on the treatment of SMEs as an engine of economic growth is generated by structural changes and greater uncertainty or risk in the work, and the participation of SMEs as the dominant business sector in developed countries, as well as in developing countries, such as Macedonia and Kosovo. The state of empirical systematization of organizational changes within the Western Balkans, especially in Kosovo, is a focal area of empirical analysis, given the multitude of its specifics.

In modern terms, organizations must innovate and change, not to prosper, but rather, to survive in a world of growing competition. The biggest challenge facing any successful manager is constantly directing the organizational system towards highest phases in overall development.

KEYWORDS: *organizational changes, small and medium-sized enterprises (SME), competitive ability, organizational development.*

Содржина

I.	АКТУЕЛНОСТ НА ИСТРАЖУВАНАТА ПРОБЛЕМАТИКА	8
II.	ПРЕДМЕТ И ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО ВО ДИСЕРТАЦИЈАТА	10
III.	МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ИЗРАБОТКА НА ТРУДОТ	12
IV.	ПЛАН НА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА МАТЕРИЈАТА	16
	ГЛАВА 1: КАРАКТЕР НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ НА МСП	19
1.1.	ТЕОРЕТСКИ КОНЦЕПТИ НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ	19
1.2.	ПРЕТПРИЕМАЧКА АКТИВНОСТ НА МАЛИТЕ ФИРМИ	26
1.2.1.	ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОМЕНИТЕ КАЈ МСП	26
1.2.2.	ВАЖНОСТА НА МАЛИТЕ ФИРМИ ЗА СОЗДАВАЊЕ НА ВРАБОТУВАЊЕ	29
1.2.3.	ПОВРЗАНОСТА НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ И ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ	33
1.2.4.	МЕЃУНАРОДНИ ПРЕТПРИЕМАЧКИ АКТИВНОСТИ НА МСП	36
1.2.5.	ФАКТОРИ ЗА ПРОМЕНИ НА МСП ВО МОДЕРНИТЕ ЕКОНОМИИ	43
1.3.	ОГРАНИЧУВАЊА И ПРЕДИЗВИЦИ КАЈ ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ ВО ФАМИЛИЈАРНИТЕ БИЗНИС И КАЈ НОВООСНОВАНИТЕ БИЗНИСИ	46
1.4.	ПРОМЕНИ ВО ФУНКЦИЈАТА НА МСП ВО ЕУ	50
1.5.	ВЛИЈАНИЕ НА ЕКСТЕРНОТО ОКРУЖУВАЊЕ ВРЗ РАЗВОЈОТ НА МСП	52
1.6.	МАЛИТЕ БИЗНИСИ, ИНОВАЦИИТЕ И РИЗИКОТ	56
1.7.	УСПЕСИ И НЕУСПЕСИ ОД ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ НА МСП ВО ЕУ	61
	ГЛАВА 2: ПОЛИТИКИТЕ НА ЕУ ЗА ПЛАНИРАЊЕ НА ПРОМЕНИТЕ КАЈ МСП	65
2.1.	ПРИОРИТЕТИ НА ПОЛИТИКИТЕ НА СИСТЕМАТИЗИРАНА ПОДРШКА НА ПРОМЕНИТЕ КАЈ МСП ВО ЕУ	65
2.1.1.	РАЗВОЈ НА ОРГАНИЗАЦИСКА КЛИМА ЗА ПРОМЕНИ КАЈ МСП	65
2.1.2.	ПОВРЗУВАЊЕ НА ЕКСТЕРНАТА СО ИНТЕРНАТА УЛОГА НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ	68

2.2. ПЛАНИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ СПОРЕД ФАЗАТА НА ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ НА МСП	70
2.2.1. ПРОМЕНИТЕ И БИЗНИС ПЛАНОТ	70
2.2.2. ПРИМЕНА И КОНТРОЛА НА ПРОМЕНИТЕ ВО МСП	72
2.2.3. ВИДОВИ БИЗНИС ПЛАНОВИ ВО ЕУ	73
2.3. СТРАТЕГИСКИ ПРОМЕНИ КАЈ МСП	76
2.3.1. МИСИЈА И ВИЗИЈА НА МСП	76
2.3.2. СТРАТЕГИСКИ ЦЕЛИ ЗА ПРОМЕНИ КАЈ МСП	78
2.4. ПРОМЕНИ НА ФИНАНСИРАЊЕТО НА МСП ВО ЕУ	83
2.4.1. ФОРМАЛНИ И НЕФОРМАЛНИ ИЗВОРИ НА ФИНАНСИРАЊЕ НА МСП	83
2.4.2. ПРОМЕНИТЕ КАЈ ФИНАНСИРАЊЕТО НА МСП ВО РАЗЛИЧНИТЕ СТАДИУМИ НА НИВНИОТ РАЗВОЈ	88
2.4.3. ЗНАЧЕЊЕ НА СОВРЕМЕНИТЕ ИЗВОРИ НА ФИНАНСИРАЊЕ	92
2.4.4. СТРУКТУРНИТЕ ФОНДОВИ И ФИНАНСИСКИТЕ ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОДДРШКА НА МСП	96
2.4.5. ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА НА ФИНАНСИРАЊЕТО НА МСП НА ЦЕНТРАЛНО И НА ЛОКАЛНО НИВО	104

ГЛАВА 3: ИНСТИТУЦИОНАЛНА ПРОМЕНА КАЈ МСП И НИВНОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ КОНКУРЕНТСКАТА СПОСОБНОСТ

3.1. АКТУЕЛНИ СОСТОЈБИ НА МСП ВО ЕУ И ЗАПАДНИОТ БАЛКАН	111
3.1.1. ПОТЕНЦИЈАЛОТ НА ДЕЛОВНОТО ОПКРУЖУВАЊЕ ЗА РАЗВОЈ НА МСП	112
3.1.2. ПОДДРШКА ЗА ПРОМЕНИ НА МСП, ОСОБЕНО ВО УСЛОВИ НА КРИЗА	115
3.1.3. ВНАТРЕШНИ СЛАБОСТИ И ЕКСТЕРНИ ОГРАНИЧУВАЊА КАЈ МСП	117
3.2. МЕТОДИ ЗА ИНСТИТУЦИОНАЛНА ПОДДРШКА НА ПРОМЕНИТЕ КАЈ МСП	120
3.2.1. КОРИСТЕЊЕ НА ИНФОРМАЦИСКИТЕ ТЕХНОЛОГИИ И ОРГАНИЗАЦИСКОТО ЗНАЕЊЕ	120
3.2.2. БИЗНИС МРЕЖИ НА СОРАБОТКА КАЈ МСП	122
3.2.3. АСОЦИЈАЦИИ ЗА ПОДДРШКА НА ПРОМЕНИТЕ КАЈ МСП	123
3.3. ПРИОДИ КОН КРЕИРАЊЕТО НА КОНКУРЕНТСКА СПОСОБНОСТ КАЈ МСП	128
3.3.1. РАЗВОЈ НА СПЕЦИЈАЛИЗИРАНИ ВЕШТИНИ КАЈ МСП	128
3.3.2. УНАПРЕДУВАЊЕ НА СПОСОБНОСТИТЕ ЗА ВРАБОТУВАЊЕ КАЈ МСП	130
3.3.3. МЕТОДОЛОГИЈА ЗА КРЕИРАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКА СПОСОБНОСТ КАЈ МСП	132
3.4. МСП И НИВНИТЕ ИМПЛИКАЦИИ НА ПАЗАРОТ НА РАБОТНА СИЛА	134
3.4.1. МСП, ЕКОНОМСКИОТ РАСТ И ВРАБОТУВАЊЕТО – ОПШТ ПРИСТАП	134

3.4.2. СОЗДАВАЊЕ НА ПОВОЛНА ИНВЕСТИЦИСКА КЛИМА КАКО ОСНОВЕН ПРЕДУСЛОВ ЗА ДИНАМИЗИРАЊЕ НА ЕКОНОМСКИОТ РАСТ	139
3.4.3. ДИНАМИЗИРАЊЕ НА РАЗВОЈОТ НА МСП И ОСПОСОБУВАЊЕ НА ЕКОНОМИЈАТА ДА СОЗДАВА НОВИ РАБОТНИ МЕСТА	150
3.5. ФУНДАМЕНТАЛНИ ДИМЕНЗИИ НА СОЗДАВАЊЕТО НА КОНКУРЕНТСКА СПОСОБНОСТ КАЈ МСП	155
3.6. ГЕНЕРИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКО ИСКУСТВО ЗА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА СЕКТОРОТ НА МСП	160
 ГЛАВА 4: ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ НА МСП НА КОСОВО	 163
4.1. ФОРМИ НА РАЗВОЈ НА МСП НА КОСОВО	163
4.2 ФАКТОРИ ЗА ПРОМЕНА НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПЕРФОРМАНСИ КАЈ МСП	177
• ЕКСТЕРНИ (МАКРО) ФАКТОРИ	179
• ИНТЕРНИ (МИКРО) ФАКТОРИ	190
4.3 ИНСТИТУЦИОНАЛНА И ВОНИНСТИТУЦИОНАЛНА ПОДДРШКА ЗА ПРОМЕНИ НА МСП	191
4.3.1. ПРИСТАП ДО КВАЛИТЕТНИ ИЗВОРИ НА ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ НА МСП	197
4.3.2. НЕФОРМАЛНА МРЕЖА НА ОРГАНИЗАЦИИ НА МСП	199
4.4. БИЗНИС АНГЕЛИТЕ КАКО СТИМУЛАТОР НА ПРОМЕНЕТЕ НА МСП	204
4.4.1 ПРОФИЛ НА БИЗНИС АНГЕЛИТЕ	204
4.4.2. ЕКОНОМСКО ЗНАЧЕЊЕ НА БИЗНИС АНГЕЛИТЕ	209
4.4.3. ФАЗИ НА ОДЛУКА ЗА ПРОМЕНИ КАЈ БИЗНИС АНГЕЛИТЕ	214
4.4.4. МРЕЖИ НА БИЗНИС АНГЕЛИ	216
 ГЛАВА 5: ЕМПИРИСКА АНАЛИЗА НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ КАЈ МСП, ВРЗ РЕПРЕЗЕНТАТИВЕН ПРИМЕРОК НА МСП ОД КОСОВО	 221
5.1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЧКАТА ХИПОТЕЗА	221
5.2. УПОТРЕБА НА АНКЕТНИТЕ ПРАШАЛНИЦИ ЗА ПРИБИРАЊЕ НА ПОДАТОЦИ	223
5.3. КВАНТИТАТИВНА И КВАЛИТАТИВНА АНАЛИЗА	227
5.4. ПОВРАТНИ ИНФОРМАЦИИ ДО ПРИМЕРОКОТ НА МСП	232
5.5. ПРЕПОРАКИ ЗА ИДНИ ПРОМЕНИ КАЈ МСП ВО КОСОВО	233
5.5.1. ВИД И ОПФАТ НА НЕОПХОДНИТЕ ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ	233

ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ КАЈ МСП И НИВНИТЕ ИМПЛИКАЦИИ ВРЗ ВРАБОТЕНОСТА И КОНКУРЕНТСКАТА СПОСОБНОСТ	
5.5.2. КОМПЛЕКСНОСТ И ИНТЕРДИСЦИПЛИНАРНОСТ НА ПРОМЕНЕТЕ КАЈ МСП	238
5.5.3. РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ЗА ОДРЖЛИВ ОРГАНИЗАЦИСКИ РАЗВОЈ КАЈ МСП	241
ЗАКЛУЧОК	243
ЛИТЕРАТУРА	251
ИНСТИТУЦИИ	258
ИНТЕРНЕТ ИЗВОРИ НА ПОДАТОЦИ	262
ПРИЛОЗИ	264
Прилог 1-А Анализа на влијанието на промените кај МСП врз вработеноста и конкурентската способност	264
ПРИЛОГ 1 – Б Определување на капацитетот за организациски промени кај МСП	267

I. АКТУЕЛНОСТ НА ИСТРАЖУВАНАТА ПРОБЛЕМАТИКА

Иницијалниот интерес за истражување на организациските промени во оваа дисертација несомнено лежи и е насочен кон улогата на малите и средните претпријатија во економскиот развој низ призмата на повеќе аспекти, и тоа, пред сè:

- ✓ *Зголемување на квалитативните аспекти на производството,*
- ✓ *Раст на новата, додадена вредност и*
- ✓ *Креирање на нови работни места, а со тоа и*
- ✓ *Намалување на сиромаштијата и*
- ✓ *Подобрување на животниот стандард.*

Глобализираниот светски пазар овозможува настап на малите и средните претпријатија што стануваат движечка сила на економскиот развој. Последните децении од 20. век доведоа до промена на доминантната бизнис филозофија, дури и во најразвиените земји на светот, па оттаму и нивната актуелност и во земјите во транзиција, како Балканскиот регион во целина.

Динамиката на светските економски тенденции наметнува нови облици на организациски промени, примена на новите знаења за нивно управување, а особено финансирање, нови технологии за обезбедување на конкурентски производи на глобалниот пазар, па затоа, како клучни карактеристики коишто треба да ги поседуваат малите и средните претпријатија се наметнуваат:

- ✓ *Флексибилност;*
- ✓ *Независност;*
- ✓ *Непосредност во деловните односи;*
- ✓ *Отворени можности за креирање на нови работни места;*
- ✓ *Креативноста кај поединците и реализирање на нивните идеи;*
- ✓ *Адаптација на потребите на пазарот и сл.*

Организациските промени кај МСП, анализата на модалитетите на нивната манифестација, определувањето на степенот на нивното влијание врз севкупниот економски развој, користењето на неформалните извори за прибирање на финансиски

средства, институционалната рамка на односи за поддршка на експанзијата на МСП и сличните аспекти, претставуваат современ интерес на менаџирањето со сегментот на МСП, како во развиените пазарни економии, така подеднакво и во земјите во развој.

Впрочем, нивната важност се согледува и од нивната застапеност во бројот на бизнис субјекти, учеството во вработеноста на работната сила, вкупниот промет кој го реализираат, обемот на инвестициите во нив итн.

II. ПРЕДМЕТ И ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО ВО ДИСЕРТАЦИЈАТА

Предмет на истражување на дисертацијава е создавање на теоретско-методолошко и апликативно разбирање на концептот на организациската промена кај МСП и нејзиниот организациски развој, како и определување на степенот на влијание на промената врз конкурентската способност и потенцијалите за вработување кај МСП.

Целите на истражувањето на дисертацијава се определени како:

1. *Да се дефинира приодот во планирањето и имплементацијата на организациските промени кај МСП;*
2. *Да се истражат и разграничат ограничувањата и идните предизвици кои се резултат на организациските промени во секторот на МСП;*
3. *Да се утврди значењето и улогата на човечките ресурси кај МСП, како катализатор на континуирани организациски промени;*
4. *Да се детерминира функцијата на МСП во создавањето на методолошка и емпирска основа за втемелен организациски развој;*
5. *Да се согледаат политиките на ЕУ за поддршка на секторот на МСП и истите искуства да се екстраполираат на случајот на земјите од Западен Балкан, со посебен акцент на Косово;*
6. *Определување на институционалниот карактер на условите во чии рамки МСП мораат да изнаоѓаат механизми за креативно и иновативно дејствување;*
7. *Интегрирање на системот на организацискиот развој на МСП, во согласност со фазите на животниот циклус на МСП.*

При истражувањето на поставените цели ќе биде потребно подетално да се навлезе во оваа проблематика и да се разработат повеќе аспекти:

- § *Да се дефинира карактерот на организациските промени во МСП, како и нивниот потенцијал за генерирање на повисок квалитет во рамките на националната економија;*

- § *Да се дефинира функцијата и методолошката рамка за анализа на промените во согласност со условите на функционирање на секторот на МСП во односната национална економија;*
- § *Да се истражи и генерира критичко знаење за условите кои го поттикнуват управувањето со организациските промени во рамките на МСП, како претпоставка за поседување на интензивен конкурентски амбиент во целата национална економија;*
- § *Да се претстави конкретен, методолошко заокружен приод во креирањето на организациските промени, како и во значењето на промените за алокација на ресурсите и способностите кај секторот на МСП, генерално и според националните специфики;*
- § *Да се тестира системот на управување со организациските промени кај МСП кои се внатрешно индуцирани, од оние кои се екстерно предизвикани и определени од фактори кои се надвор од влијанието на МСП.*

III. МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ИЗРАБОТКА НА ТРУДОТ

Дефинираните стожерни димензии за анализа на употребата на организациските промени во рамките на секторот на МСП, пред сè, се одраз на мојата неколкугодишна работа која е посветена на феноменологијата на функциите на МСП, со особен акцент на вработеноста и создавањето на нивната конкурентска способност. Оттаму, употребениот методолошки инструментариум е одраз на карактерот на работата на МСП, како и потребата од воведување на т.н. систематизирани промени во нивното постоечко и идно функционирање.

Целокупниот концепт на истражувањето во рамките на предложената докторска дисертација под наслов *Организациските промени кај МСП и нивните импликации врз вработеноста и конкурентската способност*, е составен од 4 теоретски глави и една глава, последната 5-та глава, која е посветена на емпириската анализа и истражувањето што ќе биде целосно спроведено во форма на структурирани прашалници врз репрезентативен примерок на стопански субјекти од Косово, која ќе биде реализирана со примена на постапка на непосредно поставување на анкетните прашања на респондентите, односно на сопствениците на истражуваните МСП.

Анкетните прашалниците се изработени со нагласување на категориите на очекувани димензии и тенденции, со цел повеќекратно извлекување на одговори кои ќе ја расветлат потребата од формулирање на идни препораки, со целосно користење на еднонасочна и повеќенасочна квантитативно-квалитативна анализа.

Структурно гледано, секој од прашалниците е составен од 4 групи на прашања со однапред дадени три до пет можни одговори (а, б, в, г и д), во согласност со предметот и целите кои се поставени во облик на тези и кои треба да се постигнат со оваа докторска дисертација, односно:

1. *Анализа на влијанието на промените кај МСП врз вработеноста и конкурентската способност*

2. *Определување на капацитетот за организациски промени кај МСП*

Истражувачката постапка ќе биде спроведена над репрезентативен примерок на вработени во:

- ⚙ *Акционерски друштва, друштва со ограничена одговорност на едно лице или, пак, кај друштва со ограничена одговорност во целосна домашна сопственост;*
- ⚙ *Акционерски друштва или друштва со ограничена одговорност со учество не само на домашен, косовски капитал, туку и на странски капитал и*
- ⚙ *Субјекти од секторот на МСП кои се резултат на партнерство на централната или државната власт со определен приватен интерес.*

При деталзирањето на составните елементи за разработка на дефинираните тема и тези е користен целосен инструментариум на истражувачки методи, употребени како алатки и техники на истражување, со цел да се добијат поцелосни и поквалитетни податоци од истражувањето. Самата посветеност на најдлабоките и стожерни елементи на функционирањето на МСП говори за мојата намера да се приберат мошне квалитетни податоци и информации, со цел истите, по нивната обработка, да послужат во процесот на носење на деловни одлуки во рамките на секторот на МСП.

Целосните теоретски и воедно емпириски истражувања имаат за цел да креираат сериозна рамка на размислување од страна на сопствениците и менаџерите на МСП со помош на која ќе се отворат нови хоризонти за планирање и имплементација на организациските промени, а не само нивно инцидентно и неселективно и критичко користење.

Цели на емпириската анализа на докторската дисертација се:

- 🏠 *Да се приберат и истражат примарните и секундарните извори на податоци кои постојат во примерокот на косовски деловни субјекти кои припаѓаат во рамките на секторот на МСП;*
- 🏠 *Определување на степенот на значајност на прибраниот материјал за спроведување на истражувањето;*
- 🏠 *Вкрстена анализа на прибраниот материјал, со цел определување на неговата релевантност во однос на истражувачката хипотеза;*
- 🏠 *Анализа на добиените податоци и генерирање на соодветни заклучоци и препораки;*

- ⌚ *Интерпретација на перспективноста на елементите за носење на соодветни заклучоци и препораки;*
- ⌚ *Изготвување на Финален извештај од извршениот процес на докторско истражување и*
- ⌚ *Формулирање и претставување на насоки за идно потенцијално унапредување на управувањето со организациските промени, применето врз секторот на МСП во Косово.*

Основните истражувачки методи во предложенава докторска дисертација ги опфаќаат методите на индукција и дедукција, анализа и синтеза, компаративна анализа, студија на случај, како и техниката на теренски експеримент.

Дедуктивниот метод во предложенава докторска дисертација е употребен како фундаментален метод на резонирање, во чија основа лежи неопходноста од поставување на хипотезата на истражуваниот проблем, но врз основа на каузалноста во детерминирањето на основите на ваквото истражување. Имено, дедуктивниот метод, во основа, поаѓа од научните принципи на извлекување на индивидуалното од генералното, низ дефинирање на содржината на проблемот, утврдување на претпоставки за негово разрешување, формулирање на истражувачка хипотеза и нејзино испреплетено тестирање, како и нагласување на причинско-последичните односи помеѓу истражувачките варијабли.

Во финалниот сегмент на употребата на дедуктивниот метод, откако ќе се собере репрезентативна граѓа на истражувачки материјал, се пристапува кон формулирање на квантитативни одговори на квалитативните предизвици, кои потоа се предмет на нивна генерализација.

Индуктивниот метод, или уште попознат како метод на индуктивна логика, се поставува како предмет на употреба во рамките на последниот, практичен дел од докторскава дисертација, односно кога се тестираат апликативните димензии на истражувачката хипотеза. Основната намера на неговата употреба е да се согледа канализираноста на заклучоците и препораките за идниот развој на промените кај секторот на МСП и врз основа на т.н. веројатно слични истражувачки пристапи да се извечат соодветни заклучоци и препораки кои треба да ги водат индивидуалните акции на однесувањето на целиот сектор на МСП, а тоа ќе овозможи и проблемско анализирање на кој било индивидуален проблем.

Паралелно, во теоретскиот и во емпириско-практичниот дел на трудот ќе бидат користени апликативни основи за стекнување сознанија (дефиниција, класификација, анализа и синтеза, хипотеза и доказ). Денешниот доминантен став во научната методологија е дека кое било сериозно истражување мора неминовно да биде дедуктивно-индуктивно, но и аналитичко-синтетивно, со одделна употреба и на компаративната анализа.

Методот на анализа има за цел да ги расчлени одделните димензии на истражување со цел да извлече релевантни заклучоци, тргнувајќи од поединечното кон општото.

Наспроти него, како дополнение се користи и **методот на синтеза**, односно врз основа на генералните сознанија и заклучоци се пристапува кон индивидуализирано согледување на дефинираниот истражувачки проблем.

Методот на компаративна анализа се користи за споредување на организациските промени во различни стадиуми на организацискиот развој, со цел определување на препораки за поголема идна конкурентност и вработеност кај секторот на МСП.

Во предложенава докторска дисертација ќе бидат користени **научни методи од математичко – статистичката анализа** преку собирање, средување, прикажување и анализа на податоците, како и извлекување на заклучоци.

Прикажувањето на добиените податоци е направено врз основа на следниов аналитички пристап:

- ✓ *Квалитативно – преку насоките и препораките за идниот карактер на неопходните промени во секторот на МСП на Косово, како и на нивните човечки ресурси;*
- ✓ *Табеларно-квантитативно како и*
- ✓ *Според фреквенциите, корелациите и регресионите аналитички елементи на категориите на промени, кои се предмет на најразличен степен на детализација.*

IV. ПЛАН НА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА МАТЕРИЈАТА

Содржината на докторската дисертација, од методолошки аспект, е поделена во два сегмента:

📌 Теоретско определување на предметот и целите (Глава 1-4) и

📌 Емпириско-рационална анализа (Глава 5)

Теоретскиот дел е систематизиран во 4 глави, точки и потточки, кои даваат заокружена методолошка основа за повеќеслојно согледување на истражуваната материја. Она што е значајно во употребениот пристап е фактот дека се користени најрелевантни странски и домашни трудови, истражувања и најсовремени сознанија од светската и националната литература од областа на менаџментот на промени, малиот бизнис, општата теорија на вработеност кај МСП, организациското однесување итн.

Во *првата глава*, дисертацијата се фокусира на определување на теоретските постулати на организациските промени кои се применливи кај секторот на МСП, со што се создава основа за разбирање на квалитативните аспекти на нивните промени. Во основата на потребата од промени кај МСП лежи енергичното настојување за манифестирање на претприемачка активност која најилустративно се согледува низ разликите во креативноста, иновативноста и ризикот, во одделните фази на животниот циклус на МСП. Какви било промени, а особено оние кај МСП, се изложени на сериозни предизвици и опасности да не го преживеат периодот на нивното воведување, од што извираат и предизвиците за управување на нивното воведување и натамошен развој. Во последниот сегмент на првата глава се претставени промените кај МСП на ниво на ЕУ, како и ограничувањата за нивната екстензивна употреба. Нема развој на МСП без иновации и ризик, еднакво како што не се презема креативно работење доколку не се користат искуствата од организациските промени на ниво на ЕУ.

Во *втората глава* на овој докторски труд е детализирано определувањето на приоритетите во планирањето на потребите за промени на ниво на ЕУ, со особен акцент на потребата од чувствување на т.н. развоен пулс на секторот на МСП. При имплементација на промените кај МСП настануваат сериозни разлики во зависност од фазите на животниот циклус во кој се наоѓа конкретниот субјект. За развојот на овие субјекти да биде долгорочно ориентиран и фундиран врз здрави основи, неопходно е

да се познаваат и почитуваат долгорочните аспекти на нивниот карактер, односно мисијата, визијата и стратегиските цели. Финално, разликите во функционирањето на МСП во Европската унија, во однос на Западен Балкан, се повеќе од очигледни и е ургентно потребно да се користат нивните позитивни искуства.

Третата глава на дисертацијата е посветена на институционалните приоди во поддршката на дејствувањето на секторот на МСП, компаративно во ЕУ, како и на ниво на Западен Балкан. Од исклучителна важност за секторот на МСП е деталзирањето на методите и техниките низ кои институционално се потпомага развојот на МСП, со што се создава т.н. предвидлива рамка на нивно однесување и во иднина. Ваквиот приод во третирањето на МСП им обезбедува на субјектите поседување на интегрираност во потенцијалот на сопствените одлуки, сообразено според тенденциите кои носителите на економските политики ги имаат во однос на МСП.

Конкурентската способност на МСП е од фундаментално значење за нивната пазарна препознатливост, па во рамките на оваа глава е посветено посебно внимание на разработката на методите за нејзино генерирање. Врз основа на ефектите што ги поседуваат конкурентската предност и способност, очигледно е дека нивното правилно практикување е условено и од состојбите на пазарот на работната сила кога гравитира кон секторот на МСП. Поинаку кажано, нема конкурентност на долг рок без вложување во развој на човечките ресурси на МСП.

Четвртата глава на предложенава тема е посветена на организацискиот развој на секторот на МСП во Косово. Во рамките на овој сегмент на трудот, одделно се претставува актуелниот момент на развој на МСП, факторите кои го поттикнуваат и ограничуваат развојот, како и потребата од воведување на континуирани организациски промени на ниво на целиот сектор на МСП. Креирањето на клима за перспективен развој на МСП не се исцрпува единствено низ институционалната поддршка на овој сегмент, туку сериозен удел имаат и формите на вонинституционално здружување, соработка и поддршка, кои одделно ќе бидат третирани во рамките на оваа дисертација.

Во рамките на оваа последна теоретска глава, издвоено внимание е посветено на определувањето на ефектот на промените што ги предизвикуваат бизнис ангелите, како и потребата од нивно правилно формирање, дејствување и трасирање на одржлива

мрежа на бизнис ангели, за интензивна размена на искуства од ефектите од примената на организациските промени.

Петтата, последна глава е посветена на емпириско-апликативна анализа која има за цел да ја покаже и објасни имплементацијата на теоријата во практиката на косовските деловни субјекти, анализирани низ репрезентативен примерок.

Емпирискиот дел започнува со поставување на хипотези, односно научни претпоставки за согледување на потенцијалот на планирање и имплементирање на организациските промени, според фазата на примена на организациските промени и фазата на животниот циклус на репрезентативниот примерок составен од 200 косовски МСП, од најразлична големина и подрачје на дејствување.

Втората категорија на емпириска анализа се фокусира врз определувањето на моментниот и идниот, проектиран потенцијал од генерирање на различни приоди за управување со организациските промени. Финален сегмент на емпириската анализа претставува прецизирањето на видот, опфатот, како и комплексноста и интердисциплинарноста на потребните идни организациски промени, анализирани низ гледиштето на неопходно управување со човечките ресурси, на краток и на долг рок.

ГЛАВА 1: КАРАКТЕР НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ НА МСП

1.1. ТЕОРЕТСКИ КОНЦЕПТИ НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ

Промената, како присутен елемент во секој сегмент на организацискиот живот, од ден на ден значајно се зголемува во поглед на нејзиниот обем и динамика, што ги принудува успешните организации да се фокусираат не само на тоа како ги извршуваат работите, туку и на тоа колку добро можат да одговорат на променливата околина.

Концептот на управување со промени прави исчекор од традиционалната теорија која подразбира збир на функции кои се однесуваат на дизајнирање и имплементација на процесите на организациски промени. Во прв план се поставува барањето за изградба на организација која ќе биде во состојба да ги следи и да се прилагоди на големиот број промени во деловното опкружување.

Разбирањето на организациските промени во различни временски периоди е прикажано во следната табела:

Табела 1-1: Промени во разбирањето на организациските промени во различни периоди

ПРОМЕНИ НА КРАЈОТ НА 20. ВЕК	ПРОМЕНИ НА ПОЧЕТОКОТ НА 21. ВЕК
✓ една од многуте теми	✓ преокупација со организацијата
✓ важност на учеството и ангажираноста	✓ значење на политичките мотиви и акции
✓ рационално-линеарен модел на проектен менаџмент	✓ нејасен процес со многу причини и мотиви
✓ мал број агенти за промени	✓ голем број агенти за промени
✓ битна е содржината	✓ битен е процесот
✓ методите на имплементација на промените се критични	✓ имплементацијата на промените мора да биде во согласност со содржината
✓ фокус на подобрување	✓ фокус на иновација
✓ насоченост кон успех на организациите	✓ насоченост кон конкурентска способност и преживување
✓ промените мора да бидат чести и брзи	✓ потреба со внимание да се гледа на брзината и повторливост на промените

Извор: A. Huczynski, D.A. Buchanan (2006) *Organizational Behaviour*, 6th ed., Prentice Hall, Harlow, England, str.617

Организациската промена е процес со кој организацијата прави исчекор од сегашната состојба во сакана идна состојба за да ја зголеми својата ефикасност¹. Целта на управувањето со организациската промена е изнаоѓање нови и подобри начини на користење на ресурсите за да се зголеми способноста на организацијата за создавање на вредности.

Покрај ваквото дефинирање на организациската промена, како позначјани ќе ги издвоиме и следните дефиниции:

- ✓ *Организациската промена е процес, намерно планиран и инициран од менаџерите, наметнат од специфичните измени во политиките и процедурите, но под одредени околности предизвикан и од надворешни извори².*
- ✓ *Организациската промена е континуиран процес на конфронтација, идентификација, евалуација и акција³.*

Основа на циклусот на управување со организациските промени е ефикасното и ефективно носење на одлуки кое илустративно е прикажано на следната слика:

Слика 1-1: Управување со промени



Извор: Adizes Ichak: *Mastering Change* (1992), *The Power of Mutual and Respect*, Adizes Institute Publications, Santa Barbara, CA, str.171

¹ George M. Jennifer & Gareth R. Jones: *Understanding and managing organizational behavior*, Addison Wesley Publishing Inc., New York, 2007, p.708

² Mullins Laurie: *Management and Organizational Behavior*, 5th ed., Pearson Education Ltd., U.K., 1999, p.822

³ Paton R.A. & J. McCalman: *Change Management, A Guide to Effective Implementation*, Sage Publications, London, 2000, p.169

Организациските промени се од голема важност за организацијата бидејќи влијаат на нејзините перформанси, создаваат и моделираат нови работни задачи, како и нови социјални односи.

Носењето на ефикасни и ефективни деловни одлуки е директно условено од стиловите на лидерство во организацијата. Успешните организации применуваат современ пристап на носење на одлуки од страна на тим составен од поединици со знаење и стручност за различни функционални области од работењето на организацијата. Успехот во спроведувањето на донесените одлуки е директно поврзан со достигнување на заедништво на интересите на сите вработени, особено оние кои се директно засегнати од одлуката за промени.

Разбирањето на организациската мисија, визија, стратегија, цели, политики, планови, правила, постапки, методи и сл. кај сите вработени во организацијата, всушност, води кон креирање на модел на управување со промените.

Фокусот на управување со промените во последните две декади се поставува врз способноста на менаџерите и стратегиските планери за согледување на идните долгорочни последици од сегашните стратегиски одлуки за промените.

Најзначајните видливи манифестации на организациите кои стратегиски управуваат со промените, според мнозинството експерти од оваа област, се следни:

- ✓ *Антиципативно утврдување на промените во елементите на општото опкружување;*
- ✓ *Инсталирање на комплетно нов систем на продажен менаџмент;*
- ✓ *Иницирање на програма за управување со целосен квалитет;*
- ✓ *Структурно менување на основите на процесот на носење одлуки;*
- ✓ *Креирање на нова методологија за определување на сите, а не само на економските ефекти од одделните стратегиски активности итн.*

Процесот на организациски промени вклучува комплексен сет на варијабли чија интеракција, вид и влијание варираат од една ситуација до друга. Силината и значењето на промената во опкружувањето на организацијата зависи и од самата организација, индустријата и пазарот каде што дејствува.

Организациската промена преставува поместување во начинот на кој организацијата функционира, начинот на кој е структурно организирана или во начинот на кој ги алоцира ресурсите.

Промената најчесто е поттикната од настани и промени во опкружувањето кои ја нагласуваат потребата за промена на стратегијата и нов начин на однесување на организацијата. Поголем дел од промените се дел од природниот процес на стареење на организацијата. Главниот притисок за промени во организацијата е резултатот на притисокот од надворешни фактори и внатрешни фактори.

Надворешните фактори за промени вклучуваат:

- ✓ *Нови технологии*
- ✓ *Нови материјали*
- ✓ *Промени во преференциите и потребите на потрошувачите*
- ✓ *Активности и иновации на конкурентите*
- ✓ *Законски и државни регулативи*
- ✓ *Промени во економските и трговските услови дома и глобално*
- ✓ *Промени во локалната, националната и интернационалната политика*
- ✓ *Промени во општествените и културните вредности*

Внатрешните фактори за промени вклучуваат:

- ✓ *Иновации во поглед на нови производи и услуги*
- ✓ *Високо ниво на стрес и промени на вработените*
- ✓ *Назначување на нов генерален менаџер и нов менаџерски тим*
- ✓ *Несоодветни вештини и база на знаење кои водат кон промена*
- ✓ *Иновации во производниот процес*
- ✓ *Промена на местоположбата на организацијата според добавувачите и пазарот*

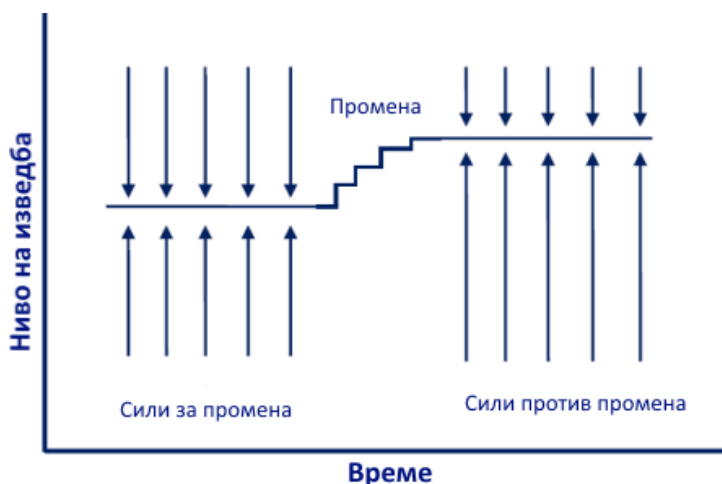
Опфатот на промените, од историска гледна точка, се движел во следната рамка⁴:

- ❖ *Мали измени во содржината на работните документи во период кога целокупниот фокус бил на механичко извршување на поставените задачи;*
- ❖ *Широки и длабоки промени во структурите и операциите;*
- ❖ *Темелни, планирани промени кои се насочени кон реизградба на организацијата и рedefинирање на целите.*

Врз основа на овие тенденции, сосема е евидентно дека промената означува прекин на состојбата на рамнотежа на организацијата, предизвикана од низа фактори, која ја носи организацијата во идна состојба, нова посакувана рамнотежа.

Во процесот на промена може да се разликуваат сили кои ја поттикнуваат промената и сили кои ја ограничуваат промената. Кога силите се во рамнотежа, организацијата е во состојба на инерција и не се менува. Менаџерите, за да предизвикаат промена во организацијата, мора да пронајдат начин да ги зголемат силите кои поттикнуваат промена и да ги намалат силите кои ја ограничуваат промената. Овој процес илустративно е прикажан на сликата подолу:

Слика 1-2: Поле на промени



Извор: Jones, G.R.(2004), *Organizational Theory, Design and Change*, 4 ed., Prentice Hall, Pearson Education, New Jersey, p.309

Вистински основоположник на организациската промена е Курт Левин, кој својот 3-степен модел го развил во доцните 40-ти години на 20. век. Следејќи ја имплементацијата на планираните промени, Левин утврдил дека често, по

⁴ Kotter P. John (1995): "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*, Vol.(73), No.2, p.37

воведувањето на промената, организацијата, по определен временски период, се враќа во состојбата во која била пред промената. Ова сознание наметнало дека не е доволно организацијата да дефинира цел само за воведување на промена и постигнување на нова состојба, туку дека мора да дефинира цел за останување во новата состојба.

На овие темели Курт Левин го поставува својот 3-степен модел на управување со промени според кој успешниот процес на планирани промени вклучува 3 чекори:

- ✓ **Unfreezing** – *одмрзнување на постоечката состојба* – овој чекор подразбира намалување на силите кои ја држат организацијата во постоечката состојба. Основа на активностите во овој чекор е да им се овозможи на оние кои се загрижени за промената да станат свесни за потребата од промени.
- ✓ **Поместување во нова состојба** – овој чекор е резултат на активностите во првиот чекор. По извршената анализа на постоечката состојба, идентификување на алтернативите и избор на најсоодветната, потребна е акција со која организацијата ќе се помести во нова состојба. Во овој чекор се развиваат нови однесувања, вредности и ставови низ промените во структурата и процесите.
- ✓ **Refreezing** – *замрзнување во новата состојба* – овој чекор има за цел да ја стабилизира организацијата во новата состојба на рамнотежа.

Развојот на концептот за управување со организациските промени продолжува во 80-тите години на 20. век со делата на Toffler, Peters и Waterman, Beckhard и Harris, Checkland, Deming и Schein. Новина во овој период е креирањето на системско мислење, а потоа афирмирање на потребата од промени.

Следната фаза на развој го истакнува создавањето на процесот на деловен реинженеринг (БПР) на Champy и Hammer, како и делата на Senge, Collins и Porras и Kotter.

Еволутивната анализа на организациските промени непосредно го определува развојот на стратегиското управување со организациските промени.

Опфаќањето на развојот на организациската промена, според мнозинството експерти од оваа област, најдобро се дефинира преку два критериума:

- ✓ *Третирање на промената како предвидлив или комплексен феномен*
- ✓ *Примена на униформен или дисеминиран и диференциран пристап*

Со вкрстување на двата критериуми се добива табела во која во пресекот на двете варијабли се определува најефективниот стратегиски управувачки пристап кон организациските промени.

Неговата функционална употреба лежи во сознанието дека различни експерти во одделни времениски интервали сметале дека ефективноста на организациската промена претставува многу повеќе внатрешен отколку надворешен феномен, од една страна, како и определбата дека не постои пристап кон промената кој може во сите внатрешни и надворешни организациски состојби да биде најуспешно применлив.

Врз основа на овие сознанија, подолу презентираниот приказ е одраз на доминантните пристапи и феноменолошко определување на организациската промена и оттаму треба да се анализираат целесообразено, во контекст на ситуацијата во која се наоѓа и соочува конкретната бизнис форма на организација.

Слика 1-3: Историски приказ од литературата за промени



Извор: Malcolm Higgs & Deborah Rowland (2005), "All changes great and small: Exploring approaches to changes and leadership", *Journal of Change Management*, June, Vol. 5(2), p.121

Во различните временски интервали на развој на организациската промена, различните комбинации од вкрстувањата дале најголеми ефекти, со должно почитување на стадиумот на животниот организациски циклус, како и на конкретната состојба со која се соочува како предизвик за организациски развој.

1.2. ПРЕТПРИЕМАЧКА АКТИВНОСТ НА МАЛИТЕ ФИРМИ

1.2.1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОМЕНИТЕ КАЈ МСП

Малите и средните претпријатија се *spiritus movens* за развојот на современите пазарни економии. Според мислењето на голем број експерти, тие се синоним за приватниот сектор и претприемништвото, бидејќи ја промовираат приватната сопственост и претприемачките вештини. Статистичките анализи во речиси сите земји покажуваат дека малите и средните претпријатија (МСП) апсолутно се доминантни според бројот, при што најчесто претставуваат повеќе од 98% од вкупниот број на компании.

Условите во современите пазарни економии создаваат повеќе можности за компанијата, но истовремено постојат и низа бариери и тешкотии со коишто тие се соочуваат, па затоа, честопати се поставува прашањето: дали МСП може да се справат со процесите што се карактеристични за современата пазарна економија, како на пример, глобализацијата, дерегулацијата и развојот на новите технологии. Благодарение на својата флексибилност, малите и средните претпријатија може многу брзо да се прилагодуваат на новонастанатите услови.

Така, на пример, како резултат на глобализациските процеси, сè подоминантна е интернационализацијата на нивното работење, како предуслов за опстојување и натамошен развој. Ако интернационализацијата порано беше карактеристична само за мултинационалните корпорации, денес таа е современ тренд и кај МСП. Интернационализацијата е еден од основните елементи на глобализацијата и, покрај проширувањето на економските активности надвор од границите на националната економија, вклучува функционална интеграција на меѓународно дислоцираните активности, а тоа се одразува, пред сè, врз квалитативните промени во организацијата на економските активности.

Во суштина, МСП, коишто единствено се мотивирани од желбата за реализирање профит, вообичаено не се успешни во меѓународните економски текови. Основните предуслови за креирање на соодветни одговори на предизвиците на модерната глобална економија, според најзначајните истражувачи од оваа област, се: *самореализацијата, самозалагањето, потрагата по нови хоризонти и сл.*

Организациските промени, од своја страна, можат да бидат застапени на интерно ниво, манифестирајќи дали самата промена има ефект единствено врз

организацијата или на екстерно ниво кое покажува дали промената е дел од една поширока секторско-развојна перспектива.⁵

Категоризацијата на нивоата на организациска промена, според степенот на нејзиното интерно влијание, е следна:⁶

- ✓ **Индивидуална** - се презема со цел унапредување на индивидуалната насока во која ќе се спроведува промената, без потенцијал за интегрално влијание врз целосниот систем.
- ✓ **Групна (тимска)** - се однесува на обезбедување на интермедијарна поврзаност меѓу индивидуите и целата организација.
- ✓ **Промена на целиот систем** – се презема со цел зголемување на интегративниот капацитет на организациската промена, кој се однесува на способноста за хармонизација на промените на пониските нивоа со променатана ниво на целиот организациски систем.

Интеграцијата на нивоата на организациската промена, во однос на опфатот на промената, ги поставува следниве *модалитети на промена*.

Слика 1-4: Модалитети и нивоа на промена

	Инкрементална	Радикална
Интерно ниво	Адаптација	Метаморфоза
Екстерно ниво	Еволуција	Револуција

Извор: Graetz F., Rimmer M., Lawrence Ann & Aaron Smith (2006), *Managing Organisational Change*, Wiley & Sons Ltd., Sydney, p.281

Утврдувањето на модалитетот на промена од своја страна го определува обемот и рапидноста на промената, кои се категоризираат според нивните извори.

⁵ Graetz F., Rimmer M., Lawrence Ann & Aaron Smith (2006): *Managing Organisational Change*, Wiley & Sons Ltd., Sydney, p.281

⁶ Burke W. Warner (2002): *Organizational Change: Theory and Practice*, Sage Publications Series, p.83

Анализата на модалитетот и опфатот на промената овозможува прецизно утврдување на варијаблата на организациската промена која се нарекува магнитуда на промената. *Магнитудата на промената* зависи од тоа дали импетусот за промена е слаб или значаен, дали потекнува од организацијата или, пак, од екстерното, секторско влијание, како и дали реакцијата на организацијата е целосна незаинтересираност за организациската промена или, пак, стратегиска проактивност кон промената.

Нивото на промената може да се посматра и од аспект на нејзината практична употреба. Според овој критериум, постојат следниве нивоа на промена:⁷

- ❖ **Рамно усогласување** - преку појаснување, интерпретирање, развој на системи на наградување итн.;
- ❖ **Инкрементално приспособување** – низ измени во стратегијата, структурата или менаџмент процесот;
- ❖ **Модуларна трансформација** – со реструктуирање на одделни сектори, децентрализација на департмани во деловни единици, назначување на клучни менаџери итн.;
- ❖ **Корпоративна трансформација** – фундаментално менување на деловната стратегија, нови изјави за мисија, визија, радикални промени во системите и процесите итн.

Овие нивоа на организациска промена означуваат промени кои се изразуваат во дијапазонот од мали и незначителни менувања низ толкување на значењето на промените, присутно кај мазното усогласување, па сè до длабинско, суштинско менување на деловната филозофија и однесување што е карактеристично за корпоративната трансформација.

Нивоата на организациската промена го определуваат пристапот при утврдувањето на основното значење на организациската промена, во смисла што колку е нивото поголемо и подлабоко, толку и организациската промена е од потемелно значење.

⁷ Green Mike (2007): *Change Management Masterclass, A step by step guide to successful change management*, Kogan Page, UK, p.22

1.2.2. ВАЖНОСТА НА МАЛИТЕ ФИРМИ ЗА СОЗДАВАЊЕ НА ВРАБОТУВАЊЕ

Малите и средните претпријатија (МСП) се форми на деловни субјекти кои задоволуваат одредени критериуми во поглед на бројот на вработените, големината на активата (имотот) или остварениот годишен промет.

Во ЕУ постојат конкретни параметри (Годишен извештај на Европската комисија за МСП за 2012/2013), а кои ги дефинираат МСП, иницијално од аспект на бројот на вработени:

- **Микро претпријатија** се компании со број на вработени до 9
- **Мали претпријатија** се компании што вработуваат од 10 до 49 вработени
- **Средни претпријатија** што имаат од 50 до 250 вработени

Табела 1-2: ЕУ дефиниција за МСП

Категорија на компании	Вработени	Промет	или	Вкупен биланс на состојба
Микро	< 10	< €2 милиони		< €2 милиони
Мали	< 50	< €10 милиони		< €10 милиони
Средни	< 250	< €50 милиони		< €43 милиони

Извор: Годишен извештај на Европската комисија за МСП за 2012/2013

Од Табелата е евидентно дека според Европската унија, основната дефиниција на микро, мали и средни претпријатија (МСП) од Европската унија говори дека станува збор за бизнис субјекти (МСП) создадени од претпријатија што вработуваат помалку од 250 лица и што имаат годишен промет што не надминува 50 милиони евра, и/или годишен биланс на состојба што не надминува 43 милиони евра.

Во нефинансискиот сектор на земјите на ЕУ–27 (ЕК Извештај 2012/2013), малите и средните претпријатија учествуваат дури со 99,8% во вкупниот број претпријатија, а микро фирмите со 91,8%. Малите и средните претпријатија имаат големо учество и во вработеноста во рамките на бизнис секторот – во нефинансискиот сектор на ЕУ–27, каде што креираат 66,5% од вкупната вработеност. Деталниот преглед на бројот на претпријатија, вработени и остварена додадена вредност на МСП во ЕУ е претставен во табелата подолу:

Табела 1-3: Претпријатија, вработувања и бруто-додадена вредност на МСП во ЕУ-27, 2012

	Микро	Мали	Средни	МСП-а	Големи	Вкупно
Број на претпријатија						
Број	18,783,480	1,349,730	222,628	20,355,839	43,454	20,399,291
%	92,1	6,6	1,1	99,8	0,2	100
Вработувања						
Број	37,494,458	26,704,352	22,615,906	86,814,717	43,787,013	130,601,730
%	28,7	20,5	17,3	66,5	33,5	100
Додалена вредност на факторни трошоци (бруто-додалена вредност)						
Милиони евра	1,242,724	1,076,388	1,076,270	3,395,383	2,495,926	5,891,309
%	21,1	18,3	18,2	57,6	42,4	100

Извор: Eurostat, National Statistical Bureaus, DIW, DIW Econ, London Economics, 2013

Од Табелата се согледува дека вистински стожери на развојот на европската економија се микро претпријатијата кои сочинуваат дури 92,1% од сите бизниси во ЕУ, додека учеството на останатите категории, вклучително и на големите, е следново:

- ✓ Микро претпријатија = 92,1%
- ✓ Мали претпријатија = 6,6%
- ✓ Средни претпријатија = 1,1%
- ✓ Големи претпријатија = 0,2%

Од исклучителна важност е да се идвои придонесот на секторот на МСП во вкупната вработеност (Eurostat, 2013), во смисла дека дури 66,5% од работните места во европскиот приватен нефинансиски сектор припаѓаат на малите и средните бизниси. Поконкретната дистрибуција на учеството во вработеноста на сите категории на деловни субјекти, вклучително и на големите, е категоризирана на следниов начин:

- ✓ Микро претпријатија – 28,7%
- ✓ Мали претпријатија – 20,5%
- ✓ Средни претпријатија – 17,3%
- ✓ Големи претпријатија – 33,5%

Движењето на бројот на вработувања во МСП, споредено со големите претпријатија, е претставено на следнава слика:

Слика 1-5: Број на Вработени лица, ЕУ-27, 2008-2012

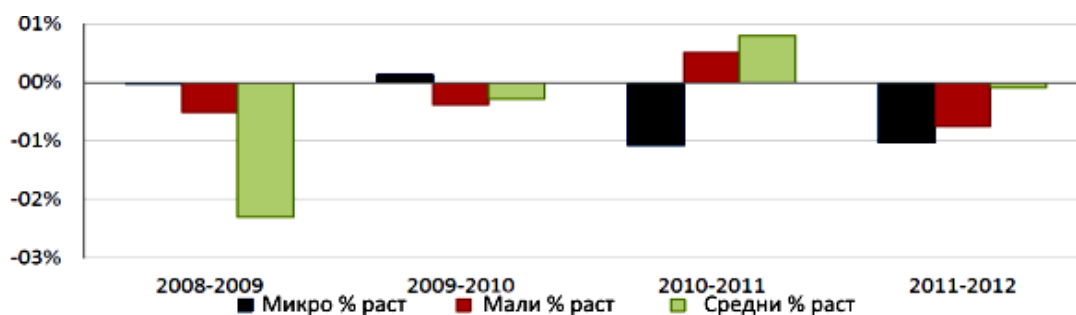


Извор: Eurostat, National Statistical Bureaus, DIW, DIW Econ, London Economics, 2013

Во периодот 2008–2012 година, како резултат на големата економска и особено финансиска криза, МСП се соочуваа со огромен предизвик во поглед на бројот на вработувања, со оглед на постојаната тенденција на нивно опаѓање. За разлика од МСП, големите претпријатија на ниво на ЕУ успеваат, на почетокот на 2010 година да се опорават и до крајот на 2012 година да крираат нови 820.000 вработувања. Вкупната загуба во бројот на вработувања за МСП за периодот 2008-2012 е 1.500.000 вработувања, од која најголем дел во микро претпријатијата и малите претпријатија.

Односот на бројот на вработувања во рамките на МСП одделно на микро, мали и средни претпријатија, за истиот период 2008-2012, е прикажан на следната слика:

Слика 1-6: Вработувања во МСП-а, процентуална промена по години, ЕУ-27, 2008/12



Извор: Eurostat, National Statistical Bureaus, DIW, DIW Econ, London Economics, 2013

Продлабочената анализа за периодот 2008-2012 упатува, според моите анализи, на следните исклучително значајни тенденции кај секторот на МСП на ниво на ЕУ:

1. **Микро претпријатијата** покажуваат добри перформанси во периодот 2008-2010 година, додека во 2011 и 2012 година имаат *негативен тренд*. Во 2012 година имаат загуба на 387.250 вработувања, додека во целиот период вкупниот број на изгубени вработувања е 757.400.
2. **Малите претпријатија** за целиот период 2008-2012 имаат *негативен тренд*. Во 2012 година имаат загуба на 202.600 вработувања, додека во целиот период, вкупниот број на изгубени вработувања е 300.000.
3. **Средните претпријатија** клучната загуба ја бележат во 2009 година кога *се губат преку 530.000 вработувања*. Во наредните години успеваат да го прекинат таквиот негативен тренд и 2012 ја завршуваат со загуба на само 20.000 вработувања.

Најважните проблеми за европските, а оваа тенденција е забележлива и за малите и средните претпријатија кои дејствуваат во балканските држави, според целината на моите истражувања, се следниве:

- ✓ *Административни и регулаторни процедури*
- ✓ *Пристап до финансии*
- ✓ *Даноци и оданочување*
- ✓ *Недостаток на компетенции*
- ✓ *Пристап до јавни тендери*
- ✓ *Нефер и силна конкуренција*
- ✓ *Закон за работни односи*
- ✓ *Пристап до единствениот европски пазар*
- ✓ *Пристап до ЕУ програми*
- ✓ *Задоцнети плаќања*
- ✓ *Пристап на меѓународниот пазар*
- ✓ *Пристап до информации и консултации/советувања*
- ✓ *Осетливост на нестабилноста на светската економија*

За најголемиот број на мали и средни бизниси, административниот товар е проблем број еден според сопствената тежина. Токму поради ова, Европската комисија, за следниот развоен период 2014-2018 си ги постави (Eurostat, 2013), меѓу останатите, и следниве две долгорочни цели:

- ❖ *Да го намали административниот товар за малите бизниси до 25% и*

- ❖ *Да обезбеди сите нови законски мерки кои се однесуваат на бизнисот да не бидат ограничувачки или на каков било начин неповолни за МСП.*

Намалувањето на административното оптоварување за 25% во бизнисот, според официјално објавените очекувања на Европската комисија од 2013 год., ќе биде трансформирано во раст на европскиот БДП за 1,5%, што во вредност ќе изнесува безмалку 150 милиони евра.

Во истиве овие истражувања, се укажува и на сознанието дека *повеќе од 10% од трговците-поединци би вработиле нови работници доколку бидат ослободени од крутите бирократски процедури.* Со оглед на фактот дека овие претпријатија претставуваат повеќе од половината од сите бизниси во Европската унија, тоа значи дека ваквите претпријатија имаат *потенцијал за отворање на повеќе од 1,5 милиони нови вработувања.*

1.2.3. ПОВРЗАНОСТА НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ И ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ

Еволуцијата и промените на организациите низ времето се определени од природата на управувачкиот пристап кој вообичаено се нарекува организациски развој.

Историски гледано, идеите за организациски развој потекнуваат од 3-степенит модел на Kurt Lewin, двофакторската теорија на Douglas McGregor, истражувањето со повратна спрега на Likert од 1967 година, психоанализите на Bion од 1959 година и трудот на Eric Trist и Ken Bamforth од 1951 година.

Во суштина, ова означува дека *органizaцискиот развој поседува интердисциплинарен карактер.*

*Целите на организацискиот развој се детерминираат со употреба на следниве содржински елементи:*⁸

- *Зголемување на нивото на доверба и поддршка помеѓу организациските членови;*
- *Зголемување на спротивставувањето кое потекнува од организациските проблеми, наместо нивно ставање под килим;*

⁸ French, W. L. (1969), "Organization Development: objectives, assumptions and strategies", *California Management Review*, Vol.12(2), p.23-34

- *Креирање на опкружување во кое авторитетот на дадена улога извира од авторитетот врз основа на знаење и вештини;*
- *Зголемување на отвореноста за организациска комуникација, вертикално и дијагонално;*
- *Зголемување на степенот на личен ентузијазам и сатисфакција во организацијата;*
- *Зголемување на нивото на индивидуална и групна одговорност во планирањето и имплементацијата на промените.*

Организацискиот развој, благодарение на еволутивниот напредок на теоријата за управување со промени, особено од 90-тите години на 20. век па наваму, се оформува како посебна теоретска и практична научна менаџерска дисциплина.

Организацискиот развој, дефиниран во современи услови, е процес на планирана промена и унапредување на организацијата, низ употреба на знаење од областа на бихејвористичките науки како социологија, психологија, културолошка антропологија и др.⁹

Фокус на организацискиот развој се континуираните развојни организациски промени со посебно внимание на улогата на стратешките промени.

Карактеристиките на организацискиот развој со кои тој настојува да ја промени организацијата преку форми на промени на нејзината структура, технологија, луѓе и задачи се следни:¹⁰

- ✓ *Фокусот мора да е поставен на меѓузависноста на промените, а не на индивидуалниот ефект од промените;*
- ✓ *Климата за промени е предмет на постојано поттикнување, а не наметната еднострана организациска состојба;*
- ✓ *Меѓучовечките односи за стратешките промени се градат според техниките на бихејвористичките науки;*
- ✓ *Целите на промените се зависни од комуникацијата, одлучувањето и решавањето на проблемите;*

⁹ Moorhead, Gregory & Griffin, Rickey (2000): *Organizational Behavior*, Jaico Publishing House, Mumbai, p.676

¹⁰ Paton A. Robert & James McCalman (2008): *Change Management, A Guide to Effective Implementation*, Sage Publications, New York, p.213

- ✓ Системот на вредности кој извира од промените е наосчен кон максимизирање на организацискиот развој и охрабрување на отворени односи меѓу членовите.

Практичарите од областа на организацискиот развој, неговите односи ги утврдуваат како потреба менаџерите директно да не ја менуваат организацијата, туку да создадат организација подготвена за промени.

Односот помеѓу стратегиските промени и организацискиот развој влијае врз ефикасноста на организациските промени на долг рок. Оваа ефикасност, од друга страна, пак, повратно го определува организацискиот развој.

Прв примарен ефект од промената врз целата организација е менувањето на менталниот организациски склоп кон промените.¹¹ Овој процес се одвива во неколку чекори:

- Обединување на интересите на клучните сопственици на капиталот и на членовите на врвниот менаџмент со што се утврдува визијата на промените;
- Креирање на управувачки механизми за поддршка на остварувањето на утврдената визија;
- Активна употреба на механизмите на повратна спрега со што се врши проверка дали се преземени сите чекори за искористување на предностите од интерното и можностите од екстерното окружување;
- Изградба на одбранбени, рутински механизми за повторување и засилување на променетото однесување како резултат на промените.

Втор примарен ефект, според истиот автор, врз целата организација, од примената на промената, е согледување на односот на планираната промена, организацискиот развој и интерактивното учење, определени како континуитет на анализата од првиот примарен ефект. Според овој ефект, најзначајни потешкотии со кои се соочуваат стратегиските управувачки процеси на промени се:

- Природата на организациската стратегија;
- Организациската структура;
- Балансот на моќта;
- Индивидуалните психолошки фактори;

¹¹ Martin, R. (1998), "Changing the Mind of the Corporation", *Harvard Business Review on Change*, HBS Publ., Boston, p.113-139

➤ *Организациската култура.*

Конкретните организациски ефекти од примената на организациската промена се утврдуваат низ три нивоа на конечната цел од организациската промена и тоа:¹²

- **Прво ниво на конечната цел** – каде што иницијалниот фокус на промени е некој потсистем на целиот организациски систем;
- **Второ ниво на конечната цел** – каде што целта на промената е определен потсистем или процес кој е надвор од претходниот иницијален фокус;
- **Трето ниво на конечната цел** – каде што организацискиот ефект се простира врз определени организациски процеси или финални ефекти кои се под влијание на повеќе фактори.

Интеграцијата на планираната промена, организацискиот развој и интерактивното учење ги елиминираат потенцијалните потешкотии во процесот на промени, според најзначајните практичари од областа, како *прво конечно ниво на унапредување*.

Овие унапредувања повлекуваат унапредување на односот на организацијата со нејзиното опкружување како *второ конечно ниво на унапредување*.

Третото конечно ниво на унапредување означува употреба на трансформациските промени.

Секое конечно ниво на унапредување има јасно дефинирана улога во унапредувањето на целата организација.

Оттаму, кога организацискиот проблем е познат, неговите опции се технички или инструментални, најдобра практична примена дава резултатски ориентираната промена, а ако овој услов не е исполнет, најдобра имплементација на организациските промени дава акциски ориентираната промена.

1.2.4. МЕЃУНАРОДНИ ПРЕТПРИЕМАЧКИ АКТИВНОСТИ НА МСП

Организациските промени треба активно да се управуваат. Препознавањето на промената и можноста ефикасно да се управува промената се две спротивности¹³. Не е доволно да се согледа проблемот и да се одлучи за потребното решение, најтешко

¹² Kimberly, J.R. & W.R. Nielsen (2001): “Organization Development and Change in Organizational Performance”, 2007

¹³ Spector, B. (2007) op. cit., p. 17.

прашање е како да се дојде до саканата состојба од онаа во која во моментот се наоѓа организацијата. Успешните организации големо внимание посветуваат не само на потребата за промени, туку и за тоа како ефикасно да ги остварат потребните промени¹⁴.

Процесот на управување со промените претставува клучен дел во спроведувањето на организациските промени и менувањето на организацијата. Процесот на управување со промената, според теоретичарите од оваа област, може да се согледа преку два пристапа:

- ✓ *планиран пристап кон организациските промени*
- ✓ *континуирано подобрување како пристап*

Планираниот пристап кон организациските промени се темели на стојалиштето дека сите промени во организацијата може да се третираат како однапред планирани, создадени со свесна активност и план на организацијата како поместување од моменталната состојба во нова состојба. Со планираниот пристап на организациски промени средишен акцент се става на соработката помеѓу организацијата, менаџерите, примателот на промените и агентите на промените кои заедно дефинираат организациски проблем и заедно планираат специфични промени потребни за решавање на проблемот. Во таа насока се применува акциско истражување кое се темели на ефикасен пристап на решавање на организациските проблеми кој мора да вклучува рационална, систематска анализа на ситуацијата и околностите во организацијата и нејзиното опкружување.

Процесот на акциско истражување се сосостои од следните чекори¹⁵:

- ✓ *Идентификација на проблемот*
- ✓ *Консултација со стручно лице*
- ✓ *Собирање на податоци и прелиминарна дијагноза*
- ✓ *Повратна информација со клучните клиенти или групи*
- ✓ *Заедничка дијагноза на проблемот*

¹⁴ LaMarsh, J., Rothermel, R. (2005) op. cit., p. 46.

¹⁵ Cummings, T. G., Worley, C. G. (2005) *Organization Development and Change*, 8. ed., Thompson South Western, USA, p. 24-25.

- ✓ *Заедничко планирање на активности*
- ✓ *Акција*
- ✓ *Собирање на податоци по преземената акција*

Најголемата критика на сметка на планираниот пристап на организациски промени се однесува на организации кои делуваат во турбулентна и нестабилна околина во која е потребно справување со радикални и наметнати промени и ситуации.

Темелот за моделот на континуирано подобрување произлегува од верувањето дека промената не може и не смее да биде издвоена или видена како серија на линеарни случувања во одредено време. Наместо тоа, промената се гледа како континуиран процес, процес на континуирано подобрување¹⁶. Во средиштето на овој начин на управување со промените се истакнува отворениот и континуиран процес на прилагодување на променливите услови и околности, т.е. процес на промени како процес на учење, а не само како метод на промена на организациската структура.

Двајца водечки автори на полето на организациските промени се Kanter и Kottler кои предлагаат 10 потребни чекори за извршување и управување со процесот на промени¹⁷:

- ✓ *Анализа на организацијата и нејзината потреба за промени*
- ✓ *Создавање на заедничка визија и заедничка цел*
- ✓ *Ослободување од минатото*
- ✓ *Создавање на чувство на итност*
- ✓ *Поддршка на лидерот*
- ✓ *Обезбедување на политичка поддршка*
- ✓ *Изработка на план на имплементација*
- ✓ *Развој на структури кои ќе овозможат промени*
- ✓ *Комуникација и вклучување на вработените*
- ✓ *Зајакнување на институционализираните промени*

¹⁶ Burnes, B. (2000) op. cit., p. 283

¹⁷ Burnes, B. (2000) op. cit., str. 295., According to Kanter, R. M., Stein, B. A., Jick, T. D. (1992) *The Challenge of Organizational change*, Free Press, New York, USA

Методолошката рамка за мерење, оценување, вреднување и повратна спрега на организациските промени, позитивно влијае врз развојот на основните и дополнителните способности, како и врз компетенциите на вработените. Секоја методологија е определена од постоењето на сеопфатна, интердисциплинарна анализа на односот на организациските промени со карактерот на ефектите врз организациските процеси и односи.

Методологијата за промени, во согласност со насоките во најголем дел меѓународни методологии за промени, одговара на следниве задачи:

- ✓ *Стратегиско насочување на организацијата кон креираната визија за промени, низ изработка на макро стратегија за промени и микро план на активности за промената.*
- ✓ *Прагматично управување со промените на начин планираното организациско однесување да биде ефективно, долгорочно одржливо и способно самото да иницира идни организациски промени.*

Една од најпопуларните меѓународни методологии за промените, анализирани на индивидуално ниво, е позната како ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) методологија на промени, создадена од страна на Jeffrey Hyatt¹⁸.

Од аспект на содржината, оваа методологија за промени се состои од подготвување, управување и засилување на промените.

Во периодот 2003-2007 год. на Методолошкиот управувачки центар за промени, Процси, е спроведено емпириско истражување¹⁹ чие фундаментално значење се огледа во нагласувањето на потребата од употреба на систематизиран, интегриран, а не случаен и инцидентен пристап, при иницирањето и управувањето со организациските промени.

¹⁸ Hyatt, M. Jeffrey: *ADKAR: How to Implement Successful Change in our Personal Lyfes and Professional Carrers*, Addisson Wesley Publ., Los Angeles, 2001

¹⁹ Prosci Change Management Methodology Center, *Annual Edition*, 2008

Емпириските резултати од ова обемно истражување се претставени во табелава:

Табела 1-4: Корисност од методологиите за управување со промени

ГОДИНА НА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	ПРОЦЕНТ НА УЧЕСНИЦИ КОИ УПОТРЕБУВАЛЕ НЕКОЈА МЕТОДОЛОГИЈА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ПРОМЕНЕТЕ
2003	34%
2005	55%
2007	58%

Извор: Prosci Change Management Methodology Center, *Annual Edition*, 2008, p.13-28

Управувачките критериуми на методологиите за промени, според примерокот на анализирани менаџери, се категоризираат според следниве фактори:²⁰

- ✓ Едноставна за употреба;
- ✓ Едноставна за разбирање;
- ✓ Едноставна за комуницирање со останатите;
- ✓ Јасна;
- ✓ Практична;
- ✓ Структурирана и систематска;
- ✓ Логична;
- ✓ Современа и холистичка.

Неправилната употреба на методологиите го оневозможува стратегиското управување со промените. *Методологиите за организациски промени имаат уште една позитивност која се состои во високиот степен на нивната апликативна тестираност, во споредба со стратегиските модели на промени.*

Методологиите за управување со организациските промени имаат употребна вредност за организациите само доколку за нив постои водич за адекватна примена. Фундаменталниот водич за мерење на ефектот од организациските промени е поставен од страна на Betchhard и Harris, според кој, карактерот на промените е комплексен и органски според својата природа.

Водичот за примена на промените ја креира формулата за промени, определена на следниов начин²¹:

²⁰ Prosci Change Management Methodology Center, *Annual Edition*, 2008, p.31-47

$C = [A \times B \times D] > X$, при што

C е самата промена,

A е степенот на незадоволство од постоечката статус кво состојба

B е посакуваноста на предложената промена или идна состојба

D е практичноста на промената, односно минималниот ризик од нарушувањето на примената на промената

X е трошокот на промената

Основното равенство на формулава за организациски промени говори дека *промената ќе биде ефикасно имплементирана доколку производот од незадоволството, посакуваноста и практичноста на промената се поголеми од трошокот за нејзино настанување.*

Вредноста на елементите од левата страна на равенството е предуслов за настанување на промената. Вредноста на елементите на левата страна на равенството влијае обратно пропорционално врз трошокот на промената, како трошочен ефект од имплементирањето на промената.

Креирањето на холистички приод кон организациските промени се поврзува со сознанијата од *INNFORM меѓународната истражувачка рамка за мрежно организирање и современите облици на организирање.* Основната намера на оваа компаративна мрежа на промени, во која учествуваат над 550 средни и големи компании, претставувала, според мнозинството анализи на оваа истражувачка рамка, определување на следниве позначајни *истражувачки елементи:*

- ✓ *Определување на контурите на современите организациски иновации;*
- ✓ *Практична проверка на менаџмент практиките вклучени во процесите на иновации;*
- ✓ *Тестирање на влијанијата од овие промени врз организациските перформанси.*

Анализата на претприемничката активност на МСП низ организациската иновација географски била спроведена во Европа, Јапонија и САД, во 1992 и 1996 година, обезбедувајќи компаративни податоци за природата и степенот на промени. Овие

²¹ Beckhard, R.F. & R.T. Harris (1999), *Organizational Transitions: Managing Complex Change*, Addison-Wesley Publ., Reading, MA, p.32-47

квалитативни особености на организациската промена се утврдуваат низ димензиитена организацискиот дизајн, односно низ структурата, процесите и границите на организирањето.

Врз основа на истражувачката постапка на INNFORM мрежата на промени, се утврдени следниве клучни организациски индикатори на промените²²:

1. Кај организациската структура, клучните индикатори се:

- *Временско одложување на одговорноста за профитот,*
- *Децентрализација и*
- *Проектна форма на организациите.*

2. Кај процесите, клучни индикатори за промени се:

- *Инвестирање во информациската технологија,*
- *Хоризонтална и вертикална комуникација и*
- *Нови практики за управување со човечките ресурси.*

3. Кај границите на организирањето, клучните:

- *Намалување на организацискиот обем на активности,*
- *доделување на определени активности на извршување на надворешни организации и*
- *Стратегиска алијанса.*

Специфичното значење на овие индикатори за промени се рефлектира во нивната улога во креирањето на системскиот поглед кон нивната претприемничка интерзависност.

Особена важност во управувањето со промените, покрај INNFORM мрежата на промени, има и N.O.F.I.A. истражувачката мрежа на промени. Истражувачкиот проект за промените, познат како N.O.F.I.A., се однесува на утврдување на управувачките напори за стратегиска ориентација и за организациско реструктуирање.

²² Willington, R., Pettigrew, A., Peck, S., Fenton, E. & M. Conyon (1999), "Change and Complementaries in the new Competitive Landscape, a European Panel Study 1992-1996", *Organization Science*, Vol.10(5), September-October, p.588

Оваа истражувачка мрежа спровела емпириско истражување на сите континенти, со учество на над 2.700 организации. Основната намера на истражувањата кои се спроведувани во оваа мрежа е *креирање на модалитет на промена со користење на следниве основни димензии на организациски дизајн*.²³

1. *Организациска структура;*
2. *Процеси кои иницираат организациски промени;*
3. *Стратегии за поддршка на иницираните промени и*
4. *Иницијативи на човечките ресурси за одржување и унапредување на ефектот од промените.*

Основниот заклучок за стратегиското управување на промените, кај N.O.F.I.A. мрежата за истражување на промените, упатува на потребата ефектите перманентно да се вреднуваат и оценуваат, на период од 3 до 6 месеци.

Основната вредност на оваа мрежа лежи во испреплетеноста на сигналите за промени. Ова бара изградба на интегриран стратегиско-управувачки пристап кон промените, во чија основа лежи природата на промената.

Интегрираниот стратегиско-управувачки пристап кон промените е фундаментот на интегрираната организација, како највисок степен на интеграција и меѓузависност на организациските делови.

1.2.5. ФАКТОРИ ЗА ПРОМЕНИ НА МСП ВО МОДЕРНИТЕ ЕКОНОМИИ

Во време на постојани промени и неизвесности, организациите мора секогаш да бидат подготвени на брза акција која, за да биде успешна, потребно е да има поддршка, односно сите во организацијата да знаат што сака да оствари организацијата.

Според повеќето теоретичари, главни менаџмент предизвици на денешното време се:

- *Забрзување на динамиката на промени*
- *Зголемување на глобализацијата во работењето*
- *Зголемување на нивото на конкурентност*
- *Променливост на технологијата*

²³ N.O.F.I.A. Reserch Change Methodology, Annual Report, 2007, p.32-48

- *Разновидна работна сила*
- *Транзиција од индустриско во општество на знаење*
- *Нестабилност на пазарите и економските услови*
- *Квалитетот и иновацијата како менаџерски императив*
- *Зголемени барања од страна на стејхолдерите*
- *Покомплексна менаџерска средина*

Организациите, со цел да опстанат во ваквото опкружување, сè повеќе се насочуваат кон радикални трансформациски промени. Трансформацијата на организацијата сè повеќе подразбира радикални, сеопфатни и интензивни промени кои ги опфаќаат сите компоненти на организацијата.

Секоја организациска промена кај МСП предизвикува долгорочни и повеќекратни ефекти врз организацискиот систем, чија употребна вредност зависи од факторите за промени, во редот на кои, како најзначајни, според потенцијалот на своето влијание врз МСП, се издвојуваат варијаблите на промената. Најзначајни варијабли на промените, како фактори за промени во современите економии, се:²⁴

1. *Историјатот на промената*, односно искуството од примената;
2. *Опфатот на промената*, односно големината на групите, односно тимовите засегнати од неа;
3. *Комплексноста на промената*, во смисла на бројот на вклучени поттикнувачи на промената;
4. *Магнитудата на промената*, пресметана како производ на опфатот и модалитетот на организациската промена;
5. *Временската рамка*, краткорочна до 12 месеци, среднорочна над 12 до 18 месеци и долгорочна над 18 месеци;
6. *Изворот на промената*, од внатрешна организациска единица, па сè до надворешни предизвикувачи на промената и
7. *Индивидуалното или тимското лидерство на промената.*

²⁴ Malcolm Higgs & Deborah Rowland (2005), "All changes great and small: Exploring approaches to changes and leadership", *Journal of Change Management*, June, Vol. 5(2), p.150

Варијаблите на организациската промена ги определуваат *факторите за успех на промената*, кои се состојат од принципи на промената и внатрешни предизвикувачи на промената. Основни елементи на факторите за успех на промената се:²⁵

1. Принципи

- *Не постои еден најдобар начин за организирање и менување;*
- *Луѓето се мотивирани од целно насочена активност;*
- *Организацијата е процес на интеракција;*
- *Учеството на стејкхолдерите во промените придонесува за организациска вклученост и обврзаност и Учењето е континуиран процес на интеракција.*

2. Внатрешни предизвикувачи

- *Обезбедување на активна комуникација за промената;*
- *Проширување на влијанието на надворешните лица и екстерните стејкхолдери;*
- *Обезбедување на изворно учество на сите кои се вклучени во организацијата и промената;*
- *Посветување силно внимание на хоризонталните работни процеси ориентирани кон клиентите и потрошувачите и*
- *Континуирано надгледување на управувачкиот процес на промената и излезните резултати, со цел вреднување на прогресот на одлуките во врска со промената.*

Основниот модел за поттикнување на промената е поставен уште во далечната 1965 год. од страна на Leavitt.²⁶ Според овој модел, постојат следниве поттикнувачи на организациските промени:

- *Задачите;*

²⁵ Boonstra Jaap Ed. (2004), *Dinamics of Organizational Change and Learning*, Wiley & Sons, West Sussex, p.463

²⁶ Leavitt H.L. (1986), "Applied organizational change in industry: structural, technological, and humanistic approaches", *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicaho, Vol. 2, p.13

- *Човечките ресурси;*
- *Технологијата и Структурата.*

Основното значење на моделов е укажувањето дека организациската промена влијае врз сите индивидуи и сегменти на организацијата.

Организациската промена, од аспект на процесите, вклучува *серија на механизми со кои се промовира и унапредува напорот за промената, со почитување на природата и карактерот на организацијата.*

Според својата суштина, *поттикнувачот на промената врши организациско влијание во ситуација која, во соодветна мерка, зависи од нејзиниот извор и од нејзината природа.*²⁷

При поттикнување на промената, на преден план избива комплексноста и интердисциплинарноста на организациските елементи еден од друг.

Работното опкружување на организацијата станува сè подинамично, различно и полно со дисконтинуитет во однос на минатото, комплексно, неодредено, тешко и опасно, што сè повеќе придонесува концептот на стратемиски менаџмент како менаџмент на промени континуирано да се усовршува и унапредува.

1.3. ОГРАНИЧУВАЊА И ПРЕДИЗВИЦИ КАЈ ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ ВО ФАМИЛИЈАРНИТЕ БИЗНИС И КАЈ НОВООСНОВАНИТЕ БИЗНИСИ

Фамилијарните бизниси се сметаат за една од најстарите форми на организирање на деловните активности во едно општество. Уникатноста на фамилијарниот бизнис, според повеќе автори е резултат на различното влијание на фамилијата врз делот на сопственоста, воспоставените односи и менаџмент-учеството преку стратемиско насочување, директно инволвирање во секојдневните активности или задржување на контролата при гласањето. Најзначајна карактеристика на фамилијарниот бизнис е силната поврзаност помеѓу фамилијата и бизнисот што креира комплексни односи во рамките на самата организација.

Фамилијарните бизниси се соочуваат со, според мнозинството експерти од менаџментот на мал бизнис, неколку значајни *недостатоци*:

²⁷ Paton A. Robert & James McCalman (2008), *Change Management, A Guide to Effective Implementation*, Sage Publications, New York, p.35

- *Ригидност* – примена на застарени практики кои во минатото имале позитивни резултати, како и страв кај наследниците за промена на практиките на претходниците како би избегнале конфликт.
- *Деловни предизвици* – фамилијарните бизниси во пракса тешко наоѓаат одговор за модернизацијата на застарените методи на управување, управувањето на транзицијата/сукцесијата и прибавувањето на капитал.
- *Наследство* – промените на врвот на организацијата за сите вработени значат промени во нивното работно опкружување што предизвикува потреси во емоционалниот живот со кои треба да се соочат. Во фамилијарните бизниси каде што се комбинираат фамилијарни теми поврзани со силни емоции, особено е значајно да се постават насоки со кои ќе се одреди кои луѓе ќе напредуваат во повисоките ниво на управување.
- *Влијание на чувствата врз работењето* – специфичноста на поврзувањето на фамилијата и бизнисот создава симбиоза на емоциите и крвните врски, од една страна, и професионализмот и деловните контакти, од друга страна, што отвора простор за недоразбирања и конфликти кои може да го ограничат секојдневното функционирање на фамилијарниот бизнис.
- *Лидерство и легитимност* – недостиг на вистински лидер во втората генерација на фамилијарни бизнис или постоење на повеќе наследници се проблеми со кои се соочува фамилијарниот бизнис.

Функционирањето на фамилијарните бизниси генерира проблеми во работењето кои извираат од недоразбирањата во односите, т.е. релациите кои фамилијарниот систем ги внесува во бизнис-системот. Моделот на Tagiuri и Davis ги покажува *трите улоги во кои може да се најдат индивидуите: сопственици, фамилија и менаџмент*. Овој модел е познат и како модел на три круга.

Слика 1-7: Модел на три круга



Извор: Tagiuri, R., Davis, J., (1996), Bivalent Attributes of the Family, Family Business Review, Vol.9, No.2, p 199-208

Овој модел, во основа, ги посочува проблемите кои се генерираат во фамилијарниот бизнис преку судирот на интереси на членовите на различни групи: сопствеништво, фамилија, бизнис, како и постоењето на индивидуи кои играат две или три улоги истовремено. Во одделните фази на развој на фамилијарните, а особено кај новооснованите бизниси, ова може да претставува непремостлива пречка во нивните настојувања за длабоки и широки промени и организациски развој.

Појдовна основа за анализа на односите помеѓу фамилијата и бизнисот, кај фамилијарната форма на бизниси, најилустративно дава авторот Leach, кој поаѓа од нивното следење како посебни системи, односно системски ентитети. Ова, во суштина означува дека односите кои се испреплетуваат меѓу истите индивидуи, анализирани како членови на фамилијата, како и како членови на бизнисот, минуваат низ редица на предизвици, определувајќи го со нив капацитетот на системот за нивно управување, наместо реактивно однесување кон нив. Претставувањето на неговиот модел ќе го направам со употреба на следнава слика:

Слика 1-8: Односот помеѓу фамилијата и бизнисот како систем



Извор: Leach, P. (2011), *Family business: the essentials*, Profile, London, p.39

Системот кој го формира фамилијата има тенденција да го насочи својот поглед кон внатре, кон фамилијата и нејзините членови поставувајќи високи вредности поврзани со долгорочна лојалност, грижа и нега на членовите на фамилијата. Вака поставен, овој систем има конзервативна структура која работи во насока на намалување на промените и истовремено одржување на рамнотежа во фамилијата.

Спротивно на системот на фамилијата, бизнис системот е базиран на достигнувања и остварување на задачи. Овој систем е изграден од договорни односи каде што секоја индивидуа извршува работни задачи во замена за соодветен надоместок, однесувањето е свесно насочено и целиот систем е ориентиран кон надвор, кон постигнување на резултати за остварување на својот опстанок со што неминовно се поттикнуваат промени.

Преклопувањето на одредени сегменти помеѓу бизнисот и фамилијата е поле во кое настануваат судири и конфликти. *Основни предизвици со кои се соочуваат фамилијарните бизниси* се (Dana Smyrnijs, 2013):

- ✓ Потешкотии со предавањето на контролата во однос на лидерството и сопственоста
- ✓ Обезбедување на капитал за раст и пензија
- ✓ Избор на соодветна сопственичка структура за наредната генерација

- ✓ *Обезбедување на ликвидност на сопствениците на фамилијата за да го напуштат бизнисот*
- ✓ *Комуникација помеѓу членовите на фамилијата*

Постојат неколку *типични подрачја во кои фамилијарниот бизнис се соочува со проблеми* (Ward, 2004):

- **Лоша комуникација** – долгогодишното познанство помеѓу членовите на фамилијата е пречка за одржување на формални состаноци.
- **Третман на вработени кои не се членови на семејството** – односот без внимание спрема вработените придонесува тие да се чувствуваат исклучени и демотивирани.
- **Наследување/сукцесија** – еволутивниот процес на трансфер на знаење и процеси на учење е значаен фактор за успех или неуспех на фамилијарните бизниси. Фактите покажуваат дека 70% од фамилијарните бизниси подлегнуваат во транзицијата од првата генерација на втората, а само 15% ја достигнуваат третата генерација (Gimeno et al., 2010).

Во минатите години претпријатијата често ги занемарувале овие аспекти, што не е случај со денешните модерни МСП кои се насочени кон детална подготовка за сите сценарија кои може да произлезат од односите на сопственоста и менаџментот.

1.4. ПРОМЕНИ ВО ФУНКЦИЈАТА НА МСП ВО ЕУ

Секторот на МСП игра исклучително важна улога во европската економија како главен извор на претприемнички вештини, иновации и вработувања. Во рамките на ЕУ, 23 милиони МСП осигуруваат околу 75 милиони работни места и претставуваат 98-99% од вкупниот број на постоечки претпријатија што е доволна причина МСП да бидат еден од приоритетите на Европската комисија за економски развој.

Донесувањето на мерки од страна на ЕУ во насока на подобрување на условите за функционирање на МСП на глобалниот пазар, без внатрешни граници, и нивното поврзување со националните стратегии за развој и поддршка на МСП на одделните земји, ја наметнуваат потребата од постоење на единствена дефиниција за тоа што претставуваат МСП.

Првата дефиниција за МСП, Европската комисија ја усвојува во 1996 година²⁸. Во 2003 година Европската комисија усвојува нова дефиниција која стапува во сила на 1 јануари 2005 година²⁹ и која се применува на сите политики, програми и мерки кои ЕУ ги спроведува на полето на МСП. *Потребата од нова дефиниција е условена од економскиот развој кој се случува во периодот од 1996 до донесувањето, како и од зголемената свесност за потешкотиите со кои се соочуваат МСП во своето функционирање. Основните елементи на новата дефиниција, во согласност со мислењата на мнозинството експерти од областа на МСП, се следни:*

- ***Прилагодување на граничните вредности*** – зголемување на граничните вредности на финансиските критериуми кои ги дефинираат МСП со што е овозможено голем број претпријатија да го задржат статусот на МСП и да бидат дел од мерките за поддршка на ЕУ.
- ***Промовирање на микро претпријатија*** – воспоставување на гранични финансиски вредности за микро претпријатија како одговор на тенденцијата за формирање на сè поголем број микро претпријатија во ЕУ со што се поттикнува донесувањето на мерки на ниво на ЕУ за поддршка на специфичните проблеми со кои се соочуваат овој тип на претпријатија.
- ***Подобар пристап до финансирањето*** – воведување на привилегиран третман за вложувачи како регионални фондови, претпријатија за работа со ризични недвижности и бизнис ангели со што се олеснува долгогодишниот проблем за обезбедување на финансирање со кој се соочуваат МСП од причина што често не се во можност да ги обезбедат гаранциите кои ги бараат традиционалните кредити.
- ***Поттикнување на иновативност и пристап на истражување и развој*** – донесување на специфични одредби со кои се вклучуваат факултети и непрофитни истражувачки центри во финансиско партнерство со МСП од што се јавуваат придобивки кај двете страни: МСП се зајакнуваат преку пристапот до истражување и развој, додека факултетите и непрофитните истражувачки центри добиваат можност за практична примена на нивните иновации.

²⁸ Препорака на Европската комисија 96/280/ЕС, од 3 април 1996 година

²⁹ Препорака на Европската комисија 2003/361/ЕС од 6 мај 2003 година

- **Јасно дефинирање на односите помеѓу претпријатијата** – прецизно утврдување на статусот на претпријатието во однос на други претпријатија како независно партнерство и поврзано претпријатија што влијае на неговото исполнување на критериумите по кои се дефинира кое претпријатија влегува во категоријата МСП.

Новата дефиниција за МСП во основа ги дефинира следните критериуми за тоа што во суштина означува МСП, претставени илустративно во следнава табела:

Табела 1-5: Преглед на критериуми за МСП

Дефиниција за МСП				
Категорија на претпријатие	Број на вработени (број на луѓе изразен во годишните работни групи)	Обрт	или	Вкупен биланс на состојба
Средни	< 250	≤ € 50 милиони		≤ € 43 милиони
Мали	< 50	≤ € 10 милиони		≤ € 10 милиони
Микро	< 10	≤ € 2 милиони		≤ € 2 милиони

Извор: EC Commission Staff Working document (2013)

Европската комисија во соработка со Европската инвестициска банка (ЕИБ) и Европскиот инвестициски фонд (ЕИФ) во 2005 година даваат препорака за креирање и користење на новата дефиниција за МСП во сите земји-членки на ЕУ и вршат постојан мониторинг на промените во економските текови кои имаат влијание на МСП и на дефиницијата за МСП.

1.5. ВЛИЈАНИЕ НА ЕКСТЕРНОТО ОКРУЖУВАЊЕ ВРЗ РАЗВОЈОТ НА МСП

Малите и средните претпријатија стануваат доминантни носители на економскиот развој во секоја земја поради што се наметнува потребата од креирање на амбиент во кој до израз ќе дојде слободата на пазарот и приватната иницијатива што е во непоредна врска со економските политики кои ги креира државата. Значењето на економските политики за развојот на МСП е потенцирано и во *Европската повелба за МСП*. Во насока на креирање политики што го поддржуваат развојот на малите и средните претпријатија во Европа, голем чекор напред е направен со донесувањето на *Актот за мали бизниси (Small Business Act- SBA)* во 2008 година од страна на Европската комисија.

Основните принципи коишто треба да ги водат земјите-членки на ЕУ и земјите - кандидати за ЕУ при креирањето на своите политики и стратегии се:³⁰

- Создавање на средина во којашто претприемачите и семејните бизниси можат да напредуваат и да бидат наградени;
- Создавање на можности искрените претприемачи, коишто се соочиле со банкрот брзо да добијат втора шанса;
- Креирање на правила според принципот „*Think Small First*” (прво мисли на малиот), т.е. креаторите на политиките треба да ги имаат предвид МСП и да ги креираат правилата за бизнис од нивниот аспект, односно јавната власт треба да ги смета МСП за „*први клиенти*”. Спротивно на тоа, правилата и процедурите наменети за големите компании создаваат непропорционални и неподносливи оптоварувања за малите претпријатија, бидејќи тие немаат економии во обем;
- Создавање на јавна администрација што ќе одговора на потребите на малите и средните претпријатија;
- Адаптација на мерките на јавната политика на потребите на МСП (учество на МСП во јавните набавки и повеќе можности за државна помош на МСП секторот);
- Олеснување на пристапот на МСП до финансиите и развојот на правна и деловна средина за поддршка на навременото плаќање на комерцијалните трансакции;
- Помош за малите и средните претпријатија за да добијаат повеќе придобивки од можностите понудени од страна на слободниот пазар;
- Промовирање на надградба на вештините во малите и средните претпријатија и на сите форми на иновации;
- Создавање на можности малите и средните претпријатија да ги претворат еколошките предизвици во можности;
- Поттикнување и поддршка на малите и средните претпријатија да обезбедат придобивки од растот на пазарите.

Бизнис климата како сет на политички, правни, институционални и регулаторни услови кои соодветно влијаат врз бизнис процесите е втор значаен сегмент кој влијае

³⁰“Think Small First” - A “Small Business Act” for Europe, Commission of the European Communities, Brussels, 2008.

врз перформансите и развојот на МСП. *Позначајни индикатори* според кои се мери успешноста на националните економии во криерањето на бизнис клима се:³¹

- *Отворањето бизнис* - при отворањето бизнис се земаат предвид бројот на процедурите, трошоците, како % од доходот per capita, деновите и потребниот минимален капитал за регистрирање бизнис;
- *Добивањето лиценца* и тоа според бројот на процедурите, времето изразено во денови и трошоците како % од доходот per capita;
- *Регистрирањето имот* според бројот на процедурите, времето изразено во денови и трошоците како % од вредноста на имотот;
- *Добивањето кредит*, според индексот на јачина на правните права, индексот на длабочина на информацијата за заем, покриеноста на јавниот регистар, покриеноста на приватните бироа при добивањето кредит;
- *Заштита на инвеститорите*, според степенот на одговорноста на директорот, степенот на обелоденување (ease of shareholder suits index), јачината на индексот за заштита на инвеститорот;
- *Плаќањето даноци*, според бројот на исплати во годината, времето изразено во часови /годишно, вкупната даночна стапка како % од профитот;
- *Трговијата со странство*, според бројот на документи за извоз, времето за извоз изразено во денови и трошоците за извоз по контејнер, бројот на документи за увоз, времето во денови и трошоците во САД долари по контејнер;
- *Склучувањето договори*, според бројот на процедурите, времето изразено во денови и трошоците како % од побарувањето;
- *Затворањето на бизнисите*, според времето изразено во години, трошоците како % од имотот и стапката на враќање.

Развојот на МСП е условен и од *успешно организираната и распространета институционалната поддршка* како трет значаен фактор. Основната задача на институционалната поддршка е обезбедување консалтинг, едукација, информации и сл. за непречено функционирање и раст на малите и средните претпријатија. Видови институции коишто, вообичаено, се среќаваат во развиените земји за поддршка на малите и средните претпријатија се:

³¹ Doing business, Copblication of World bank & Interanional Finance Corporation, 2011

- Национална агенција за развој на МСП и претприемништво,
- Регионални агенции за развој на МСП и претприемништво,
- Бизнис инкубатори,
- Еуро инфо-центри,
- Истражувачко-развојни институции,
- Стопански комори,
- Образовни институции,
- Претприемнички здруженија,
- Други институции за поддршка на МСП (невладини организации, консултантски мрежи, слободни зони и сл).

Глобално гледано, обидите на земјите да ги променат основите на конституционалните елементи во пазарно ориентирани, во најширока смисла го објаснува процесот на транзицијата. Европската банка за обнова и развој во своите извештаи детално ги разработува фазите и индикаторите на транзицијата и како тие влијаат на факторите значајни за развој на МСП.

Табела 1-6: ЕБОР Класификација на транзициските фази и предуслови

Фаза	Иницијална фаза	Следна фаза
Главни предуслови	Приватизација на добра, либерализација на пазари и макроекономска стабилност	Развој на политики, институции и однесувања што го забрзуваат растот
Специфични индикатори на прогрес	• Ниско ниво на приватизација • Либерализација на цени • Надворешна размена и либерализација на трговијата	• Високо ниво на приватизација • Управување и реструктурирање на претпријатија • Политика на конкуритивност • Реформи на инфраструктурата • Банкарство и либерализација на каматните стапки и небанкарски финансиски институции

Извор: Извештај на EBRD (2002)

Првата или иницијална фаза на транзиција ја карактеризира влијанието на општеството врз економијата и силните политички ограничувања. Главните реформи кои се вршат во оваа фаза се приватизација на малите претпријатија, ценовна и трговска либерализација на пазарите и воведување на макроекономска стабилност.

Следната фаза на транзиција ја карактеризира воведувањето на институции, принципи и однесување насочено кон економски раст. Главни реформи во оваа фаза се

приватизација на големи претпријатија, реконструкција на владата, продолжување на либерализацијата на пазрите преку конкуренција, реформи во инфраструктурата и реформи на финансиските институции. Главен предизвик на оваа фаза е формирањето на пазарно ориентирана влада како предуслов за добро функционирање на пазарната економија.

Табела 1-7: ЕБОР Класификација на индикаторите на транзиција

Претпријатија	Пазари и трговија	Финансиски институции	Инфраструктура
Големи приватизации	Либерализација на цени	Банкарска реформа и либерализација на каматните стапки	Реформа на инфраструктурата
Мали приватизации	Трговија и систем за надворешна размена	Пазар на хартии од вредност и небанкарски финансиски институции	
Управување и реструктурирање на претпријатијата	Политика на компетитивност		

Извор: Извештај на EBRD (2003)

Европската банка за обнова и развој во своите извештаи дефинира индикатори на транзицијата во поглед на четирите главни категории: *претпријатија*, *пазари*, *финансиски институции* и *инфраструктура*, кои ги рангира на скала на оценки од 1 до 4+ кои одлично го покриваат прикажувањето на комплетниот процес на транзиција.

1.6. МАЛИТЕ БИЗНИСИ, ИНОВАЦИИТЕ И РИЗИКОТ

Иновацијата и преземањето на ризик се едни од клучните предуслови за успешно функционирање на малите бизниси и се однесуваат на ефикасна примена на нови идеи како за отпочнување на нови деловни активности, така и за унапредување на постоечките, од аспект на достигнување на пресметаното ниво на ризичност.

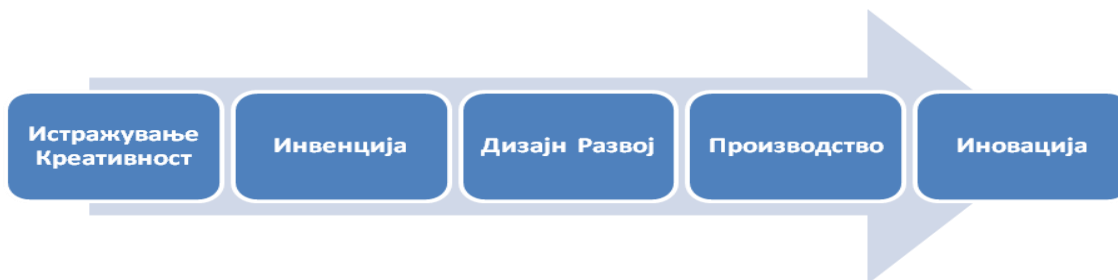
Основна карактеристика на една иновативна компанија е отсуство на страв од промени, односно унапредување на деловното работење во согласност со потребите на потрошувачите и промените на пазарот. Значајно е да се направи разлика помеѓу инвенција и иновација, термини кои често во праксата се поистоветуваат.

Инвенцијата, во суштина, се однесува на оригинална идеја, т.е. технички концепт или метод за нов производ, услуга или процес, за разлика од *иновацијата* која е успешно користење и комерцијална примена на идејата. Додека инвенцијата е процес на создавање на нова идеја, иновацијата е примена на новосоздадената идеја.

Процесот на иновација во претпријатието може да се реализира на поголем број начини, од кои, според севкупните мои истражувања, ги издвојувам следниве:

- ❖ *Линеарно* - не постои повратна спрега помеѓу фазите и
- ❖ *Верижно* - постојат врски и повратна спрега помеѓу фазите, што најдобро може да се види од следниве слики:

Слика 1-9: Линеарен модел на процес на иновација



Извор: ЕУ водич за претпријатија - Утврдување на иновативни потреби и дефинирање на иновативни приоритети, стр.5

Слика 1-10: Верижен модел на процес на иновација



Извор: ЕУ водич за претпријатија - Утврдување на иновативни потреби и дефинирање на иновативни приоритети, стр.5

Видовите на иновација, во суштина, можат да се категоризираат со употреба на следниов аналитички пристап³²:

- *Иновации во производот*
- *Иновации во процесот и*
- *Иновации во услугата.*

³² O'Sullivan David, Lawrence Dooley(2009), Applying Innovation, SAGE Publications Inc., p.13

Примената на иновацијата кај малите бизниси може да придонесе за остварување на повеќе *придобивки*, во редот на кои, како најзначајни, ги издвојувам следниве:

- *Намалување на трошоците на работењето*
- *Зголемување на профитот*
- *Зголемување на приходите и обртот на капитал*
- *Унапредување на конкурентноста на претпријатието*
- *Создавање на бренд*
- *Подобрување на дизајнот, квалитетот и карактеристиките на производите*
- *Проширување на понудата на производи и услуги*
- *Воспоставување на нови партнерства и деловни соработки*
- *Брз одговор на промените во барањата на потрошувачите итн.*

Малите бизниси имаат нагласена предност во однос на големите бизниси во поголем број на организациски состојби, од кои особено се издвојуваат ситуациите кога треба да се тестира нов производ, кога е потребно присуство на сопственикот, кога личните услуги се доминантни, кога е потребен непосреден надзор над работниците итн. Менаџерите на малите бизниси во секојдневното работење се среќаваат и со повеќе *проблеми и ризици во работењето* од кои како најзначани се издвојуваат следните:³³

- *Инфлација – 7%*
- *Слаба продажба – 18%*
- *Даноци – 29%*
- *Каматни стапки – 18%*
- *Работници – 9%*
- *Прописи – 9%*
- *Конкуренција со големиот бизнис – 9%*
- *Други – 10%*

Проблемите и ризиците со кои се соочува малиот бизнис може да се поделат во зависност од тоа дали малиот бизнис започнува со работа или тековно работи. Оттаму, *проблемите и ризиците при започнувањето со работа на малиот бизнис* се многубројни, од кои ги издвојувам следниве:

³³ Ramon J., Aldag Timothy M. Stearns (1987), *Management*, South - Westernpublishug Co., Cincinnati, , p. 803.

- *Недостиг на почетен капитал*
- *Сложена законска регулатива*
- *Локација*
- *Недостиг на обртни средства*
- *Добивање кредити*
- *Проблеми со доставувачи*
- *Недоволно искуство*
- *Големи трошоци*
- *Стекнување на доверба кај потрошувачите*
- *Недостиг на стручен кадар итн.*

Покрај наведените проблеми, менаџерите на малите бизниси во тековното работење се среќаваат со низа други *тековни проблеми и ризици*, од кои ги издвојувам:

- *Циклична осетливост*
- *Инфлација*
- *Каматни стапки*
- *Приод до капитал*
- *Одговорност за производот*
- *Менаџмент кадри*
- *Рурални локации*
- *Владини прописи итн.*

Извештајот на ECSB (*European Council for Small Business and Entrepreneurship*) од 2005 година за *предизвиците со кои се соочуваат МСП* дава детален табеларен преглед на ризиците со кои се соочуваат малите бизниси во сите фази на транзицијата, а кој е прикажан во следната табела:

Табела 1-8: Преглед на ризици за МСП во различни фази на транзиција

	Формални	Неформални	Економски	Останато
Сите фази	- Високи даноци/даночна стапка - Политика - Нестабилност/несигурност - Правни проблеми/регулатива		- Проблеми со финансирањето - Пристап до финансии/кредити	
Фаза 1	Царина и трговска регулатива		- Макроекономска стабилност - Инфлација	
Фаза 2	- Чести промени на закони/влади - Време за регистрирање на бизнис	- Односот на владата - Организиран криминал и мафија - Несоодветни мерки против корупцијата - Сигурност на бизнисите	- Физичка инфраструктура – стара недоверлива опрема - Ниска побарувачка на продукти - Високи влезни цени - Доставувачи неподготвени за доставување - Високи каматни стапки	
Фаза 2 и 3	- Владина нетранспарентност - Функционирање на трговското право - Високи давачки за социјално осигурување	- Бирографија - Навики на плаќање на клиентите - Корупција	- Нелојална конкуренција - Цени за изнајмување на простор - Цена на платите - Инфраструктура – недостиг на телефонски конекции - Бизнис тренинг	
Фаза 3	- Премногу лиценци - Сметководствени стандарди - Непредвидливост на економската регулатива - Обезбедување на информации за вработените во мали фирми - Потреба за специфични консултативни совети (маркетинг, финансиски, психолошки)	- Преференцијален третман - Нелојална конкуренција - Премногу даночни контроли - Имплементација на бизнис регулатива	- Недостиг на квалификувана работна сила/работници - Јака конкуренција - Недостиг на инвестиции/финансии за ширење - Инфлација	Неможност за раст во нови пазари

Извор: European Concil for Small business and Entrepreneurship (ECSB), 2nd Inter-Rent online publication, p.30

И овој Извештај доследно ги потврдува претходно детализираните аспекти на иновативност, ризичност, како и недоследности во функционирањето на категоријата на МСП.

1.7. УСПЕСИ И НЕУСПЕСИ ОД ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ НА МСП ВО ЕУ

Како резултат на позитивните импликации од функционирањето на малите и средните претпријатија врз севкупниот национален економски развој, во голем број национални економии се наметнува потребата од натамошно континуирано преземање на активни политики, мерки и инструменти за поддржување на нивните успеси и неуспеси. Во тој контекст, особено е значајна анализата на позитивните искуства на развиените земји и земјите во развој за поддршка и поттикнување на малите и средните претпријатија.

За илустрација, на пример, во *Австрија* досега се преземени низа реформи за поттикнување на развојот на МСП, во согласност со принципите на *Актот за мали бизниси*. Во позначајните политики и настани се вбројуваат, според сите расположливи извори на информации од оваа област, следниве::

- *Акциската програма за МСП (Aktionsprogramm für kleine und mittlere Unternehmen);*
- *Промовираната иницијатива за намалување на административните трошоци за компаниите (Lowering administrative costs for companies by cutting red tape - Намалување на административните трошоци за компаниите со регулаторно кратење на административните процедури);*
- *Промените во Законот за финансирање на извозот што позитивно се одразиле врз интернационализацијата на МСП;*
- *Во 2009 година се преземени даночни реформи за подобрување на фискалната позиција на компанијата;*
- *Продложување на дејството на кредитните линии за МСП од Европската програма за обнова, и тоа со 200 милиони евра, така што вкупно 600 милиони евра стојат на располагање за кредити за МСП;*
- *Добриот пример и праксата за успешно имплементирање на политиките за МСП со програмата Сукцесивна берза - Succession bourse, што се изведува од страна на Австриската федерална стопанска комора и нуди широк спектар на помош во врска со трансферот на бизнисите.*

Во 2009 година во *Белгија* е донесен *Закон за континуитет на компаниите* за заштита на нивното работење од финансиска нестабилност и инсолвентност. Во 1997 година е донесен *Закон за судски совет*, чијашто намена е да се создаде адекватна рамка за

заштита на компаниите што се соочуваат со финансиски потешкотии во работењето. Но, овој Закон, всушност, никогаш не ги постигнал посакуваните резултати. Поради тоа, белгискиот законодавец се одлучил да ја промени постоечката законска рамка наменета за МСП што се соочувале со финансиска нестабилност, и тоа преку олеснување и проширување на постоечките процедури и воведување на посебни мерки за да се спречи стечај на деловните субјекти. Имплементирањето на овој закон покажало позитивни ефекти врз работењето на компаниите, односно сериозно го поддржало нивниот успех во делувањето.

За поттикнување на развојот на малите и средните претпријатија во *Франција*, покрај преземените мерки и стратегии, карактеристично е имплементирањето на мерката: *статус на самостоен стопанственик* (Status de l'auto-entrepreneur) од 1 јануари 2009 година. Целта на оваа мерка е да се поттикне формирањето на нови бизниси и да се овозможи полесен трансфер на сопственоста. Суштината на оваа мерка е да се олесни регистрацијата на компаниите.

Во *Хрватска*, пак, добар пример за илустрирање на напорите на Владата за промовирање на малите и средните претпријатија е *програмата Кофинансирање и сертификација на услуги*, што е промовирана во 2008 година, а која траеше до 2012 година. Примарната цел на оваа Програма беше кофинансирање на консултантските услуги и едукацијата во процесот на сертификација, потоа сертификација на производите, акредитација на методите и лабораториите, односно обезбедување на соодветни стандарди за нив.

Данска презема низа мерки и стратегии за поттикнување на развојот на МСП, бидејќи тие учествуваат со 99,7% во вкупниот број компании. Така, на пример, *Советот за технологија и иновации* има спроведено програма во времетраење од 4 години, од 2007 до 2010 година, со цел подобрување на регионалниот пристап на МСП до иновациониот систем и различните иновации, т.е. активностите за промовирање, вклучувајќи ја GTS (general technology support) мрежата.

Во *Германија* се извршени голем број реформи во законската регулатива за поттикнување на развојот на малите и средните претпријатија. Така, на пример, во таа насока е карактеристично имплементирањето на прв, втор и трет закон за намалување на бирократските бариери, со фокус на секторот на мали и средни претпријатија (Erstes

bis drittes Gesetz zum Abbau bürokratischer Hemmnisse insbesondere in der mittelständischen Wirtschaft) (MEG).

Еден од најмаркантните придонеси на Владата во *Албанија* за поддршка на МСП секторот е олеснувањето на процесот за регистрација на компаниите. Регистрацијата на компаниите се врши преку *Националниот регистарски центар* така што сите формалности се решаваат преку едношалтерскиот систем и тоа трае само еден ден, а претходно биле потребни 28 дена. Ваквиот начин на регистрирање на компаниите не само што го намали времетраењето на регистарскиот процес, туку значително ги намали и трошоците. Овој начин на регистрација функционира од 2007 година.

Во *Словенија* е организиран т.н. *Словенски форум за иновации*, што се одржува еднаш годишно и има за цел: да го промовира и поддржи развојот на иновациите, зголемување на иновациските МСП и претприемачи, промоција и поддршка на развојот на технологијата и мрежно поврзување на науката и бизнисот.

Во *Турција* големо внимание се посветува на процедурите за започнување и натамошно водење на бизнисот. Имено, постојат голем број на компании коишто при нивното основање се соочуваат со потешкотии при обезбедувањето на потребните машини и опрема за изведување на сопственото производство. Токму поради тоа, во Турција е имплементиран инструментот: поддршка за заедничка употреба на наменски машини и опрема (*Ortak Kullanım Amaçlı Makine-Teçhizat Desteği*), со којшто се овозможува поддршка на употребата на заеднички машини и опрема за МСП.

Романија, исто така, спроведува низа реформи за поттикнување на претприемништвото и поддршка на развојот на МСП. Така, на пример, во 2009 година е донесена *Програма за развој на претприемачките вештини кај младите стопанственици* и олеснување на нивниот пристап до финансиите (*Programme for developing entrepreneurial skills among young people and facilitating their access to finance – START*). Целта на оваа Програма е да се стимулира основањето на нови претпријатија, подобрување на економските перформанси на постоечките, подобрување на пристапот до финансиски извори и развивање претприемачки вештини кај младите луѓе.

Реформите коишто ги преземаат националните економии се големи и разновидни, но истовремено и неопходни, бидејќи денес малите и средните претпријатија седоминантни и се значајни при креирањето на производството, создавањето работни

места, намалувањето на сиромаштијата, односно тие се клучен двигател на развојот
воопшто.

ГЛАВА 2: ПОЛИТИКИТЕ НА ЕУ ЗА ПЛАНИРАЊЕ НА ПРОМЕНИТЕ КАЈ МСП

2.1. ПРИОРИТЕТИ НА ПОЛИТИКИТЕ НА СИСТЕМАТИЗИРАНА ПОДРШКА НА ПРОМЕНИТЕ КАЈ МСП ВО ЕУ

2.1.1. РАЗВОЈ НА ОРГАНИЗАЦИСКА КЛИМА ЗА ПРОМЕНИ КАЈ МСП

МСП, како носители на клучната улога во европската економија, се најдиректно засегнати од големата економска криза која ја зафати европската економија во периодот 2008-2012 година. Како врвни приоритети за најголемиот број земји во ЕУ и Југоисточна Европа секако е надминувањето на финансиската нестабилност, како и должничката криза и потребата од фискална консолидација.

На ниво на ЕУ е усвоена политика која креира клима за промени и таа опфаќа мерки на кризен менаџмент и системски мерки кои имаат за цел да осигураат фискална стабилност, долгорочен раст, монетарна рамнотежа, ревитализација и јакнење на финансискиот систем и помош на најранливите членки. Во нејзини рамки, прегледот на донесените мерки е следниов³⁴:

✓ **Мерки на кризен менаџмент:**

1. Финансиска помош
2. Итна интервенција
3. Макроекономска стабилизација
4. Европски економски план за обнова
5. Фискална консолидација
6. Процедура за дефицит
7. Помош на загрозените земји
8. Програми за Грција и Ирска, програми за европска финансиска помош: EFSF и EFSM

✓ **Системски мерки:**

1. Зајакнување на контролниот механизам

³⁴ www.sbmp.com

2. *Шест правни предлози за рамнотежа, SGP реформа, национални фискални рамки, санкции*
3. *Европски механизми за стабилизација*
4. *Стратегија за раст, вработување и социјална кохезија*
5. *Пакт за евро плус*
6. *Зајакнување на финансиската регулатива*
7. *Европски систем на финансиски супервизори*

Во насока на одржување на макроекономската стабилност како клуч за излез од кризата, Европската централна банка истакна на преден план неколку позначајни препораки³⁵, од кои најреспективни се следниве:

- ***Спроведување на финансиска консолидација и одржување на јавните финансии на задоволително ниво*** – подразбира навремена корекција на прекумерниот дефицит, намалување на владиниот долг на одржливо ниво, реорганизација на банките за да се лимитира јаката врска помеѓу банките и владата.
- ***Промоција на одржлив раст и отворање на нови работни места*** – преку имплементација на стратегијата „Европа 2020“³⁶ со која се дефинираат:
 1. **Три приоритетни области:** образовани, развој и иновации; ефикасност на ресурсите и високо ниво на кохезија помеѓу социјалната и политиката на вработување;
 2. **Пет главни квантитативни цели:** зголемување на процентот на вработеност од 69% на 75%; зголемување на процентот на БДП кој се издвојува за истражување и развој од 1,9% на 3%; оставрување на климатско-енергетска цел 20/20/20; зголемување на процентот на високообразовано население од 31% на 40%; намалување на сиромаштијата под 25%;
 3. **Седум водечки иницијативи:** Унија за иновации, Движење на млади, Европска дигитална агенда, Европа со ефикасни ресурси, Индустриска

³⁵ González-Páramo J. M: Speech „The banking sector towards the “new normal”: some considerations”, PWC and IE Business School, Madrid, 2011

³⁶ European Commission: „Europe 2020“, A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth“, 2010

политика, Агенда за нови вештини и работни места, Европска платформа против сиромаштијата;

4. **Десет интегрирани насоки:** одржување на квалитетот на јавните финансии, решавање на макроекономскиот дисбаланс, намалување на дисбалансот во еврозоната, оптимизација на поддршката за истражување, развој и иновации, подобрување на ефикасноста на ресурсите, намалување на невработеноста, развој на квалификувана работна сила, подобрување на перформансите на системите за образование, промоција на социјалните политики и намалување на сиромаштијата;

5. **Координација на економските политики**

6. **Цврсти инструменти за следење на остварувањето на стратегијата**

7. **Јасна поделба на надлежностите и условите за земјите кои претендираат за членство во ЕУ**

- **Унапредување на концептот на кризен менаџмент** – воведување на финансиска помош во форма на кредит под строго дефинирани услови и врз база на детални анализи спроведени од страна на Европската комисија и ММФ.
- **Подобрување на економското управување** – воведување на мониторинг на економските политики од страна на Европската комисија.
- **Јакнење на финансискиот сектор** – преку основање на *Институт за европски ревизори*, институција која опфаќа: Европски регулаторен орган за банкарство, Европски регулаторен орган за осигурување и пензии и Европски регулаторен орган за пазари.

Улогата на МСП е од круцијално значење за зајакнување на европската економија поради нивниот број, капацитетите за вработување и учеството во приходите. Од таа причина, поголем број од мерките кои ЕУ ги презема за надминување на економската криза обезбедуваат поволна клима за развој на МСП. Бројните истражувања кои се вршени на оваа тема покажуваат дека обезбедувањето на поволна рамка на услови за функционирање на МСП е клучен фактор за подобрување на перформансите на МСП и нивниот придонес за макроекономскиот раст.

2.1.2. ПОВРЗУВАЊЕ НА ЕКСТЕРНАТА СО ИНТЕРНАТА УЛОГА НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ

Претпријатијата во своето функционирање се условени од интерни и екстерни фактори кои креираат предности, слабости, можности и ограничувања и повратно влијаат на организациските промени. Од аспект на анализа на интерните фактори, значајно е идентификувањето на клучниот внатрешен поттикнувачки елемент што претпријатието го прави различно од другите и му овозможува остварување на конкурентска предност.

Вообичаени полиња за генерирање на конкурентската предност, според мнозинството експерти, се следниве:

- *Ефикасност супериорна во однос на останатите*
- *Најдобар квалитет, поврзан со најдобри иновации*
- *Интензивна побарувачка од купувачите*

Претпријатието ги користи инпутите од *интерното окружување* (работна сила, опрема, сировини, енергија), ги трансформира во производи или услуги и ги враќа како аутпути во екстерното окружување. *Екстерното окружување*, од своја страна, го сочинуваат други претпријатија, национални економии, како и метаекономски феномени (наука, политика, култура) кои влијаат на однесувањето на претпријатието.

Модерното опкружување е исклучително сложено, меѓузависно и неизвесно. Позиционирањето на претпријатието во такво окружување бара менаџерска посветеност и силна определба која е насочена кон креирање на стратегија за развој на МСП, од една страна, и јасна класификација на организациските промени спрема целта, од друга страна.

Влијанието на интерните и екстерните фактори врз организациската промена илустративно е прикажано во следнава табела:

Табела 2-1: Класификација на организациските промени според екстерни и интерни фактори

Критериум	Прилагодување на организацијата (екстерни фактори)	Развој на организацијата (интерни фактори)
Намера на промените	Прилагодување на окружувањето	Развој (иновација)
Цел на промените	Подобрување на перформансите	Развој на компетенции
Извор на промените	Окружување	Организацијата, менаџментот
Двигатели на промените	Екстерни: промени во окружувањето	Интерни: креативност и постигнувања
Улога на менаџментот	Пасивна	Активна

Извор: European Council for Small Businesses (ECSB), 2005, p.32

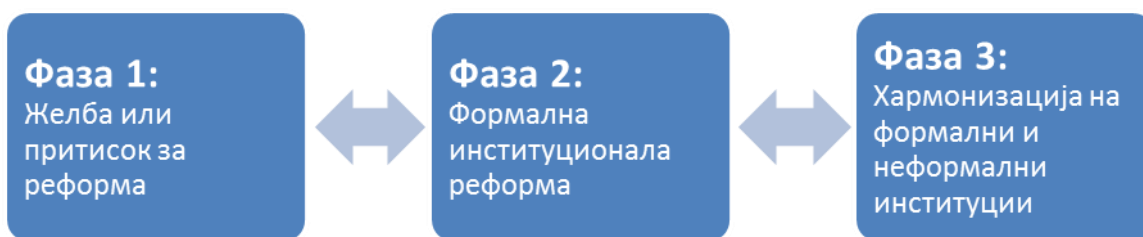
Извештајот на Европскиот совет за мали бизниси и претприемништво ECSB (European Council for Small Business and Entrepreneurship) од 2005 година за предизвиците со кои се соочуваат МСП во поглед на интеграцијата на интерното и екстерното опкружување, темелно ги обработува факторите кои влијаат на МСП во фазите на транзиција преку 3-степенниот модел на Elma Van de Mortel, креиран во 2002 година.

Според авторката на моделот, *првата фаза на транзиција* започнува кога државите слободно или под притисок одлучуваат да ја реформираат економијата. Во првиот случај на слободно изразена одлука за реформи, вообичаено, првата фаза временски трае кратко, додека во вториот случај на принудна одлука за реформи, државите се соочуваат со многу потешкотии, особено во детерминирањето на транзициската стратегија.

Втората фаза на транзиција ја карактеризираат формални институционални реформи кои треба да креираат законска рамка за економските развојни тенденции, додекатретата фаза на транзиција започнува со комплетното воведување на законската рамка.

Во *третата фаза* главниот фокус е насочен кон промена на економското однесување и прифаќање на новата законска рамка. Оваа фаза вообичаено трае подолго и нејзиното успешно финализирање зависи во многу нешта од нивото на хармонизацијата на односите помеѓу формалните и неформалните институции, како и од способноста на менаџерите за нивна континуирана хармонизација. Во оваа смисла, трите фази на моделот на Van de Mortel илустративно се прикажани на следнава слика:

Слика 2-1: Модел на усогласеност на Elma Van de Mortel



Извор: Elma Van de Mortel (2002)

Врз основа на претставениот аналитички пристап се извлекува констатацијата дека посакувањето на трансформациони промени води кон институционални реформи кои, пак, обезбедуваат адекватен степен на хармонизација на интерните и екстерните аспекти кај МСП.

2.2. ПЛАНИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ СПОРЕД ФАЗАТА НА ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ НА МСП

2.2.1. ПРОМЕНИТЕ И БИЗНИС ПЛАНОТ

Бизнис планот е најважен плански документ во секое претпријатие, а особено кај категоријата на МСП. Пред основањето на едно мало или средно претпријатие, сопственикот, а понекогаш неговиот менаџер, треба да изработи бизнис план кој јасно ќе ги дефинира *најзначајните области на промени*, а особено, според моето размислување, следниве:

- ✓ *Подрачјето на работење,*
- ✓ *Производите или услугите што ќе се продаваат,*
- ✓ *Обемот на планските активности,*
- ✓ *Очекуваниот профит,*
- ✓ *Конкуренцијата,*
- ✓ *Локацијата и*
- ✓ *Потребните човечки ресурси.*

Покрај овој т.н. *оперативен бизнис план*, сопственикот треба да изработи и *финансиско-инвестициски бизнис план* за обезбедување финансиски средства за инвестиции од потенцијалните инвеститори или добивање на кредит од банка. Недостигот на адекватно планирање се смета за една од најчестите причини за неуспех на бизнисот.

Бизнис планот е особено важен за МСП од неколку причини:³⁷

- *Планирањето ги идентификува подрачјата на бизнисот кои не се под целосна контрола, но кои имаат потреба од брза акција;*
- *Планирањето е важен извор на информации за иднината на компанијата и за потенцијалните финансиери, како банките или владата;*
- *Планирањето обезбедува рамки за информирање на вработените и другите за идните насоки на компанијата;*

³⁷ Irving Burstiner (1997), *The small business handbook, A Comprehensive guide to starting and running your own business*, 3rd.ed., A Fireside book, p.23

- *Планирањето осигурува дека одлуките на менаџментот се засновани врз објективна анализа на предностите и слабостите на компанијата;*
- *Планирањето го унапредува менаџмент - информативниот систем, со што сите одлуки во претпријатието се квалитетно подготвени;*
- *Планирањето ги идентификува клучните подрачја во кои претпријатието има потреба од изработка на експертиза;*
- *Планирањето создава основа за анализа дали новиот производ или процес ќе биде успешен.*

Значаен сегмент на бизнис планот се *ситуационите планови* со кои се дефинираат проблемите и предизвиците со кои претпријатието може да се соочи и начините за надминување на потенцијалните пречки. Во овој дел се антиципираат потенцијалните промени во екстерното и интерното опкружување кои може да влијаат на промените на организациската структура на претпријатието.

За секој бизнис план од пресудна важност е *оценката на четирите независни фактори*:

- **Луѓе.** Мажи или жени кои започнуваат или водат деловен потфат имаат потреба да ангажираат надворешни соработници кои даваат клучни услуги и се важни ресурси за бизнисот, како на пример: адвокати, сметководители и добавувачи.
- **Можности.** Профилот на самиот бизнис - што ќе се продава и кому, дали бизнисот ќе расте и колку брзо, што стои на патот на успехот, ги дава можностите на деловниот потфат на вкупниот пазар и неговата атрактивност.
- **Содржина.** Регулирањето на опкружувањето, каматните стапки, демографските трендови, инфлацијата - се основните фактори кои создаваат неизбежни промени, но кои не можат да бидат контролирани од сопственикот на малиот бизнис.
- **Ризик и награда.** Оценката на сè што може да се одвива погрешно или правилно е прашање за тоа како претприемачкиот тим може да одговори.

Изработката на бизнис план кој ќе одговори на промените во опкружувањето во голема мерка зависи од процесот на *органizaциско учење* во претпријатието кое придонесува за зголемување на постоечкото или стекнување на ново *органizaциско знаење*.

Основната разлика меѓу учењето и знаењето е сознанието дека *знаењето е статичка, а учењето динамичка организациска категорија*, од причина што низ учењето се

стекнува, манипулира и употребува знаењето. Системот на организациско учење за промени претставува утврдување на организацискиот проблем и креирање на финално решение за истиот. Во неговата суштина се наоѓа потребата од *систематизирано управување со организациските промени*.

Најзначајната категоризација на организациското учење, во функција на промени кај МСП, е онаа на Argyris и Schon, според која егзистираат следниве видови:³⁸

- **Индивидуално приспособено учење** – се однесува на реактивно дијагностицирање на потребата од промени и нивна имплементација, низ стратегии за акција кои поефективно ќе ги користат управуваните варијабли;
- **Двојно приспособено учење** – го опфаќа антиципативното утврдување на соодветноста на постоечките норми, процедури, политики и цели; и,
- **Деутеро учење** – настанува кога организацијата е свесна за потребата од спроведување на двата вида истовремено, во различни организациски состојби.

Нивната фокусна предност лежи во сознанието дека во секое МСП истовремено може да се применуваат неколку модалитети на организациско учење, наменети за решавање на различни организациски развојни феномени.

2.2.2. ПРИМЕНА И КОНТРОЛА НА ПРОМЕНИТЕ ВО МСП

Како што растат МСП, од својата почетна фаза па сè до оформувањето во поголеми и помоќни бизнис субјекти, тие бележат драматични промени кои најсериозно се отсликуваат во нивната организациска култура. Имено, при примената на организациските промени, како реален проблем се јавува фактот дека нивните процедури стануваат поформализирани, активностите дистрибуирани географски на различни локации, работните места добиваат поголема хиерархиска структура, комуникацијата е сè потешка итн., со што претпријатието целосно се менува.

Растот и развојот, заедно со промената, носат и промена на менаџерскиот стил на контрола на имплементацијата на организациската промена, како и пристапот во остварувањето на организациската стратегија и активностите за нејзина поддршка, а сите тие елементи повратно ги наметнуваат промените во однос на културата.

³⁸ Argyris C. & Donald Schon (1974), *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, Wiley & Sons, p.37

Во периодот на примена и контрола на промените, основен предизвик за претприемачот на МСП претставува одржувањето рамнотежа помеѓу патеката по која се движи МСП, како база на неговиот успех, како и вклучувањето на елементите од неговата системска инфраструктура, кои се есенцијални во поддршката и одржувањето на промените и развојот на претпријатието.

Извештајот на ECSB од 2005 година за предизвиците со кои се соочуваат МСП дава детален преглед на студиите за истражувања кои се реализирани во поглед на промените во МСП во различни фази на транзиција во различни држави. Од неговата анализа се согледува дека колку подлабок е истражувачкиот фокус, толку промената има извршено постојерно влијание врз МСП, а колку таа формално се применува, само површно го менува моделот на дејствување на МСП.

2.2.3. ВИДОВИ БИЗНИС ПЛАНОВИ ВО ЕУ

Бизнис планот е основа за отпочнување со работа на секое претпријатие, а особено на секторот на МСП. Многу често, голем број на претприемачи, кои се почетници во определен бизнис, воопшто не практикуваат планирање на својот бизнис, што подоцна се покажува како еден од факторите за нивниот неуспех.

Бизнис планирањето, структурно погледнато, во себе инкорпорира, според доминантниот размислување на експертите, *три одделни видови на планирање*, односно:

- ✓ *Почетно (предоперативно) планирање*
- ✓ *Оперативно планирање*
- ✓ *Стратегиско планирање*

Почетното или предоперативното планирање ги опфаќа сите оние предоперативни активности кои треба да се преземат со цел успешно да се официјализира почетокот на работењето на еден бизнис. Овој вид на планирање најчесто ги опфаќа следниве плански елементи, односно:

- *Развивање на бизнис идејата,*
- *Креирање на бизнис моделот,*
- *Генерирање на име, тип и сопственичка структура на бизнисот,*
- *Изработката на бизнис план,*

- *Почетни истражувања на пазарот, потенцијалните клиенти и конкуренцијата.*

Овие почетни активности имаат за цел да го подготват претприемачот за основните постулати на идното работење на кој било иден бизнис.

Оперативното планирање во својата содржина и структура ги опфаќа сите планирања поврзани со тековното работење на бизнисот, во редот на кои се издвојуваат:

- *Планирања на набавки,*
- *Планирања на приходи и трошоци,*
- *Планирања на продажбите,*
- *Планирања на човечките ресурси и сл.*

Оперативните планирања на активностите често се јавуваат при самото пројавување на одредени потешкотии или предизвици во работењето и тие се малку потешки за целосно предвидување, имајќи го предвид фактот дека најчесто за ваквото планирање се потребни брзи подготовки во релативно пократок временски период од вообичаеното, што ги прави многу сложени и најчесто избрзани, па со самото тоа се склони кон почести ревизии.

Стратегиското планирање е планирање на подолг рок, од 3 до 5 години, кој го опфаќа периодот на долгорочно планирање, односно планирање на „долги патеки“. Во овие планирања, бизнисот и неговите операции и активности најчесто се гледаат како еден вид идеално согледување на тоа каде и каков сакате да биде вашиот бизнис на подолг период, односно како треба да изгледа идеалната позиција во која сакате да го согледате работењето на вашиот бизнис во иднина. Вообичаено, стратегиското планирање ги обработува следниве тематски аспекти:

- *Стратегиско позиционирање на пазарот,*
- *Развојни планови за иднината,*
- *Развивање на стратегиски партнерства,*
- *Брендирање,*
- *Утврдување на развојни активности и цели,*
- *Потенцијални можности на бизнисот.*

Работењето на МСП на националниот и европскиот пазар е регулирано со програмите и актите кои Европската комисија ги усвојува со цел да овозможи услови за развој и финансирање на МСП. Особен напредок е постигнат со усвојувањето на Актот за мал бизнис - SBA (Small Business Act) во 2008 година со кој се дефинираат основите принципи, начела и услови на работење на МСП што, секако, мора да биде составен дел од бизнис планот на секое претпријатие кое функционира во рамките на земјите- членки на ЕУ или земјите кои аплицираат за членство во ЕУ.

Рамката на принципи, како и нивното сублимирано значење, се објаснети во следната табела:

Табела 2-2: Актот за мал бизнис (АМБ) - принципи и рационално значење

Принципи на АМБ	Рационално однесување
1. Претприемништво	✓ Да креира окружување во кое претприемачите и фамилијарните бизниси можат да се поттикнат и претприемништвото да е наградено
2. Втора шанса	✓ Да овозможи чесните претприемачи кои се соочиле со банкротство да добијат втора шанса
3. Првично размислувај скромно (ПРС)	✓ Да дизајнира правила според ПРС
4. Одговорна администрација	✓ Да се овозможи јавната администрација да биде респонсивна на потребите на МСП
5. Државна помош и јавни набавки	✓ Да ги адаптира алатките на јавната политика кон потребите на МСП
6. Пристап до финансии	✓ Да поттикне пристап на МСП до финансии и да развие законско и бизнис окружување кое поддржува благовремено плаќање на комерцијални трансакции
7. Единствен пазар (ЕП)	✓ Да им помогне на МСП да ги искористат можностите кои ги нуди ЕП
8. Вештини и иновации	✓ Да промовира надградување на вештините на МСП и сите форми на иновации
9. Животна средина (Окружување)	✓ Да им овозможи на МСП предизвиците од окружувањето да ги претворат во можности
10. Интернационализација	✓ Да ги охрабри и поддржи МСП да имаат корист од растот на пазарите

Извор: European Commission, Joint Research Centre, Institute for the Protection and Security of the Citizen (2012)

Со цел ефектуирање на рационалност во однесувањето на МСП, сублиматот на принципите на овој Акт е претставен во одделна табела:

Табела 2-3: Рамка на принципи за Актот за малиот бизнис

I. Претприемништво	VI. Пристап до финансии
II. Втора шанса	VII. Единствен пазар
III. Првично размислувај скромно	VIII. Вештини и иновации
IV. Одговорна администрација	XI. Животна средина
V. Државна помош и јавни набавки	X. Интернационализација

Извор: European Commission , Joint Research Centre , Institute for the Protection and Security of the Citizen (2012)

АМБ секоја година врши редефинирање на условите во насока на давање транспарентен одговор на потребите на МСП за нивно подобро функционирање, како и степен на исполнетост на прогресот во оваа насока.

2.3. СТРАТЕГИСКИ ПРОМЕНИ КАЈ МСП

2.3.1. МИСИЈА И ВИЗИЈА НА МСП

Визијата е долгорочна, широко дефинирана квалитативна цел кон која се стреми претпријатието. Визијата ја отсликува идната „перфектна” состојба на претпријатието. Како таква, визијата мора да биде³⁹:

- ✓ *Мотивирачка*
- ✓ *Заедничка*
- ✓ *Позитивна*
- ✓ *Лесна за паметење*
- ✓ *Разбирлива, применлива и мерлива*

Мисијата, во својата суштина, ја претставува причината, намерата за дејствување на деловниот систем. Мисијата е еден од основните елементи на бизнис планирањето и основа на успешниот бизнис план бидејќи дава одговор на прашањето што значи конкретниот субјект во бизнисот. Одговорот на ова прашање се исцрпува преку дефинирањето на неколку категории потпрашања, од кои сметам дека најзначајни се:

- *Кои производ или услуги ќе ги нудам на долг рок,*

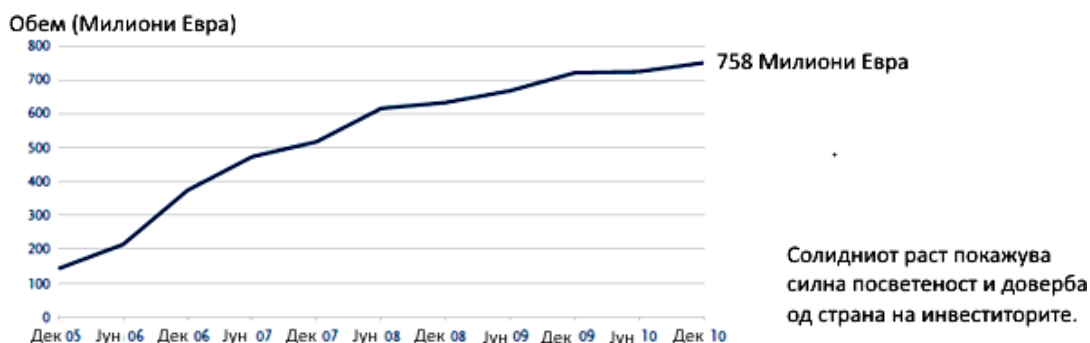
³⁹ Thompson A.A., Strickland A.J. & Gamble, J.E. (2004), *Crafting and Executing Strategy*, Mc-Graw-Hill/Irwin, p.79

- *Кои се нашите клучни потрошувачи,*
- *По што се разликувам од конкуренцијата, а особено*
- *Што сакам во суштина да постигнам итн.*

Бројни европски институции, согледувајќи го значењето на МСП за европската економија, изготвуваат *стратегии за нивен развој*. Европскиот фонд за Југоисточна Европа (ЕФЈИЕ), во својот годишен извештај за 2010 година, ја истакнува својата мисија како овозможување развој и просперитет на регионот на Југоисточна Европа преку овозможување финансиски средства за малите и средните претпријатија по најповолни финансиски услови.

Реализацијата на мисијата на (ЕФЈИЕ) за финансирање на МСП преку обезбедување фондови во периодот од 2005 до 2010 е прикажана на сликата подолу:

Слика 2-2: Обезбедени фондови од инвеститори (состојба на 31 декември 2010)



Извор: Годишен извештај на European Fund for South-east Europe (2010)

Инвеститорите во оваа анализа се поделени во четири основни категории, прикажани на следниве табели и слики:

Табела 2-4: Број на инвеститори по категории

Класа на инвестиција	Волумен (милиони евра)	Удел (%)
Хартии од вредност	102	13
А Акции	294	39
Б Акции	95	13
Ц Акции	267	35
Вкупно	758	100

Извор: Годишен извештај на European Fund for South-east Europe (2010)

Слика 2-3: Инвеститори по тип на категорија

Хартии од вредност
Deutsche Bank, Sal. Oppenheim, Omidyar-Tufts Microfinance Fund, ESPA VINIS Microfinance, останати приватни инвеститори
А Акции – Сениор транша
KfW, IFC, OeEB, FMO, EIB, EBRD, NORD/LB Horizont Fund, The Waterloo Foundation, BN&P-Good Growth Fund, останати приватни инвеститори
Б Акции – Мезанин транша
IFC, FMO, EBRD, KfW, EIB, OeEB, Finance in Motion, BN&P-Good Growth Fund
Ц Акции – Јуниор транша
Влада на Германија (BMZ), Европска Комисија (со Европски Инвестициски Фонд и KfW како Гаранти), Република Албанија, Влада на Швајцарија (SDC), Влада на Австрија (ADA), OeEB, Влада на Данска (Danida)

Извор: Годишен извештај на European Fund for South-East Europe (2010)

Во реализацијата на својата мисија ЕФЈИЕ се води од принципите на континуирана поддршка на МСП, развој и пазарна ориентација. Од своето формирање во 2005 година, низ моделот на постојано учење, оваа организација до 2010 година има остварено повеќе цели кои се составен дел од мисијата на МСП, од кои како најзначајни ги издвојувам:

- ✓ Над 255.000 поволни финансиски заеми за микро, мали и средни претпријатија
- ✓ Достигнување на голем авторитет и извршина улога во насока на постигнување силни перформанси и реализација
- ✓ Над 265.000 креирани сигурни работни места

Врз оваа основа, доволно јасно се согледува нејзиниот придонес во што поцелосно остварување на мисијата и визијата кај секторот на МСП.

2.3.2. СТРАТЕГИСКИ ЦЕЛИ ЗА ПРОМЕНИ КАЈ МСП

Улогата и влијанието на стратегијата во менаџирањето на брзорастечките бизниси најдобро се објаснува низ *следните стратешки аспекти* (Wilson & Bates, 2003, p.14):

- Суштината на бизнис стратегијата е *воспоставување профитабилност* преку идентификување на целниот пазар со специфични пазарни потреби и врз основа на тоа, обезбедување на соодветни производи и услуги;
- Деловната стратегија е *целосен концепт со опфаќање на секоја функција во рамките на бизнисот*;
- *Клиентите имаат избор од кого да купуваат*;
- Сите бизниси имаат *стратегија без оглед дали таа е формално или неформално поставена*.

Една од најзначајните задачи на сопствениците на МСП е настојувањето да погледнат во иднината и да создадат стратегија која ќе ги пресретне идните предизвици и можности. Стратегискиот менаџмент е континуиран процес и најдобар начин за остварување на оваа задача, што се спроведува низ *девет фази* (Scarborough & Zimmerer, 2006):

- ✓ *Развој на јасна визија и превод на истата во извештајот за мисијата*
- ✓ *Анализа на предностите и недостатоците на претпријатието*
- ✓ *Скенирање на опкружувањето за осознавање на значајните можности и закани со кои претпријатието може да се соочи*
- ✓ *Идентификување на клучните фактори за успех на бизнисот*
- ✓ *Анализа на конкуренцијата*
- ✓ *Поставување на цели на претпријатието*
- ✓ *Формулирање на стратегиски опции и селектирање на соодветна стратегија*
- ✓ *Преведување на стратегискиот план во конкретни чекори*
- ✓ *Поставување на соодветна контрола*

Стратегискиот менаџмент е клучен за опстанокот на малото претпријатие. Стратегијата претставува еден вид мапа која му овозможува на претприемачот да постави соодветни патокази за движењето на неопходните активности за остварување на мисијата и целите на претпријатието. Изборот на соодветна стратегија е во зависност од целосната ситуацијата на претпријатието, тоа е прв чекор кон супериорни перформанси на самиот бизнис.

Стратегиите кои важат и за МСП, според Porter, можат да бидат изградени на следниве три начина и тоа:

- ❖ *Диференцијација*
- ❖ *Водство во трошоци*
- ❖ *Фокус*

Во овие три генерички стратегии постојат соодветни карактеристики, илустративно издвоени на следнава слика:

Табела 2-5: Организациски карактеристики на стратегиските опции за остварување на конкурентска предност

ДИФЕРЕНЦИРАЊЕ

- ✓ Дејствува на флексибилен начин, со силна координација на секторите
 - ✓ Силна способност во однос на основните награди
 - ✓ Креативен талент, размислување надвор од дадените рамки
 - ✓ Силни маркетинг способности
 - ✓ Иновативноста на вработените се наградува
 - ✓ Корпоративен углед за квалитет или технолошко лидерство
-

ВОДСТВО ВО ТРОШОЦИ

- ✓ Силен централен авторитет, ниски трошоци за контрола
 - ✓ Одржување на стандардни оперативни процедури
 - ✓ Производствени технологии кои се лесни за употреба
 - ✓ Високо-ефикасни системи за набавка и дистрибуција
 - ✓ Непосредна супервизија, ограничено овластување на вработените
-

ФОКУС

- ✓ Фреквентни детални извештаи за контрола
 - ✓ Може да се употребат кои било од наведените политики насочени кон одделни стратешки цели
 - ✓ Флексибилност на вредностите и наградите и блискост со клиентите
 - ✓ Мерење на трошоците за обезбедување услуги и одржување на лојалноста на клиентите
-

Извор: Porter, M.E. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press, Collier Macmillan, New York, p.12. Treacy, M., Wiersema, F. (1995), *How Market Leaders Keep Their Edge*, Fortune, p.88-89; Daft, R.L., Marcic, D. (2009), *Understanding management*, South-Western Cengage Learning, Mason, p.190

Стратегијата на МСП во најголема мера е поврзана со идејата и активностите кои објаснуваат на кој начин претпријатието ќе оствари профит (Katz & Green, 2011). Имено, растот на МСП се остварува преку стратегиите за раст кои подразбираат целосни планови и тактики кои претпријатието може да ги следи со намера да стане успешно (Encyclopedia of small business, 2011 p.637). За малото претпријатие,

стратегииите на раст претставуваат патоказ за тоа како ќе се донесат одлуките во однос на алокацијата на ресурсите заради остварување на целите за раст на претпријатието (Thakor, 2011). Стратегиите на раст кај малите бизниси, во основа, може да се поделат на две категории (Barringer, Ireland, 2012):

1. *Интерни стратегии на раст* – ги подразбира напорите преземени внатре во претпријатието. Најчесто споменувани интерни стратегии се: развој на нови производи, стратегии поврзани со други производи и интернационална меѓународна експанзија.
2. *Екстерни стратегии на раст* – ги подразбира напорите преземени за формирање на односи со трети лица. Најчесто споменувани екстерни стратегии се: мерцери и аквизиции, лиценцирање, франшизи, стратегиски алијанси и заеднички вложувања.

Растот на малите бизниси е условен од *фактори кои го поддржуваат растот и фактори кои го спречуваат растот*. Деталниот преглед е даден во следната табела:

Табела 2-6: Фактори кои го поттикнуваат и спречуваат растот

	ФАКТОРИ ЗА РАСТ	ФАКТОРИ КОИ СПРЕЧУВААТ РАСТ
НАМЕРА	Демографски варијабли Лични карактеристики Вредности и верувања	Недостиг на амбиција и визија Пристап кон бизнисот како кон хоби Квалитет на протекционизам кон животниот стил Зрела позиција во однос на животниот стил
СПОСОБНОСТ	Едукативно ниво Знаење во однос на различните домени на бизнисот Перцепција/суштинска компетенција на сопствениците-менаџери Раст на потенцијалните производи, средства и објекти Легален формат на бизнисот	Ограничени менаџерски способности Ограничена база на вештини Ограничувања во поглед на физичка експанзија/производство Организациската структура резултира во недостиг на време и ресурси
МОЖНОСТ	Пазарни услови Пристап кон финансии Регулативи во однос на јавниот сектор Пазар на работна сила	Слаба позиција на моќ во рамките на самата индустрија и пазарите Висока зависност од надворешни влијанија Негативни финансиски или економски услови Бескорисен пристап од страна на локалната власт во однос на развојот на бизнисот Ограничувачки владини регулативи и комуникации

Извор: Burke, G.I., Jarratt, D.G., (2000), *The Influence of information and advice on strategy definition in small and medium enterprise (SMEs)*, in Proceedings of the 45th International Conference on Small Business World Conference, ICSB, Taipei, p.7-10

Со прогресот на претпријатијата кон форма на одржлив раст, ангажирањето на квалитетни вработени може да стане приоритет и да се наметне потреба од формализација на организациската структура, вклучувајќи го притоа и зголеменото делегирање на менаџерски одговорности. Потребна е поголема контрола на секојдневните активности, од една страна, како и на менаџментот со финансиите, од друга страна.

Анализирани од гледиште на растот, се среќаваат повеќе категоризации на видовите стратегии (Encyclopedia of small business, 2011 & Gale, Detroit, 2011,p.636),односно:

- ✓ *Пенетрација на пазарот*
- ✓ *Развој на пазарот*
- ✓ *Развој на производи/услуги*
- ✓ *Диверзификација*
- ✓ *Интеграција*
- ✓ *Зголемување на квалитетот или фреквенцијата на употреба на производите/услугите*
- ✓ *Алијанси/заеднички вложувања*
- ✓ *Хоризонтална интеграција*
- ✓ *Вертикална интеграција*
- ✓ *Алтернативни канали*
- ✓ *Комбинирана стратегија*

Во праксата постојат и одредени аналитичари, според кои постојат три основни *стратегиски алтернативи* за претпријатијата кои сакаат да остварат раст (Biggs, 2013):

- ❖ *Привлекување на нови потрошувачи*
- ❖ *Зголемување на продажбата*
- ❖ *Зголемување на фреквенцијата на продажбата.*

Оваа категоризација несомнено упатува на сознанието дека реализацијата на стратегиските цели за МСП е многу повеќе условена од внатрешната способност за привлекување и задржување на потрошувачи, отколку од искористувањето на поволна пазарна конјунктура.

2.4. ПРОМЕНИ НА ФИНАНСИРАЊЕТО НА МСП ВО ЕУ

Од почетокот на постоењето и функционирањето, МСП се соочуваат со сигнификантни проблеми во однос на иницијалните, како и на оперативните, секојдневни, средства за отпочнување на бизнисот и негово одржување во турбулентните опкружувања на локално и на глобално ниво. Дури и пред почетокот на кризата од 2009 год., некои од МСП имаа проблеми со финансирањето во однос на нивниот раст и иновации.

Независно од нивните потреби, МСП секојдневно се среќаваат со различни проблеми при обезбедувањето дополнителен капитал. Постојат неколку *фактори кои влијаат на финансирањето кај МСП во земјите во развој*: (Zavatta 2008, p. 23-25)

- *Асиметрични информации меѓу инвеститорите и претприемачите;*
- *Висок ризик поврзан со малиот обем на активности;*
- *Значителни трансакциски трошоци поврзани со финансирањето на МСП и*
- *Недостиг на колатерал за обезбедување на заемите.*

Малите и средните претпријатија се идентификуваат како значајна сила во националната економија во која дејствуваат и ја играат клучната улога во креирањето на работните места и растот на БДП. Оттука произлегува и загриженоста на институциите од формален и неформален карактер за нивното постоење и успешно работење. Аналогно на ова, Европската унија се јавува како најголем двигател на нивниот развој и преку своите програми, директно и индиректно, им нуди помош на новите бизниси.

2.4.1. ФОРМАЛНИ И НЕФОРМАЛНИ ИЗВОРИ НА ФИНАНСИРАЊЕ НА МСП

Во економската литература вообичаено се говори за два вида на извори на финансирање на бизнисите:

- ❖ *Прво, неформални извори* – сопствените заштеди на претприемачите, заемите од семејствата, роднините и пријателите, односно т.н. 3F (founders, family and friends) пари, како и парите што доаѓаат од неформалниот ризичен капитал, т.е. бизнис ангелите и
- ❖ *Второ, формални извори* – парите од банките, парите кои се мобилизираат преку берзата и формалниот ризичен капитал.

Не е тешко да се констатира дека, на почетокот на транзицијата, претприемачите во сите земји кои транзитираа од централно-планско во пазарно стопанство, средствата за финансирање на бизнисите ги обезбедуваа најмногу од неформални извори на финансирање и тоа, пред сè, од сопствени заштеди и од ЗФ пари. Ова е очекувано бидејќи сопствените заштеди и ЗФ парите се основен извор на финансирање на бизнисите во т.н. зачетна фаза. Но, проблемот во Македонија, како и во Косово, е тоа што како извор на финансирање на растот на бизнисите отсуствува ризичниот капитал, како неформалниот (бизнис ангелите), така и формалниот.

Формалниот ризичен капитал го следеше развојот на малите и средните претпријатија во земјите во транзиција уште од почетокот на транзицијата. Venture capital фондовите инвестираа во малите и средните претпријатија во овие земји во start-up фазата и во фазата на експанзија. Овие фондови денес доминираат во земјите во транзиција. Но, ова не е случај во Македонија и Косово, каде што формалниот ризичен капитал отсуствува. Во двете земји, претпријатијата во периодот на транзицијата беа повеќе ориентирани кон неформалните извори на финансирање, бидејќи многу тешко можеа да дојдат до банкарски кредити, кои воедно беа и со многу високи каматни стапки, а берзата беше на ниско ниво на развиеност.

На почетокот од транзицискиот период, банкарските каматни стапки беа еноормно високи и ги дестимулираа приватните иницијативи. Во иста насока дејствуваше и преголемата свртеност на комерцијалните банки кон големите претпријатија на кои често им беа одобрувани значајни средства со надеж дека овие, со организирање на нов производствен циклус, ќе се оспособат и ќе ги враќаат старите кредити. Но, тоа само го заоструваше проблемот, со што банкарските средства се одлеваа во големите претпријатија, а во кредитното портфолио на комерцијалните банки растеше учеството на нефункционалните кредити.

Висината на каматните стапки не беше единствената пречка за фирмите за пристап до банкарски кредити. Два проблема, според моите анализи, беа клучен ограничувачки фактор во пристапот на бизнисите до кредити:

- ❖ Прво, најчесто како кредитобаратели се јавуваа фирми кои беа новоформирани или имаа животен век од неколку години. Овие фирми немаа добри референци и бонитет за да добијат кредит и

- ❖ Второ, *високите залози кои ги бараа банките за одобрување на кредитите.* Проблемот со катастарската евиденција на недвижниот имот и високите трошоци за реализација на залозите само ги продлабочуваа проблемите.

Кредитите од странски извори кај Македонската банка за поддршка на развојот, може да бидат многу значаен извор на финансирање на бизнисите. Но, и тука има проблеми со кои се соочуваат фирмите, во кои особено предничат (Фити 2007, стр. 249-254 и Закон за Македонска банка за поддршка на развојот):

- ✓ *Прво*, каматните стапки на овие кредити, иако се пониски од каматите на банкарските кредити, сепак, висината над 6% или 7% е значителен трошок при отпочнување на бизнисот. Тука треба да се има предвид дека на овие странски линии се плаќа многу ниска камата, под 2%.
- ✓ *Второ*, референците на претпријатијата (особено новоформираните) повторно се јавуваат како проблем, бидејќи и овие кредити се одобруваат под исти услови како што банките ги одобруваат и комерцијалните кредити и
- ✓ *Трето*, проблемите поврзани со обезбедувањето на залози и понатаму се провлекуваат, особено во делот на катастарската евиденција (во руралните средини, а и во делови на урбаните средини сè уште нема имотни листови за недвижен имот). Овој проблем се намалува во Македонија со користење на Гарантен фонд. Овој Фонд го гарантира делот од кредитот кој не може да се покрие со недвижен имот од страна на претпријатијата кои бараат кредит.

Она што претставува вистински предизвик за во иднина е *побрз развој на формалниот ризичен капитал во Македонија*. За да има развој на овој вид на капитал во Македонија, постојат неколку предуслов, во редот на кои ги издвојувам:

- ✓ *Да се подобри инвестициската клима,*
- ✓ *Да се спроведат соодветни реформи во судскиот систем, да се подигне степенот на заштита на сопственичките права,*
- ✓ *Да се подобри регулацијата,*
- ✓ *Да се спроведат реформи во јавната администрација,*
- ✓ *Да се намали корупцијата во распределбата на овие средства итн.*

Стимулирањето на пристапот на МСП до изворите на финансирање кој се остварува преку Македонската берза на хартии од вредност, не е ништо помалку значаен фактор за развојот на формалниот ризичен капитал. Развојот на Македонската берза за хартии од вредност треба да овозможи не само развој на формалниот ризичен капитал, туку таа е исправена пред предизвикот да овозможи и обезбедување средства на бизнисите преку емисија на хартии од вредност.

Во поддршката на финансирањето на МСП значајна улога игра Европската унија. Финансирањето се појавува во неколку форми, како што се грантови, заеми, во некои случаи и гаранции. Поддршката е достапна преку директно финансирање, од една страна, и преку програмите создадени од страна на структурните фондови на Европската унија, од друга страна.

МСП имаат добивки и преку различни нефинансиски услуги обезбедени од страна на организацијата. Изворите на финансиска помош ќе ги поделам на следниве четири групи (European commission 2012, p.2):

1. *Тематски можности за финансирање* - Ова финансирање е претежно тематско со специфични цели – инвестиции поврзани со животната средина, истражување, образование, дизајнирани и имплементирани од страна на определени одделенија на Европската комисија. МСП или други организации можат директно да аплицираат за програмите понудени од Комисијата под услов да содржат одржливи, транснационални и со додадена вредност проекти.
2. *Структурни фондови* - Структурните фондови (Европскиот фонд за регионален развој [ЕФРР] и Европскиот социјален фонд [ЕСФ]) се најдобрите институции за финансирање на МСП преку различни програми и иницијативи имплементирани на регионално ниво. Користа од овие фондови е директниот придонес во финансирањето на бизнисите.
3. *Финансиски инструменти* - Поголем дел од финансиските инструменти се достапни само индиректно, преку националните финансиски посредници. Многу од нив се управувани од страна на Европскиот инвестициски фонд.
4. *Поддршка за интернационализација на МСП* - Се состојат од помош за посредничките организации и/или јавните органи во областа на интернационализацијата, со цел да им се помогне на малите и средните претпријатија за полесен пристап кон пазарите надвор од ЕУ.

Ако се има предвид дека инвеститорите и банките честопати стојат понастрана од финасирањето на новоформираните претпријатија и новите бизниси поради присутноста на ризикот, нивното финансирање претставува најзначајната компонента за реализирање на новиот бизнис што примарно е детерминирано од претприемачот и карактеристиките на малото претпријатие.

Во овој сегмент постојат редица на *фактори кои го определуваат начинот на финансирање на едно претпријатие*, вклучително и за МСП (Longenecker, 2012):

- *Економскиот потенцијал на претпријатието*
- *Големината и зрелоста на претпријатието*
- *Природата на основните средства*
- *Личните преференции на сопствениците во делот на односите помеѓудолговите и сопственичкиот капитал*

Сосема е јасно дека поврзувањето на овие причини на една континуирана основа е вистинскиот гарант за стабилност во финасирањето на сегментот на МСП, како услов за нивен одржлив раст и развој.

Програмите за финансирање понудени од страна на Европската унија се делат нанеколку значајни *групи, односно, сегменти од работењето* (European Commission 2012, p. 3-9):

- ✓ *Животна средина, енергетика и транспорт*
- ✓ *Истражување и иновации*
- ✓ *Образование и тренинг и*
- ✓ *Култура и медиуми*

Сите програми во рамките на четирите главни подрачја се однесуваат на периодот 2007-2013 година со издвоени маргини на секој буџет за определена програма во рамките на сегментот.

Покрај Европската унија која се јавува како клучен фактор во финансирањето на малите и средните претпријатија во рамките на Унијата, значајно место во истиот процес имаат и банките кои ги помагаат малите бизниси, на локално и на регионално ниво, во зависност од нивниот стадиум на растеж.

2.4.2. ПРОМЕНЕТЕ КАЈ ФИНАНСИРАЊЕТО НА МСП ВО РАЗЛИЧНИТЕ СТАДИУМИ НА НИВНИОТ РАЗВОЈ

Значењето на неформалните извори за финансирање на малите и средните претпријатија, особено во раните фази на развојот, е многу голема. Така, од вкупната потребна сума за финансирање на малите и средните претпријатија во САД во средината на 1980-тите (речиси 28 милијарди долари), дури 22 милијарди долари (80%) доаѓале од неформалните извори (3F – парите и бизнис ангелите).⁴⁰

Сопственичкиот капитал е многу квалитетен извор за финансирање на малите и средните претпријатија. Во економската литература се наведуваат следниве *извори на сопственички капитал* (Robert Baron, Scott Shen, pp.146-156):

- ❖ *Лични заштеди на основачот* – овде влегуваат релативно мали суми во форма на банкарски депозити, средства на тековни сметки, на кредитни картички и сл. Во категоријата на лични заштеди на претприемачот влегува и имот во хартии од вредност (акции, државни или компаниски обврзници и сл.), потоа недвижен имот (на пример, земјиште, куќи, деловни згради и сл.).
- ❖ *Средства на роднините и пријателите* – овој потенцијален извор на финансирање добива форма на сопственички капитал, само доколку се вложени пари во замена за акции.
- ❖ *Средства на деловните партнери* – фирмата во индивидуално-приватна сопственост може да прерасне во партнерство доколку некој од партнерите на сопственикот на фирмата вложи пари во фирмата во замена за акции. Во овој случај, на лицето или лицата кои вложиле свои пари во фирмата им се определува учество во капиталот, а фирмата добива форма на бизнис организација којашто се вика партнерство. Партнерството овозможува фирмата да дојде до дополнителен капитал за финансирање на развојот во раните и во критичните фази од нејзиниот развој (кога, на пример, нема пристап до банкарски кредити или кога не може да привлече ризичен капитал и сл.).⁴¹
- ❖ *Ризичен капитал* – овде се работи за средствата што фирмите ги добиваат од неформалниот ризичен капитал - т.н. бизнис ангели, како и од формалниот

⁴⁰ Birch David (1987), *Job Creation in America – How our Smallest Companies Put the Most People to Work*, New York, p. 79

⁴¹ Samuelson Paul and William Nordhaus (2005), *Economics*, Eighteenth Edition, McGraw-Hill International Edition, p.105

ризичен капитал - т.н. официјални ризични фондови. Во двата случаја се работи за вложување пари во замена за акции, но и за вложување во време и експертиза.⁴²

Главен извор на позајмен капитал на малите и средните претпријатијасе банките, лизингот и факторингот. Така, на пример, во една студија за финансирањето на малите и средните претпријатија во ЕУ, се наведува дека *банките учествуваат дури со 70% во финансирањето на малите и средните претпријатија. Втор, по значење, извор на финансирање на малите и средните претпријатија е лизингот, со учество од 24%, а потоа следат јавните финансиски институции со учество од 11%, бизнис ангелите со учество од 4%, официјалните ризични фондови со учество од 2% итн.*⁴³

Таканаречените *3Ф пари* (лични заштеди и средства од фамилијата и пријателите) претставуваат неизбежен извор на финансирање на малите и средните претпријатија во нивните најрани развојни фази (зачетната – претпочетната и почетната). Овие пари најчесто доаѓаат до фирмата како акционерски капитал, а понекогаш се даваат и во форма на заем.

Предностите на таканаречените 3Ф пари се многубројни, од кои ги издвојувам:

- ✓ Станува збор за сопствени средства кои не подлежат на враќање;
- ✓ Лесно се добиваат (полесно од банкарски заем или од бизнис ангелите);
- ✓ Кога се земаат како заем, тие претпоставуваат пониска каматна стапка;
- ✓ Притисокот за нивно враќање може да биде помал и сл.

Најзначајни *негативни страни на овој извор на финансирање* се следниве:

- ✓ Станува збор за мали износи;
- ✓ Кога членовите на семејството добиваат акции и управувачки права во фирмата, тие може повеќе да се експонираат и да бараат привилегии;

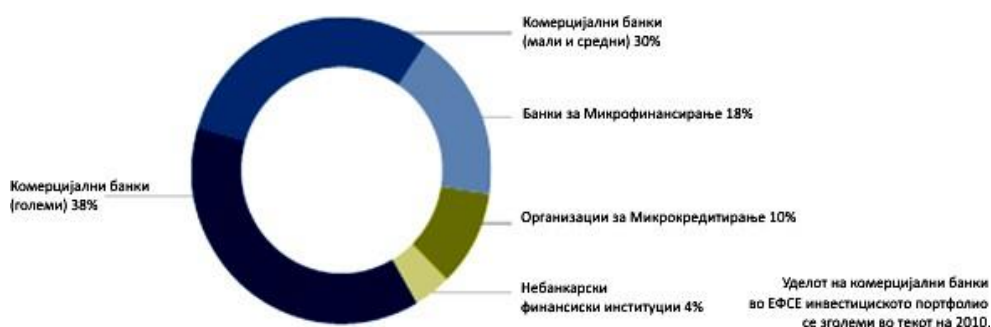
⁴² Colin Mason (2005), *Informal Sources of Venture Finance*, Hunter Centre for Entrepreneurship, University of Strathclyde, Glasgow, p. 4.

⁴³ Krisztina Jekkel (2006), *Financing Small and Medium Enterprises in European Union*, SME Union, Brussels, p. 5

- ✓ Доколку претприемачот не ги објасни јасно и отворено ризиците со кои се соочува новиот бизнис, може да создадат проблеми и тензии во односите со членовите на семејството или со пријателите и сл.⁴⁴

Европскиот фонд за Југоисточна Европа (EFSE) во својот Годишен извештај за 2010 година дава сликовит преглед на структурата на портфолиото на инвестиции во МСП, илустративно претставено преку следнава слика:

Слика 2-4: Структура на портфолиото на инвестиции во МСП



Извор: Годишен извештај на European Fund for Southeast Europe (2010)

Според структурава, најголем партнер на европските институции во поддршката на МСП за обезбедување на финансиски средства се комерцијалните банки со 68% од кои 38% отпаѓаат на големите комерцијални банки, додека 30% на малите и средните комерцијални банки.

Во многу земји, банките се наоѓаат на страната на понудата кога е во прашање финансирањето на новите бизниси. Банките во многу земји стануваат сè повеќе скептични кога се работи за помош при финансирањето на МСП, сè поради трендот кој го постави последната економска криза почнувајќи од 2008 година, кои се во согласност со предизвиците и ризиците кои организациите ги преземаат при извршувањето на нивните операции. Со цел да се надмине тековната кризна ситуација, Европската комисија има создадено форум за финансирање на МСП кој ги соединува интересите на малите и средните претпријатија, од една страна, и банките и останатите финансиски институции, од друга страна, со основна интенција за надминување на

⁴⁴ Robert Hisrich and Michael Peters (1998), *Entrepreneurship*, Fourth Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, pp.364–365.

проблемите во обезбедувањето на краткорочен и долгорочен капитал од страна на МСП (European Commission 2011, 8-11).

Наспроти банките кои силно стојат на ставот дека малите и средните претпријатија сè уште важат за ризични и делумно непредвидливи, дури и брзиот развој на микрофинансирањето не помогна премногу во нивниот развоен модел. Имено, многуод нив, иако номинално мали, се всушност големи по обем, односно се класифицираат според вредноста на остварениот приход во други форми на бизнис, па така, овој вид на финансирање не е ефективна алтернатива за нивно финансирање. Повеќето мали и средни бизниси страдаат од т.н. *јаз на проширување, т.е. јаз во финансирањето на МСП*.

Слика 2-5: Јаз во финансирањето на МСП



Извор: <http://beyondprofit.com/tag/financing/> (15.06.2010)

На оваа слика се претставени различни компании класифицирани според определени критериуми од левата страна, и соодветните начини на финансирање за секој вид од десната. Од приказот може да забележиме дека претпријатијата во различен стадиум од нивниот развој имаат различен пристап до дополнителни капитални средства. Разликите произлегуваат од типот на институциите кои се заемопонудувачи, па сè до износите расположливи за заемобарателите. Со други зборови кажано, банките нудат ограничени износи во зависност од големината на претпријатијата и обемот на нивните активности.

2.4.3. ЗНАЧЕЊЕ НА СОВРЕМЕНИТЕ ИЗВОРИ НА ФИНАНСИРАЊЕ

Сопствениот капиталот е секако најпогодниот извор со кој еден ентитет може да се користи при сопственото финансирање. Честа практика која се јавува кај малите и средните претпријатија, особено во земјите-членки на Европската унија каде што постои како своевиден тренд, е финансирањето со комбинирање на сопствениот капитал и останатите форми на задолжување.

Процесот на финансирање на МСП обично се поврзува со терминот *ризичен капитал* (*venture capital*), но мора посебно да се напомене дека овој капитал е само дел од методите на финансирање кои ги употребуваат претпријатијата и генерално е поврзан за подоцните фази од процесот на неговиот одржлив организациски развој. Оттука, поимот ризичен капитал се користи, во основа, за да ги опише овие процеси (OECD 2006, p.70).

Високите критериуми за користење други екстерни извори за финансирање на деловните потфати на малите и средните претпријатија, особено кредитните средства, ги принудуваат претприемачите да бараат други алтернативни начини за стекнување капитал. Тоа особено се однесува на оние мали и средни претпријатија што имаат потреба од поголеми износи на финансиски средства и на коишто им е потребна помош во почетната фаза од развојот на нивната идеја.

Како *најзначајни современи извори на финансирање на МСП*, според севкупноста на сите мои истражувања, се наметнуваат:

- **Бизнис ангели** – се капитални инвеститори кои се појавуваат уште во првата фаза на формирањето на претпријатието. Од особено значење претставува нивната анализа од гледиште на определување на димензиите на различност во однос на севкупниот ризико капитал, а особено нивно расветлување низ призмата на титуларот на бизнис ангелите.

Овој неформален извор на капитал е обезбеден од страна на поединец или група со многу флексибилни услови на финансирање. На пример, поранешен претприемач кој има реализирано големи добивки и притоа нуди финансиски и нефинансиски придобивки за подобрување на вештините. Покрај богатство, овие индивидуи поседуваат претходна претприемачка пракса, менаџерски вештини и покрај финансиска помош даваат и менаџерски совети и помош при воспоставување на деловни контакти со бизнис партнери.

Како резултат на зголемувањето на инвестициите на бизнис ангелите, на годишно ниво, се зголемува и вработеноста при што со тоа позитивно се влијае врз намалувањето на стапката на невработеност којашто претставува клучен проблем во голем број на национални економии, особено во транзициските, како што се Македонија и Косово.

Со оглед на значењето на бизнис ангелите во финансирањето на бизнисите, се преземаат низа мерки и стратегии за ниво заживување. Во тој контекст се формираат и голем број на организации за поттикнување на пазарот на бизнис ангелите, а една од нив е ACEF – *Фондација за едукација за користење на бизнис ангели (Angel Capital Education Foundation)*, којашто овозможува контакти и информации за постоечките бизнис ангели.

- **Ризико капитал** - станува збор за сопственички капитал од екстерни извори што, најчесто, се користи за финансирање на нови, растечки бизниси и во кој, во основа, се категоризира и изворот на бизнис ангелите.

Ризико капитал е повеќе структурирана техника која е наменета за да се обезбеди капитал од ризичен карактер, која е карактеристична за финансирање на компании со висок раст. Ризико капиталистите кои го вложуваат таквиот капитал можат да бидат со различна професија, но најчесто тоа се претходни претприемачки фирми. Овој вид инвестирање кај малите и средните претпријатија е присутен при финансирањето на ризичните потфати и оние потфати што носат натпросечна стапка на враќање.

Вообичаено, ризико капиталистите се идентификуваат со бизнис партнерите на претприемачот, пред сè, во фазата на раст и развој на компанијата. Во САД веќе долго време успешно функционира NVCA - *Национална ризико капитална асоцијација*, којашто застапува приближно 520 ризико капитални фондови и приватни капитални фирми, овозможувајќи им поддршка при претприемачките активности и вкупните инвестициски активности во американската економија, обезбедувајќи притоа доверливи информации.

Според извештајот Money Tree Report, во САД, во 2010 година, ризико капиталистите инвестирале 21,8 билиони долари во 3.277 договори, што претставува зголемување за 19% во САД долари и 12% во договори, споредено со 2009 година.

Ваквото аналитичко размислување се совпаѓа и со категоризацијата на три тесно поврзани форми кои се значајни за финансирањето на МСП според OECD, односно на бизнис ангелите, ризико капиталот, со единствено дополнување на истите со системот на финансирање преку берзите, аспект кој сè уште сериозно отсуствува во земјите од Балканот (OECD 2006, p. 71 - 72).

Системот на финансирање преку берзи, особено неговиот екстензивен раст, е карактеристичен кај компании кои бележат високи стапки на зголемување и кои успеваат да котираат на берзите или на специјализирани пазари за развој на овој тип на претпријатија.

Во Европа, исто така, постојат голем број ризико компании и нивниот број континуирано се зголемува. *Европската асоцијација за приватна сопственост и ризико капитал (EVCA)* го потпомага, олеснува и застапува интересот на приватниот и ризико капитал во Европа. Почнувајќи од 2003 година, EVCA креира основа за почетокна инвестициска иницијатива на нејзините членките во земјите од Централна и Источна Европа. Извештајот на EVCA вклучува податоци за следниве земји од Централна и Источна Европа: Босна и Херцеговина, Бугарија, Хрватска, Чешка, Естонија, Унгарија, Латвија, Литванија, Македонија, Црна Гора, Полска, Романија, Србија, Словачка, Словенија и Украина.

Во земјите во транзиција ризичните фондови, од своја страна, според мислењата на најголемите практичари од оваа област, се појавуваат во следниве два основни вида:

- ✓ *buy-out фондови* и
- ✓ *venture capital фондови*, но најчесто за едниот и другиот вид фондови се употребува терминот *private equity*.

Развојот на ризико капиталот е на ниско ниво во земјите во развој, но со тенденција за напредок како резултат на зголемениот интерес од ризико капиталистите од целиот свет за инвестирање во овие земји.

Постојат малку специјализирани независни компании за ризико капитал во земјите во развој, а некои се развиваат како форма на заеднички вложувања со Меѓународната финансиска корпорација, како на пример: SOFINOVA од Шпанија, VIBES од Филипини, BRAZILPAR од Бразил, IPS од Кенија и сл.

Со оглед на ваквите нивни карактеристики, забележливо е дека МСП не се доволно приспособени кон традиционалните, должнички извори на финансирање. Дури, состојбата толку се усложнува што на малите берзи во капитално интезивните

економии, истите финансиски средства не се релевантни извори за финансирање на развојот на МСП.

Како решение за ваквата организациска состојба се користат специјални техники адаптирани за финансирање на МСП. Имено, кај *традиционалното финансирање* фокусот е ставен на бавен и статичен раст на компаниите. Во моментот кога компаниите постигнуваат одржлива состојба и континуиран развој, позитивни паричнитекови, тие користат прилично стандардни извори на финансирање како што се *банкарски заеми, капитални средства и владини програми*. Експанзијата може да биде придружена со *долгорочно финансирање преку заеми, обврзници или јавни повици за финансиска поддршка, специјализирани за малите претпријатија*.

Целта во финансирањето на МСП е постигнување континуитет преку неформалните извори, продолжување преку различни форми на формални извори, кулминирајќи во формално структурирани капитални пазари. Во овој процес, финансирањето игра улога на катализатор во развојот и комерцијализацијата, но и скратување на животниот циклус на производот.

Во практичниот деловен живот, состојбата е сепак поинаква. Имено, МСП имаат потреба од средства во периодот кога не генерираат приходи за да ги покријат овие инвестиции. Со други зборови, разликата во временскиот период кога се прават иницијалните инвестиции и периодот на првите придобивки од инвестициите е неколку месеци или години, во зависност од природата на вложувањата. Дури и во периодот кога компанијата генерира приходи, потребни се дополнителни трошоци за финансирање на оперативните активности што резултира во негативен паричен тек.

Врз оваа основа можеме да извлечеме заклучок дека ризичното капитално финансирање бара повеќекратни финансиски поддршки, во текот на определен, релативно долг временски период.

Со оглед на повеќекратната важност и функционалното значење на бизнис ангелите, како извор на финансирање на активностите на дејствувањето и развојот кај МСП, во продолжение на ова истражување ќе посветиме издвоено внимание на нивно продлабочено осознавање, со цел нивно интегрално определување.

2.4.4. СТРУКТУРНИТЕ ФОНДОВИ И ФИНАНСИСКИТЕ ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОДДРШКА НА МСП

Структурните фондови и финансиските инструменти кои се употребуваат за финансирање на функционирањето и развојот на секторот на МСП, бележат силно учество и тоа во континуитет продолжува да расте.

Во суштина, *структурните фондови* се креирани за да ги намалат разликите кои се појавуваат во развојот на регионите и да промовираат економска и социјална кохезија во рамките на Европската унија. Оттука, Европската комисија ги кофинансира регионалните проекти кај земјите-членки. Значаен е фактот дека директното финансирање на проектите е возможно само кај малите и средните претпријатија во нискоразвиените региони (т.н. *конвергециски региони*). Во останатите региони фокусот е ставен на постигнување висок степен на левериџ (пр., *претприемнички обуки, бизнис инкубатори, вмрежување и др.*), што е спротивно на директното финансирање во нискоразвиените региони.

Стратегијата и алокацијата на ресурсите за политиката на кохезија на Европската унија, во периодот 2007-2013 година, беше поделена на три цели, со вкупна распределба на 347.41 милијарда евра, на следниов начин (European Commission 2012, p.10):

- *Економска конвергенција на нискоразвиените економии (81.54% од вкупниот буџет);*
- *Регионална конкурентност и вработување: зајакнување на регионалната компетентност и атрактивност и помош на компаниите да се адаптираат на брзите процеси на промени (15.94% од буџетот);*
- *Европска територијална кооперација: зајакнување на прекуграничната соработка, транснационална и интеррегионална кооперација (2.52% од вкупниот буџет).*

Во рамките на структурните фондови постојат повеќе *одделни меѓузависни фондови кои промовираат различни цели* (European Commission 2012, pp. 10-12):

1. *Европскиот фонд за регионален развој (ERDF - European Regional Development Fund)* претставува најголем финансиски инструмент за поддршка на МСП. Целта на фондот е намалување на диспаритетот во развојот на регионите и кохезија во

рамките на Европската унија. Станува збор за структурен фонд кој на државите-членки на ЕУ им овозможува вложувања во:

- ✓ *Мали и средни претпријатија,*
- ✓ *Производство,*
- ✓ *Зајакнување на туристичката понуда,*
- ✓ *Вложување во информатички друштва како и во*
- ✓ *Регионална и локална инфраструктура.*

Со цел да се зголеми креативноста и конкурентноста на МСП, овој фонд финансира активност во повеќе области:

- ❖ *Претприемништво, иновации и конкурентност на МСП* (на пример, претприемничко мониторирање, иновирање на технологии и менаџирање со системите во МСП, еко-иновации, подобра употреба на ИКТ);
 - ❖ *Унапредување на регионалното и локалното деловно опкружување на МСП* (на пример, пристап до капитал на МСП во почетната фазата и фазата на раст, деловна инфраструктура како услуга за поддршка на МСП итн.);
 - ❖ *Интеррегионална и меѓугранична соработка на МСП;*
 - ❖ *Инвестирање во човечки ресурси.*
2. Во периодот 2007-2013, *Европскиот социјален фонд (ESF - European Social Fund)* обезбеди поддршка за антиципирање и менаџирање на економските и социјалните промени со бројни можности за МСП. Станува збор за финансиски инструмент основан во 1958 година кој служи за остварување на стратегиските цели на политиката на вработување во европските региони кои се погодени од висок процент на невработеност.

Четири клучни области кои ги покрива овој фонд се:

- ❖ *Зголемување на адаптивбилноста на работниците и претпријатијата;*
- ❖ *Подобрување на пристапите за вработување и партиципација на пазарот на труд;*
- ❖ *Зајакнување на социјалната инклузија преку борба со дискриминацијата и пристап на пазарот на труд на обесправените (дискриминирани) лица;*
- ❖ *Промовирање на партнерство за реформа на полето на вработувањето и инклузијата.*

- ❖ Во помалку развиените региони Фондот се концентрира на промоција на структурните прилагодувања, растот и креацијата на нови работни места. За таа цел, во рамките на целта на конвергенција, која, исто така, ги подржува:
 - ❖ Напорите за зголемување и унапредување на човечкиот капитал, преку унапредување на образовниот и тренинг системот;
 - ❖ Активности насочени кон развивање на институционални капацитети и подобрување на јавната администрација на национално, регионално и локално ниво.
3. *Европскиот земјоделски фонд за рурален развој, European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD)*, во периодот 2007-2013, се фокусираше на следниве главни одредници:
- ❖ Подобрување на конкурентноста во областа на фармерството и шумарството, опкружување и рурални области;
 - ❖ Подобрување на квалитетот на живот во руралната средина и
 - ❖ Диверзификација на руралната економија.

Целта на Фондот е јакнење на европската политика за рурален развој. Фондот располагаше со средства во вредност од 96,4 милијарди евра. Пред формирањето на овој Фонд, руралниот развој беше финансиран од Европскиот фонд за насочување и гаранции во земјоделството кој до 2006 година беше дел од структурните фондови. Овие одредници создаваат можности за локален пристап оддолу-нагоре, наменет за рурален развој.

4. *Кохезиониот фонд, Cohesion Fund (CF)* – е инструмент наменет за најмалку развиените земји-членки на ЕУ за спроведување на проекти со кои се подобрува околината и патната инфраструктура која е дел од трансевропската патна мрежа.
5. *Европскиот фонд за морепловство и рибарство, The European maritime and fisheries fund (EMFF)* – осигурува средства за рибарската индустрија. Фондот располагаше со средства во вредност од 4,3 милијарди евра во период 2007-2013 година.

За секој сет на приоритети земјите-членки подготвуваат национални стратегии за рурален развој и тоа врз основа на следниве шест општествено-стратегиски упатства на Европската комисија од 2012 год.:

- ❖ Унапредување на конкурентноста на земјоделскиот и шумарскиот сектор;
- ❖ Унапредување на животната околина и руралните области;

- ❖ *Унапредување на квалитетот на живот во руралните области и поттикнување на проширувањето;*
- ❖ *Изградба на локални капацитети за вработување и проширување;*
- ❖ *Претворање на приоритетите во програми;*
- ❖ *Комплементарност на општествените инструменти.*

Врз основа на сево истакнато, евидентно е дека *структурните фондови се финансиски инструменти на Европската унија (ЕУ) за регионална политика, наменети за да ги намалат развојните разлики меѓу регионите во земјите-членки на ЕУ и да промовираат еднакви можности за сите.* Фондовите се целосно наменети за спроведување на целите на економската, социјалната и територијалната кохезија. Овие фондови се израз на солидарност меѓу земјите-членки и регионите во ЕУ.

Секои три години Европската комисија подготвува Извештај за напредокот во постигнувањето економска и социјална кохезија и за начинот на реализација на политиките на Унијата за постигнување на *системот на кохезија*. Структурните фондови се администрираат од страна на Комисијата. Европската унија води континуирана политика на воведување мерки на финансирање кои во голема мера придонесуваат, според моите анализи, кон следниве развојни тенденции:

- ✓ *Надминување на социјалните и економските разлики на територијата на ЕУ,*
- ✓ *Интеграција на неразвиените земји и економии во редовите на развиените европски држави и*
- ✓ *Подигнување на капацитетите на помалку развиените членки за полноправно учество на европскиот пазар.*

Освен изедначување на регионалната развиеност во рамките на Унијата, резултатот на ЕУ политиките е создавање на *глобална конкурентска европска економија*. Структурните фондови кои се формираат како резултат на ЕУ политиките овозможуваат финансиска поддршка на МСП и служат како продолжена рака на националните политики за вработување, подигнување на конкурентноста изголемување на БДП.

Целта на моделот на финансирање преку структурни фондови е остварување на, сморед моето мислење, следниве *развојни тенденции*:

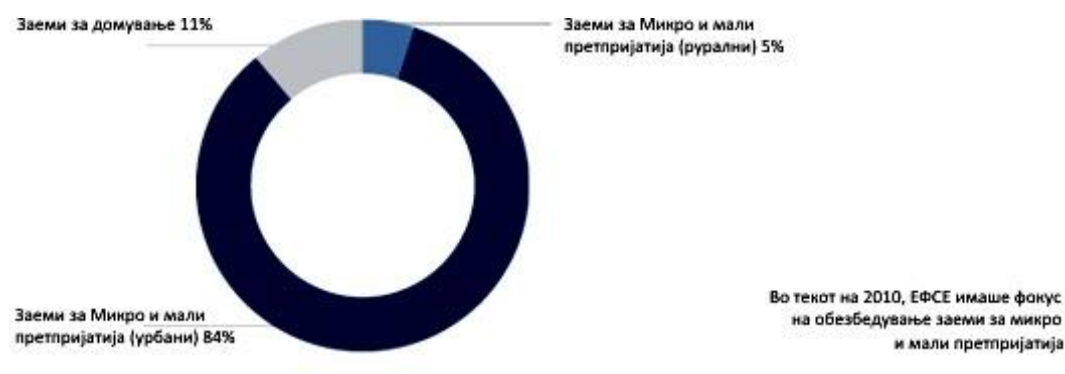
- ❖ *Економска размена,*

- ❖ Регионална конкурентност,
- ❖ Вработувања и
- ❖ Развиена меѓународна соработка во рамките на Унијата итн.

Претставувањето на процентот на финансирање на МСП во Европската унија, преку структурните фондови, ќе го илустрирам во однос на неколку различни критериуми, на следниве слики:

1. Подрачја на реализација на финансиска помош

Слика 2-6: Реализирана финансиска помош по подрачја

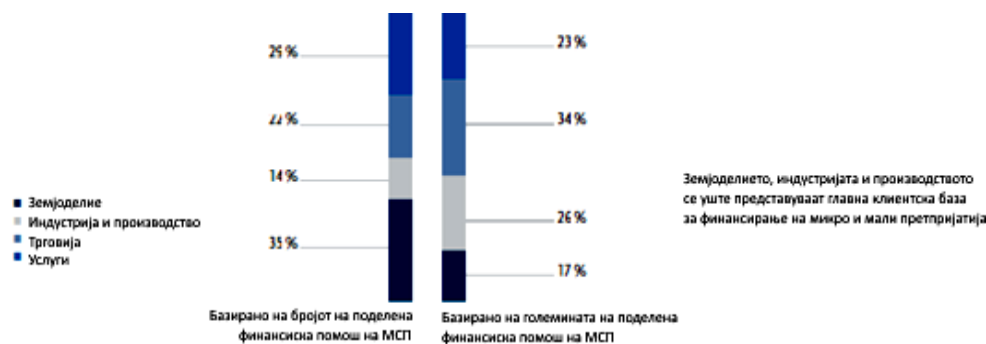


Извор: Годишен извештај на European Fund for South-east Europe (2010)

Според извештајот, 84% од финансиската помош преку структурните фондови на ЕУ се однесува на МСП кои делуваат во урбани подрачја, 5% на МСП кои делуваат во рурална средина и 11% во домаќинства.

2. Економски сектори во кои се реализира финансиска помош

Слика 2-7: Реализирана финансиска помош по економски сектори



Извор: Годишен извештај на European Fund for South-east Europe (2010)

Очигледно, поголемиот број во однос на вредноста на подкредитите за МСП говори за нивната релативно помала вредност.

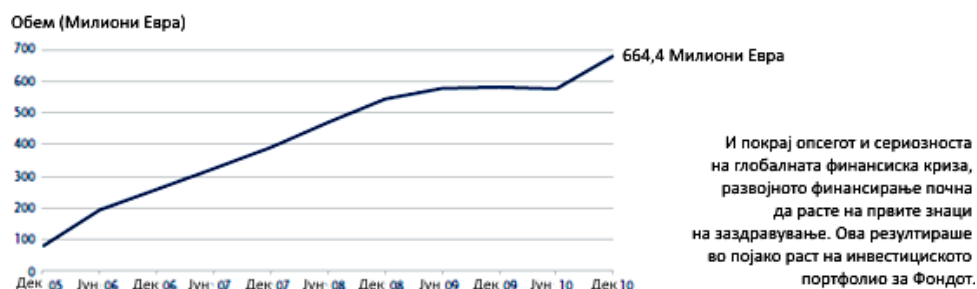
Во извештајот е дадено процентуалното учество на финансиската помош реализирана во четири сектори:

- ✓ *Агроиндустриски комплекс*
- ✓ *Индустрија и производство*
- ✓ *Трговија и*
- ✓ *Услужна дејност*

Европската унија, преку структурните фондови, според Извештајот на Европскиот фонд за Југоисточна европа (EFSE) за 2010, има реализирано финансиска помош во вкупен износ од 664,4 милиони евра.

1. Временска рамка на вложувањата низ структурните фондови

Слика 2-8: Динамика на вложувањата преку структурните фондови



Извор: Годишен извештај на European Fund for South-east Europe (2010)

Од приказот се гледа дека од временски аспект, во периодот од декември 2005, па сè до декември 2010 год., вложувањата преку структурните фондови се зголемени за 7 пати.

Финансиските инструменти, од своја страна, се мошне значаен сегмент за финансиска поддршка на развојот на секторот на МСП. Имено, финансиските инструменти се *индиректен инструмент* (не обезбедуваат директно финансирање на МСП) кој е проследен преку финансиски интермедијари како што се банките, кредитните институции или инвестициските фондови. Во принцип, финансиските инструменти настојуваат да го зголемат кредитниот обем кој стои на располагање на МСП и да им дадат поттик на посредниците во развојот на нивниот позајмувачки капацитет наменет за МСП.

Европската унија, преку своите институции и шемите промовирани од нив, обезбедува програми именувани како: конкурентност и иновативност кај МСП, заеднички европски ресурси за микро и мали претпријатија, заеднички акции за микро финансирани институции во Европа. Покрај овие, како поддржувачи на МСП се јавуваат и *Европскиот инвестициски фонд* и *Европската инвестициска банка*. Детализацијата на нивниот опфат и насоченост ќе ги претставам на следниов начин:

1. *Програма за конкурентност и иновативност* (CIP - Competitiveness and Innovation Framework Programme). Осмислена е и спроведена по барање на Европската комисија од страна на Европскиот инвестициски фонд, со вкупна алокација на 1.130 милиони евра за финансиски инструменти во периодот од 2007 до 2013 година. Имено, програмата е организирана во 3 главни шеми кои се менаџирани од страна на Европскиот инвестициски фонд (EIF - European Investment Fund), а во име на Европската комисија, и тие се однесуваат на:

- ❖ Првата шема се однесува на *високорастечки и иновативни активности на МСП*, со цел зголемување на понудата на капитал за иновативните претпријатија во наредните фази од развојот на МСП;
- ❖ Втората шема ги опфаќа *гаранциите за МСП* со цел стимулирање тие што повеќе да се задолжуваат. Ова е особено важно во оние сфери каде што постојат домени на пазарен неуспех, како што се следниве:
 - ✓ *Пристапот до заеми (или супститути на заемите како што е лизингот) на МСП со потенцијал за брз раст,*
 - ✓ *Провизии од микрокредитирање,*
 - ✓ *Пристап до капитал или квази-капитал,*
 - ✓ *Секјуритизација и сл.*
- ❖ Третата шема се нарекува *шема за унапредување на капацитетите* и е вонасока на поддршка на зајакнувањето на финансиската интермедиација во некоиземјичленки.

2. *Заеднички европски ресурси за микро и мали претпријатија* (JEREMIE - Joint European Resources for Micro and Medium Enterprises). Станува збор за заедничка програма спроведена од страна на Европската комисија, Европскиот инвестициски фонд и Европската инвестициска банка. Целта е подобрување на пристапот до финансии на микро, малите и средните претпријатија во однос на понудата на

микро кредити, ризичен капитал и други форми на иновативно финансирање. Посебен акцент е ставен на почетната фаза, трансферот на технологиите и иновациите.

3. *Заедничка акција за поддршка на институциите за микро финансирање во Европа* (JASMINE - Joint Action to Support Micro-finance Institutions in Europe) Организирана е од истите институции како и JEREMIE и е комплементарна со неа. Нејзината основна цел е развивање и понуда на микро кредити во Европа преку две главни активности:

- ✓ *Обезбедување на техничка поддршка на институциите за микрофинансирање со цел да им помогне тие да станат кредибилни финансиски интермедиери и да се стекнат со капитал многу полесно; и преку*
- ✓ *Финансирање на активностите на небанкарските финансиски институции да им овозможат ним да направат поголем број на заеми.*

Целта на оваа програма е да се унапреди пристапот до финансии на малите бизниси, невработените лица или лицата кои не се вработени а сакаат да се самовработат, но немаат пристап до традиционалните банкарски услуги. Оваа програма започна во 2008 година со иницијален капитал од 50 милиони евра и таасè уште се планира да трае од страна на Европската унија.

4. *Сопствени инвестиции на Европскиот инвестициски фонд* (EIF - European Investment Fund). Активностите за самоинвестирање на овој фонд се базираат на два суштински инструмента:

- *Ризико капиталните инструменти на EIF* се состојат од капитални инвестиции во ризични капитални фондови и бизнис инкубатори кои ги поддржуваат МСП, особено оние кои се новоосновани и технолошко ориентирани;
- *Гарантни инструменти на EIF* кои се состојат од обезбедување гаранции на финансиските институции кои одобруваат кредити на МСП.

5. *Заеми од Европската инвестициска банка* (EIB - European Investment Bank). Овие заеми најчесто се дистрибуираат преку интермедиери, а тоа најчесто се комерцијалните банки. Тие се насочени кон материјални и нематеријални

инвестиции од страна на МСП и најчесто потпомагаат во обезбедувањето стабилна капитална основа за нивно работење. Периодот на враќање на заемите на ЕИВ е помеѓу 2 и 12 години, а максималниот износ кој може да биде одобрен е 12,5 милиони евра.

6. Европската унија презема низа *други активности за унапредување на микро финансирањето* - *ЕРМФ* (European Progress Microfinance Facility), со што се обезбедуваат микро кредити на малите и средните претпријатија, особено на луѓето кои ја имаат изгубено работата, а сакаат да започнат свој сопствен мал бизнис.

Корисноста од структурните фондови и финансиските инструменти е особено нагласена во секоја економска стратегија за развој на МСП на Европската унија, со што политиката за поддршка на оваа категорија пазарни субјекти континуирано се развива и унапредува со нови и посовфистицирани модалитети.

2.4.5. ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА НА ФИНАНСИРАЊЕТО НА МСП НА ЦЕНТРАЛНО И НА ЛОКАЛНО НИВО

Покрај плановите кои се обезбедени од страна на Европската унија и кои нудат форми на директно и индиректно финансирање, *банките се јавуваат како движечки фактор во финансирањето на МСП како на централно, така и на локално ниво.*

На централно ниво, Европската инвестициска банка (ЕИБ) се јавува како главен понудувач на капитални средства, додека *на локално ниво*, комерцијалните банки ја играат истата улога.

Исто така, ЕИБ соработува и со комерцијалните банки *на регионално ниво* поради фактот дека таа финансира само дел од проектите, најчесто од 30% до 50% по проект. Останатиот дел треба да се обезбеди од други ресурси.

Со самото учество во определен проект, ЕИБ се јавува како катализатор за останатите извори на финансирање, конкретно банките. Учеството на ЕИБ имплицира дека соодветниот проект е ревидиран, и оттука носи помал ризик за останатите. Улогата на катализатор и припаѓа на ЕИБ поради тоа што таа поседува кредибилитет на 50-годишно искуство и успешност во своите програми.

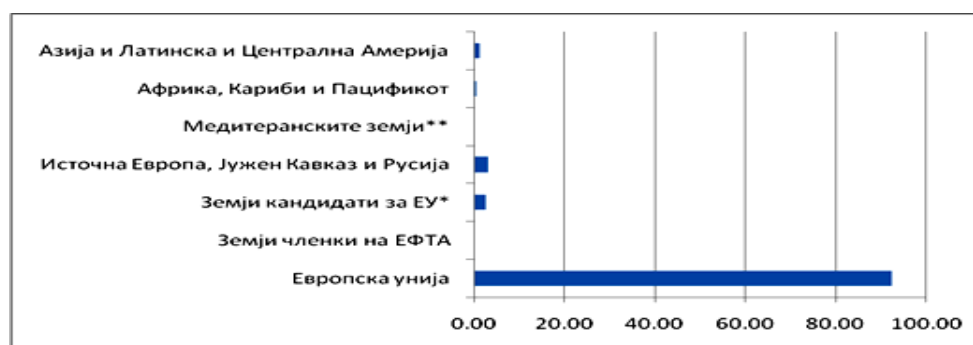
Финансиските средства издвоени од ЕИБ за 2013 год. се прикажани во следниве табели и слики.

Табела 2-7: Проекти финансирани од ЕИБ во 2013 година по региони

Регион	2013 ЕУР	%
Европска унија	24,640,707,250.79	92.27
Земји-членки на ЕФТА	11,340,000.00	0.04
Земји-кандидати за ЕУ*	738,199,509.99	2.76
Источна Европа, Јужен Кавказ и Русија	814,636,521.10	3.05
Медитерански земји**	14,000,000.00	0.05
Африка, Кариби и Пацификот	107,300,000.00	0.40
Азија и Латинска и Централна Америка	380,251,000.00	1.42
Вкупно	26,706,434,281.88	100
* Македонија, Србија, Босна и Херцеговина, Албанија, Црна Гора, Исланд, Турција		
** Северна Африка и Блискиот Исток		

Извор: Приспособено според официјалните податоци од веб-сајтот на ЕИБ:
<http://www.eib.org/projects/loans/regions/index.htm>

Слика 2-9: Проекти финансирани од ЕИБ во 2013 година по региони



Извор: Приспособено според официјалните податоци од веб-сајтот на ЕИБ:
<http://www.eib.org/projects/loans/regions/index.htm>

Евидентно, најголемата пропорција на средства се насочува кон земјите-членки на Европската унија, со 92,27%, следени од Источна Европа, Јужен Кавказ и Русија со 3,05%, како и кандидатите за членство во ЕУ со 2,76%, што доволно говори за значењето на полноправното членство во ЕУ, како за Македонија, така особено и за Косово.

Со обединување на вложувањата во земјите-членки, како и во земјите-кандидати за членство, *ЕИБ се претставува како главен понудувач на финансиска поддршка, во 2013 година, при што од вкупно 26,7 милијарди евра, 95,3% ги има издвоено за поддршка на целите на Европската унија: 24,64 милијарди евра или 92,27%, за земјите-членки и 738,2 милиони евра, или 2,76%, за земјите-кандидати.*

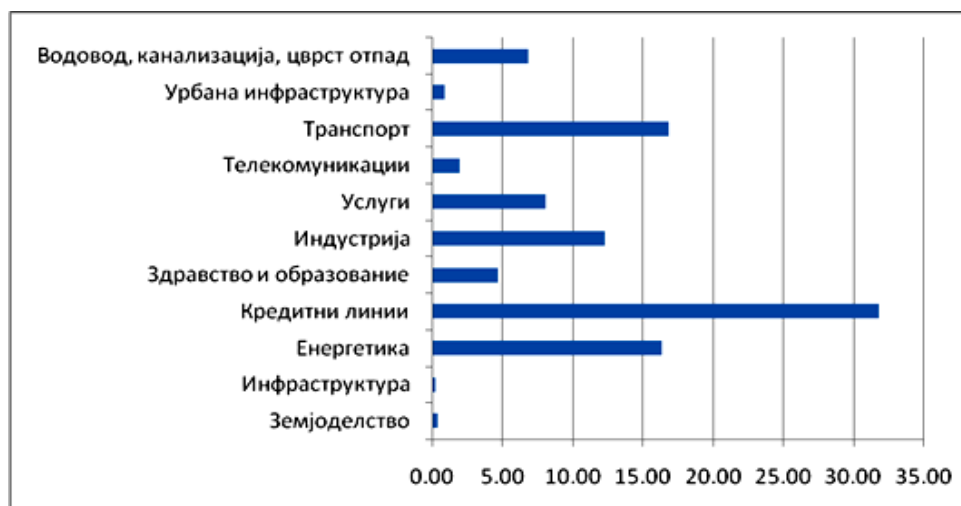
Табела 2-8: Проекти финансирани од ЕИБ во 2013 година по сектори

Сектор	2013 ЕУР	%
Земјоделство	81,250,000.00	0.30
Инфраструктура	38,780,000.00	0.15
Енергетика	4,354,607,051.44	16.31
Кредитни линии	8,502,483,242.66	31.84
Здравство и образование	1,250,749,344.94	4.68
Индустрија	3,284,327,111.53	12.30
Услуги	2,155,164,026.82	8.07
Телекомуникации	515,600,000.00	1.93
Транспорт	4,495,626,847.19	16.83
Урбана инфраструктура	214,470,000.00	0.80
Водовод, канализација, цврст отпад	1,813,376,657.30	6.79
Вкупно	26,706,434,281.88	100

Извор: Приспособено според официјалните податоци од веб-сајтот на ЕИБ.
<http://www.eib.org/projects/loans/regions/index.htm>

Анализата, пак, на секторската насоченост на вложувањата на ЕИБ говори за доминантна ориентација кон покласични, т.е. кредитни линии, со учество од 31,84%, следено од приближно подеднакво присуство на транспортните и енергетските проекти, со 16,83% и 16,31%, секој од нив респективно. Од особено значење е нагласувањето на малото учество на инфраструктурата, а особено урбаната инфраструктура, со 0,15% и 0,8%.

Слика 2-10: Проекти финансирани од ЕИБ во 2013 година по сектори



Извор: Приспособено според официјалните податоци од веб-сајтот на ЕИБ:
<http://www.eib.org/projects/loans/regions/index.htm>

Покрај ЕИБ, банките, исто така, играат значајна улога во финансирањето на МСП, на регионално ниво. Оттука, повеќето бизниси во Европа се потпираат на заемите обезбедени од банките. Од друга страна, позајмувањето може да биде тешко за МСП поради недостигот на колатерал за нивно обезбедување или немањето доволна кредитна историја.

Европската унија ги поддржува банките и останатите финансиски институции во земјите-членки, кои се јавуваат на страната на понудата на кредити кои треба да се обезбедат за МСП. *Програмата за банкарски гаранции* е донесена од страна на Европската комисија во рамката за конкурентност и иновативност.

Банките нудат голем број на микро кредити и останати продукти за финансирање на капиталот и т.н. *мезанин финансирање*. Како комбинација на класичните кредити и инструментите за капитално финансирање, се јавува мезанин финансирањето кое се користи во различните стадиуми на МСП со цел обезбедување дополнителен раст или подобрување на бизнис процесите. (European Commission 2011, pp. 9-10)

Микро кредитите – како кредити до 25000 евра, се користат за започнување на бизнисот, го стимулираат растот и ги отвораат вратите во деловниот свет за лицата коиинаку не би имале можност. Претпријатијата секогаш наидуваат на проблеми во задолжувањето бидејќи банките на овие кредити гледаат како на мали износи со висок ризик и мал принос. Ваквите кредитите за капитално финансирање на сопствениот развој се користат во раната фаза од животниот циклус на МСП.

Иновативните и брзорастечките претпријатија имаат потреба од екстерно финансирање бидејќи тие немаат доволно сопствени средства за реализација на нивните проекти. Во практиката, поради фактот дека претприемачите се одбивни во однос на преземањето на ризик, ретко се задолжуваат на почетокот со оглед на превисокиот ризик или големите трансакциски трошоци или, пак, сметаат дека приносите им се премали во однос на преземениот ризик.

Децентрализацијата, како современ концепт кој означува пренесување на правата на одлучување на пониските организациски нивоа, е сè поприсутен феномен во современите пазарни економии. Како таква, на национално, макро ниво, таа означува пренесување на зголемен обем на овластувања, но и одговорност, на чинители кои хиерархиски се наоѓаат на пониско ниво од националното. Во оваа смисла, децентрализацијата им овозможува на државите во рамките на ЕУ, национална

примена на политиките кои ЕУ ги усвојува на централно ниво, но со должно почитување на концептот на хармонизација.

Илустративен пример за апликација на моделот на децентрализација, кој поседува исклучително значење и за комплексот на МСП, претставува несомнено и усвојувањето и примената на претходно детализираниот Акт за малиот бизнис (АМБ) - SBA (Small Business Act), со кој се дефинираат основите принципи, начела и услови на работење на МСП.

Децентрализацијата, во својата подлабока суштина подразбира и примена на овој АМБ во различни држави на различни нивоа, со што се постигнуваат различни достигнувања за основните принципи на АМБ. Европската комисија во својот Годишен извештај од 2012 година за мониторинг на перформансите на МСП, дава детализиран приказ на тоа како децентрализацијата се одразува на реализацијата на принципите на АМБ, практично во сите национални економии. Илустративно, претставувањето на овој модел ќе го остварам низ следнава табела:

Табела 2-9: Остварување на принципите на АМБ на ниво на држави

држава	СБА принципи / претпоставени вредности	претприемништво	можност за втора шанса	размислувај прво за малите	одговорна администрација	државна помош и општествена одговорност	пристап до финансиски средства	слободен пазар	вештини и иновации	окружување	интернационализација
АВСТРИЈА	под ЕУ	17%	58%	0%	99%	34%	0%	67%	0%	0%	0%
	во рамки на ЕУ	83%	42%	0%	1%	24%	50%	33%	0%	5%	61%
	над ЕУ	0%	0%	100%	0%	42%	50%	0%	100%	95%	39%
БЕЛГИЈА	под ЕУ	100%	0%	100%	60%	0%	0%	0%	0%	0%	55%
	во рамки на ЕУ	0%	59%	0%	40%	65%	50%	98%	17%	100%	45%
	над ЕУ	0%	41%	0%	0%	35%	50%	2%	83%	0%	0%
БУГАРИЈА	под ЕУ	100%	100%	1%	18%	0%	0%	50%	100%	100%	100%
	во рамки на ЕУ	0%	0%	99%	82%	51%	50%	50%	0%	0%	0%
	над ЕУ	0%	0%	0%	0%	49%	50%	0%	0%	0%	0%
КИПАР	под ЕУ	0%	0%	0%	46%	50%	53%	47%	0%	100%	0%
	во рамки на ЕУ	6%	100%	100%	54%	50%	47%	53%	82%	0%	59%
	над ЕУ	94%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	18%	0%	41%
ЧЕШКА	под ЕУ	99%	100%	100%	100%	55%	50%	100%	0%	19%	100%
	во рамки на ЕУ	1%	0%	0%	0%	45%	50%	0%	99%	81%	0%
	над ЕУ	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%
ДАНСКА	под ЕУ	100%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	0%
	во рамки на ЕУ	0%	34%	0%	50%	0%	33%	45%	0%	100%	0%
	над ЕУ	0%	66%	100%	50%	50%	17%	55%	100%	0%	100%
ЕСТОНИЈА	под ЕУ	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%
	во рамки на ЕУ	0%	0%	0%	50%	18%	88%	0%	64%	0%	0%
	над ЕУ	0%	0%	100%	50%	82%	12%	100%	36%	0%	100%
ФИНСКА	под ЕУ	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	во рамки на ЕУ	17%	0%	0%	41%	50%	0%	100%	0%	0%	0%
	над ЕУ	84%	100%	100%	59%	50%	100%	0%	100%	100%	100%

ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ КАЈ МСП И НИВНИТЕ ИМПЛИКАЦИИ ВРЗ ВРАБОТЕНОСТА И КОНКУРЕНТСКАТА
СПОСОБНОСТ

ФРАНЦИЈА	под ЕУ	0%	0%	31%	0%	0%	0%	94%	0%	43%	0%
	во рамки на ЕУ	100%	94%	69%	50%	81%	100%	6%	100%	57%	51%
	над ЕУ	0%	6%	0%	50%	19%	0%	0%	0%	0%	49%
ГЕРМАНИЈА	под ЕУ	84%	0%	94%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	во рамки на ЕУ	16%	46%	6%	50%	98%	50%	100%	0%	0%	100%
	над ЕУ	0%	54%	0%	50%	2%	50%	0%	100%	100%	0%
ГРЦИЈА	под ЕУ	0%	0%	100%	100%	100%	100%	0%	53%	0%	100%
	во рамки на ЕУ	95%	66%	0%	0%	0%	0%	100%	47%	78%	0%
	над ЕУ	5%	34%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	22%	0%
УНГАРИЈА	под ЕУ	100%	100%	100%	2%	100%	100%	50%	100%	100%	100%
	во рамки на ЕУ	0%	0%	0%	98%	0%	0%	50%	0%	0%	0%
	над ЕУ	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
ИРСКА	под ЕУ	0%	0%	31%	0%	59%	97%	0%	0%	0%	0%
	во рамки на ЕУ	50%	0%	69%	50%	41%	3%	55%	30%	60%	100%
	над ЕУ	50%	100%	0%	50%	0%	0%	45%	70%	40%	0%
ИТАЛИЈА	под ЕУ	94%	100%	50%	79%	50%	100%	100%	100%	71%	100%
	во рамки на ЕУ	6%	0%	49%	21%	35%	0%	0%	0%	29%	0%
	над ЕУ	0%	0%	1%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	0%
ЛАТВИЈА	под ЕУ	98%	24%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	30%	0%
	во рамки на ЕУ	2%	76%	100%	50%	51%	8%	0%	0%	70%	93%
	над ЕУ	0%	0%	0%	50%	49%	92%	100%	0%	0%	7%
ЛИТВАНИЈА	под ЕУ	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	100%	100%	0%
	во рамки на ЕУ	100%	100%	100%	99%	0%	61%	100%	0%	0%	100%
	над ЕУ	0%	0%	0%	0%	100%	39%	0%	0%	0%	0%
ЛУКСЕМБУРГ	под ЕУ	100%	0%	0%	0%	51%	50%	0%	0%	9%	78%
	во рамки на ЕУ	0%	100%	0%	100%	49%	0%	1%	100%	91%	22%
	над ЕУ	0%	0%	100%	0%	0%	50%	99%	0%	0%	0%
МАЛТА	под ЕУ	55%	0%	0%	81%	90%	0%	0%	100%	100%	0%
	во рамки на ЕУ	45%	100%	100%	19%	10%	50%	0%	0%	0%	100%
	над ЕУ	0%	0%	0%	0%	0%	50%	100%	0%	0%	0%
ХОЛАНДИЈА	под ЕУ	0%	0%	0%	54%	0%	96%	55%	0%	0%	0%
	во рамки на ЕУ	98%	10%	0%	46%	51%	4%	45%	48%	40%	0%
	над ЕУ	2%	90%	100%	0%	49%	0%	0%	52%	60%	100%
ПОЛСКА	под ЕУ	0%	98%	100%	100%	50%	50%	100%	100%	0%	100%
	во рамки на ЕУ	34%	2%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	19%	0%
	над ЕУ	66%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	81%	0%
ПОРТУГАЛИЈА	под ЕУ	0%	0%	5%	0%	100%	100%	54%	50%	28%	0%
	во рамки на ЕУ	90%	100%	66%	50%	0%	0%	46%	50%	72%	100%
	над ЕУ	10%	0%	29%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
РОМАНИЈА	под ЕУ	0%	91%	93%	98%	67%	100%	50%	100%	100%	100%
	во рамки на ЕУ	46%	9%	7%	2%	33%	0%	50%	0%	0%	0%
	над ЕУ	54%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
СЛОВАЧКА	под ЕУ	100%	100%	100%	1%	61%	44%	0%	100%	18%	100%
	во рамки на ЕУ	0%	0%	0%	99%	39%	56%	0%	0%	82%	0%
	над ЕУ	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%
СЛОВЕНИЈА	под ЕУ	0%	82%	0%	6%	50%	29%	0%	0%	0%	50%
	во рамки на ЕУ	100%	18%	72%	94%	0%	71%	100%	68%	100%	47%
	над ЕУ	0%	0%	28%	0%	50%	0%	0%	32%	0%	3%
ШПАНИЈА	под ЕУ	52%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	100%	0%	100%
	во рамки на ЕУ	48%	100%	50%	100%	0%	0%	0%	0%	99%	0%
	над ЕУ	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%
ШВЕДСКА	под ЕУ	0%	0%	0%	0%	50%	0%	100%	0%	0%	0%
	во рамки на ЕУ	51%	100%	0%	50%	0%	0%	0%	3%	100%	0%
	над ЕУ	49%	0%	100%	50%	50%	100%	0%	97%	0%	100%
ВЕЛИКА БРИТАНИЈА	под ЕУ	0%	0%	0%	0%	0%	0%	49%	0%	0%	0%
	во рамки на ЕУ	100%	0%	100%	50%	50%	100%	52%	7%	0%	50%
	над ЕУ	0%	100%	0%	50%	50%	0%	0%	93%	100%	50%
АЛБАНИЈА	под ЕУ	0%	0%	0%	100%	40%	0%	0%	100%	100%	67%
	во рамки на ЕУ	55%	100%	82%	0%	32%	79%	0%	0%	0%	33%
	над ЕУ	45%	0%	18%	0%	28%	21%	100%	0%	0%	0%

ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ КАЈ МСП И НИВНИТЕ ИМПЛИКАЦИИ ВРЗ ВРАБОТЕНОСТА И КОНКУРЕНТСКАТА
СПОСОБНОСТ

ХРВАТСКА	под ЕУ	100%	100%	93%	0%	73%	0%	100%	50%	69%	100%
	во рамки на ЕУ	0%	0%	7%	100%	27%	100%	0%	50%	31%	0%
	над ЕУ	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
МАКЕДОНИЈА	под ЕУ	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	100%	100%	77%
	во рамки на ЕУ	50%	100%	100%	52%	0%	64%	100%	0%	0%	23%
	над ЕУ	50%	0%	0%	48%	50%	36%	0%	0%	0%	0%
ИСЛАНД	под ЕУ	0%	45%	73%	0%	71%	0%	100%	0%	0%	100%
	во рамки на ЕУ	0%	54%	27%	50%	29%	50%	0%	48%	100%	0%
	над ЕУ	100%	1%	0%	50%	0%	50%	0%	52%	0%	0%
ИЗРАЕЛ	под ЕУ	0%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	2%	100%	0%
	во рамки на ЕУ	52%	0%	0%	0%	50%	50%	8%	98%	0%	0%
	над ЕУ	48%	0%	0%	0%	50%	50%	92%	0%	0%	100%
ЛИХТЕНШТАЈН	под ЕУ	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	50%	0%	0%
	во рамки на ЕУ	100%	100%	100%	100%	100%	49%	0%	50%	0%	100%
	над ЕУ	0%	0%	0%	0%	0%	51%	0%	0%	100%	0%
ЦРНА ГОРА	под ЕУ	0%	0%	5%	100%	53%	0%	0%	100%	100%	0%
	во рамки на ЕУ	51%	100%	95%	0%	47%	99%	41%	0%	0%	100%
	над ЕУ	49%	0%	0%	0%	0%	1%	59%	0%	0%	0%
НОРВЕШКА	под ЕУ	0%	0%	0%	0%	0%	0%	55%	50%	0%	0%
	во рамки на ЕУ	50%	0%	100%	0%	58%	35%	45%	9%	52%	0%
	над ЕУ	50%	100%	0%	100%	42%	65%	0%	41%	48%	100%
СРБИЈА	под ЕУ	0%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	100%
	во рамки на ЕУ	100%	0%	0%	0%	50%	100%	97%	0%	0%	0%
	над ЕУ	0%	0%	0%	0%	50%	0%	3%	0%	0%	0%
ТУРЦИЈА	под ЕУ	0%	98%	100%	0%	100%	0%	100%	100%	37%	100%
	во рамки на ЕУ	0%	2%	0%	97%	0%	100%	0%	0%	63%	0%
	над ЕУ	100%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Извор: European Commission , Joint Research Centre, Institute for the Protection and Security of the Citizen (2012)

Економската децентрализација е основа на економските реформи кои се спроведуваат во земјите. Подразбира децентрализација на централно и на локално ниво. Во зависност од тоа дали власта е централна или локална, на ниво на Европската унија се издвојуваат *два модела на алокација на ресурси:*

- ❖ *Централизиран* што е случај со Франција, Велика Британија и Шпанија и
- ❖ *Локализиран* што е случај со Германија и САД.

Најголем број на земји, сепак, поседуваат *мешан модел* кој е склоп на централни и локални овластувања, односно ги интегрира позитивните димензии на двата фундаментални алокациски модела.

ГЛАВА 3: ИНСТИТУЦИОНАЛНА ПРОМЕНА КАЈ МСП И НИВНОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ КОНКУРЕНТСКАТА СПОСОБНОСТ

3.1. АКТУЕЛНИ СОСТОЈБИ НА МСП ВО ЕУ И ЗАПАДНИОТ БАЛКАН

Анализата на постоечките состојби на МСП во рамките на Европската унија, како и во земјите-кандидатки за членство, односно Западниот Балкан, во редот на кои спаѓаат и Македонија и Косово, на преден план ја истакнува функционалната употреба на Актот на малиот бизнис (АМБ) - The Small Business Act, во сообразност со кој, од аспект на институционалната форма на однесување, целта се става во релација со значењето на принципот за што поголеми ефекти со минимални поединечни вложувања кај МСП. Ова се наоѓа во срцето на економските политики на Брисел, а оттаму е пренесено и низ останатите европски држави. Со негова употреба, се обезбедува почитување на потребите на МСП пред донесувањето на нови закони, испитување на ефектите од легислативата и помагање на компаниите со цел континуирана институционална поддршка. Оттаму, Актот на малиот бизнис ги постави малите и средните претпријатија во центарот на одлучувањето и креирањето на политики од страна на Европската унија.

Од 2009 година, Европската унија го вовеле т.н. *Тест за МСП*, со цел испитување на влијанието на новите закони и политики, донесени од страна на Европската комисија, врз категоријата на МСП. Ако се тргне во анализата од поделбата на деловните субјекти на микро, мали, средни, големи претпријатија, од голема важност е да се утврди колку секоја пречка со која се соочуваат МСП во различниот стадиум од животниот циклус е соодветна и пропорционална на деловната сила на конкретниот бизнис.

За илустрација, на МСП може да им се даде определена поддршка со намалување на определени надоместоци и ослободувања во рамките на законски поставените правила на однесување (European Commission 2011, p. 4-5).

При спроведување на политиките и програмите донесени од страна на Европската унија, треба да се земе предвид и постоечкото и потенцијалното опкружување во кое дејствуваат МСП во ЕУ, како и оние од Западниот Балкан, со оглед на фактот што тоа сериозно влијае врз нивната конкурентска способност.

3.1.1. ПОТЕНЦИЈАЛОТ НА ДЕЛОВНОТО ОПКРУЖУВАЊЕ ЗА РАЗВОЈ НА МСП

Составен сегмент на анализата за капацитетот на деловното опкружување кај МСП претставува и согледувањето на состојбите во земјите од Западен Балкан, конкретно, во Црна Гора и Косово.

Во *Црна Гора*, климата во деловното опкружување е значително подобрена со усвојувањето на новите закони кои се во согласност со ЕУ регулативата и спроведувањето реформи во областите на финансискиот систем и финансискиот сектор. Меѓутоа, претприемачите сè уште се соочени со определени пречки и потешкотии во деловното опкружување, за што најмногу придонесува комплексната регулаторна рамка и долготрајните скапи административни процедури кои заедно неповолно влијаат на делокругот на активности кај МСП.

Имајќи ја предвид тежината за воспоставување поволно деловно опкружување, Владата на Црна Гора, на крајот на 2007 година ја усвои *Програмата за елиминирање на бариерите за развој на претпријатијата во Црна Гора*, која содржи конкретни насоки за елиминирање на бариерите за развој на бизнисот. Целта на оваа програма е да се направи избор на приоритетни препораки за креирање на поволно деловно опкружување. Програмата содржи анализа на следниве фундаментални сегменти на деловното опкружување, односно:

- ✓ *Пазарот на труд,*
- ✓ *Нелојалната конкуренција и сивата економија, а ги анализира и*
- ✓ *Ситуациите и факторите кои може да го успорат развојот на претпријатијата во земјата.*

Од аспект на меѓународниот извештај на Светската банка *Doing Business*, Црна Гора во 2010, во однос на 2009 година, ја подобрила позицијата за 24 места, од местото број 90, на местото број 66, според категоријата „леснотија во водењето на бизнисот“. Само за илустрација, Р. Македонија, во истиот анализиран период, се наоѓа на 38. место во регионот пред Словенија, Бугарија, Романија, во услови на методолошко ограничување дека станува збор за генерален ранг кој се однесува на една година и кој се ревидира во однос на промената на методологијата.

Анализата на поединечните индикатори во овој Извештај покажува дека Црна Гора во 2011 година, во однос на 2010 година, остварила значајни подобрувања во областа на

регистрирањето на имотот, додека даночните обврски останале на исто ниво. Напредок во анализираната година не е остварен во следниве области:

- ✓ Добивање кредит,
- ✓ Издавање градежни дозволи,
- ✓ Договорни процеси,
- ✓ Затворање бизниси и
- ✓ Заштита на инвеститорите.

Основниот заклучок од оваа анализа е дека и покрај бројните подобрувања, сепак постојат сериозни ограничувања кои зависат од постоечкиот, односно тековниот регулаторен и законски амбиент. На следнава табела е прикажана компаративна анализа за 2011, во однос на 2010 година, за леснотијата во извршувањето на бизнисот.

Табела 3-1: Компаративна анализа 2011/2010 за непречено извршување на бизнисот

Индикатори	2011	2010	Промена во позиција
Започнување на бизнисот	51	81	+30
Издавање градежни дозволи	161	157	-4
Регистрирање имот	116	117	+1
Добивање кредит	32	30	-2
Заштита на инвеститорите	28	27	-1
Плаќање даноци	139	139	0
Прекугранична трговија	34	50	+16
Извршување договори	135	132	-3
Затварање бизниси	47	44	-3

Извор: Извештај на Светска банка - Doing Business (2011)

Според *Извештајот за глобалната конкурентност 2010-2011*, кој е објавен во септември 2010 година, Црна Гора се наоѓа на 49. место од 139 земји вклучени во истражувањето (Ministarstvo za ekonomsku suradnju i razvoj Republike Crne Gore – Direkcija za razvoj MSP 2011, str.14-17). Во однос на извештајот од 2008-2009, се забележува напредок од 13 места, а вредноста на индексот за конкурентност е покачена од 4.1 на 4.36, во услови на максимална оценка 7.

Во извештајот *Doing Business* за напредокот на Косово за 2010 може да се идентификуваат три основни бариери со кои се среќаваат претпријатијата во Косово, а се однесуваат на следниве:

- ✚ **Првата** се однесува на *небезбедно снабдување со струја и вода што е особено сериозна кај малите и средните индустриски претпријатија (МСП).*
- ✚ **Втората** е *ограничениот пристап за финансирање* кој се идентификува како сигнификантен фактор, и
- ✚ **Третата бариера** е *недоволната владина регулатива која влијае на сите граѓани во Косово.*

Министерството за трговија и индустрија (МТИ) во Владата на Косово, се чини, ја препознаа потребата од вложување на повеќе напор за елиминирање на бариерите од опкружувањето, особено во делот на деловните инвестиции, развојот и зголемувањето на работните места на сите нивоа, како и поедноставување на администрацијата која е клуч за промоција на развојот на МСП. Ова е исклучително значајно бидејќи регулативните и законодавните бариери продолжуваат да имаат позначајно влијание кај МСП во однос на другите претпријатија, особено во однос на големите претпријатија. Овие напори претставуваат суштина за реализација на стратегиската цел за поддршка на МСП во Косово и имаат голема улога во развојот на новиот концепт на *Стратегијата за развој на МСП во Косово*. Предизвикот, во голема мера, се однесува на градење и интеграција на реформите и различните иницијативи во согласност со европската интеграција, инвестиции, правни реформи и реформи за конкурентност.

Почнувајќи од 2008 година, напредокот во финасиската состојба на МСП беше резултат на значајното подобрување на деловното окружување на МСП во Косово. Имено, во периодот до 2011 год. е спроведена голема *Реформа во даноците* и нивното прибирање е организирано со воведување електронски фискални каси, и покрај отпорот на претпријатијата. Овие чекори се иницијален напор да се намали неформалноста во однесувањето на секторот на МСП, како основа за правење на обид за подобрување на односите меѓу деловната заедница и државата. Даночните приходи значајно се зголемија и тоа најмногу со намалување на даночната стапка од 20% на 10% која следи напоредно и во комбинација со подобрената соработка со државата и

општините, ширење на даночната основица и голема и ефикасна реорганизација на процесот на собирање даноци.

Подобрувања во овој временски период настанаа и за определени правни и административни прашања, како и за деловната регистрација, при што МСП може да се потпомогнат и преку таканаречените *Општински деловни центри* воспоставени со помош на Светската банка. *Косовската Агенција за регистрирање бизниси* интензивно работи на овозможување на целосна on-line регистрација, преку единствен идентификациски број за секое претпријатие, што ќе се применува за сите државни институции како што се Регистарот на претпријатија, даночните власти и пензискиот фонд итн., со цел намалување на многу административни и регистрациски постапки, односно воспоставување ефикасност на процесот.

Косовскиот преференцијален договор со ЕУ истече на крајот на 2010 година. Во идниот временски период, неопходно е да се вложат сериозни напори со цел, со здружени сили на секторот на МСП, како и Владата на Косово, од една страна, но и меѓународните поддржувачи на косовската економија, да резултира во подобрување на пристапот на косовските стоки и услуги на меѓународните пазари, а истото постепено ќе води кон членство и во Меѓународната трговска организација (МТО).

Напоредно со ова, од особена важност е МСП да се фокусираат на подобрување на пристапот на регионалните пазари како Албанија, Македонија и Црна Гора. Трговските врски во регионот (Vlada Republike Kosovo 2011, str.14-15) во голема мера ќе се подобрат со подобрувањето на инфраструктурата.

3.1.2. ПОДДРШКА ЗА ПРОМЕНИ НА МСП, ОСОБЕНО ВО УСЛОВИ НА КРИЗА

МСП се најсензитивни на сите промени во деловното опкружување. Имено, тие први страдаат од нагласената бирократија, и први се развиваат со иницијативите за намалување на бирократијата и наградување на успехот (European Commission, 2008, p. 1). Малите бизниси се 'рбетот на европската економија. Тие се клучен извор на работни места и основа за генерирање на нови бизнис идеи. Новиот развој на европската економија ќе биде успешен само кога МСП континуирано, а не инцидентно, ќе бидат на врвот на агендата на приоритети на Европската унија.

Со цел да се поддржи развојот и долгорочната ефикасност на МСП, на ниво на Европската унија егзистираат и се користат повеќе *Линии на акција*, опфатени преку *Европската повелба за малите бизниси* (European Commission, 2008, pp. 2-5):

1. *Едукација и тренинг за претприемништво* – на ниво на Унијата, се негува претприемнички дух и се стекнуваат нови вештини уште од раната фаза. Знаењето за бизнисот и претприемништвото треба да биде создавано уште за време на академските студии, со цел идните претприемачи да се стекнат со потребното знаење неопходно за секојдневното дејствување во бизнис опкружувањето.
2. *Поевтино и побрзо започнување на бизнис* - трошоците за започнување на бизнисот треба да се третираат како најконкурентна категорија на трошоци. Во оваа смисла, особено е корисно да се поттикне целосна on-line регистрација, со цел, субјектите со најголем заостаток во развојот и сериозни процедури за одобрување и отпочнување на бизнис, да го стигнат трендот со најбрзите.
3. *Подобро законодавство и регулатива* - националните закони за банкротство треба да бидат согледани во светлината на добра деловна практика. Новата регулатива треба да го определи нејзиното влијание врз МСП.
4. *Достапност на современи вештини* - треба да се осигура дека тренинг институциите, со своите целосни тренинг модели и техники, нудат соодветна понуда на квалитетни вештини кои се адаптирани според потребите на МСП и обезбедуваат доживотно учење и консалтинг.
5. *Подобрување на on-line пристапот* – државните и јавните носители на власт треба да бидат свесни за зголемувањето на нивните електронски комуникации со бизнис секторот во кој се опфатени и МСП. Во оваа смисла, МСП ќе бидат во можност да примаат совети, да прават апликации, да пополнуваат различни видови формулари (пр., за враќање данок) или да обезбедуваат голем број на потребни информации електронски, со цел побрзо и поевтино процесирање.
6. *Поголеми користи од единствениот пазар* - малите бизниси чувствуваат бенефит од реформите од страна на европската економија. Европската комисија и земјите-членки на ЕУ мора да креираат постојано реформи со цел обезбедување на следниве придобивки во Унијата:

✓ *Вистински интересен пазар,*

- ✓ *Корисничко пријателство за малите бизниси во критичните подрачја за развој на МСП*, вклучувајќи електронска трговија, телекомуникации, сервиси, јавни набавки и интернационални системи за плаќање.
- 7. *Оданочување и економски прашања* - даночните системи треба да бидат адаптирани со цел да се охрабри отпочнувањето на бизнисите, наградување на успехот, експанзија и креирање работни места и олеснување на сукцесијата на претпријатијата.
- 8. *Зајакнување на технолошкиот капацитет на МСП* - со цел промовирање на технолошка дисеминација насочена кон малите претпријатија, како што расте нивниот капацитет за идентификување, селектирање и имплементирање технологии, во иста мера е особено значајно да се осигури дека функционалната употреба на технологијата дава свој придонес кон конкурентската способност на мнозинството на МСП.
- 9. *Успешни е-бизнис модели и врвна поддршка на малите бизниси* - Европската комисија и земјите-членки треба да ги охрабрат МСП за следење на најдобрите практики и имплементирање на успешни бизнис модели кои ќе им овозможат раст и континуитет во новата економија.
- 10. *Развој на појака, поефикасна застапеност на интересите на МСП во Унијата и на национално ниво* - обврзување за прогрес насочен со користење на *отворен метод* за координација на националните политики на државата со интересите на бизнис субјектите.

Голем придонес за функционирање и опстојување на МСП има и *Актот за малиот бизнис (АМБ)*, кој обезбедува сеопфатна рамка за политики, промоција на претприемништво и воспоставување на принципите за создавање закони и политики за зајакнување на компетентноста на МСП.

3.1.3. ВНАТРЕШНИ СЛАБОСТИ И ЕКСТЕРНИ ОГРАНИЧУВАЊА КАЈ МСП

При анализирање на слабостите и ограничувањата со кои се соочуваат МСП ќе го опфатам регионот на Западен Балкан, односно земјите во развој - кандидатки за членство, преку SWOT анализа на дејствувањето на бизнис секторот на МСП.

Со цел остварување на целите опфатени во *Стратегијата за развој на земјите од Западен Балкан*, ќе набројам неколку од најзначајните слабости и екстерни ограничувања со кои се соочуваат бизнисите воопшто.

Како најзначајни внатрешни слабости кај МСП (Vlada Republike Kosovo 2011, стр.41-42), може да се издвојат следниве:

- ✓ *Отсуство на јасна рамка на стратегии за развој на МСП;*
- ✓ *Некоординиран систем за информирање на надгледувањето и процена на секторот;*
- ✓ *Недоволно почитување на владините права;*
- ✓ *Недостиг на имплементација и зајакнување на постоечкото законодавство;*
- ✓ *Законодавната рамка која е неповолна за започнување на бизнисот;*
- ✓ *Недоволна политика за промоција на инвестиции;*
- ✓ *Неповолни бариери кај сите форми на прописи;*
- ✓ *Скапи и долги процедури за регистрација и лиценцирање кои ги одвраќаат фирмите од влезот во формалниот сектор;*
- ✓ *Обемен неформален сектор;*
- ✓ *Ограничен избор на финансиски производи достапни за МСП;*
- ✓ *Претерани и неразумни колатерални побарувања при кредитирање;*
- ✓ *Непостоење инфраструктура на пазарите на капитал;*
- ✓ *Неразвиена култура за претприемништво;*
- ✓ *Ниско ниво на вештини за управување;*
- ✓ *Концентрација на трговијата, а не на производството;*
- ✓ *Слаба регионална соработка меѓу соседните земји;*
- ✓ *Неразвиен домашен пазар;*
- ✓ *Доминација на фамилијарните бизниси во секторот на МСП;*
- ✓ *Ниско ниво на свест на МСП за можностите за извоз;*
- ✓ *Мал приватен сектор;*
- ✓ *Недостиг на свест за стандардите за квалитет;*
- ✓ *Неадекватна физичка структура (патишта, телекомуникации, енергија, вода) и;*
- ✓ *Корупција и криминал кои ја зголемуваат цената на работењето.*

Нивната детална анализа доволно илустративно говори дека слабостите за екстензивен развој на МСП се мошне сериозни и тие мора да се отстрануваат во најкраток можеен временски период, со цел избегнување на состојба во која тие ќе претставуваат сериозна кочница за развојот на категоријата на МСП.

Напоредно со внатрешните слабости, во редот на најсериозните екстерниограничувања карактеристични за МСП, се вбројуваат следниве (Vlada Republike Kosovo 2011, str. 43-44):

- ✓ *Нестабилна политичка состојба и криминални активности;*
- ✓ *Слабо и недоследно спроведување на закони и договори за заеми и кредити;*
- ✓ *Неуспех во контролирањето на бирократијата и корупцијата;*
- ✓ *Фалсификување на производи кои го спречуваат локалното производство;*
- ✓ *Висок степен на невработеност и симораштија кои ја намалуваат домашната побарувачка;*
- ✓ *Голема зависност од меѓународните донаторски заедници;*
- ✓ *Неформалниот сектор во неправедна конкуренција со формалниот;*
- ✓ *Пад во ранговите на Светска банка;*
- ✓ *Зголемување на неправедната конкуренција поради нееднаквите примени на странските правила за либерализација на трговијата;*
- ✓ *Создавањето нови работни места не успева да ги исполни барањата на пазарот на труд кој постојано се зголемува и;*
- ✓ *Селектираните дознаки од дијаспората ја одложуваат итноста за наоѓање работа.*

Обединувањето на димензиите на екстерните ограничувања несомнено води кон серија на генерални и конкурентски проблеми, врз кои МСП не се во состојба целосно да влијаат, со оглед на нивната национална ориентација, но и сериозен капацитет за влијание врз нивниот организациски развој.

3.2. МЕТОДИ ЗА ИНСТИТУЦИОНАЛНА ПОДДРШКА НА ПРОМЕНИТЕ КАЈ МСП

3.2.1. КОРИСТЕЊЕ НА ИНФОРМАЦИСКИТЕ ТЕХНОЛОГИИ И ОРГАНИЗАЦИСКОТО ЗНАЕЊЕ

Користењето на информациските технологии (ИТ) е важна движечка сила на многу социоекономски промени, од една страна, како и на способноста на МСП за излегување од зоната на просечност, од друга страна.

За илустрација, во трговијата и индустријата, примената на ИТ стимулира креативност, иновативност, односно целосна иновативна постапка, безмалку во континуитет во еден подолг временски период. Компаниите можат да понудат побрз, доверлив производ, кој во поголема мера ќе биде прилагоден на потребите и вкусовите на купувачите, со активно користење на ИТ.

Во многу случаи, целата организација мора да биде реструктурирана во нова, флексибилна форма на дејствување, со цел ефикасна реализација на многубројни иновации кои се поврзани со основниот предмет на нејзиното работење. Исто така, мора да бидат сменети и останатите екстерни организации, стејкхолдери, кои се значајни за работењето на претпријатието. Поради ваквата поставеност на претпријатието и релациите кои ги остварува со соодветното опкружување, многуорганизации не можат да ги искористат бројните бенефиции од имплементирањето на ИТ. Стандардизацијата и специјализацијата кои се потребни за имплементирање на ИТ, како и системот за генерирање на иновации, можат да бидат правилно управувани единствено со зголемување на степенот на интеграција меѓу компаниите илиафилијациите на ниво на една конкретна индустрија (бизнис сектор).

Во оваа функција, гуруто од областа на стратемскиот менаџмент, професорот Michael Porter, на преден план го истакнува одговорот на дилемата за начинот на кој претпријатијата може да постигнат конкурентска предност. Имено, компаниите треба најнапред да постигнат разбирање за секторот во кој дејствуваат и да бидат способни да ги анализираат петте фактори кои ја детерминираат конкурентноста во и околу нивниот сектор (Porter, 1990):

1. *Потенцијални учесници во секторот;*
2. *Можностите за супституција во здружената индустрија;*

3. *Бариери за настап на добавувачите;*
4. *Бариери за настап на потрошувачите и;*
5. *Конкурентите во рамките на секторот.*

Особено значаен аспект од имплементирањето на информациските технологии е воспоставување на цврсти врски со купувачите. Имено, поврзувањето на интернетот ИТ систем на компанијата со активностите на купувачите резултира во доминантен канал на дистрибуција кој нуди специфични и високовреднувани услуги кон купувачите, овозможувајќи и на компанијата комуникација со потрошувачите за нивното однесување, потреби и карактеристики на однесувањето.

Електронската размена на податоци (ЕРП) - EDI, особено во современи услови, *Размената на податоци за производот - PDI*, можат да помогнат за зајакнување на овие релации. ЕРП моделот води до поефикасна логистичка врска помеѓу добавувачите, бизнисите и купувачите. Самата размена на податоци ѝ овозможува на компанијата да процесира „единствен“ производ, како и да осигури и интеграција на различните бизнис дисциплини на подобар начин.

Особено голема употребна вредност овие системи поседуваат за побрзо поминување низ фазите за дизајн на производите. Имено, интегрирањето на елементите за поуспешен дизајн, осигурува јакнење на психолошката препознатливост на одделните производи, што повратно влијае врз потенцијалот за организациски развој.

Непосредната соработка на полето на усогласување на производите и процесите овозможува посигурна основа за инвестирање (Marcel A. F. Dierckx & Jan H. M. Stroecken 1999, pp.151-153), од страна на сите засегнати интересни страни, односно на клучните стејкхолдери.

3.2.2. БИЗНИС МРЕЖИ НА СОРАБОТКА КАЈ МСП

❖ *Дататабаза за бизнис соработка (ДБС)*

Дататабазата за бизнис соработка (ДБС) е креирана со цел да промовира прекугранична соработка и партнерство помеѓу субјектите кои припаѓаат на категоријата МСП. Мрежата нуди поддршка и совети за МС бизниси низ цела Европа и им помага да ги искористат поголемиот број на можности во рамките на Европската унија.

Дататабазата за бизнис соработка функционира врз основа на користење на комуникација со единствена, централизирана база на информации. Системот за генерирање на овие информации е таков што е во состојба да ги зачува разменетите профили на корисници преку мрежата на партнери низ целиот свет. Креирана е да им помогне на членовите на мрежата да го најдат најсоодветниот партнер за соработка користејќи ја дататабазата, што во современи услови претставува критичен деловен проблем. *Европската мрежа на претпријатија (ЕМП)* е употребувана во над 45 земји, со околу 5.000 високостручни вработени во околу 650 локални организации и институции кои обезбедуваат експертиза и услуги за ЕУ МС бизниси.

Во рамките на развојните тенденции на бизнис организациите од сите 27 ЕУ членки, припадниците на МСП активно учествуваат во користењето на поволностите на новата Европска мрежа на претпријатија, која е поддржана од Генералната дирекција за претпријатија и индустрија. ЕМП ги снабдува компаниите со многубројни услуги за поддршка на бизнисот и особено за поттикнување на иновациите. Европската мрежа на претпријатија соработува со *Партнерството за пристап на пазарот* и ги промовира неговите услуги. Оттука, од оваа нивна мрежа на односи, бизнис организациите низ Европа може да добијат поголем број на услуги, а особено, според моите анализи, следниве:

- ✓ *Информации за тоа како најдобро да ја искористат дататабазата за пристап на пазарот;*
- ✓ *Поддршка во регистрирањето и тужби против наводните трговски бариери за извоз.*

❖ **Дататазата за пристап на пазарот (ДПП)**

Дататазата за пристап до пазарот (ДПП) е воспоставена од страна на Генералната дирекција за трговија на Европската унија и таа обезбедува информации за извозните пазари и трговските бариери на пазарите надвор од границите на ЕУ.

Употребата на оваа ДПП датабаза во себе содржи голем број на функционални елементи, во редот на кои, како најзначајни, се издвојуваат (<http://www.enterprise-europe-network.sk/old/content.php?id=154>):

- ✓ *Важна и интезивно препознаена алатка за европските извозници.*
- ✓ *Обезбедува бесплатни on-line информации поврзани со екстерните пазари, применливите тарифи, увозните олеснувања и барањата за потребните документи.*
- ✓ *Вклучува регистар на поплаки кои го користат ЕУ извозниците во врска со трговските бариери и екстерните пазари.*

Врз оваа основа се извлекува констатацијата дека олеснувањето на пристапот кон извозните пазари, како и поседувањето на интегрална информација за видовите на ограничувања и олеснувања, претставува критичен елемент во градењето на конкурентската способност кај МСП.

3.2.3. АСОЦИЈАЦИИ ЗА ПОДДРШКА НА ПРОМЕНЕТЕ КАЈ МСП

Како движечка сила во една национална економија, секторот на МСП е главен извор на работни места, иновации, претприемничко однесување, како и на флексибилност во деловните операции.

Со цел проширување на капацитетот и квалитетот на нивните операции, како и зголемување на обемот на работење, овие претпријатија се соочуваат со постоечкото домашно опкружување, како и со потенцијалното, екстерно опкружување за претпријатијата кои го интернационализираат својот бизнис и со тоа се соочуваат со голем број на ограничувања и неизвесности.

Во нивното надминување, како и во приспособувањето на МСП на бројните промени во дејноста, се јавуваат голем број на асоцијации кои нудат голем број на можности наменети особено за МСП. Некои од нив се креирани од страна на локалните власти во

определената земја и се насочени за помош на локалните бизниси, а некои обемот на делување го прошируваат на глобално, меѓународно ниво.

Оттаму, во материјата од ова истражување која следи, одделно ќе бидат елаборирани некои од поважните асоцијации кои ја играат улогата на поддржувач на МСП, како од национален, така и од меѓународен карактер.

3.2.3.1 НАЦИОНАЛНИ АСОЦИЈАЦИИ

При опишувањето на националните асоцијации, вниманието ќе го насочам кон земјите од Западен Балкан, со цел да направам осврт на нивната историја, поврзаноста на партнерствата, како и областите на делување.

❖ *Агенција за поддршка на МСП на Косово*

Агенцијата за поддршка на МСП на Косово е формирана врз основа на Единицата за развој на приватниот сектор, основана во 2000 година, со доминантна функција на главна оперативна единица во рамките на Одделението за трговија и индустрија на Косово. Во текот на септември 2000 година е вработен еден меѓународен директор, а именуван е и еден косовски директор на почетокот на октомври. Пет меѓународни слжбеници за развој на бизнисот на МСП отпочнуваат да работат уште од самиот почеток. Вработувањето на локален персонал започна во март 2001 година.

Со законот бр.2/L5, Агенцијата за МСП на Косово е овластена да поддржува основање и развој на мали и средни претпријатија и здрава животна средина за МСП. (Агенција за поддршка на МСП на Косово, 2012, стр.2). Како *парнери кои се јавуваат на оваа Агенција*, а ги поддржуваат МСП мрежите во Косово, се всушност следниве (Агенција за поддршка на МСП на Косово, 2012, стр.6):

- ✓ *Агенција за регионален развој;*
- ✓ *Стопанска комора на Косово;*
- ✓ *Унија на независни синдикати на Косово;*
- ✓ *Економско-трговска комора на Америка;*
- ✓ *Бизнис мрежа на косовските жени;*
- ✓ *Здружение на косовските бизниси;*
- ✓ *Одделение за труд во рамките на Министерството за труд и социјална благосостојба.*

Главните насоки на институционалната поддршка на секторот на МСП во Косово, во согласност со овој национален документ, се следниве:

1. *Регулаторна рамка за животна средина и институции*
2. *Образование, тренинг и консалтинг во согласност со филозофијата на пазарната економија*
3. *Подобар пристап на МСП секторот до финансиски ресурси*
4. *Развој на олеснувањата за МСП и развој на земјата*

Заеднички именител на овие насоки претставува тенденцијата за интегрирање на севкупните развојни потреби со системот на дејствување на косовските МСП.

❖ **Дирекција за развој на мали и средни претпријатија (МСП)**

Владата на Р. Црна Гора, во декември 2000 година, ја донесе одредбата со која се предвидува основање на Агенција за развој на МСП. По додефинирањето на предметот на оваа одредба, Агенцијата за развој на МСП е преименувана во *Дирекција за развој на МСП*. Согласно со членот 44 на оваа одредба (<http://nasme.me/aktuelnosti/>), Дирекцијата за развој на МСП врши активности кои се однесуваат на:

- ✓ *Дефинирање на стратегија за развој на мали и средни претпријатија;*
- ✓ *Подготовка и реализација на програмите и проектите за развој на МСП;*
- ✓ *Координација на програмите, мерките и активностите кои се однесуваат на развојот на МСП;*
- ✓ *Следење на реализацијата на програмите за финансиска поддршка за развој на МСП, вклучително и странска финансиска поддршка;*
- ✓ *Истражување на влијанието на законските и другите акти за развој на МСП;*
- ✓ *Подготовка на програми за едукација итн.*

Нејзиното место во системот на поддршка на категоријата МСП во Црна Гора е особено нагласено ако се има предвид и фактот дека нејзината оценка е честопати значајна и за добивање на извори на надворешни финансиски средства.

3.2.3.2 МЕЃУНАРОДНИ АСОЦИЈАЦИИ

❖ **Европска инвестициска банка**

Европската инвестициска банка (ЕИБ) е финансиска институција на Европската унија која е основана со Договорот од Рим од 1957 год., а седиштето на ЕИБ се наоѓа на

Кирхберг, Луксембург. Нејзина основна цел (European investment bank, <http://www.eib.org/>) е да обезбеди финансирање на капитално инвестирање, кое од своја страна го унапредува остварувањето на пошироките општествени цели на Европската унија, а особено регионалниот развој, трансевропските мрежи за транспорт, телекомуникации и енергија, истражување, развој и иновации, заштита и унапредување на животната средина.

Надвор од Унијата, ЕИБ придонесува за европската развојна и кооперативна политика во согласност со условите и правилата поставени во различните договори кои ја поврзуваат Унијата со околу 130 земји во Средна, Јужна и Источна Европа, медитеранскиот регион на Африка, Азија, Латинска Америка, Карибите и Пацификот.

Задача на Европската инвестициска банка е да придонесува кон интеграција, балансиран развој и економска и социјална кохезија на државите - членки. За оваа цел, таа става сериозни фондови достапни на финансиските пазари кои ги насочува под најповолни услови кон финансирање на капитални проекти во согласност со целите на Унијата.

Надвор од Унијата, ЕИБ ги имплементира финансиските компоненти на договорите склучени во европските развојни политики и политиките за соработка.

За категоријата на МСП од вонредна важност е користењето на фондовите на ЕИБ, со оглед на фактот дека тие стимулативно влијаат врз способноста за управување со секупниот нивен бизнис. Ова е и мошне значајно од аспект на стабилизирање на финансирањето на нивните вложувања.

❖ Европска комисија

Европската комисија брои 27 члена - по еден од сите земји - членки на Унијата. Според последните измени, мандатот на членовите на Комисијата е пет години, исто како и мандатот во Европскиот парламент. Административниот персонал на Комисијата е главно лоциран во Брисел (каде што се наоѓа седиштето на Комисијата), а помал дел во Луксембург. Го сочинуваат приближно 15.000 службеници поделени во различни директорати - општи и сервисни служби. Износот на оперативните трошоци на Комисијата и на другите институции не надминува 5% од вкупниот буџет на Унијата. Пред да се именува претседател на Комисијата, земјите-членки го консултираат Парламентот, а Парламентот ја одобрува целата Комисија, пред таа да биде формално именувана.

При извршувањето на должностите, членовите на Комисијата (European Commission, http://ec.europa.eu/index_en.htm) се обврзани да бидат целосно независни од своите национални влади и да дејствуваат само во интерес на Унијата. Само Парламентот има право на јавна опомена, во форма на укор, на работата на Комисијата. Секој член на Комисијата има конкретна одговорност за една или за повеќе области, меѓутоа, *одлуките се донесуваат врз основа на моделот на колективна одговорност.*

Комисијата е, пред сè, гарант на спроведувањето на економските аспекти на сите договори за финансирање. Комисијата е непристрасен орган кој се грижи за правилната примена на одредбите од договорите и на одлуките засновани на договорите. Комисијата може да иницира судска постапка против која било земја-членка и, доколку е неопходно, да го упати случајот до Судот на правдата. Исто така, таа може да казни поединци или претпријатија, кога тие ги прекршуваат правилата на конкуренција на Унијата.

Комисијата е и катализатор на Унијата. Таа го има единственото право да иницира законодавство и може да влијае на секоја фаза од процесот што води во насока на донесување на нов *европски закон*. Во областа на меѓувладината соработка, во однос на изнесувањето на предлозите, Комисијата ги има истите права како и одделни земји или членки.

И, конечно, Комисијата е извршниот орган на Унијата. Тоа подразбира утврдување на правилата за спроведување на одредени членови од Договорот и за реализирање на одобрените буџетски средства наменети за активностите на Унијата. Најголем дел од средствата се обезбедуваат од главните фондови, односно од:

- ✓ *Европскиот земјоделски фонд со насоки и гаранции,*
- ✓ *Европскиот социјален фонд,*
- ✓ *Европскиот фонд за регионален развој и*
- ✓ *Кохезиониот фонд.*

При реализацијата на своите извршни должности, *Комисијата често треба да бара мислење од комитетите на високи претставници од земјите-членки, со оглед на системот на носење на одлуки, како и делумна децентрализација на овластувањата и одговорностите.*

3.3. ПРИОДИ КОН КРЕИРАЊЕТО НА КОНКУРЕНТСКА СПОСОБНОСТ КАЈ МСП

Во последно време, во услови на должничка криза, кога сите претпријатија без исклучок чувствуваат последици, а особено малите и средните претпријатија (МСП), кои, пак, поради нивниот недостиг на диверзитет во производите и ограничените можности за финансирање се најпогодени од оваа состојба.

Како и останатите категории на претпријатија, и МСП функционираат доминантно за максимизирање на благостојбата на сопствениците, односно максимизација на добивката. Во насока на остварување на целите, тие треба да бидат внимателни во своето работење за да можат да остварат конкурентска предност пред останатите во определениот сектор.

За постигнување на посакуваната состојба на конкурентска предност, МСП треба да вработуваат квалитетни кадри потребни во секојдневното работење, па и во процесот на донесување одлуки. Од своја страна, овие кадри треба да ги развиваат своите способности, знаења, вештини и искуства, со цел да опстанат и да се развиваат во општеството, со користење на следниве методолошки елементи за конкурентност:

3.3.1. РАЗВОЈ НА СПЕЦИЈАЛИЗИРАНИ ВЕШТИНИ КАЈ МСП

Управувањето со вработените е клуч за успехот на едно претпријатие, а особено за МСП. За нејзино постигнување потребно е ефикасно и ефективно извршување на делегираните задачи од страна на менаџерите во едно претпријатие. Овие одлуки за тактичкото, оперативното или стратегиското работењето, може да се остварат само со активно унапредување на знаењата и способностите кај вработените.

Во своето современо истражувањето од оваа област, Richard Bolden има донесено неколку заклучоци за развој на вработените во МСП, преку спроведените интервјуа со генералните менаџери на категоријата МСП. Резултатите од интервјуата ги определуваат *подрачјата за развој на нивните вештини* (Bolden 2007, p. 5-7):

- **Стратегиска загриженост** - повеќето од испитаниците организациските промени ги перцепираат како позитивна активност и се согласуваат дека, со цел да опстојат, тие мора да направат промени во рамките на организацијата.

- **Загриженост за човечките ресурси** - голем дел од испитаниците верувале дека поседуваат посветена и мотивирана работна сила и дека вештините на нивниот персонал се клучот во справувањето со промените. Така, тренинзите вообичаено се имплементирани за проширување на развојот на вработените со технички вештини, и развојот на менаџерите е генерализиран од аспект на напредокот, третиран како прилично праволиниски ориентиран на линијата на развој на сите вработени.
- **Загриженост за лидерство** - постигнат е генерален заклучок за важноста на лидерството кај МСП, особено во поглед на развивањето на стратегиска перспектива и способност за управување со промените. Денес се смета дека менаџерите на МСП треба да комбинираат елементи на двете, лидерството и менаџмент способностите, како значаен фактор во нивната развојна улога.
- **Екстерни прашања** - широк спектар на прашања може да бидат групирани неколку групи во создавањето релации на МСП со надворешниот свет. Ова вклучува: локација, прибирање информации, екстерна поддршка и законодавство.

Развивањето на вештините, комбинирани со работата и пазарните активности, напоредно со организациските вештини, имаат висок потенцијал за константен и континуиран стручен тренинг. Потребата од подобрена комуникација и персонални вештини е зголемена, но трендот за нејзино развивање не е толку интензивен.

Финално, активностите кои се јавуваат со зголемен тренд за развој, според истражувањево, во иднина ќе бидат следниве:

- ✓ *Ориентација кон пазарот и потрошувачите,*
- ✓ *Работа на кооперативни интернационални работни структури и*
- ✓ *Развој на менаџмент способности.*

Со оглед на фактот дека МСП се стремат да го прошират своето работење на странските пазари (Buschfeld and all. 2011, pp. 8-10), претпријатијата треба да развијати соодветни јазични вештини со цел да комуницираат со странските партнери и, пред сè, за анализа на странските пазари.

3.3.2. УНАПРЕДУВАЊЕ НА СПОСОБНОСТИТЕ ЗА ВРАБОТУВАЊЕ КАЈ МСП

При разгледувањето на потенцијалот за вработувањето кај МСП, од особена важност се истражувањата на Eurostat направени со цел да се види степенот на вработеност според различните големини на претпријатијата.

Во оваа смисла, определувањето на постоечката дистрибуција на вработените, според различни приоди во нивното категоризирање, од своја страна повратно влијае и врз развојот на способноста за нивно екстензивно насочување за поголема вработеност, според моите анализи, со употреба на следниве *развојни насоки за развивање на способностите*:

- ✓ *Состојба на развојот во одделни гранки од Унијата;*
- ✓ *Капацитет за развој на основните и дополнителните способности, не само кај менаџерите, туку и кај сите бработени;*
- ✓ *Поседување и применување на стратегија за развој на секоја одделна гранка, како и*
- ✓ *Поседување на интегративна способност за користење на придобивките од развојот на способностите.*

Табела 3-2: Анализа на бројот на вработени според класа на претпријатија,

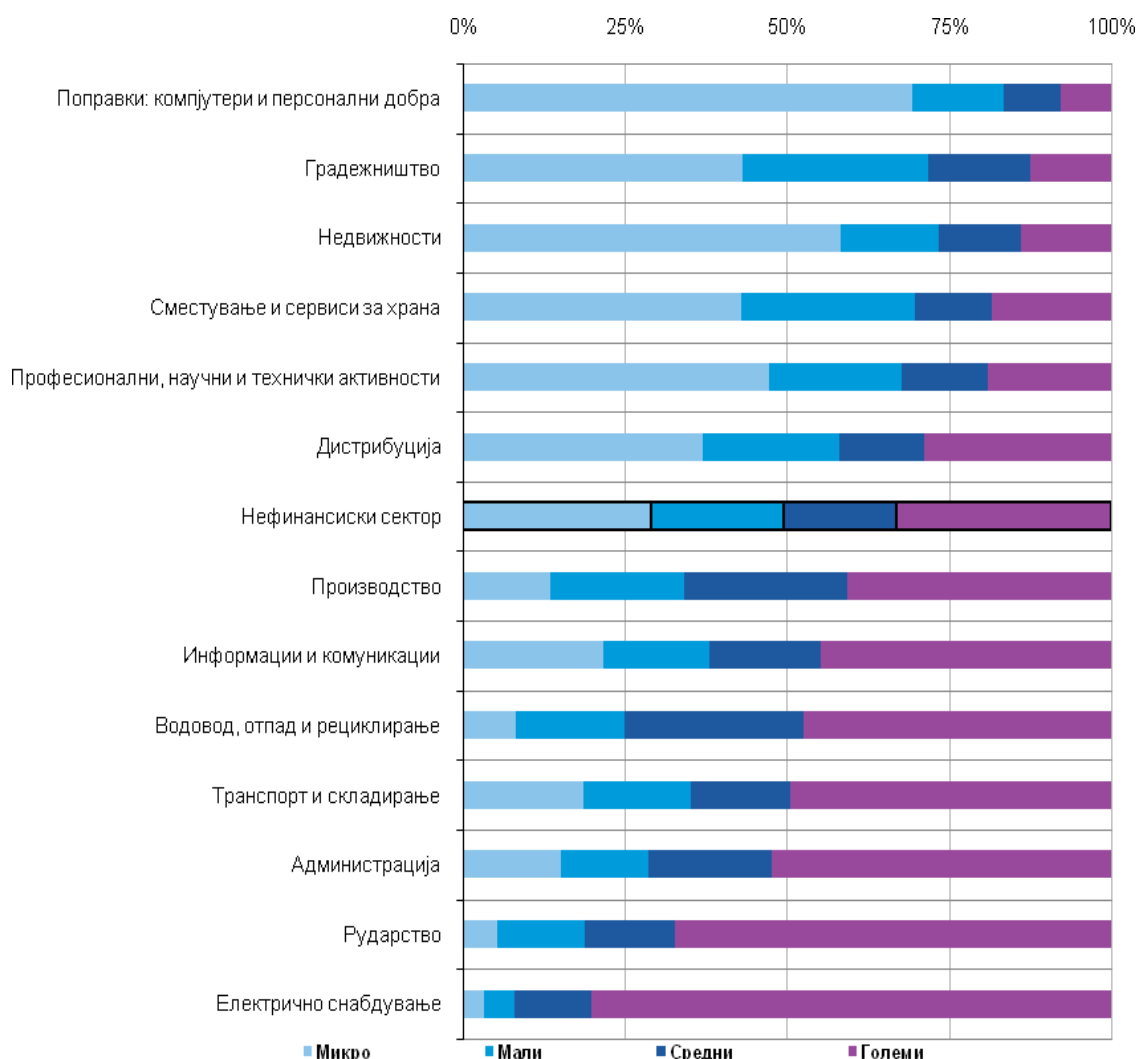
ЕУ-27 во 2008 (%)

Област	Микро	Мали	Средни	Големи
Поправки: компјутери и персонални добра	261.000	53.400	33.400	29.000
Градежништво	6.486.400	4.315.600	2.364.700	1.880.600
Недвижности	1.456.200	381.200	317.400	345.200
Сместување и сервиси за храна	4.117.900	2.594.000	1.126.300	1.773.500
Професионални, научни и технички активности	5.088.400	2.189.000	1.440.000	2.034.500
Дистрибуција	12.175.800	6.863.100	4.293.600	9.483.900
Нефинансиски сектор	39.324.500	27.856.200	23.410.100	45.185.400
Производство	4.459.800	6.764.400	8.316.100	13.420.200
Информации и комуникации	1.254.800	949.400	996.700	2.596.600
Водовод, отпад и рециклирање	104.300	212.300	349.400	599.500
Транспорт и складирање	2.029.100	1.784.500	1.672.900	5.382.600
Администрација	1.795.800	1.601.500	2.260.300	6.205.900
Рударство	35.600	90.500	93.500	450.400
Електрично снабдување	40.000	57.500	145.500	983.400

Извор: Eurostat (2009)

Од табелата може да се заклучи дека *најголем број на вработени* кои се ангажирани од страна на МСП се од областа на: *компјутерските технологии, градежништвото, недвижностите, сместувањето, дистрибуцијата и професионалните активности*. Со оглед на ваквата поставеност на потребната работна сила, произлегуваат и потребните способности кои треба да ги поседуваат учесниците во претпријатијата, односно нивните вработени. Табеларно прикажано, тоа изгледа вака:

Табела 3-3: Дистрибуција на бројот на вработените во ЕУ – 27, 2008



Извор: Eurostat (2009)

Според анализите спроведени од страна на ОЕЦД во својот *Извештај МСП: вработување, иновации и растеж од 1996*, се извлекува заклучок дека МСП со под 499 вработени обезбедуваат голем дел на вработувања, од околу една третина во ЕУ-12, како и над една половина во САД. Микро и малите претпријатија, односно оние со

помалку од 100 вработени, обезбедуваат речиси половина од сите вработувања во ЕУ-12 и една третина во САД, респективно.

Во оваа смисла, членките на ЕУ и ОЕЦД покажуваат еднаков тренд на развој на оваа димензија. И покрај тоа што не можат да се направат прецизни споредби, врз основа на споменатиов Извештај, забележливо е дека МСП имаат главен придонес во развојот на сите ОЕЦД земји-членки. Имено, тие се (OECD 1996, p. 24-26) извор на 40%-80% од сите вработувања, и обезбедуваат помеѓу 30%-70% од вкупниот бруто- домашен производ. Промената во насока на зголемени учества на вработувањата кај МСП продолжува да расте во рамките на ОЕЦД земјите, иста како и релативниот раст на работни места по држави, во одделните сектори, кој бележи ист тренд како и во ЕУ.

3.3.3. МЕТОДОЛОГИЈА ЗА КРЕИРАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКА СПОСОБНОСТ КАЈ МСП

Конкурентноста, во суштина, претставува способност за постигнување успех на пазарот со цел зголемување на животниот стандард и опстанокот во текот на подолг временски период. За поддршка на МСП во опкружувањето во кое се наоѓаат, во развиените земји и земјите во развој треба да се креира јадро за креирање и употреба на конкурентска предност кај МСП, со употреба на, според UNCTAD 2001, p. 89-90, следниве области на конкурентност:

1. *Автоматизацијата* подразбира употреба на напредна технологија која ги опфаќа интерните процеси, исто како и е-бизнисот. Сите процеси мораат да бидат разгледани и приспособени со цел постигнување висока ефикасност и трошочна ефективност.
2. *Дистрибуциските канали* мора да бидат структурирани така што ќе им излезат пресрет на потребите на купувачите и ќе обезбедат пристап до наменските услуги. Исто така, мрежата на подружници мора да биде диференцирана во согласност со потрошувачката сегментација, а особено на потребите од мошне способен менаџмент.
3. *Маркетингот* мора да биде базиран на ефикасна продажна култура, оттука цените треба да бидат во линија со структурата на ризикот, кој мора да ги земе предвид потребите на МСП.

4. *Кредитната политика* мора да биде поддржана со остварување на кредитна стабилност, како и креирање на методолошки алатки за нејзино оценување. Комерцијалните банки во земјите во развој мора да ги изменат овие методолошки техники, во согласност со опкружувањето и развојните потреби на МСП.
5. *Врвниот менаџмент* има потреба од јасна визија на бизнис развојниот модел. Во земјите во развој, менаџментот треба да заземе јасна позиција за условите на функционирање на МСП и мора да го поддржува ова поле.

Исто така, тој треба да соработува со владата и регулаторните тела со цел подобрување на ситуацијата на МСП и нивните поврзани мрежни бизниси. Компаниите треба да воспостават менаџмент информациски систем кој треба да овозможи евалуација на ризикот и реален поглед кон перформансите за поддршка од страна на банките кои се јавуваат како позајмувачи.

На регионално ниво, ќе се задржам на Стратегијата за остварување конкурентска предност на микро ниво во Црна Гора.

Мисијата на оваа држава во однос на конкурентноста е дефинирана како (Direkcija za razvoj MSP 2011a, str.4): „Унапредување на факторите на конкурентност кои директно и индиректно влијаат на вкупниот развој на малите и средните претпријатија во однос на производите и услугите.“

Визијата, пак, од своја страна, според истиот извор, гласи: „Развиени и конкурентни мали и средни претпријатија кои рамноправно тргуваат на локалните и меѓународните пазари, остварувајќи социоекономски, развојно-одржливи бенефиции и придонесуваат за позитивен трговски биланс на земјата“.

Стратегијата за постигнување конкурентска предност на микро ниво има за цел развој на продуктивни и извозно способни мали и средни претпријатија кои придонесуваат за вкупниот раст на Црна Гора и нејзината конкурентност, која е втемелена, во истиов документ, на 3 приоритети (Direkcija za razvoj MSP 2011a, str. 4-5):

1. *Развој на постоечките и креирање на нови иновативни индустрии/капацитети*
2. *Јакнење на извозните перформанси на претпријатијата*
3. *Промоција на потенцијалот*

Некои од позначајните фактори за постигнување конкурентска предност, препознаени кај МСП во оваа студија (Direkcija za razvoj MSP 2011a, str. 23-28) се:

1. *Иновации*: способноста на земјата да постигне и одржи раст на економијата и конкурентност преку МСП лежи во интензивната примена на иновации и учење.
2. *Квалитетот на производот*: за постигнување конкурентска предност кај МСП, потребна е имплементација на стандардите за контрола на квалитетот (ISO, НАССР и др.)
3. *Интелектуална сопственост*: единствениот систем за заштита на правата за интелектуална сопственост, од индустриска сопственост до авторски и сродни права, претставува основа за креативност и иновации во рамките на ЕУ.
4. *Брендот*: имајќи ја предвид неопходноста за постигнување конкурентска предност и формирање адекватна понуда за продор на странските пазари, домашните претпријатија мораат да применат адекватен маркетинг пристап кој во фокусот мора да го има брендот и неговото успешно водење, како на ниво на производ, така и на ниво на одделно географско подрачје и национална економија.
5. *Влијанието на информациските технологии*: претставуваат секојдневна инфраструктура за успешно работење и не служат само како техничка поддршка во работата, туку како поддршка при деловното одлучување на основа на системски акумулирани информации.

3.4. МСП И НИВНИТЕ ИМПЛИКАЦИИ НА ПАЗАРОТ НА РАБОТНА СИЛА

3.4.1. МСП, ЕКОНОМСКИОТ РАСТ И ВРАБОТУВАЊЕТО – ОПШТ ПРИСТАП

Во Косово, исто како и во Македонија, по осамостојувањето, како суштинско се поставува прашањето како да се динамизира економскиот раст, особено во сегментот на развојот и користењето на категоријата на МСП. *Изминативе години, креаторите на економските политики, во поголема мера беа фокусирани на стабилизациските отколку на развојните политики.* Преку стабилизациските политики, носителите на економските политики успеаја да воспостават соодветно ниво, а потоа и да ја одржат инфлацијата, како основен предуслов на економскиот раст. Со водењето на политики на страната на побарувачката, се воспостави стабилност на инфлацијата, како

компонента на макроекономската стабилност и на таков начин се обезбедија предуслови за нивен економски развој. Но, стабилноста на цените, од своја страна, се покажа дека е само претпоставка за динамизирање на економскиот раст, а не е никаква сигурна гаранција за поттикнување на растот.

Анализата на изворите на економскиот раст и развој се заснова на следење на изворите на растот на производството во однос на растот на факторите на производство, при што се врши декомпозиција на стапката на растот, односно на промените, на вкупното производство во придонесот од растот, т.е. промените на факторите на производство, т.е. капиталот, трудот и технологијата.

Кога станува збор за *Косово*, тогаш е многу тешко да се зборува за економски развој и неговите извори и детерминанти, бидејќи сè уште нема изработено една единствена посеопфатна анализа која би го анализирала економскиот развој, онака како што е тоа направено во високоразвиените земји, а делумно и во Република Македонија. Имено, *постојат одделни издвоени развојни документи кои треба да се обединат во единствена развојна стратегија.*

Факторите на економскиот раст и развој можат да бидат илустративно претставени во следниве три групи на земји:

- ❖ *Развиени земји,*
- ❖ *Земји од Латинска Америка и*
- ❖ *Земји од Источна Азија.*

Одделно, во табела ќе бидат претставени состојбите во Република Македонија, со цел обезбедување на споредбени елементи низ кои ќе се илустрираат одредени развојни тенденции во одделните категории на национални економии, како и во Македонија.

Во оваа смисла, одделно ќе биде третиран придонесот на трудот, капиталот и растот на бруто-домашниот производ, во секоја од одделните категории или Македонија анализирана посебно, на следниов начин:

Табела 3-4: Учеството и придонесот на трудот и капиталот во создавањето на БДП во три групи на земји.

	БДП раст	Капитал	Труд
1. Развиени земји	3,6%	1,6%	0,7%
(1960-1995)	100%	44,4%	19,4%
2. Латино-американски земји	4,2%	2,2%	1,4%
(1940-1980)	100%	52,4%	33,3%
3. Земји од Источна Азија	8,9%	4,0%	3,2%
(1966-1990)	100%	45%	36%

Извор: Приспособено според Barro and Sala-I-Martin (2004), pp.439-440.

Забелешка: Развиени земји - САД, Канада, Јапонија, Франција, Германија, Холандија, Италија, Велика Британија.

Врз оваа основа се извлекува сознание дека земјите од Источна Азија бележат најголеми стапки на раст на БДП, како и одделно на капиталот и на трудот. Особено интересен е и забрзаниот развој на латино – американските држави во анализава.

Воедно, од оваа Табела може да се согледа дека во трите групи на земји, капиталот има најголем придонес и учество во растот, што упатува на повисоко ниво на инвестиции за соодветните периоди. Во развиените земји, учеството и придонесот на трудот во економскиот раст е на пониско ниво и изнесува 19,4%, додека во Република Македонија трудот во економскиот раст учествува со 22,3%.

Табела 3-5: Извори на економскиот раст во Македонија - придонес и учество на факторите во растот на Македонија (1997-2008)

БДП раст	Капитал	Труд
3%	0,60%	0,70%
	19,50%	22,30%

Извор: Приспособено според Влада на РМ, Министерство за финансии, Годишен извештај 2008, стр. 38.

Она што може да се согледа од претходнава Табела е дека економскиот раст во Македонија е остварен во услови на ниско ниво на инвестиции во изминатиот период, што се должи на ниското ниво на прилив на капитал, особено на странски директни инвестиции, ниската профитабилност на фирмите, но и на нивното пасивно инвестициско однесување.

Дополнително кон претходниве анализи може да се додаде и проблемот со релативно високите каматни стапки во Македонија. Имено, во Република Македонија, придонесот

на трудот во економскиот раст е релативно висок и изнесува 22,3%. Заради споредба, треба да се укаже дека во новите земји-членки на ЕУ од Централна и Источна Европа, но без Хрватска (Министерство за финансии, Влада на РМ, Годишен извештај 2008, стр. 36-38), трудот имаше или минорен или негативен придонес во економскиот раст.

Во Косово, како и во Македонија, инвестициите се многу мала компонента од БДП, но, во исто време, реалноста покажа дека се и најнестабилната компонента. Имено, личната потрошувачка, како најголема компонента од БДП, со настанувањето на рецесијата во периодот 2008/2009 година, го забави растот, додека, во истиот период, инвестициската потрошувачка бележеше намалување.

Во меѓувреме, последната голема светска финансиска и економска криза која создаваше неповолни очекувања на инвеститорите и ги стеснуваше изворите на финансирање, прво ги погоди инвестициите, т.е. тие се намалија, што доволно илустративно покажува дека тие се најмалку стабилна компонента на БДП.

Сериозно влијание врз моделот на економски раст во Косово и Македонија, во функција на поттикнување на вработеноста, особено кај категоријата на МСП, зазема формирањето на бруто-капиталот на овие економии, претставен во следната табела:

Табела 3-6: Формирање на бруто-капиталот во Косово и Македонија (% од БДП)

	2008	2009	2010	2011	2012
Македонија	26,8	26,2	25,5	27,2	24,4
Косово	28,6	27,4	30,3	31,2	31,7

Извор: World Bank, World Development Indicators (2013).

Врз основа на ова може да се извлече заклучок дека бруто капиталот, како процент од БДП, во Косово, во периодот 2008-2012, е на повисоко ниво отколку во Македонија. Формирањето на бруто-капиталот во Косово во наведениот период, во просек, изнесува 29,84% од БДП, што е речиси за 4 процентни поени повеќе отколку во Македонија каде што просечната стапка на бруто-капиталот како % од БДП изнесува 26%.

За илустрација само, во Бугарија, во истиот период, бруто-капиталот во просек изнесува 27,32% од БДП, а во Словенија 24,4% од БДП. Но, треба да се има предвид дека високиот процент на бруто-капиталот во однос на БДП во Косово се должи, пред сè, на фактот што БДП во Косово беше помал отколку во останатите земји, најмногу

поради високото ниво на сивата економија. Имено, постојат редица на автори, меѓу кои (Schneider 2006, p. 25), кој констатира дека сивата економија во Косово се движинекаде околу 39% (ова се однесува и за Србија и Црна Гора), додека други автори (Cristie and Holzner 2004, p. 13), пресметале дека неформалната економија во Косово изнесува 45% од доходите на граѓаните во 2001 година.

Одредени релевантни светски институции успеваат да докажат дека сивата економија во Косово е многу висока. Имено, според истражувањето на Светската банка и Меѓународниот монетарен фонд (World Bank 2004, p. 63 и IMF 2005, p. 12) се калкулира дека дури 50% од вработените во косовската економија се во неформалниот сектор, што претставува исклучително алармантен податок.

Неспорен е фактот дека во Косово, слично како и во Македонија, постои ниска инвестициска активност, а тоа покажува дека има слабо развиен сектор на МСП и дека нема поволен инвестициски амбиент. Ова покажува дека факторите кои ја детерминираат инвестициската клима, а кои подетално ќе бидат предмет на моја обработка подолу во рамките на оваа глава, се многу неповолни и оневозможуваат брз развој на МСП. Со тоа, експанзијата на МСП се ограничува, што во крајна инстанца негативно влијае врз економскиот раст на земјата и создавањето на нови работни места.

Аналитички гледано, објективната состојба на полето на поттикнување на економскиот раст и вработеноста во Македонија, практично не се разликува премногу од Косово, а дијагнозата за нив е дека се наоѓаат во ситуација која сериозно наметнува државна интервенција за нејзино унапредување. Имено, економијата е фатена во стапица на економска рамнотежа на многу ниско ниво, на кое има нецелосно искористување на факторите на производство или тоа повратно го формира маѓепсаниот круг на недоволен, бавен раст. Излегувањето од овој маѓепсан круг не може да се направи само преку водење на стабилизациона монетарна и фискална политика, туку тоа е можно единствено кога и МСП ќе го остварат својот капацитет за влијание врз развојот на севкупната економија.

Со голема извесност може да се заклучи дека за ниските развојни резултати на косовската и македонската економија, една од главните причини лежи во *пасивната, неконзистентната и недефинираната политика во однос на поддршката на МСП*. За една економија која се наоѓа во рамнотежа при ниско ниво на економска активност,

мерките што се преземаат на страната на понудата, за стимулирање на развојот на МСП, се побитни, па затоа, од гледна точка на економскиот раст, најважно прашање накраток рок е како да се стимулираат претприемачите да инвестираат.

Ова, се разбира, никако не значи дека треба да се напушти политиката на макроекономска стабилност, бидејќи таа е клучен предуслов за остварување на одржлив економски раст на среден и долг рок, но мерките за поттикнување на МСП треба да се засилат.

3.4.2. СОЗДАВАЊЕ НА ПОВОЛНА ИНВЕСТИЦИСКА КЛИМА КАКО ОСНОВЕН ПРЕДУСЛОВ ЗА ДИНАМИЗИРАЊЕ НА ЕКОНОМСКИОТ РАСТ

Независно дали станува збор за мали, средни или големи бизниси или, пак, дали тие функционираат само во рамките на една национална економија или се мултинационални, секогаш *добрата инвестициска клима* има големо влијание врз нивните иницијативи да инвестираат и да го прошируваат својот бизнис.

Оттука, инвестициската клима ја игра централната улога во динамизирањето на економскиот раст и, следствено на тоа, креирањето на нови работни места. Она што е исклучително значајно да се напомене во овој контекст е дека, во современата економската литература, во последно време сè повеќе се употребува терминот *квалитетен економски раст*.

Под овој термин, во својата суштина, се подразбира не само зголемување на БДП, туку и подигање на квалитетот на живот, па затоа со право можам да констатирам дека *креирањето на поволна инвестициска клима има централна улога во подобрувањето на квалитетот на економскиот раст и развој, односно порамномерна распределба на доходот и намалување на сиромаштијата*.

Креирањето на ваква клима (World Bank 2005, pp. 19-35) има суштинско значење за земјите во развој и земјите во транзиција кои се соочуваат со проблеми во економскиот раст, повисоки стапки на невработеност, особено кај помладата популација и жените и каде што добар дел од наслението живее на работ на сиромаштијата, области каде што придонесот на МСП треба да биде најголем.

3.4.2.1. ИНВЕСТИЦИСКАТА КЛИМА КАКО ОСНОВЕН ПРЕДУСЛОВ ЗА ДИНАМИЗИРАЊЕ НА ЕКОНОМСКИОТ РАСТ

Добрата инвестициска клима ги поттикнува фирмите да инвестираат. Имено, во трката за профит, бизнисите, а особено категоријата на МСП, инвестираат во истражување и развој, нови идеи, знаење, постојани средства итн. и на тој начин не само што го зајакнуваат сопствениот капацитет, туку придонесуваат за динамизирање на економскиот раст и за зголемување на вработувањето. Ова го спречува амортизирањето и нефункционалната употреба на човечкиот капитал, што се случува доколку луѓето подолго време останат без работа.

За поволната инвестициска клима за развој на МСП, од особена важност и корисност претставува и употребата на *развојната спирала*. Имено, вработените примаат плати и се подобрува нивниот квалитет на живот, но исто така, тие ја зголемуваат личната потрошувачка со што се отвора можност за нови инвестиции. Тоа ја зголемува лепезата на добра и услуги на страната на понудата со што се подига квалитетот на животот и се намалува сиромаштијата. На овој начин се зголемува и основата за прибирање на даночни приходи (директни и индиректни даноци, но и други давачки како што се пензиско и инвалидско, здравствено осигурување итн.). Повисоките даночни приходи овозможуваат владите, дел од средствата да ги насочат во подигање на квалитетот на образованието, здравствените услуги и сл., но исто така, и во инфраструктурни проекти, кои понатаму ќе ја подобрат инвестициската клима.

Сосема е јасно дека *добрата инвестициска клима е основниот предуслов во економијата, на макро економско ниво, да почнат да дејствуваат мултипликаторот и акцелетаторот*. Ова особено ако се има предвид сознанието дека централната улога за динамизирање и подигање на квалитетот на економскиот раст, особено кај категоријата на МСП, има добрата инвестициска клима.

Во периодот по осамостојувањето, Косово, исто како и Македонија, беше соочено со голем број неповолни настани, проблеми, кои битно влијааа на обемот на инвестициите, економскиот раст и вработувањето. Станува збор за надворешни и внатрешни фактори кои негативно влијааа врз можностите на економијата да генерира раст и да креира нови работни места. Бидејќи станува збор за мали земји, со отворена економија, надворешните фактори имаат многу силно влијание.

Во случајот на Македонија, егзистираа и бројни *екстерни фактори од неекономска природа*, во редот на кои ги издвојувам:

- ✓ *Ембаргото од јужниот сосед,*
- ✓ *Ембаргото на ООН врз северниот сосед,*
- ✓ *Конфликтот во Косово и од поново време,*
- ✓ *Грчкото ставање на бариера на Македонија за влез во НАТО.*

Од *внатрешните неекономски фактори* особено се издвојуваат следниве димензии (Трпески 2011, стр. 295-296):

- ❖ *Прво, политичкиот ризик кој во македонски услови многу влијае на инвестирањето.* Практично, во Македонија тешко дека би се издвоила некоја инвестиција, а инвеститорот да нема каква било поврзаност со политиката;
- ❖ *Второ, неефикасен судски систем кој е во целиот период од осамостојувањето под силни политички и партиски влијанија, и не овозможува владеење на правото;*
- ❖ *Трето, корупцијата како најсериозен проблем кој е најдиректно поврзан со состојбите во судскиот систем, административно-бирокуратските пречки во водењето на бизнисите, несоодветно одмерените дискрециони права на владините функционери, партиската инволвираност при донесувањето на значајни економски одлуки и сл. и*
- ❖ *Четврто, меѓуетничките тензии (особено во деведесеттите години од минатиот век) кои кулминираа во внатрешен воен конфликт во 2001 година.*

Покрај неекономските фактори, многу големо лимитирачко дејство врз економскиот раст и вработувањето имаа и *економските фактори*. Меѓу најпрепознатливите економски фактори може да се наведат следниве (Brada & Fiti 2005, p. 53):

- ❖ *Прво, бавното имплементирање на структурните реформи;*
- ❖ *Второ, недоволното инвестирање во крупната стопанска инфраструктура, особено во патната и железничката мрежа, како и во локалната инфраструктура и комуналните сервиси;*
- ❖ *Трето, лимитиран пристап кон банкарски кредити како резултат на вонредно високите реални каматни стапки;*

- ❖ Четврто, *неефикасно корпоративното управување;*
- ❖ Петто, *неповолна структура на работната сила според образованието и времето на чекање на работа итн.*

Овие фактори имаат големо неповолно влијание врз потстрекот на домашните и странските фирми да инвестираат и да го прошират својот бизнис во Македонија, особено кај категоријата на МСП, со што би придонесле за динамизирање на економскиот раст и креирањето на нови работни места.

Она што претставува најголем проблем при креирањето на поволна инвестициска клима во Македонија, во целиот период на транзиција, е *отсуството на фронтален пристап, кој претпоставува системски конципирани активности насочени кон подобрување на сите сегменти кои ја детерминираат инвестициската клима*. Ова се всушност и причините за лошата економска слика на државата и лошата ситуација во која се наоѓаат фирмите.

За да се надмине ваквата неповолна ситуација, клучен приоритет во наредниот временски период треба да биде конципирањето на системскиот приод за развивање на инвестициската клима, за побрз развој на МСП кои, од своја страна, ќе го забрзаат севкупниот економски развој. Клучна претпоставка за ова е *континуирано спроведување на системски реформи за подобрување на сите економски и нееекономски сегменти кои ја сочинуваат инвестициската клима*, погоре објаснети.

3.4.2.2. НАСОКИ ЗА СОЗДАВАЊЕ НА ПОВОЛНА ИНВЕСТИЦИСКА КЛИМА

Основната димензија која е суштинска при носењето на одлука за инвестирање е доминатни поттикнувачи за побрзо и поквалитетно определување на потребата и насоката за инвестирање. Во функција на економскиот раст, овие поттикнувачи, всушност, се фактори кои ја сочинуваат инвестициската клима. Подобрувањето на инвестициската клима, во основа, претпоставува унапредување, подобрување на тие фактори.

За илустрација, и Светската банка (World Bank 2005, p. 20), во *Извештајот за светскиот економски развој за 2005 година*, го дефинира опфатот на инвестициската клима, при што целиот извештај го посветува на креирањето на поволна бизнис клима.

Во овој Извештај, инвестициската клима има многу широк опфат и се дефинира како *множество на специфични фактори кои влијаат врз можностите и иницијативите*

на фирмите продуктивно да инвестираат, да креираат работни места и да го шират својот бизнис (World Bank 2005, p. 20).

Оттаму, постојат фактори врз кои извршната власт може да влијае преку владините политики. Но, има и фактори, како што се географската местоположба, преференциите на потрошувачите, големината на пазарот и сл., врз кои извршната власт реално не може да влијае. Во оваа смисла, секоја национална економија која сака да креира повољна инвестициска клима, треба преку владините политики да влијае врз факторите кои ја сочинуваат инвестициската клима во насока на *намалување на трошоците, намалување на ризикот и подобрување на конкуренцијата.*

Клучните фактори на секоја инвестициска клима се (World Bank 2005, p.79-135): *стабилност (макроекономска, политичка, меѓуетничка стабилност, опасност од воени судири и сл.), заштита на сопственичките права, државната регулација, административно-бюрократските процедури, оданочувањето, финансирањето на бизнисите, инфраструктурата и пазарот на трудот и работната сила.* Истите пошироко ќе ги елаборирам:

1. **Стабилноста** е основен предуслов за стимулирање на инвестициите. На почетокот, по осамостојувањето, во Македонија постоеше период на дезинвестирање. Главна причина за тоа беше нестабилноста, како внатрешната, така и од опкружувањето. Воените конфликти во некои од поранешните југословенски републики, грчкото влијание, ембаргото врз северниот сосед и сл., се само примери за нестабилност која даоѓаше од опкружувањето. Ако на ова се надоврзе и внатрешната манифестација на нестабилност, како високата инфлација, брзото паѓање на првата експертска влада и нејзината замена со политичка, отпочнатиот процес на приватизација, слабата државна регулација, опасноста од внатрешни конфликти итн., тогаш е јасно зошто во Македонија, во периодот по осамостојувањето постоеше дезинвестирање. Нестабилноста креира неповолна инвестициска клима, која, истовремено, како таква е присутна и во Косово.
2. **Заштита на сопственичките права.** Истражувањата покажуваат дека степенот на *заштита на сопственичките права* има големо влијание врз потстрекот на фирмите да инвестираат.

Едно поопширно истражување кое е спроведено врз основа на анкетирање на 1.471 фирми во пет различни земји - Русија, Полска, Романија, Словачка и

Украина - (Johnson 2002, p. 1341-1343) покажува дека претприемачите кои веруваат дека нивните права на сопственост се добро заштитени и безбедни, реинвестираат повеќе од 40%-50% од остварените профити. Во Полска и Романија, претприемачите реинвестираат повеќе од 50%, во Словачка и Русија околу 40%, а во Украина околу 30% од остварените профити.

Во оние земји каде што заштитата на сопственичките права е на ниско ниво, при носењето на одлука да инвестираат, претприемачите барат многу повисока стапка на враќање на инвестициите, отколку стапката на враќање во земјите каде што има повисоко ниво на заштита на сопственичките права. Во ваков случај, најчеста одлука на потенцијалните инвеститори е да не се инвестира.

Според едно истражување (Claude, Harvey and Viskanta 2000, p. 9-11), за да инвестираат во Африка, инвеститорите очекуваат стапка на враќање на инвестицијата околу 20% (во Сомалија 29%), во Ирак би инвестирале ако стапката на враќање е 25%, Аргентина 14%, а во развиените земји околу 12% (САД 12,7%). Бројни се и студиите кои ја испитуваат поврзаноста на заштитата на сопственичките права и динамиката на економскиот раст. Во оние земји каде што има повисоко ниво на заштита на сопственичките права, има побрз економски раст. Дури и скромните подобрувања во заштитата на сопственичките права може значително да го поттикнат економскиот раст -според некои истражувања и до 1 процентен поен - (Torstensson, 1994, p. 235-242 и Keefer 2004, p. 14-20).

Очевидна е директната поврзаност на заштитата на сопственичките права, креирањето на поволна бизнис клима, вклучително и инвестициска клима, како и економскиот раст.

Светската банка (World Bank 2005, p. 80-94) предлага четири насоки кон кои владите треба да ги насочат своите мерки за да ја подобрат заштитата на сопственичките права и инвестициската клима:

1. Осигурување на правото на земјиштето и другата сопственост;
2. Подобрување на ефикасноста во извршувањето на договорите;
3. Намалување на криминалот и корупцијата и
4. Обезбедување на соодветен надомест за експропријација на имот.

Речиси во сите овие домени, Косово, исто како и Македонија, има слаби остварувања. Имено, првиот домен, кој се однесува на осигурување на правото на

сопственост врз земјиштето и друга сопственост, е најкомплексен, бидејќи покрај останатото, ги опфаќа и процесот на приватизација и денационализација. Најчесто, во Македонија, процесот на оспорување на сопственичките права стекнати во процесот на приватизација е екстерно лоциран, а не потекнува од интерни извори. Од друга страна, пак, судските предмети за заштита на сопственичките права, а што се веќе во судовите, траат премногу долго.

Неспорно е дека понатамошните реформи на судската власт се од огромно значење за обезбедување на соодветна заштита на сопственичките права и создавање на поволна инвестициска клима во Македонија. Всушност, и во Препораката на Европската комисија е наведено дека се потребни континуирани напори за обезбедување на независност и непристрасност на судството, особено преку спроведување на соодветна политика за вработување и унапредување на судиите.

3. **Државна регулација** постои во сите пазарни економии, бидејќи пазарот восвоего функционирање манифестира низа нерегуларности, имперфектности, кои во економијата се познати како домени на пазарен неуспех. Пазарот е ефикасен механизам за алоцирање на ресурсите кон точките на нивната најефикасна употреба, но не е семоќен. Постојат сфери во кои пазарот не може ефикасно да ги разреши настанатите проблеми. Вакви домени на пазарен неуспех се бројни, од кои ги издвојувам следниве:

- ✓ *Макроекономска нестабилност,*
- ✓ *Нерамномерна и социјално неприфатлива распределба на доходот,*
- ✓ *Екстерналиите,*
- ✓ *Јавните добра,*
- ✓ *Асиметричните информации и постоењето на монополи.*

Колкаво е значењето на државната регулација покажува фактот што *последната светска и економска криза покажа дека една од причините за нејзиното настанување беше слабата регулација и засилениот процес на дерегулација.* Имено, финансиските пазари, каде и првично се појави кризата во средината на 2007 година (Фити 2008, стр. 270-274), се типични пазари со асиметрични информации кои предизвикуваат два вида на проблеми: неповолно избирање и морален хазард.

Лошото регулирање на секторите каде што постои пазарен неуспех, негативно влијае врз инвестициската клима. Оттаму, „ако овие дејности се лошорегулирани, значајно ги зголемуваат трошоците за водење на бизнисите, го загрозуваат животниот стандард на граѓаните, го дестимулираат инвестирањето на домашните и странските фирми, ја зголемуваат корупцијата преку формите на *rent-seeking* итн. Фактот што Македонија ги приватизира телекомуникациите, без претходно да воспостави регулаторна институција, на земјата и нанесе големи штети – енормниот пораст на цените на фиксната телефонија и одржувањето на високи цени на мобилната телефонија имаат сериозни негативни импликации врз животниот стандард на граѓаните и врз трошоците за водење на бизнисите.“ (Фити 2008, стр. 218).

Неспорно е значењето што регулаторните институции го имаат во креирањето на поволна бизнис клима, вклучително и инвестициска клима. Затоа, зголемувањето на степенот на нивната независност, како и зголемувањето на капацитетот на овие институции со добро обучени и едуцирани кадри, треба да е еден од идните предизвици на надлежните институции.

4. Сложените **административно-бюрократски процедури** се многу голема пречка за отпочнување и водење на бизнисите, особено кај МСП, па затоа, креирањето на поволна инвестициска клима бара нивно нужно редуцирање и поедноставување. Македонија, во последниве неколку години, се чини дека прави напори за реализација на многу сериозни чекори кои, според моето мислење, се во правец кон:

- ✓ Прво, *кратење или обединување на поголем број процедури преку спроведување на повеќе национални и локални проекти од оваа административна област, како и*
- ✓ Второ, *воведување на едношалтерскиот систем кој го скрати периодот за основање на фирма на 5 дена.*

5. **Оданочувањето** е значаен фактор за создавање на поволна бизнис клима. Истражувањата во светот покажуваат дека пониските даноци се поттик за инвестициската клима во сите транзициски економии, како Македонија и Косово, но со оглед на реалните состојби во економијата, може да констатирам дека спроведените реформи во даночната сфера, сами за себе, изолирани, не се

доволни за поттикнување на инвестициите, како и за брзо подобрување на инвестициската клима.

6. **Финансирање на бизнисите.** Клучен сегмент на инвестициската клима е можноста бизнисите да обезбедат средства за финансирање на нивниот раст од *квалитетни извори на финансирање*. Овој елемент на инвестициската клима во голема мера го детерминира бројот на нови бизниси, особено МСП, степенот на нивен морталитет, како и промените кои ќе се случат во економската структура на едно општество, како и нивното понатамошно опстојување во конкурентската борба.

Овој сегмент претходно детално го елаборирав во рамките на втората глава од овој труд. Она што е неопходно да нагласам во овој поглед е сознанието дека за доследно и одржливо финансирање на МСП, според мојата анализа на потврдените експерти од оваа област, се неопходни, меѓу останатите, следниве *конститутивни поддржувачки елементи за финансирање*:

- ❖ *Постоење на доверба во односите меѓу сопствениците на капиталот и сопствениците на МСП,*
- ❖ *Континуирано збогатување на понудата на финансиски инструменти кои ќе бидат сообразени на потребите и на корисниците на нивните услуги, т.е. на секторот на МСП, како и*
- ❖ *Развивање на чувство за т.н. партнерски однос во определувањето на потребата, времетраењето, како и вредноста на позајмените финансиски средства, што од своја страна е поврзано со јакнење на инструментите на финансискиот консалтинг, развој на вештините за управување со финансиите од страна на менаџерите на МСП итн.*

7. **Инфраструктура.** Инфраструктурата, пред сè, крупната инфраструктура, како што се телекомуникации, пошта, железница, авионски превоз, енергетика, и сл., има силно влијание врз поттиците на фирмите да инвестираат. Развиената инфраструктура во голема мера ги намалува трошоците на бизнисите. Современите телекомуникациски услуги се од извонредно значење за претпријатијата, бидејќи им овозможуваат да комуницираат брзо и евтино, било со нивните клиенти било со нивните добавувачи насекаде во светот.

Во некои земји, како Кина и Индија, постои *позитивна врска помеѓу подобрувањето на телекомуникациските услуги и продуктивноста*. Имено,

истражувањата (World Bank 2005, p. 129). покажуваат дека со подобрувањето на телекомуникациските услуги, секторот за производство на конфекција бележи зголемување на продуктивноста и платите. Во земјите од Латинска Америка, зголемувањето на бројот на телефонски линии по работник за 10%, го зголемил аутпутот по работник за 1,5%.

Иако фиксните трошоци за обезбедување на телекомуникациските услуги се многу високи, сепак, маргиналните трошоци се многу ниски, практично незначителни. За откривањето на интернетот се направени многу високи трошоци, но за да се отвори нова e-mail адреса трошоците се занемарливи.

Колку повеќе корисници се вклучуваат во користењето на телекомуникациските услуги, толку маргиналните трошоци на фирмите кои ги нудат овие услуги се помали, а вредноста за корисниците е поголема. За да се постигне ова, треба перманентно да се подобрува конкуренцијата меѓу фирмите кои обезбедуваат телекомуникациски услуги. Очигледно е дека понатамошното стимулирање на конкуренцијата во секторот на телекомуникациите, би можело дополнително да ги намали трошоците на претпријатијата и да го подобри асортиманот на услуги.

8. *Пазар на труд и работна сила. Флексибилноста на пазарот на труд и структурата на работната сила се битна димензија на инвестициската клима.*

Ригиден пазар на труд и неповолна структура на работната сила, особено од аспект на степенот на образование, според возраста и според времето на чекање за работа, негативно влијаат врз креирањето на поволен инвестициски амбиент. Косово, исто како и Македониј, има многу неповолна образовна структура на невработените.

Во Македонија, за илустрација (Трпески 2011, стр. 313), околу 90% од невработените се со најмногу 4 години средно образование. Највисока стапка на невработеност, над 50%, има кај лицата кои немаат образование, а кај лицата со 4-годишно средно образование, стапката на невработеност е околу 35%. Најниска стапка на невработеност од 20% има кај лицата со високо образование. Исто така, за Македонија е карактеристична *долгорочната невработеност*. Во 2008 година, стапката на невработеност изнесуваше 35%, од кои 65,1% (22,8 процентни поени) беше невработеност со време на чекање подолго од четири години. Структурата на невработеноста од аспект на возраста е исто така

неповолна. Највисока стапка на невработеност од околу 60% има кај лицата помлади од 24 години. Како што се зголемува возраста на работната сила, така се намалува и стапката на невработеност.

Ваквата неповолна структура на невработеноста негативно влијае врз инвестициската клима. Структурата на невработените според образованието може да се подобри со водење на соодветни активни политики на пазарот на труд од страна на националните влади.

Активните политики на пазарот на труд водат кон подобрување на перформансите на пазарот на трудот преку техничка поддршка и финансирање на обуки и тренинзи на работната сила со што се зголемува нивната можност за вработување или, доколку работат, им ја зголемува можноста да го задржат работното место. Преку зголемување на човечкиот капитал на невработените и интензивирање на мониторингот врз процесот на барање работа, тие ја зголемуваат конкуренцијата на пазарот на трудот.

Во земјите-членки на ЕУ постојат *најразлични активни политики на пазарот на трудот*. Иако се работи за најразлични политики, сепак, сите можеме да ги класифицираме во две широки групи, кои понатаму се делат на подгрупи: (Kluve 2006, pp. 4-5)

1. *Активни политики на пазарот на труд кои се фокусирани на различни програми и*
2. *Активни политики на пазарот на труд кои се однесуваат на целни групи.*

Првата група можеме да ја поделиме во *четири подгрупи* (Kluve 2006, pp. 6-7):

- *Програми за обука и тренинг на работната сила.* Целта на овие програми е да се изврши преквалификација и доквалификација на работната сила и со тоа понудата на работната сила со соодветни квалификации да се приближи до побарувачката.
- *Програми кои ја зголемуваат иницијативата за вработување во приватниот сектор.* Тука станува збор за програми кои се однесуваат на субвенционирање на платите кај новопримените работници, како и доделување на грантови за самовработување.

- *Програми за директно вработување во јавниот сектор.* Станува збор за најразлични програми кои значат извршување на различни јавни работи и се однесуваат на најобесправените и маргинализирани лица.
- *Програми кои опфаќаат најразлични услуги за подобрување на функционирањето на пазарот на трудот.* Тука влегуваат сите видови на услуги кои би помогнале и се во функција на процесот на барање на работа, како што се курсеви за пополнување на апликации, курсеви за интервјуа, работни клубови итн.

Втората група може да се подели во две подгрупи, и тоа (Kluve 2006, pp. 6-7):

- *Програми кои се однесуваат на стимулирање на вработувањето на помлади лица.* Овие програми вклучуваат најразновидни тренинзи на невработените млади лица, како и можност за субвенционирање на платите доколку тие би биле вработени.
- *Програми кои се однесуваат на категоријата лица со посебни потреби.* Целта на овие програми е лицата со пречки во развојот да се обучат за извршување на некои работи, како што се работа на шалтер, call-центри и сл.

Во Европската унија постои зголемен интерес за активни политики на пазарот на трудот. Токму затоа, во земјите-членки на Унијата се одвојуваат големи средства за финансирање на овие политики (Eurostat Yearbook 2009, p. 289).

Имено, според ова истражување на Eurostat, најмногу од вкупните трошоци за активни политики отпаѓаат на трошоците за тренинг (41,1%), додека 24,2% се трошоци за унапредување на приватните иницијативи за вработување. Во Германија, трошоците за политиките на пазарот на трудот во 2006 година изнесуваа 3% од БДП, но има и земји како Чешка, Естонија, Литванија и Романија каде што тие беа многу пониски и изнесуваа 0,5% од БДП. Од особена важност е зголемувањето на учеството на овие средства, со што се потткнува развојот на категоријата МСП.

3.4.3. ДИНАМИЗИРАЊЕ НА РАЗВОЈОТ НА МСП И ОСПОСОБУВАЊЕ НА ЕКОНОМИЈАТА ДА СОЗДАВА НОВИ РАБОТНИ МЕСТА

Можностите за динамизирање на економскиот раст и за оспособување на економијата да креира нови работни места треба да се анализираат претежно на страната на понудата, каде што и се наоѓаат *реалните фактори*.

Имено, реалните фактори се тие кои имаат силно влијание врз развојниот процес. Во оваа смисла (Фити 2004, стр 15) *врз економскиот раст силно влијание имаат и нееекономските фактори, како што се, на пример, политичката стабилност на земјата, изграденоста, ефикасноста и кредибилитетот на институциите итн. Во овој контекст, за надминување на економската стагнација и ублажување на невработеноста во македонската економија, синтетички гледано, посебно се значајни две комплексни групи прашања: реструктурирањето на реалниот сектор и растот на инвестициите во физички и човечки капитал.*

Дел од успехот во транзицијата и приближувањето кон ЕУ, особено на земјите од Централна и Југоисточна Европа, се должи на навременото конципирање на структурните и институционалните реформи, особено наменети за категоријата на МСП, како и обезбедувањето на соодветна динамика на нивното остварување, со цел подобрување на деловното опкружување.

Македонија, во процесите на градење на динамична структура на деловните субјекти, особено на МСП, иницијално беше ограничена од времетраењето на процесите на транзиција на сопственоста, кои водеа кон воспоставување на доминантна приватна сопственост и соодветни институции на пазарна економија. Овие процеси, како исклучително сложени, овозможува отворање на нови работни места, од една страна, меѓутоа на преден план ги поставија и проблемите со развојот на МСП, кои долго време се потиснуваа и недоволно решаваа.

Во оваа смисла е неопходно да нагласам дека во рамките на структурните реформи се подразбираат сите постприватизациски структурни реформи, а не и самата трансформација на претпријатијата со општествен капитал, со оглед на фактот што тој процес е еднократен феномен, со силно влијание врз потенцијалот за креирање на нови работни места во македонските бизниси, особено кај МСП.

Во оваа смисла, на Македонија и е неопходно постприватизациско реструктурирање на економските субјекти (Петковски 2004, стр. 303-304), а на Косово интензивирање на процесите за приватизација, бидејќи недовршувањето на овие процеси ќе претставува сериозен ограничувачки елемент во јакнењето на капацитетот за динамичен економски развој, втемелен на поддршката на категоријата на МСП.

Анализата на насоките за постприватизациските структурни реформи кои треба да бидат спроведени во Македонија, според моето сознание, треба да се посвети на следниве насоки:

- ✓ *Понатамошно реструктурирање во одделни сектори на македонските бизниси,*
- ✓ *Подигање на квалитетот и ефикасноста на корпоративното управување, а особено*
- ✓ *Поттикнување на развојот на малите и средните претпријатија и претприемништвото.*

Сите овие димензии ќе обезбедат креирање на услови во кои конкурентската способност, а не користењето на поволната екстерна конјunktура, ќе бидат основа за пазарниот натпревар, како на домашен, така и на меѓународен план. Впрочем, без јасни сопственички односи, нема одржлив развој на МСП.

3.4.3.1. ЗАБРЗУВАЊЕ НА ПРОЦЕСОТ НА ПРЕСТРУКТУИРАЊЕ НА МСП

Преструктурирањето на претпријатијата претставува една од целите на економската транзиција на земјите од Централна и Југоисточна Европа. Овој процес никако не смее да се третира само како реструктурирање во насока на подобро искористување на ресурсите и зголемување на ефикасноста, туку и реструктурирање на целокупниот производен микс, преку инвестирање во нови производни линии, истражување и развој, менаџмент техники, пазарни истражувања итн.

Преструктурирањето на претпријатијата може да се разгледува од повеќе аспекти. Така, може да се зборува за организациско, финансиско, производно, кадровско реструктурирање итн. Станува збор за извонредно комплексни процеси, во редот на кои, со оглед на поставените цели на ова истражување, определената длабочина на истражувачкиот пристап, како и употребениот методлошки инструментариум, особено се издвојува неговата категоризација со употреба на генерална поделба (Grosfeld and Roland 1996, pp. 5-6), искажана на следниов начин:

- ❖ *Дефанзивно (defensive restructuring) и*
- ❖ *Стратегиско реструктурирањето на претпријатијата (strategic restructuring).*

Разграничувањето на овие два типа на реструктурирање на претпријатијата е корисно бидејќи *тие се насочени кон решавање на различни проблеми и користат различни инструменти и способности за да се спроведат успешно.*

Дефанзивното реструктурирање ги опфаќа мерките и активностите кои се во насока на намалување на трошоците на претпријатијата преку: отстранување на производна линија, отстранување или редуцирање на некоја активност, редуцирање на работната сила, продажба или расходување на застарени и непотребни средства и сл. Ова реструктурирање се нарекува дефанзивно бидејќи *негова примарна цел е претпријатието да преживее.*

Ваквото реструктурирање е повеќекратно применето во Македонија. Имено, уште на почетокот на трансформацијата на сопственоста, во Македонија е подготвена посебна програма за ова прашање, т.н. *Специјална програма за реструктурирање*. Оваа програма ги опфати 25-те претпријатија - најголеми загубари. Таа имаше за цел да ги реструктурира, да ги намали трошоците на нивното работење и истовремено да го промовира развојот на економијата со насочување на ретките ресурси онаму каде што тие најефикасно ќе се употребуваат.

Во Македонија има многу успешни бизнис приказни за остварени реструктурирања, особено кај големи капацитети. Имено, корпорациите, како што се Макстил, Фени Индустри итн., ја поминаа фазата на успешно реструктурирање, но моментно се соочуваат со еколошки и/или енергетски потешкотии. Во периодот на реструктурирањето, овие капацитети, не само што го обновија производството, туку извршија и трансфер на технологија и менаџерски знаења. Впрочем, влезот на странски капитал сам по себе претставува и индикатор за динамичен развој на сите бизниси, вклучително и на МСП.

Дефанзивниот модалитет на реструктурирање е познат и присутен и во поново време. Имено, светската економска криза која кон крајот на 2008 година ја зафати и македонската економија, најмногу ги погоди извозно-ориентираните фирми кои, за жал, реагираа со намалување на вработеноста.

Податоците од Државниот завод за статистика на РМ покажуваат дека бројот на работниците во индустријата, во јануари 2010 година, во однос на истиот месец од претходната година, е намален за 7,1% (Државен завод за статистика, Соопштение број 6.1.10.13 од 2.03.2010). Ваквото намалување на вработеноста во секторот

Индустија се должи на фактот што во 2009 година, извозно-ориентираните претпријатија, пред сè, од металната индустрија, со цел да ги намалат трошоците поради раскинатите договори со странските партнери, мораше да се прилагодат во надолна линија и како последица на тоа да отпуштат работници. Вакво реструктурирање направија и претпријатијата од други сектори. Имено, *многу фирми, за да ги намалат трошоците, не само што ја намалија вработеноста, туку и отуѓија дел од постојаните средства (пример, автомобили и сл.), го намалија закупот на деловен простор и сл. сè со цел да преживеат.*

Стратегиското реструктурирање, наспроти дефанзивното, се заснова на внимателно осмислена бизнис стратегија и има за цел да изврши комбинација и рекомбинација на ресурсите и нивна алокација кон точките на нивна најефикасна употреба. Ова подразбира нови инвестиции во воведување на нови производни линии, нови процеси и нови технологии, како и инвестиции во истражување и развој.

Од своја страна, стратегиското реструктурирање *зависи од поголем број фактори*, во редот на кои би ги издвоил следниве:

- Прво, *техничка идеја (инвенција) која треба да прерасне во комерцијална иновација и*
- Второ, *извори за нивно финансирање.*

Во функција на забрзување на развојот на категоријата на МСП, стратешкото реструктурирање *е ориентирано кон растот на малите деловни субјекти - фирмите, а не кон нивно преживување.* Ако дефанзивното реструктурирање ја намалува вработеноста, стратешкото реструктурирање е ориентирано кон експанзија на фирмата и креирање на нови работни места.

И едното и другото реструктурирање се насочени кон креирање на динамична и витална економија, бидејќи и во едниот и во другиот случај целта е да се создадат здрави и конкурентни претпријатија. Оттаму, едната стратегија на реструктурирање не ја исклучува другата, па многу често двете стратегии се надополнуваат една на друга. Имено, *дефанзивното реструктурирање најчесто му претходи на стратегиското, но не мора секогаш да биде така.* И двата модалитета на реструктурирање може да се одвиваат симултано и не се исклучуваат.

Стратегиското реструктурирање е тоа што од денешна гледна точка им е неопходно и на македонската, и на косовската економија, иако кај косовската сè уште е неопходно

да се применува дефанзивното. Од своја страна, *дефанзивното реструктурирање не треба да се исклучи бидејќи тоа е насочено кон редуцирање на трошоците, а стратешкото реструктурирање треба да се стимулира бидејќи тоа е ориентирано кон иднината, односно кон експанзија на фирмите и создавање нови работни места.*

За успешно спроведување на стратешкото реструктурирање на претпријатијата е неопходно да се подигне нивото на корпоративното управување и да се стимулира развојот на малите и средните бизниси.

3.5. ФУНДАМЕНТАЛНИ ДИМЕНЗИИ НА СОЗДАВАЊЕТО НА КОНКУРЕНТСКА СПОСОБНОСТ КАЈ МСП

Во периодот по осамостојувањето во Македонија, а особено во раните 90-ти години, логична последица на воведувањето на пазарната економија беше тенденцијата бројот на МСП во Македонија драстично да почна да се зголемува.

Според Соопштението бр. 6.1.10.15 од 12.03.2010 на Државниот завод за статистика на Македонија од неколку сукцесивни години, во периодот 1991-1992 година, бројот на новоформирани претпријатија изнесува повеќе од 50.000, а во 2009 година бројот на активни претпријатија во Македонија изнесува 70.710, што е околу една третина од вкупно регистрираните претпријатија. Најголемо учество во структурата имаат претпријатијата од секторите Трговија на големо и на мало и поправка на моторни возила, мотоцикли и предмети за домаќинства со 41,4% и Преработувачка индустрија со 11,6%. Најмала застапеност имаат претпријатијата од секторите Рибарство со 0,1% и Вадење на руди и камен со 0,2% .

Табела 3-7: Структура на активните претпријатијата според големината и според вработеноста во Македонија.

Претпријатие (вработени)	Број на претпријатија	Структура во %	Претпријатие (вработени)	Број на вработени	Структура во %
од 1 до 9	59.396	84,0	до 10	<u>2.232</u>	<u>0,5</u>
од 10 до 19	2.263	3,2	од 11 до 50	<u>94.013</u>	<u>21,5</u>
од 20 до 49	1.485	2,1	од 51 до 100	<u>85.497</u>	<u>19,6</u>
од 50 до 249	1.131	1,6	од 101 до 300	<u>140.408</u>	<u>32,1</u>
над 250	212	0,3	над 300	<u>114.711</u>	<u>26,3</u>
без вработени	6.222	8,8	/	/	/

Извор: Државен завод за статистика, Соопштение бр. 6.1.10.15 од 12.03.2010 и Статистички преглед - Население и социјални статистики, Вработени и нето-плати, октомври 2008, стр. 32-35.

Забелешка: Вредностите кои се подвлечени се однесуваат на 2008 година, додека останатите вредности во табелата се за 2009 година.

Од Табелата може да се согледа структурата на претпријатијата во Македонија според бројот на вработени. Она што особено треба да се има предвид е фактот дека иако се работи за податоци обезбедени од една институција, сепак, тие меѓу себе се тешко споредливи, од причина што Државниот завод за статистика, структурата на активни претпријатија според вработеноста, за споменатиот временски период, ја води збирно, како за приватниот, така и за јавниот сектор (образование, здравство и сл.), што претставува методолошка димензија на ограничување.

За да се надмине овој методолошки недостаток, корисна е употребата и на податоците од *Агенцијата за развој на претприемништвото, поточно Опсерваторијата за МСП, како нејзин составен дел.*

Колкаво е значењето на МСП во Македонија и во Косово, а во *функција на создавање на фундаментална рамка за нивната конкурентска способност*, може да се утврди преку т.н. *индикатори на економската сила на секторот на МСП*, односно следниве:

- ✓ *Прво*, учеството на МСП во формирањето на БДП;
- ✓ *Второ*, учеството на МСП во создавањето на додадената вредност;
- ✓ *Трето*, учеството на МСП во надворешно- трговската размена и
- ✓ *Четврто*, учестовото на МСП во вкупната вработеност.

Табела 3-8: Индикатори на економската сила на МСП во Македонија

Претпријатија	Учество во БДП	Учество во БДВ	Учество во
	%	%	вработеноста %
Мали	48,67	53,32	<u>61.16</u>
Средни	12,55	11,99	<u>17.92</u>
Големи	38,78	34,69	<u>20.92</u>

Извор: Агенција за поддршка на претприемништвото во РМ (2006), Опсерваторија за МСП во Р. Македонија,

Забелешка: Подвлечените вредности се за 2007 година, додека останатите се за 2006.

Табела 3-9: Индикатори на економската сила на МСП на Косово

Големина на претпријатие	Број на претпријатија	Промет во ЕУР	Учество во БДП %
Микро	14968	656,885,164.33	16,79
Мали	1210	667,585,914.82	17,07
Средни	185	369,455,655.16	9,44
Големи	58	528,558,359.84	13,51
Вкупно	16421	2,222,485,094.15	56,81

Извор: SME's Support Agency, Development Strategy for Kosovo 2012-2016, p. 15.

Како што може да се воочи од Табелата, МСП во Македонија учествуваат со нешто повеќе од 60% во создавањето на БДП, со околу 65% во создавањето на бруто-додадената вредност (БДВ) и со речиси 80% во вкупната вработеност. Доколку се направи споредба со податоците за земјите од Европската унија, може да се констатира дека, во Македонија, вработеноста во МСП е сè уште далеку помала од вработеноста во секторот на МСП во ЕУ.

Република Македонија, во целиот изминат период од своето осамостојување, прави значителни чекори во насока на поддршка на МСП, како и на претприемништвото. Иако на почетокот, отворањето на МСП воопшто не беше поткрепено со какви било политики за нивна поддршка, сметам дека самиот процес на генерирање на МСП беше значајно спонтан. Најдобра потврда за ова е сознанието дека само во првите две години од осамостојувањето се формирани околу 50.000 нови претпријатија.

Конкретни активности насочени кон поддршка на МСП, со цел градење на нивната конкурентска способност, започнаа во средината на деведесеттите години од минатиот век, кога беа донесени неколку национални програми за поддршка на МСП и на претприемништвото. Како резултат на овие програми е остварен напредок, најмногу во креирањето на институционалната инфраструктура, како и системот на финансиска помош и поддршка на секторот на МСП, иако степенот на морталитетност на МСП сè уште е повисок од просекот во Европската унија.

Со оглед на огромното значење на МСП во креирањето на нови работни места, во разместувањето на локалните ресурси кон точките на нивната најефикасна употреба, во зголемувањето на квалитативната структура на понудата на добра и услуги, во можноста за подобрување на платно-билансната состојба, во динамизирањето на

економскиот раст, во намалувањето на сиромаштијата и подигнувањето на квалитетот на животот во Македонија, сериозно внимание треба да се посвети на активностите кои водат кон стимулирање на развојот на овој сектор.

Еволутивно погледнато, во 2002 година, во Македонија е донесена *Националната стратегија за развој на малите и средните претпријатија (2002-2013)*, која во 2007 година е ревидирана (Министерство за економија 2007, стр. 4-11), при што, во неа се дефинирани следниве *основни стратешки цели кои се сржта на нивната конкурентност*:

- ✓ *Подобрување во креирањето на политики,*
- ✓ *Поедноставување на правното и регулаторното опкружување,*
- ✓ *Подобрување на пристапот до финансии,*
- ✓ *Поедноставување на оданочувањето,*
- ✓ *Промовирање на информатичката и комуникациската технологија,*
- ✓ *Ставање на науката, технологијата и иноваторството во функција на развојот на МСП,*
- ✓ *Промовирање на претприемништвото во образованието и обуката,*
- ✓ *Охрабрување на интернационализацијата на МСП,*
- ✓ *Подобрување на услугите за деловен развој и јакнење на дијалогот меѓу јавниот и приватниот сектор.*

Сепак, она што е евидентно, е дека со реализирањето на оваа ревидирана Стратегија сериозно се заостанува, аспект кој може да се воочи и од *Програмата за развој на претприемништвото, конкурентноста и иновативноста на МСП за 2010 година*, изготвена од Министерството за економија, со оглед на ограниченоста на издвоените средства (Министерство за економија 2010).

Имајќи го сето ова предвид, може да се констатира дека, иако во Македонија се бележат позитивни тенденции во јакнењето на конкурентноста на категоријата МСП, сепак, самиот процес на нивното создавање и развој бележи многу слабости и ограничувања, што доведува да тоа, учеството на извозно-ориентираните МСП вовкупната структура на МСП да е незначително. Ова наметнува потреба од редефинира-

ње на основните приоритети за идниот развој на МСП, како развивање на мерливи механизми за нивен развој.

Ако се појде од сознанието дека Македонија, како мала и отворена економија, во подолг период бележи недоволни стапки на економски раст, низок обем на инвестиции, висока невработеност и дефицит во надворешно-трговската размена итн., *приоритетите за понатамошен развој на конкурентноста на МСП и претприемништвото*, во наредниот период (Brada & Fiti 2005, pp. 45-48), треба да бидат следниве:

- *Поддршка на иновативните и извозно-ориентирани МСП, со брз потенцијал на раст;*
- *Зајакнување на улогата на постоечките регионални центри, ЕСА агенции и инкубатори, како и оние кои допрва ќе се формираат;*
- *Подобрување на можностите за искористување на постоечките и обезбедување на нови поволни извори на финансирање на МСП, како од странски, така и од домашни извори;*
- *Засилување на капацитетите на Агенцијата за поддршка на претприемништвото, на регионалните центри, со идна цел основање на вакви центри не само во големите урбани центри, како што е тоа во моментот, туку и засилување на системот за информирање на членовите на МСП за различните можности и форми на финансиска и нефинансиска поддршка за МСП, бидејќи претприемачите на локално ниво (особено во помалите градови) имаат сериозни проблеми со пристапот до основни релевантни информации. Во овој контекст, неопходно е да се вложат напори за воспоставување на бизнис мрежи;*
- *Поттикнување на индустрискиот субконтрактинг, без кој нема вистински развој на МСП и претприемништвото;*
- *Реформирање на државната администрација, бидејќи нема државна институција која нема допирни точки со МСП;*
- *Подигање на нивото на поддршка на претприемништвото, преку зголемување на степенот на едукација од областа на претприемништвото, бидејќи во современата економска наука тоа се третира како четврти развоен фактор -заедно со земјата, трудот и капиталот.*

Претходно споменатите се *приоритетни фундаментални димензии* кон кои треба да се насочат активностите во една национална економија, а кои се во насока на поттикнување на растот на секторот на МСП.

Со нивното целосно остварување, ќе биде можно припадниците на секторот на МСП својата конкурентска способност посилно да ја манифестираат, најнапред на национално ниво, а потоа и во меѓународните економски односи. Како резултат од овој процес, економската слика за македонската економија ќе овозможи кумулирање наново организациско искуство за димензиите на конкурентската предност. Ова, од своја страна, ќе го интензивира развојот на секторот на МСП и ќе стимулира носителите на малите и средните бизниси поинтензивно да инвестираат и да создадат поволна инвестициска клима на долг рок.

3.6. ГЕНЕРИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКО ИСКУСТВО ЗА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА СЕКТОРОТ НА МСП

Креирањето и управувањето со организациското искуство кое би било во функција на конкурентска предност на секторот на МСП во Македонија, мора да ги земе иницијално предвид индикаторите за инвестициската клима на Македонија, во однос на другите земји од Југоисточна Европа, како најблизок пазар од нашето опкружување.

Во извештајот *Doing Business 2009* на Светската банка (World Bank, *Doing Business 2009*, p.6), позиционирањето на Македонија е на 71. место од 181 земја, за спроведени реформи во подобрувањето на бизнис климата, што е повисоко за 8 места од претходната 2008 година. Токму овој сегмент е критичен во потенцијалот за искористување на организациското искуство на МСП.

Табела 3-10: Некои индикатори на инвестициската клима во регионот

Земја	Перцепција за коруптивност	Индекс на конкурентност 2005	Отпочнување бизнис – 2005		СДИ по глава кумул. 89/04 US\$	Инв / БДП %
			Број на процедури	Број на денови		
Бугарија	54	58	11	323	1.050	23,5
Романија	87	67	5	11	746	23
Хрватска	67	62	12	49	2.106	33
Македонија	97	85	13	48	576	25
Албанија	/	100	11	41	450	24
Црна Гора	97	80	10	15	491	18
Србија	97	80	10	15	491	18
Босна	82	95	12	54	393	20

Извор: Sorsa (2006), p.10.

Финално гледано, испитувањата на современата економска наука и искуствата на земјите ширум светот покажуваат дека *нема стабилен економски раст без позначајно учество на малите и средните претпријатија во економската структура на земјата*. Предностите на малите и средните претпријатија се многубројни, во редот на кои, особено внимание (Фити и др. 2007, стр. 58-70) заземаат следниве:

- ❖ Прво, тие претставуваат *значаен извор за креирање на нови работни места*. Во развиените земји, околу 60% од вработеноста е во малите и средните претпријатија. Малите и средните претпријатија придонесуваат за повисок степен на искористување на знаењата и претприемничките способности.
- ❖ Второ, тие имаат *поголема флексибилност и побрзо може да се менуваат и прилагодуваат на настанатите промени во опкружувањето*. Можноста за повеќеенаменско користење на технологијата и брза производствена преориентација е нивна основна карактеристика.
- ❖ Трето, тие *придонесуваат за активирање и валоризирање на локалните природни богатства*, особено преку користење на современите модалитети на т.н. модел на јавно – приватно партнерство.
- ❖ Четврто, тие *овозможуваат големите претпријатија да ја намалат неефикасноста*. Имено, малите и средните претпријатија влијаат врз намалувањето на трошоците на работењето на големите претпријатија, на тој начин што дел од работите кои големите претпријатија ги извршуваат неефикасно, ги преземаат малите и средните претпријатија.

Познат е примерот на германската покраина Баден-Виртенберг, каде што егзистираат околу 100.000 самостојни занаетчиски дуќани и илјадници субконтракторски претпријатија (само во индустријата има 14.000 погони со просечно вработување од 40 луѓе), кои се поставени и работат во функција на големите претпријатија од областа на машинската и автомобилската индустрија, електро-техниката итн.

- ❖ Петто, малите и средните претпријатија придонесуваат за *развивање на претприемничкиот дух во општеството, преку засилување на процесот на иновации и на конкурентскиот притисок во економијата*.

- ❖ Шесто, малите и средните претпријатија овозможуваат *побрзо мобилизирање на ресурсите на локално ниво и придонесуваат во стимулирањето на локалниот економски развој итн.*

Основни квалитативни димензии на конкурентност на овие претпријатија, врз основа на сите претходно детализирани анализи, претставуваат следниве:

- ✓ 57% се во индивидуална сопственост,
- ✓ Обезбедуваат две третини од вработените во приватниот сектор,
- ✓ Опфаќаат 80% од вкупно креираните работни места и
- ✓ Произведуваат повеќе од половина од додадената вредност во ЕУ.

Токму поради ваквата централна улога на малите и средните претпријатија во европските економии, во рамките на ЕУ се пропишани т.н. *Посебни политики за поддршка на МСП* (Lopriore 2009, p. 31-36).

Табела 3-11: Структура на претпријатијата според бројот на вработени

Европска Унија			САД	
Вид на претпријатија	Претпријатија %	Вработени %	Вид на Претпријатија	Претпријатија %
Микро (1 до 9)	89,1	27,9	Микро (1 до 9)	50
Мали (10 до 49)	9,1	21,9	Мали (10 до 49)	38
Средни (50 до 249)	1,5	17,1	Средни (50 до 249)	8
Големи (над 250)	0,3	33,1	Големи (над 250)	4

Извор: Schmieman (2002), p.2 и OECD (2000), p.8.

Очевидно е дека секторот на мали и средни претпријатија е најзначајна движечка сила на вкупната економска активност во националните економии. Како што може да се види од претходнава Табела, во ЕУ и САД, најголем дел од вработените се во малите и средните претпријатија.

Секторот на мали и средни претпријатија во Република Македонија опфаќа речиси 98% од вкупниот број на активни претпријатија, а идентична е и состојбата во Косово. Ова доволно говори за фактот дека и во Македонија, како и во Косово, МСП играат активна улога на движечка сила за вкупната економска и развојна активност.

ГЛАВА 4: ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ НА МСП НА КОСОВО

4.1. ФОРМИ НА РАЗВОЈ НА МСП НА КОСОВО

Детализацијата на развојните тенденции на категоријата на МСП во Косово, илустративно ќе ги претставам низ следниве атрибути кои во најсериозна димензија го определуваат нивниот постоен и иден потенцијал за развој. Во суштина, станува збор за следниве *развојни атрибути на МСП на Косово*:

1. *Историски развој на МСП*
2. *Облици на организирање – видови на бизнис субјекти*
3. *Тренд на регистрирани бизнис субјекти*
4. *Класификација на претпријатијата според номенклатурата на економски сектори*
5. *Класификација на претпријатијата според големината*
6. *Модалитети на претпријатијата според обликот на сопственост*
7. *Промет на МСП, нивно учество во БДП и фискална рамка*
8. *Ефекти од вработувањето во МСП*
9. *Регионална компонента на МСП во Косово*
10. *Странски инвестиции во МСП во Косово*

❖ ИСТОРИСКИ РАЗВОЈ НА МСП

Основањето на МСП во Косово започнува од 1989 година и бележи постојан нагорен интензитет, од 5.610 во 1991 година, бројот се искачува на 29.564 вкупно регистрирани МСП во 2000 година. Во прво време, најчест облик на формирање на МСП се: домаќинства, занаети, комерцијални претпријатија, мали продавници, ресторани и претпријатија од областа на земјоделството.

*Еволутивниот развој на МСП во Косово може да се сегментира во три сукцесивни фази:*⁴⁵

- ✓ *Прва фаза (1991-1993);*
- ✓ *Втора фаза (1994-2000) и*
- ✓ *Трета фаза (2001-денес).*

Од исклучителна важност е да се нагласи дека основањето на оваа категорија на бизнис субјекти во косовската економија не е резултат на поволните конјунктурни екстерни услови за работење на МСП во Косово, туку *многу повеќе е предизвикано од интензивното отпуштање на работници од државни и јавни претпријатија, што несомнено е карактеристично за овој временски период, а тие лица, со цел да обезбедат егзистенција за себе и своите семејства, отпочнуваат со формирање на приватни мали бизниси.* Поинаку кажано, моделот за генерирање на развојот на МСП во Косово е изворно втемелен и не потекнува во најголема мера од создавањето на МСП, како плод на трансформација на големите корпорации во неколку помали мали или средни бизниси.

Уште од самиот почеток, овие бизнис ентитети се формираат со сопствен капитал и позајмени средства од трети лица, кои иако недоволни според големината, *како вредност имаат значајно влијание за развојот на косовската економија и за проширување на поттикот за процесите на приватизацијата.*⁴⁶

Со воспоставување на Меѓународната привремена управа (UNMIK) во 1999 год., во Косово започнува т.н. *привремена регистрација на претпријатија*, во временскиот период од 2000 година до март 2003 година. Набрзо по овој период, од средината на 2003 год. се преминува кон трансформација од привремена кон постојана регистрација на деловните субјекти и таа траеше сè до 2010 година.

Основна карактеристика за временскиот период од 1999 година е настојувањето за масовно отворање и регистрирање на МСП, со што вкупниот број на регистрирани претпријатија во 2000 година достигнува 29.564, за веќе во 2012 година, според анализата на *Агенцијата за регистрација на бизнис ентитети во Косово (KARB)*, овој агрегатен податок да достигне број од 121.226 бизнис ентитети. Ова силно зборува за

⁴⁵ M.Mustafa, E.Kutlllovci,P.Gashi,B.Krasniqi “*Mali i srednji biznes*”, Riinvest 2006, str. 23

⁴⁶ “*Razvoj MSP na Kosovo*”, Godisnji izvestaj 2002 , Riinvest 2003, str.19

подготвеноста на нивните основачи за преземање на иновативни постапки во постепената изградба на сопствениот модел на конкурентност на конкретното МСП.

Косово трпи негативни економски последици бидејќи увозот значајно доминира пред извозот. Основна причината за ова е тоа што *малите и средните претпријатија во Косово не се меѓународно конкурентни*. Слабиот извоз го оневозможува учеството на МСП во однос на БДП, а со тоа и новите работни места и економскиот раст. *Во извозот доминираат основните метали и сировини произведени од големите претпријатија*.

❖ ОБЛИЦИ НА ОРГАНИЗИРАЊЕ – ВИДОВИ НА БИЗНИС СУБЈЕКТИ

Обликот или видот на бизнис субјектите кои се формираат на Косово, во најголема мера е условен со законската регулатива од оваа област. Имено, како *основни законски видови на деловни субјекти* се следниве:⁴⁷

- ❖ *Единствен сопственик*
- ❖ *Општо партнерство*
- ❖ *Ограничено партнерство*
- ❖ *Друштво со ограничена одговорност*
- ❖ *Акционерско друштво*
- ❖ *Странски компании*
- ❖ *Општествени претпријатија*
- ❖ *Јавни претпријатија*
- ❖ *Земјоделски здруженија*
- ❖ *Останати облици на претпријатија кои се во надлежност на Агенцијата за приватизација на Косово (КАР)*

Забележлива е тенденцијата, *видот на формата за основање на МСП во Косово да биде одраз на тенденциите за намалување на нивото на одговорност во правниот промет, како и легислативните насоки за висината на основачкиот капитал*. Во овој поглед, сериозни промени во формите на организирање на МСП настанаа дури со

⁴⁷ Закон br. 04.L-006 o izmenama i dopunima zakona br.02.L-123 o trgovinskom drustvima, Zakon o poslovim drustvima, br . 02/L-123 (2007) i Zakonom br .04/L-006 izmene Zakona o privrednim društva (2011)

отпочнувањето на процесите на трансформација на претпријатијата со општествен капитал, а кои сè уште се многу динамични.

❖ ТРЕНД НА РЕГИСТРИРАНИ БИЗНИС СУБЈЕКТИ

Трендот на регистрирани претпријатија во Косово во периодот од 2000 до 2012 бележи *просечен годишен раст од 12,94%* што како релативен показател говори за деловната ориентација на голем број индивидуи, но од своја страна упатува и на зголемување на севкупниот економски потенцијал на косовската економија.

Илустративно, регистрираните деловни субјекти се претставени во следнава Табела:

Табела 4-1: Тренд на регистрирани претпријатија во Косово во периодот 2000-2012

Година	Број на нови регистрирани претпријатија	Вкупен број на регистрирани претпријатија	Годишен раст (%)
2000	0	29.564	0
2001	10.530	40.094	35,62
2002	14.318	54.412	35,71
2003	2.160	56.572	3,97
2004	6.460	63.032	11,42
2005	11.078	74.110	17,58
2006	5.189	79.299	7,00
2007	4.938	84.237	6,23
2008	6.692	90.929	7,94
2009	6.428	97.357	7,07
2010	6.398	103.755	6,57
2011	7.879	111.634	7,59
2012	9.592	121.226	8,59

Извор: МТИ АПМСП – Годишен извештај МСП 2010; АСК Серија 3: Економска статистика, Статистички регистар за претпријатија во Косово / ТМ4-2012, Авторска обработка

Врз основа на Табелава се извлекува заклучокот дека *најголем годишен раст се забележува во првите години по 2000, односно во 2002 год. со 35,71% и 2001 год. со 35,62%, за динамиката на раст постепено да спласнува на интервалот меѓу 6-8% годишно, во целиот период од 2006 до 2012 год.*

Од особена важност претставува издвојувањето на пресвртната 2006 год., во која од 17,58% во 2005 год., растот се забавува на 7%, што говори за моментот на релативна заситеност од основање на МСП без поседување на доволно детализирани анализи за потенцијалот за опстанок и развој.

❖ КЛАСИФИКАЦИЈА НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА СПОРЕД НОМЕНКЛАТУРАТА НА ЕКОНОМСКИ СЕКТОРИ

Структурата на економските активности на деловните субјекти е поделена на 17 економски сектори (A-Q), според Номенклатурата на економски активности врз основа на Класификацијата NACE Rev.1⁴⁸

Оваа структура е претставена во следнава табела:

Табела 4-2: Број на регистрирани претпријатија по економски сектори

Сектор	Опис на економски сектор	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Вкупно
A	Земјоделство, лов и шумарство	687	886	1119	1310	1529	1670	1961	2133	11295
B	Риболов	14	22	26	27	30	33	36	39	227
C	Рударство	230	268	289	346	384	441	712	767	3437
D	Преработувачка индустрија	5624	5669	6449	7018	7505	8143	8738	9421	58567
E	Снабдување со електрична енергија, гас и вода	15	31	48	57	80	99	114	136	580
F	Градежништво	3362	3902	5402	4717	5045	5589	6253	6880	41150
G	Трговија на големо и мало, поправка на моторни возила, производи за домаќинство и лична употреба	29721	31422	35275	37887	40237	42951	45194	47305	309992
H	Хотели и ресторанти	4428	5716	6677	7390	7967	8761	8975	9772	59686
I	Сообраќај, складирање и дистрибуција	6923	8592	10239	11094	11693	12426	12801	13497	87265
J	Финансиски активности	2320	1736	3228	2650	3210	3836	4475	5024	26479
K	Недвижности, изнајмување и деловни активности	2320	1736	3228	2650	3210	3836	4475	5024	26479
L	Јавна управа и безбедност	48	65	83	119	133	158	169	190	965
M	Образование	366	493	559	604	652	706	750	829	4959
N	Здравје/Социјална заштита	658	865	1057	1197	1323	1456	1575	1698	9829
O	Други општествени и лични потреби	2271	2895	3157	3884	4209	4658	5060	5477	31611
P	Домаќинства со вработени лица	7	8	8	8	8	9	9	9	66
Вкупно:		60997	66310	77049	82964	89222	96780	103306	110211	686839

Извор: МТИ АПМСП – Годишен извештај МСП 2010

Од Табелата е очигледно дека *мнозински сектор во кој се насочуваат бизнис субјектите е Трговијата на големо и на мало, поправка на моторни возила, производи за домаќинство и лична употреба, со 309.992 субјекта, следен е секторот Сообраќај, складирање и дистрибуција со 87.265 субјекти, а понатаму, Преработувачката индустрија учествува со 58.567 деловни субјекти, т.е. само 18,89% од водечкиот трговски сектор.*

⁴⁸ Превод и адаптација на Номенклатурата за економски активности на Европската заедница (NACE Rev.1)

❖ КЛАСИФИКАЦИЈА НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА СПОРЕД ГОЛЕМИНАТА

Големината на малите и средните претпријатија во Косово е дефинирана со *Законот 2005/02-L5 и Законот за поддршка на мали и средни претпријатија 03/L-031*. Според одредбите на овој Закон, за извршување на деловна активност како мал или среден бизнис (МСП), претпријатието мора да ги исполни следните услови⁴⁹:

- *Микро претпријатијата мора да имаат до девет (9) вработени лица;*
- *Малите претпријатија мора да имаат од десет (10) до четириесет и девет (49) вработени лица;*
- *Средните претпријатија мора да имаат од педесет (50) до двесте четириесет и девет (249) вработени лица.*

Бројот на вработени лица е единствен критериум за класификација на големината на претпријатијата во Косово, за разлика од земјите во Европската унија кои покрај бројот на вработени лица, земаат уште 2 критериума, односно просечните вредности на остварениот годишен промет и на деловната актива.

Табелата која следи е приказ на дистрибуцијата на косвските деловни субјекти, според критериумот на број на вработени лица:

Табела 4-3: Регистрирани претпријатија во Косово според бројот на вработени лица – 2010

Класификација по големина	Број на вработени	Број на претпријатија	Вкупен процент (%)
Микро	1 – 9	102.070	98,37
Мали	10 - 49	1.406	1,35
Средни	50 - 249	221	0,22
Големи	над 250	58	0,06
Вкупно:		103,755	100,00

Извор: МТИ АПМСП – Годишен извештај МСП (2010)

Од вкупно 103.755 претпријатија: 102.070 (или 98,37%) се микро претпријатија, 1.406 (1,35%) се мали претпријатија, 221 (0,22%) се средни претпријатија и само 58 (0,06%) се класифицирани како големи.

Во однос на секторската насоченост на бизните, категоријата на *малите и средните претпријатија* (МСП) се претежно насочени кон *трговија на мало* (50%), *сообраќај*,

⁴⁹ Закон br. 03/L- 031 o izmenama i dopunama Zakona br. 02/L-5 o Podržavanju malih i srednjih preduzeca Kosova

⁶ МТИ АПМСП - Godišnji izveštaj MSP-a 2010, Priština 2011, str.22

*складирање и дистрибуција (14%), прехранбени производи, пијалаци и тутун (9%) и хотели и ресторани (9%).*⁵⁰

Во рамките на Агенцијата за регистрација на бизнис ентитети во Косово (KARB), до крајот на март 2012 година вкупно се регистрирани 114.131 претпријатија во Косово. *Од 2008 година, годишно, во просек, се регистрирани 6.500 претпријатија.* Во 2011 година овој број бележи пораст на 7.835 регистрирани претпријатија.

Во поглед на територијалната дистрибуција, најголема е концентрацијата на претпријатија од регионот на: *Приштина 37,1%, Гњилане 20,8%, Печ 16,5%, Призрен 15,2% и Митровица 10,4% (KARB 2012).*⁵¹

Врз основа, пак, на податоците од KARB во рамките на МТИ, *состојба од 31 декември 2010 година, се укажува на постоење на повеќе од 100.000 регистрирани мали исредни претпријатија со 216.799 вработени лица, односно 79,97% од вкупниот број на вработени во приватниот сектор и 62,24% од вкупно вработените лица во Косово.*

❖ МОДАЛИТЕТИ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА СПОРЕД ОБЛИКОТ НА СОПСТВЕНОСТ

Анализата на обликот на сопственост на категоријата МСП во Косово доведува до сознанието дека *единствениот сопственик доминира со 90%, следен од друштвото со ограничена одговорност со 5,8% и опитото партнерство со 3,2%.*

⁵⁰ МТИ АРМСП – *Годишен извештај MSP 2010*, Priština 2011, str. 22

⁵¹ Влада на Република Косово, „*Strategija razvoja MSP-a za Kosovo 2012– 2016 sa vizijom 2020*” Priština 2011, str. 17

Табела 4-4: Регистрирани претпријатија во Косово според бројот на вработени – 2010

Реден број	Вид на сопственост	Број на претпријатија	Вкупен процент
1	Единствен сопственик	93.129	89,76
2	Општо партнерство	3.383	3,30
3	Ограничено партнерство	90	0,08
4	Друштво со ограничена одговорност	6.170	5,95
5	Акционерско друштво	368	0,35
6	Странски компании	486	0,46
7	Општествени претпријатија	16	0,01
8	Јавни претпријатија	12	0,01
9	Земјоделски здруженија	68	0,06
10	Останати претпријатија регулирани од КАР	33	0,03
Вкупно		103.755	100,00

Извор: МТИ АПМСП – Годишен извештај МСП (2010)

Според податоците на АПМСП од 2010 год., според видот на сопственоста повторно доминираат регистрираните претпријатија во форма на единствен сопственик, како најчест вид на сопственост во Косово, со 89,76%, а по нив се друштвата со ограничена одговорност со застапеност од 5,95%, а кај општото партнерство е евидентирано учество од 3,3%.

Во принцип, според истиот извор на АПМСП, комерцијалните претпријатија се најзастапени со околу 43%, услужните со 39%, а производните со недоволни 18%. Секторот мали и средни претпријатија севкупно вработува околу 232.411 квалификувани лица или 63% од вкупниот број на квалификувани лица во Косово, а учеството на малите и средните претпријатија во вкупниот извоз изнесува 47,6% во односната 2010 год.

Видовите на сопственост, претходно претставени, јасно посочуваат на бројни предизвици и недостатоци кај малите и средните претпријатија во Косово, особено поради неподготвеноста на сопствениците во континуитет да обезбедат позајмен, како и сопствен капитал, во најсовремен облик на неговото управување.

❖ ПРОМЕТ НА МСП, НИВНО УЧЕСТВО ВО БДП И ФИСКАЛНА РАМКА

Врз основа на податоците од Даночната управа на Косово (РАК), Извештајот за годишниот промет од 2010 година е прикажан во следната табела и тоа според:

- ✓ Големината на претпријатијата,

- ✓ *Нивниот број,*
- ✓ *Продажбата (изразена во евра),*
- ✓ *БДП (изразен во проценти).*

Табела 4-5: Годишна продажба според големината на претпријатијата и БДП за 2010

Вид на претпријатие	Број на претпријатија	Продажба	Бруто-домашен производ (БДП)	Учество во фискален број
Микро	14.968	658.855.164,33	16,79%	29%
Мали	1.210	667.585.914,82	17,07%	2%
Средни	185	369.455.655,16	9,44%	1%
Вкупно	16.363	1.693.926.734,31	43,30%	32%

Извор: МТИ АПМСП – Годишен извештај МСП (2010)

Врз основа на горенаведените податоци, *вкупниот промет на малите и средните претпријатија во 2010 година изнесува 1.693.926.734,31 евра или 43,30% од вредноста на БДП на Косово.*

Врз основа на податоците на Даночната управа, како и *Извештајот за деловен промет за 2010 година, според големината на претпријатијата, вкупниот промет на сите претпријатија е со вредност од 2.222.485.094,15 евра, т.е. 56,81% од БДП, при што се забележителни следните развојни тенденции:*⁵²

- ✓ *Учество на МСП со 76,21% во вкупната продажба остварена од страна на целиот приватен сектор;*
- ✓ *Бруто-домашен производ (БДП), според Републичкиот завод за статистика, од 22.11.2010 - 3.912 милијарди евра;*
- ✓ *Учество на продажбата на малите и средните претпријатија во БДП со 43,3%;*
- ✓ *Учество на МСП кои имаат фискални броеви со 32%;*
- ✓ *Од вкупно 87.017, активни се 59.673, додека пасивни се 27.344 претпријатија.*

Овие тенденции наметнуваат потреба од продлабочена анализа на причинителите за сè уште неповолната положба во која се наоѓа секторот на МСП во Косово, а особено аспектите на вработеноста, регионалната насоченост, како и атрактивноста за странски долгорочни вложувања.

⁵² МТИ АПМСП, „*Godišnji izveštaj MSP-a 2010*“, Priština 2011, str. 24

❖ ЕФЕКТИ ОД ВРАБОТУВАЊАТА ВО МСП ВО КОСОВО

Врз основа на анализите на вработеноста во Косово според структурата на претпријатијата, добиени се следните резултати:

Табела 4-6: Структура на претпријатијата според бројот на вработени лица во 2010

Класификација по големина	Број на вработени	Број на претпријатија	Број на вработени
Микро	1 – 9	102.070	171.393
Мали	10 – 49	1.406	23.380
Средни	50 – 249	221	22.026
Големи	над 250	58	55.658
Вкупно		103.755	272.457

Извор: МТИ АПМСП – Годишен извештај МСП (2010)

Очигледно е доминантното учество на микро претпријатијата (1-9 вработени), а со тоа и најголем број на вработени лица, односно 171.393 вработени лица или 62,9%. Во малите претпријатија се вработени 23.380 лица или 8,73%, во средните претпријатија се вработени 22.026 лица или 8,58%, со што вкупно, во рамките на МСП се вработени 216.799 лица или 79,59%, што претставува мошне поволна тенденција на економскиот развој на Косово.

Големите претпријатија (над 250 вработени) во кои влегуваат и социјалните институции и јавните косовски претпријатија (КЕК, РТК), вработуваат 55.658 лица или 20,42% вработени во економскиот сектор. Ако се земе предвид дека во државните институции се вработени 75.886 лица, МСП учествуваат со 62,24% во вкупниот број на вработени лица во Косово.⁵³

❖ РЕГИОНАЛНА КОМПОНЕНТА НА МСП ВО КОСОВО

Од аспект на регионалната распределба на категоријата на косовски субјекти на МСП, основната поделба се остварува на пет големи регионални развојни центри на агенции (PPA):

- ✓ Приштина,
- ✓ Пеќ,
- ✓ Призрен,

⁵³ МТИ АПМСП, „Godišnji izveštaj MSP-a 2010“, Priština 2011, str. 26

- ✓ *Митровица,*
- ✓ *Гњилане.*

Овие пет Регионални развојни агенции (РРА) на Косово се основани во 2001 година, од страна на Европската агенција за реконструкција (ЕРА), која е дел од програмата на ЕУ за развој на МСП во Косово, и тоа во Центар (Приштина), Север (Митровица), Запад (Пеќ), Југ (Призрен) и Исток (Гњилане). Нивна мисија е да го предводат и да го подобруваат регионалниот економски развој во наведените региони.

Денеска, само РРА Приштина е активна, но повеќе како приватна консултантска фирма, чија целна група се претежно група донаторски проекти и програми со директна финансиска поддршка. Во последно време има одредени промени и во основањето на бизнис инкубатори (БИ) на Косово. Имено, РРА, во соработка со МТИ, имаат основано бизнис инкубатори во Гњилане, Штимље и Дечани, додека МТИ самоиницијативно изгради голем бизнис инкубатор за бизнис практика во Глоговац.

ЕУ финансиски ги поддржува РРА во почетниот период со Договор за заедничко финансирање со општините. Агенциите не пружаат директна поддршка на МСП, туку индиректно обезбедуваат поддршка на приватниот сектор, низ нивната ангажираност во управувањето со ЕУРЕД грантовите, а во соработка со АПМСП тие се активно вклучени во спроведувањето на стратегиите за МСП.

Во практиката егзистира и цела низа нови структури кои стапуваат на пазарот со поддршка на новоосновани и ММСП претпријатија, кои, пред сè, се локални во поглед на финансирањето и управувањето. Овие нови структури, според моите анализи, ги опфаќаат следниве институции:

- ✓ *Инкубатори МТИ,*
- ✓ *Центар за иновации во Ѓаковица,*
- ✓ *ИЦК бизнис инкубатор за почетници во ИКТ сектор, кој е сместен во Приштина,*
- ✓ *Бизнис вложувања како 'Поттикнување на младите претпријатија' (ЕУЕ) и*
- ✓ *МДА Фондација како и Центар за бизнис поддршка на Косово кој е основач на СПАРК методологијата за поддршка на почетници и ММСП.*

На ниво на целината на косовската економија, во 2010 година доминираше регионот Приштина кој во споредба со останатите региони има најголем број на регистрирани претпријатија, вкупно 34.114 или 36,74% од вкупно регистрираните.

По Приштина, следен според своето учество во регистрираните субјекти е регионот Гњилане, каде има регистрирано вкупно 21.513 претпријатија или 20,73%, додека помал број регистрирани претпријатија бележи регионот Митровица со 11.099 или 10,70%.⁵⁴ Врз оваа основа се извлекува заклучок за претежната концентрација на економските субјекти во Приштина, што е и за очекување ако се има предвид дека тоа е и административно – политичкиот центар на Косово.

Употребата на СПАРК методологијата во 2011 година е спроведена низ анкетата на 500 МСП во Косово, од страна на ЦБПК. Анкетата јасно покажа дека *претприемачите се повеќе загрижени за ограничувањата кои се однесуваат на надворешното опкружување отколку за внатрешните фактори*, како што се квалификацијата на менаџерите или вработените, кои се позиционирани на самото дно на листата на идентификувани ограничувања.

Во анкетата на ЦБПК во 2011, претприемачите ги идентификувале *конкуренцијата, неформалната економија и високиот данок* како три најголеми пречки. Покрај главните пронајдоци, мошне корисни информации, според моите истражувања, се следниве релевантни насоки за МСП:

- ✓ Главна причина за започнување на самостојна бизнис дејност е *‘работа без надзор на директорот’ (42,9%), потоа следи прифаќањето на примамливи работни понуди (12,5%) и неопходност на ангажирање за да се заработи за живот (11,5%);*
- ✓ 94% од испитуваните компании се во сопственост на мажи;
- ✓ 79% од компаниите се сместени во урбани средини;
- ✓ 48% од компаниите пријавиле помала продажба во 2011 во споредба со 2010 година;
- ✓ 50% од компаниите очекуваат подобар учинок во 2012 година;
- ✓ Профитот и личната заштеда се главни извори за финансирање на повеќе од 60% од испитуваните компании;

⁵⁴ МТИ АРМСП, „Godišnji izveštaj MSP-a 2010, Priština 2011, str. 27

- ✓ Само 5% од анкетираниите компании се занимаваат со извоз;
- ✓ Стапката на невработеност е зголемена во просек за 1,5% помеѓу 2007 и 2010 година, но забележан е пад од 0,2% во 2011;
- ✓ Помалку од 24% од компаниите биле вклучени во некој вид активности за изградба на капацитет во текот на 2011 година;
- ✓ Главна стратегија на косовските претпријатија е подобрување на квалитетот на нивните производи/услуги (47,7%) и намалување на трошоците (19,5%);
- ✓ Дополнителна обука за вработените организирале само 7% од компаниите;
- ✓ 55% од компаниите подготвиле свои бизнис стратегии врз основа на национални цели и објективи;
- ✓ Преку 75% од анкетираниите сопственици на компаниите мислат дека клучни се контактите со семејството, пријателите и бизнис здруженијата.

Користењето на оваа методологија има растечка тенденција кај секторот на МСМ во Косово, особено во периодот по 2007 година.

❖ СТРАНСКИ ИНВЕСТИЦИИ ВО МСП ВО КОСОВО

Според податоците од Агенцијата за промоција на инвестиции во Косово, во наредниве табели ќе бидат претставани детализираните податоци за бројот на претпријатија по сектори за странски долгорочни вложувања, на следниов начин (Ibid, p. 27):

Табела 4-7: Број на претпријатија по сектори со странски вложувања и инвестиции

Број	Сектор	Број на претпријатија	Број на работници	Основен капитал
1	Банкарски сектор	6	369	11.330.213,72
2	Банки и финансии	109	4.247	183.355.723,45
3	Градежништво	449	2.333	1.012.747.542,16
4	Образование	29	194	786.000,00
5	Хотели и туризам	279	952	3.433.735,00
6	Здравје	46	112	3.657.437,00
7	Останати услуги	138	720	11.488.292,00
8	Обработка	542	5.949	504.097.540,75
9	Услуги (допол.)	12	18	-
10	Активност на услуги	394	2.242	15.292.045,05
11	Телекомуникации	89	943	62.44.682,00
12	Трговија	1.538	4.825	262.768.499,00
13	Транспорт	138	377	1.376.006.048,00
	ВКУПНО		23.281	3.447.403.758,13

Извор: МТИ / АПМСП – Статистички преглед на сектори во претпријатијата, второ издание (2010)

Според наведените податоци од Даночната управа на Косово, а кои се однесуваат на 2010 год., вклучувајќи ги микро, малите и средните претпријатија (МСП), годишниот промет за 2010 година достигнува вредност од 1.693.926.734,31 евра.

Продажбата на сите претпријатија изнесува 2.222.485.094,15 евра (Ibid, p.28), што говори за застапеност од 76,2%, односно мнозинско учество на МСП во вкупниот промет.

Анализата на дистрибуцијата на деловните субјекти, по сектори, кои се со странски вложувања и тоа во основен капитал, говори за следниве заклучни согледувања, претставени илустративно во следната табела:

Табела 4-8: Број на претпријатија по сектор со странски долгорочни вложувања во основен капитал

Број	Сектор	Број на претпријатија	Број на вработени	Основен капитал
1	Преработувачки дејности	542	5.949	504.097.540,75
2	Услуги (допол.)	12	18	-
3	Активност на услуги	394	2.242	15.292.045,05
4	Телекомуникации	89	943	62.44.682,00
5	Трговија	1.538	4.825	262.768.499,00
6	Транспорт	138	377	1.376.006.048,00
	ВКУПНО		14.354	2.158.164.132,80

Извор: МТИ АПМСП – Годишен извештај МСП (2010)

Сосема е очигледно дека, според странските вложувања во основен капитал, доминантно е учеството на транспортните МСП, следени од преработувачките дејности и трговијата, на второ и трето место, респективно.

При утврдување на атрактивноста на бизнис средината за инвестирање во одделна земја, Светската банка користи девет индикатори. Извештаите на Светската банка за управувањето од 2010 година го поставуваат Косово на дното од целокупната листа на земји од Централна и Источна Европа, во поглед на започнувањето бизнис и почитувањето на договори. Моментално Косово е позиционирано на 119. место од вкупно 189 земји. Со вкупниот број на оформени бизниси, за Косово се предвидува подобрување на позицијата, меѓутоа анализирано на долг рок.

Земјите кои се членки на Светската банка со Економскиот меморандум од 2010 година имаат предвидено потенцијални промени на стратегиите, политиките и акциите. За

поефикасно основање на бизнис и странски инвестиции се препорачува, според сублиматот на нивните анализи, имплементација на пет клучни фактори, конкретно во политиката на косовската економија:

- 1. Континуиран напор за владеачки права (особено за корупција и криминал);*
- 2. Мерки за поефикасно оформување на бизнис;*
- 3. Поедноставување на постапките во администрацијата (градежни и оперативни дозволи);*
- 4. Зајакнување на судскиот систем;*
- 5. Спроведување на клучните реформски столбови во енергетската стратегија.*

Нивното хармонизирано применување и унапредување е од критична важност за подобриот јавен инвестициски имиџ на Косово во идниот временски период.

4.2 ФАКТОРИ ЗА ПРОМЕНА НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПЕРФОРМАНСИ КАЈ МСП

Изборот на обликот на организирање на малите претпријатија не е едноставен. На комплексноста на одлуките влијаат голем број фактори, од кои дел се надворешни, а дел внатрешни. Идните сопственици на малите претпријатија често ги донесуваат своите одлуки за обликот на организирањето на претпријатието базирајќи се на сопствените желби и не земајќи ги предвид надворешните фактори кои влијаат на изборот на обликот на организирање на малите претпријатија, а особено, според моите анализи, врз основа на:

- ✓ *Почетниот капитал и финансиските планови,*
- ✓ *Промената на профитот и обврските сопственик-менаџер,*
- ✓ *Даноците и владините уредби,*
- ✓ *Користењето на изворите,*
- ✓ *Растот, експанзијата, интеграцијата и продажбата итн.*

Организациската промена претставува универзален феномен на сите модерни деловни организации. Организациската промена е, во суштина, процес кој поседува свој извор во надворешните и внатрешните поттикнувачи. Имено, количината, насоката и брзината на промените може да се разликува од еден бизнис до друг. Оттаму, *управувањето со промените се однесува на процес на планирање, имплементација и*

контрола на движењето од сегашната позиција на нова позиција за која се верува дека е попосакувана.

Секој бизнис субект е општествено отворен систем кој треба да е флексибилен на надворешните промени од екстерни фактори, особено оние кои имаат потенцијал за поголемо влијание врз организацијата. Поради карактерот на современото деловно опкружување, способноста за управување со промени (*change management*) сè повеќе добива на значење и актуелност. Управувањето со промените, во основа, претставува *систематски и структуриран пристап во создавањето на одржливи промени на однесувањето на вработените во рамките на една организација.*

Најзначајни *современи предизвици* со кои се соочува управувањето со промени, врз основа на моите анализи, се:

- ✓ *Незадоволството од остварените перформанси и користените стратегии;*
- ✓ *Постоење на визија за подобра алтернатива која може да им се соопшти и објасни на другите;*
- ✓ *Постоење на стратегија за имплементација на промената и остварување на посакуваната состојба;*
- ✓ *Отпор спрема воведувањето промени итн.*

Од своја страна, процесот на управување со промените, во целата литература од оваа област, е силно структуриран, при што е сочинет од, според мнозинството експерти, следниве меѓусебно поврзани фази:

- ✓ *Иницирање на промената (согледување и воочување на потребата за промена и создавање нова визија) ,*
- ✓ *Управување со промената (планирање и комуникација, создавање доверба и обука на вработените),*
- ✓ *Одржување на промената (институционализирање на филозофијата на промената).*

Факторите на деловното опкружување кои влијаат на МСП вообичаено се категоризираат на:

- ❖ *Екстерно макро опкружување, како политички, економски, социјално и технолошки фактори, како и конкурентни фактори; и*

- ❖ *Интерно микро опкружување*, како локално стопанство, добавувачи, купувачи, конкурентност како внатрешно мотивирање на сопствениците, лични карактеристики, технички вештини и менаџерски вештини.

Косово спаѓа меѓу земјите во транзиција кои тежнеат кон пазарна економија, а со самото тоа се придонесува кон поттик за развој на приватниот сектор, развој на претприемништво, а секако и на мали и средни претпријатија како неизбежен процес. Анализата на микро (интерни) и макро (екстерни) факторите на деловното опкружување е претставена на следниов начин:

ЕКСТЕРНИ (МАКРО) ФАКТОРИ

Во редот на екстерните фактори, особено внимание посветуваме на *политичко-правните, економските, општествено – социјалните и технолошките фактори*, со следниов аналитички пристап:

❖ **ПОЛИТИЧКО-ПРАВНИ ФАКТОРИ**

Од крајот на војната во 1999 година, Косово е под управа на УМНИК, под условите на Резолуцијата 1244 на Советот на безбедност на ОН (1999)⁵⁵, според кои, специјалниот претставник на Генералниот секретар (СПГС) е клучна фигура за промените во правниот сегмент на опкружувањето и односите со властите во Косово.⁵⁶ Косово, по војаната од 1999 година, се движи од постконфликтно опкружување во развојно опкружување, создавајќи нови предизвици за подобрување на економските активности и напредокот во физичката инфраструктура.⁵⁷

Уредувањето на правно - политичкиот статус на Косово е поврзан и со 17 февруари 2008 година, кога Косово ја прогласува својата независност, како самостоен и суверен независен ентитет. Во последните десетина години се забележува значителен напредок во однос на правната сигурноста и стабилноста, но меѓународниот фактор и понатаму има клучна улога во справувањето со безбедносните и легислативните предизвици и ризици.

⁵⁵ UN-a " Rezolucija Saveta Bezbednosti br. 10.06.1999 1244 "

⁵⁶ Ustavni Okvir za Privremenu Samoupravu na Kosovu , usvojena od strane UNMIK, 15. maja 2001

⁵⁷ World Bank (2007): Report "Kosovo Interim Strategy Note" .

Тенденцијата на Косово е да ја продлабочи својата интеграција на соработка со Европската унија, како и да ги унапреди веќе воспоставените механизми за следење на напорите. Кон остварувањето на таа цел, во периодот помеѓу 2002 и 2006 год., последователно се следи напредокот на интегративните процеси, вклучително на правно – политичкиот, преку годишни извештаи. Во 2006 год., Косово го усвојува *Акцискиот план за европско партнерство АПЕП*, дизајниран да ги задоволи барањата на СТМ, и кој исто така се ажурира годишно.

Легислативните акти што во моментот се во сила во Косово ги регулираат следниве *суштински економски димензии*:

- ✓ *Развојот на стопанските зони,*
- ✓ *Класификација, поттикнување на создавањето МСП,*
- ✓ *Услови и постапки кои ја регулираат регистрацијата на патенти, трговски марки и индустриски дизајн,*
- ✓ *Правата кои ја поттикнуваат нивната регистрација,*
- ✓ *Основните права на странските инвеститори,*
- ✓ *Туристичките услуги,*
- ✓ *Трговијата на големо и на мало на внатрешниот пазар,*
- ✓ *Нелојалната конкуренција и мерките за надзор итн.*

Развојот на индустриската политика во Косово е во ингеренција на *Одделението за индустрија*, а за регистрација на бизнисот постои *Агенција за стопански регистри*. За примена и контрола на овие политики, надлежна е *Агенцијата за поддршка и развој на приватниот сектор*.

Правата на интелектуална сопственост во Косово се поделени на два суштински дела:

- ✓ *Права на интелектуална сопственост вклучувајќи ги патентите, трговските марки и индустрискиот дизајн, како и ознака за потекло или географско потекло и се во составот на Агенцијата на индустриска сопственост (МТИ) и*

- ✓ *Авторски и сродни права за кои е одговорна Канцеларијата за авторски права при Министерството за култура, млади и спорт (МКОС).*

Од 2005 година, во Косово се одобрени *сериозен број на економски стратегии*, од кои за стратегијата на МСП, посебно се значајни:⁵⁸

- ✓ *Стратегија за вработување,*
- ✓ *Енергетска стратегија,*
- ✓ *Стратегија за развој на високото образование,*
- ✓ *Стратегија на владата за превенција на неформалната економија.*

Стратегијата за развој на приватниот сектор е изготвена во 2008 година, но не е одобрена од страна на извршните власти на Косово. Таа се однесува на развојот на МСП како една од нејзините компоненти, но не постои повикување на Акцискиот план, т.е. планот за имплементација. Оваа сеопфатна *Стратегија на МСП* ја надминува Стратегијата за развој на приватниот сектор и сите релевантни бизнис стратегии кои биле опфатени во текот на подготовката на Стратегијата на МСП. Како и кај сите одобрени стратегии, клучно прашање е нивната имплементација, што е условено од планот за нивна имплементација.

Во *Извештајот за напредокот на Косово за 2010 година* (EU Progress Report, 2010, p.27), Европската комисија идентификува три основни бариери со кои се среќаваат претпријатијата во Косово:

- ❖ *Првата се однесува на непостојаност во снабдувањето со струја и вода која е значително сериозна кај индустриските мали и средни претпријатија.*
- ❖ *Втората е ограничениот пристап кон финансиите што, исто така, е идентификуван како уште една бариера.*
- ❖ *Третата се однесува на недостигот на правна регулатива и исполнување на истата што влијае на сите жители во Косово.*

Министерството за трговија и индустрија (МТИ), АПМСП и владата на Косово препознале дека е потребно повеќе напор за отстранување на бариерите за деловни инвестиции, развој и создавање на работни места на сите нивоа на владата, како и поедноставување на администрацијата што е клучно за промовирање и развој на

⁵⁸ Vlada Republike Kosova, “Strategija razvoja MSP-a za Kosovo 2012-16 sa vizijom 2020”, Juli 2011, str.14

Секторот на мали и средни претпријатија. Ова е особено значајно бидејќи регулаторните и законските бариери имаат големо влијание врз МСП отколку во поголемите компании.

Од 2008 година, голем број на клучни достигнувања доведоа до значително подобрување на деловното опкружување за МСП во Косово. Во последните 3 години (откога Косово ја објави својата независност), спроведена е голема даночна реформа и наплатата на ПДВ е реорганизирана со воведувањето на електронски каси. Овие чекори претставуваат обид за намалување на неформалната економија во Секторот на мали и средни претпријатија и подобрување на односите меѓу бизнис заедницата и државата. Даночните приходи значително се зголемени со намалувањето на даночната стапка од 20% на 10%, со комбинација на подобрена усогласеност и подобар процес на собирање даноци.

Некои подобрувања кои се случија во доменот на правните и административните прашања се однесуваат на бизнис регистрацијата на малите и средните претпријатија, која сега може да се направи преку *општинските бизнис центри (ОПС)*, основани со помош на Светската банка. Косовската агенција за регистрација на бизниси (КАРБ) работи и на онлајн регистрирање и единствен идентификациски број за секоја компанија што ќе се применува во сите државни институции како што се: регистарски органи, даночни органи, пензиски фонд, сè со цел намалување на многу административни и регистрациски чекори. Косовската преференцијална трговија со ЕУ истече на крајот на 2010 година. Останува да се согледа дали комбинираниите напори од страна на Косовската влада и нејзините меѓународни партнери донесоа подобри резултати во пристапот на косовските стоки и услуги на меѓународните пазари и пристап кон Меѓународната трговска организација (МТО). Од витално значење е подобрувањето на пласманот на косовските стоки и услуги на регионалните пазари на Албанија, Македонија и Црна Гора, бидејќи кога трговските врски ќе се подобрат, ќе се подобри и инфраструктурата.

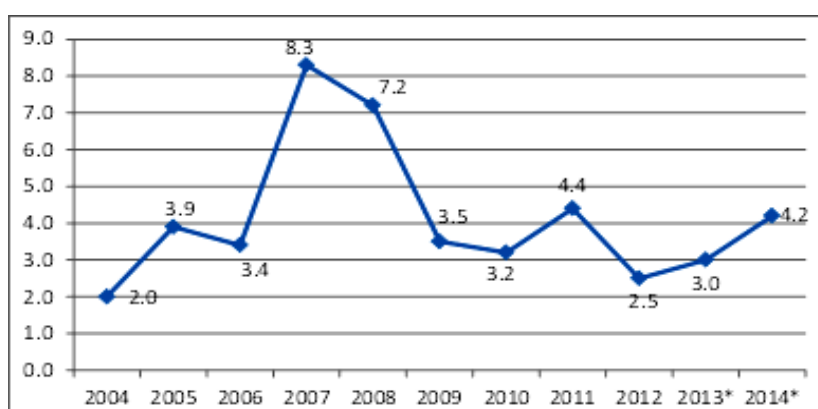
❖ ЕКОНОМСКИ ФАКТОРИ

Косовската економија, во последната деценија, бележи *константно променливи стапки на стопански раст кои се под влијание на различни фактори* во самата економија, како и во глобалната економија.

Високите стапки на економски раст, особено оние непосредно по 1999 година, се рефлектираа на високиот обем на инвестиции за реконструкција на воените штети, како и бројни донации од странство, а кои постепено почнаа да опаѓаат од 2004 година. Во овој период се намалија и донациите од странство, како и реалните инвестиции за реконструкции.

Реалната стапка на економскиот раст во 2004 година изнесуваше 2%, што е намалување во однос на просечните стапки на раст после 1999. Илустрацијата на оваа состојба е претставена на Сликата 4-1:

Слика 4-1: Реална стапка на економски раст

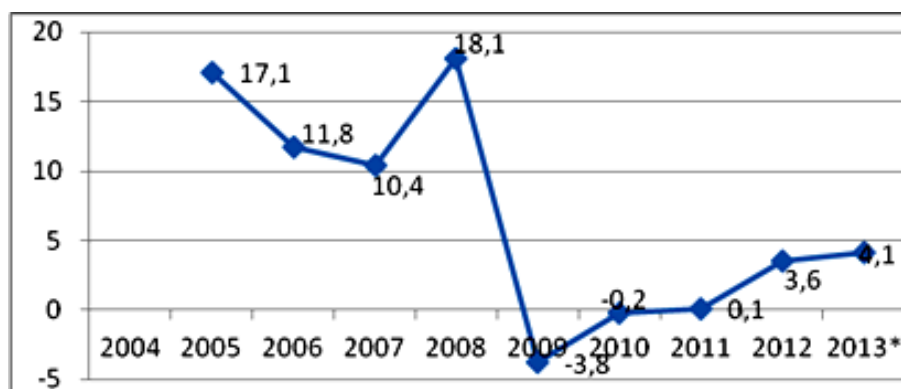


Извор: Извештај на Заводот за статистика – Косово (2013)

Во периодот по 2004 година се бележи тренд на забрзан економски раст кој својата највисока точка ја достигнува во 2007 и 2008 година, кога реалната стапка на раст изнесува 8,3 и 7,2%, респективно. Карактеристично за овој период е висок раст на дознаки и кредити од страна на банкарскиот сектор, кој е важен извор на финансирање на потрошувачите и инвестициите во приватниот сектор.

Најголем раст е забележан во 2008 година, 18,1 %, и се смета дека во најголема мерка е поради растот на потрошувачката на домаќинствата, што е прикажано на Слика 4-2:

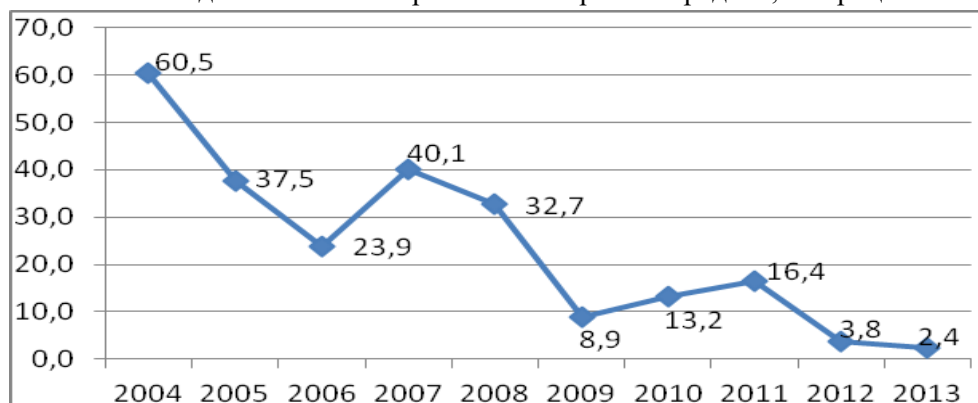
Слика 4-2: Годишна стапка на раст на дознаки, во проценти



Извор: Извештај на Заводот за статистика – Косово (2013)

Исто така, за овој период е карактеристичен и висок раст на кредити од банки, при што најголемата стапка на раст е во 2007 година и изнесува 40,1%. Динамиката на раст на банкарските кредити е претставена на Слика 4-3:

Слика 4-3: Годишна стапка на раст на банкарските кредити, во проценти



Извор: Централна Банка на Косово, Годишен Извештај (2013)

Со почетокот на глобалната финансиска криза која силно се рефлектираше и на економијата на Косово, стапките на економскиот раст почнаа да забавуваат. Најголем ефект економската криза има врз падот на дознаките и заострувањето на добивањето на кредити од страна на банките, но брзиот пораст на јавната потрошувачка во тој период придонесува економијата на Косово и понатаму да има економски раст, иако стапките се значително намалени.

Косовската економија, од 1999 година се потпира на голема меѓународна помош, на јавниот сектор и дознаките од странство (Светска банка, 2010). Улогата на приватниот сектор, особено на МСП, е релативно варијабилна, но Косово е сè уште во фаза на економска транзиција каде што претприемништвото и создавањето на малите

бизниси треба да одигра клучна улога на патот кон модерното и слободното пазарно стопанство, а со тоа се очекува просперитет и економски раст.

Косово има *негативен платен биланс при што увозот е поголем од извозот, а е резултат на тоа што косовските МСП не се доволно конкурентни на меѓународно ниво.* МСП се слаби извозници, а тоа го спречува понатамошниот посериозен придонес на МСП во создавањето на БДП, како и отворањето на нови работни места и економскиот раст во целина.

Поради неповолното деловно опкружување кое доминирало во минатото, намалената креативност на претпријатијата, како и недостигот на инвестиции за истражувањето и развој, *Косово има недостиг и од иновативни фирми за брз развој, кои ќе одиграат клучна улога во отворањето на нови работни места.* Имено, преку 50% од сите МСП кои стопанисуваат во секторот Трговија се карактеризираат со мали инепродуктивни инвестиции. Овој модел вообичаено го следи принципот на *заемно копирање на однесувањето*, при што кај новите бизниси тоа го ограничува капацитетот на секторот на МСП за создавање нови работни места.

Во поглед на косовската развојната политика, *извештајот Индекс на политика за МСП* од 2009 год. покажува дека Косово, од мноштво причини, *сè уште е во фаза на комплетирање на основните институционални, законски и регулаторни аспекти кои се однесуваат на политиките на МСП.*

Истражувањата кои се направени на примерокот на микро, мали и средни претпријатијата, поточно на *800 истражени МСП кон крајот на 2010 и почетокот на 2011 год.*, покажуваат дека *главни пречки во развојот на МСП, односно за отворање нови работни места*, се, според мојата анализа на препораките, следниве:

- *Пристап до финансиите (кредитирање, камати, временски рокови);*
- *Опишта економска состојба;*
- *Електрична енергија;*
- *Нелојална конкуренција (помеѓу локалните претпријатија);*
- *Околности на надворешна трговија итн.*

Потешкотиите во пристапот до финансии, како и спроведувањата на законските регулативи се наведени во Извештајот за напредок во 2010 и 2011 година, како и во Студијата на изводливост. Недостигот на конкуренција најилустративно го покажува

фактот дека во Косово има над 100.000 регистрирани бизниси, а само 18.000 плаќаат данок на Даночната управа.⁵⁹

❖ ОПШТЕСТВЕНО-СОЦИЈАЛНИ ФАКТОРИ

Еден од најважните и континуирани предизвици во Косово останува високата стапкана невработеност која претставува главен товар на домашната економија. Како фактор кој ги ублажува негативните ефекти од високите стапки на невработеност во земјата се смета *релативно високото ниво на дознаките на емигрантите*.

Земајќи го предвид постојаното зголемување на работната сила во земјата како резултат на една млада структура на населението, *сегашната стапка на економскиот раст сметам дека има мал капацитет да ја апсорбира невработената работна сила, што на долг рок може да претставува сериозен социјален проблем*.

Врз основа на резултатите од Анкетата за работната сила, спроведена од страна на Агенцијата за статистика на Косово (КАС) и објавена во 2013, а се однесува на 2012 год., *стапката на невработеност во Косово за 2012 година изнесува 30,9%. Стапката на невработеност е поизразена во руралните делови (40,1 %), во споредба со урбаните области (28,5 %). Исто така, невработеноста е повисока кај женската популација (40,0 %), во споредба со машката популација (28,1%). Загрижувачка е високата стапка на невработеност кај младите луѓе на возраст од 15 до 24 години (55,3 %).*⁶⁰

Следнава табела содржи резиме на состојбата на пазарот на работна сила за косовското население - базирана на Анкетата на работната сила во 2012 година. Имено, во неа се претставени анализите на клучните индикатори за вработеноста и невработеноста, одделно категоризирани за мажи и за жени.

⁵⁹ Ministarsvo Trgovine i Industrije “Strategija razvoja privatnog sektora (nacrt)”, Novembar 2012. Str.9-10

⁶⁰ ASK , Anketa o Radnoj Snazi 2012, Rezultati za Kosovo 2012, Pristina 2013, str. 37

Табела 4-9: Клучни индикатори на пазарот на работна сила

Клучни индикатори на пазарот на работна сила (%)	Мажи	Жени	Вкупно
Стапка на учество на работна сила	55.4	17.8	36.9
Стапка на неактивност	44.6	82.2	63.1
Стапка на вработеност	39.9	10.7	25.5
Дел на загрозени вработувања во вкупната вработеност	18.1	11.6	16.8
Стапка на невработеност	28.1	40.0	30.9
Стапка на невработени млади (15-24 год)	52.0	63.8	55.3
НЕЕТ дел од младата популација(15-24 год)	30.7	40.1	35.1

Извор: Agencija za Statistiku Kosova/Odeljenje za Socijalnu Statistiku/Sektor tržišta rada, Anketa o radnoj snazi Rezultati za Kosovo 2012, Septembar 2013

Од податоците може да се заклучи дека социјалната компонента на невработеноста многу повеќе влијае врз општествената компонента за промени, отколку што општествениот развој го влече унапредувањето на социјалните аспекти на степенот на вработување.

❖ ТЕХНОЛОШКИ ФАКТОРИ

Институционалната и правната рамка за иновации во Косово и нејзината улога во економскиот развој⁶¹, и покрај тоа што е во рана развојна фаза, силно влијае врз системот на иновации што постепено созрева, обезбедувајќи основа за ново организациско знаење кое е клучно за економскиот развој. *Наспроти сознанието дека улогата на иновациите во косовскиот економски развој сè уште не е потполно потврдена, сè повеќе расте местото, улогата и значењето на иновацијата како еден од главните столбови на економскиот раст.*

Регулаторната рамка за иновативната ИКТ технологија главно е опишана во следниве закони:

- ✓ Закон за високото образование во Република Косово бр. 2011/04-Л-037,
- ✓ Закон за научно-истражувачката дејност бр. 2004/42,
- ✓ Закон за информациско општество - услуги бр. 2011/04-Л-094,
- ✓ Закон за заштита на личните податоци бр. 2010/03,
- ✓ Закон за авторски и сродни права бр. 2004/45,

⁶¹ OECD, Private Sector Development, Project Insights “Assessment of the Kosovo Innovation System”, 2013

✓ *Закон за спречување и контролирање на високотехнолошки криминал бр.*

2010/03, како и во останати стратегиски документи и студии:

- Електронска стратегија на управување 2009-2015,
- Стратегија за развој на високото образование на Косово 2005 – 2015,
- Национална програма за истражување (НПП),
- Стратешки план за образование на Косово 2011 – 2016,
- Стратешка рамка за развој на информациски општества во регионот на Југоисточна Европа 2007-2012,
- E-learning политика и стратегија 2011-2015.

Министерството за образование, наука и технологија (МОНТ) и Министерството за трговија и индустрија (МТИ) се главни институции одговорни за создавање рамка на политика и опкружување соодветно за иновации, додека, пак, Министерството за економски развој постепено ја зголемува својата улога во иновациониот систем. Мрежата на надлежни институции за иновации, исто така, вклучува различни владини институции задолжени за формирање на политики, имплементација и советодавни активности.

Прегледот на ИКТ секторот на Косово, вклучувајќи го и бројот на претпријатија во Косово, нивните специјализации, ИТ и телекомуникации, говори за следнава нивна категоризација:⁶²

- ✓ Демографската интернет-пенетрација на корисниците е 46,3%,
- ✓ Основните деловни активности на повеќето ИКТ компании се состојат од:
 - *производство на хардвер и софтвер 23%,*
 - *развој на софтвер и програмирање 22%,*
 - *консултантство 12.5%,*
 - *тренинг за сертификација, услужни информации 6,8%,*
 - *инженерски сервис (мрежа на односи) 6,4%,*
 - *одржување и репарација 5,9%,*

⁶² ICT-KOSEU Consortium (2008), Deliverable D2.1: Technological Audit Report, 2013, str.8

- *малопродажба 5,6%,*
- *outsourcing на деловните процеси 3,5%,*
- *производство/монтажа 2,4%,*
- *услуги за обезбедување на интернет и on-line банкарство, секое по 1,4%.*

Анализата за ограничувањата на специфичните развојни индустрии и МСП секторот (Ibid, 2010) јасно покажува *релативно ниско учество и успешност на деловните активности во ФП7 повиците за програми, а повеќето пречки се поврзани со политиката на претпријатијата, управувањето со односите и недостигот на знаење и соработка:*

- *Компаниите немаат ИР, ИКТ стратегија или план. Повеќето фирми не го сметаат истражувањето за витален дел од нивните активности, иако тие го спроведуваат истражувањето и тоа е важно за нивниот раст.*
- *Учеството во ИКТ ЕУ истражувачките проекти не е насочено кон управување со бизнис субјектот, затоа што се заинтересирани за непосредни деловни добивки.*
- *Компаниите немаат јасно дефинирани одговорности за ИР и иновации, слаба соработка со академскиот сектор внатре во Косово и во странство, а силен е фокусот само на добивање финансиска поддршка.*
- *Компаниите не се подготвени да ги поделат своите искуства и стручност со партнерите. Нивен главен интерес е да најдат финансиска поддршка за деловни активности.*
- *Значаен е пристапот до висококвалитетна технологија и меѓународни искуства.*
- *Премногу фокус на краткорочни цели и пазари.*
- *Развојот на услугите доминира над развојот на производи и технологија.*
- *Пазатор и моменталната побарувачка диктираат што компанијата работи во моментот.*
- *Длабока анализа и предвидување не е направено, недоволно е учеството на меѓународни настани/ЕУ и активности на вмрежување, а тоа ги намалува можностите да комуницираат подобро со конзорциумите.*

Сите овие димензии се основа за идниот развој на технолошкиот екстерен сектор за поддршка на МСП во Косово.

ИНТЕРНИ (МИКРО) ФАКТОРИ

Освен надворешните фактори кои влијаат на деловното опкружување, МСП се соочени и со бројни внатрешни фактори, а за нивната методолошка поставеност опстојно говорам во првите 3 глави на овој труд. Овде ќе се задржам на нивните специфики на употреба во Косово, особено со оглед на фактот дека тие го определуваат потенцијалот за развој на сегментот на МСП во Косово.

Мнозинството автори, во суштина, истакнуваат три вида на неопходни внатрешни промени во организација. За косовските економски состојби, опциите кои им стојат на располагање на менаџерите би можеле да се класифицираат во *три категории на интерни промени*.⁶³

✓ *Структурна, која вклучува:*

- *специјализација во работата,*
- *поделба на одделенија,*
- *синџир на команди,*
- *распон на контролата,*
- *централизација,*
- *формализација,*
- *промена на описот на работното место или*
- *актуелно креирање на дизајн на проектот.,*

✓ *Промена на технологијата, вклучително:*

- *методи,*
- *процеси на работа и*
- *опрема.*

✓ *Промена кај човечките ресурси, составено од:*

- *ставови,*
- *очекувања,*
- *перцепција и*
- *однесување.*

Нивното континуирано управување создава претпоставки за побрз развој на МСП во косовската економија.

⁶³ Robins P. Stephen & Mary Coutler (2005)“ *Menadžment*”, prevod DataStatus, Beograd, str.317

4.3 ИНСТИТУЦИОНАЛНА И ВОНИНСТИТУЦИОНАЛНА ПОДДРШКА ЗА ПРОМЕНИ НА МСП

*Економската програма на Косово (2011-14)*⁶⁴ се темели на принципите на пазарна економија со слободна конкуренција, на четири главни столба, каде што одржливиот економски раст се очекува да биде една од примарните цели. Во согласност со принципите на слободниот и конкурентен пазар, *економијата треба да ги искористи предностите и можностите за реализација на програмата за слободни трговски зони во регионите со најнизок економски развој во Република Косово*. Овие зони треба да го стимулираат економскиот развој кој е концентриран во одреден регион, за донесување на поволни можности за инвестиции, производство, вработување и извоз.

Индустриските сектори во кои дејствуваат малите и средните претпријатија (МСП) се од стратегиско значење, како двигатели на економскиот развој и вработувањето. Во овие рамки, *најнапред е неопходно да се постават стратегиските цели за подобрување на опкружувањето, за развој на секторите на индустријата во кои работат малите и средните претпријатија*. Секторските стратегии од оваа област обезбедуваат среднорочни и долгорочни рамки за развој на овие сектори на МСП.

Националната стратегија за развој во Косово е заменета со *Среднорочна рамка на потрошувачка* како главен документ за стратегиско планирање.

Стратегијата за развој на МСП во Косово 2012 – 2016 (со визија до 2020)⁶⁵, која е усвоена во јули 2011, силно се темели на два главни столба од Стратегијата на ЕУ за МСП, односно врз:

- ❖ *Актот за мали бизниси (АМБ) на Европа*, во претходните глави детално елабориран, при што косовската економија е силно посветена на неговото спроведување, како и врз
- ❖ *ЕУ рамковните програми за конкурентност и иновативност (КИП)*, кон кои Косово допрва треба да тежнее да ги спроведува во иднина.

⁶⁴ Program Vlade R.Kosova 2011-14, Pristina 2010, str.47

⁶⁵ Vlada Republike Kosova-MTI, “Strategija razvoja MSP-a za Kosovo 2012-16 sa vizijom 2020”, Juli 2011 str.21-22

Институционалната рамка за промени во функционирањето на МСП во Косово, во себе содржи редица на мерки кои се категоризираат како стратегиски цели, тактички цели и стратегиска рамка, а кои допрва треба да се преземат заради унапредување на реформите кои ќе водат до динамичен карактер на секторот на МСП, со цел генерирање на нови работни места во Косово.

Стратегијата за МСП на Косово е меѓусекторска по својата природа и опфаќа голем број на владини агенции кои се одговорни за делови на нејзината имплементација. Успешната имплементација на Стратегијата за МСП ќе помогне во отстранувањето на многу пречки на економскиот развој, ќе ги зголеми активностите на приватниот сектор, ќе привлече и домашни и странски инвестиции, и со тоа ќе биде главен двигател за создавање на работни места.

Во нејзини рамки, визијата за развој на МСП се третира како изградба на глобално конкурентни косовски МСП, а мисијата на оваа стратегија е посветена на подобрување на деловното опкружување и претприемничката култура со цел постигнување на брз раст и одржуван сектор на МСП.

Стратегиските цели и задачи⁶⁶ за развој на секторот на МСП на Косово се определуваат на следниов начин:

1. Зајакнување на законодавната и прописната рамка за основање и развој на МСП
2. Подобрување на пристапот до финансиите на МСП
3. Промовирање и развој на претприемничка култура
4. Зајакнување на домашната и меѓународната конкурентност на МСП
5. Подобрување на дијалогот помеѓу приватниот и јавниот сектор и граѓанските друштва
6. Зајакнување на институциите за поддршка на МСП
7. Подобрување на позицијата на жените претприемачи, младите, малцинствата и останатите посебни групи со посебни потреби и поддршка на недоволно развиените зони.

Основната институционална рамка за поддршка на промените кај МСП во Косово се исцрпува, според моите истражувања, во најтемелните законски елементи за

⁶⁶ Vlada Republike Kosova-MTI, "Strategija razvoja MSP-a za Kosovo 2012-16 sa vizijom 2020", Juli 2011 str.24-25

институционално поттикнување на развојот на категоријата на МСП во Косово, односно тоа се следниве законски акти:

- ✓ *Законот бр. 03/Л-031 за поддршка на МСП кој е усвоен во 2008, има за цел регулирање на владините прописи и мерки за категоризација и промоција на основање и развој на МСП. Воспоставува три категории на претпријатија (врз основа на бројот на вработени): микро претпријатија (до 9 вработени), мали претпријатија (10 - 49 вработени) и средни претпријатија (50 – 249 вработени);*
- ✓ *Законот бр. 04/Л-006, наменет за деловните организации, ги опишува видовите на деловни организации преку кои може да се спроведе деловната активност. Исто така, ги дефинира условите за регистрација за секој вид на деловни организации, ги наведува правните можности за секој вид на деловни организации во согласност со правниот капацитет и структура, како и нивните права и обврски како правни ентитети, сопственикот, менаџерите, директорите, правните претставници и трети лица;*
- ✓ *Законот бр. 03 /Л-181 за пазарна инспекција и инспекциски надзор ги одредува функциите на инспекцискиот надзор и деталите и овластувањата на пазарните инспектори кои се одговорни за спроведување и примена на законите;*
- ✓ *Законот бр. 04/Л-00 за внатрешна трговија ги регулира условите за извршување на внатрешна трговија (вклучувајќи ја и трговијата на големо и на мало), понуда, посредување во трговијата, рестриктивна пракса, како и заштитни мерки за извршување на трговски активности, мерки за надзор, како и административни и казнени мерки за случаи поврзани со нелегална конкуренција во контекст на внатрешната трговија;*
- ✓ *Законот за странски инвестиции е дизајниран да штити, промовира и привлекува странски инвестиции во Косово пружајќи скапи фундаментални и применливи права и гаранција на странските инвеститори дека и тие и нивните инвестиции ќе бидат заштитени и третирани фер, во целосна согласност со владините закони и меѓународно признаени стандарди и пракса.*

Од аспект на имплементацијата на овие закони, фокусна извршна функција има мисијата на Министерството за трговија и индустрија (МТИ),⁶⁷ кое е целосно посветено на промоција на индустријата и растот на моделот на праведност во третманот на бизнис субјектите, независно од нивната големина.

Составните елементи на Министерството за трговија и индустрија на Косово се претставени на следнава Слика:

Слика 4-4: Организациска структура на Министерството за трговија и индустрија (МТИ)



Извор: Структура на Министерството за трговија и индустрија, 2007

Од аспект на структурата, МТИ го надгледува развојот и спроведувањето на закони, прописи, европски директиви, административни одредби во врска со развојот на приватниот сектор, особено на сегментот на МСП. Ова Министерство има пет составни агенции кои се занимаваат со различни прашања кои влијаат и/или ги поддржуваат бизнис субјектите во Косово, односно:

- Агенција за поддршка на МСП (АПМСП),
- Агенција за стандардизација,
- Деловен регистар,
- Косовска агенција за промоција на инвестиции (КАПИ),
- Дирекција за акредитација (ЈПД)

Започнувајќи од 2006 година, кога е создадена Агенцијата за поддршка на мали и средни претпријатија, Косово официјално пристапува кон EUMSP Спогодбата за

⁶⁷ MTI Novoosnovana preduzeća i poslovna podrška novoosnovanim preduzećima na Kosovu, 2013

Западен Балкан, со која се отповикува Спогодбата за мали и средни претпријатија во Европа од 2000 година. Успехот на европската спогодба за мали и средни претпријатија се должи на поставувањето на Политиката за мали и средни претпријатија со централизирање на економскиот и административниот сектор во 2009 година.

Напоредно со претходниве агенции, доминантна координативна улога има Националниот совет за економски развој (НСЕР). Главната улога на НСЕР, кој ги опфаќа министерствата и деловните здруженија, е да го надгледува спроведувањето на Косовскиот економски развоен план, познат под името Визија 2014.

Основната цел и задача на Визија 2014 се тесно поврзани со индикаторите за напредок на Деловниот индекс на Светската банка. Преку АПИК, МТИ активно промовира, организира серија конференции вон земјата, за косовските инвестиции од странство. МТИ работи и со МСП на Косово преку Агенцијата за поддршка на МСП. **Улогата на АПМСП е давање на совети и информации, што ја прави агенција која нуди повеќе услуги на едно место.** Оваа Агенција, исто така, има за цел отстранување на пречките за раст и развој на МСП и поттикнува програма која ќе го подобри дејството на МСП врз целокупната економија.

Министерство за трговија и индустрија е моментално во завршна фаза (следи третата јавна расправа во Собранието) на подготовки на амандмани на Законот за поддршка на МСП. Со нив се предвидува создавање на нов нацрт на закон кој ќе се нарекува Закон за основање на агенција за развој и промоција на приватниот сектор и инвестиции, која под еден покрив ќе ги обедини:

- ✓ Агенцијата за поддршка на МСП и
- ✓ Агенцијата за промоција на инвестициите во Косово.

За обединување на агенциите за промоција на инвестициите, за промоција на извозот и за развој на МСП постои реална можност, но и многу предизвици за креирање на вистинска благосостојба на косовскиот приватен сектор и косовската економија во целина.

Акцискиот план на Косовската економска визија 2011 - 2014⁶⁸, е создаден со цел да ја зголеми вработеноста и да го намали нивото на сиромаштија, како и создавање на глобално конкурентен приватен сектор во Косово. Оваа стратегија обезбедува рамка

⁶⁸ Vlada Republike Kosova “Akcioni plan Kosovske ekonomske vizije 2011 – 2014”, Juli 2011

за можни интервенции на централната и локалната власт на приватниот сектор и невладините организации. Овие интервенции ќе иницираат неопходни промени со цел постигнување на следниве развојни цели:

- ✓ Социјална благосостојба,
- ✓ Модерна инфраструктура,
- ✓ Одржлив економски развој, како и
- ✓ Обезбедување на ефикасна услуга на јавниот сервис за граѓаните на Косово.

Стратегијата за развој на приватниот сектор на Косово (РПС) е организирана во три групи⁶⁹:

- (1) Развој, поддршка и промоција на инвестиции и компании,
- (2) Подобрување на закони за слободно движење на стоки во внатрешниот пазар,
- (3) Промоција на трговска политика.

Оваа Стратегија за РПС се заснова на трите столба на Програмата за одржлив економски развој на Косово (Визија 2014). Во оваа Програма се истакнува дека главни генератори на економскиот раст се приватните инвестиции и понатамошниот развој на претпријатијата’.

Меѓу стратешките цели за унапредување на индустријата, во истиот стратегиски документ за МСП е посветено посебно внимание на:

- (1) Претпријатија кои се конкурентни на државно и на приватно ниво,
- (2) Ориентација кон стратегиски сектори, давање приоритет на производството и извоотз,
- (3) Даночни олеснувања,
- (4) Поддршка за понатамошен развој на технички, иновативни и менаџерски способности,
- (5) Континуирано подобрување на пристапот до финансиите,
- (6) Заштита на индустриската сопственост, и
- (7) Борба против деловната неформалност.

⁶⁹ Vlada Republike Kosova "Strategija za razvoj privatnog sektora 2013-2017", Novembar 2012

*Стратегијата за вработување 2010 - 2012*⁷⁰ нагласува дека *ограничениот пристап до слободни работни места е главен проблем, додека создавањето на нови работни места е многу помало од очекувањата на министерствата.*

Во периодот 2005 – 2007, стапката на вработеност е намалена, годишниот економски раст достигна стапка од 4%, но и понатаму оваа стапка е многу ниска во споредба со останати држави во регионот. Стапката на вработеност кај жените, исто така, е многу ниска и се движи околу 13%. Без поволното опкружување за инвестиции, приватниот сектор не може интензивно да се развива. Добро е познато дека за развој на активен приватен сектор е неопходно остварување на натпросечен економски раст и намалување на невработеноста и сиромаштијата.

4.3.1. ПРИСТАП ДО КВАЛИТЕТНИ ИЗВОРИ НА ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ НА МСП

*Агенцијата за поддршка на мали и средни претпријатија на Косово (АПМСП)*⁷¹ е посебна агенција во рамките на Министерството за трговија и индустрија. Примарниот фокус на АПМСП е ставен врз развојот на приватниот сектор во Косово, преку создавање на подобри услови за малите и средните претпријатија.

АПМСП е формирана во декември 2006 година, по издавањето на административен налог бр. 2006/28. Законот за поддршка на мали и средни претпријатија е променет во 2007 година и е усогласен со директивите на Европската унија за мали и средни претпријатија. Потпирајќи се врз нејзините закони како принципи, *АПМСП има голем број на алатки и активности кои се користат за поддршка на поттикнувањето на конкурентноста на приватниот сектор, почнувајќи од микро семејни бизниси, па понатаму и мали и средни претпријатија.*

*Стратегиската визија на АПМСП гласи*⁷² *дека косовските мали и средни претпријатија се натпреваруваат на глобално ниво".* Речиси половина од малите и средни претпријатија во Косово се вклучени во трговски активности. Постои итна потреба за развој и формирање на поконкурентни претпријатија што произведуваат

⁷⁰ MRSZ Strategija za zapošljavanje 2010 – 2012

⁷¹ www.sme-ks.org

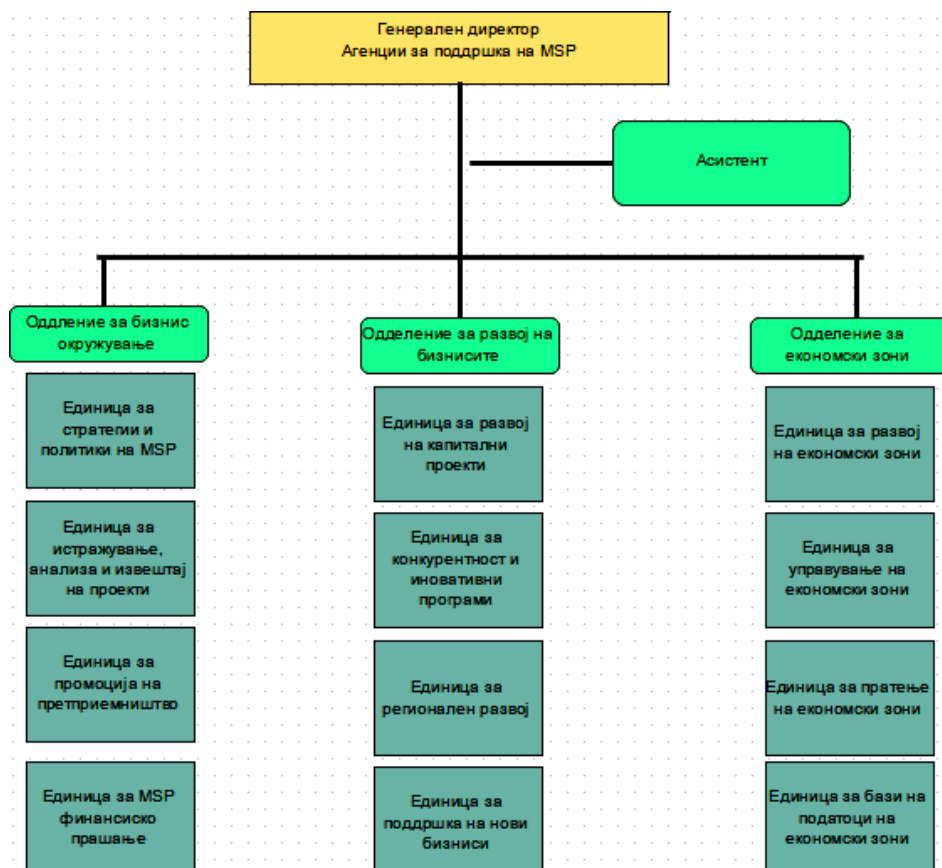
⁷² www.sme-ks.org

стоки кои можат да се натпреваруваат со увезената стока, а исто така, можат да се натпреваруваат и на меѓународните пазари.

Мисијата на АПМСП на Косово е насочена кон разбирањето за претприемништвото и улогата што малите и средните претпријатија ја играат во економскиот развој, но, за жал, во практиката, нејзината употреба е недоволна. На Косово му треба динамичен МСП сектор, каде што претприемачите се способни да го создадат и да го подобрат нивниот бизнис со минимални правни и регулаторни пречки, но во рамките на законот. Мисијата на Стратегијата за мали и средни претпријатија е посветена на подобрување на бизнис климата и културата на претприемништво која има за цел да воспостави одржлив и брз раст на малите и средните претпријатија.

Организациската структура на Агенцијата со секторите кои ги покрива, е дадена на следната слика:

Слика 4-5: Организациска структура на Агенцијата за поддршка на мали и средни претпријатија (АПМСП)



Извор: Акт за основање на Агенцијата за поддршка на мали и средни претпријатија (АПМСП), 2006

Локални партнери – Поддршката на МСП се остварува и низ *мрежите за бизнис соработка на Косово*, како и разни сектори во внатрешната структура на извршната власт на Косово, а особено следниве:

- ✓ *Одделение за труд при Министерството за труд и социјална политика (МРСБ)*
- ✓ *Одделение за образование на возрасни во рамките на Министерството за образование, наука и технологија (МОНТ)*
- ✓ *Агенцијата за регионален развој (RDA)*
- ✓ *Унијата на независни синдикати на Косово*
- ✓ *Јавниот универзитет во Приштина*
- *Донатори на мрежите: ECLO, UNDP, GTZ, SOROS, SWISS-Contact, SPARK, USAID-KCBS, KFW, BAS Programme, EBRD, DFID, OSCE.*

Странски партнери – Во редот на странски квалитетни извори за соработка, особено се издвојуваат *Агенцијата на МСП во Албанија*, *Регионалната агенција од Тетово*, *ARBD (Агенција за развој на областа Брчко)*, *JAPTA Словенија*, *Дирекцијата за развој на мали и средни претпријатија на Црна Гора*, *Националната агенција за поддршка на МСП и извозни аранжмани од Македонија* итн.

4.3.2. НЕФОРМАЛНА МРЕЖА НА ОРГАНИЗАЦИИ НА МСП

Неформалната економија ја спречува вистинската конкуренција во секторот на МСП, која повратно ги принудува на зголемување на релативните цени на претпријатијата кои работат во формалниот сектор. *Неформалните деловни договори и систематското избегнување на придонесот на социјалното, здравственото и пензиското осигурување ја намалува заштитата на работникот и ги намалува неговите општествени бенефиции*. Неформалната економија има силно негативно влијание врз фискалниот буџет и врз целата општествена инфраструктура поради опаднатите приходи и придружните сведувања кои овозможуваат соодветни јавни услуги.

Според извештајот од стратегискиот документ под име *Национална програма за спречување на неформалната економија на Косово 2010-2012*, објавен во 2013 год., проценетото учество на неформалната економија варира од 39 до дури 50% од БДП.

Воведувањето на легитимен начин на создавање и дејствување на поголем број на мали и средни претпријатија во формалниот сектор претставува еден од предизвиците на формалната Стратегија за развој на МСП.

Впрочем, неформалноста ја намалува довербата помеѓу малите и средните претпријатија и финансиските институции, а исто така го намалува пристапот до кредити и странски инвестиции за малите и средните претпријатија.

Од исклучително значење во јакнењето на формалниот карактер на бизнис дејствувањето на МСП е користењето на искуствата на мрежите на асоцијации кои се основаат со помош на донации. Имено, во Косово, речиси секоја *организација за поддршка на претпријатијата (ОПП)*, својата работа ја започнала како проект финансиран од донации, па оттаму и мал број од нив продолжиле со работа по завршувањето на проектот. Причините за нивниот неуспех се бројни, но како клучни причини се идентификувани *неодржливите излезни стратегии на донаторските проекти, ограничените овластувања, ограничениот делокруг на работа, како и несоодветните деловни модели.*

Во редот на оние ОПП кои се и понатаму активни и во функција, *многу мал број од нив и понатаму се занимаваат со својата првобитна активност по завршувањето на финансирањето на проектот, што сериозно влијае врз тенденцијата кон неформалност.* Овие организации опстанале на пазарот преминувајќи на профитабилни или барем на активности со кои можат да ги покријат трошоците, фокусирајќи се на клиентите кои можат да плаќаат за нивните услуги. Во практиката, тоа во основа значи да работат со донаторски проекти, како и изработка на деловни планови за приватни фирми кои конкурираат за банкарски кредити. Меѓутоа, ваквиот начин на опстојување на овие субјекти за поддршка остави голем број претпријатија без работна поддршка. Оттаму, нивниот развој може да се смета како *тенденција за одложување во спроведувањето на јавната политика.*

Од особена важност е издвојувањето, во овој контекст, на мрежата од 28 *општински бизнис центри*, наспроти регионалните економски центри кои претходно ги елаборирав. Тие се основани како дел од проектот на Светската банка за техничка поддршка на *бизнис опкружувањето*. Мораме да нагласиме дека овие центри не се адекватни бизнис центри кои обезбедуваат техничка поддршка и бизнис информациина компаниите, туку тие се канцеларии за регистрација на претпријатијата чија цел е

спроведување реформи за модернизација на бизнис регистрациите и забрзување на процедурите за основање на претпријатијата.

Во тенденциите за поттикнување на неформалната мрежа на организации за секторот на МСП, голема улога игра и *соработката во рамките на одделните меѓусекторски здруженија*, во кои членуваат деловни ентитети од различни бизнис сектори. Во Косово, главните меѓусекторски здруженија се *Косовската стопанска комора, Американската стопанска комора и косовската Бизнис Алијанса*. Ова, во суштина, значи дека колку е поголема формалната мрежа на организации на МСП, толку тенденциите кон неформално организирање и поврзување се намалуваат.

*Косовската стопанска комора*⁷³ е водечка бизнис асоцијација на Косово во однос на големината и членството. Создадена е во 1962 година од страна на Собранието на Косово, како непрофитна, независна организација која нема политичка припадност, *се организира и работи во насока на подобрување на пазарната економија и претприемништвото, како и поттикнување на натпреварот меѓу своите членки.*

Нејзините основни цели се, во суштина, според мојата анализа, определени како:

- ✓ *Застапување и претставување на интересите на нејзините членки на најдобар начин,*
- ✓ *Давање совети за отпочнување на бизнис,*
- ✓ *Пружење на стручна помош на компаниите-членки и*
- ✓ *Промовирање на инвестиции и развој на косовската економија.*

Покрај централната канцеларија во Приштина, присуството на оваа Комора во Косово е ефектуирано и преку регионалните канцеларии во Гњилане, Урошевац, Призрен, Ѓаковица, Пеќ и Митровица. Во согласност со *Законот за основање на членството на СКК*, членството во неа е доброволно, а таа се состои од два главни дела, односно на една страна се 30 здруженија, а на друга над 17.000 регистрирани членки. Членките припаѓаат на различни сектори на економијата, вклучувајќи *технологија, телекомуникации, градежништво, банкарство и осигурување, метал и преработка на дрво, производство на храна и безалкохолни пијалаци итн.*

⁷³ <http://www.oek-kcc.org>

Стопанската комора на Косово е сертифицирана од страна на Организацијата за меѓународни стандарди (број 9001-2008) и е посветена на обезбедување на најдобрите практики за управување со квалитет и обезбедување на услуги кои ги исполнуваат очекувањата на своите членки.

*Американската стопанска комора во Косово (AmCham)*⁷⁴ е независна, невладина организација која промовира економски можности и бизнис интереси. Американската стопанска комора во Косово е најмоќната бизнис асоцијација во земјата низ која бизнис лидерите работат заедно за да се зајакне бизнис атмосферата во соработката на деловните субјекти од Косово, со американските развојни бизнис модели.

Американската стопанска комора на Косово, основана во 2004 година, е официјално акредитирана од страна на Стопанската комора на САД во Вашингтон, која има лиценца за работа како легитимна поврзаност помеѓу Стопанската комора на САД и бизнис субјектите од Косово, бидејќи тие можат да членуваат во неа во Косово.

Посебното значење на нејзиното присуство во Косово лежи во фактот дека *Американската стопанска комора во Косово* е член на *Европскиот совет на американските стопански комори (ECACC)*, кој им овозможува на своите членки директна врска со мрежа од 18.000 американски и европски компании што најдобро се огледа, според моите анализи, низ следниве поволности за членството:

- ✓ Посветеност кон служење на своите членки преку бизнис вмрежување,
- ✓ Застапување и размена на информации и знаења од Комората и
- ✓ Обезбедува привилегија со тоа што таа претставува најголема и највлијателна странска или домашна капитална асоцијација на компании кои работат во Косово.

Нејзиното членство е многу разновидно во смисла на сектори. Тоа, меѓу другото, вклучува: *банкарство, осигурување, градежништво, енергетика, информатичка технологија, консалтинг, образование (колеџи и универзитети), правни фирми, ревизорски фирми, официјален дистрибутер на брендови и компании за храна и пијалаци, агенции за недвижности и лекови итн.*

⁷⁴ <http://www.itg-rks.com>

Задача на AmCham Косово е да работи како глас на заедницата на домашни и странски претпријатија во Косово со цел промовирање на интересите на бизнисот, како и да служи како средство за вмрежување на претпријатијата, со цел споделување на информации и бизнис искуства.

Целите на Американската стопанска комора, официјално објавени⁷⁵, се следниве:

- ✓ *Обезбедување на платформа за инвеститорите на која ќе дискутираат и ќе разменуваат информации во врска со нивните економски активности,*
- ✓ *Да одржува блиски контакти со локалните и меѓународните тела за членовите да останат информирани за законските и економските правила,*
- ✓ *Поттикнување на трговија, инвестиции, финансиски и индустриски ангажман и*
- ✓ *Промовирање на корпоративно управување и добро корпоративно граѓанство.*

Бизнис лигата на Косово (БЛК)⁷⁶ е најголемиот сојуз на деловни здруженија и индивидуални претпријатија во Косово. Основана во 2002 година, БЛК обединува 28 бизнис асоцијации со повеќе од 9500 членки.

Активностите на Косово Бизнис Алијансата се предводени од страна на Одборот на директори, под раководство на стручен тим. БЛК се обидува да го подигне нивото на соработка помеѓу бизнисите и јавноста и да го ангажира цивилното општество и донаторските организации кои се активни во Косово. *Задачата на БЛК, во суштина, се однесува на следниве развојни димензии:*

- ✓ *Обединување на бизнис асоцијациите и компаниите кои имаат влијание врз економскиот развој и приватниот сектор,*
- ✓ *Создавање одржливи партнерства меѓу јавниот и приватниот сектор со цел да се зголеми вработеноста и*
- ✓ *Задоволување на барањата на клиентите.*

Моделот на дејствување на БЛК нуди обука за развој на бизнисот и економската интеграција на Косово на меѓународните пазари. Дополнителна цел на нејзиното

⁷⁵ <http://www.itg-rks.com>

⁷⁴ <http://www.itg-rks.com>

основање е сознанието дека *асоцијациите, приватните компании и членовите на БЛК имаат многу заеднички нешта, и дека многу политички прашања се предмет на загриженост за сите членки*. БЛК е активна и во организирањето на саемице на труд и други настани фокусирани на деловна соработка со соседните земји со значително албанско население, како што се *бизнис неделите во Албанија и Црна Гора*.

Овие три организации стојат зад неодамна формируваниот *Национален економски совет за развој на Косово (NEDC)*, со оглед на фактот дека тие ги вклучуваат во себе претставниците на бизнис секторот во Косово. NEDC има за цел *да ја насочи политиката на развој и да спроведува реформи преку јавно - приватно партнерство, координација и консултација*.

4.4. БИЗНИС АНГЕЛИТЕ КАКО СТИМУЛАТОР НА ПРОМЕНЕТЕ НА МСП

4.4.1 ПРОФИЛ НА БИЗНИС АНГЕЛИТЕ

Критичната улога која за секој бизнис се јавува од раната фаза на финансирање на капиталот, сопствен или позајмен, уште одамна, во претприемничката економија, била забележана од страна на истражувачите *Kelly, Wetzel*, како и *Harrison, Mason*. Како главни извори на приватните капитални фондови, сè повеќе, со оглед на сопствените карактеристики, функција и практични ефекти, се јавуваат *бизнис ангелите* и вложувањата во нивните капитални фондови.

Бизнис ангелите претставуваат најстари и најголеми извори на акционерски капитал за високите стапки на раст (Harrison & Mason 2000, Sohl 2003). На *ангелскиот пазар* се забележува и институционалниот опфат на капитално определените пазари, кои инвестираат, пред сè, во подоцнежната фаза од развојот на фирмата. *Обединети, бизнис ангелите и капиталните вложувања обезбедуваат намалување на поголем дел од високите ризици за финансирање на капиталот при претприемачките портфели*.

Од емпириски аспект, постои ограничен број на истражувања спроведени токму за бизнис ангелскиот пазар, но сепак е добро познато дека *бизнис ангелите го опфаќаат поголемиот дел од бизнис субјектите кои се seed (во зародиш), како и start up (почетници), што е особено значајно со оглед на високиот пораст на претприемничките вложувања во САД, во последните 3 декади*. Овој недостиг на суштински знаења за системот на капитално финансирање во раната фаза се доведува

во однос со високиот пораст на претприемничките вложувања, што само по себе ја влошува ефикасноста на ангелскиот пазар.

Уште поважно, постои оскудност во истражувањата за улогата на жените како инвеститори на овој маркет, иако *кај жените се развива мотивот за зголемување на присутноста на ангелскиот пазар* (Becker-Blease and Sohl, 2007). Жените станаа значаен и растечки извор на финансиска моќ во САД, во последните 30 години. Постојат бројни статистички истражувања кои докажуваат дека жените имаат постигнато значителна финансиска сила и претставуваат главни играчи во царството на капиталот за финансирање на претприемничките потфати. Секако, постојат и бројни можности за сопственичко инвестирање од страна на жените. Имено, додека жените го контролираат позначителниот дел од финансиското богатство во САД, нивната нето- вредност е потребен, но не и доволен услов за успешно учество на пазарот на бизнис ангели.

Најважна детерминанта на ангел инвестирањето е самиот извор на тоа богатство. *Ангелите се типично платени од надворешните претприемачи, индивидуи, кои имале успешен влез и излез, односно, успешен почеток и крај од нивните вложувања. Ниската толеранција на ризик може да биде важен фактор во креирањето на разлики во стапките на учество на жените и мажките ангели.* За да се ублажи овој инхерентен ризик, кај ангелите се спроведува длабинска анализа пред инвестициите во нов и активно се советува претприемачот во фазата на постинвестиции.

И двете активности бараат *третирање на човечкиот капитал како инвестиција и професионално бизнис искуство, особено во фазата на почеток.* Сепак, жените често немаат бизнис искуство или имаат бизнис искуство, но не и на повисоките нивоа на управување во бизнисот. Овие разлики во искуството може да резултираат со варијации во стапките на учество помеѓу машките и женските ангели. Оттаму, од повеќе од 150 бизнис ангел организации кои работеле во границите на САД во 2010 год., 19 организации се значително поврзани со жените.

Бизнис ангелите теоретски се определуваат (Mason & Harrison, 1994) *како високовредна индивидуа која дејствува самостојно или во рамките на формално или неформално здружение, која го инвестира сопствениот капитал во берзански некотирувани бизниси во кои не поседува фамилијарна релација, како и во кои, по*

инвестирањето, генерално активно се вклучува во бизнисот, како советник или член на одборот на директори.

Од своја страна, **ангел организацијата** се дефинира (Avdeitchikova et. al., 2005) како организација која обезбедува структура и пристап за да ги здружи претприемачите кои бараат капитал и бизнис ангелите кои се во потрага по можности за инвестирање.

Употребена во контекст на тековните истражувања, *ангел организацијата* (често се нарекува синдикат или група) ја извршува функцијата на формална колекција на ангел инвеститори. *Примарни цели на ангел организациите се да се зголеми протокот на договорите за бизнис ангели и да им се понуди на претприемачите пристап до ангел капиталот.* За оперативните механизми на промени, женските ангел организации се поделени, од аспекте на можноста за инвестирање, според мене, на следниов начин:

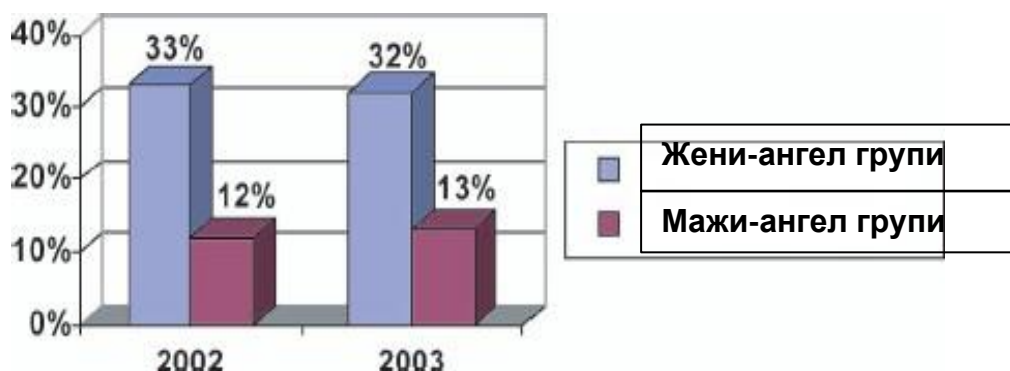
- 1. Организации кои успеваат редовно да ги разгледаат можностите за инвестирање и*
- 2. Организации кај кои се олеснил процесот на ангел инвестиции преку организирање на состаноци или настани во кои се вклучени ангел инвеститори и претприемачи за управување.*

Во однос на административната структура, речиси во сите организации постои група составена од платен менаџер, извршен директор или претседател. Во овој поглед, женските ангел групи, значајно се разликуваат од машките. Имено, кај машките доминираат групи во коишто колку е поголем бројот на членови на групата, поверојатно е дека се работи за употреба на платен менаџер.

Присуството на женските ангел групи претпоставува обезбедување на место за жени претприемачи, постоење на можност за капитално инвестирање што е важен предуслов. Наспроти жените, каде што постои еден вид платформа низ која ги презентираат своите бизнис концепти и придружниот човечки и социјален капитал (стекнат преку процес на скрининг и презентација), тоа во суштина претставува инфузија на капитал што е воедно и крајната цел. За да се разбере оваа капитална можност, се развиваат два вида мерки и тоа *инвестициска активност и стапка на принос во цените.*

1. *Инвестициската активност претставува комбинација на процентот на женски групи кои направиле инвестиција, бројот на инвестиции, како и процентот на инвестиции, кои биле во сопственост на вложувачи жени.*
2. *Стапката на принос означува процент на можностите за инвестирање кои се донесени за да се сврти вниманието на членовите на ангел организациите, а кои резултираат во инвестиции.*

Слика 4-6: Местото на жените претприемачи кај бизнис ангелите



Извор: Adopted according to: Sohl E. Jeffrey & Laura Hill (2007), Center for Venture Research, Whittemore School of Business and Economics, p.53

Стапката на принос е мерка на веројатноста дека инвестицијата ќе се реализира. Историски гледано, стапките на принос се поставени околу 10% за ангелот на пазарот, што укажува на тоа дека за секои 10 предлози направени од страна на ангел групите, еден од тие предлози резултира во инвестиција. Во рамките на ангел пазарот во 2000 година, стапката на принос се искачи на 25%, но подоцна се стабилизира на околу 10%, како репер ниво.

Во поглед со инвестициската активност на жените кои биле во можност да инвестираат во 2002 година (Sohl & Hill, 2007), 86% од нив направиле инвестиции кои резултирале со вкупен просек од над 4.1 инвестиции по организација, за 2002 година. Од овие инвестиции, 10,5% се во фирми во сопственост на жени. Во 2003 година, сите категории на жени активно размислувале за барем една инвестиција, во однос на просекот од 2,8 инвестиции, просечно годишно. Истовремено, 13,3% од овие инвестиции биле во сопственост на жени. Ова покажува дека ангел групите на жени се

активни инвеститори кои се подготвени да инвестираат во фирми кои не се женска сопственост.

Како што е прикажано подолу во табелата, овие инвестициски тенденции се слични на оние на машките ангел групи, за временскиот период 2002-2003 година. Еден голем исклучок е фактот дека во 2003 година, додека женските ангел групи во истражувањето имале помалку инвестиции по група од машките доминантни ангел групи, процентот на инвестиции кои се предводени од жени вложувачи е двојно над националниот просек, т.е. 13,3% наспроти 6,6%.

Оттаму, женските ангел организации покажуваат поголема пристрасност за женската сопственост во овие бизнис форми.

Табела 4-10: Инвестициска активност кај половите ангел организации

	2002		2003	
	Машки ангел групи	Женски ангел групи	Машки ангел групи	Женски ангел групи
% од организациите кои направиле инвестиции	90%	86%	97%	100%
Инвестиции/фирми	4.1	4.1	3.8	2.8
% од инвестициите предводени од жени вложувачи	8.7%	10.5%	6.6%	13.3%

Извор: Adopted according to: Sohl E. Jeffrey & Laura Hill (2007), Center for Venture Research, Whittemore School of Business and Economics, p.59

Во поглед на анализата на стапките на приноси кај машките и женските ангел организации, се извлекува заклучок дека кај машките ангел организации, стапките на принос изнесуваат 7,1% во 2002 и 10,3% во 2003 година, претставено подолу во табелата. Женските ангел групи покажуваат слични стапки на принос, 9,9% во 2002 и 8,2% во 2003 година. За машките ангел групи, стапките на принос од жени вложувачи се 5,2% во 2002 и 9,4% во 2003 година.

Табела 4-11: Стапка на принос: жени ангели

	2002		2003	
	Машки ангел групи	Женски ангел групи	Машки ангел групи	Женски ангел групи
Сите претприемачи	7.1%	9.9%	10.3%	8.2%
Жени претприемачи	5.2%	6.2%	9.4%	5.6%
Заостанувања	1.9%	3.7%	0.9%	2.6%

Извор: Adopted according to: Sohl E. Jeffrey & Laura Hill (2007), Center for Venture Research, Whittemore School of Business and Economics, p.71

Како заклучок, очигледно е дека женските ангел групи постојат и се многу активни. Овие *женски ангел групи постојат, според моите анализи, првенствено со цел:*

- ✓ Да дејствуваат како катализатор за ангелско инвестирање и за охрабрување на жените да се вклучат како инвеститори, како и,
- ✓ Да обезбедат поддршка на жените претприемачи преку семинари за своите членки. За да може бројот на жени ангели да расте и во иднина, насочените истражувања и едукативни програми треба да бидат применети со цел да се подигне свеста и да се промовира разбирањето за оваа област.

4.4.2. ЕКОНОМСКО ЗНАЧЕЊЕ НА БИЗНИС АНГЕЛИТЕ

Бизнис ангелите играат важна улога во економијата и во многу земји го сочинуваат најголемиот извор на надворешно финансирање, по семејството и пријателите, особено во новоформираниите вложувања. Ова ги поставува бизнис ангелите во центарот на вниманието за креаторите на политиките кои ја согледале нивната зголемена важност во употребата на ризичниот капитал, како и нивниот придонес за економскиот раст и технолошките достигнувања.

Сепак, инвестициските активности на бизнис ангелите не се нова појава. Одделни поединци секогаш имале тенденција да инвестираат во проекти со висок ризик. Еден познат пример е одлуката од страна на кралицата Изабела од Шпанија за финансирање на патувањето на Кристофер Колумбо, која била високопрофитабилна инвестиција.

Пазарот на бизнис ангелите започнал да го привлекува вниманието на креаторите на политиките и истражувачите уште во 1950 година. Студијата на Wetzel, која носи наслов *Ангелите и неформалниот ризичен капитал*, е напишана врз основа на

сознанието дека фирмите базирани на нова технологија се соочуваат со проблеми во нивниот ран стадиум на финансирање. Дури и анегдотските докази посочуваат дека бизнис ангелите одиграле голема улога во решавањето на овој проблем.

Бизнис ангелите се важен извор на надворешен капитал и покажале силен интерес во финансирањето на технолошки базирани вложувања. Работата на Wetzel може да се смета како прв сериозен обид да се стават граници на незнаењето од областа на бизнис ангелите, како и сите заинтересирани да се здобијат со подобро разбирање на она што во голема мера во тоа време било запоставен феномен. Неговата претходно напомената студија резултирала со зголемен интерес помеѓу истражувачите за пазарот на бизнис ангелите, не само во САД, туку и во целиот свет. *Главен фокус и цел на истражување се високоактивните инвеститори кои вложуваат прилично големи количини на пари, но исто така придонесуваат и во фирмите во кои вложуваат со своите вештини, искуство и мрежи.*

Често се случува *термините бизнис ангели и неформални инвеститори да се мешаат.* Оригинално, терминот *ангел* се користел, според мнозинството истражувачи, за да се опишат *поединци кои помагале да се финансира продукцијата на театарот на Бродвеј.* Тоа било прашање на високоризична инвестиција. Подоцна, *Wetzel бил првиот кој го употребил терминот бизнис ангел,* наменет за луѓето кои го обезбедувале истиот вид на инвестиција за младите претприемачи.

Истражувањето на бизнис ангелите се карактеризира со употреба на некозистентни дефиниции, односно постојат повеќе начини на дефинирање и определување на предметот на нивното проучување, од повеќе причини, меѓу кои, како најзначајни ги издвојувам:

- ✓ Како прво, *не е возможно, па дури не е ни пожелно, да се воспостави единствен начин на дефинирање на инвеститорите на неформалниот пазар на капитал,*
- ✓ Како второ, емпириското истражување на Wetzel утврди дека *бизнис ангелите прават различни видови инвестиции во зависност од фазата на развој на нивната инвестиција низ времето.* Воедно, неговата студија ни открива дека бизнис ангелите многу тешко се идентификуваат поради нивната анонимна и невидлива природа.

Во целината на истражувачките проектни потфати, два големи истражувачки проекта за неформални инвеститори и бизнис ангели ја сочинуваат основата за сето она што подоцна е доминантно во знаењето за нив:.

- ❖ *Првиот проект започнал во 2004 година и се однесувал на неформалните инвеститори на генерално ниво. Овој проект се фокусирал на карактеристиките на макро ниво на пазарот, како што се пазарниот обем и географската дистрибуција на инвестициските активности.*
- ❖ *Вториот проект е студија која се фокусира на шведскиот пазар на бизнис ангелите. Тоа било иницирано во 2003 година со намера да се откријат нови внатрешни карактеристики на бизнис ангелите и нивното однесување, со цел да се разбере како бизнис ангелите ги користат социјалните мрежи во процесот на инвестирање.*

Двата проекта се разликуваат во тоа што *тие се базираат на два фундаментално различни пристапа кон проучувањето на бизнис ангелите и неформалните инвеститори.*

Иницијално, значајно е да се направи *разлика меѓу инвестициите направени од страна на институционалниот капитал на инвеститорите и инвестициите направени од страна на бизнис ангелите. Иако не е лесна задача да се обезбеди општоприфатена определба на институционалниот вложен капитал, институционалните вложувања на капиталистите, во својата суштина, дејствуваат како посредници помеѓу финансиските институции (како што се големи компании, пензиски фондови итн.) и некотираните компании, во смисла на подигање на финансиите од првите инвестиции за да инвестираат во вторите. Институционално вложениот капитал на фирмите има различни форми, како:*

- ✓ *Јавно тргување со компании,*
- ✓ *Подружници на големи банки и други финансиски институции, како и*
- ✓ *Независни партнерства од ограничен модел.*

Дефинирани на овој начин, институционалниот пазар на капитал и инвестициите на бизнис ангелите се чини дека се разликуваат едни од други според некои нивни клучни карактеристики, претставени во следнава табела:

Табела 4-12: Односот меѓу институционалните капитални вложувања и бизнис ангелите

Главни карактеристики	Институционални капитални вложувања	Бизнис ангели
Извор на средствата	Институционални инвеститори кои се водат како ограничени партнери и инвестираат "туѓи" пари	Приватни индивидуалци кои ги инвестираат нивните сопствени пари
Одговорност	Ограничена лична финансиска одговорност, но одговорност кон менаџментот и сопствениците	Значајна лична финансиска одговорност
Инвестициско искуство и капацитет	Значајно инвестициско искуство	Мало инвестициско искуство и ограничен инвестициски капацитет
Време за длабинска анализа	Неограничено време	Ограничено време

Извор: According to Sofia Avdeitchikova, Hans Landstrom and Nils Mansson (2008) - Institute of Economic Research, School of economics and Management, Lund University, Sweden, p.218

Mason и Harrison (1992) тврдат дека некои клучни карактеристики по кои бизнис ангелите се разликуваат од другите видови на неформални инвеститори се дека *бизнис ангелите инвестираат свои пари, донесуваат свои одлуки за инвестиции, главно базирани на комерцијални аспекти, не се вклучени во семејните инвестиции и играат голема улога во компанијата во која тие инвестираат.*

Табела 4-13: Дефиниција на институционалните капитални вложувања, бизнис ангелите, неформалните инвеститори и неинституционалните капитални вложувања на инвеститорите, вклучувајќи ги семејството и пријателите

Институционални капитални вложувања	Инвеститори кои професионално извршуваат инвестиции на долг рок, во некотирани сопственички форми, наменети за преземање на ризик при финансирање во нови фирми, каде примарна добивка се евентуално капитални добивки, дополнети со дивиденди.
Бизнис ангели	Индивидуалци со високи нето-примања кои инвестираат процент од нивните средства во инвестиција со висок ризик, со високо повратни претприемачки вложувања. Освен инвестирањето пари, бизнис ангелите придонесуваат за фирмата во која инвестираат со своите комерцијални вештини, искуство и бизнис контакти.
Неформални инвеститори	Приватни индивидуалци кои инвестираат во ризичен капитал во некотирани фирми, во кои немаат никакви семејни врски. Така, во неформалните инвеститори ги вклучуваме и бизнис ангелите, како приватни инвеститори кои вложуваат релативно мали суми на пари и не земаат активно учество во водењето на инвестициите.
Сите неинституционални капитални вложувања на инвеститорите, вклучувајќи ги семејството и пријателите	Инвеститори кои прават инвестиции вклучувајќи ги семејните инвестиции, инвестициите од пријателите, колегите, исклучувајќи ги инвестициите во акции и инвестициски фондови.

Извор: According to Sofia Avdeitchikova, Hans Landstrom and Nils Mansson (2008) - Institute of Economic Research, School of economics and Management, Lund University, Sweden, p.219

Сепак, овие дефиниции се толку вредни за анализа, што во практиката, нивната примена доведува до многу проблеми и сиви зони, како што вообичаено се *нецелосно решавање на комплексноста на концептот и хетерогеноста на неформалниот пазар на вложување капитал*. Оттаму, нивното методолошко определување говори за следниве фундаментални размислувања на експертите од областа:

- ✓ Прво, според усогласеното мислење на експертите од областа, **постои сива зона** која се однесува на канализирање на инвестициите, односно дали капиталот треба да биде инвестиран директно од приватен поединец или тоа е можно да се направи преку компании кои се во приватна сопственост, или преку компанија или фонд кој има повеќе сопственици. Се разбира, тоа може да се смета како проблем за сите видови на неформални инвеститори, но мора да се напомене дека таа е најзначајна за категоријата што ние ја дефинираме како *бизнис ангели* - *постои сива зона помеѓу она што се смета за бизнис ангел и институционалниот инвеститор на капитал*.
- ✓ **Втората сива зона** се однесува на барањата на ниво на инвестициска активност и интелектуалните придонеси во компанијата во која е инвестирано. Ова ја заматува разликата меѓу бизнис ангелите и неформалните инвеститори.
- ✓ **Трето, постоењето или непостоењето на одредени видови на односи меѓу неформалните инвеститори и претприемачи** е предмет на значителни дебати меѓу истражувачите во областа. Еден таков пример е вклучување или исклучување на инвестиции во вложувања на членови на семејството.

Табела 4-14: Сивите зони на ризичниот пазарен капитал

Институционални капитални вложувања	
<u>Сива зона 1</u>	↑
Барања за тоа како инвестицијата се канализира	
Бизнис ангели	
<u>Сива зона 2</u>	↑
Барања на ниво на инвестицијата и интелектуалните придонеси во компанијата во која се инвестира	
Неформални капитални вложувања	
<u>Сива зона 3</u>	↑
Типови на релација помеѓу инвеститорот и претприемачот	
Не-институционални капитални вложувања	

Извор: According to Sofia Avdeitchikova, Hans Landstrom and Nils Mansson (2008) - Institute of Economic Research, School of economics and Management, Lund University, Sweden, p.217

Од исклучително значење е правилно диференцирање на елементите од сивите зони, со цел нивна правилна и што поцелосна примена во практиката.

4.4.3. ФАЗИ НА ОДЛУКА ЗА ПРОМЕНИ КАЈ БИЗНИС АНГЕЛИТЕ

Голем број на истражувања укажуваат на огромното влијание кое младите технолошки компании го имаат врз создавањето економски развој и воопшто богатството на економските системи. Кај сите компании почетници, капиталот е всушност `рбетот на нивниот успех, при што голема улога игра неформалниот капитал. *Бизнис мрежите на ангели претставуваат средство за надминување на проблемот за прибирање на финансии, но во реалноста нивното обезбедување воопшто не е едноставно.*

Во практиката, голем дел од северноамериканските и европските мрежи на бизнис ангели се неуспешни во препознавањето на бизнис ангелите и претприемачите инудат услуги кои обезбедуваат вистинска корист за нивните корисници, меѓутоа се јавува проблем кај мрежите при финансирањето на нивните активности.

Основните причини за ваквите неуспеси мора најнапред да се лоцираат во самиот постоечки спектар на услуги кои го нудат, како и ефектот што овие услуги го имаат врз процесот на инвестирање. Напоредно со оваа причина, мошне е значајно реалното оценување на влијанието што овие мрежи го имаат врз перформансите на клиентите.

Во деведесеттите години, ЕУ преку ширење на концептот на мрежи на бизнис ангели низ Европа, придонесе кон отстранување на пречките за поголема ефикасност на пазарот и поголемо активирање на потенцијалните бизнис ангели. Во редот на првите германски мрежи се сметаат оние кои биле основани со цел за зголемување на транспарентноста на пазарот и намалување на информациската асиметрија. Притоа, европската мрежа на бизнис ангел организации вообичаено ги третира мрежите како приватни или полујавни органи со цел претприемачите да се поклонат со бизнис ангелите во потрагата по капитал. Понудените услуги примарно треба да се фокусираат на млада технологија и бизниси, но сепак, некои мрежи може да се јават со многу поширок фокус и да вклучуваат капитални фондови или владини органи, како клиенти.

Развојните тенденции на одлуката за промени кај бизнис ангелите, минуваат, според најзначајните експерти од областа, низ следниве фази:

- (1) *Усогласување на интересот од вложувањата при обезбедување на капитал преку бизнис ангели (Mason & Harrison, 1997 година). За да се олесни оваа борба, мрежата обезбедува транспарентен пазар во рамките на пазарот на капитал и се обидува да обезбеди постоење на доволен број на потенцијални партнери. Вообичаените алатки за олеснување на овие препораки се појавувањена настани, билтени, појавување во бази на податоци, и електронски појавувања преку интернет.*
- (2) *За да се поттикнат ваквите мрежни активности, особено е важно да се мобилизираат и вистински изберат капитални вложувања од бизнис ангели, со кои ќе се осигура дека се најдени само доволно квалификувани ангел партнери (Aernoudt 1999 & Ege 2000). Ова мора да помине низ процесот на предселекција, а дополнително, многу забрани може да се однесуваат и на почитувањето на Кодексот на однесување (Европска комисија 2002), кој сите членови етички ги обврзува. Ова обезбедува дека само висококвалитетни бизнис ангели се примени во мрежата, на пример, дека потписникот е подготвен да инвестира приватни пари и самиот не ги понудува во мрежата сите услуги кои можат да генерираат готовина во бизнисот.*

Мрежата на вработените ги обезбедува сите услуги на целокупната мрежа, при што се забележува, во една германска анкета од оваа област, дека *мрежите имаат просек од 2,6 вработени од кои многумина работеле само со скратено работно време (БЕНД 2004).*

Квалитетот и квантитетот на услугите во мрежите на бизнис ангели зависат од квалификациите и капацитетот на менаџерите на мрежата, бидејќи услугите ретко се обезбедуваат од трети, надворешни лица, во услови кога обуката на менаџерите од менаџерите е од витално значење за успехот на мрежата. *Бројот и способностите на вработените во мрежата кои управуваат со мрежната организација се критични фактори за овозможување на квалитетни услуги кај бизнис ангелите, особено за фирмите почетници (start up).* Крајната цел е да се користат услугите со максимална ефикасност и да се намалат трошоците, што всушност може да се обезбеди преку стандардизација, со цел продажба на услуги со минимум прилагодувања.

Прашањето на профитабилноста на мрежите е од особен интерес за истражувачите, при што се забележува дека британските мрежи имаат ставено посебен акцент на севкупната ефикасност на мрежите.

Многу европски мрежи се обиделе да генерираат профит преку редица услуги, како на пр., членарина за бизнис ангелите, такси за млади технолошки вложувања, како и давачки за советодавни услуги како обезбедување на поддршка во развивањето на бизнис план. Досега, ниту еден од овие модели за приходи нема карактеристики на одржлив. Всушност, повеќето европски мрежи не наплаќаат каква било членарина, од основна причина, овие такси да не може да го попречат регрутирањето на нови бизнис ангели. Дури и инвеститори кои се веќе активни во рамките на мрежата не се подготвени да платат такси.

Табела 4-15: Преглед на активности на Мрежата на бизнис ангели: 1999-2002 (просечни индивидуални големини, во 000)

	1999	2000	2001	2002
Поднесени бизнис планови	---	172	197	149
Број на бизнис ангели	---	143	89	79
Број на инвестиции	6	24	19	10
Број на инвестициите со комплетна база	4	16	16	6
Износ на вложениот капитал	18,043€	19,737€	24,817€	9775€
Износ на вложениот капитал од страна на бизнис ангели	772€	5858€	8362€	3161€

Извор: Closing the regional equity gap (2003), The role of informal venture capital. Small Business Economics, p.153

Врз основа на анализа на претходнава Табела се извлекува заклучок дека најголема активност е регистрирана во 2001 год., кога 33,7% од вложениот капитал отпаѓа на бизнис ангелите.

4.4.4. МРЕЖИ НА БИЗНИС АНГЕЛИ

Во Данска, во раните 90-ти години се појавила отворена загриженост за тешкотиите со кои многу фирми се соочуваат при финансирањето на нивниот развој. Овие тешкотии биле видливи на сите форми на пазарите на капитал. Од особена важност било генерирање на идеи за мобилизирање на извори на капитал кои ретко се користеле, во редот на кои спаѓале и бизнис ангелите.

Бизнис ангелите, кои во голема мера биле игнорирани пред ваквата криза, биле признати како потенцијален дополнителен извор кон традиционалните извори на капитал и претставувале можност да се надомести ограничениот институционален период на пазарите на капитал, иако и тие биле погодени од негативната инвестициска клима.

Иницирањето на мрежите на бизнис ангели во Данска добива на интензитет кон крајот на 1991 година. Иако ограничена во обем и буџет, оваа мрежа сепак успеала да идентификува 106 бизнис ангели, првенствено преку регионални средби и прес-конференции. Овие ангели не биле во целост сериозно третирали и затоа биле реализирани само неколку инвестиции. Откако во 1992 година Владата ја прекинала поддршката на оваа мрежа, таа престанува да постои и единствено од неа останал само списокот на индивидуи на кои повремено им биле испраќани инвестициски предлози, бидејќи *се сметало дека значителни износи на капитал би можеле да бидат мобилизирани доколку информациските пазарни недостатоци се ублажат со мрежа на контакти.*

Врз основа на *Физибилити студијата од страна на Deloitte & Touche (2000)*, подготвена врз основа на иницијатива на Министерството за индустрија на Данска, се согледува дека *значителни ресурси, и финансиски и во вештини, може да се мобилизираат преку бизнис ангелите, но дека постои недостиг на информациски канали.* Оттаму, во 2000 година, владиниот фонд, односно *Данскиот фонд за раст*, финансиски потпомогнал со 700,000 евра за период од две години, за да го поттикне воспоставувањето на *Данската мрежа на бизнис ангели (ДМБА).*

По нејзиното формирање, ДМБА набргу мобилизирала 200 бизнис ангели, од кои:

- ✓ *Една третина биле и членови на пет регионални мрежи на бизнис ангели,*
- ✓ *70 од овие бизнис ангели биле релативно активни и се обврзале да инвестираат.*

Регионалните и секторски ориентираните МБА набргу биле конституирани, во што се вклучила и BioVap институцијата - фокусирана врз биотехнологијата итн. *Ангелите во мрежата морале да потпишат и договор со кој се обврзувале и на соодветен Кодекс на однесување.*

Во овој период, повеќе од 200,000 евра биле вложени во воспоставување на електронски, веб-базирани сајтови, како и останати правни алатки, а биле одржувани и настани за среќавање на заинтересираните. Биле организирани и две големи национални конференции и неколку семинари, кои овозможиле огромен придонес за подигнување на свеста за постоењето на бизнис ангелите како опција за финансирање, како и претставување на сите заинтересирани за придобивките од бизнис ангелите.

Опитата свест за бизнис ангелите во Данска била сериозно подигната, како резултат на сите овие активности. Од особено значење било пренесувањето на пораката и меѓу самите бизнис ангели дека тие не се сами и дека тие можат да ги зголемат своите овластувања, како и нивниот пристап до стандардизирани договори за услуги, вклучувајќи и одбрана на своите интереси во правниот систем. Свеста меѓу претприемачите за финансирањето на бизнис ангелите, исто така, се зголемила. Финално, *Советодавниот одбор на ДМБА* набргу бил променет, со цел да се вклучат само бизнис ангели.

Наспроти Данска, економскиот амбиент во Велс се карактеризира со голем број на индустрии, како што се јагленот и челикот, кои силно биле погодени од притисокот на глобалната конкуренција. *Во последните 3 децении, Велс манифестира економски перформанси кои се многу полоши од остатокот на Велика Британија, според многу национални економски индикатори како што се невработеноста, приходите итн., како и индикаторите поврзани со бизнисот, како што се бројот на фирми почетници и газели – фирми со најбрз раст.*

Анализата за периодот 2002-2006 покажува дека *неформалната инвестициска активност во Велс, според сите усогласени економски истражувања, се наоѓала малку под просекот на Велика Британија, со 1,2-1,4% од возрасната популација кои за себе сметаа дека се вклучени во вакви активности во споредба со просекот во Велика Британија кој изнесувал 1,5%.*

Физибилити студијата на Универзитетот Кардиф од 1996 година (J.L. Christensen, Sohl, J.E., 2007, p.344) јасно нагласува дека постои силен поттик за постоење на МБА во Велс, како и дека бројот на ангели кои би можеле да бидат вклучени во неа би се движел од 150 до 200, кои ќе можат да склучуваат од 15 до 20 договори, на годишно ниво. Според оваа студија, *Хепос мрежата е основана од Владата на Велс во 1997*

година, а била организирана со централна канцеларија, извршен менаџер и четири регионални менаџери.

Развојот на пазарот на капитал во Велс се движи на сличен начин како и во другите европски држави. Ова значи дека фокусот бил ставан на помали инвестиции, но бидејќи пазарот често го следи општиот развоен циклус, трендот постепено се фокусира кон поголеми зделки, лоцирани во поголеми, зрели компании. *Наспроти пазарот на капитал во Велс, пазарот на бизнис ангелите во Велс не ги следи сличните трендови како и официјалниот пазар на капитал*, туку постои тренд кон основање на повеќе МВО, со јасно изразени инвестиции од страна на бизнис ангелите. Забележливо е и движењето кон пораст на пазарот на сукцесија и тоа на оние пазари кои ангелите гисметаат за атрактивни пазари, а на кои Xenos помага да се најдат купувачи наменети за сопствениците на бизниси кои сакаат да се пензионираат.

Со оглед на големата социјална кохезија на велшкото општество, каде што факторот кој кого познава, т.е. *who you know* е многу важен и нашироко користен, воспоставени се силни врски помеѓу низа небанкарски финансиски институции, Xenos, банките, субјекти од јавниот сектор, како и носители на владини грантови.

Во поглед на ефектите од креирањето на мрежите на бизнис ангели, може да се извлече заклучок дека тие се делат на две суштински категории, односно на директни и индиректни ефекти. Тие се илустративно претставуени во следнава табела:

Табела 4-16: Директни и индиректни ефекти на МБА

Директни ефекти	Индиректни ефекти
Работни места	Свест
Број на инвестиции	Скрининг на проекти
Износ на вложениот капитал	Однесување при промени
Број на под-мрежи	Зголемување на овластувањата
Број на направени состаноци	Мрежа на асоцијации и развојна мрежа
Број на регистрирани ангели	Поддршка за дополнителен капитал
Број на регистрирани фирми	Регионална распределба на капиталот
	Пониски трансакциски трошоци
	Зголемувањето на информациите ја зголемува ефикасноста на другите програми

Извор: Според J.L. Christensen, Sohl, J.E. (2007), The organization of the informal venture capital market. In Handbook of research on venture capital, p.346

Ефектите, пак, од оваа МБА во Велс потврдуваат дека во период од 10 години од формирањето на мрежата, вкупно 288 ангели се регистрирани во мрежата, во услови

кога на крајот на декември 2007 година Xenos обезбедил повеќе од 120 нови, за 10 години, мобилизирајќи повеќе од 20 милиони фунти во повеќе од 150 бизниси.

Ангелите во оваа мрежа биле регрутирани преку упатување, како и со користење на моделот на тркалање на снежна топка, со употреба на постоечките регистрирани инвеститори. Високоразвиената свест на ангелите и нивното мрежно организирање во голема мерка помогнале при вработувањето. Нивните централни и регионални менаџери продолжиле да ги следат луѓето кои ги продавале своите бизниси, од причина што обично, *во период од шест месеци, овие поранешни сопственици на бизниси имаат тенденција да се изморат од голф и патувања, но само по себе тоа не значи дека би биле подготвени да станат независни бизнис ангели. Мрежата, во голема мера, ги поддржува ваквите луѓе кои повторно се вклучуваат во бизнисот каковистински бизнис ангели.* Оттаму, Mariott и Дејвис (2006), со право заклучуваат дека Xenos МБА била успешна во посредувањето на понудата и побарувачката за капиталот на бизнис ангелите, а била и во можност да ги надмине различните критики кои често се употребувале против МБА.

ГЛАВА 5: ЕМПИРИСКА АНАЛИЗА НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ КАЈ МСП, ВРЗ РЕПРЕЗЕНТАТИВЕН ПРИМЕРОК НА МСП ОД КОСОВО

5.1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЧКАТА ХИПОТЕЗА

Определените теоретско – методолошки насоки и тенденции во примената на организациските промени кај категоријата на МСП, особено во земјите во развојна фаза од сопствениот животен циклус, како што се Македонија и Косово, е неопходно и емпириско – рационално да се тестираат, со цел извлекување на релевантни, научно поткрепени заклучоци, трендови, идни проектирани очекувања, како и посакувани насоки во нивниот функционален, а не стихиен организациски развој.

Од исклучително значење во докторскава дисертација претставува емпириското тестирање на сегментот на МСП во Косово, спроведено *врз репрезентативен примерок од 200 мали и средни бизниси, што го спроведов во периодот април – јуни 2014 год.*

Прибраниот обемен статистички материјал е обработен на квалитативен и квантитативен – статистички начин, претежно со употреба на софтверскиот пакет SPSS. Во оваа смисла, основната интенција на статистичката детерминација претставува осознавање на следниве карактеристики на емпирискиот примерок на косовски МСП, т.е.:

- 1. Поставување на хипотезата за истражување во рамките на креираниот модел на зависност на елементите од Анкетниот прашалник**
- 2. Утврдување на доминантните фреквенции и корелации, како и,**
- 3. Регресиона анализа, како и**

Во поставувањето на основните истражувачки хипотези, употребениот аналитички пристап ќе го претставам низ следниве табеларни аналитички претпоставки:

- ✓ *Претпоставка за корисноста на истражуваните димензии на промени*
- ✓ *Претпоставка за демографските варијабли на промената*

- ✓ Претпоставка за функцијата на креативните димензии на промените
- ✓ Претпоставка кои влијаат врз зависно-променливите варијабли, т.е. на организациската култура и конкурентската способност
- ✓ Претпоставка за внатрешните способности за имплементирање на организациските промени.

Основните истражувачки хипотези ќе ги претставам на следниов начин:

H₁: Промената во организациските димензии има позитивно влијание врз зголемување на конкурентската способност на МСП;

H₂: Промената во организациските карактеристики има позитивно влијание врз зголемување на конкурентската способност на МСП.

H₃: Промената во организациските димензии има позитивно влијание врз унапредување на организациската култура на МСП;

H₄: Промената во организациските карактеристики има позитивно влијание врз унапредување на организациската култура на МСП.

Во креираниот истражувачки модел, се ползуваат следниве *квантитативни методолошки аналитички инструменти*, за согледување на односот на организациските карактеристики, организациските димензии, како и зависно променливите варијабли:

$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \dots \beta_n x_n + \epsilon_i$, where $\hat{Y}_n = \text{dep. variable}$, and $\epsilon_i = \text{standard error}$.

$$\hat{Y}_1 = \beta_0 + \beta_1 * \text{KnoGai} + \beta_2 * \text{EmpRew} + \beta_3 * \text{ManRes} + \epsilon_i \dots \dots \dots (1)$$

$$\hat{Y}_2 = \beta_0 + \beta_1 * \text{CreInn} + \beta_2 * \text{ConInf} + \beta_3 * \text{RalEmp} + \beta_4 * \text{EmpInc} + \beta_5 * \text{MetLea} + \epsilon_i \dots \dots \dots (2)$$

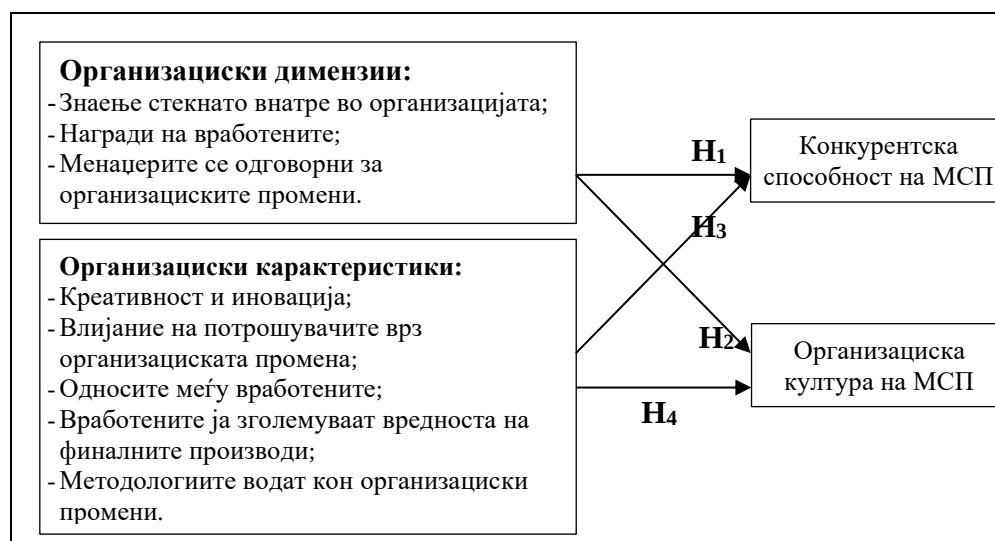
Детерминирањето на *припадноста на варијаблите, димензиите и карактеристиките*, во моделот е определен со користење на следнава легенда на варијабли:

Зависни варијабли	
ComCap	Конкурентска способност на МСП
OrgCul	Организациска култура на МСП
Организациски карактеристики	
CreInn	Креативност и иновација
ConInf	Влијание на потрошувачите врз организациската промена
RalEmp	Односите меѓу вработените
EmpInc	Вработените ја зголемуваат вредноста на финалните производи
MetLea	Методологиите водат кон организациски промени

Организациски димензии	
KnoGai	Знаење стекнато внатре во организацијата
EmpRew	Награди на вработените
ManRes	Менаџерите се одговорни за организациските промени

Извор: Емпириско истражување на репрезентативен примерок на МСП од Косово, април – јуни 2014

Графичкиот приказ на нивниот взаемен однос го претставувам низ следниов Концептуален модел, илустриран на следнава Слика:



Извор: Емпириско истражување на репрезентативен примерок на МСП од Косово, април – јуни 2014

5.2. УПОТРЕБА НА АНКЕТНИТЕ ПРАШАЛНИЦИ ЗА ПРИБИРАЊЕ НА ПОДАТОЦИ

Анкетниот прашалник кој го употребив во моето продлабочено истражување се состои од следниве конститутивни сегменти:

1. *Анализа на влијанието на промените кај МСП врз организациската култура и конкурентската способност, како и*
2. *Определување на капацитетот за организациски промени кај МСП.*

Секој од овие интегрални елементи има посебна функција во докторското истражување, структурирани на следниов начин:

- ✓ *Првиот сегмент е посветен на согледување на генералната рамка за ефективна и ефикасна имплементација на организациските промени, како и нивното повеќекратно влијание врз мотивацијата, вработеноста, одговорноста, доминантните способности итн., додека*
- ✓ *Вториот елемент е во функција на компарација на мерливите единици за развој на капацитетот за организациски промени, на својата организација, како и на идеалната организациска форма, како и спроведувањето на т.н. креативни димензии кај управувањето со промените, односно новото организациско знаење, системите за наградување, менаџерски манифестации, модел на организациска култура како плод на промените итн.*

Основната корисност на добиените емпириски податоци поседува иницијална, т.е. генерална употребна вредност, како и поволности кои ќе бидат предмет на квантитативна и квалитативна анализа на примерокот.

Анализата на т.н. генерални истражувачки параметри за опфатениот статистички примерок упатува на следниве дистрибуции, изготвени според опфатените критериуми:

- ❖ *Категорија на бизнисот – микро, мал или среден*
- ❖ *Локација на малиот или среден бизнис*
- ❖ *Негова претежна, т.е. доминантна дејност, како и*
- ❖ *Категорија на респондент – сопственик или менаџер.*

Иницијалната категоризација на опфатените и истражени МСП е спроведена според критериумот на припадност во една од поткатегиите во рамките на сегментот на МСП, претставено на следнава табела:

Табела 5-1: Дистрибуција на истражениот примерок на МСП според категоријата

Категорија	Број на бизниси	Процентуално учество
1. Микро бизниси	124	62%
2. Мали бизниси	54	27%
3. Средни бизниси	22	11%
Вкупно:	200	100%

Извор: Емпириско истражување на репрезентативен примерок на МСП од Косово, април – јуни 2014

Врз основа на претходнава Табела се согледува дека *доминантна категорија на субјекти во рамките на истражениот примерок заземаат микро бизнисите, со 62%, следени од малите бизниси со 27%, а најмалку се застапени средните деловни субјекти, со севкупно учество од 11%.*

Анализата на распоредот на примерокот според критериумот на негова *доминантна локација* ќе го претставам во следнава табела:

Табела 5-2: Дистрибуција на истражениот примерок на МСП според локацијата

Категорија	Број на бизниси	Процентуално учество
1. Приштина	38	19%
2. Призрен	18	9%
3. Гњилане	31	15,5%
4. Митровица	26	13%
5. Ѓаковица	26	13%
6. Пеќ	22	11%
7. Урошевац	20	10%
8. Витина	5	2,5%
9. Косовска Каменица	14	7%
Вкупно:	200	100%

Извор: Емпириско истражување на репрезентативен примерок на МСП од Косово, април – јуни 2014

Анализата на распоредот според седишната локација на истражениот примерок косовски МСП говори дека *најголема е застапеноста на МСП од Приштина, со 19%, што е сосема разбирливо за Приштина како косовски бизнис центар, следена од Гњилане со 15,5%, па Митровица и Ѓаковица, секој од нив со 13%, респективно. Најмало учество има примерокот од Косовска Каменица, со 7% анкетирани МСП.*

Опфатот на МСП од аспект на *нивната доминантна дејност* е претставен во следнава табела:

Табела 5-3: Распоред на истражениот примерок на МСП според претежната дејност

Категорија	Број на бизниси	Процентуално учество
1. Преработувачки Дејности	52	26%
2. Трговија	80	40%
3. Услуги	48	24%
4. Градежништво	9	4,5%
5. Останати дејности	11	5,5%
Вкупно:	200	100%

Извор: Емпириско истражување на репрезентативен примерок на МСП од Косово, април – јуни 2014

Евидентно е од Табелата дека во вкупната истражена структура доминира *Трговијата*, со 40% учество, следена од *Преработувачките дејности* со 26%, *Услугите* со 24%, *Градежништвото* со 4,5% и категоријата *Останати дејности* со 5,5%. Оваа дистрибуција несомнено во идниот временски период треба да се придвижува во правец на поголема застапеност на *Преработувачките дејности*, како и на *Услугите*, особено на оние од областите со висока додадена вредност, а кои се темелат на силна експертиза.

Исклучително интересна е вкрстената анализа на територијалната припадност заедно со претежната дејност, при што се извлекуваат исклучително интересни сознанија:

- ❖ Категоријата *микро субјекти* е ориентирана доминантно кон *трговијата*, со 58%, следена од *услугите* со 34%, *преработувачките дејности* со 4% и *останатите дејности* со 4%,
- ❖ Сегментот на *мали бизниси* е фокусиран во најголема мера на *производството*, со 43%, следен од *трговијата* со 33%, *услугите* со 13%, *градежништвото* со 9% и *останатите дејности* со 2%, а
- ❖ Категоријата на *средни бизниси*, во најголема мера е ориентирана кон *услугите* со 38%, следена од *производството* со 26%, *трговијата* со 21%, *услугите* со 9% и *градежништвото* со 6%.

Сосема е евидентно дека колку бизнис субјектот е помал, т.е. микро, неговата ориентација е кон високообртните, а релативно помалку ризични бизнис сектори, наспроти средните субјекти каде што во поголема диманзија се користи потенцијалот на човечките ресурси, во квалитативна смисла на зборот.

И финално од овој генерален истражувачки пристап, категоризацијата на анализираните МСП ја спроведов и според критериумот на категорија на респондентот – сопственик и/или менаџер, претставено на следнава табела:

Табела 5-4: Дистрибуција на истражениот примерок на МСП според респондентот

Категорија	Број на бизниси	Процентуално учество
1. Сопственик, а не менаџер	43	21,5%
2. Менаџер, а не сопственик	21	10,5%
3. Сопственик и менаџер	136	68%
Вкупно:	200	100%

Извор: Емпириско истражување на репрезентативен примерок на МСП од Косово, април – јуни 2014

Евидентно е дека кај најголемиот број на косовски МСП од примерокот, овластувањето за одговарање на Анкетниот прашалник е поставено кај личноста која е персонална унија – едновременно и доминантен сопственик и менаџер, со 68% застапеност, следено од сопствениците кои не ја вршат менаџерската функција, со 21,5% и последни се менаџерите кои не се доминантни сопственици, со учество од 10,5%, што доволно речито говори за концентрацијата на овластувањата околу сопственикот, а истовремено упатува на недоволна одвоеност на сопственоста од управувањето.

5.3. КВАНТИТАТИВНА И КВАЛИТАТИВНА АНАЛИЗА

Врз основа на детализацијата на елементите на одговорите во обата сегмента на Анкетниот прашалник, се извлекуваат следниве квантитативни и квалитативни согледувања, кои илустративно ќе ги претставам низ детализација на следниве елементи:

- ✓ Дистрибуцијата на најголема фреквенција на индивидуалните одговори,
- ✓ Основна корелациона анализа на анализираните варијабли од легендата,

- ✓ Регресиона анализа на влијанието на организациските димензии и карактеристики врз двете зависни варијабли:

❖ Конкурентската способност и

❖ Организациската култура.

Табела 5-5 Најголема дистрибуција на индивидуални фреквенции

Димензија на промена	Број на одговори	Фреквенција
✓ Поддршка во обезбедување на пласман на вашите производи/услуги	117	58,5%
✓ Потребата да изградам висок степен на независност од големите бизниси и да не зависам единствено од односите со нив	94	47%
✓ Сите вработени ја поседуваат одговорноста за квалитетно управување со организациските Промени	109	54,5%
✓ Доминантниот модел на организациска култура многу малку се менува	92	46%
✓ Зголемениот број на вработени делумно го поседува потребниот обем на знаења, вештини, искуства и способности	113	56,5%
✓ Степенот на ризик кој организациската промена го поседува има најголем потенцијал за квалитетно управување со нив	125	62,5%

Извор: Емпириско истражување на репрезентативен примерок на МСП од Косово, април – јуни 2014

Врз основа на Табелава се согледува дека водечки фактор кој ги поттикнува промените е ризикот кој промената го носи со себе како поттикнувач за нејзиното управување, со 62,5%, следен од поддршката од вработените во обезбедувањето поголем пласман, како резултат на промената, со 58,5%, а потоа следи димензијата според која промената е неопходна бидејќи зголемениот број вработени делумно го поседува неопходниот обем на знаења, вештини, искуства и способности, со 56,5%.

Аналитичката димензија за степенот на заемна корелативна уловеност кај истражениот репрезентативен примерок, ќе го претставам со користење на следнава табела:

Табела 5-6 Максимални дескриптивни односи на зависност од истражениот примерок

Категории на зависимости кај промената	Резултат во %
✓ Димензиите за квалитетно управување со организациските промени зависат од процесите низ кои се исцрпува организациското знаење	79%
✓ Имплементацијата на сигналите за промени од потрошувачите зависат од искористување на промената за зголемување на конкурентската способност	84%
✓ Мотивацијата за зголемување на конкурентската способност зависат од начинот на формулирање на наградите за вработените	77%
✓ Факторите кои придонесуваат за поголема вработеност зависат од начинот на вреднување и оценување на имплементираните промени	69%
✓ Менаџерите ги употребуваат промените за менување на процесите и односите зависат од сигналите кои доаѓаат од потрошувачите за димензиите на промени	91%

Извор: Емпириско истражување на репрезентативен примерок на МСП од Косово, април – јуни 2014

Врз основа на анализата на елементите од претходнава Табела, се согледува *најголема зависност на одделните прашања се забележува кај менаџерското користење на промените на процесите и односите како плод на сигналите од потрошувачите, со 91%, следено од зависноста на имплементацијата на сигналите за промени од користењето на промената за зголемување на конкурентската способност, со 84%.*

Претставувањето на зависноста на конкурентската способност од организациските димензии и карактеристики ќе го остварам со следниве табели:

Табела 5-7 Регресиона анализа за влијанието на промената на организациските димензии врз конкурентската способност

Модел I	R	R ²	B	S.E	B	F	T	P	VIF
	.339	.115				7.495			
(Constant)			3.938	.480			8.196	.000	
KnoGai			-.238	.108	-.162		- 2.205	.029	1.059
EmpRew			-.243	.090	-.201		- 2.689	.008	1.096
ManRes			-.163	.084	-.141		- 1.940	.054	1.037

b-не-стандардизирани коефициенти; S.E-стандардна грешка на варијаблите; β - стандардизирани коефициенти; *F*-тест; *t*-статистика; *p*- ниво на значајност; *R*²-*R* квадрат

Извор: Емпириско истражување на репрезентативен примерок на МСП од Косово, април – јуни 2014

Според повеќекратната регресија, презентирана во Модел I од Табелата 5-7, независните варијабли вклучени во анализата со 33,9% ја објаснуваат зависната варијабла “ComCap”. Независната варијабла “EmpRew” има сигнификантна вредност ($p=0.01$), а останатите 2 независни варијабли, т.е. “KnoGai” и “ManRes” се на сигнификантно ниво ($p=0.05$ и 0.10 , респективно). Според резултатот ($t_1=7.495$ и $p=0.000$) независните варијабли имаат сигнификантен придонес во моделов. Промената во димензиите сигнификантно влијае врз конкурентската способност. Хипотезата H_1 , не е поддржана, а организациските димензии имаат негативна зависност и се значајни за конкурентската способност.

Табела 5-8 Регресиона анализа за влијанието на промената на организациските карактеристики врз конкурентската способност

Модел II	R	R ²	B	S.E	β	F	T	P	VIF
	.316	.100				3.781			
(Constant)			2.127	.660			3.223	.002	
CreInn			-.316	.106	-.243		-2.992	.003	1.249
ConInf			.262	.126	.156		2.071	.040	1.082
RalEmp			.212	.112	.160		1.888	.061	1.368
EmpInc			-.185	.106	-.144		-1.742	.083	1.307
MetLea			-.092	.107	-.069		-.862	.390	1.207

b-не-стандардизирани коефициенти; S.E-стандардна грешка на варијаблите; β - стандардизирани коефициенти; *F*-тест; *t*-статистика; *p*- ниво на значајност; R^2 -R квадрат

Извор: Емпириско истражување на репрезентативен примерок на МСП од Косово, април – јуни 2014

Според приказот во Табела 5-8, кај Моделот II се согледува дека независната варијабла “MetLea” бележи сигнификатните вредности се поголеми од прагот ($p= 0.01$; 0.05 ; или 0.10), додека кај останатите независни варијабли се согледува сигнификантно ниво. Независната варијабла “ConInf” поседува највисоко ниво на влијание во споредба со останатите независни варијабли, во рамки на конкурентската способност, а промените кои се резултат на влијанието на потрошувачите и каде односите меѓу вработените се добро развиени, може да имаат и поттикнувачко влијание врз конкурентската способност. Според добиениот резултат, ($t_2=3.781$ и $p=0.001$) независните варијабли бележат сигнификантно учество во моделов. Промената во карактеристиките влијае врз конкурентската способност на МСП. Некои варијабли се позитивно зависни, додека некои се негативно зависни, со што хипотезата H_2 , е делумно поддржана.

Табела 5-9 Регресиона анализа за влијанието на промената на организациските димензии врз организациската култура

Модел III	R	R ²	b	S.E	β	F	T	p	VIF
	.220	.048				2.927			
(Constant)			3.058	.447			6.834	.000	
KnoGai			-.009	.100	-.007		-.086	.932	1.059
EmpRew			-.174	.084	-.161		- 2.070	.040	1.096
ManRes			-.125	.078	-.121		- 1.599	.112	1.037

b-не-стандардизирани коефициенти; S.E-стандардна грешка на варијаблите; β - стандардизирани коефициенти; *F*-тест; *t*-статистика; *p*- ниво на значајност; *R*²-*R* квадрат

Извор: Емпириско истражување на репрезентативен примерок на МСП од Косово, април – јуни 2014

Според приказот во Моделот III од Табела 5-9, независната варијабла “EmpRew” бележи негативна зависност со зависната варијабла “OrgCul”, предвидувајќи ја до ниво од 16.6% (*b*=-.166 и *p*=.047), додека независната варијабла “EmpWil” има највисоко влијание од сите независни варијабли во зависната варијабла “OrgCul”. Според добиениот резултат, (*t*₃=6.834 и *p*=0.000) независните варијабли имаат сигнификантно влијание, а моделот е статистички сигнификантен. Промената на димензиите влијае врз организациската култура. Хипотезата H₃ не е поддржана, а организациските димензии имаат негативно влијание и се статистички значајни за организациската култура.

Табела 5-10 Регресиона анализа за влијанието на промената на организациските карактеристики врз организациската култура

Модел IV	R	R ²	B	S.E	β	F	T	P	VIF
	.283	.080				2.979			
(Constant)			2.867	.599			4.786	.000	
CreInn			-.314	.096	-.269		- 3.283	.001	1.249
ConInf			.152	.115	.101		1.328	.186	1.082
RalEmp			-.003	.102	-.003		-.033	.974	1.368
EmpInc			.006	.096	.005		.062	.951	1.307
MetLea			-.063	.097	-.053		-.653	.515	1.207

b-не-стандардизирани коефициенти; S.E-стандардна грешка на варијаблите; β - стандардизирани коефициенти; *F*-тест; *t*-статистика; *p*- ниво на значајност; *R*²-*R* квадрат

Извор: Емпириско истражување на репрезентативен примерок на МСП од Косово, април – јуни 2014

Според приказот во Моделот IV од Табела 5-10, сите независни варијабли бележат сигнификатните вредности поголеми од прагот, освен варијаблата “CreInn” која има негативна зависност со организациската култура, со предвидливост од 31.4% (*b*=-.31.4 и *p*=.001). Сигнификантна инверзна зависност има кај одговорноста за имплементација на

промената од предизвикувачите, споредено со умерена инверзна зависност кај одговорност за имплементација на промената од експерти, поради ограниченото влијание на внатрешниот капацитет за имплементација на организациска култура на промени. Резултатите на индивидуалните коефициенти ($t_4 = 4.786$ and $p = 0.000$) сведочат дека независните варојабли имаат сигнификантно учество во моделов. Промената во карактеристиките влијае врз организациската култура. Хипотезата H_4 не е поддржана, карактеристиките имаат негативна зависност и се статистички значајни за културата.

5.4. ПОВРАТНИ ИНФОРМАЦИИ ДО ПРИМЕРОКОТ НА МСП

Темелејќи се врз основите на претходно спроведената квалитативна и квантитативна анализа, од особена важност претставува определувањето на суштинските информации, кои преку менаџмент моделот на повратна спрега се доставуваат дореспондентите од истражениот емпириски примерок, со цел насочување на развојниот пристап во сопствениот животен циклус, според дијагностицираните суштински тенденции.

Имено, како *фундаментални повратни информации до примерокот* ги издвојувам следниве, категоризирани според респективни параметри на нивната анализа:

1. Од сегментот *Анализа на влијанието на промените кај МСП врз вработеноста и конкурентската способност*, се следниве:
 - ✓ *Менаџерите на МСП во Косово во многу поголема мера треба да ја употребуваат промената за развивање на квалитетот на меѓучовечките односи, како и за оценување на новите процеси, наместо доминантно за подобрување на квалитетот на производот/услугата.*
 - ✓ *Системското управување со новите креативни иницијативи, како и привлекување на квалитетни вработени за имплементирање на промените, во поголема мера треба да прерасне во значајност како суштински причини за управување со промените, наместо доминантното намалување на трошоците, особено на оперативните.*
 - ✓ *Организациските промени треба повеќе да придонесуваат за раст на конкурентската способност според развојната фаза на бизнисот и приспособено на способностите на вработените, отколку единствено за решавање на сегашни, видливи, а непредвидени идни проблеми.*

2. Од сегментот *Определување на капацитетот за организациски промени кај МСП*, ги нагласувам следниве:

- ✓ *Организациската култура треба во поголема мера да обезбедува ефективно менување на свеста на вработените за потенцијалот на организациските промени, за премин кон идеалната форма на организација.*
- ✓ *Сигналите кои доаѓаат од потрошувачите треба во поголема мера да се однесуваат на незадоволувањето на нивните вистински потреби, мотиви и желби при консумирањето на нашиот производ/услуга и ограниченоста на постпродажната поддршка, отколку доминантно на условите на плаќање кои ги поседува конкретното МСП во моментот.*
- ✓ *Во МСП треба многу поголемо внимание да се посвети на решавање на проблемите кои се иразуваат како состојба во која менаџерските одговорности се поголеми од нивните овластувања, како и постоење на подрачја на одговорности кои реално не ги покрива ниту еден од менаџерите, отколку поседување на поголеми овластувања отколку одговорности.*

5.5. ПРЕПОРАКИ ЗА ИДНИ ПРОМЕНИ КАЈ МСП ВО КОСОВО

5.5.1. ВИД И ОПФАТ НА НЕОПХОДНИТЕ ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ

Врз основа на севкупноста на наодите од емпириското истражување на примерокот од 200 репрезентативни МСП од Косово, како универзална неопходност, која во моментот не ја чувствуваат во толку голема димензија со оглед на развојната фаза во која се наоѓаат, претставува систематизирано, целно насочено и интегрирано управување со организациските промени кои им се неопходни.

Оттаму, самиот процес на управување со организациските промени ќе биде реално успешен единствено доколку подразбира хармонизирано планирање и координирана имплементација, во услови на силна вклученост и консултација не само на вработените кои директно или индиректно се засегнати од организациските

промени, туку користење и на услуги на надворешни експерти кои внесуваат непристрасност и професионалност во оваа сериозна постапка.

Од огромно значење е организациските промени да бидат *реални, остварливи и мерливи*, бидејќи единствено на тој начин вработение ќе ги прифатат, а воедно и суштински разберат, што е услов за нивна правилна примена.

Фокусно внимание МСП од Косово треба да посветат на фактот дека е неопходно најнапред да ги определат целите на конкретните промени, а дури потоа да размислуваат за механизмите за нивно остварување, бидејќи организациската политика за нивна реализација зависи и од внатрешното чувство кое вработените ќе го стекнат за организациските промени. *Секаде каде што се чувствува неопходност од стручност на поголем број на вработени, тие треба да се консултираат за целиот процес на управување со промените, а не само во фазата на имплементација.*

При отпочнување со планирање на конкретна промена, од големо значење е кој менаџер ќе ја соопшти, од причина што менаџерите без доволен интегритет можат и најдобро осмислената организациска промена да ја направат недоверлива во очите на своите вработени.

Според мнозинството експерти од областа на управувањето со организациски промени, нивната успешноста, особено нагласено кај МСП од Косово, е условена од *доследно придржување до определени принципи*, во редот на кои ги издвојувам:

- 1. Вклученост и поддршка од вработените во секое време во рамките на системот кој не ги опфаќа само деловните процеси и односи, туку и оние од нивната животна средина, како индивидуални и групни/тимски процеси, култура и однесувања;*
- 2. Согледување и разбирање на позицијата на организацијата во моментот;*
- 3. Согледување и разбирање каде сакаме да биде организацијата, кога, зошто и кои мерки ќе се преземат;*
- 4. План за развој, детализиран во соодветни мерливи резултати по фази;*
- 5. Комуникација и инволвираност за да се овозможи и олесни вклученоста на вработените, колку што е тоа можно порано и поотворено итн.*

Од особена важност е *определувањето на степенот на одговорност на менаџерите и неменаџерите во овој процес на управување со промените*. Имено, одговорноста на

менеджерите е да работат најдоброто на своето работно место, што како димензија е различно од човек до човек, бидејќи зависи од широк спектар на фактори на индивидуата, како неговото здравство, зрелост, стабилност, искуство, знаење итн. *Целосната одговорност за управување со промените ја имаат менеджерите, но тоа никако не значи дека поголемите овластување за менеджерите значат намалена одговорност за менеджерите.*

Врз основа на определените тенденции во развојот на МСП во Косово, кои беа емпириско – рационално тестирани, се наметнува потребата од прецизирање на конкретниот модалитет на промена која е најсоодветна, според дијагнозата на стадиумот во животниот циклус во кој се наоѓаат, како и внатрешните и надворешните состојби со кои се соочуваат. Имено, кај секоја организациска промена, независно дали станува збор за тековна или, пак, планирана промена, *иницијалната димензија е осознавање која нејзина манифестација во најголема мера е соодветна, од следниве нејзини манифестации на видови⁷⁷:*

- ✓ *Еволутивна (трансакциска) или*
- ✓ *Револутивна (трансформациска).*

Основната димензија на нивната различност лежи во сознанието дека *еволутивната предвидува менување во рамките на постоечкиот бизнис модел, без суштински промени во нивоата на овластувања и одговорности и се огледа во формите како реконструкции, адаптации, модерации итн.* Наспроти еволутивната, *трансформациската организациска промена претпоставува воспоставување на нови, органски односи, со суштинско менување на доминантниот бизнис модел, како иреално унапредување на квалитетот на процесите и односите во МСП.*

Она што честопати е видливо е дека, *категоријата на МСП има вродена манифестација на резистентност во однос на револутивните промени, бидејќи тие сепоболни, а и сопствениите резултати ги продуцираат на подолг рок, наспроти притисокот на нивните сопственици за брзи, краткорочни успеси.*

⁷⁷ Gersick Connie (1991), "Revolutionary change theories: A multylevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm", *Academy of Management Review*, Vol.16, p.10-36

МСП во Косово мораат суштински да го разберат значењето на организациските промени, особено во поглед на ставањето на временскиот аспект на вистинско место, ниту пренагласено, ниту безначајно.

За илустрација само ќе претставам една симулација која честопати се случува со МСП од Косово, т.е. феноменот на двојна дилема: Имено, *личноста иден сопственик на МСП претпоставува дека се наоѓа пред отпочнување на сопствен бизнис во кој целокупното внимание е насочено кон него. Преку изработката на бизнис план нему, како иден/идни сопственик/ци, му/им е овозможена предност и можност според која треба да се привлечат инвестиции и да се изрази непристрасност. Со приказот на сите предности и слабости, во споредба со потенцијалните конкуренти, пазарот прави сегментација на потребите преку одлука која влијае на натамошното дејствување на бизнисот. Доколку квалитетите се покажат како преценети, на краток рок ќе се оствари добивка која подоцна ќе стане кобна за опстанокот на претходно основаното претпријатие. Ова се должи на фактот што организациските промени не можат да бидат предмет на брзи и константи менувачки одлуки.*

Иако најголемиот број на МСП од Косово доброволно би настојувале да се вклучат во еволутивни промени, според нивната дијагностицирана состојба, *најголем број од нив, т.е. 65%, мора постепено да се соочат со трансформациска промена, како единствен модел за изградба на нивната конкурентност.* Во овој модел, од пресудна важност е пристапот на вработените кон промената, односно начинот на кој тие ја гледаат, ја чувствуваат и ја прифаќаат. Овој вид на промена најилустративно ќе го претставам низ т.н. *осум чекори за успешна промена*, посочени од страна на професорот на Harvard Business School, John Kotter (Leading Change, 1995), односно:

1. *Развивање на чувство за итност (инспирирање на луѓето да се движат кон промената и да се претстават целите како реални и релевантни);*
2. *Креирање на водечка коалиција (која ќе ги убеди вработените дека е неопходна промена, преку нивно силно водство и видлива поддршка);*
3. *Развивање визија и стратегија (соодветниот тим да воспостави едноставна и ефикасна визија и стратегија);*
4. *Комуникација за визијата (вклученост на што е можно повеќе луѓе и комуникација која е честа и силна);*

5. *Овозможување на акција и отстранување на пречките (да се пронајдат и отстранат грешките со поддршка на менаџерите кои, исто така, се задолжени и да го препознаат и наградат напредокот);*
6. *Генерирање на краткорочни победи (да се постават цели кои лесно можат да се постигнат, за нивниот успех да ги мотивира вработените во нивната понатамошна работа);*
7. *Задржување на притисокот кој се однесува на изградбата на промената (успешноста на промената не смее да се прогласи прерано, бидејќи почетниот успех е само почеток на она што треба да се направи за успех на долг рок);*
8. *Зацврстување на промените, односно нивно замрзнување (промената да стане дел од јадрото на организацијата).*

Голем број експерти од оваа област тврдат дека наместо профит на краток рок или задоволување на преголемиот притисок од акционерите, организациските промени треба да бидат спонтани, претходно осмислени и ориентирани на долг рок, аспекти кои во целост им недостасуваат на МСП од Косово.

Во оваа смисла, од особена важност е т.н. *пошироко разбирање на состојбата со која се соочуваат МСП, а која императивно налага преземање на организациски промени.* Оваа состојба е определена од редица *развојни карактерни црти*, од кои како најзначајни ги издвојувам следниве:

- *Концизно и јасно осознавање на потребите пред да се преземе промена во деловната активност;*
- *За да се разбере целокупната состојба во која е МСП, потребна е сериозна аналитика на работењето, која ги сегментира деловните активности, т.е. процесите и односите;*
- *Особено внимание треба да им се посвети на лицата на кои им се загрозува работниот однос;*
- *Етичкото однесување не треба да е присутно само при планирањето на промените, туку и во нивната имплементација;*
- *Усвојување на стандарди, начини на работење, доследност кон нив и нивна примена итн.*

Во секоја фаза од развојот на МСП, организациските промени претставуваат неизбежен сегмент за сопствениот опстанок и развој. Ова особено се согледува низ основните организациски процеси во кои промената е најнеопходна, а особено во, според моето мислење, следниве:

- ✓ *Продажба и развивање на надворешна пазарна структура ;*
- ✓ *Иновацијата и нејзиното што побрзо вклучување во синџирот на дифузија;*
- ✓ *Освојување на нови пазари, особено надворешни;*
- ✓ *Усогласени синџири на дистрибуција;*
- ✓ *Стимул за вредни работници;*
- ✓ *Доделување на поголема слобода и самостојност при извршувањето на работната активност.*

5.5.2. КОМПЛЕКСНОСТ И ИНТЕРДИСЦИПЛИНАРНОСТ НА ПРОМЕНИТЕ КАЈ МСП

Од големо значење за постигнување успех на секоја организациска промена претставува поддршката од засегнатите страни. Изградбата на потребна поддршка е токму еден од најтешките предизвици со кои воопшто би се соочил лидерот на промената. Како клучна стратегија, која ја зголемува брзината на промените и дејствува најефикасно, се издвојува *свесното создавање на критична маса како поддршка на промената помеѓу главните луѓе кои можат позитивно да влијаат на другите во правец на промената.*

Отпорот и одбранбениот став на менаџерите и сопствениците честопати претставува основна причина за пониски резултати од промената, за разлика од конкурентите. *Најголемите позитивни промени за менаџерите се согледуваат уште при самото вработување на соодветен стручен кадар кој располага со нови знаења и стратегии кои можат да се употребат во работењето на компанијата.* Покрај со вработените, од особена важност е воспоставувањето на врска на релацијата менаџер - потрошувач. Имено, *потрошувачите се најважниот сегмент и причина за опстанок на самиот мал и среден бизнис во деловниот свет, па секое отсуство на следење и почитување на нивните желби, вкусови и интереси кај веќе постоечките, како и кај потенцијалните потрошувачи, може да резултира со значајни последици на краток рок, па сè до целосно затворање на долг рок.*

Основната комплексност на организациската промена, а која доследно мора да ја почитуваат истражуваните МСП од Косово, претставува определувањето на т.н. критична маса на поддржувачи. Во оваа смисла, менаџерите мора да обезбедат околу себе доволно голем број на луѓе кои заедно, колективно, можат да влијаат врз

иницирањето на одредена промена, од нешто што сакаме и сме во можност да го промениме, до самата акција на промена.

Не постои конкретна формула со која би се покажал потребниот број на луѓе, ниту пак кој би бил профилот на тие луѓе. *Оваа критична маса делува според принципот на лавина од снежна топка за поддршка, која сè повеќе расте како што се тркала, без оглед на висината на снегот што постоел во почетната топка.* Поедноставно кажано, бројот во оваа колективна топка мора да биде голем и доволно силен за да може да се намали инертноста од минатото и отпорот од иднината. Со достигнувањето на критичната маса, се чувствува насочување на еден вид енергија, во овој случај, човечката енергија. Со критичната маса за поддршка на промената, спроведувањето се случува со поголема брзина.

Со оглед на силната интердисциплинарност на промената, овој процес на креирање на критична маса започнува со процесот на скенирање на луѓето, потоа се врши идентификација на луѓето кои во даден момент имаат значајна доверба, знаење, влијание и авторитет во самата организација. Самото скенирање се одвива врз целата организација (сите нивоа и локации), вклучувајќи ги и самите менаџери, акционерите, административниот персонал, клучните клиенти и вработени, како и кој било поединец или група кои, од која било причина, е подобро да бидат вклучени отколку исклучени од оваа колекција на влијателни луѓе. Следно, селектираните лица се издвојуваат во сегментирани групи, во смисла дали припаѓаат на една од следниве категории на отпор кон промените:

- ✓ *Поддржувачи на промените,*
- ✓ *Неопределени или, пак,*
- ✓ *Даваат отпор за спроведување на оваа критична маса.*

Во натамошната фаза треба да се оцени организациско-политичката динамика на промените, односно да се одредат оние кои се за и оние кои ќе бидат против однесувањето на критичната маса. Сè додека колективно МСП има доволен број на способни луѓе за да ја спроведат промената ефективно, кој било број е оправдан. Повлијателните луѓе кои се наоѓаат на висока позиција и имаат поголема моќ или голема харизма, можат да бидат многу повлијателни отколку оние во малите, безначајни делови на организацијата.

Во следната фаза од процесот на управување со комплексноста на промената кај МСП од Косово, е битно да се работи со сите мобилизатори на промената, со цел нивно обединување во соодветна мрежа. Од редот на активностите кои можат да бидат во функција на нивно обединување, би ги издвоил следниве:

- ✓ *Да се одлучи најдобриот начин за да се покани секој од колективот да учествува, и да се определи што да им се каже за нивната улога во креирањето на критичната маса.*
- ✓ *Да се одлучи како ќе се комуницира со нив и какви медиуми ќе се користат.*
- ✓ *Да се одлучи кои првични информации за промената е важно да се споделат со поддржувачите и што тие можат или треба да направат со оваа информација за да влијаат врз другите (послабите соработници, односно поневлијателните), така што и другите ќе ја прифатат промената.*

За да се обезбеди целосна обврзаност на вработените во овој процес кај МСП, од големо значење е вработените да имаат една специфична форма на тренинг кој ќе резултира со намалување на отпорот на оние кои сè уште даваат отпор, како и да се обезбеди нивна поголема ангажираност во процесот.

Една од клучните димензии за управување со комплексноста и интердисциплинарноста на промената е целокупната мрежа на поддржувачи да остане неформална мрежа, а не да се претвори во формална јавна структура. Ова од причина што, ако тоа се случи, нивниот потенцијал за влијание врз нивните колеги ќе се намали.

Сублимирано, неопходно е да се поседува комплетно развиена стратегија за управување со промените, во чии рамки управувањето со односите во МСП е од клучно значење. Овде особено место заземаат индивидуите или групите кои даваат отпор кон организациските промени, кои е неопходно да се сослушаат низ лична форма на контакти, да им се понуди да се вклучат во тимовите за имплементација на решението, да се вклучат во разни конференции, стручни консултации итн. Со еден збор, комплексноста е повеќе внатрешен, отколку надворешен организациско-развоен феномен.

5.5.3. РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ЗА ОДРЖЛИВ ОРГАНИЗАЦИСКИ РАЗВОЈ КАЈ МСП

Во насоките за унапредување на моделот за управување со организациските промени, кај истражениот примерок од 200 МСП од Косово, *издвоено значење и влијание зазема системот за промоција и развој на човечките ресурси.*

Иницијалниот третман на секој вработен во МСП треба да подразбере постоење на нивна континуирана и ефективна обука и развој. *Како начин за обезбедување на развој на вештини кај луѓето, односно нивно развивање однатре кон надвор, обуката треба да се фокусира на олеснување на учењето, а не само на неприменливо наметнување на нови функционални знаења.* Напоредно со обуката, особено значајни се сметаат и емоционалната интелигенција, сочувството како и интегритетот, димензии кои во определени ситуации се и поважни од развојот на процесите и вештините.

Не секогаш обуката, развојот и мотивацијата на вработените, како конвенционални методи на организациски промени за развој на човечките ресурси, успеваат да ги дадат очекуваните резултати. *Едностраното наметнување на новите вештини за промени кај човечките ресурси не е ефективно и поради преголемите лични цели и преференциина вработените, во услови кога дел од таквите нивни лични убедувања можат дури и да бидат спротивни на оние на организацијата.*

Она што секогаш ќе важи за развојот на човечките ресурси кај МСП е дека вработените никогаш нема да се усогласат со неразбирливите или неприменливи организациски цели, особено оние кои не се транспарентни за мнозинството вработени.

Истовремено, тие нема за краток рок да стекнат премногу нови вештини и функционални знаења, туку тоа е процес на среден или долг рок. *Корисен метод во овој поглед е консултирањето со останатите стручни луѓе, од основна причина што тоа ги поштедува сите вработени од погрешни претпоставки.* Консултациите со стручни луѓе овозможуваат да се разберат импликациите и изводливоста на она што менаџерите сметаат дека е потребно да се направи иако тоа генерално доведува до креирање на многу добри идеи за унапредување на процесите и односите, па прашањето на нивното рангирање е клучно во нивниот избор.

Менаџментот на човечки ресурси кај МСП, особено во економиите во фаза на развој, како што се Косово и Македонија, за да може во континуитет да ги остварува своите фундаментални функции на поддржување на организациските промени, несомнено мора да обезбеди имплементација на неговите најзначајни развојни компоненти, од кои, според моите истражувања, одделно се издвојуваат следниве:

- ✓ Регрутирање и селекција,
- ✓ Обука и развој,
- ✓ Наградување на работата и повратна информација,
- ✓ Плата и бенефиции,
- ✓ Односи меѓу вработените,
- ✓ Поттикнување на креативност во услови на почитување на хиерархијата итн.

Финално, во зависност од правилното функционирање на процесот на управување со човечките ресурси, ќе зависи профилот на вработените кои организацијата ќе ги привлече и вработува преку системите на регрутирање и селекција. Само за илустрација, менаџерите на Microsoft се сигурни дека нивната организација има висококвалификувани програмски дизајнери кои се ориентирани кон континуирана имплементација на организациските промени, бидејќи тие перманентно се развиваат за потребите и развојните тенденции, од организациски, групен/тимски или, пак, индивидуален аспект.

ЗАКЛУЧОК

Врз основа на детализацијата на методолошките и емпириско – рационалните димензии на докторското истражување, а во функција на остварување на предметот, целите и поставените задачи, сублиматот на сите претходно елаборирани процеси, постапки, односи и развојни тенденции доведува до определување на заклучните согледувања на оваа дисертација, кои ќе ги претставам таксативно, на следниов начин:

1. Целта на управувањето со организациската промена е изнаоѓање нови и подобри начини на користење на ресурсите за да се зголеми способноста на организацијата за создавање на вредности. Вистински основоположник на организациската промена е Курт Левин кој го развил својот епохален трифазен модел, составен од одмрзнување, промени и повторно замрзнување, модел кој во современи услови е предмет на неколку модификации и унапредувања.
2. Статистичките анализи во речиси сите земји покажуваат дека малите и средните претпријатија (МСП) апсолутно се доминантни според бројот, при што, најчесто претставуваат повеќе од 98% од вкупниот број на компании. МСП играат исклучително важна улога за европската економија како главен извор на претприемнички вештини, иновации и вработувања. Во рамките на ЕУ, 23 милиони МСП осигуруваат околу 75 милиони работни места што е доволна причина МСП да бидат еден од приоритетите на Европската комисија за економски развој.
3. Според Европската унија, основната определба на МСП говори дека станува збор за категорија на бизнис субјекти која е создадена од претпријатија што вработуваат помалку од 250 лица и што имаат годишен промет што не надминува 50 милиони евра, и/или годишен биланс на состојба што не надминува 43 милиони евра. Малите и средните претпријатија имаат големо учество и во вработеноста во рамките на бизнис секторот – за илустрација, во нефинансискиот сектор на ЕУ–27, тие креираат 66,5% од вкупната вработеност.
4. За најголем број на мали и средни бизниси, административниот товар е проблем број еден според сопствената тежина. Намалувањето на административното оптоварување за 25% во бизнисот, според официјално објавените очекувања на Европската комисија од 2013 год., ќе биде трансформирано во раст на европскиот БДП за 1,5%, што во вредност ќе изнесува безмалку 150 милиони евра.

5. Современата категоризација на поттикнувачите на промените вообичаено го зема предвид и влијанието кое врз промената го имаат притисокот од конкуренцијата, тенденциите на глобализацијата, меѓународната нестабилност, особено финансиската, растечките потреби за поголема и јасно нагласена транспарентност и одговорност, одржливоста на развојот инициран од промената, недостигот на доверба во институциите на системот, продуктивноста, технологијата, електронското водење на бизнисот, потрошувачката револуција, социјалните трендови, одговорноста за човечките ресурси, порастот на релативната важност на стејкхолдерите итн.
6. Фамилијарните бизниси се сметаат за една од најстарите форми на организирање на деловните активности во едно општество. Уникатноста на фамилијарниот бизнис, според повеќе автори, е резултат на различното влијание на фамилијата врз делот на сопственоста, воспоставените односи и менаџмент-учеството преку стратегиско насочување, директно инволвирање во секојдневните активности или задржувањена контролата при гласањето. Најзначајна карактеристика на фамилијарниот бизнисе силната поврзаност помеѓу фамилијата и бизнисот што креира комплексни односи во рамките на самата организација.
7. Значењето на економските политики за развојот на МСП е потенцирано и во Европската повелба за МСП. Во насока на креирање политики што го поддржуваат развојот на малите и средните претпријатија во Европа, голем чекор напред е направен со донесувањето на Актот за мали бизниси (Small Business Act- SBA) во 2008 година од страна на Европската комисија. Основната задача на институционалната поддршка е обезбедување консалтинг, едукација, информации и слично за непречено функционирање и раст на малите и средните претпријатија. Иновацијата и преземањето на ризик се едни од клучните предуслови за успешно функционирање на малите бизниси и се однесуваат на ефикасна примена на нови идеи, како за отпочнување на нови деловни активности, така и за унапредување на постоечките, од аспект на достигнување на пресметаното ниво на ризичност.
8. Во редица држави од Европската унија, како Франција, Белгија, Австрија, Хрватска, Данска, Германија, Словенија, Романија итн., се донесени посебни политики за интензивна поддршка на функционирањето на МСП. На ниво на ЕУ е усвоена политика која креира клима за промени, и таа опфаќа мерки на кризен менаџмент и системски мерки кои имаат за цел да осигураат фискална стабилност,

долгорочен раст, монетарна рамнотежа, ревитализација и јакнење на финансискиот систем и помош на најранливите членки.

9. Извештајот на Европскиот совет за мали бизниси и претприемништво ECSB (European Council for Small Business and Entrepreneurship) од 2005 година за предизвиците со кои се соочуваат МСП во поглед на интеграцијата на интерното и екстерното опкружување, темелно ги обработува факторите кои влијаат на МСП во фазите на транзиција преку тристепенит модел на Elma Van de Mortel, креиран во 2002 година. Врз основа на овој Извештај се согледува дека колку подлабок бил истражувачкиот фокус, толку промената извршила постожерно влијание врз МСП, а колку таа формално се применувала, само површно го изменила моделот на дејствување на МСП. Врз основа на претставениот аналитички пристап на моделот се извлекува констатацијата дека посакувањето на трансформациски промени води кон институционални реформи кои, пак, обезбедуваат адекватен степен на хармонизација на интерните и екстерните аспекти кај МСП.
10. Стратегискиот менаџмент е клучен за опстанокот на малото претпријатие. Стратегијата претставува еден вид мапа која му овозможува на претприемачот да постави соодветни патокази за движењето на неопходните активности за остварување на мисијата и целите на претпријатието. Изборот на соодветна стратегија е во зависност од комплетната ситуација на претпријатието, тоа е прв чекор кон супериорни перформанси на самиот бизнис. Растот на МСП се остварува преку стратегиите за раст кои подразбираат целосни планови и тактики кои претпријатието може да ги следи со намера да стане успешно.
11. Сопствениите заштеди и ЗФ парите се основен извор на финансирање на бизнисите во т.н. зачетна фаза. Но, проблемот во Македонија, како и во Косово, е тоа што како извор на финансирање на растот на бизнисите отсутува ризичниот капитал, како неформалниот (бизнис ангелите), така и формалниот. Формалниот ризичен капитал го следи развојот на малите и средните претпријатија во земјите во транзиција уште од почетокот на транзицијата. Она што претставува вистински предизвик за во иднина е побрз развој на формалниот ризичен капитал во Македонија. За да има развој на овој вид на капитал во Македонија, постојат неколку предуслови во редот на кои ги издвојувам: да се подобри инвестициската клима, да се спроведат соодветни реформи во судскиот систем, да се подигне степенот на заштита на сопственичките права, да се подобри регулацијата, да се спроведат реформи во

јавната администрација, да се намали корупцијата во распределбата на овие средства итн.

12. Во поддршката на финансирањето на МСП значајна улога игра Европската унија. Финансирањето се појавува во неколку форми, како што се грантови, заеми, во некои случаи и гаранции. Поддршката е достапна преку директно финансирање, од една страна, и преку програмите создадени од страна на структурните фондови на Европската унија, од друга страна.
13. Најголем партнер на европските институции во поддршка на МСП за обезбедување на финансиски средства се комерцијалните банки со 68% од кои 38% отпаѓаат на големите комерцијални банки, додека 30% на малите и средните комерцијални банки. Од вкупната потребна сума за финансирање на малите и средните претпријатија во САД, во средината на 1980-тите (речиси 28 милијарди долари), дури 22 милијарди долари (80%) доаѓале од неформалните извори (3F – парите и бизнис ангелите).
14. Бизнис ангели – се капитални инвеститори кои се појавуваат уште во првата фаза на формирањето на претпријатието. Овој неформален извор на капитал е обезбеден од страна на поединец или група со многу флексибилни услови на финансирање. Се формираат и голем број на организации за поттикнување на пазарот на бизнис ангелите, а една од нив е ACEF – Фондација за едукација на користење на бизнис ангели (Angel Capital Education Foundation), којашто овозможува контакти и информации за постоечките бизнис ангели.
15. Ризико капитал - станува збор за сопственички капитал од екстерни извори што, најчесто, се користи за финансирање на нови, растечки бизниси и во кој, во основа, се категоризира и изворот на бизнис ангелите. Ризико капиталот е повеќе структурирана техника која е наменета за да се обезбеди капитал од ризичен карактер и која е карактеристична за финансирање на компании со висок раст. Во САД веќе долго време успешно функционира NVCA - Национална ризико капитална асоцијација, којашто застапува приближно 520 ризико капитални фондови и приватни капитални фирми, овозможувајќи им поддршка при претприемачките активности и вкупните инвестициски активности во американската економија, притоа обезбедувајќи доверливи информации. Европската асоцијација за приватна сопственост и ризико капитал (EVCA) го

потпомага, олеснува и застапува интересот на приватниот и ризико капиталот во Европа.

16. 84% од финансиската помош преку структурните фондови на ЕУ се однесува на МСП кои делуваат во урбани подрачја, 5% на МСП кои делуваат во рурална средина и 11% во домаќинства. Европската унија, преку структурните фондови, според Извештајот на Европскиот фонд за Југоисточна Европа (EFSE) за 2010, има реализирано финансиска помош во вкупен износ од 664,4 милиони евра. Од Европската инвестициска банка, најголемата пропорција на средства се насочува кон земјите-членки на Европската унија, 92,27%, а потоа следат земјите од Источна Европа, Јужен Кавказ и Русија со 3,05%, како и кандидатите за членство во ЕУ со 2,76%, што доволно говори за значењето на полноправното членство во ЕУ, како за Македонија, така особено и за Косово.
17. Според податоците на Eurostat од 2009 год., најголем број на вработени кои се ангажирани од страна на МСП се од областа на: компјутерските технологии, градежништвото, недвижностите, сместувањето, дистрибуцијата и професионалните активности. Имено, тие се, според OECD од 1996 год., извор на 40%-80% од сите вработувања и обезбедуваат помеѓу 30%-70% од вкупниот бруто-домашен производ.
18. Одредени релевантни светски институции успеваат да докажат дека сивата економија во Косово е многу висока. Имено, според истражувањето на Светската банка од 2004 и Меѓународниот монетарен фонд од 2005 година, се калкулира дека дури 50% од вработените во косовската економија се во неформалниот сектор, што претставува исклучително алармантен податок. Со голема извесност може да се заклучи дека за ниските развојни резултати на косовската и македонската економија, една од главните причини лежи во пасивната, неконзистентната и недефинираната политика во однос на поддршката на МСП.
19. Клучните фактори на секоја инвестициска клима, според Светската банка од 2005 година, се: стабилноста (макроекономска, политичка, меѓуетничка стабилност, опасност од воени судири и сл.), заштитата на сопственичките права, државната регулација, административно-бирокарските процедури, оданочувањето, финансирањето на бизнисите, инфраструктурата и пазарот на трудот и работната

сила. Преструктурирањето на претпријатијата вообичаено се разгледува како дефанзивно и стратешко.

20. Трендот на регистрирани претпријатија во Косово во периодот од 2000 до 2012 година бележи просечен годишен раст од 12,94% што како релативен показател говори за деловната ориентација на голем број индивидуи, но, од своја страна, упатува и на зголемување на севкупниот економски потенцијал на косовската економија. Мнозински сектор во кој се насочуваат бизнис субјектите е Трговијата на големо и на мало, поправка на моторни возила, производи за домаќинство и лична употреба, со 309.992 субјекта, а потоа следи секторот Сообраќај, складирање и дистрибуција со 87.265 субјекта. За илустрација, Преработувачката индустрија учествува со 58.567 деловни субјекти, т.е. само 18,89% од водечкиот сектор Трговија.
21. Бројот на вработени лица е единствен критериум за класификација на големината на претпријатијата во Косово, за разлика од земјите во Европската унија кои, покрај бројот на вработени лица, земаат предвид уште 2 критериума, односно просечните вредности на остварениот годишен промет и на деловната актива. Во поглед на територијалната дистрибуција, најголема е концентрацијата на претпријатија од регионот на: Приштина 37,1%, Гњилане 20,8%, Печ 16,5%, Призрен 15,2% и Митровица 10,4%. Според видот на сопственоста, повторно доминираат регистрираните претпријатија во форма на единствен сопственик, како најчест вид на сопственост во Косово, со 89,08%, а по нив се друштвата со ограничена одговорност со застапеност од 6,70%, и општото партнерство со учество од 3,2%.
22. Доминантно учество има вработувањето во микро претпријатија (1-9 вработени), со 171.393 вработени лица или 62,9%. Во малите претпријатија се вработени 23.380 лица или 8,73%, во средните претпријатија се вработени 22.026 лица или 8,58%, со што вкупно, во рамките на МСП се вработени 216.799 лица или 79,59%, што претставува мошне поволна тенденција на економскиот развој на Косово. Во анкетата спроведена во 2011 година, претприемачите ги идентификувале конкуренцијата, неформалната економија и високиот данок како три најголеми бариери.
23. Развојот на индустриската политика на Косово е во ингеренции на Одделението за индустрија, а за регистрација на бизнисот постои Агенција за стопански регистри.

За примена и контрола на овие политики, надлежна е Агенцијата за поддршка и развој на приватниот сектор. Поради неповолното деловно опкружување кое доминирало во минатото, намалената креативност на претпријатијата, како и недоволните инвестиции за истражување и развој, Косово има недостиг и од иновативни фирми за брз развој кои ќе одиграат клучна улога во отворањето на нови работни места. Имено, над 50% од сите МСП кои стопанисуваат во секторот Трговија се карактеризираат со мали и непродуктивни инвестиции.

24. Врз основа на резултатите од Анкетата за работната сила, која е спроведена од страна на Агенцијата за статистика на Косово (КАС) и е објавена во 2013, а се однесува на 2012 година, стапката на невработеност во Косово во 2012 година изнесувала 30,9%. Стапката на невработеност била поизразена во руралните делови (40,1 %), во споредба со урбаните области (28,5 %).
25. Бизнис ангелите теоретски се определуваат како високовредна индивидуа која дејствува самостојно или во рамките на формално или неформално здружение, која го инвестира сопствениот капитал во берзански некотиран бизнис во кои не поседува фамилијарна релација, како и во кои по инвестирањето, генерално активно се вклучува во бизнисот, како советник или член на одборот на директори. Од своја страна, ангел организацијата се дефинира како организација која обезбедува структура и пристап за да ги здружи претприемачите кои бараат капитал и бизнис ангелите кои се во потрага по можности за инвестирање. Значајно е да се направи разлика меѓу инвестициите направени од страна на институционалниот капитал на инвеститорите и инвестициите направени од страна на бизнис ангелите.
26. Во спроведеното емпириско истражување на репрезентативен примерок од 200 МСП од Косово, се забележува дека доминантната категорија на субјекти во рамките на истражениот примерок се микро бизнисите со 62%, следени од малите бизниси со 27%, а најмалку се застапени средните деловни субјекти со севкупно учество од 11%. Во вкупната истражена структура доминира Трговијата, со 40% учество, следена од Преработувачките дејности со 26%, Услугите со 24%, Градежништвото со 4,5% и категоријата Останати дејности со 5,5%.
27. Водечки фактор кој ги поттикнува промените е ризикот кој промената го носи со себе како поттикнувач за нејзиното управување, со 62,5%, следен од поддршката

од вработените во обезбедувањето поголем пласман како резултат на промената, со 58,5%, а потоа следи димензијата според која промената е неопходна бидејќи зголемениот број вработени делумно го поседува неопходниот обем на знаења, вештини, искуства и способности, со 56,5%. Најголема дескриптивна зависност на одделните прашања се забележува кај менаџерското користење на промените на процесите и односите како плод на сигналите од потрошувачите, со 91%, следено од зависноста на имплементацијата на сигналите за промени од користењето на промената за зголемување на конкурентската способност, со 84%.

28. Менаџерите на МСП во Косово во многу поголема мера треба да ја употребуваат промената за развивање на квалитетот на меѓучовечките односи, како и за оценување на новите процеси, наместо доминантно за подобрување на квалитетот на производот/услугата. Системското управување со новите креативни иницијативи, како и привлекувањето на квалитетни вработени за имплементирање на промените, треба во поголема мера да прераснат во суштински причини за управување со промените, наместо доминантното намалување на трошоците, особено на оперативните.
29. Организационската култура треба во поголема мера да обезбедува ефективно менување на свеста на вработените за потенцијалот на организациските промени, за премин кон идеалната форма на организација. Сигналите кои доаѓаат од потрошувачите треба во поголема мера да се однесуваат на незадоволувањето на нивните вистински потреби, мотиви и желби при консумирањето на производот/услугата и ограниченоста на постпродажната поддршка, отколку доминантно на условите за плаќање кои ги поседува конкретното МСП во моментот.
30. Иако најголем број на МСП од Косово доброволно би настојувале да се вклучат во еволутивни промени, според нивната дијагностицирана состојба, најголем број од нив, т.е. 65%, мора постепено да се соочат со трансформациските промени, како единствен модел за изградба на нивната конкурентност. Во овој модел, од пресудна важност е пристапот на вработените кон промената, односно начинот на кој тие ја гледаат, ја чувствуваат и ја прифаќаат.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Adizes, Ichak (1992), *Mastering Change*, The Adizes Institute, Santa Barbara
- 2 Aiken, B. Carolyn & Scott, P. Keller, (2007), “The CEO’s Role in Managing Change”, *McKinsey Quarterly*
- 3 Al Karasneh, I. and Bolbol, A., (2006), “*Corporate Governance and Concentration in the Arab Banking Sector and Economic Growth: The Case of the GCC Countries*”, Paper Prepared for the AMF/IMF High-Level Seminar Institutions and Economic Growth in the Arab Countries, Abu Dhabi.
- 4 Alec Ch., Lipsey R., (1997), *Economics for Business and Management*, Oxford University Press, New York, USA
- 5 Ansoff, H.I., Bosman A & P.M. Storm Ed, (1982), *Understanding and Managing Strategic Change*, Elsevier Science Ltd., London
- 6 Appelbaum, E., (2002): “*The impact of new forms of work organization on workers*”, in Murray, G. Ed.: *Work and Employment Relations in the High-Performance Workplace*, Continuum, London
- 7 Armstrong Harvey & Taylor Jim, (2000), *Regional economics and policy*, Blackwell Publ. London
- 8 Avdeitchikova Sofija, Landstrom Hans and Mansson Nils,(2008), Institute of Economic Research, School of economics and Managment, Lund University, Sweden
- 9 Baghai, Mehrdad, Coley, Stephen & White, David, (2000), *The Alchemy of Growth: Kockstarting and Sustaining Growth in Your Company*, Tevere Publishing, New York
- 10 Banks E., Dunn R., (2003), *Practical Risk Management*, John Willey & Sons, England
- 11 Barro, R. and Sala-I-Martin, H., (2004), *Economic Growth, 2nd edition*, The MIT Press.
- 12 Bebchuk, L. and Fried, J. (2003), *Executive Compensations as an Agency Problem*, The Center for Law, Economics, and Business, Harvard Law School

- 13 Bechhard, Richard, (1999), *Organizational Development: Strategies and Models*, Addison - Wesley Publishing Co.
- 14 Beckhard, R.F. & R.T. Harris, (1999), *Organizational Transitions: Managing Complex Change*, Addison-Wesley Publ., Reading, MA
- 15 Beer B.M., Eisenstat R.A. & Spector B., (1990), *Contrasting Assumptions about Change*,
- 16 Beer, M. & E. Walton(1990): "Developing the Competitive Organization: Interventions and Strategies", *American Psychologist*, Vol.45(2)
- 17 Bogetic Srdzan (2009), *Aktivnosti domacih mladi i sredni preduzeca u cilju postizanja poslovne izvrsnosti*, 34 Nacionalna konferencija
- 18 Bolden, R. (2007), "Leadership Development in SMEs: Designing a customised solution", *GITAM Journal of Management*
- 19 Boonstra, Jaap Ed., (2004), *Dynamics of Organizational Change and Learning*, John Wiley & Sons Ltd., San Francisco
- 20 Brada, J., and Fiti, T., (editors) (2005), *Towards Dynamic and Sustainable Economic Growth – Growth Supportive Policies*, Blue Ribbon Commission Report for Macedonia, USAID, Skopje.
- 21 Brown, S.L. & K.M. Eisenhardt, (1997), "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations", *Administrative Science Quarterly*
- 22 Bruce A. McDaniel, (2002), *Entrepreneurship and innovation: an economic approach*, M.E. Sharpe
- 23 Buchanan, David, Huczynski, Andrzej, (2002), *Organizational Behavior*, Prentice Hall Ltd., London
- 24 Burke, W. Warner, (2000), "The Broad Band of Organizational Development and Change: An Introduction", *Best Practises in Organization and Human Resource Development Handbook*, Linkage Publishing, Lexington
- 25 Buschfeld, D., Dilger, B., Sabine, L., Schmid, K. and Voss, E., (2011), *Identification of future skills needs in micro and craft-type enterprises up to 2020 – Final Report*, European Commission, Cologne, Hamburg, Vienna.

- 26 Busse, M., (2003), "Tariffs, Transport Costs and the WTO Doha Round: The Case of Developing Countries." *Estey Centre Journal of International Law and Trade Policy*
- 27 Butzen Paul, Fuss Catherine, (2003), *Firms's investment and finance decisions – theory and empirical methodology*, Edward Elgard Publishing limited, UK
- 28 Čadi N. Mujes; Mazen Remzi Nadžar; Ričard Šedijak; Džoi Gejleb, (2011), *Otporna, stabilna, održiva: Prednosti diversifikovane ekonomije*, Booz & Company
- 29 Cahane A.(2004), *Solving Tough Problems*, Berrett-Koehler, San Francisco
- 30 Cannon T,(1991), *Enterprise, Creation, Development and Growth*, Heinemann, Oxford,
- 31 Carter S., Evans D.J.,(2000), *Enterprise and Small Business; Principles, Practice and Policy*, Prentice Hall, New York
- 32 Checkland, Peter, (1981), *Systems Thinking, Systems Practice*, Wiley and Sons
- 33 Christie, E., and Holzner, M. (2004), *Household Tax Compliance and the Shadow Economy in Central and Southeastern Europe*, The Wiiw Balkan Observatory
- 34 Chrystal A. & Lipsey R.,(1997), *Economics for business and management*, Oxford University Press
- 35 Clark, A. Peter, (1972), *Action Research and Organizational Change*, Harper & Row, New York
- 36 Claude, E., Harvey, C. and Viskanta, T., (2000), "The Risk and Expected Returns of African Equity Investment" In Paul Collier and Catherine Pattillo, eds., *Investment and Risk in Africa*, McMillan, London
- 37 Collins Jim & Jerry Porras, (1994), *Built to Last: Succesful Habits of Visionary Companies*, Blackwell Publ.
- 38 Crainer, Stuart, (1999), *Key Management Ideas*, Macmillan India Ltd., New Delhi, India
- 39 Cummings, T.G. & Worley, T.G., (2005), *Organizational Development and Change*, 8th Ed., South-Westren Publ., Ohio
- 40 Davies H., Lam L.,(2001), "Managerial Economics – an Analysis of Business Issues", *Financial Times*, Prentice Hall

- 41 De Caluve, Larry, Vermaak, Hans, (2003), *Learning to Change: A Guide for Organizational Change Agents*, Sage Publishing, San Francisco
- 42 Deakins D., Freel M.,(2005), *Entrepreneurship and small firms – 4th edition*, McGraw-Hill International
- 43 Demsetz Harold, (1995), *The economics of the business firm: Seven critical commentaries*, Cambridge University Press
- 44 Dewhurst Jim & Paul Burns(1993), *Small Business Management - 3rd Edition*, The Macmillan Press LTD
- 45 Doz Y.L., Newman A. & Romanelli E.(1968), “Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution”, *California Management Review*
- 46 Draker P.,(2005), *Upravljanje u novom društvu*, ASEE Books, Novi Sad
- 47 Drucker P., (2007), *Innovation and Entrepreneurship, practise and principles*, Butterworth-Heinemann
- 48 Duck Jenny, (2006), “Managing Change, The Act of Balancing”, *Harvard Business Review*
- 49 Eisenhardt K.M.,(1990), “Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making”, *California Management Review*, Spring,
- 50 Fisher, K. Kim, (1989), "Managing in the High-Commitment Workplace", *Organizational Dynamics*
- 51 French, W.H. & C.H. Bell, (1984), *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement, 3rd Ed.*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- 52 Gatewood, D. Robert, Taylor, R. Robert & Ferrell, O.C.,(2001), *Management: Comprehension, Analysis and Application*, Irwin Publishing Inc., Boston
- 53 Gitman L. & Joehnk M.,(2005), *Fundamentals of Investing*, Arizona State University Publishing
- 54 Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard & McKee, Annie, (2002), *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership into the Science of Results*, Harvard Business School Press, Boston

- 55 Green Mike, (2007), *Change Management Master class, A step by step guide to successful change management*, Kogan Page, UK
- 56 Greiner, L. E., (1972), "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, Vol. 50, No.4
- 57 Griffiths A., Wall S., (2003), „Applied Economics“, *Financial Times*, Prentice Hall
- 58 Grosfeld, I., and Roland, G. (1996), "Defensive and Strategic Restructuring in Central European Enterprises", *Emergo, Journal of Transforming Economies and Societies*, Vol.3(4).
- 59 Harrison Ian (2004), *Introducing Accounting for us*, Hodder & Stoughton, London
- 60 Harvard Business Essentials, (2003), *Managing Change and Transition*, H.B.S. Publishing Corporation, Boston
- 61 Hellriegel, Don, Slochum, W. John, (1998), *Management – A Contingency Approaches*, Addison Wesley Publishing Co. Readings, Massachusetts, USA
- 62 Higgs, Malcolm & Rowland, Deborah, (2005), "All changes great and small: Exploring approaches to changes and leadership", *Journal of Change Management*, Vol. (5), No. 2
- 63 Hill R. A., (2008), *Strategic Financial Management*, Ventus Publishing APS
- 64 Hill W.I. C., (2000), *International business: Competing in the global marketplace*, Irwin McGraw Hill
- 65 Hitt M., Ireland D., Hoskinsson R., (2006), *Strategic Management, Competitiveness and Globalization: Concept and Cases - 7th edition*, Blackwell Publ., London
- 66 Holbeche Linda, (2006), *Understanding Change: Theory, Implementation and Success*, Elsevier, Oxford
- 67 Hussey, E. David Ed., (1996), *The Implementation Challenge*, Wiley Publishing Inc., Chichester
- 68 Hyatt, M. Jeffrey, (2001), *ADKAR: How to Implement Successful Change in our Personal Lyfes and Professional Careers*, Addison Wesley Publ., Los Angeles
- 69 Isenberg Daniel, (2012) za *Harvard Business Review Blog Network*: "Uskladiti zakone o preduzetništvu na osnovu rasta a ne na osnovu broja"

- 70 Sohl Jeffrey & Laura Hill, (2007), *Center for Venture Research*, Whittemore School of Business and Economics
- 71 Johnson, S., (2002), "Property Rights and Finance" *American Economic Review* Vol.92(5).
- 72 Kanter, Rosabeth Moss, (1999), "Change is Everyone's Job: Managing the Extended Enterprise in a Globally Connected World", *Organizational Dynamics*, Vol.28
- 73 Kathleen, (1999), *Growing and Managing*, Houghton Mifflin company, Boston, New York
- 74 Katz J., Green R., (2010), *Entrepreneurial Small Business – 3rd ed.*, McGraw-Hill/Irwin
- 75 Keat P., (2009), *Managerial Economics – Economic Tools for Today's Decision Makers*, Prentice Hall, USA
- 76 Keefer, P. (2004), "A Review of the Political Economy of Governance: From Property Rights to Voice", *World Bank Policy Research Working Paper Series 3315*.
- 77 Kluve, J., (2006), "*The Effectiveness of European Active Labour Market Policies*", in project Study on the effectiveness of ALMPs, European Commission.
- 78 Levinson H. (1972), *Organizational Diagnosis*, Harvard University Press, Cambridge, MA
- 79 Lopriore, M., (2009), *Supporting Enterprise Development and SME in Europe*, EIPAScope
- 80 Mustafa Muhamet, E.Kutllovci, P.Gashi, B.Krasniqi, (2006), *Mali i srednji biznes*, Riinvest, Pristina
- 81 Maher, M. and Andersson, T., (1999), *Corporate Governance: Effects on Firms Performance and Economic Growth*, OECD.
- 82 Marcel A. F. Dierckx and Jan H. M. Stroeken (1999), "Information Technology and Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises", *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier Science Inc.
- 83 Mustafa Muhamet, sa saradnicima, (2006), *Mali i srednji biznes /Osnivanje, menadžiranje i rast*, Institut za razvojna istrazivanja RIINVEST, Pristina

- 84 Rašiti Naim, (2013), *Međunarodna krizna grupa, Srbija i Kosovo: Put kanormalizaciji*, ICG, Pristina
- 85 Ojo, M., (2009), “The Role of External Auditors in Corporate Governance: Agency Problems and the Management of Risk” *MPRA Edition*
- 86 Porter, M. (1990), “The Competitive Advantages of Nations”, *Harvard Business Review*, Harvard College
- 87 Roberts, J., (2004), *Agency Theory, Ethics and Corporate Governance*, Corporate Governance and Ethics Conference, Sydney, Australia.
- 88 Roland, G., (2000), *Corporate Governance Systems and Restructuring: The Lessons from the Transition Experience*, ECARES, Universite Libre de Bruxells, CEPR and WDI
- 89 Schmieman, M., (2002), “Enterprises in Europe – Does size matter?”, *Statistic in Focus*, Theme 4 – 39/2002, Eurostat, European Communities
- 90 Schneider, F. (2006), *Shadow Economies of 145 Countries all over the World: What do we really know?*, Hidden in plain sight: Micro-economic measurements of the informal economy: Challenges and opportunities, September 4-5, 2006, London, UK.
- 91 Sorsa, P., (2006), *Macroeconomic Challenges with EU Accession in Southeastern Europe: An Overview*, Wiley Publishing, IMF
- 92 Stokes David, (2002), *Small Business Management*, Continuum, London
- 93 Torstensson, J. (1994), “Property Rights and Economic Growth: An Empirical Study” *Kyklos journal*, Vol. 47, issue 2, Blackwell Publishing.
- 94 Zavatta, R. (2008), *Financing technology entrepreneurs & sme’s in developing countries: challenges and opportunities*, InfoDev / World Bank, Washington, DC.
- 95 Zimemer Thomas & Norman M.Scarborouggh, (2002), *Essentials ofEntrepreneurship and Small Busniess Management – 3rd ed.*, Prentice Hall
- 96 Дракулевски, Љубомир, (1999), *Лидерство – Основи за ефективен стратегиски менаџмент*, Економски Факултет - Скопје
- 97 Петковски, В., (2004), „Структурните промени, конкурентноста и индустриската политика во периодот на транзиција“, Отворени предизвици на македонската економија, Научен собир, МАНУ

- 98 Трпески, П. (2011), *Пазарот на труд во Република Македонија –новокејнзијански пристап*, Македонско научно друштво, Битола
- 99 Фити, Т. (2004), *“Креирање на претприемачки амбиент во Република Македонија“*, Состојби, можности и перспективи на Македонската економија, Сојуз на економисти на Македонија, Скопје
- 100 Фити, Т., Хациевска-Марковска, В., и М.Beitmen, (2007), *Претприемништво*, Економски факултет - Скопје.
- 101 Шуклев Бобек, (2011), *Менаџмент на мал бизнис – 5И*, Економски факултет - Скопје
- 102 Шуклев Бобек, (редактор) (2011), *Корпоративно управување*, Економски факултет – Скопје

ИНСТИТУЦИИ

- 1 Agencija za podršku MSP, (2012), EU projekat za MSP, “Analiza potreba za obukom”
- 2 Agencija za podršku MSP, (2012), EU projekat za MSP, “Pristup finansijama”
- 3 Centar za inovacije Kosovo, (2012), "Finansiranje poslovanja”
- 4 Direkcija za razvoj MSP (2011), Strategija razvoja malih I srednjih preduzeca 2011-2015
- 5 Direkcija za razvoj MSP (2011), Strategija za podsticanje konkurentnosti na mikro nivou, 2011-2015
- 6 EC - WB, (2013), WESTERN BALKANS REGIONAL R&D STRATEGY FOR INNOVATION, Country Paper Series: Kosovo
- 7 EC Brisel,16.10.2013, SWD (2013)
- 8 EC Recommendation 96/280/EC
- 9 EC, Directorate-General for Enterprise and Industry, The New SME Definition,32
- 10 Economic initiative for Kosovo (ECIKS), (2013) Position Paper: A New Deal for Kosovo – Creating Sustainable Economic Growth Vienna

- 11 ECSB (2005), Challenges in Entrepreneurship and SME Research (Editorial)
- 12 EU SME,(2011), “SME Development Strategy for Kosovo 2012-2016 -Vision 2020”, EU funded project by the European Commission Liaison Office Kosovo
- 13 European Commission – Enterprise and Industry (2011), Thinking Big for Small Businesses - What the EU does for SMEs.
- 14 European Commission (2005), The new SME Definition SME User Guid
- 15 European Commission (2008), European charter for small enterprises.
- 16 European Commission (2009), Commission Staff Working Document,SME Report
- 17 European Commission (2009), Eurostat Yearbook
- 18 European Commission (2011), EUROSTAT Pocketbooks - Key figures on European business with a special feature on SMEs
- 19 European Commission (2012), European Union Support Programmes for SMEs -
- 20 European Commission (2013), Annual report on European SMEs 2012-13
- 21 European Commission (EC), (2008), A “Small Business Act” for Europe
- 22 European Commission (2012), Monitoring SMEs’ performance in Europe Indicators
- 23 Eurostat (2009), “Special feature on SMEs“, Key figures on European business.
- 24 Evropska unija, (2010), Izveštaj o napretku Kosova
- 25 Evropska unija, (2012), Studija izvodljivosti za Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju između Evropske unije i Kosova, Brisel
- 26 Financial Reporting Council (2008), The Combined Code on Corporate Governance, Great Britain
- 27 ICT-KOSEU,(2013) Kosovo ICT RTD Technological Audit Report, Deliverable D2.1: Technological Audit Report, ICT-KOSEU Consortium
- 28 IMF (2005), Kosovo: gearing policies toward growth and development.
- 29 Institut za razvojna istrazivanja RIINVEST: Istrazivanja, Godisnji izvestaji itd. za mala i srednja preduzeca, u periodu 2000-2010
- 30 Kosovska agencija za podrsku MSP-a (2012), Prvo misli na malo

- 31 Međunarodna asocijacija za razvoj, Međunarodna finansijska korporacija i Agencija za garantovanje multilateralnih investicija (2012), Strategija partnerstva u zemlji za Republiku Kosovo za period FG12-FG15, maj
- 32 Ministarstvo Trgovine i Industrije, Agencija za podrsku MPS-a (2010), Godisnji izvestaj o MSP
- 33 Ministarstvo Trgovine i Industrije, Agencija za podrsku MPS-a, (2011), “ Research of 800 Small and Medium Enterprises”
- 34 MTI (2013), Novoosnovana preduzeća i poslovna podrška novoosnovanim preduzećima na Kosovu
- 35 MTI APMSP (2010), Годишен извештај MSP
- 36 OECD (1996), SMEs: Employment, Innovation and Growth, The Washington Workshop
- 37 OECD (2000), Small and Medium Enterprise Outlook.
- 38 OECD (2004), Promoting SMEs for Development in Global Economy
- 39 OECD (2004), Additional discussion of cross-country definitions of SMEs: Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy
- 40 OECD (2005) SME and Entrepreneurship Outlook
- 41 OECD (2006), The SME Financing Gap - THEORY AND EVIDENCE, Volume I.
- 42 OECD (2013), Assessment of the Kosovo Innovation System
- 43 Razvoj MSP na Kosovo(2003), Godisnji izvestaj 2002, Riinvest
- 44 SME’s Support Agency, Development Strategy for Kosovo 2012-2016.
- 45 Svetska banka, (2012), Strategija partnerstva u zemlji
- 46 Svetska banka, Služba za smanjenje siromaštva i ekonomsko upravljanje (2010), Kosovo otključava potencijal razvoja: Strategije, pravilnici, mere; Ekonomski memorandum zemlje
- 47 UN, (2004) Department of Economic and social Affair Statistics Division „SME statistics,,

- 48 UNCTAD, (2001), Improving the Competitiveness of SMEs in Developing Countries
- The Role of finance to Enhance Enterprise Development, , United Nations, New York
and Geneva.
- 49 US Department of Commerce (USDOC), (2009), Written submission to the US
international Trade commission in connection with inv no 332-509, Small and Medium-
Sized Enterprises
- 50 USAID, (2012), Ispitivanje razvoja na Kosovu: Analiza ograničenja
- 51 USAID, (2012), Procena rodne ravnopravnosti u zemlji 2012. za USAID/Kosovo
- 52 USAID,(2012), Evaluacija Kosovsko-američkog obrazovnog fonda (KAEF)
- 53 Vlada Kosova, (2007), Sveobuhvatni predlog za rešenje statusa (Ahtisarijev plan)
- 54 Vlada Kosova, (2011), Plan za primenu novog Zakona o sudovima
- 55 Vlada Kosova, (2011), Vizija i akcioni plan za privredni razvoj (VAPPR)
- 56 Vlada Kosova, (2012), Izveštaj o primeni decentralizacije
- 57 Vlada Kosova, (2013), Zakonodavni program
- 58 Vlada R.Kosova (2012), Akciski plan Evropskog Partnerstva, Pristina
- 59 Vlada Republike Kosovo (2011), Strategija razvoja MSP-a za Kosovo 2012-2016.
- 60 World Bank (2004), Kosovo Economic Memorandum, Report No: 28023-KOS.
- 61 World Bank (2005), World Development Report 2005: A Better Investment Climate
for Everyone, World Bank and Oxford University Press.
- 62 World Bank (2011), Doing Business.
- 63 World Bank, (2009) Doing Business
- 64 World Bank (2009), World Development Indicators.
- 65 Агенција за поддршка на претприемништвото во РМ, Опсерваторија за МСП во
Р. Македонија, Извештај 2006.
- 66 Државен завод за статистика на Р. М., Соопштение, број 6.1.10.13 од 02.03.2010.
- 67 Државен завод за статистика на Р. М., Соопштение, број 6.1.10.15 од 12.03.2010.
- 68 Државен завод за статистика на Р. М., Статистички преглед-Население и
социјални статистики, Вработени и нето плати, Октомври 2008

- 69 Европска комисија (2010), Извештај за напредокот на Република Македонија за 2009 година
- 70 МБПР (2008), Закон за македонска банка за поддршка на развојот
- 71 Министерство за економија, Влада на РМ (2007), Ревидирана националната стратегија за развој на малите и средните претпријатија (2002-2013)
- 72 Министерство за економија, Влада на РМ (2010), Програмата за развој на претприемништвото, конкурентноста и иновативноста на МСП за 2010 година
- 73 Министерство за финансии на РМ, Буџет на РМ за 2008, 2009 и 2010
- 74 Министерство за финансии, Влада на РМ, Годишен извештај 2008
- 75 НБРМ, Годишен извештај 1995
- 76 НБРМ, Годишен извештај 2000
- 77 НБРМ, Годишен извештај 2008

ИНТЕРНЕТ ИЗВОРИ НА ПОДАТОЦИ

<http://www.europa.eu/enterprise/policies/sme/index>

http://www.src-h.slavhokudai.ac.jp/pdf_seminar

http://www.ustic.gov/publications/332/pub_4169.pdf

<http://www.scribd.com/doc/45200315/seminar-Ski-Rad-Msla-i-Sredna>

<http://www.mti-ks.org/>

<http://www.sme-ks.org>

<http://www.arbk.org>

<http://www.smesupport.biz/cms>

<http://www.eusrinkosovo.eu/>

<http://www.ks.undp.org/>

<http://www.eciks.org>

http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7264

<http://www.infodev.org/en/Publication.616.html>

http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7264

<http://beyondprofit.com/tag/financing/>

<http://www.eib.org/projects/loans/regions/index.htm>

<http://www.enterprise-europe-network.sk/old/content.php?id=154>

<http://nasme.me/aktuelnosti/>

<http://www.eib.org/>

http://ec.europa.eu/index_en.htm

ПРИЛОЗИ

Прилог 1-А Анализа на влијанието на промените кај МСП врз вработеноста и конкурентската способност

*** Прочитајте го секое од овие прашања и заокружете ги оние одговори (можни се 1-5) за кои мислите дека најмногу се совпаѓаат со она што вие го мислите или чувствувате или она што најдобро ве опишува вас.

Размислете како обично се однесувате во исти или слични ситуации и заокружете го одговорот во кој најпрво ќе се препознаете. При одговарањето не се концентрирајте на идеален одговор, туку на вистински, реален одговор.

- 1. Во која мера сметате дека вашите менаџери ги употребуваат организациските промени за менување на процесите и односите:**
 - a. Целосно
 - b. Делумно
 - c. Многу малку
 - d. Воопшто
- 2. За кои организациски димензии сметате дека организациските промени во најголема мера се корисни:**
 - a. За воспоставување на нова организациска структура
 - b. За менување на системите за мотивација на вработените
 - c. За подобрување на квалитетот на производот/услугата
 - d. За оценување на новите процеси
 - e. За развивање на квалитетот на меѓучовечките односи
- 3. Кои се суштинските причини за управување со промените кај МСП (мали и средни претпријатија):**
 - a. Системско управување со новите креативни иницијативи
 - b. Намалување на трошоците, особено на оперативните
 - c. Привлекување на квалитетни вработени за имплементирање на промените
 - d. Обезбедување на основа за долгорочни релации со сите стејкхолдери (потрошувачи, добавувачи, вработени, синдикат, влада, медиуми итн.)
 - e. Создавање на потенцијал за субконтракторски односи со големите бизниси
- 4. Во колкава мера сметате дека вашиот бизнис придонесува за вработеноста во вашата општина:**
 - a. Сериозна
 - b. Во различни периоди влијанието врз вработеноста варира
 - c. Ограничено е од профитниот и перспективниот аспект на бизнисот
 - d. Определено е од политиките на поддршка што ги добива бизнисот
 - Сосема малку придонесува за целокупната вработеност

- 5. Во кои сектори сметате дека МСП даваат најголем придонес во вработувањето:**
- a. Производство
 - b. Трговија
 - c. Услуги Сите претходно наведени
 - d. Ниту еден од споменатите сектори
- 6. Кој фактор од наведените сметате дека најмногу ќе придонесе за поголема вработеност кај МСП:**
- a. Институционалната поддршка од страна на државата
 - b. Методите за обучување на сопствениците на овие бизниси од областа на менаџментот, маркетингот, претприемничкото однесување итн.
 - c. Поддршката во обезбедувањето на пласман за вашите производи/услуги
 - d. Воспоставувањето на посебни кредитни линии за поддршка на нивните развојни иницијативи
 - e. Предвремена наплата на нивните побарувања
- 7. Дали зголемениот број на вработени сметате дека го поседуваат потребниот обем на знаења, вештини, искуства и способности:**
- a. Целосно
 - b. Делумно
 - c. Многу малку
 - d. Воопшто
- 8. Во колкава мера ги користите организациските промени за зголемување на вашата конкурентска способност:**
- a. Во зависност од развојната фаза на мојот бизнис
 - b. Според знаењата кои ги поседувам за организациските промени
 - c. Приспособено на способностите на вашите вработени
 - d. Со почитување на стандардите за промени во вашата дејност/гранка
 - e. Единствено за решавање на сегашни, видливи, а непредвидени идни проблеми
- 9. Што најсилно ве мотивира да се напрегнете да ја зголемите вашата конкурентска способност:**
- a. Сакам да бидам ефективен и ефикасен во извршувањето на која било задача
 - b. Сакам моите вработени да бидат целосно хармонизирани и синхронизирани при извршувањето на нивните меѓусебно зависни операции и задачи
 - c. Настојувам потрошувачите да ме препознаваат според некоја димензија на квалитетот на мојот производ/услуга
 - d. Посветен сум на изградба на мој, уникатен модел на конкурентска способност
 - e. Потребата да изградам висок степен на независност од големите бизниси и да не зависам единствено од односите со нив
- 10. Во која мера сметате дека правилното управување со организациските промени кај МСП придонесува за нивна поголема конкурентска способност:**

- a. Целосно
- b. Делумно
- c. Многу малку
- d. Воопшто
- e. Во зависност од ефектите во конкретната дејност/гранка

11. Кои од наведените димензии во вашиот бизнис сметате дека поседуваат најголем потенцијал за поквалитетно управување со организациските промени:

- a. Степен на незадоволство од постоечката состојба во која се наоѓа вашиот бизнис
- b. Степен на реална, а не декларативна посакуваност за настанување на конкретната организациска промена
- c. Степен на знаења, вештини, искуства и способности на моите вработени за имплементирање на промената
- d. Степен на ризик кој предвидуваат дека организациската промена го поседува за идниот развој на вашиот бизнис
- e. Спроведување на специјализирани програми за обука, наменети за зголемување на менаџерскиот потенцијал на сопствениците на МСП

12. Кој ја поседува одговорноста за квалитетно управување со организациските промени кај МСП, во функција на пораст на нивната конкурентска способност:

- a. Сопствениците
- b. Менаџерите
- c. Сите вработени
- d. Општината и/или државата
- e. Синдикатите и/или стопанските комори

ПРИЛОГ 1 – Б Определување на капацитетот за организациски промени кај МСП

*** Со цел да се проверат разликите во нивоата на подготвеност за управување со организациските промени, како и капацитетот на организацијата за ефективно управување со организациските промени кај МСП воопшто, ќе бидете замолени во овој прашалник да рангирате две организации, од кои првата е вашата, а втората е посакуваната или како вие ја замислувате идеалната организација (можни се од 1 до 5 точни одговори).

За одговорите употребете ја скалата од **1 - не се согласувам воопшто до 5 - целосно се согласувам.**

Мерлива единица за капацитетот за организациски промени	Мојата организација	Идеалната организација
<i>1. Креативноста и иновативноста континуирано се охрабруваат и поттикнуваат</i>		
<i>2. Сигналите кои се добиваат од потрошувачите на нашите производи/услуги се почитуваат и имплементираат во нашата целосна понуда</i>		
<i>3. Постои организациска клима за што поцелосно користење на нашето стекнато организациско знаење</i>		
<i>4. Организациската култура обезбедува ефективно менување на свеста на вработените за потенцијалот на организациските промени</i>		
<i>5. При секојдневното управување фокусот се става не само на процесите, туку подеднакво и врз односите меѓу вработените</i>		
<i>6. Во секоја фаза од извршувањето на работата, најголемиот број на вработени додаваат дополнителна вредност во финалната вредност на нашиот производ/услуга</i>		
<i>7. Организациските промени се планираат и имплементираат со користење на методологија, а не стихично</i>		
<i>8. Вработените прашуваат за нивната награда дури откако резултатите се и пазарно верификувани</i>		
<i>9. Инцидентни се организациските состојби на мешање на овластувањата или, пак, постоење на непокриени подрачја на одговорност кај менаџерите на организацијата</i>		
<i>10. Постои континуирано оценување на степенот на успешност на имплементираниите промени</i>		
ВКУПНО:		

1. Кој е изворот на креативноста и иновативноста во вашата организација:

- Динамиката на организациските промени во мојата дејност/гранка
- Предизвикот за освојување на нови и проширување на постоечките пазари
- Воведување на современа организација на работата
- Менаџерите и сопствениците
- Сите вработени

2. Сигналите кои доаѓаат од нашите потрошувачи во најголема мера се однесуваат на следниве организациски димензии:

- Квалитетот на производот/услугата
- Условите на плаќање кои ги поседуваме во моментот
- Ограниченоста на постпродажната поддршка
- Односот на нашиот продажен персонал

- е. Незадоволување на нивните вистински потреби, мотиви и желби при консумирањето на нашиот производ/услуга
- 3. Во мојата организација, организациското знаење кое се употребува се стекнува низ следниве процеси:**
- а. Формални системи на образование
 - б. Специјализирани екстерни програми за обука
 - в. Користење на искуствата од останатите организации во рамките на дејноста/гранката
 - г. Континуирани интерни системи за обука на вработените
 - д. Интернет-извори на ново креирано знаење и искуства
- 4. Дали при управувањето со организациските промени, ефективно се менува и доминантниот модел на вашата организациска култура:**
- а. Целосно
 - б. Делумно
 - в. Многу малку
 - г. Воопшто
 - д. Во зависност од усогласеноста на организациските промени со организациската стратегија и структура
- 5. При управувањето со организациските промени во вашиот бизнис, најголем акцент ставате на следниве организациски димензии:**
- а. Задачите на вработените
 - б. Усогласеноста на процесите кои се извршуваат последователно еден по друг
 - в. Квалитетот на меѓучовечките односи
 - г. Поделбата на овластувањата и одговорностите
 - д. Потребите на потрошувачите
- 6. Додадената вредност во вашиот производ/услуга во најголема мера потекнува од:**
- а. Квалитетот на влезните елементи кои ги набавуваме
 - б. Исклучителните способности на нашите вработени во секоја фаза од процесот
 - в. Високиот квалитет на технолошкиот процес
 - г. Одличната организација на нашата работа
 - д. Континуираното приспособување на перформансите на производите/услугите, кон манифестираните потреби, желби и преференции на потрошувачите
- 7. Организациските промени во вашиот бизнис се планираат и имплементираат од страна на:**
- а. Сопствениците
 - б. Менаџерите
 - в. Агентите за промени
 - г. Надворешни експерти за управување со промените
 - д. Од ниту еден од претходно наведените

- 8. На кој од следниве начини во најголема мера се формулирани наградите на вашите вработени:**
- a. Фиксно определени, независно од резултатот од работата
 - b. Целосно варијабилни, според остварениот работен ефект
 - c. Комбинација на фиксен и варијабилен модел на наградување
 - d. Опфаќаат и материјални, но и нематеријални форми на наградување
 - e. Целосно се предвидливи и поттикнувачки за секој вработен
- 9. Менаџерите во вашата организација ги поседуваат следниве организациски манифестации:**
- a. Поседуваат поголеми овластувања отколку одговорности
 - b. Нивните одговорности се поголеми од нивните овластувања
 - c. Усогласени се овластувањата со одговорностите
 - d. Постојат испреплетени исти овластувања кај различни менаџери во вашата организација
 - e. Постојат подрачја на одговорности кои реално не ги покрива ниту еден од вашите менаџери
- 10. Имплементираните организациски промени се вреднуваат и оценуваат на следниов начин:**
- a. Континуирано
 - b. Инцидентно и со ограничен потенцијал
 - c. Воопшто не се оценуваат ефектите од промените
 - d. Во зависност од знаењата и вештините на менаџерите во организациската единица во која се имплементирани
 - e. Од страна на надворешни експерти за промени