



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ.КИРИЛ И МЕТОДИЈ“



ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ

МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЛНОСТИ

ВТОР ЦИКЛУС НА СТУДИИ

**„ПРИЛАГОДУВАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО МАЛИ И СРЕДНИ
ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО УСЛОВИ НА ПАНДЕМИЈА ПРЕДИЗВИКАНА ОД
КОВИД - 19“**

Магистерски труд

МЕНТОР:

ПРОФ.Д-Р МИЛЕВА ЃУРОВСКА

СТУДЕНТ:

САЊА СТАНКОВСКА

БРОЈ НА ИНДЕКС :5347

Скопје 2024



Ss. CYRIL AND METHODIUS UNIVERSITY



FACULTY OF PHILOSOPHY - SKOPJE

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN SOCIAL ACTIVITIES

THE SECOND CYCLE OF STUDIES

**TOPIC : „ADAPTATION OF EMPLOYEES TO SMALL AND MEDIUM
ENTERPRISES IN PANDEMIC CONDITIONS,,**

Master thesis

MENTOR:

PROF.D-R MILEVA GJUROVSKA

STUDENT:

SANJA STANKOVSKA

INDEX NUMBER : 5347

Skopje 2024

КОМИСИЈА ЗА ОЦЕНКА И ОДБРАНА

МЕНТОР: ПРОФ. Д-Р МИЛЕВА ЃУРОВСКА

ЧЛЕН: ПРОФ. Д-Р НАТАША АНГЕЛОСКА -ГАЛЕВСКА

ЧЛЕН: ПРОФ. Д-Р БИЛЈАНА БЛАЖЕВСКА СТОИЛКОВСКА

ДАТУМ:

ОВЛАСТЕН ЛЕКТОР: АНЕТА ТРАЈКОВСКА / 10 – 180 / 4

АПСТРАКТ

Малиот бизнис станува сè поважен за општеството бидејќи е основен двигател и промотор на развојот на пазарно ориентираните општества. Тоа произлегува од фактот што го поттикнува порационалното искористување на расположливите фактори на производство, го стимулира развојот на нови технологии и придонесува за поголема мобилност на производните и човечки фактори кон попродуктивни и попрофитабилни гранки на стопанството. Малите и средни претпријатија не се новитет. Тие имаат долга историја и се синоним за флексибилност. Флексибилноста е таа која овозможува менување и прилагодување на деловните активности во насока на промените на пазарните услови и брзо прилагодување на капацитетот на промените во побарувачката.

Многу истражувања покажуваат дека МСП се поранливи во однос на големите компании, што значително се истакна со појава на КОВИД пандемијата. Пандемијата предизвика економски шок кој се почувствува во сите сектори и домени, но најмногу ги погоди малите и средните компании.

Целта на ова истражување е да се утврди влијанието на мотивирањето на вработените и нивно вреднување за полесно прилагодување кон промените и новите услови за работа за време на КОВИД пандемијата во Крива Паланка. Начинот на мотивираност врз вработените за извршување на задачите и давање придонес за зголемување на продуктивноста на компанијата е од многу голема важност за одржување раст и развој на компанијата, или во пандемиски услови, опстанок на пазарот.

КЛУЧНИ ЗБОРОВИ : мали и средни претпријатија, КОВИД - 19, карактеристики на МСП, значење на МСП, стратегија и анализа на МСП.

ABSTRACT

Small business is becoming more and more important for society because it is the basic driver and promoter of the development of market-oriented societies. It results from the fact that it encourages more rational use of available production factors, stimulates the development of new technologies and contributes to greater mobility of production and human factors towards more productive and profitable branches of the economy. Small and medium enterprises are not a novelty. They have a long history and are synonymous with flexibility. Flexibility is the one that allows him to change and adapt business activities in the direction of changes in market conditions and quickly adjust capacity to changes in demand.

Many studies show that SMEs are more vulnerable than large companies, which was highlighted significantly by the outbreak of the covid pandemic. The pandemic caused an economic shock that was felt in all sectors and domains, but mostly affected small and medium-sized companies.

The purpose of this research is to determine the impact of motivating employees and their evaluation for easier adaptation to changes and new working conditions during the covid pandemic in Kriva Palanka. The way of motivating employees to perform tasks and contribute to increasing the productivity of the company is of great importance for maintaining the growth and development of the company, or in pandemic conditions survival in the market.

KEY WORDS: small and medium enterprises, covid 19, characteristics of SMEs, meaning of SMEs, strategy and analysis of SMEs.

СОДРЖИНА

АПСТРАКТ	4
ABSTRACT	5
ВОВЕД	8
ГЛАВА 1	12
ТЕОРЕТСКИ ПРИОД КОН ИСТРАЖУВАЊЕТО	12
1. ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО И ЗНАЧЕЊЕТО НА МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА	12
1.1. ДЕФИНИРАЊЕ НА МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО ЕВРОПСКАТА УНИЈА	15
1.2. КАРАКТЕРИСТИКИТЕ НА МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО ЗЕМЈИТЕ ВО ТРАНЗИЦИЈА	18
1.3. ДЕФИНИРАЊЕ НА МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА	20
2. КАРАКТЕРИСТИКИ НА МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА	22
2.1. ПРОБЛЕМИ СО КОИ СЕ СООЧУВААТ МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО СВОЕТО РАБОТЕЊЕ	29
3. МАКЕДОНСКИОТ АМБИЕНТ ЗА ПОДДРШКА НА МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА	32
4. ЕКОНОМСКИТЕ ПОСЛЕДИЦИ ОД КРИЗАТА ПРЕДИЗВИКАНА ОД КОВИД 19 – ПАНДЕМИЈАТА	49
4.1. ФИНАНСИСКА КРИЗА НА МСП ВО УСЛОВИ НА ПАНДЕМИЈА	53
4.2. МЕРКИ НА ЗАБРАНА ЗА ДВИЖЕЊЕ И ДРУГИ ЗДРАВСТВЕНИ МЕРКИ	55
4.3. РАБОТА ОД ДОМА И ПОСЛЕДИЦИ ПО СЕМЕЈСТВОТО	57
4.4. МЕРКИТЕ НА ВЛАДАТА ЗА СПРАВУВАЊЕ СО КРИЗАТА	62
5. МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО УСЛОВИ НА ПАНДЕМИЈА	67
5.1. ВЛИЈАНИЕТО НА КРИЗАТА COVID-19 ВРЗ МСП ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА	71
ГЛАВА 2	73
ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ	73
6. ИСТРАЖУВАЧКА МЕТОДОЛОГИЈА	73
6.1.. ЗОШТО БЕШЕ ЗНАЧАЈНО ДА СЕ ИСТРАЖУВААТ МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО УСЛОВИ НА ПАНДЕМИЈА ПРЕДИЗВИКАНА ОД КОВИД -19?	73
6.2. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	74
6.3. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	76
6.4. ИСТРАЖУВАЧКИ ПРАШАЊА	76

6.5. МЕТОДИ И ИСТРАЖУВАЧКИ ТЕХНИКИ	77
6.6. ПРИМЕРОК - ИЗБОР НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА КОИ БЕА ИСТРАЖУВАНИ	78
7. СПЕЦИФИЧНОСТИТЕ НА ОПШТИНАТА КРИВА ПАЛАНКА ВО ПОГЛЕД НА УСЛОВИТЕ ЗА СТОПАНИСУВАЊЕ	79
7.1. МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО КРИВА ПАЛАНКА	82
7.2. МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО ОПШТИНАТА КРИВА ПАЛАНКА ВО УСЛОВИ НА ПАНДЕМИЈА ПРЕДИЗВИКАНА ОД ВИРУСОТ КОВИД 19 - АНАЛИЗА ПРЕКУ ПОДАТОЦИТЕ ДОБИЕНИ ОД СТУДИИТЕ НА СЛУЧАИ	84
7.3. ЕКОНОМСКИ ПРИЛАГОДУВАЊА НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА	98
7.4. ПРИЛАГОДУВАЊЕ НА МСП ОД АСПЕКТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И ПРОБЛЕМИ СО РАБОТНА СИЛА (ОТПУШТАЊЕ, ВРАБОТУВАЊЕ, РАБОТА ОД ДОМА, ПЛАТИ)	101
8. ДИСКУСИЈА И ЗАКЛУЧОЦИ ВО ОДНОС НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО – ПРОВЕРКА НА ТЕЗИТЕ	108
9. ЗАКЛУЧОК	116
БИБЛИОГРАФИЈА	119

ВОВЕД

Процесите на глобализација проследени со демографски промени и континуираниот развој на технологиите извршија големо влијание во сите сегменти на човековото живеење. Промените особено се карактеристични за економијата при што се менуваат приоритетите на организациите продлабочувајќи го, пред сè, конкурентскиот простор на претпријатијата. Економската теорија укажува на фактот дека кога се менува економското однесување на луѓето, се менуваат социјалните структури, се јавуваат промени во образованието, медицината, се зголемуваат социјалните разлики.

За тесната врска меѓу економијата и општеството можат да се наведат многу аргументи во напишаните трудови од доменот на организациските науки и другите општествени науки. Меѓутоа, пандемијата предизвикана од САРС КОВИД - 19 е најсвеж пример за тоа како одредени општествени прилики влијаат на економските процеси. Особено силно засегната беа МСП (МСП). Секоја промена создава нови услови, но и поставува нови правила. Новото време бара прилагодување кон нови услови, нов пристап и реорганизација кои се клучни за постигнување успех.

Пандемија предизвикана од КОВИД-19 која ја зафати речиси целата планета од јануари 2020 до средината на 2022 година, наметна потреба од итни прилагодувања на сите општествени процеси. Иако пандемијата главно се однесуваше на човечкото здравје, сепак таа имаше големи последици на економските процеси, на образованието, политичките процеси и други последици. Владите беа принудени да преземат итни мерки за да се ублажат последиците. Меѓутоа, во тој период никој не очекуваше дека оваа здравствена криза ќе трае долго. Мерките што на почетокот беа преземани не можеа да бидат поддржани на долг рок. Многу фирми, но и домаќинства во овој период тешко излегуваа на крај со снабдувањето на репроматеријали и ресурси за одржување на циклусите. Многу од фирмите беа задолжени, а приходите намалени. Оваа криза имаше широки финансиски последици.

МСП се моќни алатки за опстанок на секоја економија. Тие поседуваат посебни обележја кои им помагаат во тешки услови и кризи побрзо да се прилагодат. „Тие се

однесуваат на функционирањето на менаџментот, прилагодување на брзите промени на пазарот, ограничени финансиски средства при започнување и во текот на работењето, независност во работењето, претприемачката иницијатива и др.” (Шуклев, 2015, с.37)

Современото општество е општество на брзи промени. На пример, во светски рамки на секој три минути се јавува нова иновација. Претпријатијата во светот се наоѓаат во глобална конкуренција. Така, милиони претпријатија од светот се обидуваат да опстанат на светскиот пазар што нив ги прави мобилни и целосно присутни во деловниот процес. Ваквата динамика на економијата на светски план ја наметнува потребата од флексибилизација и адаптацијата на единките на промените.

Малите претпријатија се посебно засегнати од оваа динамика бидејќи многу од нив се од локален карактер, а голем дел од нив стануваат само консументи на големите конкурентски сили на светскиот пазар. Оттаму се наметнува потребата за грижа за нив и истакнување на потребата од осовременување во правец на одржување, раст, развој, како и создавање на услови за нивно излегување на интернационалните пазари.

А тоа би се остварило преку зголемување на флексибилноста, технолошки иновации, комуникациски вештини, тимски активности, соодветни обуки, стекнување нови вештини, способност за брза реорганизација, способност за работа под стрес и соочување со нови услови.

Во општествениот амбиент кој го предизвика пандемијата прв на удар беше здравствениот систем, образовните институции, снабдувањето, а потоа се прошири во сите домени на економијата. Без оглед на големината на претпријатијата сите беа вовлечени во кризата. Меѓутоа, податоците од анализите направени во светски рамки покажуваат дека во случајот на МСП, обемот на продажби бил значително помал од продажбите на големите претпријатија. (World bank, 2020). Во услови на пандемија значително се намалила побарувачката на производи создадени од МСП со што се загрозува нивната ликвидност, одржувањето на човечките ресурси, намалена иновативност. Многу решенија кои во вакви услови беа карактеристични за големите претпријатија беа недостапни за МСП. Многу мал дел од нив можеа да нудат производи преку онлајн продажба, со што ги ставаа во состојба на поголем здравствен ризик нивните вработени. Многу од нив се

обидуваа да го променат начинот на извршување на дејноста, односно да испорачуваат производи и услуги во домовите.

Ваквите приспособувања бараат инвестиции кои на малите бизниси често им е тешко да ги преземат. Мали по обем и со ограничени финансиски средства, со дополнителен удар од пандемијата која на многу мали бизниси во првиот месец од пандемијата им носеше по нула профит, сосема е очекувано да не се подготвени за прилагодување од тој тип кој бара дополнителни финансиски вложувања. Тековните финансиски трошоци, сметководни услуги, плати и придонеси, давачки за изнајмување на простор и други тековни трошоци не мируваа додека сè друго беше под забрана за движење. МСП соочени со ограничените финансиски средства и речиси со непостоечки резервни фондови претрпеа тежок удар што значително ја намали моќта за нивна адаптацијата крирајќи сосема неизвесен деловен амбиент. Во тој период се поставуваа прашањата како да се надмине проблемот со неликвидност? Како да се дојде до финасиски средства за да се преживее кризата? Дали овие проблеми можат да се решат со банкарски заеми?

Според тогашниот економски амбиент се сметаше дека МСП можат да преживеат во услови на пандемијата преку специјално креирани грантови, а не заеми бидејќи поради неликвидност тешко добиваат заеми од банките. Секое дополнително задолжување би ја влошила нивната и така многу тешка ситуација.

Според податоците од истражувањата се проценува дека МСП во просек имаат ликвидност за покривање на фиксните трошоци од 10 недели, што е за 3 недели помалку од поголемите фирми (Bak & Reicher, 2023). Во такви случаи за опстанокот на МСП значајна е улогата на државната помош.

Многу важна улога во консолидацијата на МСП во услови на пандемија игра информирањето за состојбите од здравствена природа, протоколите за заштита на вработените, но и нови вештини и знаења какви што преставуваат ИТ вештени, следење на новите информации од јавен карактер поврзани со економски и социјални мерки.

Во услови на пандемија многу од МСП беа затворени. Можноста за престанување со работа е поголема кај МСП, отколку кај големите претпријатија. Иако привременото престанување со дејност не е подеднакво за сите економски гранки, сепак општ е

заклучокот дека без никакви продажби, времето на преживување на МСП е во просек 4-5 недели.

Поради мерките за заштита на ширењето на вирусот (ограничено движење) први настрадаа претпријатијата кои дистрибуираат (или произведуваат) облека. Аналитичарите сметаат дека во услови на пандемија расте бројот на неформалната економија и неформалниот пазар на трудот.

Целта е да се создаде повољно деловно окружување во коешто се поттикнуваат претприемништвото и инвестициите. Тоа значи дека се зголемува бројот на лица кои работат при што не се пријавени. Да им се помогне на МСП да станат високо продуктивни и конкурентни учесници на европскиот и другите меѓународни пазари. Да се поттикне економската конкурентност на Македонија преку зголемување на претприемачкиот и иновативниот капацитет на МСП.

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТСКИ ПРИОД КОН ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО И ЗНАЧЕЊЕТО НА МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

МСП се 'рбетниот столб на секоја економија. За нив се истакнува дека претставуваат важна структура на бизниси кои одржуваат стабилност и рамнотежа на економијата во кризни услови т.е. во периоди на финансиска дестабилизација. Причините за поголеми кризи можат да бидат од различна природа. Главно, анализите на економските кризи ги разработуваат економските причини за кризите наведувајќи ги како позначајни: 1) преземање на преголем ризик при инвестирање во услови на стабилни економски услови; 2) несоодветни економски политики; 3) прелевање на кризи од други држави; 4) банкарски кредити и динамика на финансиските пазари во светски рамки; 5) состојбите на глобалните пазари и други. Меѓутоа, економските кризи можат да се појават и од влијанието на одредени природни влијанија (суши, поплави), воени судири, како и од здравствени причини каков што беше случајот со пандемијата предизвикана од вирусот КОВИД - 19.

Во македонскиот јазик многу често се употребува терминот бизнис (од англиски *business*), притоа се мисли на активност со која се остварува економска корист. Според ГЕМ (Global Entrepreneurship Monitor) терминот претприемништво се однесува на секој нов бизнис или потфат, како самовработување, нова бизнис - организација или проширување на постојниот бизнис од страна на поединец, тим или од веќе воспоставен бизнис. Меѓутоа, во економската литература овој термин се дефинира од една општа рамка т.е. *претприемништвото* кое претставува организиран напор на поединецот или група луѓе да преземе дејствија од економски карактер т.е. да организира производствен процес или да понуди одредена услуга со што ќе се задоволи определена желба или потреба на одредени клиент, а притоа да се оствари добивка. (Ковачевска-Велкова, 2021). Претприемништвото е активност, акција, професија, занимање, настан и цел еден економски систем во кој се разменуваат добри и услуги или друг вид на взаемна корист.

Меѓународната организација на трудот (International Labour Organization), претприемништвото го дефинира како процес на согледување на можноста да се создаде вредност, како процес на искористување на можноста, без разлика дали се работи за нов економски субјект или за зајакнување на претприемничките капацитети на веќе постојните претпријатија. Тоа покажува дека терминот претприемништво е во тесна поврзаност со терминот претпријатие кое претставува една правна форма (легален ентитет) во рамките на кое се организираат и се спроведуваат претприемничките идеи. Според Питер Дракер, претприемачите се истовремено и иноватори кои имаат тенденција да внесат промени, отворени за иновации. Оттаму, многу често претприемништвото во својата определба го содржи терминот ризик. Така, претприемништвото е видено како иницијативи на поединци или компании кои преземаат ризици за да се создаде нешто ново, со цел да создадат дополнителни вредности.

Претприемништвото како активен процес преку преземени ризици ја придвижува севкупната економија напред преку создавање на нови услуги, нови производи, идеи и слично.

Малите претпријатија постојат во сите стопански области. Овие претпријатија согласно економските параметри, имаат мал обем на работење, мал вложен капитал и мал број на вработени. Тие структурно се вклопуваат во стопанскиот простор кој не е покриен од страна на големите претпријатија и вршат и работи за кои не се заинтересирани, или кои не се профитабилни за поголемите претпријатија. Малите претпријатија, по правило, ги основа поединец, претприемач, кој едновременно е и сопственик и менаџер на претпријатието. Тој самостојно ги донесува сите одлуки кои се однесуваат на работењето и го поднесува ризикот од работењето на претпријатието.

Процесот на водење на мало претпријатие е предизвик сам по себе. Многу често тие имаат ограничени финансиски средства, ограничен број на вработени, се соочуваат со голема конкуренција. Исто така, тие имаат потреба за зголемена флексибилност, да иновираат и да произведат нешто ново што е конкурентно на пазарот, да размислуваат постојано за нови иновативни идеи и да бидат лидери со цел опстанок на пазарот. Со слични предизвици се соочуваат и сопствениците на средните претпријатија. Тоа се претпријатија кои вработуваат до 250 лица, со годишен обрт под 50 милиони евра. Главни

особини кои ги придвижуваат напред и обезбедуваат опстанок на пазарот на МСП се зголемена иновативност, способност за аналитички пристап, колегијалност, тимска работа, разумно преземање на ризик, желба за личен развој, јасна перцепција за поставување на цел и сл. Во текот на своето работење, МСП поминуваат низ фази во своето работење низ кои ги развиваат и надоградуваат своите особини и карактеристики кои ги придвижуваат нанапред.

Во современата економска литература динамиката на претприемништвото се разгледува низ повеќе развојни фази на претпријатието: (Hudson et al., 2021)

- зачетна фаза (Seed stage)
- почетна фаза (Start-up stage)
- рана фаза (Early stage)
- доцна фаза (Later stage)

Во зачетна фаза претприемачот располага со претприемачки идеи и концепт за формирање потенцијален профитабилен бизнис. Доминантен извор на финансирање на активностите во оваа фаза од развојот на бизнисот е делот од неформалниот капитал – поточно парите.

Во почетната фаза од развојот на бизнисот, претприемничката идеја е добро разработена и се подготвува прототип на производот.

Во раната фаза производот или услугата почнуваат да се произведуваат и да се дистрибуираат. Доминантен извор на финансирање во оваа фаза е официјалниот ризичен капитал т.е. официјалните ризични фондови.

Во доцната фаза претпријатието веќе е афирмирано, работи со профит и неговиот развој и експанзија одат по нагорна линија. Во оваа фаза значаен извор на финансирање на фирмата е емисијата на хартии од вредност (Hisrich et al., 2013).

Во речиси сите развиени земји и земјите во развој, МСП го претставуваат мнозинството од сите компании, а воедно се сметаат за најважниот извор на вработување. Иако постојат варијации ширум светот, МСП обично се состојат од најмалку 95% од фирмите во приватниот сектор и вработуваат повеќе од 2/3 од работниците. На пример, во САД, МСП создале 60 – 80% од новите работни места во текот на последната деценија.

Според европската статистика од 2019 година, МСП претставуваат 98,9 проценти од севкупниот бизнис во Европа и обезбедуваат повеќе од 90 милиони работни места.

Голем дел од земјите ја имаат сериозно сфатено улогата на МСП за економскиот развој на земјата и преземаат чекори за изградба на претприемачки амбиент. Во таа насока големо внимание се посветува врз креирањето политики и механизми за изградба на институционална инфраструктура за поддршка и развој. Исто така, се креираат најразлични видови на агенции, бизнис инкубатори и други механизми чија задача е поттикнување на претприемништвото (Basefsky & Sweeny, 2006)

1.1. ДЕФИНИРАЊЕ НА МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО ЕВРОПСКАТА УНИЈА

Во периодот на подготовките за членство во Европската Унија, Република С. Македонија - држава кандидатка од 2005 година настојуваше да го усогласи своето законодавство со законодавството во Европската унија и во доменот на регулацијата на МСП. Затоа е значајно да се даде преглед на пристапот на ЕУ кон МСП за да може да се создаде поцелосна слика за правните и други карактеристики на МСП во нашата држава.

Новиот пристап кон МСП во ЕУ започна со нивното редефинирање. Во 1996 година Европската комисија воведо нова дефиниција која се базира на 4 квантитативни критериуми:

- 1) вкупниот број на вработени во претпријатието;
- 2) годишен обем на промет;
- 3) вкупниот износ на средства во билансот на претпријатието;
- 4) степенот на независност на претпријатието или на сопственоста над него.

Вообичаено овие индикатори се разликуваат при споредувањето на светско ниво. На пример, дефинирањето на МСП во САД се врши најчесто врз основа на следните критериуми: вкупната актива (имот), сопственичкиот статус, вкупниот годишен приход и бројот на вработени. Според тоа, мали претпријатија се тие коишто вработуваат до 500 работници, кои се особено персонализирани, раководени и контролирани од страна на сопственикот. Меѓутоа, во голем број земји во светот МСП се претпријатија со помалку од 250 вработени. Тие во своето работење се независни од поголемите претпријатија. МСП имаат годишен обрт од најмногу 50 милиони евра или годишен биланс на состојбата што

не надминува 43 милиони ден. Може да се каже дека на светско ниво преовладуваат сличностите во определбата на МСП, додека разликите доаѓаат од специфичностите коишто некои земји ги имаат сами по себе или свесно придодаваат нешто посебно на овој значаен сектор од економијата. Еволутивниот процес, со тек на време, има наметнато и термилошка разновидност што се однесува на ангажирање на луѓето во малите деловни бизниси.

ТАБЕЛА БР.1 Критериуми за категоризација на претпријатија.

Вид на претпријатие	Број на вработени	Годишен промет (во милион евра)	Актива (во милион евра)
Микро	До 10	До 2	До 2
Мало	Од 10 до 50	До 10	До 10
Средно	Од 50 до 250	До 50	До 43
Големо	Над 250	Над 50	Над 43

Извор: European commission, 2022

Малите и средните претпријатија опфаќаат 98 % од претпријатијата и 67 % од работните места во Европската унија и тие се сметаат за клучен двигател на економскиот раст, иновациите, вработувањето и социјалната интеграција во ЕУ што е причина за големата посветеност на ЕУ за остварување на поголем успех во претприемништво. Со оглед на тоа дека малите и средните претпријатија опфаќаат 98 % од претпријатијата и 67 % од работните места, тие се видени како клучен двигател на економскиот раст, иновациите, вработувањето и социјалната интеграција во ЕУ. Затоа, Европската комисија го поддржува успешното претприемништво и ја подобрува бизнис климата за малите и за средните претпријатија. Меѓу позначајните иницијативи е усвојувањето на *Актот за мали претпријатија* (2008) во кој е даден приоритет на малите и на средните претпријатија при формулирањето на политиките со цел да бидат поедноставени процедурите и да овозможи законите да не претставуваат дополнителен товар за нив. Со овој Акт владите и другите носители на одлуки на национално, регионално и локално ниво треба задолжително да ги имаат во предвид потребите на малите и на средните претпријатија. Меѓу мерките кои

имаат ефикасно дејство е олеснет пристап до финансиски средства. Европа обезбедува балансирана мешавина на финансиски средства за МСП – преку структурните фондови, програмите за истражување и иновации и Европскиот инструмент за напредок во микро финансирањето (ЕПМФ), како и преку кредити од Европската инвестициска банка (European commission, 2013).

Во Европскиот акт за МСП се наведуваат десет подрачја кои се битни за подобрување на деловното окружување, но кои треба понатаму да се развиваат, приспособуваат и унапредуваат од страна на владите на земјите во транзиција.

Станува збор за следните подрачја:

1. Образование и обука за претприемачите;
2. Поволен и брз start-up т.е. започнување на бизнисот;
3. Подобро законодавство и прописи;
4. Расположливи способности;
5. Унапредување на online-пристапот;
6. Унапредување на работењето на МСП на домашните и странските пазари;
7. Даноци и финансиски прашања;
8. Јакнење на технолошките капацитети во малите претпријатија;
9. Модели на успешно електронско функционирање и првокласна поддршка на малиот бизнис (Research et al., 2010);
10. Развој на посилно и поефикасно претставување на интересите на МСП на стручно и национално ниво (Almeida, 2004).

Европската унија им овозможува на МСП да бидат ослободени од некои обврски кон државата, како на пример, ниската цена на чинење при креирање на ново претпријатие. Во ЕУ (во просек) се регистрира приватно претпријатие за 9 денови (ограничена одговорност). Цената на чинење на постапката за отворање на претпријатие е 399 евра - споредено со десет години претходно кога била 485 евра. На пример, во Словенија потребни се три дена за оформување на претпријатие, а Германија извршила промени во Законот за трговски друштва (European Commission, 2018). Исто така, постои поддршка на МСП за дигитализација на услугите како што е на пример електронска фактура, одложено плаќање на ДДВ со специјално барање може.

Во рамките на ЕУ, МСП како главен извор на вработување обезбедуваат преку 80 милиони работни места, т.е вработените во МСП сочинуваат две третини од вкупниот број вработени во приватниот сектор на Европската Унија, а секторот МСП учествува со 70% во вкупниот промет на Европската Унија.

1.2. КАРАКТЕРИСТИКИТЕ НА МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО ЗЕМЈИТЕ ВО ТРАНЗИЦИЈА

Процесите на транзиција, односно процесите за премин од планска во пазарна економија значително го обликуваат претприемничкиот амбиент. Приватизацијата на претпријатијата беше процес со кој започна транзицијата, а во суштина тој процес започна со креирањето на голем број на МСП (European commission, 2013).

Транзициските економии се разликуваат во пристапот кон МСП. Групата на најразвиени земји во транзиција веќе имале одредено ниво на изграден правен систем, поставен на начин да го поддржува секторот на МСП. Во овие земји била неопходна само примена на програмите за поддршка и промоција на МСП. Но, меѓу транзициските држави има такви кои немаат ефективен правен систем кај кои не се донесени соодветни закони од страна на парламентите, ниту владини стратегии со кои ќе се промовира развојот на МСП. На почетокот од транзицијата голем број на МСП се микро претпријатија кои вработуваат членови на семејството или блиски роднини и главно ориентирани кон секторот трговија и само мал дел од нив произведуваат добра наменети за продажба или давање услуги.

Познавајќи ги предностите и ефектите од малите претпријатија, земјите во развој настојуваат да водат политика која е насочена кон преземање на низа мерки, економски реформи и имплементирање на стратегии и национални програми во насока на поттикнување на развојот на МСП.

Голем дел од овие земји посебно внимание посветуваат на креирањето на политики и механизми за создавање на институционална инфраструктура за поддршка на МСП.

За таа цел, на малите претпријатија во земјите во развој им стојат на располагање: национални агенции за поддршка на малите и средните претпријатија, регионални локални агенции, бизнис инкубатори, претприемнички зони, иновациски центри, консултантски

мрежи, иновациски мрежи, кредитно-гарантни фондови, кластери и слободни зони, универзитетски центри, формални и неформални институции за образование итн (European Commission, 2012).

Многу земји во транзиција, посебно земјите од Централна Европа, го препознаа значењето на МСП за реконструирањето на индустриите уште во почетниот период на транзицијата. Искуството на тие земји потврди дека МСП се генератор на економскиот развој и круцијален елемент во индустриското реструктуирање. Меѓутоа, многу транзициски држави се уште немаат доволно заокружена законска регулатива, имаат ограничени разбирања за претприемништвото, недостаток на инфраструктурни и финансиски можности што претставува препрека во дефинирањето на прифатливи политики за МСП (European Commission, 2018). Во македонската економија, но и во други транзициски економии главниот акцент беше ставен на приватизацијата.

Многу земји во транзиција ја прифатија Европската повелба за МСП. Оваа повелба е многу важна од аспект на развој на претприемништвото и МСП секторот и усогласување со ЕУ стандардите, а со самото тоа и неопходна за приклучување кон Унијата.

Со цел евалуација на развојот на МСП секторот во земјите во транзиција, UNECE (United Nations Economic Commission for Europe) вовеле индекс на развојот на МСП, којшто опфаќа бројни економски индикатори со кои се мери учеството на МСП секторот во вкупните перформанси на националната економија, заснован на три економски индикатори:

- Удел на приватната сопственост
- Удел на МСП во БДП
- Удел на работната сила во МСП секторот во однос на работната сила на целата држава

Постапката за регистрација на нови претпријатија во земјите во транзиција е бирократска, доста скапа и долга во повеќето земји во југоисточна Европа, што е податлива основа за корупција (Timmons, 1990). Од тие причини, се јавува како неопходност креирањето на т.н. “one stop shops” за претприемачите кои започнуваат бизнис (Shulman, 2009).

Податоците во Табела бр.2 прикажуваат колку време е потребно за основање на претпријатие во поодделни земји:

ТАБЕЛА БР. 2 Време потребно за основање на претпријатие

БРОЈ	ДРЖАВА	БРОЈ НА ПРОЦЕСИ	ТРАЕЊЕ (ВО ДЕНОВИ)
1	Романија	5	28
2	Естонија	6	72
3	Унгарија	6	52
4	Литванија	7	18
5	Ерменија	10	25
6	Чешка	10	40
7	Македонија	13	48
8	Азербејџан	14	123
9	Украина	15	34
10	Белорусија	16	79

Извор: UNECE (2005)

1.3. ДЕФИНИРАЊЕ НА МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Критериумите за големината на претпријатијата се разликуваат според земјите и степенот на нивната развиеност. Во развиените земји (САД, Јапонија, ЕУ) големината на тие фактори е над тие кои се утврдуваат во малите и неразвиени економии. Пример, релативно мало претпријатие во развиена земја може да се смета за средно претпријатие во неразвиена земја или средно претпријатие во развиена земја може да се смета за релативно големо претпријатие во неразвиена земја.

Малите и средни претпријатија во Република Северна Македонија се оформуваат според Законот за трговски друштва. Овој закон ги класифицира претпријатијата на

големи, средни, мали и микро трговци. Како што и погоре истакнавме дека оваа класификација ги следи индикаторите на Европската Унија: бројот на вработени, нивниот годишен промет, годишните приходи и според просечната вредност на вкупните средства по завршната сметка во последните две години. Преминот од една категорија во друга се врши според завршните сметки на крајот од годината.¹

Законот за основање на АППРМ (т.е., Законот за основање на Агенција за МСП на Република С. Македонија), ги идентификува МСП како независни претпријатија што имаат помалку од 50 вработени, остваруваат вкупен годишен обрт што не надминува 1,5 милиони евра, изразен во МКД и се најмалку 51 процент во приватна сопственост (член 3).

Слика 1. Дефиниција на микро, мали и средни претпријатија.

Големина на друштвото	ЕУ дефиниција	Закон за трговски друштва 2004 г. (Изменет и дополнет 2013 г.)
Микро	<10 вработени ≤ ЕУР 2 милиони обрт или биланс на состојба	<10 вработени ≤ ЕУР 50.000 бруто годишен приход, изразен во МКД
Мало	10 до 50 вработени ЕУР 2–10 милиони обрт или биланс на состојба	≤ 50 вработени, И ≥ ЕУР 2 милиони годишен приход, изразен во МКД, ИЛИ < ЕУР 2 милиони годишен обрт (вкупни средства во актива), изразен во МКД
Средно	<250 вработени ≤ ЕУР 50 милиони обрт ≤ ЕУР 43 милиони биланс на состојба	≤ 250 вработени, И ≥ 10 милиони ЕУР годишен приход, изразен во МКД, ИЛИ < ЕУР 11 милиони годишен обрт (вкупни средства во актива), изразен во МКД

Извор: Министерство за економија (2004) Закон за трговски друштва (изменет и дополнет 2013г.)

¹ „Службен весник на Република Македонија“ бр. 28/2004; 84/2005; 25/2007; 87/2008; 42/2010; 48/2010; 24/2011; 166/2012; 70/2013; 119/2013; 120/2013; 187/2013; 38/2014; 41/2014; 138/2014; 88/2015; 192/2015, 6/2016 и 61/2016).

2. КАРАКТЕРИСТИКИ НА МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

Вообичаено во анализите карактеристиките на МСП доаѓаат до израз при нивното споредување со големите компании. При компарирањето доаѓаат разликите во начинот на менаџирање, контролата, начинот на комуникација, пристапот до финансиите, иновациите, мотивацијата на вработените, односот со клиентите, информирање за пазарите.

Менаџирањето во МСП. Управувањето вклучува активностите какви што се: управување, организирање, планирање, раководење и контрола на донесените одлуки. Во основни менаџерски алатки спаѓаат следните: анализа и прогноза; планирање и плански документи; организациони решенија и мерки и организациона култура. Малото претпријатие, исто како и големото, има потреба од квалитетно управување. Меѓутоа, можностите за квалитетно управување со мало претпријатие се разликуваат од можностите за управување на големо претпријатие. Таквата разлика произлегува од фактот дека со мало претпријатие управува претприемач, а со големо професионален менаџер. Деловниот успех на мало или средно претпријатие е пресудно условен од знаењето, способностите и другите лични карактеристики на водечките луѓе во претпријатието. Несомнено, дека покрај тоа, малото претпријатие се одликува и со исклучително влијание на личните цели и мотиви на претприемачот и/или сопственикот. Во едно истражување спроведено во Република Северна Македонија 67% од испитаните – вработени во МСП истакнале дека личните особини на основачот/менаџерот се препрека во деловното работење.

Менаџерот во големо претпријатие располага со повеќе или помалку служби (стручни и административни) кои го опслужуваат при извршување на основните управувачки активности, додека раководителот на малото претпријатие треба да има вештини од различна природа. Така, тој треба да има технички вештини за самиот процес, целосно познавање на изведувањето на процесот, комуникациски вештини, вештини на преговарање, вештини за менаџирање и маркетинг и други општествени вештини. Овие активности во големите претпријатија се разделени и се извршуваат од страна на стручни служби. Во малото претпријатие сè зависи од знаењето, вештините и емоционалната интелигенција на сопственикот-претприемач – раководител.

За да успее малиот и среден бизнис, потребни се квалитети кои треба да ги поседува сопственикот, како што се (Шуклев, 2006):

- ✓ Мотивот, којшто се манифестира преку поседување иницијатива, упорност и издржливост;
- ✓ Интелигенција - се состои во тоа што сопственикот не треба да биде гениј, туку да поседува способност за анализа на проблемите, за оценување на расположливите опции и за избор на акција, како и способност да мисли;
- ✓ Личност - имајќи предвид дека новото и мало претпријатие делува во окружување во кое функционира со луѓе и за луѓе, тоа од сопственикот бара способност да управува со нив. Тоа значи дека во ваква поставеност на окружувањето во кое функционира малото и средно претпријатие, од сопственикот се бара да поседува карактеристики, како: пријателски расположен, социјален, кооперативен, тактичен и пријатен за комуницирање.
- ✓ Комуникациска способност - луѓето имаат потреба да препознаат и разберат што се бара од нив. Тоа подразбира упатената усна или писмена комуникација да биде јасна, концизна и разбирлива.
- ✓ Техничко искуство - од сопственикот се бара да има познавање и знаење за бизнисот кој го отпочнал.
- ✓ Бизнис знаење - оваа карактеристика која треба да ја поседува сопственикот на мало и средно претпријатие подразбира дека тој треба да има знаење за природата на бизнисот на претпријатието, како што е знаење од областа на сметководството, финансиите, маркетингот и сл.
- ✓ Искуство - кога станува збор за искуство, почетокот на нов мал или среден бизнис треба да поседува некое претходно искуство, како предуслов за успех на започнатиот бизнис.

Од погоре образложените содржини може да се заклучи дека за МСП е карактеристичен персонализиран менаџмент, каде што лидерот не нуди голема автономија и делегирање на овластувањата со цела одговорност за ефективност и развојот на претпријатието. Меѓутоа и покрај линеарното водство и почитување на авторитетот и одлуките на сопственикот, МСП тежнеат кон неформална хиерархија, при што активностите и улогите целосно не се дефинирани и утврдени. Во МСП доминира

тимската работа т.е. постои мал број вработени кои меѓусебно се познаваат и комуницираат, за разлика од големите компании што можат да имаат и илјадници вработени кои воопшто не се познаваат. Неформалниот аспект во комуникацијата во МСП вработените се мотивирани и интегрирани во работната заедница (Узунов и Костовска, 2001).

Иновативни активности во МСП. Се смета дека МСП имаат поголем иновациски потенцијал. Поради својата флексибилност, малите претпријатија имаат можност постојано да иновираат, воведуваат нови производи на пазарот, услуги или промоции без премногу ризик, што не е случај со големите компании кои имаат сложена организациска структура и широка производствена програма. Според Питер Дракер, иновацијата како претприемнички поим е специфична алатка за промени кои водат кон зголемен обем на производот/услугата или за отпочнување на нешто сосем ново, нешто различно. Се смета дека денес највредни ресурси за економијата се времето и информациите.

Многу корисен пример во литературата за успешноста на МСП се наведуваат Starbucks, Apple Computers, Dell итн. Блискоста меѓу сопствениците и потрошувачите на малите претпријатија може да придонесе за поттикнување за иновации, поради лесниот начин на сопствениците да ги препознаат незадоволените потрошувачки потреби. Starbucks, денес компанија со високо реноме и ланец од 22 766 кафетерии во повеќе од 65 земји, своите почетоци од 1981 година, кога Хауард Шулиц го отвори првото кафе со автентичен европски шмек на американско тло. Држејќи се под тезата: „Ние не сме во бизнисот со кафе, служејќи ги луѓето. Ние сме во бизнисот со луѓе, служејќи кафе“ енормно брзо се ширеше ширум светот, со реномиран, патентиран производ во пластична еколошка амбалажа, интегритет, квалитет, дигитализација, посветеност, со постојани иновативни идеи за зголемување на работата, воведување на нови пијалоци, услуги и производи кои се патентирани и автентични за фирмата и препознатливи ширум светот.

Маркес (2008) објави дека во стотите најдобри компании за Fortune за работа во 2007 година, корпорацијата Старбакс беше наведена како број 16 бидејќи ја имплементирала духовност на работното место како иновативен пристап за збогатување на етичките вредности на менаџментот и вработените. Пет фактори доаѓаат заедно со имплементацијата на духовност во работењето: (а) лидерска позиција на пазарот, (б)

финансиска одржливост на организацијата, (в) работна средина, (г) посветеност на иновациите и (д) исполнување на целите (Marques, 2008).

Социјалните медиуми се вредна алатка за корпорацијата Старбакс бидејќи ја поттикнуваат одржливоста на брендот на компанијата. Дополнително, интегрирањето на тимскиот менаџмент како дел од културниот аспект на организацијата е клучно бидејќи помага да се зацврсти деловната транзиција на пазарот. Чуа и Банерџи (2013) утврдија три главни иновативни чекори што Старбакс ги имплементираше во текот на годините: (а) распоредување на социјалните медиуми за ефективна поддршка на брендирањето и маркетинг позицијата на производот, (б) разбирање на улогата на нов канал за користење на социјални медиуми и (в) потпирање на ефективни стратегии за заштита на ангажманот на потрошувачите со производите (Chua & Banerjee, 2013).

Apple computers од 1977 година, се занимава со продажба на електроника, нудејќи свои дизајнирани, произведени електронски уреди во продажба. Од своите конкурентни компании се разликуваат по своите иновативни идеи, начинот на промоција, но и во начинот на производство и создавање на графици во боја засновани на ќелиите за табеларните пресметки и отворената архитектура. Тие се прва компанија кои ги заменуваат обичните касетни ленти со флопи дискови.

Функционалната организација на APPLE е ретка, ако не и единствена, меѓу многу големи компании. Главната цел на Apple е да создаде производи кои го збогатуваат секојдневниот живот на луѓето. Тоа вклучува не само развој на целосно нови категории на производи како што се iPhone и Apple Watch, туку и постојано иновирање во тие категории. За да создаде такви иновации, Apple се потпира на структура која се фокусира на функционална експертиза. Нејзиното фундаментално верување е дека оние со најголема експертиза и искуство во доменот треба да имаат права на одлучување за тој домен.

Ова се заснова на две гледишта: Прво, Apple се натпреварува на пазари каде стапките на технолошки промени и нарушувања се високи, па затоа мора да се потпира на расудувањето и интуицијата на луѓето со добро познавање на технологиите. Потпирањето на технички експерти наместо на генерални менаџери ги зголемува шансите тие облози да се исплатат. Второ, посветеноста на Apple да ги понуди најдобрите можни производи ќе

биде намалена доколку краткорочните цели за профит и трошоци беа најважните критериуми за оценување на инвестициите и лидерите (Podolny et al., 2020)

Сличен начин на работа, нудејќи поразлично и автентично работење со освежени иновативни идеи е и компанијата Dell која гради глобален бренд од 1984 година формирана од Мајкл Дел. Во текот на своето работење од производство на компјутери, следејќи ги потребите на пазарот, иновативноста ја искажуваат преку производство и на апарати за домаќинство, мрежна опрема. Меѓу првите започнуваат со онлајн продажба и глобално ширење на своите производи. Преку автентична и директна продажба на крајниот клиент, доаѓаат до нови идеи следејќи ги потребите на потрошувачите. Една од корисните алатки за брз раст и развој е директниот контакт со крајните потрошувачи и производство на компјутери според индивидуалните потреби на клиентот.

Кога зборуваме за иновациите, еден од проблемите со кои се соочуваат земјите во транзиција, меѓу кои се вбројува и Република Северна Македонија, е проблемот на копирање на мерките за стимулирање на иновациите од развиените земји, без притоа да се води сметка за локалните специфичности (Radars, 2009). МСП по однос на иновации имаат две можности. Првата се состои во тоа што можат со самостоен труд да организираат сопствена функција на истражување и развој, додека втората опција претставува примена на една или неколку практики на управување со иновации, меѓу кои се истакнуваат особено следните: управување со човечките потенцијали, тимска работа, изнаоѓање на надворешни извори и соработка (Rammer et al., 2009). МСП се соочуваат со проблемот на финансирање на истражувањето и развојот, од причини што тие по правило не располагаат со база на успешно завршени истражувачки проекти, кои би им послужиле на нивните кредитори како гаранција за поврат на вложените средства. Во истражувањето за претприемничкиот амбиент во Р. Северна Македонија голем број на испитаници вработени во МСП ($M=3,67$ во вредносна скала од 1 до 5) истакнале дека се соочуваат со проблемот на недоволен број од квалитетни човечки ресурси.

Флексибилност на МСП. Малите и средни претпријатија се одликуваат со поголемата флексибилност и зголемениот капацитет на реакција за прилагодување на промените на пазарот. Самата структура на овие ентитети им овозможува побрзо и подобро да се прилагодат на потребите на пазарот и преференциите на потрошувачите, во споредба со

големите компании. Поради едноставната структура и отсуство на стриктни хиерархиски позиции одлуките можат да бидат навремено донесени што не е случај со големите претпријатија со развиени административни нивоа.

Конкурентност. Малите и средни претпријатија поради својата многубројност придонесуваат за одржување задоволителен степен на конкуренција, а со тоа и развој на производи и услуги што ги задоволуваат потребите на потрошувачите. Малите претпријатија можат да имаат и значајна улога во надворешната трговија на една земја, како кооперанти на големите мултинационални претпријатија и компании. Поголем број на транзициски економии ја сфатиле важноста на МСП, и поради тоа формулираат национални политики поволни за МСП, како и програми и стратегии на развој. Во земјите во транзиција создавањето на секторот на МСП претставува значаен дел од економските реформи, меѓутоа може да се каже дека со вистинска имплементација се започна дури од неодамна. Во регионот на Балканот доследни политики во однос на МСП и понатаму нема. Може да се констатира дека развојот на овој сектор многу заостанува поради недостатоци во законодавството, воопшто разбирањето на концептот на претприемништвото, лошите инфраструктурни услови, како и на недостаток од финансиски средства. Тоа се практично главните пречки за нивниот понатамошен развој.

Информации за пазарот. Малите и средни претпријатија имаат подобар пристап до информациите на пазарот. Поради непосредната комуникација со клиентите тие добиваат брзи информации за нивните потреби или нови вкусови. Пазарот го учат на непосреден начин и за разлика од големите компании кои имаат индиректна комуникација со потрошувачите, имаат зголемена способност за поправка на грешките. Исто така, овој аспект нив им носи предност за брза исправка на грешките.

Во своето функционирање МСП наидуваат на многу препреки и се соочуваат со многу проблеми. Една од препреките е отежнатиот пристап до финансиски ресурси. МСП редовно се соочуваат со проблемот од недостиг на обртен капитал што ја намалува нивната конкурентност во однос на капацитетот, опремата, производите и методите. За да се поттикне претприемништвото многу земји креираат различни типови на финансиска поддршка. Како на пример, Перу дава 40.000 долари за стартап. Некои држави во САД даваат пари за стартап или пак за самовработените да се преселат во нивните држави.

Според наведеното македонско истражување, пристапот до финансирање се појавува прв на ранг-листата од фактори со кои потешко се справуваат МСП.

Останати предизвици со коишто се соочуваат МСП се:

- Недостиг на специјализација и следење на новите тенденции во гранката во која работат преставува посебен проблем. Специјализацијата во работата придонесува за нејзино ефикасно и ефективно извршување. Овој недостаток особено се однесува на малите претпријатија поради тоа што имаат мал број вработени и изостанува специјализацијата, па така едно исто лице извршува повеќе функции и располага со општо, а не со специјализирано знаење.
- Недостиг на ефективен менаџмент. Во почетните години од основањето на овие деловни субјекти обично сопственикот се потпира на менаџментот на една личност и/или, најчесто, самиот сопственик е и менаџер кој не сака да го делегира својот авторитет и одговорност на други вработени.
- Високи фиксни трошоци што најчесто се резултат на поединечното производство.
- Тешкотии при мобилизирањето на високостручен кадар. Според нашите ставови овој недостаток се однесува само за малите претпријатија што недоволно се препознатливи за широката јавност и не се доволно профитабилни и рентабилни.
- Недиверзифицирано проектно портфолио. Обично малите бизниси преземаат само неколку иновациски процеси, па тешко можат да ги балансираат економските ризици.
- Располагаат се фрагментирани информации главно стекнати по искусствен пат.
- Потешок пробив на странските пазари бидејќи тие најчесто немаат доволно ресурси за вложување и освојување на странските пазари, како и за производство на асортиман на производи наменет за странските пазари.

2.1. ПРОБЛЕМИ СО КОИ СЕ СООЧУВААТ МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО СВОЕТО РАБОТЕЊЕ

Секторот за мали и средни претпријатија е од големо значење во светот, без разлика дали се работи за земјите во развој или Европската Унија (ЕУ), како што се покажува со фактот дека секторот на мали и средни претпријатија го сочинува огромното мнозинство на бизниси ширум светот, обезбедувајќи милиони работни места и значително придонесува за економскиот раст (ILO, 2019).

МСП, особено во земјите во развој доживуваат неколку заеднички предизвици кои го попречуваат развојот на нивниот целосен потенцијал во смисла на придонес кон економскиот раст и одржливиот развој. Овие предизвици се следните: (а) регулаторна и институционална рамка; (б) предизвици за пристап до домашните и странските пазари; (в) недостаток на иновациска култура/систем; (г) недостатоци во пристапот до финансии и технологија; и (д) недостиг во човечки капитал: ниско ниво на вештини, родовиот јаз и финансиска неписменост кај претприемачите на малите и средните претпријатија (UNECE, 2021a).

а) Регулаторна и институционална рамка

Регулаторните и институционалните рамки се исто така клучни за олеснување на учеството на МСП во меѓународната трговија. Нетарифните мерки (НТМ) ги поддржуваат системите за олеснување на трговијата и инфраструктурата за квалитет (технички прописи, стандардизација, оценка на сообразност и метрологија). Нивното усогласување е од суштинско значење за закрепнувањето по КОВИД-19 за да се надополнат експанзивните монетарни и фискални политики и мерки за олеснување особено во секторот за мали и средни претпријатија.

б) Предизвици за пристап до домашни и странски пазари

Поради ограничувањата на големината, малите и средните претпријатија се соочуваат со предизвици при влегувањето и на домашниот и на странскиот пазар. Додека повеќето МСП се фокусираат на домашните, па дури и на локалните пазари, за некои МСП, пристапот до странските пазари може да понуди можности и да придонесе за нивната долгорочна одржливост.

в) Недостаток на иновативна култура

Иновациите се клучни за економскиот раст и малите и средните претпријатија можат да играат клучна улога во овој поглед. Слично на тоа, потребни се конкретни рамки и иницијативи за поддршка на МСП во нивните напори да се вклучат во иновативни активности. Бизнес инкубаторите, на пример, можат да ги негуваат малите и средните претпријатија и почетните претпријатија да растат и да станат одржливи конкурентни компании. Деловните инкубатори се клучни елементи на поддршката за иновациите на една земја, поддржувајќи ги почетните фази од животниот циклус на иновациите и обезбедувајќи стимулации, поддршка, мрежи и овозможувачка средина што им е потребна на потенцијалните иновативни претприемачи. Дополнително, фер конкуренцијата е клучна за економскиот раст на МСП (UNECE, 2021b).

Според студијата на OECD (2019), додека малите и средните претпријатија заостануваат зад големите компании во однос на иновациите, тие играат важна улога во иновациите, особено почетните компании, а исто така се активни во големите иновативни откритија. МСП се исто така од практично значење во смисла дека голем дел од нив се во семејна сопственост, што резултира со значителни разлики во управувањето и работењето во споредба со бизнисите кои не се во семејна сопственост (OECD, 2019).

г) Недостатоци во пристапот до финансии и технологија

Во своето функционирање МСП наидуваат на многу препреки и се соочуваат со многу проблеми. Една од препреките е отжнатиот пристап до финасиски ресурси. МСП редовно се соочуваат со проблемот од недостиг на обртен капитал што ја намалува нивната конкурентност во однос на капацитетот, опремата, производите и методите. За да се поттикне претпримеништвото, многу земји креираат различни типови на финансиска поддршка. Како на пример, Перу дава 40.000 долари за стартап. Некои држави во САД даваат пари за стартапи или пак за самовработените да се преселат во нивните држави. Според наведеното македонско истражување пристапот до финасирање се појавува прв на ранг листата од фактори со кои потешко се справуваат МСП. Со средна големина 3,95 (од максимална вредност 5) испитаниците истакнале дека немаат доволно информации за можностите за финасирање, ова особено се однесува за пристапот и искористувањето на европските фондови (World Investment Bank, 2018).

Пристапот до технологијата е од суштинско значење за МСП, за да се олесни брзиот пристап до информации, да се подобри комуникацијата и да се подобри нивниот пристап до финансии, како и до домашните и меѓународните пазари. Понатаму, дигиталната технологија е клучен двигател за иновации. Неколку структурни предизвици ја спречуваат дигитализацијата за МСП во повеќето економии во транзиција: на пример, ограничен пристап на МСП до дигитализација на нивниот бизнис, застарена технологија и недостаток на вештини за информатичка технологија (European commission, 2021a)

д) Недостиг од човечки капитал

Проблеми со коишто се соочуваат МСП во своето работење се:

- Недостиг на специјализација и следење на новите тенденции во гранката во која работат преставува посебен проблем. Специјализацијата во работата придонесува за нејзино ефикасно и ефективно извршување. Овој недостаток особено се однесува на малите претпријатија поради тоа што имаат мал број вработени и изостанува специјализацијата, па така едно исто лице извршува повеќе функции и располага со општо, а не со специјализирано знаење.
- Недостиг на ефективен менаџмент. Во почетните години од основањето на овие деловни субјекти обично сопственикот се потпира на менаџментот на една личност и/или, најчесто, самиот сопственик е и менаџер кој не сака да го делегира својот авторитет и одговорност на други вработени.
- Високи фиксни трошоци што најчесто се резултат на поединечното производство.
- Тешкотии при мобилизирањето на високостручен кадар. Според нашите ставови овој недостаток се однесува само за малите претпријатија што недоволно се препознатливи за широката јавност и не се доволно профитабилни и рентабилни.
- Недиверзифицирано проектно портфолио. Обично малите бизниси преземаат само неколку иновациски процеси, па тешко можат да се избалансираат економските ризици.
- Располагаат се фрагментирани информации главно стекнати по искусствен пат.

- Потежок пробив на странските пазари бидејќи тие најчесто немаат доволно ресурси за вложување и освојување на странските пазари, како и за производство на асортиман на производи наменет за странските пазари (Bakthiari et al. 2020).

3. МАКЕДОНСКИОТ АМБИЕНТ ЗА ПОДДРШКА НА МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

Поволното деловно окружување, како што можеше да се види и од претходните анализи е од исклучително значење за поттикнување на претприемништвото и инвестициите. Постојат повеќе фактори кои го обликуваат претприемничкиот амбиент, но како позначајни може да се наведат: макроекономските политики, човечкиот капитал и култура на претприемништво, пристап кон промените и ставот кон преземање на ризик, технолошко ниво и подготвеност за технолошки иновации, пристап до финансиски извори, пристап и капацитетите на институции за советување (акцелератори, агенции за поддршка), карактеристиките на банкарскиот систем и процедурите за кредитирање и други (OECD, 2019).

Креирање и ефикасност на јавните политики. На јавни политики од доменот на економијата се гледа како на важен сегмент од претприемничкиот амбиент доколку се тие ефикасни и даваат резултати. Во македонскиот контекст активна е Националната стратегија за мали и средни претпријатија (2018/23). Треба да се нагласи дека и во оваа област досега биле донесени бројни јавни политики за јакнење на претприемништвото и тие значително го обликуваат формално-правниот амбиент.

Во сè уште актуелната Стратегија усвоен е приодот „Прво мисли на малите“ што упатува на Актот за мали и средни претпријатија на ЕУ од 2008 година. Се очекува и носење на Законот за МСП кој треба да обезбеди единствена класификација на претпријатијата, со која потоа ќе се усогласат останатите законски и подзаконски акти кои се поврзани со МСП. Малите и средни претпријатија во суштина се следат и се во надлежност на многу институциите (Државниот завод за ревизија, Министерството за економија, Националниот совет за претприемништво и конкурентност). Со Националната

стратегија и нејзините три стратешки цели ќе се настојува да се зголеми ефективната на јавните политики од чие спроведување би се обезбедила одржливост на МСП, развој, конкурентност и излез на МСП на европскиот и другите меѓународни пазари.

Европската Унија и другите меѓународни организации користат најразлични индикатори за евалуација на јавните политики од доменот на МСП (OECD, 2022).

ИНДИКАТОР 1: Учење за претприемништво и женското претприемништво. Овој индикатор го оценува постоењето и ефективната на политиките за поддршка на развојот на претприемничката култура, како и овозможување на жените да дадат поголем придонес во претприемничката економија. Учењето за претприемништво е претставено во националните политики низ економиите на Западен Балкан и Турција и се движи од самостојни стратегии до компонента на пошироки инструменти за стратешка политика

Според индикаторот за учење за претприемништво Република Северна Македонија има солидна оценка од 3,11 за планирање и дизајнирање на јавни политики (од просечната оценка за Балканот 3,33) за имплементација 2,42, а за евалуација 1,00). Што се однесува до индикаторот за вклученоста на жените во претприемништвото во Р.С Македонија има средна оценка од 2,60 за планирање и дизајнирање на јавните политики (од просечна оценка на Балканот 3,73) за изведба 2,96 и евалуација 1,00.

ТАБЕЛА БР.3 - Учење за претприемништво и женското претприемништво

	Алба- нија	БиХ	Косов о	Макед о-нија	Црна Гора	Срб- ија	Ту-р ц-ија	Про -сек
Под димензија 1.1: Учење за претприемништво								
Планирање и дизајн	2,62	3,13	2,75	3,11	4,75	3,46	4,19	3,43
Имплементација	2,82	2,90	3,67	2,42	4,62	3,77	4,37	3,51
Мониторинг и евалуација	1,22	2,17	2,34	1,00	4,34	4,01	4,06	2,73
Просек	2,44	2,82	3,13	2,34	4,61	3,72	4,25	3,33
Под димензија 1.2: Женско претприемништво								
Планирање и дизајн	3,80	4,20	3,40	2,60	5,00	4,60	4,20	3,97
Перформанси	4,02	3,49	3,49	2,96	4,11	3,76	5,00	3,83
Мониторинг и евалуација	3,00	4,25	3,00	1,00	3,50	3,00	4,00	3,11
Просек	3,75	3,85	3,36	2,46	4,26	3,86	4,56	3,73
Скор за 2022 г.		3,23	3,22	2,39	4,47	3,78	4,37	3,49
Скор за 2019 г.		3,24	2,53	2,48	3,83	3,96	4,32	3,31

Извор: OECD, 2022

ИНДИКАТОР 2 - Стечај и давање на втора шанса на претпријатијата е димензија која се однесува на процедурите на стечај, постоењето на алатки за превенција од банкротство како и мерки за поддршка на банкротирани претпријатија кои сакаат да направат рестарт. Според податоците, сите држави во регионот имаат прописи за стечајна постапка и за ликвидација, а многу имаат и хибридни процедури за оправување како и електронски можности за лицитација при стечајни постапки. Она кон што треба да се насочи Македонија и другите држави е јакнење на алатките за предупредување за несолвентност и институционална поддршка. Според индикаторот за постоечки алатки за превенција од стечај, Македонија има повисока оценка од 2,80, во однос на просечната на Балканот од 2,74, а во однос на преживување на банкротските процедури Македонија за имплементирање и дизајнирање на јавните политики има приближна оценка од 3,30, од

просечната оценка на Балканот 3,37 како и за изведба, надгледување и евалуација оценка 3,40.

Економските политики на секоја држава за успешен и одржлив економски развој на претприемништвото и на целокупната економија, треба да биде насочена кон формирање на алатки за развивање на политики за промовирање на втора шанса за неуспешните претприемачи во случај на стечај. Во Македонија за индикаторот за мерката давање втора шанса изнесува 2,00, во однос на просечната оценка од 2019 (2,87) и од 2022 (3,03).

ТАБЕЛА БР.4 Стечај и давање на втора шанса на претпријатијата

	Алба-нија	БиХ	Косово	Мак-е-до-нија	Црна Гора	Срби-ја	Тур-ци-ја	Про-сек
Поддимензија 2.1: Превентивни мерки	3.10	2.80	2.20	2.80	2.25	2.80	3.00	2,74
Поддимензија 2.2: Постапки за преживување и стечај								
Дизајн и имплементација	3,80	4,00	2,70	3,30	3,00	3,50	3,62	3,42
Перформанси, мониторинг и евалуација	2,40	3,50	2,30	3,40	3,70	3,80	3,82	3,27
Просек	3,24	3,80	2,54	3,36	3,28	3,62	3,74	3,37
Под димензија 2.3: Промовирање на втора шанса	2,00	2,20	1,50	2,00	2,00	2,00	2,00	1,96
Скор на индикаторот 2022 г.	2,98	3,38	2,30	3,03	3,02	3,21	3,32	3,03
Скор на индикаторот 2019 г.	2,83	2,55	2,71	2,49	3,44	2,84	3,23	2,87

Извор: OECD, 2022

ИНДИКАТОР 3: *Институционална и регулаторна рамка за креирање на јавни политики за МСП.* Овој индикатор ја проценува имплементацијата на основниот принцип - „прво размислувај на малите“, што значи дека владите треба да дизајнираат економски политики имајќи ги предвид потребите на МСП. Економиите од Западен Балкан

имаат добро развиени и имплементирани рамки на политиките за МСП, при што некои економии вложуваат зголемени напори да обезбедат меѓу институционална координација и мониторинг и евалуација.

Во однос на планирање и дизајн на политиките Македонија има висок индекс 4,70, но помали оценки за имплементација и евалуација. Во однос на комплицираноста на легислативата и оценка на регулаторното влијание има пониска оценка 3,22. Според општите податоци за регионот извештаите покажуваат дека и покрај пандемијата државите напредувале во интер-институционална поврзаност, мониторинг и евалуација. Она што треба да се зајакне е статистиката за МСП според различни карактеристики кои се основа за креирање на политики. Јакнењето на јавно-приватните консултации, исто така, би биле корисни за имплементација на политиките. Имено во Република Северна Македонија во однос на фреквенција и транспарентност на МСП е со висок индекс од 4,56, наспрема просечниот на Балканот од 3,79, со помала во однос на следење и евалуација од 2,60 и солидна оценка за вклученоста на правниот сектор од високи 4,32.

ТАБЕЛА БР.5 Институционална и регулаторна рамка за креирање на јавни политики за МСП

	Алба -нија	БиХ	Косов о	Маке- дониј а	Црн а Гора	Србиј а	Турци -ја	Про- сек
Под димензија 3.1: Институционална рамка								
Планирање и дизајн	4,30	3,50	3,80	4,70	4,44	4,60	4,60	4,28
Имплементација	4,20	3,10	3,60	3,80	4,20	4,10	4,75	3,96
Мониторинг и евалуација	4,10	3,00	2,80	3,28	4,84	4,00	4,65	3,81
Просек	4,21	3,20	3,50	3,97	4,40	4,23	4,69	4,03
Под димензија 3.2: Законодавно поедноставување и проценка на влијанието на регулативата								
Планирање и дизајн	3,60	2,80	3,80	4,10	3,88	4,32	4,40	3,84
Перформанси	3,40	2,30	3,60	3,00	4,28	4,10	3,60	3,47
Мониторинг и евалуација	2,55	2,00	2,80	2,70	3,24	4,10	3,25	2,95
Просек	3,29	2,39	3,50	3,27	3,95	4,17	3,77	3,48

Под димензија 3.3: Јавно-приватни консултации								
Фреквенција и транспарентност	3,90	3,00	4,30	4,56	4,76	4,24	3,24	4,00
Инволвираност на приватниот сектор	4,20	2,10	4,20	4,32	4,04	4,30	4,25	3,92
Мониторинг и евалуација	4,15	1,90	3,70	2,60	2,60	3,50	3,24	3,10
Просек	4,07	2,42	4,14	4,07	4,04	4,12	3,64	3,79
Скор на индикаторот 2022 г .	3,89	2,72	3,69	3,79	4,16	4,18	4,10	3,79
Скор на индикаторот 2019 г.	3,55	2,62	3,92	3,86	4,24	4,24	4,12	3,79

Извор: OECD, 2022

ИНДИКАТОР 4. Оперативна средина за МСП е од огромна важност за одржливост и нормално функционирање на МСП, следење и проценка на квалитетот, достапноста и одговорноста на клучните владини услуги. Со унапредување на дигиталната средина особено за време на КОВИД - 19, доаѓа до израз огромната важност за нормален тек на сите процедури и достапност до информации. Имено, дигиталните владини услуги за МСП се под димензија која се однесува за унапредување и нормално функционирање на сите процедури што се однесуваат за МСП. Македонија има висок индекс од 4,40 за планирање и проектирање на дигиталните владини услуги наспрема просечниот индекс на Европа од 3,40.

ТАБЕЛА БР.6 Оперативна средина за МСП

	Алба-нија	БиХ	Косово	Македонија	Црна Гора	Срб-ија	Тур-ција	Просек
Под димензија 3.1: Дигитални владини услуги за мали и средни претпријатија								
Планирање и дизајн	4,30	3,50	3,80	4,70	4,44	4,60	4,60	4,28
Имплементација	4,20	3,10	3,60	3,80	4,20	4,10	4,75	3,96
Мониторинг и евалуација	4,10	3,00	2,80	3,28	4,84	4,00	4,65	3,81
Просек	4,21	3,20	3,50	3,97	4,40	4,23	4,69	4,03
Под димензија 3.2: Регистрација на компанија								

Планирање и дизајн	3,60	2,80	3,80	4,10	3,88	4,32	4,40	3,84
Перформанси	3,40	2,30	3,60	3,00	4,28	4,10	3,60	3,47
Мониторинг и евалуација	2,55	2,00	2,80	2,70	3,24	4,10	3,25	2,95
Просек	3,29	2,39	3,50	3,27	3,95	4,17	3,77	3,48
Поддимензија 3.3: Бизнес лиценцирање								
Фреквенција и транспарентност	3,90	3,00	4,30	4,56	4,76	4,24	3,24	4,00
Инволвираност на приватниот сектор	4,20	2,10	4,20	4,32	4,04	4,30	4,25	3,92
Мониторинг и евалуација	4,15	1,90	3,70	2,60	2,60	3,50	3,24	3,10
Просек	4,07	2,42	4,14	4,07	4,04	4,12	3,64	3,79
Под димензија 4.4: Постапки за даночно усогласување за МСП								
Усогласеност со даноците за мали и средни претпријатија и процедури за поедноставување	n/a							
Мониторинг и евалуација	n/a							
Скор на индикаторот 2022 г.	3,89	2,72	3,69	3,79	4,16	4,18	4,10	3,79
Скор на индикаторот 2019 г.	3,55	2,62	3,92	3,86	4,24	4,24	4,12	3,79

Извор: OECD, 2022

ИНДИКАТОР 5А. Услуги за поддршка на МСП ја оценуваат распространетоста на услугите за давање поддршка на компаниите и водење кон здрава и фер конкуренција на МСП , следејќи го нивниот развој и транспарентност. Услугите за поддршка на МСП во Македонија кои произлегуваат од владата се со солиден индекс (4,14) за нивно воведување, како и солидна оценка за планирање и дизајнирање од 3,57 во однос на Балканот од 4,15. Исто така со зајакнат мониторинг и евалуација од оценка 3,89 кое води кон подобрување на перформансите на МСП во Македонија преку обуки, сертификати за квалитет, конкурентност, ефективност и транспарентност кои водат кон поголема ефикасност на МСП. Владините иницијативи за стимулирање на поддршка и развојот на приватниот сектор, во Р.С Македонија се со висок индекс од 4,00, за планирање и дизајнирање приближно на оној на Балканот од 4,26, наспрема оценката во 2019 (3,89) и

онаа од 2022 нешто повисока (4,20). Со воспоставени тенденции за изведба со висока оценка од 4,50, а надгледувње и евалуација од 3,40.

ТАБЕЛА БР.7 Услуги за поддршка на МСП

	Албанија	БиХ	Косово	Македонија	Црна Гора	Србија	Турција	Просек
Под димензија 5a.1: Услуги за поддршка на бизнисот обезбедени од владата								
Планирање и дизајн	4.43	3.17	3.86	3.57	4.71	4.43	5,00	4.17
Имплементација	3.43	3.86	4.28	4.14	4.57	4.57	3.89	4.24
Мониторинг и евалуација	4.11	3.06	3.56	3.89	3.89	4.57	4.57	3.88
Просек	3.86	3.49	4.01	3.92	4.48	4.48	4.80	4.15
Под димензија 5a.2: Владини иницијативи за стимулирање на развојот на приватниот BSS								
Планирање и дизајн	5.00	4,80	4,00	5,00	5,00	4,00	3.89	4.63
Перформанси	3.80	3.89	4.28	4.14	4.57	4.57	4.86	4.21
Мониторинг и евалуација	4.20	2.50	3.80	3.40	4.20	4.20	4.60	3.84
Просек	4.24	3.82	4.11	4.13	4.69	4.07	4.7	4.26
Скор на индикаторот 2022 г.	4.05	3.65	4.06	4.03	4.58	4.28	4.78	4.20
Скор на индикаторот 2019 г.	3.61	3.41	3.64	3.96	4.03	4.12	4.42	3.89

Извор: OECD, 2022

ИНДИКАТОР 5Б. Преку индикаторот јавна набавка се оценува степенот до кој може МСП да учествуваат на пазарот за јавни набавки конкурентни и еднакви со големите компании. Добиваат реални можности за отстранување на бариерите и можност за конкурентност со големите компании, особено со олеснувањата во однос на дигитализацијата. Поголема поддршка сепак МСП би добиле преку поддршка на наценовни критериуми засновани на совети, обука и поддршка и оленување на пристапот на МСП до договорите за јавни набавки. Во Р.Северна Македонија со значително висок индекс од 4,44 за регулирање и планирање на поддршката за јавни набавки наспрема просечната на Балканот од 3,27. Истовремено со висок просек за следење и евалуација на

целиот процес од 3,40, наспрема просечните мерења во 2019 (3,84) и од 2022 со висок индекс од 3,98.

ТАБЕЛА БР.8 Јавна набавка

	Алба -нија	БиХ	Косо - во	Макед о-нија	Црна Гора	Срби -ја	Тур- ција	Про -сек
Планирање и регулаторна рамка	4.56	3.76	3.94	4.44	4.13	4.69	3.63	4.16
Имплементација	4.72	3.36	4.00	3.92	4.80	4.32	3.92	4,15
Мониторинг и евалуација	3.32	3.40	3.40	3.40	2.60	3.40	3.40	3.27
Скор на индикаторот 2022 г.	4.39	3.49	3.86	3.97	4.16	4.25	3.73	3.98
Скор на индикаторот 2019 г.	3.69	3.57	4.09	4.49	3.87	3.52	3.66	3.84

Извор: OECD, 2022

ИНДИКАТОР 6. Пристап до финансии

ТАБЕЛА БР.9

	Алба -нија	БиХ	Кос о-во	Маке- дониј а	Црн а Гора	Срби -ја	Тур- ција	Про- сек
Под димензија 6.1: Правна и регулаторна рамка								
Права на доверливост	4.00	3,90	4,00	4,80	5,00	4,20	4,00	4,27
Регистрирање	4.60	4,50	4,80	4,60	4,90	4,40	4,60	4,63
Кредитни бироа	4.00	4,50	3,30	5,00	4,00	5,00	4,80	4,37
Банкарски регулативи	4.00	3,20	3,60	4,40	3,60	4,80	5,00	4,09
Берза	2.00	3,00	2,00	3,80	4,00	3,80	4,00	3,23
Просек	3.86	3,94	3,68	4,60	4,40	4,47	4,48	4,20
Под димензија 6.2: Банкарско финансирање								
Практики и услови за банкарско кредитирање	3.00	2,80	3,20	3,60	2,60	3,50	3,90	3,23

Шеми за кредитна гаранција	2.80	2,40	3,10	2,40	1,40	2,60	3,60	2,61
Просек	2.92	2,64	3,12	3,14	2,12	3,15	3,79	2,98
Под димензија 6.3: Небанкарско финансирање								
Микрофинансиска институции	4.90	4,40	4,00	2,00	4,00	2,00	2,30	3,37
Лизинг	2.40	3.00	3.00	3.40	3,20	3,70	4,00	3,24
Факторинг	2.90	1.60	2.00	2.00	3.00	3.50	4,00	2,71
Просек	3.38	2.99	2.98	2.45	3.38	3.04	3.42	3.09
Под димензија 6.4: Екосистем на ризичен капитал								
Правна рамка	2.00	2.00	2.00	2.00	5,30	2.00	2.00	2,73
Дизајнирање и имплементирање на владини активности	1.80	1.40	2.30	2.90	1.70	3.00	4.90	2.57
Мониторинг и евалуација	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4,30	1,47
Просек	1.71	1.53	1.97	2.31	1.65	2.83	4.81	2.40
Поддимензија 6.5: Финансиска писменост								
Планирање, проектирање и имплементација	2.40	1.40	3.00	3.00	3.20	3.00	3.20	2.83
Мониторинг	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2,30	1,19
Просек	2.12	1.32	2.61	3.08	2.75	2.60	3.02	2.50
Скор на индикаторот 2022 г.	3.43	3.34	3.37	3.90	3.63	3.89	4.18	3.68
Скор на индикаторот 2019 г.	3.32	3.26	3.33	3.63	3.49	3.72	3.99	3.53

Извор: OECD, 2022

ПОДДИМЕНЗИЈА 1 ПРАВНА И РЕГУЛАТОРНА РАМКА.

Во Р. Северна Македонија во однос на просечниот пресметан просек на Балканот (4,20), правата на доверливост котираат на високи 4,80, како и регистрирање со високи 4,60. Информираноста за пристапот до финансии бележи индекс од 5,00, банкарски регулативи(4,40), со малку понизок индекс за берза (3,80)

ПОДДИМЕНЗИЈА 2. БАНКАРСКО ФИНАНСИРАЊЕ

Во Р.Северна Македонија практиката и условите за банкарско кредитирање се одвива непречено со висок индекс од 3,60, во однос на просечниот на Балканот. Измерените вредности за шемите за кредитна гаранција во Македонија се со ниска оцена од 2,40.

ПОДДИМЕНЗИЈА 3. Не банкарско финансирање на Р. Северна Македонија за микро финансиските институции со низок индекс од 2,00 во однос на просечниот на Балканот(3,09) за лизинг (3,40) и факторинг (2,00).

ПОДДИМЕНЗИЈА 4. Екосистем на ризичен капитал со правна рамка во Р. Северна Македонија од 2,30 приближно на просечниот на Балканот 2,40. Во однос на дизајнирање и спроведување на владините активности (2,90) и прилично ниско во однос на следење и евалуација од 1,00.

ПОДДИМЕНЗИЈА 5. Следење и евалуација на финансиската писменост на Р. Северна Македонија е со низок индекс од 1,0, наспроти просечниот измерен на Балканот од 2019 (3,53) и 2022 (3,69). Приближна на останатите вредности е и запланирање , проектирање и воведување од значителни 3,60.

ИНДИКАТОР 7. Стандарди и технички прописи

Овој индикатор ги проценува квалитетните инфраструктурни системи и процедури потребни во регионот, за да обезбедат олеснување на МСП пристап до единствениот пазар на ЕУ. Квалитетна инфраструктура е глобално приоритет на сите влади. За да се обезбеди квалитетна инфраструктура неопходна е заедничка стратегија на владите, а за да се обезбеди квалитетна имплементација, зачестеноста на евалуацијата треба да се зголеми споредбата на националните права со регулативите на ЕУ.

ТАБЕЛА БР.10 Стандарди и технички прописи

	Алб а-ни ја	БиХ	Косо во	Маке до-н ија	Црна Гора	Срби -ја	Тур-ц ија	Про -сек
Поддимензија 7.1: Свкупна координација и општи мерки								
Просек	3.89	3.77	4,00	3,00	3,33	4,33	5,00	3,90

Поддимензија 7.2 Усогласување на правото со ЕУ ВО Р.С Македонија								
Технички прописи	4.64	3,91	4,27	3,91	3,91	5,00	5,00	4,38
Стандардизација	3.40	2,38	3,53	3,27	4,07	5,00	4,73	3,77
Акредитација	4.33	2,67	2,78	3,89	4,22	4,33	5,00	3,89
Просек	4.17	3,20	3,76	3,68	4,23	4,71	4,70	4,06
Поддимензија 7.3: Пристап на МСП до стандардизација								
Подигнување на свеста и информирање	4.07	3,53	3,80	3,80	2,87	4,47	4,60	3,88
Вклученост на МСП	3.00	2,50	3,50	3,00	2,50	3,50	4,50	3,21
Финансиска поддршка за МСП	3.40	2,20	3,40	4,40	4,20	2,80	4,60	3,57
Просек	3.49	2,74	3,57	3,73	3,19	3,59	4,57	3,55
Скор на индиктарот 2022 г.	4.02	3,22	3,77	3,58	3,94	4,44	4,73	3,96
Скор на индикаторот 2019 г.	3.64	2,78	3,60	3,50	3,99	5,44	4,47	3,83

Извор: OECD, 2022

ПОДДИМЕНЗИЈА 7.1 Свкупна координација и општи мерки со нормализиран просечен просек од 3,90, наспрема овој просек, во Р.С Македонија бележи 3,00.

ПОДДИМЕНЗИЈА 7.2 Усогласување на правото со ЕУ ВО Р.С Македонија (3,91) е со приближна оцена како и на Балканот(4,06). Во нашата земја во однос на обезбедување стандарди за изградба на квалитетна инфраструктура бележи солидна оцена од 3,27, во однос на просечната на Балканот од 4,06. Со просечен индекс за надзор на пазарот(3,27) и општа оцена за сообразност од (3,31), нашата држава се придржува со сличен просек како и останатите влади во обезбедување усогласување на општите мерки и стандарди со ЕУ за квалитетна инфраструктура со акредитација(3,89) и метрологија висок индекс од 4,43.

ПОДДИМЕНЗИЈА 7.3 Пристап на малите и средни претпријатија до стандардизација

Во однос на подигање на свеста и информираноста бележи висок индекс од 3,80, наспрема просечниот на Балканот од 3,55. Учество во развојот на стандардите со цена 3,0, и

висока оцена за финасиска поддршка на МСП 4,40, солидно наспрема последните мерења на Балканот просечно за 2019 (4,78) и за 2022(4,73).

ИНДИКАТОР 8А. Вештина на претпријатијата за политика на промоција

Овој индикатор има за цел да ги промовира и проценува вештините на МСП во текот на нивното постоење. За време на пандемијата фокус на делување е онлајн обуките и ставање посебно внимание на дигиталната економија. Потребно е Владите да се фокусираат на воспоставување на сеопфатен мониторинг и евалуација, вклучително и силно родово фокусирање и распределба на податоци. Во РСМ процесот на планирање и проектирање на вештините на претпријатијата е со значителен низок индекс од 1,67, а што се однесува до имплементацијата е со средна оценка од 3, 16.

ТАБЕЛА БР.11 Вештини на претпријатија за политика на промоција

	Алба- нија	БиХ	Косово	Македо- нија	Црна Гора	Срби- ја	Тур- ција	Про- сек
Планирање	2.17	2,04	3,58	1,17	3,17	3,75	4,17	2,86
Имплементација	4.21	3,42	3,53	3,16	4,00	3,88	4,74	3,85
Мониторинг и евалуација	3.67	2,00	3,00	1,67	1,67	3,00	3,67	2,67
Скор на индиктарот 2022 г.	3.49	2,72	3,44	2,26	3,28	2,66	4,35	3,32
Скор на индикаторот 2019 г.	3.40	2,70	2,78	1,40	2,35	3,95	3,54	2,87

Извор: OECD, 2022

ИНДИКАТОР 8 Б.1 Иновациска политика за МСП. Оваа поддимензија е од многу голема важност за експанзија на претпријатијата, со главна стратешка цел за поддршка на развојот на иновациите за инклузивен раст и развој и зголемување на обемот на претпријатијата. За време на КОВИД 19 се зголемија финансиските поддршки благодарение на Агенцијата за иновации и развој. Со стратешки пристап на РСМ од 4,08 и самата координација на иновациските политики од 4,32. Со приближен просек како и со просекот на Балканот од 3,46 е имплементација на иновациските политики во нашата држава од 3, 80.

ТАБЕЛА БР.12 Иновациски политики

	Алба-нија	БиХ	Косово	Македонија	Црна Гора	Србија	Турција	Просек
Поддимензија 86.1: Политичка рамка за иновации								
Стратешки пристап	3.72	2,40	3,20	4,08	4,04	4,62	4,60	3,81
Координација на иновации	2.60	1,92	2,52	4,32	3,00	4,40	4,44	3,31
Имплементација на иновации	2.60	1,52	2,52	3,80	3,52	4,12	5,00	3,30
Просек	2.94	1,98	2,72	4,14	3,42	4,41	4,60	3,46
Поддимензија 86.2: Владини институционални услуги за поддршка за иновативни МСП								
Инкубатори и акцелератори	2.04	2,40	2,71	3,86	3,24	3,96	4,71	3,27
Технолошки развој	2.33	1,00	1,40	3,00	1,04	2,55	3,67	2,14
Просек	2.16	1,84	2,19	3,51	2,36	3,40	4,30	2,82
Поддимензија 86.3: Услуги за финансиска поддршка на владата за иновативни МСП								
Директна поддршка	3.09	2,60	3,26	4,60	3,56	4,68	4,88	3,81
Индиректна поддршка	1.80	1,60	1,20	2,70	2,32	2,60	3,60	2,26
Просек	2.57	2,20	2,44	3,84	3,06	3,85	4,37	3,19
Поддимензија 86.4: Соработка на МСП и истражувачки институции и трансфер на технологија								
Ваучери за иновации	2.00	1,72	2,00	3,50	2,52	4,00	4,20	2,85
Институционална инфраструктура	2.36	1,68	2,48	3,04	2,92	3,88	4,60	2,90
Права на интелектуална сопственост	2.72	2,48	2,52	3,00	2,50	3,80	4,33	3,05
Просек	2.29	1,86	2,30	3,22	2,68	3,91	4,39	2,95
Скор на индикаторот 2022 г.	2.58	1,97	2,47	3,77	2,99	4,00	4,45	3,18
Скор на индикаторот 2019 г.	2.48	1,86	2,40	3,35	2,53	3,33	4,08	2,86

Извор: OECD, 2022

ИНДИКАТОР 8Б.2 Владините институционални услуги за поддршка за иновациски МСП со просек 3,86 за инкубација и акцелератори, и услуги за проширување на технологијата за

воспоставени МСП 3,00 во РСМ, во однос на нормализираниот просек на Балканот од 3,51.

ИНДИКАТОР 8Б.3 Услуги за финансиска поддршка на Владата за иновации на МСП.

Во однос на Балканот од 3,19, РСМ индиректна поддршка 2,70, и директна финансиска поддршка од 4,60.

ИНДИКАТОР 8Б.4 Соработка на МСП и истражувачки институции и трансфер на технологијата.

Во РСМ шеми за ваучери за иновации и други грантови со средна оцена од 3,50, слична во однос на институционалната инфраструктура за соработка на индустриската академија од 3,04. Сосема близок индекс од 3,00 и во однос на права за интелектуална сопственост, во однос на просекот на Балканот од 2,95 бележи сосема близок индекс. А во мерењата направени од 2019 (3,18), во 2022 бележи пад на 2,86.

ИНДИКАТОР 9. МСП во зелена економија.

Политиките за зеленило на МСП се интегрирани во неколку стратешки документи и се зголемува нивниот интензитет за подигање на свеста и техничко финансиска поддршка.

Индикатор 9.1. Таргетиран МСП со политики за животна средина. За планирање и дизајнирање на нашата држава просечна оцена 3,70, наспрема просечната на Балканот од 3,06. Понизок индекс бележиме во однос на имплементација(2,62) и следење и евалуација(1,89).

Индикатор 9.2 Стимулации и инструменти за *зелени* МСП.

Во нашата држава во однос на планирање и дизајнирање на оваа политика се бележи висок индекс од 4,40, наспрема земаниот просек на Балканот од 2,85. Понизок индекс бележи процесот на следење и евалуација од 2,60 и самиот процес на изведба од 3,23.

ТАБЕЛА БР.13 МСП во зелена економија

	Алба-нија	БиХ	Косово	Македонија	Црна Гора	Србија	Турција	Просек
Под димензија 9.1: Рамка за еколошки политики насочени кон МСП								

Планирање и дизајн	3.82	3,55	2,72	3,70	4,32	3,11	4,87	3,87
Имплементација	2.00	2,60	2,55	2,62	3,40	2,35	4,12	2,81
Мониторинг и евалуација	1.75	2,25	1,58	1,89	3,86	1,95	4,00	2,47
Просек	2.50	2,82	2,40	2,80	3,77	2,80	4,34	3,06
Под димензија 9.2: Стимулации и инструменти за позеленување на МСП								
Планирање и дизајн	1.90	3,10	1,90	4,40	3,44	2,85	3,80	3,06
Имплементација	1.90	3,44	2,00	3,23	3,67	2,13	4,75	3,02
Мониторинг и евалуација	1.00	1,80	1,00	2,60	3,40	1,91	3,10	2,12
Просек	1.72	3,01	1,77	3,46	3,55	2,30	4,14	2,85
Скор на индикторот 2022 г.	2,07	3,34	3,37	3,90	3,63	3,89	4,18	2,94
Скор на индикторот 2019 г.	1,98	3,26	3,33	3,63	3,49	3,72	3,99	2,61

Извор: OECD, 2022

ИНДИКАТОР 10. Интернационализација на МСП

Оваа димензија има за цел да обезбеди темелна проценка на политиките на интернационализација на МСП преку следење на економиите, извозот, извозните средини, промоција на е- трговија и слично. Сите владини економии имаат за цел да ги интегрираат малите и средни претпријатија во централизирани портали за промоција на извозот . На овој начин се смета да се подигне свеста за важноста на дигитализацијата и бенефитите од користење на е-трговијата. Со примена на дигиталните практики се очекува МСП да бидат поконкурентни на пазарот, да привлечат повеќе инвестиции и да воспостават инклузивни трговски надворешни врски.

ТАБЕЛА БР.14 Интернационализација на МСП

	Алба -нија	БиХ	Косов о	Македо -нија	Црна Гора	Срб и-ја	Тур- ција	Про- сек
Поддимензија 10.1: Промоција на извоз								
Планирање и дизајн	4.86	4,13	3,95	5,00	4,65	4,65	5,00	4,61
Имплементација	3.81	4,20	3,95	4,58	3,88	4,37	4,93	4,24

Мониторинг и евалуација	3.67	3,07	3,67	3,67	3,22	3,67	4,56	3,56
Просек	4.09	3,96	3,89	4,52	3,98	4,31	4,88	4,23
Поддимензија 10.2: Интеграција на МСП во глобални синџири на вредност								
Планирање и дизајн	3.72	2,52	3,98	4,67	4,28	4,00	4,11	3,88
Имплементација	3.87	1,55	3,97	3,26	3,26	4,28	4,79	3,57
Мониторинг и евалуација	3.00	1,89	3,00	1,67	3,33	3,00	3,00	2,70
Просек	3.65	1,91	3,75	3,36	3,58	3,94	4,23	3,49
Поддимензија 10.3: Промовирање на употребата на е-трговија								
Планирање и дизајн	3.67	2,48	3,67	3,67	3,22	5,00	3,62	1,33
Имплементација	3.00	1,33	4,00	3,00	3,00	3,00	4,75	3,15
Мониторинг и евалуација	3.67	1,00	4,33	3,67	2,33	3,00	5,00	3,29
Просек	3.33	1,61	3,9	3,33	2,93	3,20	4,88	3,32
Скор на индиктарот 2022 г.	3.80	2,79	3,85	3,88	3,66	4,00	4,02	3,80
Скор на индикаторот 2019 г.	2.68	2,57	3,74	3,54	3,08	4,02	4,40	3,43

Извор: OECD, 2022

ИНДИКАТОР 10.1 ПРОМОЦИЈА НА ИЗВОЗ.

За промоција на извозот РСМ се придржува до поставените рамки со соодветно планирање и проектирање на истите со висока оцена од 5,00, исто така и за нивно имплементирање. Следењето и евалуацијата на промоцијата на извоз во нашата земја, наспрема просечниот индекс на Балканот од 4,23 а приближен и изнесува 3,67.

ИНДИКАТОР 10.2 ИНТЕГРАЦИЈА НА МСП ВО ГЛОБАЛНИТЕ СИНџИРИ НА ВРЕДНОСТ.

Овој индикатор во нашата држава бележи висок индекс за планирање и проектирање од 4, 67, и приближен индекс за имплементација 3, 36. Во однос на следење и евалуација ниска оцена од 1,67 наспрема просечната на Балканот од 3, 49.

Индикатор 10.3 Промовирање на употребата на е-трговијата.

Значењето на овој индикатор е од голема важност, како и претходните, за воведување на МСП во глобалниот свет. Во однос на планирање и проектирање на овој индикатор во нашата држава изнесува 3,67, и средна оцена бележи во однос на негова имплементација(3,00). А што се однесува до следење и евалуација има иста вредност од 3,67 во однос на планирање и проектирање. Малку понизок просечен индекс е измерен на Балканот од 3,33, додека во 2019 има пораст на 3,43, и малку повисоко измерено за 2020 година со индекс 3,80.

4. ЕКОНОМСКИТЕ ПОСЛЕДИЦИ ОД КРИЗАТА ПРЕДИЗВИКАНА ОД КОВИД 19 – ПАНДЕМИЈАТА

Справувањето со економските кризи е исклучително сложена задача за економистите, политичките субјекти и другите фактори. Во услови на големи економски кризи постои општа мобилизација на сите институции со цел да се најдат решенија за побрзо излегување кое што покрај сите напори трае долго, понекогаш и децении. Ковид -19 започна како голема здравствена криза која се пренесе во сите сегменти на општеството (Prašević, 2020).

Мерките кои се преземаа за заштита од ширењето на вирусот т.е. забрана за движење, забрана за масовни собири и други мерки веќе не беа активни во почетокот на 2022 година. Но на оваа здравствена криза се надоврза нова криза предизвикана со воениот конфликт во Украина, енергетската криза, климатските промени и други неповолности кои придонесоа последиците од пандемијата да бидат мултиплицирана од економска перспектива. Конфликтот меѓу Русија и Украина ги продлабочи веќе постоечките кризи на европското тло, а со тоа директно и индиректно и на Македонија. Ако се земе предвид дека Русија беше значаен трговски партнер на нашата држава за увоз на енергенси, пред сè гас, но и на житарици, ѓубрива, но и пласман за лекови, вино, овошје и зеленчук (Juergensen et al., 2020), ова само ја продлабочи економската криза и бара потреба од брзи алтернативни решенија.

Иако постоеја и глобални и национални мерки за сузбивање на вирусот, сепак таа пустошеше во секој сегмент оставајќи долготрајни последици. Со мерките за социјално

дистанцирање беше поттикнато затворање на многу деловни процеси, што придонесе за нарушувања на страната на понудата и побарувачката. Намалувањето на приходите на домаќинствата влијаеше врз екстремно намалување на потрошувачката, оставајќи како последица двоен потрес на понудата и потрошувачката. Значително е намалување за индустријата, особено извозно ориентираната преработувачка индустрија, заедно со градежништвото, туризмот, трговија и недвижности кои бележат пад (Juergensen et al., 2020). Поради несигурноста, неизвесноста се случи намалување на инвестициите, особено во помалите и посиромашните земји, кое е дополнително отежнување за одржување на ликвидноста на компаниите и зголемување на рецесијата.

Пандемијата со својата брзина на ширење низ светот ја покажа интензивноста и динамиката на поврзување во светски рамки. Оваа криза чие потекло е од здравствена природа предизвика општа криза во целокупниот начин на живеење и работење. Според извештаите на Европската организацијата за економска соработка и развој (ОЕЦД) пандемијата ги намали економските активности за 70% во светски рамки. Според истиот извор во текот на 2020 година во земјите на ОЕЦД, бруто домашниот производ беше опаднат за 4,8%. Таа особено негативно се одрази врз трговијата, туризмот, транспортот, рестораните и услугите за храна, индустриското производство, но не штедејќи ги сите други економски гранки. (OECD, 2020)

Кризата, почнувајќи од здравствен аспект се претвори во економски шок на пазарот на трудот, со особено влијание на понудата и побарувачката. Поради намаленото користење на добрите и услугите во сите бизниси, без разлика на нивната големина тие се наоѓаат во ситуација за намалување на производството, одложување на инвестиции, набавки и ангажирање на работници. МСП генерално имаат помали залихи и мрежи на добавувачи што ги прави поранливи на прекини во синџирот на снабдување и зголемување на цените (WTO, 2020).

Забраните за движење и други мерки кои се применуваа со цел да се спречи ширењето на вирусот различно влијаеле врз начинот на работење. Меѓутоа, значителен дел од анализите направени во текот на пандемијата, но и една година по неа, покажуваат дека за МСП аналитичкиот интерес бил значително поголем бидејќи се сметаа за најпогодена група. Причината е што тие се сметаат за многу поранливи од големите

претпријатија. Имено, МСП се презастапени во секторите кои се најмногу погодени од кризата, особено каде за да се изврши работата неопходен е личен контакт, како што е туризмот, забавата и рекреативните активности, козметичарски дејности, трговија на мало, пекарството и слаткарство и слични. Падот на економската активност и ограничување на движењата на луѓето влијаат врз производството и услугите. Покрај тоа, малите и средните претпријатија често не располагаат со готовина, а со тоа имаат поголеми проблеми со снабдувањето (OECD, 2020).

Вообичаено во економската теорија за МСП се смета дека тие се значително по-флексибилни од големите претпријатија и дека полесно се прилагодуваат кон промените во опкружувањето. Меѓутоа во пандемиски услови се случи спротивното. Нивните можности за прилагодување беа многу мали т.е. беа целосно неотпорни кон ситуацијата и за нив беше неопходно да се преземе посебна грижа од стана на владите (OECD, 2021).

Пандемијата предизвикана од Ковид -19 се случи во еден период кога анализите за МСП главно се однесуваа на нивниот технолошки развој. Многу често се дискутираше за иновации, дигитализација, развој на човечки ресурси, алатки, а во услови на пандемија овие проблеми беа заменети со тоа како да се преживее. Се појавија тешкотии при прилагодување на нивните деловни операции во опкружувањето. Истражувањата покажуваат дека пандемијата ја зголеми употребата на дигитални технологии од страна на малите и средните претпријатија, иако постојат значителни разлики меѓу земјите. Во исто време, разликата помеѓу малите и средните претпријатија - а особено малите фирми - и големите фирми продолжува да биде значајна, при што прифаќањето на дигиталните технологии од страна на МСП е приближно половина од тоа од поголемите фирми (OECD, 2020).

Меѓу факторите кои ја попречуваа работата беа: отежнато снабдување, намалена понуда на работна сила, недостапност на материјални средства за работа, нарушени синџири на снабдување. Се чини дека поголем шок преставуваше намалената побарувачка на стоки и услуги и слабата реализација што предизвика отпуштање на голем број на работници. Соочувањето со непознат непријател каков што преставуваше вирусот КОВИД-19 поттикна психологија на несигурност кај населението што влијаеше врз состојба на воздржување од вообичаеното трошење на пари. Главно голем дел од

производите и услугите кои претходно се побаруваа од пазарот се произведуваа во домашни услови што влијаеше на редуција на вкупната побарувачка намалувајќи ја пазарната динамика.

Економските последици карактеристични за секој сегмент од бизнис сектор, ја погоди целата планета. Последиците се чувствуваа преку намалена трговска размена, растење на цените на храна, нафта, затворање на границите кое резултираше со намалена трговска размена, зголемени трошоци за трговска размена, оневозможено патување на работници до своето работно место што создаваше домино ефект врз приходите, зголемени трошоци од ПЦР тестовите за патување, како дополнително оптоварување на финансиски план и сл.

Ефективните политики се клучни за економското закрепнување на земјите. Бидејќи одредени сектори беа повеќе погодени од новонастанатата здравствена и економска криза, креаторите на индустриската, монетарната и фискалната политика имаа сериозна задача да ги поддржат погодените бизниси и население.

Многу држави ширум светот преземаа најразлични мерки за ублажување на последиците од кризата. Како позначајни за МСП и воопшто за бизнис секторот се заштита на работниците на работното место, стимулирање на економијата, стимулирање на побарувачката на работни места, поддршка за вработувања и приход. Бидејќи една од најголемите последици е осиромашување на поголем дел од населението. Затоа беа потребни од брзи мерки во замрзнување на цените на храната и нафтените деривати, помагање на социјални случаи, и финансиски мерки за МСП за да ја одржуваат својата ликвидност и да бидат доволно конкуретни на пазарот наспрема големите за да може да опстојат (OECD, 2021).

Малите и средните претпријатија (МСП) во Северна Македонија беа значително погодени од ефектите на пандемијата COVID-19. Во 2020 година, вкупната додадена вредност на МСП се намали за 8,6%. Падот беше особено изразен во секторот сместување и прехранбени услуги, при што додадената вредност на МСП падна за 10,2%. Секторот за трговија на големо и мало, најголем сектор во однос на додадената вредност на МСП, исто така, беше погоден, иако не толку сериозно, со намалена додадена вредност за 1,8% (European Commission, 2021).

4.1. ФИНАНСИСКА КРИЗА НА МСП ВО УСЛОВИ НА ПАНДЕМИЈА

Заклучувањата и последователните нарушувања во деловните односи, ограничувањата за патување, затворањето на училиштата и другите мерки за ограничување за време на КОВИД-19 пандемијата имаа ненадејни и драстични влијанија врз работниците и претпријатијата (International Labour Organization, 2020l).

Економскиот амбиент во услови на пандемија не беше поволен за сите претпријатија без оглед на големината. Многу претпријатија не можеа да ги исполнат плаќањата спрема доверителите, особено кредитните побарувања спрема банките што го засегаше и целиот банкарски систем чиј биланс можеше лесно да биде нарушен. За да не дојде до поголеми финансиски кризи преку соодветни интервентни мерки, Владите поддржуваа директни субвенции на платите на вработените со цел да се заштитат работните места. Исто така, одредени субвенции беа доделувани на отпуштените работници. Успехот од закрепнувањето со помош на мерките би зависел од штетите предизвикани со првиот шок на кризата кој може да предизвика тотална неликвидност на претпријатијата. Со развивање на опсежни, координирани и решителни мерки на политиките и со социјален дијалог меѓу владите и работодавачите може да се спречи или во најмала рака да се ублажи ризикот од одење во надолна линија на економијата. Податоците од едно истражување покажуваат дека доколку не би се интервенирало со соодветни мерки уште на самиот почеток од пандемијата, тогаш 18% од претпријатијата би ги потрошиле своите финансиски резерви за еден месец, 26% за два месеци и 30 % за три месеци (Demmou et al., 2021).

Посебен проблем за претпријатијата во услови на кризи се залихите во однос на што веќе беше истакнато дека е многу тешко тие да бидат продадени и да се подобри финансиската состојба. Од друга страна, кога претпријатијата се во криза и имаат ургентна потреба од готовина тогаш банките се претпазливи и ги заоструваат кредитните критериуми. Одлуките за добивање на кредити траат долго, а исходите од ваквите очекувања можат да бидат и негативни што ја зголемува неизвесноста на претпријатијата. Според податоците од погоре наведеното истражување најголем финансиски дефицит

доживеале претпријатијата во секторот на услугите, односно хотелиерството, рестораните, транспорт, уметност, рекреативни сектори (Arriola et al., 2022). Едно претпријатие станува неликвидно кога нема готовински средства да ги покрие тековните трошоци, но доколку има одредени готовински резерви за одреден период може полесно да добие кредит од банките со што би ја осигурил до извесен период деловната активност. Според резултатите од истражувањето само 11% од претпријатијата во 2020 година биле ликвидни што им овозможувало полесно да добијат банкарски кредити.

МСП имаат поголема веројатност да се соочат со финансиски ограничувања, отколку поголемите фирми и во нормални времиња, како и низа на други фактори како ограничен увоз и извоз на стока за време на пандемијата доведува до зголемен финансиски притисок и неподготвеност, намаленото движење на потрошувачите за време на врвовите на пандемијата, само изолацијата на вработените, и на потрошувачите се дополнителен предизвик кој финансиски го ослабнува претпријатието.

Како главен двигател на целокупната економија, МСП кои во услови на пандемија се најдоа во незавидна ситуација, продлабочена понатаму со енергетската криза се најдоа пред банкрот. Финансиската криза на МСП со намалена побарувачка, а потоа се зголемуваат задолжувањето на компаниите кај кредитобарателите и банките се продлабочува. Претпријатијата се соочуваат со огромен број на предизвици кои се од брза и непредвидена пандемија, која води кон застој на работата, намален извоз, намалување на испораките на коминтентите, отсуство на вработени поради заболување од корона вирус, контакт со заболено лице, изолација и самоизолација. Сето тоа ја намалува продуктивноста, остварување на планираниот извоз, производство и големината на остварени приходи, одржување на ликвидноста на претпријатието, нереализација на претходните обврски и сл. (Bartik et al., 2020). Со тоа несигурноста расте, а довербата на клиентите се намалува, склучување партнерства, одобрување на банкарски кредити и сл. За опстанок на малите и средните претпријатија владата воведо низа на мерки за да ја спречи финансиската криза, вклучувајќи кредитни линии без камати и субвенции за платите на вработените. „Во Северна Македонија, ММСП реагираа на кризата со делмно работење (38%), работа од дома (21%), работа како претходно (31%), а една од десет компании престанаа да работат.” (Паневски, 2020).

4.2. МЕРКИ НА ЗАБРАНА ЗА ДВИЖЕЊЕ И ДРУГИ ЗДРАВСТВЕНИ МЕРКИ

За намалување на негативниот економски ефект од здравствената криза КОВИД-19 и ублажување на здравствените последици и заштита на населението, владата носеше низа на протоколи и нивно надополнување. Од планот за намалување на рестриктивните мерки се воведени над 80 прилог протоколи. Еден од прилозите се однесува конкретно за работните места. Прилог за превентивните мерки на сите работни места опфаќајќи: 1) хигиена на рацете; 2) респираторна хигиена; 3) физичко дистанцирање; 4) редовно чистење и дезинфекција на работната средина; 5) комуникација, обука и едукација за ризици; 6) управување со лица со КОВИД-19 или нивни контакти.

„Покрај акутните проблеми поврзани со здравјето на работниците и нивните семејства, вирусот и последователните економски шокови ќе влијаат врз светот на работата во три клучни димензии: 1) Квантитет на работните места(и невработеноста и недоволната ангажираност); 2) Квалитет на работа (на пример, платите и пристапот до социјална заштита); и 3) Ефектите врз конкретни групи што се поранливи на неповолни исходи на пазарите на трудот.” (International Labour Organization, 2020).

Ризикот од пренос е поголем за некои работници, особено за оние кои се во првата линија, работниците што обезбедуваат основни услуги или работниците во високо концентрирани работни простори (International Labour Organization, 2020). Навременото и правилно следење на новите мерки и протоколи за работа, нивните измени, и правилна примена значително го намалија ризикот од работење за време на ковид-19. Треба да се сврти внимание колку претприемачите се подготвени и на колкава стаза да се соочат со овој предизвик по пат на креативност и иновации, притоа со намалена ликвидност и финансиски средства да опстојат во овие релативно тешки услови.

Мерки за ограничено движење. Една од превентивните мерки е забрана за движење, или карантин со ограничено време за движење на јавен простор, поради која поголем дел од фирмите кои се во можност работата ја извршуваат од своите домови. Работењето од дома, истовремено значи задржување на работното место, заштита за себе и на луѓето околу нас, течење непречено на работата, но од друга страна колку е сето тоа изводливо просторно и финансиски? Овој тип на работа како револуција на 21 век, зазема

се поголем замав, со свои предности и органичувања. Од една страна намалени трошоци за патување до работа, храна на работа, облека, подготвување, превоз, личен простор за работа, но од друга страна неурамнотежен односот меѓу домашната средина и работното место, скратено работно време, немање сопствен работен простор, дефицит на опрема, зголемени трошоци за дигитални материјали, конфузија во целото семејство и сменети навики и сл. Со воведување на карантин, дистанцирано и ограничено движење, забрана за седење во угостителски објекти, задолжителна вакцинација за слободно движење, полициски час, задолжително носење на маски, се наметна сосема нов стил на живеење и функционирање, работење. Ова изврши огромно влијание врз менување на пазарот на трудот. Имено, во РСМ влошување на состојбата на пазарот на трудот, освен за Литванија и Црна Гора е со поизразен пад од другите европски земји. „ Во вториот и третиот квартал заедно, бројот на вработени лица(според анкета за работна сила) е намален за 25 545, односно 31% од вкупниот број на вработени.“² Последиците се чувствуваа и врз низа на други сегменти кои сепак мрежно и зависно се поврзани меѓу себе. Како најкритични ги издвојуваме: прекин на синџири за снабдување, производство, вработување, намалена потрошувачка и побарувачка, меѓународна трговија и гранични мерки кои зафатија трошоци за тргување и услуги и сл.

Мерката **задолжително носење на маски** во РСМ стапува на сила октомври, 2020 година и е задолжително за сите граѓани при нивно движење на јавни места од отворен и затворен простор, во јавен превоз, на пазари, продавници, институции, маркети, банки , здравствени установи и сл. Како производ за респираторна заштита може да биде шал, марама, бандана, маска за повеќекратна употреба, маска за еднократна употреба , респираторна маска или друг производ кои ќе го покрие устата и носот на лицето. Оваа мерка не се зема во предвид при спортување, возење велосипед, возење сам во приватно возило, за лица под 6-годишна возраст и за лица со попреченост за кои важат почитување другите мерки и протоколи за дистанцирано движење и сл. За непочитување на оваа мерка има предвидена парична казна од 20 евра . Во меѓувреме во зависност од бројката на заразени, следење на пиковите на пандемијата, мерката за носење маска се менување во зависност од пандемиските услови. Во април, 2022 година оваа мерка за носење маска во

² Нееднаквост во време на Корона – ефекти од пандемијата на корона 19 по македонската економија: Јовановиќ Билјана, Јовановиќ Бранимир, Митевски Виктор , Стојковски Виктор, Фондација за демократија Венстминстер, Северна Македонија, 2021, стр,8

затворен простор, освен за здравствените установи, домовите кои згрижуваат стари лица, аптеките и јавниот превоз во нашата земја. На сличен начин се практикуваше користење на оваа мерка и во другите држави во зависност од бројот на заболени, смртни случаи и пикот на пандемијата.

Честото купување маски, тестови ПЦР за тестирање при патување, случај на симптоми, купување витамини, лекови и те како го оптоварува семејниот буџет на секое едно семејство. Најголем дел од финасиските средства граѓаните ги трошеа за здравствени услуги и препорачаните мерки за заштита од здравството.

Мерката за нега во домашни услови за пациенти со благи симптоми од КОВИД-19 и грижа за лица-контакти. Преголемо финасиско оптоварување е сето тоа за едно семејство, особено за лекување на болен од корона во домашни услови, кое бара набавка на лекови, витамини, средства за дезинфекција, витамини, маски заштитни за болниот и останатите членови на семејството, зачестено користење на заштитни медицински ракавици и сл. Овие мерки се воведени по препорака на СЗО, за намалување на болничките капацитети и нивно чување за лица со хронични заболувања и тешка клиничка слика. За нормално и стандартизирано лекување во домашни услови, здравственото лице треба да утврди дали има нормални услови за лекување. Ова дополнително го отежнува буџетот на секое семејство, во однос на тоа, еден член од семејството треба да земе слободни денови, да отсуствува од работа за да може да се грижи за болното лице. Тоа е индиректно влијание врз работата на претпријатијата, како и за членовите на потесното семејство.

4.3. РАБОТА ОД ДОМА И ПОСЛЕДИЦИ ПО СЕМЕЈСТВОТО

КОВИД -19 создаде нови услови за работа, нови стандарди, промени во делувањето и го промени секојдневието кај 83% од граѓаните. А со менување на однесувањето на човечките ресурси во МСП е вистински предизвик (Masiak et al., 2019).

Обично, усвојувањето на овој флексибилен начин на работа е претставено како планиран избор кој бара период на дизајнирање, подготовка и адаптација за да им се

овозвозможи на организациите ефективно да ја поддржат продуктивноста на вработените и да им обезбедат подобар баланс помеѓу работата и животот. Сепак, појавата на КОВИД-19 значително ги принуди повеќето организации да го усвојат овој начин на работа, честопати без да им обезбедат на вработените потребните вештини потребни за работа на далечина (Wang et al., 2021).

Првично, компаниите имплементираа работа на далечина како одговор на владините мерки против КОВИД-19, за да го ограничат контактот лице в лице. Меѓутоа, откако се воспостави, работата од дома ја смени перспективата на традиционалниот начин на работа, со што стана нова норма за идните модели на работа. Овие околности докажаа дека вештините и подготвеноста на луѓето да работат самостојно се поважни од некои формални процеси, како што е работата од канцеларија за време на строго работно време.

Компаниите и нивните деловни функции се под влијание на дигитализацијата и постојаната потреба за трансформација (Franken et al., 2021). Ова особено се забрза за време на пандемијата КОВИД-19, при што компаниите мораа да ја подобрат својата дигитална инфраструктура и да обезбедат капацитети за нивните вработени да работат од дома.

Компаниите со повисоко ниво на дигитализација беа многу побрзи во оваа наметната трансформација и обезбедија повисоко ниво на континуитет во работењето. Покрај потребното ниво на дигитализација, како главен предуслов за да се овозможи работа од дома, постои уште еден клучен аспект. Довербата на работното место е важен фактор кој има директна корелација со исходот од работата од дома. Заедно со дигитализацијата, организациската доверба е клучен елемент за градење на политиката работа од дома како главен поттик за обезбедување континуитет на бизнисот, продуктивност и зачувување на работните места.

Многу компании ги напуштија традиционалните процеси за брзо да воспостават нов модел на организација и да дозволат илјадници вработени да работат од дома. Имаше брза промена од доброволна флексибилност кон нова „присилна флексибилност“, и за организациите и за вработените (Savić & Dobrijević, 2022).

Земајќи ги во предвид новите владини мерки во согласност со препораките на СЗО, полека но сигурно работата од дома за КОВИД периодот стана нова реалност за

функционирање на многу претпријатија. На ваков начин многу работодавачи се трудеа да ја одржат ликвидноста и пред сè опстанокот на компаниите, задржување на вработените на нивните работни места и остварување на производство, продажба и услуги во зависност од својот домен (Adams-Prassl et al., 2020). Засегнати од новата состојба и те како се и работодавачите, вработените, но и потесното семејство на вработениот кој се наоѓаат во една нова ситуација, ограничено делување во домашните простории и сл. Степенот на прилагодување зависи од трпеливоста, одговорноста, стравот, борбата на сите засегнати страни.

Степенот на адаптација на новонастаната ситуација зависи од повеќе фактори, како најважни ги издвојуваме економскиот статус, просторните домашни услови, бројот на членови, добросостојба во однос на меѓусебните релации и сл. Од една страна многубројни истражувања укажуваат на позитивни аспекти од новиот тип на работа :

- Повеќе време за семејството;
- Намалени трошоци за патување, превоз;
- Намалени трошоци за работна гардероба ;
- Сопствено прилагодување на работното време;
- Опуштена атмосфера во однос на мален надзор;
- Можност истовремено за грижа на мали деца и болни.

Од друга страна ја намалува ефективноста на извршување на задачите и носи низа на свои негативни страни:

- Непознат нов пристап;
- А- социјализација;
- Намалена концентрација;
- Немање сопствен деловен простор;
- Губење на границата меѓу деловните и семејните активности и обврски;
- Зголемени трошоци за ИТ опрема, интернет ;
- Зачестени онлајн состаноци;
- Ментален одраз врз целото семејство;
- Психичко и просторно прилагодување на сите членови;
- Потреба од зголемена трпеливост;

- Менување на приватните навики на останатите членови;
- Отежнато работење во семејства со болни лица или деца;
- Ограничено делување на останатите членови во просториите;
- Отежнато работење во семејства каде двајца работат од дома, или ученик со онлајн предавања и вработен од дома и сл. (Thurkal et al., 2021).

И работодавачите се соочуваат со ново искуство кое бара општа одговорност, обезбедување на соодветни услови: опрема, обуки, согледување на низа параметри за зачувување на безбедноста на податоците, безбедноста на вработениот, грижа за неговото физичко, но и ментално здравје, зачестени состаноци, соодветни инструкции и сл.

Пандемијата ја менува глобалната економија, но и начинот на функционирање, делување и бара постојани иновативни мерки и прилагодувања на сите страни за опстанок и функционирање.

Работниците за време на КОВИД-19 пандемијата, во еден исклучително чувствителен период, погодени и здравствени, психички и економски, со ограничено движење и низа на ризици, бара огромно и брзо прилагодување на новонастанатата ситуација, промена на начинот на функционирање, работење, истовремено водење борба со стресот при работа во новонастанатите услови.

Работата од дома како нов стил на функционирање на многу компании за време на пандемијата е предизвик и за целото семејство на вработениот. Промена на рутините, навиките, обезбедување и заземање на домашна просторија, потреба од приспособување. Овој принцип на работа во вакви исклучително осетлив период бараше и брзо прилагодување кое е дополнителен психички терор и предизвикувач на стрес кој бара соодветен пристап на мотивирање на вработените, зачестени состаноци, обуки, наградување и следење на сеопштата ситуација (OECD, 2021).

При ваквиот стил на работа, во нарушени здравствени услови, намален контакт со луѓе допринесува во голема мера на нарушување на балансот меѓу работната и домашната средина, но и зголемување на стресот при извршување на работните задачи. Тоа резултира со дополнително намалување на ефикасноста и квалитетот на извршување на работните задачи.

Една студија пред пандемијата, спроведена во 15 земји од страна на Eurofound и MOT (2017) откри дека 41% од луѓето кои работеле од дома се сметаат себеси за многу под стрес, во споредба со само 25% од оние кои работеле само на лице место (Eurofound & ILO, 2017). Ковид пандемијата донесе големо количество стрес во целото опкружување и веројатно и нема работно место кое не ги почувствувало последиците од работата за време на пандемијата и нивото на стрес кое се акумулирале изминатите година дена. Неизвесност, страв, чувство на беспомошност и страв од непознатото и *новото нормално* се последиците од пандемијата. Сето тоа може да биде основа за развој на психички и телесни болести.

Понатаму, голем број фактори кои ги поднесуваат многу работници за време на пандемија може да предизвикаат стрес, а тие вклучуваат:

- страв за сопствената благосостојба или за благосостојбата на членовите на семејството и соработниците кои би можеле да се заразат со болеста;
- недостаток на безбедносна опрема за лична заштита;
- недостаток на социјална поддршка или социјални мрежи;
- тензија помеѓу воспоставените безбедносни протоколи и желбата за грижа или поддршка на поединци;
- и тешкотии во одржувањето на активностите за грижа за себе, како што се вежбање, добри навики и доволно одмор (ILO & WHO, 2018).

Постојат и низа на други фактори и причинители кои го зголемуваат стресот на работното место. За пример ќе го земам *скратеното работно време* и *намалување на работните места* како фактор за стрес кои најчесто се преземаат за намалување на трошоците од страна на организациите, е проблем кој создава главоболка и кај менаџментот и кај вработените. Од една страна, од вработените се очекува за пократок временски период да ги извршуваат истите обврски, со ист квалитет и иста норма, како за цело работно време. Од друга страна вработените очекуваат апатија, платени дополнителни часови, доброточевски односи и благопријатна атмосфера за работа, и разбирање од страна на претпоставените. Стравот за губење на работното место, недостаток на време, брзање и оптоварување на низа активности без користење на паузи со цел навремено завршување на обврските, намалената плата, психичката и физичка

исцрпеност сето тоа содаваат чувство на замор, исцрпеност, немотивираност, фрустрации кои предизвикуваат стрес кај работникот.

„Лансет“ објави преглед за психолошкото влијание на карантинот врз психофизичката состојба на работниците. Повеќето прегледани студии објавиле негативни психолошки ефекти, вклучувајќи симптоми на посттравматски стрес, конфузија и гнев. Стресните фактори вклучуваат подолго времетраење на карантинот односно изолацијата, стравови од инфекција, фрустрација, досада, несоодветни информации, финансиска загуба и стигма. (Brooks et al., 2020)

Интензивирање на трудот може да има влијание врз нивото на стрес на луѓето и целосното здравје, а во некои домаќинства културата на долго работење, може да ги оптовари семејните релации (Балдок и сор., 2014). Но, со стресот се соочува и менаџерот поради неможност да го идентификува проблемот, да се соочи со новонастаната ситуација, намалената продуктивност, неостварени замислени цели, одговорност и сл.

4.4. МЕРКИТЕ НА ВЛАДАТА ЗА СПРАВУВАЊЕ СО КРИЗАТА

За надминување на кризата предизвикана од КОВИД- 19 сите држави во светот беа активни на планот на креирање на мерки со цел да се излезе во пресрет на потребите за медицинска заштита, но и на планот на задржување на стандардот на популацијата, решавање на егзистенцијални прашања, одржување на одредено ниво на вработеност и солвентност на прептпријатијата (Cigera, 2021).

Преку транспарентен и инклузивен процес, со учество на синдикалните организации, стопанските комори, владата на Република Северна Македонија ги изготви сите 4 пакет мерки на кои се потрошени над 1 милјарда и 20 милиони евра.

Сите усвоени мерки може да се поделат во една од следните три групи:

- Мерки кои предизвикуваат буџетски расходи односно директни фискални импликации;
- Мерки кои предизвикуваат намалени буџетски приходи и
- Мерки кои имаат економско влијание, а немаат фискални импликации.³

³ <https://vlada.mk/node/24854> пристапено на 21.03.2023

Во првиот пакет мерки, донесен на 18.03.2020, вреден 12 милиони евра беа опфатени мерки кои ја заштитуваа ликвидноста на работните места, за фирмите и граѓаните најмногу економски погодени од пандемијата. Целта на овие мерки е да се даде брз одговор на кризата, задржување на поголем број активни работни позиции, задржување на ликвидноста, намалување на отпуштањето на вработените или со еден збор опстанок, притоа опфаќајќи укинување на царинските давачки на некои основи и ослободување на плаќање на данок на личен доход и данок на добивка.

Вториот пакет мерки, донесен на 31.03.2020 година, беше директно насочен кон одржување на стопанството, со реални финансиски вбризувања во стопанството и одржување на социјалната стабилност. Преку 332,9 милиони евра наменети за овој пакет, дадоа стимулс, и можност МСП да го продолжи својот опстанок и борба со пандемијата. Овој пакет мерки влијаеше позитивно за задржување на вработените и намалување на неликвидноста.

Овој пакет мерки беше клучен за задржување на поголем број на работници, преку имплементирањето на плати по вработен од страна на државата, бидејќи огромното намалување на приходите по 30% беа доволен знак за брзо затворање на голем број на мали и средни претпријатија кои веќе беа дојдени до колапс.

Како што е објавено од владата на РСМ, третиот пакет економски мерки, објавен на 17.05.2020 г. беше насочен кон заживување на домашната економија преку директна поддршка на граѓаните и стопанството. Главно насочен кон физичките лица преку поттикнување за готовинско трошење, промовирање на туризмот, нови земјоделски култури, заштита на постојаните работни места, наградување на медицинските лица, поддршка финасиска за лица под 18 години, кофинансирање на трошоците на земјоделците за набавка на опрема, поддршка за приватниот сектор, барање начини за креирање нови и сл.

Четвртиот пакет мерки донесени на 27.09.2020 година, се продолжение на претходните мерки насочени кон економска и социјална сигурност на граѓаните. Насочен кон угостителството, свадбената индустрија, туризмот како најпогодени гранки на стопанството, како и кон најранливите категории на граѓани.

Оттука, се проценува дека преку фискален импулс од 704 милиони евра (6.5% од БДП) падот на економската активност е ублажен, односно без овие мерки падот на економската активност би бил повисок за 3.9 процентни поени во 2020, односно би изнесувал -8,4% , наспроти остварениот пад од 4.5%. Ковид-19 пандемијата доведе до огромно зголемување на неизвесноста што веројатно ги поттикна фирмите да ги одложат инвестициите во капитал, вештини и иновации. Неизвесноста може да биде мерлива величина, но сепак е многу сложена постапка. Мерењето на неизвесноста со која се соочуваат претпријатијата е важен аспект кој главно се мери со економските индикатори.

Од прогласувањето на пандемијата до ден денешен се имплементирани над 106 мерки за физички и правни лица за економско справување со кризата,кои ги покриваат финансиските, макроекономските, банкарските и трговските интереси, како и промените на движењето, санитарната и здравствената инфраструктура за да се ублажат ефектите од пандемијата:

- **Субвенции:** Со цел да им помогне на вработените да ги зачуваат своите работни места Северна Македонија обезбеди финансиска помош за компаниите погодени од кризата преку месечни субвенции за вработување меѓу приближно 235 и 350 евра и 50 отсто придонеси за плата за вработените во туризмот, транспортот, угостителството и другите сектори погодени од пандемијата;
- **Финансиска поддршка за граѓаните:** Стопанството спроведе и неколку програми за готовинска поддршка за зголемување на потрошувачката и развој на домашните економски активности, како што се ваучери од 3.000-6.000 денари за домашен туризам и купување на македонски производи и услуги, како и ваучери за до 30 000 денари за обуки и курсеви за информатичка технологија (ИТ) и дигитални вештини за лица на возраст од 16-29 години. Платежни картички во вкупна вредност од 27,6 милиони евра добија и ранливите групи како самохрани родители, пензионери, пасивни баратели на работа, студенти, постари од 64 години, самостојни уметници, филмски работници, културни работници и уметници.

- **Даночни мерки:** Даночниот одговор на Северна Македонија на КОВИД-19 беше во голема мера усогласен со другите европски економии, со ослободувања од персонален и корпоративен данок на доход за самовработените, малите и средните претпријатија и претпријатијата сектори подложни на КОВИД-19, како и намалувањата на увозни давачки за барани производи како суровини. Економијата, исто така, спроведе намалување на данокот на додадена вредност (ДДВ) за ресторани, занаетчии, услуги за храна и пијалоци и ослободувања од ДДВ за јавни донации, како и уникатен „викенд без ДДВ“ според кој повеќе од 350.000 граѓани во период од три дена можеа да купат домашни производи, услуги, компјутери и ИТ опрема во вредност до 30.000 денари без ДДВ, поттикнувајќи вбризгување од над 170 милиони евра назад во стопанството.
- **Кредитни линии:** Банката за развој на Северна Македонија обезбеди бескаматна кредитна линија вредна 54 милиони евра за сите микро и мали компании, која понуди и грант од 30% за оние компании кои се раководени или основани од жени, вработуваат млади луѓе, кои се извозно ориентирани или воведуваат иновации и дигитализација во своето работење. Банката за развој на Северна Македонија првично воспостави опција за кредитна поддршка од 5,7 милиони евра (КОВИД-1) за мали и средни претпријатија во форма на бескаматни заеми со рок на отплата од 3 години и грејс период од 12 месеци. Според оваа шема, микропретпријатијата добиваа заеми помеѓу 3000 евра и 5000 евра, мали претпријатија меѓу 10000 и 15000 евра и средни претпријатија меѓу 15000 и 30000 евра. Втора кредитна линија (КОВИД-2) вредна 8 милиони евра, трета кредитна линија (КОВИД-3) кофинансиран од Европската унија во вредност од 31 милион евра, а четвртата кредитна линија (КОВИД-4) во вредност од 10 милиони евра подоцна беше отворена за сите индустрии кои влијаеа на над 30% од приходите од пандемијата, конкретно насочени кон претпријатијата во областа на туризмот, транспортот, угостителството и индустријата за настани, приватни здравствени установи, трговци поединци и занаетчии од сите дејности (OECD, 2022).

Преку транспарентен и инклузивен процес, со учество на синдикалните организации, стопанските комори, Владата на Република Северна Македонија ги изготви сите 4 пакет мерки на кои се потрошени над 1 милјарда и 20 милиони евра.

Владините мерки за помош во форма на плати беа вистински погодок и сламка за спас за многу претпријатија, како и за задржување на вработените на работните места. Во овој период за економиите и претпријатијата беа во фаза на преживување, со слаба мотивација за инвестирање и ширење на обемот на дејноста.

Иако многубројните мерки насочени кон економска поддршка на МСП помогнаа да се ублажат последиците од економската криза, сепак тие не ги решија структурните прашања кои беа влошени од пандемијата и кои остануваат клучна областа во која е потребна реформа. Во тој контекст, пандемијата помогна да се идентификуваат перманентните предизвици за структурни реформи на Северна Македонија, најпрво во поглед на повисока технолошка вредност, поедноставување на регулаторната средина, зголемени иновации и логистички рамки за нивна имплементација, како и поддршка за движење кон одржлива енергетска инфраструктура.

Економските последици се почувствуваа освен на национално, и на регионално ниво. Владите на државите од соседството исто, за споредба, Владата на Република Србија ја усвои Програмата за економски мерки за поддршка на економијата, која, како што беше најавено, е креирана „врз основа на меѓународното искуство“ (мерки донесени во развиените економии и соседните земји) и вклучувала препораки на Меѓународниот монетарен фонд и Европската комисија, како и предлог мерки на домашните деловни асоцијации.

Програмата на економски мерки беше дизајнирана имајќи ги предвид две групи цели: првата група цели вклучува помагање на српската економија, пред се на приватниот сектор, за одржување на ликвидноста, за време на вонредната состојба, а друг сет на цели вклучува помагање на вработените да ги задржат работните места и платите. Овој сет на мерки беше дизајниран во време кога се веруваше дека кризата ќе трае неколку месеци и дека економијата ќе почне сама да закрепнува веќе во третиот или четвртиот квартал. Програмата на економски мерки за намалување на негативните ефекти предизвикани од пандемијата КОВИД-19 и поддршка на економијата на Србија вклучува: 1) мерки за

даночна политика, 2) директна помош за приватниот сектор, 3) мерки за зачувување на ликвидноста и 4) други мерки.

Фискалниот совет на Република Србија, во оценката за мерките на Владата, потврди дека мерките се оправдани, особено со цел да се помогне што поголем дел од приватниот сектор да опстане, а со тоа да се спасат работните места, да се намалат штетите за граѓаните, економијата и следствено, јавните финансии (International Monetary Fond, 2020).

5. МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО УСЛОВИ НА ПАНДЕМИЈА

МСП се чест предмет на анализа во економската наука. Поради своите карактеристики тие често се нарекуваат инвентивни и автентични економски субјекти. Поради нивната специфичност и меѓусебни односи меѓу вработените стекнуваат капацитет за подобра прилагодливост на пазарот за време на криза, како и во услови на пандемија. Како резултат на мерките на штедење, како рефлексивна на помалите претходни вложувања, помал број на вработени, адаптација на квантитетот на производите нивната мобилизација и брза реакција ги прави поодржливи. Општо е познато дека МСП се здравиот дел на економијата, односно двигатели во општеството и во целокупниот глобален економски развој и опстанок (Fairlie, 2020). Врската помеѓу вработениот и претпоставениот е потесна и повеќе се заснова на неформална комуникација без премногу формалности. Малиот број на вработени ја прави врската меѓу вработените поблиска и функционираат како едно семејство. Тимската поврзаност и меѓусебна солидарност се поизразени.

Имено, МСП за да го избегнат морталитетот на својот бизнис, кој најчесто се јавува во првите пет години од основањето, вложуваат повеќе внимание и сила во иновативни, економични решенија, добра организација, маркетинг, брзо и ефективно прилагодување кон промените. Доброто познавање на вработените, земајќи го во предвид помалиот број на вработени, може полесно да се воспостави мрежа на неформална комуникација, како и побрзо реорганизирање во случај на радикални промени. Нивно задржување и опстанок се

важни не само за сопственикот и вработените, туку за целото општество. Тие произведуваат 2,5 пати повеќе нови производи од големите компании.

Главниот товар од економската дестабилизација од ковид пандемијата го преземаа МСП. Земајќи ги во предвид и претходните општествено економски реформи на распад на големите претпријатија и со појавата на многу нови невработени лица, потребата од опстанок и појава на нови мали и средни претпријатија е неминовна.

Финансирање на МСП преку банкарскиот систем и обезбедување на поволни стапки за враќање на кредитите е заеднички позитивен резултат. Анкетните истражувања во оваа област укажуваат одлична профитабилност, затоа што пазарот на МСП е голем, незаситен, конкуретен и со позитивни изгледи. Но од поголема важност се владините мерки за опстанок на МСП преку сет мерки во форма на директна помош, т.е плати за вработените кои ја одржуваа ликвидноста на фирмите, нејзиниот опстанок и задржување на вработените.

Пандемијата Ковид -19 беше единствена криза досега која истовремено ги загрози претпријатијата по основа на повеќе фактори: отежнато снабдување, намалена понуда на работна сила бидејќи работниците остануваат дома, недостапност на материјални средства за работа, нарушени синџири на снабдување. Од една страна потрошувачите купуваат само одредени производи за прехрана и хигиена, а од друга страна многу произведувачи остануваат со зголемени резерви и непродадени продукти. Така голем број и на бизниси беа во целосен локдаун немајќи можност да ги пласираат, понудат или продадат своите услуги, претрпувајќи огромни загуби, намален обем на работа. Во најлош случај затворање на работни места, фирми кои не можеа да го издржат преголемиот финасиски товар без средства за обрт.

Но поголем шок беше намалената побарувачка и слабата реализација што се должи на голем број на отпуштени од работници, одложување на потрошувачка, штедење поради неизвесноста, отсуства на вработените поради изолација.

Вложувањата на внатрешната и надворешните извори на финасирање беа очекувани, особено внатрешната која бележи пад до -17% од 12%. Речиси две години работење на МСП во услови на ковид -19 со значително намалена ликвидност, недостаток на финансии и изгубен човечки капитал за многу фирми, промени во окружувањето

извршија огромно влијание за ризик од инфлација и историска економска криза. Дека пандемијата оставува белег врз севкупната економија зборува и фактот за намален БДП според извештаите за РСМ, пад од -5,3 проценти во првите три тримесечја на 2020. Стапката на вработеност во третото тримесечје(Т3) изнесувала 54,1 проценти, додека во првото тримесечје на 2020 година имаше пад на вработеноста на годишно ниво (0,7 проценти поенти пониско отколку во Т3 во 2019 година). (Блажеска, 2021). Претрпена е загуба од над 13,700 работни места во тој период, за да понатаму анкетните истражувања покажуваат дека во 2020 година стапката на невработеност се намалува поради стимулативните владини економски мерки, па многу претријатија се одлучуваат да ги вратат дел од своите вработени или да примаат нови како резултат на мерките. На тој начин се спасени над 80000 работни места.

Сепак кризата е ситуација која што не се појавува често во било кој домен, а Ковид -19 како здравствена криза го интензивира нејзиното влијание во повеќе сегменти, поради немањето лек, кое предизвикувајќи подолготрајни штети како врз здравствениот, така и врз економскиот сектор. Поголем број на аналитичари претпоставуваат дека опоравувањето од кризата во било кој сегмент, ќе трае приближно еднакво колку и самата пандемија.

Долготрајниот процес на враќање во нормала, дополнително ја отежнува економијата на светски рамки. Самото изложување на здравствени ризици го зголемува нивото на стрес и ја намалува продуктивноста на работата.

Навременото и правилно следење на новите мерки и протоколи за работа, нивните измени и правилна примена можат значително да го намалат ризикот од работење за време на КОВИД19.

КОВИД -19 создаде нови услови за работа, нови стандарди, промени во делувањето и го промени секојдневието кај 83% од граѓаните. А со менување на однесувањето на човечките ресурси во МСП е вистински предизвик.

Од обезбедување распрскувачи за дезинфекција за раце на видни површини, дезинфицирање на просториите, обележување на место на движење, пунктови за наплата, заштитна опрема, нови протоколи за работа регулирани со закон, носење заштитни маски, и итн.

Треба да се сврти внимание колку претприемачите се подготвени и на колкава стаза да се соочат со овој предизвик по пат на креативност и иновации, притоа со намалена ликвидност и финансиски средства да опстојат во овие релативно тешки услови. Работењето од дома, познато како револуција на 21 век, зазема се поголем замав, со свои предности и органичувања.

Истовремено значи задржување на работното место, заштита за себе и на луѓето околу нас, течење непречено на работата, но од друга страна колку е сето тоа изводливо просторно и финансиски? Досега се загубени над десетци илјади работни места, воведување скратено работно време, по автоматизам значи пола плата, сето тоа е дополнителен економски колапс и слабеење на целокупната економска ситуација во општеството.

Да замислиме и работа од дома во иста просторија со мало дете, слаб интернет, продолжено време, скратена пауза, изместени околности се сепак и дополнителен извор на стрес и стапка за прилагодување.

МСП имаат поголема веројатност да се соочат со финансиски ограничувања, отколку поголемите фирми и во нормални времиња, како и низа на други фактори како ограничен увоз и извоз на стока за време на пандемијата доведува до зголемен финансиски притисок и неподготвеност, намаленото движење на потрошувачите за време на пиковите на пандемијата, самоизолацијата на вработените, и на потрошувачите се дополнителен предизвик кој финасиски го ослабнува претпријатието.

Владината здравствена економска политика одигра значајна улога, бидејќи навременото и правилно управување со кризата ќе ја зголеми отпорноста и одржливоста на бизнисите. „Во деловен контекст, еластичноста е капицитетот на еден претприемач да преживее, да се прилагоди и да расте за време на турбулентни времиња.“ (Kuckertz et al.,2020).

5.1. ВЛИЈАНИЕТО НА КРИЗАТА COVID-19 ВРЗ МСП ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Од страна на Меѓународната организација на трудот се објавени две истражувања поврзани со влијанието на кризата од пандемијата врз МСП во РСМ.

Во извештаите објавени од страна на Меѓународната организација на трудот за влијанието на пандемијата предизвикана од КОВИД-19 врз претпријатијата во Северна Македонија се претставени резултати од истражувањето на претпријатијата кои говорат за нивните искуства, додека брзата процена на МОТ го оценува влијанието на пандемијата врз работните места и ефективноста на политиките во мај 2020 година. Вториот извештај е објавен со цел да се направи споредба со состојбата на претпријатијата во октомври истата година, во однос на претходните добиени резултати. Истражувањето било фокусирано на микро и среди претпријатија.

Според истражувањето на Меѓународната организација на трудот спроведено во април- мај 2020 година, голем дел од претпријатијата во РСМ биле значително погодени од пандемијата, со пријавени загуби и драстично намалување на нивните приходи до 50 отсто или повеќе (International Labour Organization, 2020).

Претпријатијата доживеале кризи во различни домени како што се побарувачката и понудата, а најголеми загуби поради рестриктивните мерки и заклучувањето доживеале претпријатијата од секторите како што се трговија, угостителство, транспорт, итн. Шокот од понудата најмногу се почувствувал на почетокот на пандемијата и доаѓал од Кина, додека шокот на побарувачката се одразил како збир на намалување на домашната потрошувачка на одредени производи и намалување на потрошувачката во Западна Европа.

Клучни предизвици со коишто се соочиле МСП во РСМ поради кризата предизвикана од пандемијата се:

- намалување на претпријатијата да го понудат својот нормален опсег на стоки или услуги;
- послаба доверба во партнерите во синцирот на снабдување;
- застој/пречки во набавка на сировини;

- намалување на обуки, работилници, семинари за вработените;
- зголемување на заостанати залихи или складирање на стоки.

Најголемиот тип на влијание врз ММСП било намалувањето на опсегот на стоки и услуги. Кризата била почувствувана уште на самиот почеток на пандемијата, главно соочувајќи се со проблеми во снабдувањето на сировини од Кина, а подоцна и сите сировини и стоки кои претежно доаѓале од северна Италија.

Големи предизвици во давањето услуги и производните процеси предизвикале дел од Владините одлуки, како што се одлуката на Владата да им се дозволи на родителите на малите деца (до 10 години) и на оние со хронични заболувања да останат дома (трошоците за отсуството ги покриваат работодавците). Оваа Владина мерка резултирала со намален број на вработени на работното место како и некои злоупотреби, како што се работниците кои пријавиле хронични заболувања како што е астма за прв пат откако биле вработени.

Во однос на влијанието на пандемијата врз финансиските перформанси на МСП, претпријатијата се соочиле со губење на приходи и намалување на профитот. Намалената продуктивност на вработените и неисполнувањето на организациските цели влијаело на намалување на севкупните перформанси на организациите. Како одговор на пандемијата, претпријатијата во РСМ биле приморани да презедат низа активности, како работа од дома или да спроведат промени во работната организација.

Најпогодени од кризата биле претпријатијата од градежниот сектор, потоа сместувањето, транспортот, храната и научните и техничките дејности. Тука значаен фактор игра големината на претпријатието. Имено, во споредба со средните и големи претпријатија, малите претпријатија имаат помал или ограничен до надворешно финансирање, кое се одразува на способноста на бизнисот да закрепне во време на криза како што е пандемија. Оваа информација е корисна за креаторите на политиките при дизајнирање оптимални политики за сите компании (диференцирани по големина). Истражувањата покажуваат дека најранливи се градежните и трговските компании бидејќи тие имаат најмала веројатност да имаат сопствени средства или пристап до надворешно финансирање (International Labour Organization, 2020).

Иако мнозинството претпријатија продолжиле со работа со полн капацитет во текот на пандемијата, голем дел од нив се соочиле со драстичен пад на приходите. Со цел да

опстанат на пазарот, голем дел од претпријатијата морале да направат модификации во своите производи или услуги, како што е префрлање на онлајн работа.

Во однос на владината поддршка, претпријатијата покажуваат релативно незадоволство од соодветноста на владините мерки за справување со негативните ефекти на КОВИД-19 врз економијата.

ГЛАВА 2

ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

6. ИСТРАЖУВАЧКА МЕТОДОЛОГИЈА

6.1.. ЗОШТО БЕШЕ ЗНАЧАЈНО ДА СЕ ИСТРАЖУВААТ МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО УСЛОВИ НА ПАНДЕМИЈА ПРЕДИЗВИКАНА ОД КОВИД -19?

Мотивацијата да се избере една ваква тема за магистерски труд произлезе од општествените состојби во периодот кога го пријавив елаборатот за изработка на магистерскиот труд. Тоа беше период на здравствена криза предизвикана од ширењето на вирусот КОВИД 19 чие брзо ширење имаше пандемски последици. Во тоа време, но и сега, бев управител на мало претпријатие.

Прелистувајќи ја литературата се доаѓаше до сознание дека покрај здравствените проблеми со кои се соочуваше целиот свет паралелно добија во значење социјалните и економските прашања. Во почетокот на пандемијата главниот фокус беше врз заштитата врз здравјето на луѓето, со што другите сегменти беа тргнати настрана и се очекуваше дека со нив ќе се занимаваат луѓето по завршувањето на пандемијата. Меѓутоа и по две години пандемијата продолжуваше да го „менаџира“ општеството.

Пандемијата се ширеше многу брзо при што и најразвиените држави беа затечени во налетот на непозната сила – вирусот. Со социјалните проблеми најпрво се соочија вработените во одредени гранки како угостителство, хотели, трговија, лесна индустрија и други. Поради својата бројност и специфичност малите и средните претпријатија беа

посебно погодени од новата ситуација. Не треба да се запостави фактот дека МСП и во нормални услови на функционирање на економијата се со многу проблеми и се многу кршливи. Овие аспекти во теорискиот дел подетално се опишани. Забраните за движење и изолација беа голем проблем. Најпрво се одрази на човечките ресурси кои поради страв од болеста, но и поради забраните не можеше да продолжи со работните обврски. Бидејќи работниците остануваа дома економските циклуси беа пореметени. Ова, пред сè, се однесуваше на достапност на материјални средства за работа, односно дојде до нарушување на синџирите на снабдување. Но поголем шок беше намалената побарувачка што се должи на голем број на отпуштени работници поради неизвесноста од трењето на пандемијата со што се носеа одлуки за одложување на потрошувачка и штедење. Во овој период претпријатијата беа во фаза на преживување, со слаба мотивација за инвестирање и ширење на обемот на дејноста.

Пандемијата предизвикана од КОВИД -19 беше многу специфична криза која не ги засегна само МСП, туку влијаеше на целокупниот општествен живот. На пример, во семејството дојде до целосна реорганизација. Семејствата беа принудени да одржуваат рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот на истото место со сите членови на семејството за време на пандемијата. Додека вработените работеа од дома, учениците и студентите следеа онлајн настава. Дома, присуството на партнери и деца (особено ако се уште се мали) на училишна возраст кои првенствено беа ангажирани со учење на далечина за време на пандемијата, во голема мера влијаеше на далечинските работници. Како резултат на тоа, вработените работеа со поголем конфликт во семејството и работата, што негативно влијаеше на нивната работна продуктивност и работен ангажман, а истовремено влијаеше на стресот поврзан со далечинската работа.

6.2. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предмет на ова истражување се малите и средни претпријатија, нивните карактеристики, дефиниции, проблеми со кои се соочуваат во текот на нивното работење, но со посебен акцент на проблемите со кои се соочуваа овие претпријатијата во услови на Ковид 19 пандемијата. Во теорискиот дел на овој магистерски труд даден е систематски

преглед на значењето на МСП за целокупната економија, анализирани се некои аспекти во однос на нивното дефинирање, класификација, како и други аспекти кои влијаат врз начинот на функционирање.

Посебен дел од предметот на проучување се однесува на начините на прилагодување на претпријатијата на промените во надворешните услови предизвикани од пандемијата, односно мерките кои тие ги преземаа за да опстанат и да се прилагодат на вонредните општествени услови предизвикани од здравствена криза.

Особено значајно прашање во разработката претставуваат човечките ресурси и нивното адаптирање во услови кога човечкиот фактор кој се соочува со здравствени ризици, од една страна, а од друга страна со работните обврски, работниот статус, можностите за редовен приход, расходите и друго. Од литература е познато дека во услови на криза од посебно значење е прилагодувањето (флексибилизација) на човечките ресурси и одржувањето на нивната активност во посебните услови. Посебно е значајна мотивираноста на вработените за прилагодување во новите услови на пандемија во малите и средни бизниси, бидејќи односот меѓу вработените и надредените е со блага хиерархија и се во постојана комуникација и взаемна соработка.

Посебен предмет на истражување во овој магистерски труд се МСП во Крива Паланка од аспект на нивната состојба во која се затекнаа во почетокот на пандемијата, и во наредените периоди од т.н. *нова нормалност*. МСП се економски субјекти во кои главно се вработени сопствениците на претпријатијата со дополнителен мал број на вработени (главно од роднини и лица од нивното непосредно опкружување) што нив ги прави специфични и различни од другите економски субјекти. Општината Крива Паланка е меѓу поголемите општини во Северо-источниот плански регион сместена блиску до границата со Бугарија што влијае на повеќе економски карактеристики на општината. Така, дел од предметот на истражување се однесува на социо-економските карактеристики на општината и мерките кои беа преземани во насока на економска поддршка на МСП, но и на економијата.

6.3. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Општата истражувачка цел во овој магистерски труд е елаборација на процесот на опстанување и прилагодување на МСП во економското опкружување кое се создаде со пандемијата.

Теориска цел: Во ова истражување беше користена достапна литература која се однесува за МСП со цел да се сознае за нивните карактеристики, специфичностите, значењето за економијата и за општеството, за вработените, менаџирањето што овозможи да се одговори на теориските цели поставени уште во елаборатот. Во магистерскиот труд постои теориска рамка систематизирана на начин да одговори на основните прашања во проблемската рамка. Содржини од посебен интерес за темата беа вработените во МСП, нивната мотивација за работа наспроти загрозеноста на здравјето, мерките и политиките кои ги преземаа владите за поддршка на претпријатијата, адаптација на претпријатијата кон мерките за заштита на здравјето и нови форми на работа и нови работни односи.

Применливи цели: Ова истражување може да има значење за градење на политики за мали и средни претпријатија во општината, но и пошироко, како и за користење на искуства за справување со ризиците од појава на услови - слични на пандемијата со која луѓето од целата планета се справуваа. Исто така, ова емпириското истражување има карактер на пилот истражување што дава определени сознанија и индикации како претпоставка за натамошни истражувања во овој домен. Освен тоа, во истражувањето се користи компаративен метод – преку кој се врши споредба на моменталните состојби со малиот бизнис во Р. Северна Македонија.

6.4. ИСТРАЖУВАЧКИ ПРАШАЊА

Истражувачките прашања се неопходни, бидејќи истражувањето ќе биде квалитативно по пат на метод на студија на случај.

1. Што направија МСП во првиот налет на пандемијата (стратегија и интерни мерки за одржување на претпријатијата)?

2. Специфичностите на општината Крива Паланка во поглед на условите за стопанисување (предности или недостатоци);
3. Текот на менување на условите во општината под влијание на пандемијата;
4. Економски прилагодувања на претпријатијата (текот на продажбите, набавките, ликвидност);
5. Прилагодување од аспект на човечки ресурси и проблеми со работна сила (отпуштање, вработување, работа од дома, плати);
6. Ставот на локалните чинители во поглед на поддршката на претпријатијата и пристапот кон неопходните ресурси;
7. Начин и ниво на информираност на претпријатијата за мерките и други информации значајни за нивното работење во услови на пандемија;
8. Оценка за мерките и нивното значење за опстанок на МСП;
9. Стратегии и иновации на МСП во соочувањето со пандемијата;
10. Здравствени ризици на вработените и справување со стресот на работното место.

6.5. МЕТОДИ И ИСТРАЖУВАЧКИ ТЕХНИКИ

Во ова истражување, како што и погоре беше спомнато, се примени општа научна методологија која го овозможи поимното разграничување. Исто така, применети се постапки за теориска анализа (синтеза, апстракција, генерализација и други). Во таа насока користени се секундарни извори на податоци (анализи, извештаи, статистички показатели, податоци од спроведени истражувања).

За да се дојде до аргументи за елаборација на поставените прашања беше спроведено емпириско истражување. За соодветен истражувачка методологија беше избрана квалитативната методологија, односно студија на случај. Беше спроведена техниката на интервју – длабински и не стандардизиран со управителите на МСП и со некои од вработените. Како што се планираше во елаборатот истражувањето се спроведе со десет претпријатија т.е. беа спроведени десет студии на случаи. Со оглед на малиот број на вработени во МСП во рамките на примената на оваа квалитативна методологија беше користен и биографскиот метод кој ги опфаќа развојните тенденции на претпријатието, анализа на документи од јавен карактер (користење на интернет страници), податоци за

обемот на продажбите, бројот на вработените, флукуација на бројот на вработените и други податоци од јавен карактер. Како важна техника за прибирање на податоци се избра длабинско нестандардизирано интервју спроведено претежно со раководни лица. Примената на интервјуто даде можност да се дофатат одредени реални животни ситуации поврзани со актуелната тема. Овој пристап е соодветен затоа што со истражувањето на повеќето случаи т.е. преку разговорите со сопствениците и некои од вработените се дојде до информации за состојбите во претпријатието, семејството, општината, па и за иницијативите на државно ниво.

Истражувањето се спроведувааше на почетокот од 2022 година кога се уште важеа мерките за заштита од КОВИД - 19 и не постоеја изгледи дека наскоро кризата ќе заврши. Така, говорниците се уште зборуваа за проблемите со кои се соочиле во период од една година т.е. од крајот на 2019 година до март 2022 година.

6.6. ПРИМЕРОК - ИЗБОР НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА КОИ БЕА ИСТРАЖУВАНИ

Примерокот на истражувањето се формираше според списокот на претпријатија од централниот регистар каде се регистрирани сите активни мали и средни претпријатија за град Крива Паланка кои сè уште работат, а биле отворени во последните 15 години. Во Крива Паланка има вкупно 555 регистрирани претпријатија, од кои 400 се микро, 154 се мали, а само 1% се средни претпријатија.

Избраните претпријатија беа телефонски контактирани со цел да им се објасни целта на истражувањето за да се побара дозвола и закажување термин за спроведување на истражувањето. Најпрво, се соочивме со доза на скептицизам од страна на испитаниците во однос на целите и намерата на ова истражување. Откако им ја објаснивме целта како и потребата од овој вид истражување, испитаниците доброволно се согласија да го дадат својот придонес во истражувањето.

Интервјуата се одвиваа во пријатен амбиент. Интервјуираните испитаници беа среќни да зборуваат за своите искуства како и отворено да ги споделат предизвиците со коишто се соочиле особено во екот на криза како што беше пандемијата. Во текот на

интервјуто се правеа белешки кои потоа беа средувани, анализрани. Откако беше комплетиран целиот информативен материјал започна елаборација на случаите т.е. анализа на претпријатијата според истражувачките прашња.

7. СПЕЦИФИЧНОСТИТЕ НА ОПШТИНАТА КРИВА ПАЛАНКА ВО ПОГЛЕД НА УСЛОВИТЕ ЗА СТОПАНИСУВАЊЕ

Општина Крива Паланка се наоѓа непосредно до границата Бугарија и припаѓа на Североисточниот плански регион. Крива Паланка е општина втора по големина во овој регион со (480,8 км²) и опфаќа 34 населени места со релативно мала густина на популацијата (38,12 жители на км²). Во поглед на природни ресурси општината со право може да се нарече „зелена општина“ бидејќи е опкружена со здрави и богати шуми што условува периоди со повеќе врнежи во текот на годината што е значајно за развој на земјоделството кое во последните години поради демографските промени (емиграција) е во процес на опаѓање. Исто така, ова е поднебје за развој на туризмот. Застапено е рударството и се ископуваат рудите на олово-цинк. Сепак, покрај овие релативно поволни показатели општината се соочува со перманентно намалување на бројот на жителите (-0,75 на годишно ниво) (FinanceThink, 2021). Пандемијата на КОВИД-19 дополнително ја влоши состојбата и предизвика значителен пораст во стапка на морталитет на (1,59%-2020) година. Влошените демографски тенденции се одразуваат негативно врз економскиот развој на општината. Оваа општина вклучува и 33 рурални населени места, од кои најголем дел се наоѓаат на висока надморска висина, со лоша патна мрежа.

Од перспектива на регионот, Крива Паланка е меѓу поразвиените општини. Како и сите други општини, најголем дел од приходите за функционирање на општината доаѓаат од централната власт што укажува на фактот дека не се располага со сопствени инвестициски фондови. Според извештајот на Центарот за економски анализи (ЦЕА) (2021) за општината Крива Паланка квалитетот на животот во последните пет години главно е непроменат (64%) иако 19% од испитанците сметаат дек квалитетот на живеење е значително опаднат.

Според истото истражување, просечната оценка на жителите за работата и квалитетот на општински услуги е оценета со просечна оценка 3,1 (на скала од 1 до 5). Пониска оценка даваат граѓаните за степенот на консултација на општината со жителите, при донесувањето на одлуките 2,1 (од 5). Просечната оценка на граѓаните за вредноста на услугите кои ги добиваат наспроти висината на даноците кои тие ги плаќаат е 2,6 (од 5). Оттука, општата оценка е дека граѓаните очекуваат поголем квалитет на услугите кои ги добиваат од единицата за локална самоуправа како и поголемо вклучување во носење на одлуките кои се однесуваат на нивната општина.

Во наредната табела е претставена SWOT анализа која ги опфаќа силните и слабите страни, како и можностите и заканите за локалниот економски развој на Општина Крива Паланка.

ТАБЕЛА БР.15 SWOT анализа

<u>Силни страни</u>	<u>Слабости</u>
• Геостратешка положба на Крива Паланка • Природни богатства • Еколошки чист регион • Рудни богатства на олово и цинк,антимон, злато, сребро и сл. • Близина на два меѓународни аеродроми-Скопје и Софија • Атрактивни локации за туризам Осоговските Планини (Калин Камен и Царев Врв) и Биљино • Репрезентативни етно ресторани со богата гастрономска понуда на традиционална храна од локално производство, сместени во амбиентална рурална и чиста планинска средина • Здрава храна-палнечки компир, градинарски и земјоделски производи, добиток(јагниња и телиња) одгледани во чиста еколошка средина • Гасоводен систем низ територија на Општина Крива Паланка(поминува	• Неизработена планска документација • Недостиг на градежно земјиште • Недоизградена патна инфраструктура (железница, автопат, локална патна мрежа) • Неискористени туристички потенцијали • Одлив на кадри од општината • Неусогласена квалификација на работната сила со потребите на пазарот • Недостаток на квалификувана работна сила • Незаинтересираност на младите лица за работа во текстилната, кожна индустрија , како и други производни гранки кои имаат значителен удел во локалната економија • Недоволна искористеност на јавни објекти во општината (стари училишта, згради во останато стопанство, и др.)

главна гасоводна мрежа)	● Недостиг од сместувачки капацитети ● Нерачистени имотно правни работи на поранешни деловни згради и спортски објект ● Недостаток од професионални кадри ● Неизградена гасоводна мрежа
<u>Можности</u> ● Постоење на финансиски институции кои кредитираат МСП и големи компании ● Постоење на активни мерки за вработување од АВРМ ● Интерес за искористување на постоечки објекти кои се во сопственост на општината ● Пристап до финасиски средства од ЕУ фондовите, домашни и странски донатори ● Растечки тренд на засилен интерес за рурален и активен планински туризам (Калин Камен)	<u>Закани</u> ● Економска и енергетска криза - Нестабилна политичка и безбедносна состојба во регионот и пошироко - Забавен пристап кон ЕУ - Значителен одлив на населнието , а со тоа и квалификуваниот кадар ● Намален наталитет ● Нефункционални (раситнети/запуштени) земјоделски површини ● Климатски промени и природни катастрофи

Извор: Стратегија за локален развој на Општина Крива Паланка 2015-20

SWOT анализата ги сумира главните фактори кои влијаат на развојната рамка на економијата во Општина Крива Паланка. Во себе ги интегрира четирите главни фактори:

- Силните страни, како што се геостратешката локација, природните богатства, инфраструктурните елементи;
- Слабостите, односно ограничувањата кои се појавуваат на локално ниво;
- Можностите, кои претставуваат потенцијални решенија за надминување на слабостите и ограничувањата;
- Ризиците, како што се надворешните фактори кои можат да наштетат на понатамошниот развој.

7.1. МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО КРИВА ПАЛАНКА

Стапката на вработеност во Североисточниот регион во 2021 година изнесувала 47% додека стапката на невработеност е 53%. Невработеноста имала тенденција на опаѓање во последните три години пред пандемијата. Учеството на младите лица во стапката на невработеност е 4,3%. Се очекува по пандемијата невработеноста да се намали. Според податоците од пописот во 2021 година, во општината Крива Паланка има 7 405 активни лица, од коишто 5653 се вработени а 1752 лица се невработени. Нема достапни податоци за бројот на невработени млади од 15-29 години.

Општина Крива Паланка се карактеризира со најлоша состојба на пазарот на труд, односно најниска стапка на вработеност (37%) и највисока стапка на невработеност (33%), многу повисоко од националниот просек од 17,3 проценти во 2019 година.

Во однос на деловните субјекти што работат на територија на општина Крива Паланка, во 2020 година има 548 активни субјекти, од кои најголем број (72%) се микропретпријатија што вработуваат до 10 лица, а другите се мали претпријатија. Според секторот во кој дејствуваат, најголем дел од активните деловни субјекти работат трговија на големо и на мало, преработувачка индустрија и услужни дејности во однос на кој се проценува дека се најпогодени од кризата предизвикана од КОВИД-19. Оттука, очекувано е дека овие компании се соочуваат со финансиски проблеми и со неможност за навремена отплата на обврските кон Општина Крива Паланка по основа на разни даноци и / или такси, што би довело до помал прилив на приходи во општинскиот буџет, наспроти иницијално планираниот износ.⁴

ТАБЕЛА БР.16 Поделба на претпријатија според дејност

<i>Сектор</i>	<i>Број на активни субјекти</i>
Земјоделство, шумарство, рибарство	12
Рударство	2
Преработувачка индустрија	60
Снабдување со вода	2

⁴ <https://eca.unwomen.org/sites/default/files/2022-05/Kriva%20Palanka-%20web.pdf>

Градежништво	31
Трговија на големо и мало	222
Транспорт и складирање	33
Објекти за сместување и храна	41
Информации и комуникации	7
Финансиски дејности и осигурување	4
Дејности во врска со недвижен имот	1
Стручни, научни и технички дејности	31
Административни и помошни услужни дејности	4
Јавна управа и одбрана	3
Образование	10
Здравствена и социјална заштита	23
Уметност, забава и рекреација	12
Други услужни дејности	50

Извор: Државен завод за статистика на Република Северна Македонија

Програмите за локален економски се насочени кон поттикнување на претприемаштвото и засилување на локалниот бизнис-сектор, преку градење претприемачки капацитети на жени и на мажи и капацитети за пристап до капитал, еден од главните проблеми за ниското учество на жените во мерките за самовработување.

Крива Паланка е со големи претензии за огромен развој на туризмот, место кое има можност за развој на МСП и нивна реобнова во постковид периодот и отворање на нови претпријатија. За време на ковид пандемијата богатите планински предели, прекрасниот манастир, соби за престој, езерото Калин Камен се фактор плус за привлекување на нови туристи, главно семејства кои бегајќи од затворениот простор во своите станови, куќи, за време на полицискиот час, го користат заедничкото време во природа и најчесто ги користат услугите за купување пијалоци и храна за носење, прехранбените продавници.

Време кога сите се свртеа кон природата, сепак носеше финансиски бенефит во нашиот крај. Во поглед на набавка и пристап до потребните ресурси, соработката со локалните чинители беше коректна и без застој. Владините мерки се примарни за опстанок и на локално ниво, а во однос на локалната самоуправа немаше конкретни донесени мерки и стратегии за МСП.

7.2. МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО ОПШТИНАТА КРИВА ПАЛАНКА ВО УСЛОВИ НА ПАНДЕМИЈА ПРЕДИЗВИКАНА ОД ВИРУСОТ КОВИД 19 - АНАЛИЗА ПРЕКУ ПОДАТОЦИТЕ ДОБИЕНИ ОД СТУДИИТЕ НА СЛУЧАИ

Од спроведеното квалитативно истражување (студии на случаи на мали и средни бизниси) може да се изведат одредени заклучоци за елаборирање на поставените истражувачки прашања. Повеќето од истражуваните случаи се мали и средни претпријатија лоцирани во услужните дејности (табела 6).

ТАБЕЛА БР.17 Приказ на претпријатија според вид на дејност и категорија на претпријатие според број на вработени.

<i>Претпријатие</i>	<i>Сектор</i>	<i>Број на вработени</i>	<i>Категорија на претпријатие</i>
Претпријатие бр.1	Угостителски	8	Микро
Претпријатие бр.2	Угостителски	12	Мало
Претпријатие бр.3	Угостителски	18	Мало
Претпријатие бр.4	Угостителски	6	Микро
Претпријатие бр.5	Производство	30	Мало
Претпријатие бр.6	Производство	200	Средно
Претпријатие бр.7	Угостителски	10	Микро
Претпријатие бр.8	Услужна дејност	7	Микро
Претпријатие бр.9	Угостителски	20	Мало

Претпријатие бр.10	Трговија на големо и мало	256	Големо
--------------------	---------------------------	-----	--------

Едно од претпријатијата е типичен пример за проблемите со кои се соочувале претпријатијата во Крива Паланка за време на пандемијата.⁵ Станува збор за претпријатие - мал семеен бизнис од угостителскиот сектор раководен од 32 годишно женско лице со високо образование. Ресторанот е на одлична локација, на самиот градски плоштад, модерно дизајниран и опремен. Се чини дека на управителот не му недостигала храброст за да отпочне со работа во такви услови. Во почетокот имало 11 вработени кои се впуштаат во новите предизвици со ентузијазам да создадат нова урбана приказна во градот. Ресторанот предизвикал интерес и големо внимание кај граѓаните со својата понуда. Соодветната реклама за пространо уникатниот дизајн и новото мени со нови понуди различни од традиционалните го дава почетниот успех кое било посетувано од помладите, но и за повозрасните клиенти со желби за промени. Идејата на сопствениците се покажала продуктивна и признанието од клиентите покажувало дека идејата била одржлива. На градот му било потребно ново урбано катче, за семејни мали родендени, вечерни журки и дневни дружба создавајќи спој за помладата и повозрасната популација, со капацитет од 120 гости. Покрај идејата да создадат ново урбано место имале замисла да ја искористат предност географска положба на Крива Паланка која има ветувачки туристички претензии.

Имајќи ја идејата овој бизнис управителите имаат иницијатива да оформат претпријатие со сопствени средства и со кредит за самовработување. Периодот на подготовки траел една година, а се случува да започнат со работа токму во првите денови од пандемијата.

По 15 дена од почетокот на дејноста, се соочуваат со првиот посериозен проблем поради мерките за забрана на собири на луѓе на јавни места. Биле регистрирани како ресторан од затворен тип. Пандемијата и воведување на мерката за забрането собирање во затворен простор, тие се наоѓаат во ситуација да престанат со работа.

⁵ Ова претпријатие ќе го означиме како Студија на случај бр. 1

Доследни на својот претприемнички дух тие започнуваат со прилагодување во новата ситуација. Не престануваат со работа туку се одлучуваат за давање на услуги преку поставен штанд, како и со онлајн нарачки. За таа цел подготвува веб страница и различни форми на реклами, како и онлајн мени илустрирано со фотографии, цени, и можност за порачки, со бесплатна достава цели два месеци. Од друга страна, земајќи го во предвид енормното иселување, претежно на помладите, прават обиди да го задржат вниманието на помладата популација со урбано место за дружење. Поклопување на периодот на отворање на локалот, со отпочнување на пандемијата им носат низа економски предизвици меѓу кои: неконкурентност во однос на другите локали што имаат летна тераса; немање искуство; почетен вложен капитал без доспеани обрат; недостаток на обучен персонал, зголемен инспекциски надзор, залихи на прехранбени продукти и сл.

Искуството на вториот истражуван случај укажува на слична стратегија во однос на почетните иницијативи во справувањето со пандемијата. Студијата на **СЛУЧАЈ БР. 2** „Тераса“ е претпријатие од угостителски објект кои постои 7 години. Тоа е мал бизнис раководен од 47 годишна жена со средно образование. Две години пред избувнувањето на пандемијата управителката со помош на банкарски кредит го проширува објектот со голема тераса која била погодна за одржување на веселби и свадби со што се зголемува бројот на вработени. Пандемијата со мерките за забрана на собири носат големи проблеми во вршењето на дејност во новите услови. Кредите се уште се отплатувале, а приходите биле значајно намалени. Меѓу новите интерни мерки што ги воведуваат е намалување на цените на пијалаците, цените на храната и воведување на гратис домашен колач како десерт од ресторанот за да ги привлечат клиентите да бидат нивни гости.

Во текот на своето работење МСП се соочуваат со кризи од најразличен карактер. Во нормални услови кога не постојат дополнителни надворешни влијанија како што беше, на пример, пандемијата, за надминување на кризите постојат повеќе алтернативи. Примерот со **СЛУЧАЈОТ 5** „Фабрика“,⁶ покажува на начините на кои МСП се справуваат

⁶ Претпријатието означено како **Случај 5** го именуваме како „Фабрика“. Основано е во 1991 година како семеен бизнис започнат со сопствен капитал и банкарски кредити. Тоа е бизнис на двајца браќа со мотивација подобрување на финансиската состојба на целото семејство. Фабриката е од производствен карактер. Генерален директор е помладиот од браќата (на 52 годишна возраст и со високо образование). Најпрво претпријатието се занимава со трговија, а подоцна се ориентира кон производство и преработка на пластични маси (произведува играчки и производи за домаќинство). Седиште на фабриката е во Крива

со кризите, полесните и потешките. Претпријатието се соочува со различни кризи, а како посериозни се издвојуваат неколку кои биле предизвик за нивно понатамошно функционирање. Имено, во 2007 година, во еден од нивните погони за производство избувнал пожар. Целиот репроматеријал и опрема биле пеплосани, на среќа без човечки жртви, но огромна финансиска загуба. Тоа било причината да ја променат локацијата и де се преселат во Крива Паланка каде имало можност за поголем простор. Веќе следната година се соочуваат со глобалната финансиска криза. Претходно веќе биле задолжени со банкарски заеми, а намалената потрошувачка, тешко се извлекува од оваа криза која се протега неколку години. Со многу труд, постојана мобилност, ориентираност кон воведување на нови идеи и реорганизација успеваат повторно да застанат на нозе.

Поголема криза со која се соочува **СЛУЧАЈОТ 5 „Фабрика“** која на посебен начин ја доживуваат е пандемијата која им донесе тектонски поместувања и промени во начинот на работење и функционирање. Поучени од претходните кризи, започнуваат веднаш да преземаат интерни мерки и стратегии за производство на нови производи. Се врши истражување за изнаоѓање на соодветен производ кој ќе биде најмногу актуелен во периодот на изолација и седење дома, со цел одржување на продажбата и надминување на финансиската криза. **СЛУЧАЈОТ 5 „Фабрика“** воопшто не ги користи владините мерки, туку користат свои интерни мерки и стратегии. Во почетокот во првиот налет на пандемијата, се соочуваат со бројни предизвици, но пред се со неподготвеност и страв. Првиот израз на кризата е губење на клиенти, откажување на многу порачки, одложување на увоз на репроматеријали, како и одложување на производство на многу нарачки. Тоа се должи на недостиг на работна сила. Голем број од вработените или биле болни, или биле во изолација. Истото се случувало и со голем дел на вработените кај нивните добавувачи и фирмите со кои соработуваат. Поради овие причини се соочуваат со зголемени цени на репроматеријалите. Исто така, се појавуваат проблеми со увоз на репроматеријали и недостаток на производи и промена на цените. Востановената практика да се договараат цените на годишно се напушта и се соочуваат со флукуација на цените. Посебен проблем е енормното зголемување на цените на енергенсите што создава дополнителни проблеми и разлики во однос на претходните трошоци. Поради тоа во тој период се бележат огромни

Паланка на површина од 10.000 метри квадратни. Оваа фабрика 99% е ориентирана за извоз во Западна Европа.

загуби. И покрај многубројните преземени интерни мерки сепак стравот кај вработените е зголемен и создава чувство на паника и немир, кое дополнително го отежнува нормалното делување. Посебен проблем во функционирањето на претпријатието е изолираноста и затворање на границите која ја отежнува комуникацијата со клиентите. Тоа се компензираме со онлајн состаноци и средби. Навремено согледување дека ќе дојде до дефицит на производи на светско ниво, ги поттикнува да ја прошират соработката со повеќе држави и да влезат во нови пазари како база на клиенти и купувачи. Со зголемување на својот асортиман и автоматизација ја зголемуваат продуктивноста, што успеваат да одговорат на предизвиците што ги носи пандемијата.

Пандемијата им донесе на претпријатијата нови проблеми од економска природа. Како што беше истакнато и во претходниот, теориски дел, најголем проблем за МСП и во нормални услови е пристапот до финансиски ресурси и постигнување на ликвидност во економските циклуси. Аргументи за ваквите заклучоци произлегоа од информациите што беа добиени од спроведените студиите на случаи. Меѓу случаите кои посебно укажуваат на проблемите со ликвидноста е **СЛУЧАЈОТ 4. „Урбан“**⁷Ценовниот шок во текот на пандемијата преставувал еден од поголемите тешкотии што бара итни економски прилагодувања на МСП во периодот на пандемијата, но во пост КОВИД периодот. Новата ситуација во која се најдоа претпријатијата и нивните вработени создадоа посебен работен амбиент каде старите меѓучовечки односи меѓу вработените и управата беа променети. Во новата ситуација се развија односи на меѓусебна поддршка т.е. зголемена тимска поврзаност. Речиси секој ден имаше состаноци за размена на мислења што влијаеше на тоа секој да се чувствува важен. Се бараа нови идејни решенија како да се надмине ситуацијата. Понуда на адекватна помош на секој еден од тимот која му е неопходна, функционирање како едно семејство влијаеше многу позитивно. Тоа ја зголеми продуктивноста и мотивацијата да се борат сите за опстанок и обезбедување на

⁷ Претпријатие 4 е урбан кафе бар во строгиот центар на градот со 16 вработени. Семеен бизнис основан во 2014 година, Управуван од 34 годишно машко лице со средно образование. Претпријатието е основано со сопствен капитал и банкарски кредити. Со претходно успешна приказна со уште еден угостителски објект сопствениците (двајца браќа) одлучуваат да креираат уште една бизнис приказна за да се искористат туристичките предности со кои изобикува Крива Паланка. Од друга страна, искуството и многубројните идеи, автентичноста во своето работење помагаат да за брз период изградат реномиран бренд и далеку познат кафе бар каде доаѓаат бројни познати македонски и странски ѕвезди.

ликвидност. Меѓу поважните и продуктивни решенија е пренесување на тежиштето на извршување на работни задачи од сопствениците кои воедно се менаџери. Преземање на повеќе активности на свој грб остава посебен впечаток кај вработените. Пред се ја подобрува комуникација и го релаксира работниот. Како активност која се покажала како значајна биле зголемените реклами.

Со воведувањето на владините мерки за финансиска поддршка на претпријатијата ликвидноста се подобрува бидејќи значителен дел од платите биле исплаќани преку оваа мерка. Тоа дава позитивен исход во однос на задржување на сите вработени во текот на пандемијата. Во вториот бран на пандемијата воведуваат штанд - продавање на пијалаци преку штанд (цедени сокови и кафе), при што вработените се на дозволена дистанца со клиентите. Во посебни брендираны пластични чаши и опаковки за носење прават дополнителна реклама на кафе барот во времето кога беше тренд да се пие кафе на отворено на дозволена дистанца. Овој случај покажува дека со преземање на внатрешни идејни решенија успеваат да ја одржат ликвидноста на фирмата. Со навремено следење и практикување на препораките од една страна, воведување на низа нови идејни решенија, нови софтверски решенија, зголемување на рекламите на социјалните мрежи, будно следење на целата ситуација, успеваат да ја надминат кризата без многу голема тешкотија да опстанат во целокупен состав.

Како друг посериозен предизвик за МСП може да се издвои пристапот до финансии. Овој проблем е утврден на нивото на цела држава. Имено, и покрај големата ликвидност на банките во земјава, претприемачите се соочуваат со големи проблеми во побарувачката и понудата на кредити од банките. Како најголеми проблеми интервјуираните ги наведоа потребните документации, исполнување услови, високите каматни стапки. Скоро сите интервјуирани се изјаснија дека нивниот раст и развој и одржување на одржливоста на претпријатието се заснова првенствено на самофинансирањето, а потоа и со користење на семеен капитал или капитал од пријатели. Финансирањето преку банкарски заеми е на многу ниско ниво за МСП во Крива Паланка, а користењето на алтернативни форми на финансирање како на пр. бизнис ангели е непостоечки.

Како трета најпроблематична област која е од исклучителна важност кога станува збор за МСП е недостатокот или пристапот до квалификувана работна сила. Имено, суштински развојни фактори за економскиот развој на МСП се образованието, достапноста на соодветни вештини и квалификуван кадар. Ова е еден од најкарактеристичните предизвици со кои се соочува МСП, особено од помалите места како што е Крива Паланка, каде што во последните години бројот на иселувања и миграции особено помеѓу младите е на високо ниво, што само дополнително ја влошува ситуацијата.

Случајот 6 „ХТЗ“⁸ е меѓу претпријатијата кои можат да бидат позитивен пример за справување со кризата во услови на пандемија. Ова претпријатие ниту финансиски ниту по кој било друг основ не било оштетено во процесот на набавка на репроматеријали во текот на пандемијата. Првиот бран на кризата веднаш преземаат организациски промени и поттикнуваат висока свест кај вработените за потребата од постојана будност за ситуацијата и прилагодување кон новите услови. Единствен проблем со кои се соочиле е доцнење на примање на материјалот и извозот поради рестрикциите на граничните премини. Со долгогодишна добра соработка, и разбирање со соработниците, како и солидарност меѓусебна лесно го надминуваат и толерираат овој проблем. Како и поголем дел од претпријатијата, во почетокот на пандемијата не се очекувало дека ќе трае долго и не постоел некој пристап за сите поголеми последици. Со претходни создадени залихи лесно го поминале првиот бран на пандемијата.

МСП ограничени во однос на својата големина, обем, број на вработени, ограничени финансиски средства, во огромна мера го чувствуваат големиот притисок од целокупната ситуација од пандемијата во секоја сфера. Зависни од клиенти, продажби, оптоварени со борба за опстанок длабоко ја почувствуваа финансиската криза. Неопходната основна помош ја добиваат преку пакетите на владините мерки, но сепак тоа

⁸ Случајот 6 кој го нарекуваме „ХТЗ“ е среден бизнис со седиште во Крива Паланка. Произведува ХТЗ опрема исклучително за Европски пазар, претежно за Германија и Холандија, иако работат на идејата да создадат своја линија на опрема и за македонскиот пазар. Сопственик е машко лице од Крива Паланка, но управител женско лице на 33 годишна возраст со високо образование во економскиот сектор. Ова претпријатие во категоријата средни претпријатија со 200 вработени. Најпрво започнуваат со работа во соседната општина Ранковце, а потоа се прошируваат и во Крива Паланка, Кратово и Куманово. Сопственикот претходно работел во државен сектор, а подоцна го оформува ова претпријатие со свои финансиски средства. Работат на принцип на „Loan“ набавка на материјал директно од фирмата за која испорачуваат готов производ.

не беше доволно за нормално функционирање и одржување на баланс и финансиски напредок.

Преку елаборација на случаите, можеме да се види дека претприемачите се соочувале со многу нови предизвици поврзани со бизнис амбиентот во општина Крива Паланка. Станува збор за проблеми кои генерално се однесуваат на: проблеми со инфраструктурата, немање доволно финансиски ресурси и пристапи до финансиски ресурси, недостаток на квалификуван кадар, зачестени инспекциски контроли и други.

Речиси во сите истражувани случаи сериозен проблем претставува состојбата на општината, која во последните неколку години доживува застој, како во урбанистичкиот така и во целокупниот развој. Имено, општината се уште функционира според ГУП од 1976 година, кој е нефункционален и не соодветствува на реалните потреби на граѓаните и претприемачите. Интервјуираните испитаници во текот на своето работење се соочиле со големи проблеми како што се непристапност на нивниот локал до целните клиенти и проблемите со добавувачи. Недоволната инвестиција и ангажираност на општината како на урбанистички така и на комунален план, претставува дополнителни финансиски оптоварувања за претприемачите и негативно се одразува на целокупното функционирање на МСП, кои значаен дел од своите инвестиции потрошиле во средување на околината или патот до нивниот локал.

Како што претходно погоре опишавме поголем дел од сопствениците и нивните тимови на МСП користеа најразлични импровизирани, креативни и иновативни сугестивни мерки и стратегии за опстанок и одржување на баланс во моментите на криза. Сепак, финансиски ограничени, мали по обем наидуваат на дополнителни тешкотии во однос на навремена набавка на материјал, производи на продажба. Неминовност од навремена поддршка се чувствувала веднаш по првиот налет на пандемијата.

Според резултатите од спроведеното истражувања на претпријатијата во општина Крива Паланка констатирано е дека мерките не се навремено имплементирани и се недоволни за МСП што ја предизвикува факторите на неразвиеност уште подлабоко да дејствуваат. Во суштина, според анализите за економската клима во овој регион, тој има слаби капацитети за интервенција и поддршка во доменот на претпријатијата.

Дополнително, инфраструктурата во општината е ниско ниво, нема развиена патена мрежа, платите се ниски, а со тоа и мала куповна моќ на населението што не е поволно за бизнисите.

Типичен пример за состојбите во општината нѝ дава **СЛУЧАЈОТ 3**. „Гостилница“. Се работи за угостителски објект на периферијата на градот Крива Паланка.⁹ Според анализите, една од главните недостатоци во градот за подобро функционирање на бизнис сектор е недоволната инвестиција во инфраструктура во изминатите години. Во самите почетоци на нивната работа се соочиле со тесниот пат до нивниот ресторан, честите одрони. Честопати се наоѓале во ситуација сами да инвестираат во чистење и уредување на тесниот и непреоден пат особено во зимскиот период, кое претставува дополнително финансиско оптоварување за негово санирање. Овој проблем бил многу поголем било снабдувањето поради неможност на поголеми возила да вршат дотур до ресторанот. Тоа создавало дополнителни трошоци т.е. морале да закупат поголем магацин во центарот на градот каде што ги примаат порачките од дистрибутерите, за да потоа со сопствен превоз ги дистрибуираат до локалот. Од самото постоење до пандемијата честопати имаат проблеми со регрутација на квалификуван кадар во нивната област. Нивниот бизнис е поголем во текот на сезоните каде се користи терасата и главно се ангажираат сезонски работници.

Поред анализите во **СЛУЧАЈОТ 3**, „Гостилница“ помошта и користење на владините мерки, биле позитивни и од голема помош, особено во однос на платите за задржување на сите вработени на своите работни места. Сепак применуваат и низа на свои самостојни идејни решенија, го менуваат концептот на работа и се прилагодуваат на новонастаната ситуација и избегнување на поголеми загуби. Во првиот бран, започнуваат поскапувањата на стоките кои тие ги користа. Исто така, испораките на стока доцнат.

⁹ Ресторанот (Гостилница) е во етно стил која ги отсликува традицијата и убавините на регионот. Гостилницата е со стилски ентериер - спој на модерното, урбаното и традиционалното. Станува збор за огромен комплекс од прекрасна цветна летна тераса, сала за поголеми свечености и пријатен интимен дел за фамилијарни и пријателски ручеци. Гостилницата е основата во 2010 година од двајца браќа како семеен бизнис. Управител е машко лице на 34 годишна возраст со високо образование. Во ресторанот постојано се вршат промени (нови менија, реорганизација, подобрување на квалитетот на храната и други промени). Во минатото, но и денес, овој угостителски објект привлекува многу туристи од цела земја, но и странски посетители. Овој ресторан има 18 вработени. Беше истакнато дека туристички поволните услови т.е. добрата локација придонесле за успехот што овозможило проширување на дејноста што се случува со отворање во центарот во градот пизерија и кафе бар.

Во **СЛУЧАЈОТ 4**, „Урбан“ управата и вработените не чувствуваат голем страв од новата ситуација предизвикана од пандемијата. Тоа е поради очекувањето дека ќе биде од краток карактер. Поголема паника се почувствувала кај помладата популација на вработени, кои биле во директен контакт со посетителите.

Од елаборираните случаи, можеме да заклучиме дека меѓу најкористените мерка меѓу МСП во услужниот сектор била поддршката т.е. субвенцијата на плата, која на претпријатијата им овозможила да ги покријат своите минимални трошоци и да опстојат на пазарот. Според достапните податоци, поддршката на плата била во висина од минималната тогашна плата (14.500 денари).

По субвенцијата на плата, најкористена мерка се кредитните линии т.е. банкарски заеми, како дополнителна мерка која би можела да им помогне да ја поддржат својата одржливост. Сепак, повеќето од нив ја оцениле оваа мерка како несоодветна, бидејќи самите МСП плаќаат претходно земени банкарски заеми, а рестриктивните мерки за време на пандемијата драстично го намалила обртот на средства што резултирало со неможност за исполнување на кредитните обврски.

Малите и средни претпријатија од угостителскиот сектор во овој период изразиле голема меѓусебна солидарност. Дистрибутерите од самиот почеток на пандемијата започнуваат со зачестени состаноци, договарање и меѓусебно помагање за тоа како се справуваат со кризата. Во поглед на набавка и пристап до потребните ресурси, соработката со локалните чинители била коректна и без застој. Меѓутоа, владините мерки биле примарни за опстанок и на локално ниво, а во однос на локалната самоуправа немаше конкретни донесени мерки и стратегии за МСП.

Според информациите добиени од студиите на случаи владините мерки минимално ги покриваа трошоците со кој се соочуваа претпријатијата во услови на пандемија. Во сите истражувани претпријатија уште на самиот почеток тие се потпирале на своите внатрешни капацитети. Мерките на општината, но и на централната власт не биле навремени, но и недоволни за да се надминат проблемите. Главниот движечки фактор била посветеноста на управата да успее во бизнисот и да наоѓа начини за спроведување на своите идеи. Така, будноста и капацитетот да се креираат нови стратегии за да се опстане биле пресудни.

За да се разберат овие состојби помага **СЛУЧАЈОТ 5** „Фабрика“. Ова претпријатие опстојува долги години во Крива Паланка. Тие истакнаа дека немале големи проблеми во соработката со локалните чинители. Меѓутоа, географската положба на општината не им донесла предност, туку одмагала, бидејќи нивната соработка била со претпријатија од Западна Европа, а географски регионот е најоддалечен од Запад. Тоа е едно од поголемите претпријатија кое главно се потпира на своите ресурси и своите идеи. Случајот 1 има позитивни исходи од пандемијата благодарение на навремената анализа на пазарот, иновативните идеи и брзата мобилност и поврзаност на целиот тим.

Во **СЛУЧАЈОТ 2**, управителката успева да го користи вториот пакет мерки на Владата. Според неа, тие не биле доволни и немале позитивен исход бидејќи банкарските заеми биле дополнително оптоварување за сопствениците кои веќе имаат претходно земано поголеми банкарски кредити што води кон неликвидност поради намалениот промет и високите трошоци. Самиот процес на економско прилагодување од секаков аспект се одвива отежнато, во однос на плаќање фактури, набавка на роба, плати и слично.

Најголем проблем за сите вработени во услови на пандемија беше соочување со неизвесноста во поглед на здравјето и општо во однос на сите прашања поврзани со иднината (работата, платата, снабдувањето и друго). Посебно треба да се истакне стравот од непознатото, страв за сопственото здравје и најблиските што го отежнуваше дополнително целиот процес на работа.

Во однос на мерките за заштита на здравјето сите истражувани претпријатија истакнаа дека сите мерки биле целосно применувани. Вработените биле заштитени со заштитни маски, насекаде имало дезинфекциски средства, се одржувала строга хигиена во просторот, работа на дистанца, нов распоред на работење од дома, намалени дружењата на паузите, миење раце и правење редовна дезинфекција. Меѓутоа, сите овие активности за заштита, според исказите на раководиелите, сепак не го намалиле стравот и неизвесноста од непознатото кај вработените.

Во однос на ова прашање особено е интересен **СЛУЧАЈОТ 2**, мал бизнис во угостителството каде стравот и паниката најмногу ја погодува сопственичката, како и нејзините блиски, кои претходно биле оптоварени со финансиски заеми. Управителката тешко

психички го поднесуваат почетокот на пандемијата. Претпријатието не биле доволно подготвено и без приходи за да може да го издржи тој период.

Како управителите, така и работниците биле целосно неподготвени веднаш да реагираат кон новонастанатата ситуација. Според информациите од **СЛУЧАЈОТ 2**, најголем отпор се јавува кај помладите работници т.е. келнерите кои се плашеле за сопственото здравје. Кај повозрасните не се јавува овој синдром. Спротивно од младите кај нив се појавува желба за работа и борба за задржување на работното место, како и опстанок на целото претпријатие. Во првиот пандеменски бран од работа се отпуштаат голем број на вработени. Остануваат само членовите на семејството, но без приходи. Во вториот бран започнуваат со работа само членовите на потесното семејство со кетеринг услуга и подготовка на скара за носење, и скратено работно време. Со пролетта започнуваат подготовки за користење на летните тераси со можност за седење по четворица гости според пропишаните мерки. Тоа овозможува да се врати дел од персоналот и ресторанот да продолжи со работа, но психо-физичкото прилагодување на целиот персонал било на незавидно ниво. Целата фирма на чело со сопственичката наидувале на силен хендикеп поради недоволна соработка и координираност меѓу себе поради стравот, паниката и немањето доволно финансиски средства, недостаток на нови иновативни идеи, намалена толерантност, мотивираност и соработка и недоволен персонал. Персоналот што останува на работа е со намалена мотивација, страв за работното место, и под притисок од целата ситуација што резултира со значителен пад на работата, намален број на посетители, намалување на квалитетот на храна, намалување на рејтингот, и долго поголем период после пандемијата.

Од спроведеното истражување може да се заклучи дека сите претпријатија ги спроведуваат препораките на СЗО за држење на растојание, користење на заштитна опрема, дезинфекциски средства. Но интересен пример за градење на посебен пристап кон вработените бил **СЛУЧАЈОТ 6** „ХТЗ“. Веднаш по започнување на кризата, раководството на ова претпријатие организира состанок со сите вработени за да се договорат за следните чекори. Ги мотивираат вработените на трпеливост со цел полесно прилагодување со цел заедничко надминување на кризата и опстанок кој е важен за сите. Воведуваат низа на мерки за намалување на бројот на заразени меѓу вработените. На приоритетна листа на потребен ресурс за опстанок го ставаат човечкиот, затоа и применуваат мерки за нивна посебна

заштита. Најпрвин започнуваат со прекин на користење на заедничката кујна. Го менуваат распоредот на машините на пропишана оддалеченост. Поставуваат повеќе пунктови со дезинфекциски средства, како и заштитни маски за сите вработени. Со почитување на мерките, со воведување на скратено работно време, прилагодување на новите услови, успеваат како колектив за време на пандемијата да го одржат здравјето на вработените со минимални 2% заболени. Ваквата позитивна бројка зависи и од колективната свест на вработени во и надвор од работното време. Веднаш со воведување на рестрикциите од страна на СЗО, истите ги применуваат во целост, сериозно и со огромно внимание, пред се на планот на хигиена. Од страна на вработените сите мерки се прифатени без проблем. Развиле силна свест здравјето на другиот бидејќи тоа е здравје за себе. Тоа придонесло да се одржи континуитет во работењето и навремено завршување на работните задачи без проблем. Во текот на пандемијата управителите развивале посебен однос кон вработените.

Отпуштањето од работа на вработените за време на пандемијата било многу честа појава. Речиси во сите анализирани случаи биле се случувале откази. На пример, во Случајот 2 се покажува дека пред воведување на мерките за исплата на 70% од платата од страна на Владата, како помош во приватниот сектор за одржување на работните места на вработените, тие веќе отпустиле голем дел од своите вработени. Со тоа се продлабочил проблемот во однос на нивно понатамошното функционирање каде бројот на вработени се сведува само на тесен круг на членови од семејството кои ги извршуваат сите задачи. Кризата се продлабочува со укинување на свадбените веселби и свечености и со забрането организирање на собири во затворен простор.

Кризата предизвикана од КОВИД-19 пандемијата намета нови услови на функционирање како на државно така и на локално ниво. Токму микро и малите претпријатија кои вработуваат до 10 вработени имаат најмал отпор кон нови услови на пазарот. Резултатите покажаа дека МСП од сите сектори се значително погодени од пандемијата и промените ги чувствуваат во различни домени, а во најголема мера се резултат на мерките за ограничување кои го сменија начинот на работење на МСП.

Како резултат на пандемијата беше намалено работното време и капацитетот на работа на претпријатијата, што значително се одрази на побарувачката на производи и услуги.

Влијанието на пандемијата го променило и пристапот кон клиентите. Повеќето од МСП ги промениле условите на своето работење, менувајќи го пристапот кон клиентите и имплементирајќи иновативни решенија (како на пример, онлајн продажба). Промените што настануваат како резултат на мерките за ограничување, особено во најрестриктивниот период, водат и кон промени во начинот на работењето на вработените како што се:

- Промена на аранжманот на производи;
- Реорганизација на просторот;
- Модификација на работното време;
- Работа од дома;
- Скратено работно време;
- Работа со заштитен материјал.

Имаше многу предизвици во компаниите кои се занимаваат со продажба на мало, услужни активности кои се во директен контакт со клиентите итн. Еден од клучните сектори, секторот прехранбена индустрија (особено важен во вонредни околности), успеа да работи во своите простории за време на кризата.

Релевантни податоци можат да се извадат и од извештајот за Буџет на Општина Крива паланка за 2021 година,¹⁰ чија анализа упатува на тоа кризата од КОВИД -19 се одразила на стопирање на развој на целокупните активности на Општината, што пак потврдува дека вкупниот економски потенцијал на бизнис секторот во општина Крива Паланка бил во голема мера засегнат од кризата.

Голем дел од МСП се соочиле со намален обем на работа и платата, а уште поголем проблем е тоа што балансот на работата со семејството е критичен. Работата и во најнормални услови и надвор од кризни состојби, иако носи финансиска сигурност, поголема самодоверба, социјализација, припаѓање кон одреден колективитет, активно делување, сигурност и статус, сепак носи со себе стрес, напнатост и загриженост. Истите симптоми на стрес во услови на пандемија се зачестени и продлабочени, кои од друга страна бараат побрзо и поефективно прилагодување и приспособување кон настанатата ситуација, како кај менаџерите така и кај вработените.

¹⁰ <https://www.krivapalanka.gov.mk/wp-content/uploads/2021/01/IV-Struktura-na-Budzetot-2020.1.pdf>
пристапено на 25.02.2024

7.3. ЕКОНОМСКИ ПРИЛАГОДУВАЊА НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

Како што елабориравме погоре, во првиот бран на пандемијата МСП веќе се соочија со отежнати околности и проблеми во однос на набавката на материјали, продажба, производство и одржување на ликвидноста во зависност за кој сектор станува збор. Истрошените економски ресурси, намалениот или стопиран обем на работа отвара сериозно прашање: Што понатаму?

Глобалните мерки на изолација на светско ниво во најголема мера ја почувствуваа МСП кои располагајќи со ограничени ресурси, со намалени ЧР, да се одржат и опстојат на пазарот.

МСП се соочуваат и со проблеми од надворешен аспект, кои еноормно многу влијаат врз нивната ликвидност и нормално функционирање како што е, врската со клиентите, со патнерите, соработниците, намален или спречен извоз, отпуштање на вработени, во најлош случај целосно затворање на компании. Додека првиот бран беше критичен во однос на недостаток на клиенти и непотрошени продукти, во вториот бран најмногу кризата се чувствува преку откажаните нарачки, прекинати соработки, ненавремено плаќање на фактури, ненавремена достава на роба, недостаток на репроматеријали, зголемени цени, рекинати договори и итн.

Во најтешка положба биле компаниите од угостителскиот сектор, каде голем дел од деловните субјекти беа затворени за време на вонредната состојба. Поради нарушување на синцирот на снабдување и падот на побарувачката, тешко беше и за производната индустрија. Речиси четвртина од овие компании воопшто не можеле да вршат деловни активности за време на вонредната состојба.

Студија на **СЛУЧАЈ 7** “Кафана”¹¹ е пример кој го отсликува силното влијание на кризата врз претпријатијата и неизбежните прилагодувања од финансиски аспект кои претпријатијата морале да ги преземат со цел да опстанат во текот на кризата. Лоциран на магистралниот пат на Крива Паланка, земјаќи ги во предвид природните убавини на Крива Паланка, бујната вегетација, убавините на Осоговските планини, чистиот воздух, мирот и

¹¹ Станува збор за угостителски објект реновиран пред 3 години, а наследен фамилијарно и отворен со семеен капитал. Раководен од маж од 47 годишна возраст, со средно образование.

тишината на многубројните планински околни села, изразена еко зона, локациите како манастирот Св. Јоаким Осоговски, испосницата Св.Троица, езерото Калин Камен, пограничен регион и магистралниот пат веднаш до самиот угостителски објект е фактор плус за лесно привлекување на нови посетители и случајни туристи. Во текот на своето работење се соочуваат со веќеспоменатите проблеми во однос на недостаток на персонал за работа и финансиски потешкотии, но како особено тешка финансиска последица ги чувствуваат ефектите од кризата.

Како претпријатие од угостителски карактер, за време на пандемијата проблеми главно имаат со зголемените цени, доцнење на роба, намалување на персоналот, нивно зачестено отсуство поради контакт со заболени лица или заболување од КОВИД - 19, прекинување на соработки и сл. Во главно по пат на договор со фирмите соработници, взаемна солидарност за одложување на плаќање на фактурите, реорганизација успеваат да останат во најмала мера и со намален број на вработени, како и воведување на скратено работно време. Со првична мисла дека пандемијата ќе биде краткотраен проблем, неподготвени доживуваат финансиски потешкотии. Дополнително, неподготвеноста и конфузноста која се јавува кај сопственикот и вработените се одразува на целовкупната работа и перформанс на претпријатието кое и така веќе е во огромна финансиска загуба.

Слично како и искуството во **СЛУЧАЈ 2**, повторно помладата популација на вработени даваат поголем отпор за работа, бидејќи во најголем дел келнерите се помладите и тие поради страв од близок контакт со клиентите прават отпор во спроведување на своите работни задачи, изразено преку несконцентрираност, напнетост, конфузија, страв, немотивираност. Сето тоа тешко влијае на психофизичката работна способност на целиот колектив. По низа на заеднички состаноци, како сламка за спас се придржуваат до владините мерки и ги искористуваат финансисите мерки за плати за вработени за одржување на работните места на вработените, воведуваат кетеринг услуги и бесплатна достава за испорака храна до домашна адреса со сопствен превоз. Сконцентрирани на мерките на владата, во вториот бран продолжуваат да работат со намален капацитет, со низа на интерни мерки за штедење и изнаоѓање начин за опстанок. Во однос на владините мерки сметаат дека се недоволни, и дека заемските кредити се дополнително оптоварување. Во главно по пат на договор со фирмите соработници, взаемна солидарност за одложување на плаќање на фактурите, реорганизација успеваат да

останат во најмала мера, и со намален број на вработени, како и воведување на скратено работно време.

МСП за време на ковид пандемијата главно обележје за опстанок со кои се истакнаа се:

- Навремено делување;
- Создавање врвни вработени;
- Поставување на јасни цели;
- Креативна продажба;
- Иновативни идеи;
- Онлајн продажби;
- Сконцентрирана онлајн промоција.

Друг, особено интересен случај за елаборација е **СЛУЧАЈ 8** наречен “Автошкола.”¹² Во текот на своето петгодишно работење се соочуваат со кризи од аспект на немање доволно обучен стручен кадар, како и од финансиска гледна точка. Како прва посериозна криза со која се соочуваат од повеќе аспекти е ковид пандемијата, бидејќи нивната работа е директно поврзана со директен контакт со клиентите. Стравот се продлабочува понатаму од финансиски аспект, бидејќи луѓето во време на пандемијата избегнуваат било какви финансиски вложувања. Со користење на владините мерки за субвенции за плати на вработени од 70% успеваат да ја задржат својата ликвидност, сметајќи ја за исклучително корисна бидејќи успеваат така да ги задржат сите вработени на своите работни места. Во целост се придржуваат до мерките на СЗО.

Една од предностите за прилагодување и издржување на целата криза која се истакнува во овој пример е во нивната способност како тим за реорганизација, но и за емпатично и солидарно однесување со своите бизнис партнери, соработници и самиот тим. Меѓу интерните решенија што ги преземаат се воведувањето можност на плаќање на рати, флексибилни термини. За време на ковид пандемијата автошколите стагнираат со работа 45 дена со забрана за работа од страна на владините мерки, кое претставува дополнително финансиско оптоварување. Со добра соработка со локалните чинители, инспекциските служби, навремено следење и применување на владините мерки, мерките на СЗО,

¹² Станува збор за мал бизнис, кој постои 5 години управуван од маж на 40 годишна возраст со високо образование. Меѓу вработените се блиски членови од семејството со чија помош , и дополнителни банкарски кредити го основа претпријатието.

дополнителни банкарски заеми и фамилијарни финансиски вложувања, успеваат да ја надминат кризата и да опстанат иако со поголеми финансиски загуби.

„Креативноста е стимулирана од три клучни фактори: (1) јасно поставени цели, (2) проблеми што итно мора да се решат, (3) фокусирани прашања.,¹³ Сопствениците на МСП се главно иновативно и креативно насочени во текот на целото свое работење. Тие постојано бараат и изнаоѓаат начини за создавање прилив и ресурси. „Вистинските претприемачи ги бараат шансите за бизнис во промените: промените на цените, промените на потребите на потрошувачите, промените на модата, сезонски промени, промените на законите и прописите и итн.,,¹⁴

На крајот, во презентираниите резултати од анкетата беше истакнато дека пандемијата ја забрза бавната бирократија и администрација и ги принуди да дејствуваат во насока на олеснување на ригидните процедури правејќи ги пофлексибилни. Многу институции го забрзаа своето работење со префрлување на дигитални платформи, а предизвиците на времето ги принудија претприемачите да гледаат на работите од поинаков агол. Така, просторот е отворен за бројни иновативни решенија во бизнисот.

7.4. ПРИЛАГОДУВАЊЕ НА МСП ОД АСПЕКТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И ПРОБЛЕМИ СО РАБОТНА СИЛА (ОТПУШТАЊЕ, ВРАБОТУВАЊЕ, РАБОТА ОД ДОМА, ПЛАТИ)

Ограничувањата на МСП се поврзани со нивната големина, обем на продажби, број на вработени, ограничени финансиски средства што придонесе први да го почувствуваат големиот притисок од пандемијата во секоја сфера. Зависни од клиенти, продажби, оптеретени со борба за опстанок длабоко ја почувствуваа финасиската криза. Неопходната основна помош пристигна од пакетите на владините мерки, но сепак тоа не беше доволно за нормално функционирање и одржување на баланс и финансиска одржливост.

Како што претходно погоре опишавме поголем дел од сопствениците и нивните тимови користеа најразлични импровизирани, креативни и иновативни мерки и стратегии

¹³ Трејси, Брајан (2009) : Психологија на продажбата, Икона, Скопје. стр.114

¹⁴ Велкова, Ковачевска, Славица, Златковски, Зоран, Ефтимовски, Димитар(2010). Основи на бизнисот, Графилји центар дооел Скопје, Скопје. стр 18.

за опстанок и одржување на баланс во моментите на криза. Сепак, финасиски ограничени, мали по обем наидуваат на дополнителни потешкотии во однос на навремена набавка на материјал, производи на продажба.

По направените истражувања и испитувања на сопствениците на претпријатијата во општина Крива Паланка е констатирано дека мерките не се навремено имплементирани и се недоволни за МСП, кое како последица донесе отпуштање на дел од вработените.

Од елаборираните случаи, можеме да заклучиме дека меѓу најкористената мерка меѓу МСП во услужниот сектор била поддршката т.е. субвенцијата на плата, која на претпријатијата им овозможила да ги покријат своите минимални трошоци и да опстојат на пазарот. Според достапните податоци, поддршката на плата била во висина од минималната тогашна плата (14.500 денари). По субвенцијата на плата како најкористена Влада мерка претпријатијата ја одбрале мерката за кредитни линии т.е. банкарски заеми, како дополнителна мерка која би можела да им помогне да ја поддржат својата одржливост. Сепак, повеќето од нив ја оцениле оваа мерка за несоодветна, бидејќи самите МСП се подложни на веќе големи банкарски заеми, а рестриктивните мерки за време на пандемијата драстично го намалила обртот на средства што резултирало со неможност за исполнување на кредитните обврски на претпријатијата. што претставувало дополнителен проблем во нивното понатамошно работење.

Во поглед на набавка и пристап до потребните ресурси, соработката со локалните чинители беше коректна и без застој. Владините мерки се примарни за опстанок и на локално ниво, а во однос на локалната самоуправа немаше конкретни донесени мерки и стратегии за МСП.

Во општина Крива Паланка МСП се информираа преку локалниот кризен штаб, медиумското известување, инспекторите за труд и социјала кои исто така ги информираа сопствениците за измените на законите, новите прописи и начин на работење лично, преку електронско и писмено изветување. Генерално основата е следење на владините мерки и држење до нивно прилагодување. Дел од угостителскиот сектор на почетокот на пандемијата имаа иницијатива за поврзување и солидарно информирање преку одржување на состаноци за изнаоѓање решенија, начин на делување и заеднички идеи за опстанок и солидарност. Меѓутоа не се донесуваат конкретни мерки и заеднички исход кои ќе донесе

бенефит за сите. Недоволната заангажираност во тој поглед, немање на доволно стратегиски идеи, останува придржување до основата и тимско сплидарно соработвање на помали групи на соработници сопственици. Дел од приватниот сектор во Крива Паланка одржувале колективни состаноци за изнаоѓање на решенија, идеи за понатамошно функционирање во Ковид период, соработка и солидарност меѓу фирмите. 50% -60% од фирмите се држеа само до владините мерки и инструкции за функционирање.

Одличен е примерот со **СЛУЧАЈ 9** наречен “Ресторан и бар”.¹⁵ Од самиот почеток започнуваат со кетеринг услуги во соработка со игротеки, но и за лични свадбени и друг тип на прослави. Овој локал на почетокот бил во општинска сопственост и како кирации по истек на две години од договорот доажѓаат во ситуација да треба да го напуштат локалот штотуку разработен кои работи во полна пареа. Тоа е нивната малтене и прва посериозна криза пред пандемијата. Со направени напори, со банкарски кредити и финансиска помош успеваат да го купат просторот. Токму идејата ја добиваат од нивните родители, поучени од нивното искуство, традиција, но и финансиска помош го започнуваат и одржуваат својот бизнис. Управител е постариот од двајцата роднини, на 34 годишна возраст и средно образование.

Ефектите од кризата ги чувствуваат во различни домени. Најпродотворен, а истовремено и најкомплексен за одржување и мотивирање е факторот ЧР. Страв од непознатото како појава на зачестен психички синдром за време и по ковид пандемијата е главен проблем за одржување и задржување на ЧР. Од друга страна недостаток на продажба и клиенти води кон економски колапс и потреба за отпуштање. Дополнително отежната околност им се честите отсуства на вработените поради излолација, бременост, користење на мерката за чување на деца до 10 годишна возраст , грижа за повозрасните во семејството , загуби на блиски членови на семејствата од вработените кое дополнително ја намалува енергијата за работа.

Успеваат да ги надминат потешкотиите преку воведување интерни мерки за реорганизација, мерки за штедење, укинување на бонуси за вработените, скратено работно

¹⁵ Претпријатието е основано пред 7 години од двајца братучеди, лоцирано во центарот на градот, во близина на голем број на институции, училиште и главната улица на градот. Во сопствен простор, со поголема површина , и летна тераса , урбано уреден е одлично место за секојдневни дружења. Одличната локација во спој со добра храна и прекрасно кафе примамува внимание на посетители од најразлична возраст.

време и онлајн реклами. На тој начин, успеваат да ја одржат ликвидноста на својата фирма и да го задржат бројот на вработени низ целата пандемија.

Според резултатите од интервјуата, 90% од компаниите биле принудени да го променат својот бизнис модел за да се заштитат од негативните последици предизвикани од СОВИД-19. Повеќето бизниси, и големи и мали, покажаа солидна флексибилност на почетокот на епидемијата. За да се прилагодат на пропишаните мерки во вонредната состојба, компаниите воведоа работа на далечина, пократки смени, помал број вработени во работните простории, а дополнително се грижеа и за здравствената безбедност на вработените (заштитна опрема, дезинфекција на работа простори, итн.).

Од друга страна, промените што настануваат водат и кон промени во начинот на работењето:

- Реорганизација на просторот;
- Начинот на работа и функционирање;
- Работа од дома;
- Намалени плати;
- Скратено работно време;
- Работа со заштитен материјал;
- Електронско работење;
- Работа за време на пандемија.

Дел од производствените фабрики посебно посветуваат внимание на заштита на здравјето на вработените, како стратегија за одржување на производствениот баланс. Ставајќи ги ЧР како примарна алка во својата фирма тие не доживеаја крах и потреба од стопирање на производство, напротив имаше и позитивни ефекти, преку тимска работа солидарност и грижа за вработените, бесплатни прегледи и тестови до зголемување на работниот капацитет и производство и проширување на погонот во своите фабрики.

СЛУЧАЈ 10 укажува на такво искуство во поглед на човечките ресурси. Претпријатие 10 е среден бизнис со 265 вработени.¹⁶ Создаваат успешна приказна, и

¹⁶ Управител жена на 49 годишна возраст со високо образование. Моделатор и дизајнер на обувките што ги изработуваат со извоз за Италија. Погонот се наоѓа во Крива Паланка, во закупен простор, каде е сместен и административниот дел. Исто така имаат и свој дуќан за чевли и чанти сопствено производство од кожа. Фабриката постои 12 години, и градот успешна приказна во својот крај. Со својот сопруг се одлучуваат за ваков тип на бизнис, поради занаетот што го има научено таа од својот дедо, и желбата за дизајнирање уште од детска возраст. Го остварува својот сон, во својот роден град, најпрвин со погон со една лента, каде во соработка за фирма од странство ги довршуваат во финалната постапка чевлите. Понатаму со користење на

значителни соработки надвор од Македонија. Познат бренд, уникатни модели и дезени кои го задржуваат вниманието на секоја модерна, урбана жена. Познати во својот град, по добар глас за квалитетот и дезените од вработените, голем број на сограѓанки почнуваат да порачуваат модели директно во магацинот. Така тие добиваат идеја за отворање на бутик за чевли и чанти од сопствено производство во Скопје.

Еден од поголемите предизвици е моментот на пробивање на странски пазар за извоз и долгогодишна соработка со Италија, инвестирајќи огромен семеен буџет за таа цел и земање на банкарски кредити. Следна како финансиска, така и психичка криза е пандемијата, која драстично го смени текот на делување и работење. Со воведување на карантин, забрани за движење од една страна, како и локдаун целосен во Италија нивен главен извозник доведе до драстични финансиски потешкотии и потреба за реорганизација, и креативни и иновативни идеи за опстанок.

Меѓу првите промени што ги преземаат е воведување на скратено работно време и реорганизација на просторот (поставување на машиите на прикладна оддалеченост, користење на заштитен материјал, поставување на пунктови за дезинфекција.) Ова доведе до потреба за изнајмување на дополнителен соседен простор до нивната фабрика за да може да се прошири делот за поставување на машините на поголема оддалеченост. Сето тоа го отежнување процесот на производство и бараше дополнителни вложување и трошоци за простор, струја, огрев.

Креативни и нови идеи, новитети во производството и продажбата. Со продлабочување на кризата, извозот на чевли беше целосно стопрен, земајќи во предвид дека жариштето на кризата беше пред сè во Италија. Својата енергија на насочуваат кон подготовка за нова колекција, целосно променета. Елегантната зимска колекција која требаше да биде подготвена пролет-лето 2020, е преименета во кежуал варијанта, како и воведување на нови производи патики и ранци кои сметаат дека се побарани во тој период, време кога свечености и причини за елегантија се целосни отфрлени од секојдневието. Тоа исто така бараше дополнителни онлајн обуки, промена во производството.

субвенции и помош од државата и лични финансиски средства го прошируваат својот погон за изработка на чевли од кожа за целосна изработка и извоз и проширување на пазарот во Италија

Својата енергија ја насочуваат кон својот бутик во Скопје. Произведуваат патики и ранци за македонски пазар. Прават целосна реорганизација и приемување на работните места на своите вработени, со цел да избегнат отпуштање и намалување на вработените. Целосно ги користат владините мерки, но и се придржуваат во главно на своите интерни. Вниманието го насочуваат кон пласирање на своите нови производи во онлајн продажба, и ги подготвуваат и приемуваат вишокот на вработените во тој правец со цел да спречат отпуштање. Една од предностите е добрата реклама, иновативност, но и хуманост. Под слоганот мисли на најмалите, во соработка со општината, делат гратис маски заштитни во сите училишта во градот. Со добра рекламна покриеност, медиумска, и општинска помош тие се пласираат како општествено одговорна компанија во време кога сите вниманието за грижа го свртуваат кон себе. Со воведување на рестриктивните мерки, забрана за движење и користење на заштите материјал, отежнато е нормалното функционирање, затоа повеќе време се сконцентрирани за работа онлајн и производство на дозволена оддалеченост со намален персонал, а дел повлечен на работа од дома и онлајн продажба. Со зголемување на обемот на онлајн продажби, содаваат и своја веб страна за продажба и креираат специјализирана онлајн продавница со можност за пазарење електронско. Мерките сметаат дека не се доволни, но сепак се од помош. Со зачестени онлајн обуки, состаноци меѓу колективот, реорганизација на работните места, грижа за здравјето на себе и луѓето околу себе, солидарност, следење на протоколите успеваат да се зацврстат како тим и да обезбедат задржување на секое работно место, нови производи. Сепак кризата доведе и до скратување на работните часови во вториот бран кога целосно беше стопрено производството, страв, зачестени отсуства поради боледување, изоляции и сл.

Клучно значење имаат интерни мерки за заштита на вработените преку:

- Зголемување на бројот на дезинфекционите средства;
- Течни сапуни;
- Оддалечување на масите за работа на потребната дистанца ;
- Состаноци за тимско зближување;
- Намалување на работните часови;
- Задржување на вработените;
- Преорганизирање на просториите;
- Бесплатни тестови и итн.

Како поважни стратегиски цели и ефективни решенија кои ги преземале менаџерите и кои се применуваа кај МСП за време пандемијата во општина Крива Паланка се:

- Ефективно лидерство;
- Мотивирање на вработените;
- Зголемена здравствена заштита;
- Работа од дома;
- Меѓусебни човечки односи во организацијата;
- Мотивациони тимски состаноци;
- Зголемена онлајн реклама на социјалните мрежи.

Недостаток на човечки ресурси во Крива Паланка во текот на пандемијата и по неа не претставува проблем во прв план, бидејќи невработеноста е на високо ниво, и лесно се доаѓа до работна сила. Најтешко прилагодување во текот на пандемијата е психолошкото прилагодување во однос на стрес, страв за сопственото здравје, страв за работното место, за своето семејство и сл. Една од позначајните придобивки за време на ковид пандемијата е зајакнетата тимска работа во поголем број фирми, зголемени мотивациони состаноци и залагање едни за други при борбата за опстанок.

8. ДИСКУСИЈА И ЗАКЛУЧОЦИ ВО ОДНОС НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО – ПРОВЕРКА НА ТЕЗИТЕ

Истражувањето кое беше спроведено за целите на овој магистерски труд овозможи да се дојде до податоци кои значително придонесоа за проверка на тезите кои беа поставени во елаборат.

Теза 1: „Ако постои баланс меѓу материјалната и нематеријалната мотивација насочена кон вработените, тогаш прилагодувањето и ефективното работење ќе биде по-ефикасно спроведено“.

Информациите од квалитативното истражување потврдуваат дека оваа претпоставка соодветствува со состојбите во претпријатијата во општината Крива Паланка. Во услови на криза освен материјалните аспекти голема улога имаат нематеријалните форми на стимулации меѓу кои се издвојуваат специфичните пристапи кон човечките ресурси. Во речиси сите истражувани случаи карактеристичен бил посебен начин на кои управителите (сопствениците) се однесувале кон нивните вработени. Меѓу нив била избришана хиерархијата и вработените биле важен дел од реализацијата на стратегиите на работниците. Работниците стекнале свест дека од нив ќе зависи опстанокот на претпријатието. Се развил посебен однос на солидарност и меѓу самите вработени. Во суштина, платата била важна, но фактот дека во првиот бран на пандемијата не примале цела плата (стопирани се исплати за награди и бонуси) туку процент од платата што го добивале од владините мерки за поддршка, покажува дека во вонредни услови примарната цел била да се задржат работните места. За ваквата констатација можат да се наведат примерите од повеќе истражувани случаи, но случајот „Фабрика“ е најсоодветен за нејзино потврдување. Вработените во ова претпријатие биле на високо ниво на мобилизација заедно со нивните управители со цел да се одржи процесот на производство во текот на првиот бран на пандемијата. Тоа се остварувало преку чести состаноци, екипно работење, грижа за вработените и нивните семејства, култура на стриктно почитување на мерките. Мотивацијата која се појавува во кризни услови е од емоционална природа и има поголема поттикнувачка моќ од мотивацијата во нормални состојби. Управителите го наметнувале принципот: „кога станува збор за опстанок сите сме едно“. Пандемијата покажува дека најважниот фактор во економските процеси е човечкиот фактор, но

истовремено и најсложен и најтежок за управување. Предизвик со кои се соочуваат вработените не е само работата, туку и здравјето, безбедносни протоколи, но и грижата за домашните. Покрај тоа, организациите беа принудени да заштедат пари поради нивниот опстанок, па затоа поголем фокус беше ставен на нематеријалните форми на мотивација. Работењето во услови на пандемија покажува дека со правилно насочување на вработените, нивно вреднување и сразмерно наградување и мотивирање се остваруваат непречено функциите на менаџментот на човечки ресурси во сите нејзините делови, а со тоа менаџерите успешно се справуваат со сите предизвици и обезбедуваат ефикасност во остварување на целите во организацијата.

Значаен аспект во менаџирањето на човечките ресурси во услови на пандемија е доброто познавање на своите вработените и нивните потреби, стравови и очекувања. Во услови на криза и непредвидени ситуации менаџерите не можат да се потпрат само на материјална поддршка од повеќе причини. Како прво процесот на давање на услуги или производство не обезбедува континуитет во платите и треба да се најде друг облик на мотивирање од нематеријална природа. Една од стратегиите за одржување на мотивираноста е вклученоста на вработените во важните аспекти на работењето на организациите. На тој начин се искористува нивниот креативен потенцијал. Посебна стратегија, која се издвојува во нашето истражување е обликувањето на работното време, намалување на работните часови, модификација на распоредите на вработените или овозможување да се работи од дома кога постојат услови. На мотивацијата на вработените влијае и препознавањето на залагањата на вработените и повратните информации за нивната работа, вреднување на нивната креативност, допуштање да бидат дел од носење на стратешките цели и идејни решенија. Бидејќи организациите воведоа мерки за штедење за да преживеат, мотивацијата за време на пандемијата главно се спроведувааше на нематеријален начин.

Меѓутоа, во повеќето организации целта била да се задржи постојното ниво на материјалниот пакет, што беше особено предизвик доколку вработените го добивале и варијабилниот дел од својата плата пред пандемијата врз основа на продажба. Покрај горенаведеното, за време на пандемијата, многу организации на своите најекспонирани вработени им доделувале дополнителни материјални награди поради нивната пожртвуваност во работата.

Теза 2: Со искористување на владините мерки се зголемува можноста за намалување на неформалните вработувања со што се зголемува заштитата и правата на вработените, што воедно влијае врз намалување на сивата економија. Согласно Акциониот план за сивата економија 2014, таа се дефинира како „економски активности кои се законити, но не се регистрирани и евидентирани, со цел да се избегне оданочување“. Пандемијата го поттикна процесот на формализација на работните односи кои биле засновани со договор за дело или воопшто не биле регистрирани. Тоа било неопходно поради субвенциите за вработените од страна на Владата. За непријавените работници не било можно да се добијат субвенции. Овие мерки значително придонесле кон ликвидноста на претпријатието овозможувајќи да се задржат вработените во претпријатието, но и да се намали стапката на невработеност. Овој аспект им оди во прилог на вработените, но и на самото претпријатие. Работниците ги добиваат сите права од работа (здравствена заштита, пензиско и инвалидско осигурување, право на платен годишен одмор и други). За управителите овој пакет мерки значи обезбедување на плати за вработените, како и поволна клима во претпријатието бидејќи значително влијае на мотивацијата за работа на вработените. Овие мерки им овозможиле на претпријатијата продолжат непречено да ја извршуваат својата дејност обезбедувајќи ликвидност во тешки времиња. Како типичен пример ќе го земеме случајот Гостилница, чиј сопственик го користи владините финансиски мерки во форма на плати за вработени, а тоа резултира со подобрување на ликвидноста на претпријатието и задржување на бројот на вработени за време на пандемијата.

Теза 3: „Со задржување или со вработувањето на човечки ресурси во МСП, во услови на КОВИД-19 пандемијата, индиректно се помага државата од превработеноста во државните претпријатија“. Оваа теза која беше поставена во елаборатот кој беше пријавен во времето кога пандемијата беше во полна форма изгледаше логична бидејќи проблемот со натамошно ангажирање на вработените беше ургентен. Тоа го покажаа и резултатите од истражувањето. Во сите истражувани случаи на прво место беше проблемот со човечките ресурси т.е. отсуствата од работа поради изолација или болест, нега на болни, мајки со мали деца итн. Одржувањето на вработеноста не беше значајно само за претпријатијата, туку и за целата држава и, односно одржувањето на економскиот систем. Колапсот на економскиот систем кој го полни буџетот истовремено би значело и колапс на буџетот.

Вториот дел од тезата не беше релевантен за испитаниците кои учествуваа во интервјуто спроведено во рамките на студијата на случај бидејќи нивниот опсег на размислување беше во рамките на логиката на МСП. Станува збор за претпријатија кои, повеќето од нив, се основани пред повеќе од три години и се организации кои се интересираат за пазарот на трудот меѓутоа во нивната бранша. Нивниот став беше дека во периодот на пандемијата ги измерија своите потенцијални и воочија нови перспективи кои ги развија нивните бизниси. Оттаму нивниот оптимизам дека нивните претпријатија ќе продолжат да растат и ќе имаат поголем потенцијал за отворање повеќе работни места како и нивен излез на меѓународни пазари. Како пример ќе го земеме **Случајот “Урбан”**. Новонастанатата ситуација во која се најдоа сопственикот и вработените, поттикнала промени во работниот амбиент. Со зачестени состаноци, тимска работа и голема меѓусебна поддршка која особено се истакнала за време на кризата, успеваа да најдат идејни решенија за справување со кризата, притоа одавајќи му важност на секој член во тимот. На тој начин, се зголемила продуктивноста кај вработените кои како резултат биле мотивирани да се борат за опстанокот на претпријатието и задржувањето на своите работни места.

Теза 4: „Одржување на мотивираноста кај вработените ќе ги неутрализира промените на однесување кај секоја индивидуа како резултат на КОВИД-19 и ќе ги намали психосоцијалните последици на глобално ниво“. Ефектите од пандемијата, особено во сектори кај што беше воведено привремено затворање на претпријатијата, придонесе да дел од претприемачите и вработените лица останат без работа, губејќи го својот единствен приход. И покрај очекувањата дека пандемијата побрзо ќе стивне, тоа не беше случај. Работниците се соочија со голема неизвесност. Најпрво се соочија со можноста да ја загубат работата што кај нив создаде психолошки притисок. Како што потврдија голем број други истражувања, вработените биле изложени на голем стрес поврзан со неизвесноста околу можностите да се загубат работните места. Повеќето од интервјуираните лица во нашето истражување истакнаа дека се соочиле со психолошка напнатост која дополнително се комплицира во можностите да биде загрозеено здравјето. Како што е истакнато и погоре во анализата на истражуваниите случаи, кај вработените постоел перманентен страв од можноста да бидат заразени бидејќи станува збор за работници кои имаат близок контакт со клиенти. Менталната состојба не така ретко била на работ на анксиозност, депресија и други психофизиолошки проблеми. Меѓутоа,

позитивно во целата ситуација е преземање на мерки и стратегии за постигнување на рамнотежа во претпријатијата преку солидно менаџирање на меѓучовечките односи. Управителите развивале посебна стратегија кон вработените која главно се базирала на соработката и вклучување на секој вработен во носењето на одлуки и барање на решенија. Се чини дека ваквата стратегија влијаела на намалување на стресот на работното место. Исто така, дел од стратегиите за подобрување на амбиентот и намалување на стресот се однесувал на скратување на работно време, воспоставување на дистанција меѓу работните места како што било дефинирано во мерките за заштита на здравјето. Многу рано се увидело дека намалување на работните места не било решение за опстанок, туку спротивното. Сочувувањето на работните места бил важен мотивирачки фактор за вработените. Меѓутоа, скратувањето на работното време создава посебен вид на стрес поради брзината со која треба да се извршуваат работните задачи. Од една страна, од вработените се очекува за пократок временски период да ги извршуваат истите обврски, со ист квалитет и ист обем како во цело работно време. Овој аспект дојде до израз во разговор со вработените кои истакнаа дека смалена плата, психичка и физичка исцрпеност сепак предизвикува замор, исцрпеност и незадоволство. За потврдување на оваа теза, особено е интересен случајот “ХТЗ.” Со појавување на пандемијата, раководството на ХТЗ како приоритетен фактор веднаш го става човечкиот. Сопственикот не дозволува паниката и стравот да завладеат помеѓу вработените. Веднаш се преземаат мерки со цел да се намалат психо-физичките последици врз вработените. Со воведување мерки за заштита на благосостојбата на вработените, прилагодување кон новите услови и високата колективна свест на вработените и менаџментот за време на и надвор од работното време, успеваат да ја задржат својата мотивираност и да продолжат непречно со работа.

Теза – 4: Работењето од дома на почетокот претставуваше опционален начин за работа за голем дел од претпријатијата. Меѓутоа, за оние кои извршувале работа од дома се појавиле многу нови предизвици поврзани со можностите да се усогласат семејните обврски и обврските кон професијата. Самите работни места во домот биле подложни на импровизација (дел од дневната соба, спалната или друг дел на станот) што не давало можности да се биде доволно ефикасен и посветен на работата. Исто така, работата од дома создава дополнителни трошоци за вработените кои самите тие требело да се снабдат со неопходните алатки за работа. Со оглед на фактот дека во истражувањето беа земени

претпријатија кои не практикуваа работа од дома не може да се приберат доволно емпириски податоци за претпријатијата во општина Крива Паланка за да се образложи тезата 4.

Теза – 5: „Надминување на проблемот со слаба реализација на претпријатијата во услови на пандемија се остварува преку изнаоѓањето на иновативни решенија во насока на понуда на производи и услуги преку користење на социјалните мрежи и други онлајн канали за продажба со намалени трошоци“. Од податоците кои беа добиени од емпириското истражување може веднаш да се одговори дека оваа теза е потврдена. Еден од клучните елементи за опстанок на МСП во време на кризата предизвикана од КОВИД-19 е воведување на дигитални алатки и забрзување на процесот на дигитализација во сите фази од процесот на давање на услуги и во сите сектори. Реорганизацијата на работните места која за многу МСП, особено од специфичните сектори како што се угостителство претставувала значаен предизвик за претпријатијата. Сите претпријатија реагираше брзо со цел прилагодување во новите кризни услови. Беше споменато и погоре дека некои од претпријатијата вовеле намалено работно време. Повеќето од нив се адаптираше воведувајќи давање на услуги преку нарачка со што се појавува и активноста за доставување на порачките, како што е случајот 7. Некои од нив креираше шанкови за продажба, а некои од нив ги проширувале отворените тераси со цел да се прилагодат на мерките кои беа пропишани за заштита од вирусот КОВИД19. Но, како главна придобивка е користењето на онлајн дигиталните алатки со што се спроведува брза дигитализација на угостителскиот сектор каде може да се порача и онлајн, но и да се рекламираат новитетите. Исто така, за време на пандемијата, поради зголемена неизвесност и страв од непознатото беше увидено дека постои голема потреба од навремено и адекватно информирање на вработените за сите планови на организацијата. Многу организации го препознаа ова и го зголемија нивото на интеракција со вработените преку воведување билтени и користење на различни дигитални алатки за ширење вести. Со цел да се зголеми двонасочната комуникација, редовно се одржуваа виртуелни состаноци на платформи кои овозможуваат учество на голем број вработени. Во тој контекст може да се заклучи дека пандемијата имаше и позитивни страни во смисла што го поттикна дигиталниот развој на економијата и на другите не економски сектори.

Освен од угостителскиот сектор, промените кон брзи технолошки прилагодувања ги чувствуваат и останатите сектори чија дејност е во директен контакт со клиентите за време на пандемијата, како што е случајот “Автошкола”, кој е уште еден пример кој ја потврдува нашата теза.

Како позитивни ефекти од ковид-19 за можеме да ги издвоиме:

- Дигитална трансформација и стекнување дигитални вештини кај претприемачите и вработените;
- Усовршување на деловна online соработка;
- Развој на деловна активност на интернет;
- Употреба на online маркетинг и пласман на производи;
- Поголема интеракција помеѓу МСП од различни сектори;
- Пласман на модифицирани и нови производни.

Во продолжение се сумирани одговорите добиени од спроведеното истражување за иновативни претприемачки и деловни решенија кои претприемачите ги преземале за пласман на своите производи, поттикнати од корона кризата:

- Правење web-страници;
- Користење на социјални мрежи за промовирање на своите производи;
- Бесконтактно плаќање;
- Бесконтактна испорака на храна. Друго иновативно решение, кое беше поттикнато од корона кризата, е, на пример, понудата на оброци кои исто така се доставуваа бесконтактно;
- Понуда на производи за носење;
- Промена на претходните деловни модели и асортиман на производи/услуги. Кризата со корона зафати многу компании со тоа што го оневозможи продолжувањето на претходниот начин на водење бизнис и со тоа што го оневозможи производството на производи или услуги кои отсекогаш биле нивна основна дејност.

Теза - 6: „МСП со навремено следење и примена на мерките и протоколите на СЗО и владините мерки и препораки го намалуваат ризикот од зачестено отсуство на вработените поради изолација, го заштитуваат здравјето на себе, вработените и потрошувачите. На тој начин се одржува ликвидноста и се намалува потребата од отпуштање на вработените. Во услови на новонастанатата ситуација, мал дел од МСП отпуштиле вработени додека поголемиот дел успеале да ги задржат своите вработени и да продолжат да со своето работење. Со информирање преку локалните кризни штабови, медиуми и со меѓусебни состаноци на претприемачите, тие остануваат информирани и

преземаат соодветни чекори во своето работење. Од клучно значење било почитувањето на здравствените мерки, кои вклучуваат реорганизација на работниот простор, заштитна опрема, подобрување на санитарно-хигиенските услови. Сите претпријатија оствариле реорганизација на работните места со цел заштита на вработените како и соодветна примена на здравствените протоколи (заштитни бариери, средства за дезинфекција, маски, мерење на телесна температура, ограничување на бројот на луѓе во просториите итн.). Случај 10 е типичен пример кој ја потврдува оваа теза.

Презентираните примери покажуваат иновативни решенија во индустриите кои биле најзабележливи за испитаниците, односно кои претрпеле најмногу удари под влијание на корона кризата, а поради честото користење на нивните производи или услуги, тие многу брзо забележале најмногу иновативни промени, кои помогнаа да се избегнат недостигот на производи или услуги, а во исто време дадоа порака дека секогаш може да се најдат решенија или - барем оставија впечаток дека се е во ред и „под контрола“.

9. ЗАКЛУЧОК

Разгледувајќи ја проблематиката за МСП општиот заклучок е дека станува збор за претпријатија кои се создадени и дејствуваат врз принципите на претприемништвото и претприемничката култура. Нивното значење е особено препознатливо преку нивното учество во обемот на вработеноста, вкупниот остварен приход на ниво на целата економијата на една држава, нивната флексибилност и брзо прилагодување во нови услови.

Малите и средни претпријатија (МСП) се составен дел на глобалната економија. Глобализираниот светскиот пазар овозможува настап на МСП, коишто со својата бројност, разновидност, диверзифицираност и ефикасност стануваат круцијален елемент за јакнење на националната економија и забрзување на развојот. Токму поради тоа, е особено потенцирана корелациската врска меѓу МСП и перформансите на економиите, т.е. сè поголемото значење на Влијанието на МСП врз економскиот развој. Постојат многубројни истражувања што се поврзани со развојните можности на земјата, искуството и практиката на развиените пазарно ориентиран економии, како и земјите во развој, а малите и средни претпријатија (со својата жилавост, виталност, иновативност, прилагодливост на барањата на домашниот и странскиот пазар, конкурентноста, обезбедување на нови технологии, знаење и слично), придонесуваат за креирање на работни места, зголемување на производството и додадената вредност, односно економски развој воопшто.

Меѓутоа, за време на економски падови, малите бизниси обично се погодени порано и посериозно од големите фирми. Пандемијата КОВИД-19 не е исклучок, нанесувајќи тешки удари за малите и средните претпријатија ширум светот.

Пандемијата КОВИД-19, предизвикана од вирусот САРС-КоВ-2, беше откриена во декември 2019 година и набрзо се прошири низ светот. Оттогаш, практично сите држави имаат усвоено политики и мерки, со цел да се спречи ширењето на вирусот и да се ублажат неговите влијанија врз јавното здравје и општеството во целина. Усвојувањето на мерки за „социјално дистанцирање“ и ограничувања на мобилноста од практично сите влади, вклучително и карантини, сочинуваа два критични одговори на пандемијата. Сепак, овие мерки делуваа како меч со две острици. Насочени кон заштита на здравјето на

популацијата, истите мерки можеби предизвикаа една од најтешките глобални економски рецесии во сите сектори.

Искуствата покажуваат дека во вакви промени големите претпријатија наспрема малите и средни потешко се снаоѓаат. Малите и средни претпријатија се значајни фактори за добросостојба во секоја национална економија. Незапирливиот од на процесот на глобализација, брзиот технолошки развој од една страна, наспрема факторите на ризик, пандемијата и економската криза налагаат потреба од брзо прилагодување на деловните субјекти кон промените што ги носат глобализациските промени.

Лесната и брза прилагодливост во услови на промени, креативноста и иновативноста се нивниот предуслов за опстанок во услови на кризи, промени и одржување на ликвидноста на МСП. Земајќи ја во предвид, кризата предизвикана од ковид 19 отвори нови прашања за пристапот кон работата, брзите промени, адаптираност кон новите услови и избор на вистински пристап за опстанок преку прилагодување на чр кон новите услови за работа.

Целта на ова истражување е да се утврди влијанието на мотивирањето на вработените и нивно вреднување за полесно прилагодување кон промените и новите услови за работа за време на ковид пандемијата во Крива Паланка. Начинот на мотивираност врз вработените за извршување на задачите и давање допринос за зголемување на продуктивноста на компанијата е од многу голема важност за одржување раст и развој на компанијата, или во пандемиски услови опстанок на пазарот.

Општите заклучоци од емпириското истражување на МСП во Крива Паланка, одат во насока на следното:

- За време на пандемијата на вирусот КОВИД-19, човечките ресурси се покажаа како клучна алка за опстанокот на организациите и беше препознаена нивната стратешка важност. Во однос на човечките ресурси се забележува силна ориентација кон зачувување на менталното и физичкото здравје на работната сила. Биле почитувани сите мерки на претпазливоста за да се овозможи функционалност на претпријатијата преку грижа за човечките ресурси. Во истражуваните економски гранки во општина Крива Паланка немало многу нови вработувања, но битката за

секој вработен била од значење. Иако организациите во светот за прв пат се сретнаа со ваква ситуација, набљудуваните организации ги спроведоа сите неопходни чекори за правилно управување со човечките ресурси и совршено се приспособија на предизвиците

- Нашето истражување на МСП во Крива Паланка покажа дека поголем фокус беше ставен на безбедноста и заштитата на вработените, поради што беше неопходно да се обезбеди заштитна опрема за работа и реорганизација на работните простории. Исто така, бидејќи пандемијата предизвика високо ниво на несигурност, тоа имаше ефект на намалување на мотивацијата, на која повеќето организации не можеа да влијаат со материјални надоместоци поради воведените мерки за штедење, па фокусот беше ставен на нематеријалните форми на мотивација.
- Опстанокот и развојот на малите и средните претпријатија во нашата земја ќе зависи исклучиво од способноста успешно да се натпреваруваат и да одговорат на предизвиците што ги поставува пазарот со барања, и затоа улогата на сите нивоа на власт е, по примерот на земјите во транзиција, да се зајакне улогата и важноста на МСП и со тоа да се обезбеди долгорочен раст и развој на претприемништвото.
- Околината во која работат компаниите се карактеризира со сложеност, динамичност, неизвесност и во тој контекст модерната компанија го гради својот опстанок преку способноста постојано да ги следи промените и адекватно да се прилагодува на нив. МСП во Крива Паланка одговорице со итни преземање на мерки и воведување иновативни идејни решенија, особено во дигиталната сфера, со што успеале да ја задржат својата ликвидност и да останат конкурентни на пазарот.
- За да се генерира долгорочен раст и развој на конкурентноста на МСП, неопходно е да се создаде стимулативна средина и континуирано да се развиваат инструменти за финансиска поддршка за секторот мали и средни претпријатија.
- Во услови на пандемијата, Владините мерки се од круцијално значење за МСП. Владината мерка на РСМ во форма плати, се покажала како сламка за спас за некои од истражуваните претпријатија. Останатите владини финансиски пакети се покажале како несоодветни за повеќето МСП. Оттука, наша препорака за креаторите на владини политики е поголемо вклучување на МСП во креирањето на политики, земајќи ги предвид нивните реални потреби и барања.

БИБЛИОГРАФИЈА

БИБЛИОГРАФСКИ ЕДИНИЦИ СПОРЕД АЗБУЧЕН РЕД

- Adams-Prassl, A., Boneva, T., Golin, M., & Rauh, C. (2022). The impact of the coronavirus lockdown on mental health: Evidence from the United States. *Economic Policy*, 37(109), 139–155. <https://doi.org/10.1093/epolic/eiac002>
- Adian, I., Doumbia, D., Gregory, N., Ragoussis, A., Reddy, A., & Timmis, J. D. (2020). *Small and Medium Enterprises in the Pandemic: Impact, Responses and the Role of Development Finance* (Issue 9414). The World Bank. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:wbk:wbrwps:9414>
- Almeida, P. (2004). Small Firms and Innovation, “Entrepreneurship in the 21st Century”- Conference Proceedings, 26th april 2004, SUA
- Arriola, C., P. Kowalski and F. van Tongeren (2022), "Understanding structural effects of COVID-19 on the global economy: First steps", OECD Trade Policy Papers, No. 261, OECD Publishing, Paris,
- Bak, G., & Reicher, R. (2023). Challenges of the SMEs in the 21st century. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2023. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.166.3>

- Bakhtiari, S., Breunig, R., Magnani, L., & Zhang, J. (2020). Financial constraints and small and medium enterprises: A review. *Economic Record*, 96(315), 506-523.
<https://doi.org/10.1111/1475-4932.12560>
- Banerjee, R. et al. (2020), “COVID-19 and corporate sector liquidity”, BIS Bulletin, No. 10, Bank for International Settlements
- Bartik, A., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E., Luca, M., & Stanton, C. (2020). How are Small Businesses Adjusting to COVID-19? Early Evidence from a Survey. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3574741>
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *Lancet (London, England)*, 395(10227), 912–920.
[https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-8)
- Basefsky, S., & Sweeney, S. (2006). Employment Relations in SMEs: The United States. *SSRN Electronic Journal*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2728391>
- Chua, A., & Banerjee, S. (2013). Customer knowledge management via social media: The case of Starbucks. *Journal of Knowledge Management*, 17.
<https://doi.org/10.1108/13673271311315196>
- Cirera, X., Cruz, M., Davies, E., Grover, A., Iacovone, L., López-Córdova, J., Medvedev, D., Maduko, F., Nayyar, G., Ortega, S., & Torres, J. (2021). *Policies to Support Businesses through the COVID-19 Shock: A Firm-Level Perspective*.
<https://doi.org/10.1596/1813-9450-9506>

- Fairlie, R. (2020). The impact of COVID-19 on small business owners: Evidence from the first three months after widespread social-distancing restrictions. *Journal of Economics & Management Strategy*, 29(4), 727–740. <https://doi.org/10.1111/jems.12400>
- Franken, E., Bentley, T., Shafaei, A., Farr-Wharton, B., Onnis, L., & Omari, M. (2021). Forced flexibility and remote working: Opportunities and challenges in the new normal. *Journal of Management & Organization*, 27, 1131–1149. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.40>
- Hudson Smith, M., Smart, P. A., & Bourne, M. (2001). Theory and Practice in SME Performance Measurement System. *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 1096–1115. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005587>
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2013). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill.
- Juergensen, J., Guimon, J., & Narula, R. (2020). European SMEs amidst the COVID-19 crisis: Assessing impact and policy responses. *Journal of Industrial and Business Economics*, 47. <https://doi.org/10.1007/s40812-020-00169-4>
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K., & Berger, E. (2020). Startups in Times of Crisis – A Rapid Response to the COVID-19 Pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Marques, J. (2008). Spiritual performance from an organizational perspective: The Starbucks way. *Corporate Governance*, 8, 248–257. <https://doi.org/10.1108/14720700810879141>

- Masiak, C., Block, J., Moritz, A., Lang, F., & Kraemer-Eis, H. (2019). How do micro firms differ in their financing patterns from larger SMEs? *Venture Capital*, 21, 1–25.
<https://doi.org/10.1080/13691066.2019.1569333>
- Mojsoska-Blazhevski, N. (2021) Evolving challenges and expectations facing Macedonian enterprises during the COVID-19 pandemic (second edition), Skopje: International Labour Organisation and Organisation of Employers of North Macedonia.
- Prašćević, A., 2020. "Ekonomski Šok Pandemije Covid 19 – Prekretnica U Globalnim Ekonomskim Kretanjima (Economic Shock Of The Covid-19 Pandemic - A Turning Point In Global Economic Developments)," *Ekonomске ideje i praksa*, Faculty of Economics and Business, University of Belgrade, issue 37, p. 7-22
- Podolny, J., & Hansen, M. (2021). Wie apple innovationen fördert. *Harvard Business Manager*, 1, 2021.
- Radas, S., & Božić, L. (2009). The Antecedents of SME Innovativeness in an Emerging Transition Economy. *Technovation*, 29, 438–450.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.12.002>
- Spielkamp, A., Czarnitzki, D., & Rammer, C. (2009). Innovation Success of Non-R&D-Performers: Substituting Technology by Management in SMEs. *Small Business Economics*, 33. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1314246>
- Savić, A., & Dobrijevic, G. (2022). The impact of the COVID-19 pandemic on work organization. *The European Journal of Applied Economics*, 19, 1–15.
<https://doi.org/10.5937/EJAE19-35904>
- Shulman, J.M. (2009). Debt and Other Forms of Financing. In *The Portable MBA in Entrepreneurship* (eds W.D. Bygrave and A. Zacharakis).

- Timmons, J. A. (1990). New venture creation : entrepreneurship in the 1990s (3rd ed). Irwin.
- Thukral, E. (2021). COVID-19: Small and medium enterprises challenges and responses with creativity, innovation, and entrepreneurship, US National Library of Medicine, 10 March.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied psychology = Psychologie appliquee*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Блажеска, Мојсовска Никица (Влијанието на КОВИД-19 : Предизвици, потреби и очекувања на претпријатијата во Северна Македонија, втора фаза),Меѓународна организација на трудот, март, 2021 година, стр.7.
- Бобек, Шуклев, Менаџмент на малиот бизнис, четврто издание, Економски факултет, Скопје, 2006, стр.221.
- Бобек. Шуклев, Менаџмент на малиот бизнис, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2015, стр.37.
- Ковачевска, Велкова, С. (2021). Претприемништво и бизнис за I година. [Скопје: достапно на <https://www.e-ucebnici.mon.gov.mk/>] стр. 15
- Дракер,Ф.Петер. (2009). Иновација и претприемништво.Скопје: Просветно дело АД.
- Саше, Паневски. (2020). Упатства за најдобри практики за микро, мали и средни претпријатија во Северна Македонија во испорака на енергетски ефикасни производи и обезбедување опрема за обновлива енергија, УНИЦЕ, стр. 12.
- Узунов, Н. и Костовска, Љ., (2001): Современи економски системи, Економски факултет- Скопје
- Џон Балдок..[и др.], Социјална политика, Скопје- 2014, стр.107

ДОКУМЕНТИ ПРЕЗЕМЕНИ ОД ИНТЕРНЕТ

- Demmou, L., et al. (2021), "Liquidity shortfalls during the COVID-19 outbreak: Assessment and policy responses", OECD Economics Department Working Papers, No. 1647, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/581dba7f-en>. пристапено на 01.02.2024
- EU Delegations and Offices, European Commission, Delegation to Albania, & Directorate-General for Communication. (2013). Претпријатија – Нова индустриска револуција. Publications Office. <https://doi.org/10.2871/77512> пристапено на 01.03.2024
- Eurofound and the International Labour Office (2017), Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva. <http://eurofound.link/ef1658> пристапено на 01.03.2024
- European Commission. Enterprise and Industry. SBA Fact Sheet 2012. Latvia. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countriessheets/2012/latvia_en.pdf 07.02.2024
- European Commission (2013). Entrepreneurship 2020 Action Plan: Reigniting the Entrepreneurial Spirit in Europe, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels, 9.1.2013 COM(2012)795
- European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, Makowska, A., Robin, N., Steigertahl, L. (2018). Annual report on European SMEs 2017/2018 : SMEs growing beyond borders, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2873/248745> пристапено на 11.02.2024
- European Commission (2021a). The Digital Economy and Society Index (DESI). <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> пристапено на 02.03.2024
- European Commission, Directorate-General for Internal Market, I., Entrepreneurship and SMEs, Dachs, B., Siedschlag, I., Yan, W., Yoveska, M., Boeira, F., & Ivory, S. (2022). Study to map, measure and portray the EU mid-cap landscape – Final report. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2873/546623> пристапено на 01.02.2024
- International Labour Organisation (2019). The power of small: Unlocking the potential of SMEs. <https://www.ilo.org/infostories/en-GB/Stories/Employment/SMEs#power-of-small> пристапено на 01.03.2024
- International Labour Organization (2020). COVID-19 and the World of Work: Rapid Assessment of the Employment Impacts and Policy Responses. Северна Македонија. Прво издание. 15 мај 2020 година, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---srobudapest/documents/publication/wcms_746124.pdf, пристапено на 16.11.2023
- International Labour Organization (2020). In the Face of a Pandemic: Ensuring Safety and Health at Work.

https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/events-training/events-meetings/world-day-safety-health-at-work/WCMS_742463/lang--en/index.htm

пристапено на 16.11.2023

International Labour Organization 2020. COVID-19 and the World of Work: Rapid Assessment of the Employment Impacts and Policy Responses. North Macedonia.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---srobudapest/documents/publication/wcms_746124.pdf ПРИСТАПЕНО НА 02.02.2023

International Labour Organization., Organisation of Employers of Macedonia., & Business Confederation of Macedonia. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on enterprises in North Macedonia. ILO.

International Labour Organization (ILO). 2020l (April 7). ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Second edition Updated estimates and analysis, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_740877.pdf пристапено на 01.03.2024

IMF (June 2020). World Economic Outlook Update: A Crisis Like No Other, An Uncertain Recovery.

IMF (2021), Database of Fiscal Policy Responses to COVID-19, International Monetary Fund, <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Fiscal-Policies-Database-in-Response-to-COVID-19> (accessed on 02 April 2024)

OECD (2019), OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en> . Пристапено на 26.02.2024

OECD et al. (2019), SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2019: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe, SME Policy Index, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/g2g9fa9a-en>. пристапено на 01.03.2024

OECD (2020), "Coronavirus (COVID-19): SME policy responses", OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19), OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/04440101-en>. пристапено на 24.02.2024

OECD (2021), "One year of SME and entrepreneurship policy responses to COVID-19: Lessons learned to “build back better”", OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19), OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9a230220-en> . пристапено на 24.02.2024

OECD (2021), The Digital Transformation of SMEs, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>. пристапено на 24.02.2024

OECD (2022), SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2022: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe, SME Policy Index, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b47d15f0-en>. пристапено на 01.03.2024

OECD (2022), "North Macedonia: Economy Profile", in SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2022: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/af7604c6-en> . пристапено на 01.03.2024

Research, E. B. & P., Enterprise, E. C., & Directorate-General, I. (2010). European SMEs Under Pressure: Annual Report on EU Small and Medium-sized Enterprises 2009. Publications Office. https://books.google.mk/books?id=nmn_oAEACAAJ пристапено на 01.03.2024

- UNECE, Small and medium size enterprises in countries in transition, New York and Geneva, 2005
- UNECE (2021a). Sub-regional Innovation Policy Outlook 2020: Eastern Europe and the South Caucasus. Geneva: ECE, <https://unece.org/economiccooperation-and-integration/publications/sub-regional-innovation-policy-outlook2020> - Пристапено на 26.02.2024
- UNECE (2021b). Business incubators for sustainable development in the SPECA subregion: UNECE Policy Handbook. Geneva: ECE. <https://unece.org/sites/default/files/2021-10/Business%20incubators%20for%20sustainable%20development%20in%20SPECA2021-ENG.pdf> - Пристапено на 01.03.2024
- WTO (2020), Helping SMEs navigate the COVID-19 crisis, https://www.wto.org/english/tratop_e/covid19_e/msmes_report_e.pdf - пристапено на 26.02.2024
- Закон за трговски друштва, „Службен весник на Република Македонија“ бр. 28/2004; 84/2005; 25/2007; 87/2008; 42/2010; 48/2010; 24/2011; 166/2012; 70/2013; 119/2013; 120/2013; 187/2013; 38/2014; 41/2014; 138/2014; 88/2015; 192/2015, 6/2016 и 61/2016).
- Центар за економски анализи (ЦЕА) (2021). Даночна одговорност , Граѓански извештај, достапно на <https://cea.org.mk/wp-content/uploads/2021/11/Graganski-izvestaj-Kriva-Palanka-1.pdf>
- Стратегија за локален развој на Општина Крива Паланка 2015-2020 <https://www.krivapalanka.gov.mk/document/strategija-za-lokalen-razvoj-na-opshtina-kriva-palanka-2015-20> пристапено на 15.03.2024
- Центар за економски анализи (ЦЕА) (2021). Даночна одговорност , Граѓански извештај, <https://cea.org.mk/wp-content/uploads/2021/11/Graganski-izvestaj-Kriva-Palanka-1.pdf> пристапено на 15.03.2024
- Влада на Република Северна Македонија, <https://vlada.mk/node/24854> пристапено на 21.03.2023
- FinanceThink (2021). Мрежа FISCAS – Подобрување на дијалогот за поголема финансиска транспарентност на општините, со фокус на парафискалните давачки. <https://www.financethink.mk/fiscast-network-enhancing-dialogue-for-higher-municipal-financial-transparency-with-focus-on-parafiscal-charges/> пристапено на 21.03.2023

Прилози:

ПРАШАЛНИК

Назив на претпријатие:

Возраст:

Занимање:

*Одговорите на прашањата ќе бидат користени за истражување при изработка на магистерски труд, исклучиво за научни цели. Гарантирана е анонимност во текот на целиот процес на истражувањето кое ќе се користи исклучиво за изработка на магистерски труд.

1. Колку време постои вашата фирма? Година на основање _____
2. Пол на управителот
 - a. А) Машки
 - Б) Женски
3. Положба во фирмата
 - a. А) Управител
 - Б) Вработен
4. Ниво на образование на интервјуируаниот
5. Број на вработени _____
6. Опишете ја природата на вашиот бизнис (идејата за оформување на претпријатието, изворот на почетен капитал, односот со клиентите)
7. Опишете ги специфичностите на општината Крива Паланка во поглед на условите за стопанисување (предности и недостатоци);
8. Дали претпријатието во текот на работењето наидувало на некаков вид на кризи? Да се опишат кризите (финансиска, недостаток на човечки ресурси, начинот на кои се справувале кризите, криза со простор, инспекциски, однос со општината и сл.).

9. Како во почетокот ја сфативте пандемијата предизвикана од Ковид 19? Дали мислевте дека таа ќе заврши брзо? Како реагираа вработените?
10. Што направија МСП во првиот налет на пандемијата (стратегија и интерни мерки за одржување на претпријатијата)? Дали може да дадете оценка за мерките и нивно значење за опстанок на МСП?
11. Како ви одеше со економските прилагодувања на вашето и другите претпријатија (текот на продажбите, набавките, ликвидност)?
12. Дали може да ја опишете емоционалната димензија во врска со пандемијата (стравот од болеста, однесувањето во текот на работниот процес, односот кон клиентите). Дали стравот за сопственото здравје и стравот од непознатото влијаеја на работата и дополнително ја отежнуваа ситуацијата?
13. Дали на момент стресот на работа за време на пандемијата ги зајакна односите на вас како организација и допринесе до позитивен исход и зголемена тимска поврзаност?
14. Како доаѓавте до информациите во однос мерките на Владата? Каков беше вашиот став кон мерките? Дали мерките беа соодветни во однос на кризата и целата ситуација? Како вие лично ги примивте и дали имаше бенефит од нив во однос на вашето работење?
15. Каков режим на работа воспоставивте за време на пандемијата? Кои мерки на заштита (работно време и сл.)? Дали отпуштивте од работа дел од вработените? Дали успеавте да обезбедите цела плата?
16. На какви потешкотии наидовте како фирма на почетокот на пандемијата? Дали можеби поради спречен увоз бевте во ситуација да останете без материјал, спречена соработка или недостаток на клиенти?
17. Како се прилагоди вашиот колектив кон новите услови за работа при ковид пандемијата? Каква стратегија применивте за задржување на ентузијазмот, мотивацијата кај вработените? Дали навремено се снабдивте со заштитен материјал за сите вработени?
18. Дали МСП развија посебни мерки за опстанок во кризата и кои беа тие во општината Крива Паланка? Каква беше соработката со општината?

19. Кои се специфичностите на претпријатијата во општината Крива Паланка (географски фактори, пограничен појас, односот на локалните авторитети со претпријатијата, улогата на централната власт)?
20. Какви промени во работењето на МСП донесе пандемијата во целата држава и во општината?
21. Дали имаше посебни мерки (различни од оние на централната власт) кои ги преземаше општината?
22. Каков беше ставот на локалните чинители во поглед на поддршката на претпријатијата и пристапот кон неопходните ресурси?
23. Дали можеби пандемијата имаше и некое позитивно влијание во начинот на стопанисување (иновации, реструктурирање , нови методи на работа и сл.)?

ЛИСТА НА КРАТЕНКИ:

- ДЗС – Државен завод за статистика;
- КОВИД-19 – Коронавирус;
- МСП – Мали и средни претпријатија;
- МТСП – Министерство за труд и социјална политика;
- СЗО- Светска здравствена организација;
- САТИ – Компјутерски асистирани телефонски интервјуа;
- АМП – Акт за малите претпријатија
- ЕУ-Европска Унија
- ИР-Истражување и развој
- УДР- Услуги за деловен развој
- НВО-Невладина организација
- РСМ-Република Северна Македонија
- УСД- Обединет државен долар
- БДП-Бруто домашен производ
- SBA- Здружение на мал бизнис (Small business administration)
- ЗВР-Земји во развој
- ЗРТ-Земји во транзиција
- UNECE- Економската комисија на Обединетите нации за Европа (United Nations Economic Commission for Europe)
- SMEDA-Агенции за развој на мали и средни претпријатија SME Development Agencies

