

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ – СКОПЈЕ



ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



ПОСТДИПЛОМСКИ СТУДИИ ПО

МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

**МАГИСТЕРСКИ ТРУД**

**Бизнис инкубаторите и нивната улога во обуката и  
развојот на човечките ресурси**

Кандидат:  
Татјана Стојановска

Ментор:  
проф. д-р Јован Пејковски

Скопје, 2013

## Содржина

1. Вовед.....	11
2. Историјат на бизнис инкубаторите.....	21
3. Дефиниција за бизнис инкубатори.....	23
4. Модели на бизнис инкубатори.....	25
5. Клучни фактори за успех на бизнис инкубаторите.....	29
6. Бизнис инкубаторите во Европа и регионот.....	31
7. Примери на бизнис инкубаторите во земјите на Европа и регионот.....	40
8. Институционална рамка за поддршка на претприемништвото во Република Македонија.....	70
9. Состојбата со бизнис инкубаторите во Република Македонија.....	88
10. Релевантни емпириски истражувања за бизнис инкубаторите во Република Македонија.....	92
11. Методологија на истражувањето.....	107
12. Анализа на истражувањето.....	112
13. Тестирање на хипотезите.....	147
14. Препораки.....	148
15. Заклучок.....	152
16. Користена литература.....	161
17. Прилози.....	164
Acronyms.....	3
Листа на табели и графикони.....	6
Листа на прилози.....	10

## Acronims

ABPM	Агенцијата за вработување на Република Македонија
ADA-Austrian Development Agency	Австриска агенција за развој
ADT- Arbeitsgemeinschaft Deutsch Technologiezentren	Германска федерација за иновации, технолошки и бизнис инкубатори и научни и технолошки паркови
АППРМ	Агенцијата за поддршка на претприемништвото на Република Македонија
БИЗ	Бизнис инкубатор Зрењанин
БСЦ Битола	Бизнис стартап центар Битола
ВА:ТП	Технолошки парк Вараждин
EBN- European Business & Innovation Centre Network	Европска бизнис мрежа и иновативен центар
EDA- Economic Development Administration	Американска администрација за економски развој

ELAN- Réseau National des Pépinières d' Enterprices	Француска асоцијација на бизнис инкубатори
ЕРДФ	Европскиот фонд за регионален развој
EFS -Erhvervsfremme Styrelsens	Оддел за бизнис промоција при Данското Министерство за трговија и индустрија
IGRETEC	Белгиска меѓуопштинска организација за технички и економски студии
МСП	Мали и средни претпријатија
NBIA- Nacional bussines incubation association	Национална Асоцијацијата за бизнис инкубација
UKBI- UK Business Incubation	Британско здружение за поддршка на иновации и одржлив економски раст
UKSPA	Асоцијација на научни паркови во Велика Британија
PCM	Претприемнички сервис за млади

TCC-Technologie Centrum Chemnitz

ТЦЦ-Центар за технологије Шемниц

CAT

Центар за напредни технологије,  
научен парк и инкубатор-Данска

CEA- Commissariat à l'Energie Atomique

Комесаријат за атомска енергија  
на Франција

CRI

Центар за нуклеарни истражувања  
на Франција

## Листа на табели и графикони

Табела бр. 1 Сопственици на бизнис инкубатори во земјите на ЦИЕ

Табела бр. 2 Застапеност на бизнис инкубацијата во поголемите европски земји

Табела бр. 3 Резултати од проектот на УСАИД "Бизнис без граници"-(2011-2013)

Табела бр. 4 Број на вработени во инкубаторите БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Графикон бр. 1 Број на вработени во инкубаторите БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Табела бр. 5 Вкупен број на учесници-слушатели на обуки во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Графикон бр. 2 Вкупен број на учесници-слушатели на обуки во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Табела бр. 6 Број на компании потпомогнати од страна на инкубаторот во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Графикон бр. 3 Број на компании потпомогнати од страна на инкубаторот во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Табела бр. 7 Број на компании станари во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Графикон бр. 4 Број на компании станари во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Табела бр. 8 Број на конференции и јавни настапи во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Графикон бр. 5 Број на конференции и јавни настапи во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Табела бр. 9 Број на 1 дневни обуки во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Графикон бр. 6 Број на 1 дневни обуки во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Табела бр.10 Број на дводневни обуки во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Графикон бр.7 Број на дводневни обуки во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Табела бр. 11 Број интерактивни работилници со компаниите-станари во бизнис инкубаторите БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Табела бр. 12 Број интерактивни работилници со компании надвор од инкубаторите БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Табела бр.13 Вкупен број на обуки во текот на 2012 во бизнис инкубаторите БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Графикон бр. 8 Вкупен број на обуки во текот на 2012 во бизнис инкубаторите БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Табела бр.14 Број на спроведени обуки од областа на бизнис планирање во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Графикон бр. 9 Број на спроведени обуки од областа на бизнис планирање во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Табела бр.15 Број на спроведени обуки од областа на продажни техники во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Графикон бр. 10 Број на спроведени обуки од областа на продажни техники во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Табела бр.16 Број на спроведени обуки во областа на маркетинг во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Табела бр.17 Број на спроведени обуки од областа на комуникации, во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Графикон бр.11 Број на спроведени обуки од областа на комуникации, во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Табела бр.18 Број на спроведени обуки во областа на управување и врвно раководство во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Графикон бр.12 Број на спроведени обуки во областа на управување и врвно раководство во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Табела бр. 19 Број на спроведени обуки во областа на производство и технолошки процеси, во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Графикон бр.13 Број на спроведени обуки во областа на производство и технолошки процеси, во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Табела бр. 20 Број на спроведени обуки во областа на информациона и информатичка технологија во 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Табела бр. 21 Број на успешно завршени проекти во 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Табела бр. 22 Број на активни постоечки компании-станари во бизнис инкубаторите БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Графикон бр.14 Број на активни постоечки компании-станари во бизнис инкубаторите БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Табела бр. 23 Пондериран број на донации во текот на 2012 во бизнис инкубаторите БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Табела бр. 24 Одговори на прашањето-Дали ги имате имплементирано обуките што се организирани од БИ?

Графикон бр. 15 Одговори на прашањето-Дали ги имате имплементирано обуките што се организирани од БИ?

Табела бр. 25 Одговори на прашањето-Дали имплентирањето на обуките е по барање на странските инвеститори?

Графикон бр.16 Одговори на прашањето-Дали имплентирањето на обуките е по барање на странските инвеститори?

Табела бр.26 Одговори на прашањето-Дали имплентирањето на обуките е резултат на анализа на трошоци/корисности?

Графикон бр.17 Одговори на прашањето-Дали имплентирањето на обуките е резултат на анализа на трошоци/корисности?

Табела бр.27 Одговори на прашањето-Дали имплементирањето на обуките влијаеше на профитабилноста на вашата компанија?

Графикон бр.18 Одговори на прашањето-Дали имплементирањето на обуките влијаеше на профитабилноста на вашата компанија

Табела бр.28 Одговори на прашањето-Каков беше или каков очекувате да биде финансискиот резултат годината по имплентирањето на обуките?

Графикон бр.19 Одговори на прашањето- Каков беше или каков очекувате да биде финансискиот резултат годината по имплентирањето на обуките?



Табела бр.29 Одговори на прашањето-Каков беше или каков очекувате да биде финансискиот резултат на долг рок по имплементирањето на обуките? (3-5 години)

Графикон бр.20 Одговори на прашањето-Каков беше или каков очекувате да биде финансискиот резултат на долг рок по имплементирањето на обуките? (3-5 години)

Табела бр.30 Одговори на прашањето-Дали Вашата компанија располага со доволно ресурси (време, пари, персонал) за имплементирање и спроведување на темите кои беа опфатени за време на обуките?

Графикон бр.21 Одговори на прашањето-Дали Вашата компанија располага со доволно ресурси (време, пари, персонал) за имплементирање и спроведување на темите кои беа опфатени за време на обуките?

Табела бр.31 Одговори на прашањето-Дали имате воспоставено сектор за човечки ресурси?

Графикон бр. 22 Одговори на прашањето-Дали имате воспоставено сектор за човечки ресурси?

Табела бр. 32 Одговори на прашањето-Дали вашата компанија го планира работењето за наредната година?

Графикон бр.23 Одговори на прашањето-Дали вашата компанија го планира работењето за наредната година?

Табела бр.33 Одговори на прашањето-Дали вработените кои посетуваат обуки, активно учествуваат во планирањето на работењето?

Графикон бр.24 Одговори на прашањето-Дали вработените кои посетуваат обуки, активно учествуваат во планирањето на работењето?

Табела бр.34 Одговори на прашањето-Дали имате поставено цели и таргети на различни нивоа и центри на одговорност во вашата компанија, директно поврзани со темите на обуките?

Графикон бр.25 Одговори на прашањето-Дали имате поставено цели и таргети на различни нивоа и центри на одговорност во вашата компанија, директно поврзани со темите на обуките?

Табела бр.35 Одговори на прашањето-Дали вработените кои посетуваа обука преземаат одговорност за (не) остварувањето на нивните цели?

Графикон бр.26 Одговори на прашањето-Дали вработените кои посетуваа обука преземаат одговорност за (не) остварувањето на нивните цели?

Табела бр.36 Одговори на прашањето-Со кои финансиски и нефинансиски показатели го мерите степенот на компетентност на вработените во вашата компанија?

Графикон бр.27 Одговори на прашањето-Со кои финансиски и нефинансиски показатели го мерите степенот на компетентност на вработените во вашата компанија?

Табела бр.37 Одговори на прашањето-Дали користите софтверска апликација за мерење на успешноста на вработените?

Графикон бр.28 Одговори на прашањето-Дали користите софтверска апликација за мерење на успешноста на вработените?

Табела бр. 38 Импликација на вредносни пондери

Графикон бр. 29 Графички приказ на влијанието на препораките врз економскиот и социјалниот аспект

## **Листа на прикази**

Приказ бр. 1 Класичен модел на бизнис инкубатор

Приказ бр. 2 Институционалната структура во Република Македонија за поддршка на претприемништвото

Приказ бр. 3 Модел за процесот на градација во зависност од реализација и имплементација на препораките

## 1. Вовед

Современите пазарни стопанства што доминираат во светскиот економски поредок, во многу нешта заслугата за таквата детерминираност ја должат на претприемништвото. Показателите за степенот на достигнатиот развој на одредени земји или пак за учеството во меѓународната трговија не би биле такви какви што се ако оваа движечка сила не го дава својот дел и својот печат во целината на економските движења и процеси.

Во последните децении, особено во земјите со високо ниво на стопанска развиеност, како и во земјите во транзиција кон пазарна економија, економските процеси се карактеризираат со нови бранови и видови на бизниси, нови зафати на претприемачите кон примена и усовршување на научно-технолошкиот развој.

И бидејќи претприемништвото претставува фузија на талент, идеи, капитал и знаење, и во непосредна поврзаност остварување на овие елементи во еден единствен процес во економскиот систем, се чини дека е неопходно низ развивање на одделните елементи на тој процес да се осознае целината на претприемништвото, и неговите трендови, а со тоа и влијанието врз развојот.

Во врска со тоа интересни се и тенденциите што се изразуваат во однос на носителите на претприемништвото, и тоа од индивидуална појава која е доминантна, кон индивидуално–колективна насока, преку етаблирање на претприемништвото во корпорациите, како и во менаџментот на претпријатијата.

Не е од помало значење и улогата на државата и инструментариумот што и стои на располагање, а со цел овозможување, односно создавање услови за поттикнување на претприемништвото. Ова особено се однесува на потребата за создавање претприемнички амбиент, што се покажа како основна нишка во синџирот што следи и кон кој се надоврзуваат другите зафати.

За развивањето на претприемништвото е неопходно да се развива стратегија која може да се однесува на различни нивоа: стратегија на ниво на држава, на ниво на одредени сектори, гранки, дејности, како и стратегија на поединец-претприемач или група претприемачи кои работат заедно, односно се етаблирани во претприемничка корпорација.

Иако се битни овие аспекти на анализата, се поставува прашањето како да се изгради стратегија што ќе биде насочена кон поттикнување на претприемништвото и развојот?

Во економската наука постојат дилеми во врска со ова прашање. Некои сметаат дека претприемништвото, по дефиниција, бара слобода за своето дејствување и изразување и дека секое мешање во зоната на неговата сувереност може да биде контрапродуктивно. Оттаму било каква државна интервенција, односно државна или парадржавна институција или еснафска асоцијација што претставува оформен модел за постојано продуцирање норми на однесување, може да биде погубна за претприемништвото, па макар и тие норми биле насочени кон негово поттикнување.

Од друга страна постојат мислења дека во одделни домени на процесот на репродукција, неопходно е да се воспостават мотивирачки моменти што ќе значат иницијални точки или импулсивни насоки за што полесно дефинирање за изборот и правецот на дејствување на секој поединец во општеството.

Овде се мисли, пред се на постоење институции на системот што претставуваат основа за определба на поединецот претприемач, за неговите можности и слободи да ги согледа потребите и слободно да се одлучи за сопствената активност. Иако се смета дека пазарните механизми доста успешно ги регулираат односите и тековите во репродуктивниот процес, па оттаму не е потребно некое дополнително и посебно регулирање, може да се оцени дека тоа се однесува во дел на некои идеални пазари кои се еден вид хипотетични појави, односно не се реалност за каква што се претставуваат. Во услови на постоење ограничени форми на пазари и пазарно дејствување, како и постоење на монополи за кои е неопходно државно регулирање на односите во репродукцијата, нужно се наметнува потребата од обезбедување макроекономски систем за поддршка и на претприемничкото работење и на претприемачите.

Од овој аспект, изградувањето претприемничка стратегија вклучува во себе обликување на мноштво елементи и комбинирање на нивниот избор, со цел олеснување на одлучувањето меѓу оние варијанти на избор, што ќе овозможат

нова идеја производот или услугата да се обликуваат, од фазата на идеја, до фазата на активна продукциона, односно до пазарната форма.<sup>1</sup>

Секоја држава применува различни принципи и стратегија за поттикнување на претприемничката активност. И бидејќи претприемништвото е најчесто поврзано со создавањето претпријатија, овие стратегии или програми на поддршка се насочени и најчесто се нарекуваат програми за развој на малите и средните претпријатија.

Во рамките на стратегиите на Европската унија (ЕУ) посебно значење има "2000 стратегијата" со која се определија целите на дејствување во наредните десет години. Станува збор за Лисабонската стратегија според која европската економија треба да биде: најконкурентната и најдинамичната економија на светот, заснована врз знаења, способна за одржлив развој, со повеќе и подобри работни места и поголема социјална кохезија. Остварувањето на оваа цел се поврза со условите за развој на малите и средните претпријатија, односно со развојот на претприемништвото. Истражувањата широм Европа покажуваат дека ова е област каде што локалните власти и институциите можат да овозможат висока додатна вредност.

Но поради тоа што Европа беше соочена со финасиска и економска криза во 2008 и 2009 година, како и заради потребата од дефинирање на стратешка рамка за развојот во периодот од 2010 до 2020 година Европската комисија подготви документ: „Европа 2020: стратегија за паметен, одржлив и инклузивен раст„ што беше усвоен на Европскиот самит од 17.06.2010 година. Во Стратегијата на сеопфатен начин се прикажани најважните елементи што треба да овозможат совладување на кризата и остварување на раст и развој во државите членки на ЕУ во следниот десетгодишен период.

Стратегијата за раст и развој Европа 2020 има цел да обезбеди успешно излегување од економската и финансиската криза на Европа и да обезбеди одржлива иднина за граѓаните со обезбедување на нови работни места и подобри услови за живот.

---

<sup>1</sup> Пејковски, Ј. (2007). *Претприемништвото и развојот*, Скопје:НИП Екопрес-Магна Скен

Стратегијата има пет водечки цели и тоа: вработување, истражување и развој, образование, социјална вклученост односно борба против сиромаштијата и климатски промени и енергија кои треба да се реализираат до 2020 година. Тие претставуваат цели за иднината на Европа.

Стратегијата на ЕУ 2020 е фокусирана на три меѓусебно поврзани приоритети и тоа:

- Паметен раст – развој на економијата базирана на знаење и иновации (научно-технолошки истражувања и развој, иновации, образование и дигитално општество)
- Одржлив раст - преку поттикнување на конкурентноста и производство кое поефикасно се однесува кон ресурсите, позелена економија
- Инклузивен раст - подобра партиципација на пазарот на труд, економија со висок степен на вработеност, борба против сиромаштијата и социјална кохезија

Со оваа стратегија Европа во глобални рамки треба да се развие во паметна, одржлива и инклузивна економија. Во рамките на приоритетите се покренуваат седум иницијативи: иновации, младите во движење, дигитална агенда за Европа, ресурсна ефикасност, индустриска политика, нови квалификации и можности за вработување и европска платформа за борба против сиромаштијата.

Република Македонија е целосно насочена кон реализација на целите од оваа стратегија. Во континуитет креира и спроведува политики, стратегии и мерки насочени кон обезбедување сеопфатен економски раст за нови работни места и подобрување на животниот стандард на граѓаните. Зголемување на стапката на вработеност, зајакнување на фискалната политика, зголемување на инвестициите, поддршка на иновациите, се дел од зедничките предизвици на земјите од регионот за нивниот развој, а во насока на регионалната соработка во рамките на агендата на ЕУ 2020. Напредокот во реализацијата на приоритетите е предвидено да се мери преку успешноста и исполнувањето на одредени мерки кои се бројни и во одделни развојни сфери. Така на пример, во Стратегијата на ЕУ 2020 Европската комисија предлага достигнување 75% вработеност на европските граѓани на возраст меѓу 20 до 64 години, вложување на 3% од европскиот БДП во

истражување и развој, како и да се продолжи интензивно да се работи на исполнување на целите од климатската и енергетската стратегија. Покрај тоа отворањето на нови работни места, како и зголемување на мобилноста на работно способното население и студентите, претставува основна цел на Стратегијата 2020.<sup>2</sup> Се поставува прашање која е релевантноста на Стратегијата Европа 2020 за земјите кандидати за членство во ЕУ и зошто е потребата за усогласување на одделните политики со оваа Стратегија. Имено во самата Стратегија експлицитно се нагласува важноста на истата за земјите кандидати и државите од соседството на ЕУ, кои имаат значителен потенцијал, како патоказ за забрзување и компатибилност на процесот на реформи во идните земји-членки. Се истакнува дека: "Стратегијата Европа 2020 не е релевантна само во рамките на ЕУ, но исто така нуди значителен потенцијал на земјите кандидати и нашите соседи и им помага да ги забрзаат своите реформи,„.

Споредувањето на показателите за стапката на невработеност во Република Македонија во изминатите години покажуваат позитивни поместувања. Така стапката на невработеност е намалена од 32, 0% во 2010 година на 30,6% во 2012 година. Иако е мал процентот сепак се покажува одредена тенденција на намалување. Промени има и во однос на активните политики за вработување кои влијаат исто во позитивна насока. Сепак неопходна е посветеност и итност за имплементирање на постојана, одговорна и ефикасна политиката на вработување што е приоритет од највисока важност. Подобрувањето на вработеноста зависи од спроведување на сеопфатна макроекономска политика, како и од позасилен економски раст и инвестиции. Заради фазата на заздравување во пост-рецесиона фаза, состојбите со вработеноста можат да се подобрат и преку преземање одредени мерки во делот на институционалното, административното и законското раководење на политиките за вработување.

Овие и другите мерки може да влијаат на намалување на нивото на непријавена работа, која според некои пресметки претставува 33 до 37 проценети од БДП, зголемување на стапките на вработеност кај ранливите етнички групи, (како што

---

<sup>2</sup> Предлог национална стратегија за намалување на сиромаштијата и социјалната исклученост во Република Македонија (Ревидирана 2010-2020), (2013) Министерство за труд и социјална политика

се Ромите - 78. 5%); повисоки стапки на учество на жените на пазарот на трудот, особено оние од помалку застапените етнички заедници како што се албанската и турската итн.

Еден од приоритетите на стратегијата е поддршка на претприемништвото, а особено преку отворање на мали и средни претпријатија и јакнење на човечкиот потенцијал.

Во новите економски услови каде дејствува глобалната конкуренција, малите и средни претпријатија претставуваат главен столб врз кој се базира економскиот раст. Тие не претставуваат само основен извор на вработување, туку и извор на идеи и иновации. Малите претпријатија се одликуваат со голема флексибилност и многу брзо се прилагодуваат на промени. Од друга страна тие се барометар кој покажува колку е неефикасна бирократијата во една држава. За големото значење зборува фактот за нивната апсолутна доминантност во современите економии. Така во ЕУ малите и средни претпријатија чинат 99% од сите претпријатија и обезбедуваат 65 милиони работни места и над 50 % од додадената вредност.<sup>3</sup>

Во сите делови на светот, поголемиот број работни места се создаваат и се отвораат во нови мали и средни претпријатија, кои се развиваат и растат, и кои се специјализираат за производство на нови стоки и услуги. Овие нови мали и средни претпријатија се од витално значење за здраво стопанство на земјата. Исто така новите мали и средни претпријатија се реалност на глобалната економија во која флексибилноста и индивидуалната креативност играат голема улога. Поради тоа е важно да се преземаат активности за формирање нови, како и стимулирање на развојот на постоечките мали претпријатија.

Во периодот измеѓу 1965-1985 во САД доаѓа до премин од менаџерска (управувачка) економија кон претприемничка економија и до огромен пораст на бројот на работни места и тоа за цели 24 милиони работни места. Дотогаш во американската мирнодопска историја немало период во кој се создадени толку работни места, со оглед на фактот што во тој период во 1973 година почнаа

---

<sup>3</sup> Предлог национална стратегија за намалување на сиромаштијата и социјалната исклученост во Република Македонија (Ревидирана 2010-2020), (2013) Министерство за труд и социјална политика



нафтените шокови, имаше две длабоки рецесии, енергетска криза и беше период на исклучително големи економски турбуленции.

Во овој период доаѓа до процес на пропаѓање на големите индустриски капацитети и затворање на работните места во нив. Околу 1984 година затворени се 4-6 милиони работни места во околу 500 најголеми компании. Се намалува и бројот на работни места во администрацијата. Наспроти тоа податоците покажуваат дека во периодот од 1965 до 90-тите се создадени 40 милиони нови работни места. Сите овие нови работни места се создадени во малите и средните компании. Некои сметаа дека тоа се темели и на брзиот технолошки развој, но само 5-6 милиони работни места беа од областа на високите технологии. Што значи дека тајната се содржи во развојот на малите бизниси односно, малото стопанство.<sup>4</sup>

Малите и средни претпријатија се двигател на економскиот раст и развој во економијата. Најголем процент од нив почнуваат како мали или микро претпријатија до 10-тина вработени. Семејните бизниси и самовработувањето се голем дел од стопанската активност на економиите. Секоја година се отвораат огромен број мали претпријатија но голем процент од нив згаснуваат. Се проценува дека од 10 новосоновани, 7 бизниси не успеваат во првата година.

Причината за тоа е што првите година од работата на претпријатијата е тежок период за преживување. Управувањето со растот и развојот на новите вештини во областите како што се сметководство, закони, прописи и маркетинг претставуваат важен предизвик и проблем на претприемачите.

Сето тоа може да доведе до пропаѓање на новоотворените претпријатија во првите години на работењето. Најголема причина за пропаѓање на овие претпријатија е тоа што тие најчесто мораат сами да пројдат низ трнлив пат, без никаква поддршка дадена на претприемачите, која би им помогнала да го задржат својот ентузијазам кога се соочуваат со тешките услови и прекумерните часови работа.

Во земјите на транзиција компликуваните постапки за регистрација и замрсените законско-правни постапки, како и недостатокот на служби за поддршка на

---

<sup>4</sup> Drucker, P. (1991), *Inovacije i preduzetništvo: praksa i principi*, Beograd: Privredni pregled.

претприемништвото, ја прават првата година посебно тешка. Една од причините е што малите претпријатија тешко доаѓаат до финансиски средства затоа што банките потешко им даваат кредити поради несигурноста за нивно враќање. Поради важноста на малото стопанство за развојот на економијата и општествениот развој државите донесуваат национални стратегии за развој врз основа на кои го поттикнуваат создавањето сопствени иновативни индустриски стратегии за развој на претприемничките активности и за забрзан развој на технологијата во одделни области. За спроведување на овие стратегии за поддршка на претприемништвото се формираат посебни институции и агенции кои најчесто се во рамките на министерставата за трговија или во рамките на министерствата за економија. Овие институции во соработка со локалните власти преземаат мерки за стимулација и поддршка на претприемништвото. Тие мерки се пред се стимулации за олеснување на преживувањето на малите претпријатија во првите години, односно во раната фаза од нивното работење.<sup>5</sup>

Европската комисија со цел да даде поддршка на отворањето и развојот на мали и средни претпријатија (МСП), во Европската унија донесе и Повелба за мали претпријатија во Европа со која за прв пат се предлага создавање на опсежна политичка рамка на Европската Унија и нејзините земји членки.

Повелбата за мали претпријатија, односно за мал бизнис се заснова на убедувањето дека на претприемништвото и претприемачите треба да им биде одадено признание и награда бидејќи го претставуваат `рбетот на нашето општество. Грижата за МСП треба да стане носечка политика. Да се постигне ова, принципот „најпрво да се мисли на малото“ треба безусловно да биде вкоренет при креирањето на политиките, од регулативите до јавниот сервис, овозможувајќи новите правила да го рефлектираат мнозинството што нив ќе ги користи. На МСП мора да им се помогне и да се создадат услови да напредуваат. Кога при отварањето нов бизнис и во текот на неговиот растеж, се наметнуваат непотребни препреки истите мора да бидат отстранети. Кога МСП заостануваат како

---

<sup>5</sup> *Проект-Формирање бизнис инкубатора-радна верзија*, Подгорица: Влада Републике Црне Горе, (2005) Дирекција за развој малих и средних предузеќа

последица на пазарни дефекти, истите мора да бидат корегирани. Повелбата за мал бизнис за Европа предлага партнерство меѓу Европската Унија и земјите членки. Тоа е збирка на десет основни принципи кои треба да ја водат политиката подеднакво, во ЕУ и на ниво на националните економии. Повелбата е амбициозен пакет на нови мерки, вклучително четири законски предлози, кој истите ги претвора во акција. Над се, сите земји членки се поканети да ја почувствуваат корисноста од добрите практики кои постојат во рамки на Европската Унија.<sup>6</sup>

Како една од формите на поддршка која е мошне застапена во европските земји и во светот воопшто се бизнис инкубаторите.

**Бизнис инкубаторите** се едно од орудијата за давање поддршка за отворање мали бизниси и премостување на почетните проблеми со кои се соочуваат претприемачите во првите години од работењето. Тие претставуваат едно од решенијата за овој проблем во смисла што поддржуваат основање на нови претпријатија во сите аспекти на нивно дејствување.

Повеќето истражувања покажуваат дека околу 90 % од претпријатија што почнале во бизнис инкубатор работат и по 3 години од своето основање. Тој податок го оправдува отворањето на бизнис инкубаторите како еден од облиците на организирање на општествената заштита на стопанските зафати.<sup>7</sup>

Со нив се овозможува унапредување на развојот на економијата и отворање на нови работни места во макроекономски рамки. Придобивките од бизнис инкубаторите за стопанството на една земја во целина се огледаат во следново:

- зголемување на вработување и создавање богатство
- поддршка на малите фирми со висок потенцијал за раст
- трансфер на технологија
- промовирање иновации
- развојот на малите технологии базирана на знаење
- подобрување на врските помеѓу универзитетите, истражувачките институции и бизнис заедницата

<sup>6</sup> [www.fzf.ukim.edu.mk/.../Evropska%20povelba%20za%](http://www.fzf.ukim.edu.mk/.../Evropska%20povelba%20za%20)

<sup>7</sup> *Проект-Формирање бизнис инкубатора-радна верзија*, Подгорица: Влада Републике Црне Горе, (2005) Дирекција за развој малих и средних предузеќа

- подобрување на перформансите на вработените во компаниите станари преку обуките што ги организира бизнис инкубаторот

Системите на бизнис инкубаторите претежно се насочени на решавање на проблемот на локалниот економски развој по пат на унапредување на претприемничката база, во квалитет и во квантитет. Основна цел е да се создадат инструменти за поддршка на претприемништвото, да се намали невработеноста и да се основаат што повеќе претпријатија. Бизнис инкубаторите го промовираат регионалниот економски развој преку поддршка на претприемнички компании. Според една студија од 2008 година направена од страна на Американската администрација за економски развој (ЕДА)-Economic Development Administration (EDA) се покажало дека бизнис инкубаторите се многу ефективни и произведуваат нови работни места по најниска цена. Според оваа студија со секои 10.000 американски долари од ЕДА кои се вложени во бизнис инкубаторите, се генерирани околу 47-69 локални работни места.<sup>8</sup>

Во руралните области, бизнис инкубаторите се најефикасниот вид на проекти на Американската администрација за економски развој (ЕДА). Националната асоцијација за бизнис инкубација (National bussines incubation association-NBIA) проценува дека во 2005 година, бизнис инкубаторите оддржале повеќе од 27.000 нови мали компании и обезбедиле работни места за повеќе од 100.000 работници а и генерирале повеќе од 17 милијарди американски долари годишен приход. Националната асоцијација на бизнис инкубација (National bussines incubation association-NBIA) исто така укажува на истражувања кои покажуваат дека секој долар на федералните фондови вложени во бизнис инкубаторите генерира околу 30 долари во локалните даночни приходи.<sup>9</sup>

Терминот инкубација подразбира обезбедување на добри услови за отпочнување на нови работи, нови идеи, иновативност, поттикнување на претприемничкиот дух, како и преземање на конкретни чекори во зачувување на таквите услови и капацитети неопходни за спроведување на замислите. Бизнис инкубаторите

---

<sup>8</sup> <http://www.eda.gov/>

<sup>9</sup> [www.nbia.org/about\\_nbia/](http://www.nbia.org/about_nbia/)

овозможуваат давање непосредна поддршка на претпријатијата кои тукушто почнуваат со работа во периодот кога се најподложни на неуспех, и на тој начин директно влијаат на степенот на успех на тие претпријатија. Поголемиот дел на услуги кои ги дава бизнис инкубаторот се со субвенционирани цени, што позитивно влијае на положбата на претпријатијата во бизнис инкубаторот во однос на оние надвор од него.

Една од активностите на бизнис инкубаторите е и спроведување и организирање обуки за своите станари- компании како и за надворешни компании кои не се нивни станари. Бизнис инкубаторите организираат најразлични обуки од областите техники на продажба, менаџмент, маркетинг, бизнис планирање, технологија, комуникации, производство и од други области, со кои на вработените во компаниите станари им овозможува во периодот на инкубација да стекнат знаења и вештини од различни области и со тоа да ги зголемат своите перформанси. На овој начин бизнис инкубаторите го поттикнуваат развојот на човечките ресурси во сферата на бизнисот и генерираат кадар кој е конкурентен на пазарот на труд со што го поттикнуваат развојот на вработените и на економијата во целина.

## **2. Историјат на бизнис инкубаторите**

Потеклото на концептот на бизнис инкубаторите може да се препознае во индустриските земји. Индустриските стопанства во западните држави во текот на седумдесетите и осумдесетите години на 20-тиот век соочени со се поголемата стапка на невработеност и другите последици на рецесијата, ја препознаа потребата од свежи стратегии за промоција на економските активности.

Концептот на бизнис инкубација започна во САД во 1960-тите користејќи го јапонскиот модел на организирање на претпријатијата со што се поттикнува развојот на мали семејни претпријатија. Тој концепт во Европа подоцна во 80-тите години се развива во Велика Британија и Франција преку разни сродни форми (на пример, иновативни центри, бизнис инкубатори, технополиси/ научни паркови) во текот на 1980-тите. Во 1997 година се идентификувани околу 25 инкубатори во

Велика Британија. Овој број е драстично зголемен во последните 10 години. Податоците покажуваат дека во Велика Британија до 2005 година се идентификувани околу 270 инкубатори низ целата земја.

Според една студија финансирана од страна на Европската комисија во 2002 година се идентификувани околу 900 инкубатори во Западна Европа кои создаваат околу 40.000 нови работни места секоја година. Според истражувањата на Националната асоцијацијата за бизнис инкубација (National bussines incubation association-NBIA) во САД постојат околу 1. 000 бизнис инкубатори.

Покрај тоа, малите и средни компании кои поминале низ инкубатор моделот, покажуваат повисока стапка на трансформирање во мали и средни претпријатија (90% од инкубираните се активни и растат по три години активност).<sup>10</sup>

Неодамнешните истражувања и проекти од Британското здружение на организации и професионалци активно вклучени во претпријатието, за поддршка на иновации и одржлив економски раст (UKBI) покажуваат дека ова брзо зголемување на бројот на бизнис инкубаторите е поради неколку причини:

- раст на интересот на политиките и придружните финансирања во последниве години на локално, регионално и национално ниво.
- процесот на бизнис инкубација (односно помагање на почетокот на работењето на малите компании е идентификуван како средство за реализирање на различни економски и социо-економски политики кои се дел од стратегиите на инкубаторите и се диктирани од спонзорите и други главни извори на финансирање.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> [www.nbia.org/about\\_nbia/](http://www.nbia.org/about_nbia/)

<sup>11</sup> <http://www.ukbi.co.uk/resources/business-incubation.aspx>

### 3. Дефиниција за бизнис инкубатори

Постојат бројни дефиниции за бизнис инкубаторите.

Премард Лауренс Хевик вели дека инкубацијата е секоја сеопфатна програма на поддршка на малите и средни претпријатија, додека инкубаторот е зграда која се користи за развој на малите и средни претпријатија со сеопфатната програма што вклучува надзор, континуирани обуки, меѓусебна поврзаност, административна поддршка и флексибилен простор за работа.

Според дефиницијата на NBIA (Nacional bussines incubation association) Националната асоцијација на бизнис инкубатори во САД, бизнис инкубацијата е динамичен процес на развој на претпријатието. Инкубаторите негуваат млади фирми, помагајќи им да преживеат и да растат во текот на почетниот период кога тие се најранливи. Инкубаторите даваат помош преку обуки за управување, пристап до начини за финансирање и оркестрирана изложеност на критични бизниси или техничка поддршка. Тие исто така нудат простор за работа, (канцелариски, магацински простор, сали за состаноци кои се даваат под закуп со пониски цени), пристап до опрема, инфраструктура, техничка опрема, компјутерска опрема - сето тоа под еден покрив.

Главната цел на програмата за инкубација е да се продуцираат бизниси кои ќе бидат финансиски одржливи и ќе продолжат да работат успешно и кога ќе заминат од инкубаторот вообичаено по две до три години.<sup>12</sup>

Според UKBI (Британско здружение на организации и професионалци активно вклучени во претпријатието, за поддршка на иновации и одржлив економски раст) бизнис инкубација е динамичен процес за развој на бизнисот. Тоа е термин кој опфаќа широк спектар на процеси, кои помагаат да се намали стапката на неуспех во раната фаза од работењето на компаниите и за забрзување на растот на компании кои имаат потенцијал да станат значителни генератори за вработување и за создавање на националното богатство.

---

<sup>12</sup> [www.nbia.org/about\\_nbia/](http://www.nbia.org/about_nbia/)

Бизнис инкубатор вообичаено е објект во кој функционираат мали работни единици и кој им дава поддршка на претприемачите во почетокот на водењето бизнис и за време на раните фази на работењето. Инкубаторот обезбедува три главни услови за поттикнување успешни бизниси:

- претприемничка средина за учење,
- пристап до подготвени ментори, обучувачи и инвеститори
- и помош да им се обезбеди полесен пристап на пазарите <sup>13</sup>

Според ELAN (француска Национална асоцијација) бизнис инкубаторот е дом, сместувалиште, тренинг центар и центар за поддршка на малите претпријатија во периодот кога тие почнуваат со работа. Тоа е расадник за малото стопанство и е развојна алатка за економијата на локално ниво. Тој нуди поддршка за развој на компанијата и нејзино вклучување во пазарната економија. <sup>14</sup>

Според Европската бизнис мрежа (ЕБН) бизнис и иновативните центри се регионална структура за поддршка на иновативни мали и средни претпријатија и претприемачи. Преку оваа поддршка, бизнис инкубаторите имаат клучна улога во развојот на регионалните економии во Европа.

Клучните цели на бизнис инкубаторите се да се трансформираат иновативните претприемнички проекти во успешни бизниси, додавајќи долгорочна вредност на регионалните економии. <sup>15</sup>

Асоцијација на научни паркови во Велика Британија (UKSPA) дава дефиниција за научните паркови во чии рамки дејствуваат и бизнис инкубатори. Па затоа во овој контекст ја посочуваме и оваа дефиниција за научниот парк според која тоа е институција која дава бизнис поддршка и трансфер на технологија која:

---

<sup>13</sup> <http://www.ukbi.co.uk/about-ukbi.aspx>

<sup>14</sup> <http://www.pepinieres-elan.asso.fr>

<sup>15</sup> [www.ebn.be](http://www.ebn.be)



- има формални и оперативни врски со центрите на создавањето на знаење, како што се универзитети, високо образовни институти и истражувачки организации
- обезбедува средина каде што поголеми и меѓународни бизниси може да развиваат специфични интеракции, размена на знаење и вложувања во технолошки истражувања кои се од заедничка корист
- охрабрува и поддржува стартување, инкубација и развој на иновации, бизниси со висок раст, базирани на знаење.<sup>16</sup>

#### **4. Модели на бизнис инкубатори**

Инкубаторот е објект кој се состои од мали работни единици и обезбедува поттикнувачки амбиент за претприемачите и можност за успешно отпочнување со работа на претпријатието. Периодот на престој во инкубаторот е дефиниран, а изборот на клиентите се врши внимателно. Инкубаторот обезбедува три главни елементи за развој на претпријатието тоа се:

- претприемнички амбиент и амбиент за учење
- пристап до менторите и до инвеститорите
- видливост на конкурентскиот пазар

Основни функции на бизнис инкубаторите се помош на претприемачите да основаат нови претпријатија, поддршка на претприемачите во првата фаза на работа и креирање работни места. Главната цел на бизнис инкубаторите е да се осамостојат претпријатијата и кога ќе ја напуштат програмата да се снајдат сами на пазарот. Претпријатијата кои ќе го поминат процесот на инкубација имаат способност да отворат нови работни места, да ја ревитализираат локалната заедница, да комерцијализираат нови технологии и да го зацврстат стопанството во локалната заедница но и на национално ниво.

---

<sup>16</sup> [http://www.ukspa.org.uk/science\\_parks/](http://www.ukspa.org.uk/science_parks/)

Бизнис инкубаторите се вид на здружување на работата чија цел е да даде поддршка на процесот на основање на успешни претпријатија по пат на давање одделни услуги, во кои спаѓаат: деловен простор, заеднички услуги (секретаријат, канцелариска опрема, сметководство, претприемничко советувашиште, обучување за различни области од деловното работење), финансиски совети, маркетинг, интернет умрежување.

Бизнис инкубаторите се разликуваат по начинот на кој даваат услуги, по организациската структура, како и по типот на клиенти.

Класификацијата на различните типови инкубатори може да биде сеопфатна но и во согласност со критериумите за прием и целта, можат да се поделат на две групи:

1. повеќе наменски бизнис инкубатори во кои може да бидат примени сите претпријатија кои ги задоволуваат пазарните и технолошките стандарди и
2. специјализирани бизнис инкубатори за конкретна дејност(како што се развој на технологија, услуги, производство)

Причините за основање на бизнис инкубаторите мораат да се согледаат во еден поширок контекст на економски развој. Како такви тие не можат да придонесат за локалниот економски развој, туку можат само да го поддржат развојот на претприемништвото и отворање на нови работни места во конкретната заедница со тоа што систематично ќе обезбеди работен простор по субвенционирани цени, стручна помош, советодавни услуги и менторство.

Бизнис инкубаторите се меѓу најзначајните инструменти кои на локално ниво можат да помогнат во создавањето нови, одржливи претпријатија. Тоа е особено важно затоа што многу претпријатија и претприемачи на самиот почеток на работата се соочуваат со недостаток на почетен капитал, недоволно искуство во управувањето на претпријатијата и непознавање на пазарите, како и во смисла на побарувачката за понудените производ, така и во смисла на нови непознати пазари. Последица на ова е многу мал број на новоосновани претпријатија и индиректно помал број на нови работни места на локално ниво.

## Како изгледа бизнис инкубатор?

Бизнис инкубатор претставува дом за одгледување на нови и мали претпријатија. Постојат голем број податоци од целиот свет кои покажуваат дека многу новоотворени претпријатија пропаѓаат во првата година од својата работа. Меѓутоа кога ќе опстојат често продолжуваат да се шират и да ги обезбедуваат повеќето работни места во локалното стопанство. Според тоа, од суштинска важност е помошта на малите и нови претпријатија да ги преживеат првите години од работењето. Бизнис инкубаторите се креирани со намера да го направат токму тоа, обезбедувајќи:

- ниски закупнини
- краткорочни договори за закуп кои не обврзуваат преземање долгорочни обврски
- други предности како што се комуналии со ниска надокнада или без надокнада
- деловни совет и поддршка на самото место во врска со сметководство, законско –правни прашања или други специјалистички области
- стекнување знаења од различни области преку обуките кои се организирани од бизнис инкубаторите, кои на вработените во компаниите-станари им ги овозможуваат бесплатно или по пониски субвенционирани цени
- чувство на заедништво кое ги мотивираат претпријатијата да успеат

Во почетокот на работењето на претпријатијата, инкубаторот ги намалува трошоците и ризикот и им дава на потенцијалните претприемачи и нивните претпријатија најдобри шанси да опстојат.

Бизнис инкубаторите обично се составени од голем број мали претпријатија најчесто измеѓу 5 и 50.

Вообичаено тоа се единици:

- лоцирани на едно место, најчесто во една зграда,

- деловните простории се понудени на претприемачите под флексибилни услови, по ниски цени, едноставни и со поволни договори за закуп,
- давање на деловни совети, обуки и консултантски услуги на самото место по ниски цени или бесплатно.

Од фундаментална важност за концептот и успехот на инкубаторот е да даде професионални, квалитетни совети поединечно на секое мало претпријатие.

Без ова, постоењето на бизнис инкубаторот ќе се сведе само на давање деловен простор под закуп. Помошта треба да се состои и во давање совети за инкубаторот да ја има вистинската функција и за да се постигнат ефектите за опстојување на претпријатијата.

Тенденцијата е бизнис инкубаторите да даваат гостопримство повеќе од три години. Во периодот од првата до третата година, претпријатијата се поттикнуваат да се подигнат, а потоа тие треба да се селат во некој друг простор и како осамостоени да продолжат да работат, а бизнис инкубаторите да ``вдомат`` други мали претпријатија. Идејата е погодностите на заштитено окружување да се дадат само на почетокот додека претпријатијата не се осамостојат. Затоа е битно да се има политика на правилен избор на претпријатија и нивното напуштање на инкубаторот.

Најуспешни инкубатори се оние кои имаат јасен став за тоа дека тие постојат за да го поттикнат растењето на бизнисот, зголемување на вработувањето, а не за да ги субвенционираат пропаѓачките или неефикасните претпријатија.

Во економиите на земјите во транзиција, искуството покажува дека малите локални инкубатори особено оние кои се поддржани со простор и вработени, кои можат лесно да се организираат со оглед на голем број неискористени објекти, можат да се формираат со релативно мал износ на средства. Истражувањата покажуваат дека постојат голем број инкубатори ширум светот што биле формирани за околу 100.000 евра. Кај нас овој износ е далеку помал. Секако,

поголемите и посоефицицирани инкубатори, или инкубаторите во кои е потребно да се направат поголеми адаптации и реновирање, можат да чинат повеќе.<sup>17</sup>

## 5. Клучни фактори за успех на бизнис инкубаторите

Главна причина за неуспех на програмата за формирање на бизнис инкубатор лежи во нејасно поставените потесни и пошироки цели на самиот почеток на програмата, или поради недостаток на способност за правилно управување со инкубаторските центри. Важно е да се истакнат неколку фактори кои се клучни за успех на инкубаторот:

- раководителот на инкубаторот и деловниот советник треба да има потребно искуство и да биде квалификуван, на малите претпријатија што се управувани од сопственици кои немаат многу искуство, да им даде помош од областа на маркетингот и деловното планирање
- политика на избор на новоотворените претпријатија и мали претпријатија кои имаат повеќе шанси брзо да го зголемат бројот на работните места
- правилата за престој со кои се поставува услов претпријатијата со лоши резултати дека мораат веднаш да го напуштат инкубаторот
- јасно дефинирана сопственост над деловните простории, кои се користат за инкубаторот, во текот на подолг временски период (5-10 години)
- обезбедувањето на потребната инфраструктура, вклучувајќи комунални услуги, струја, телефонска линија, да бидат достапни за сите корисници
- силна поддршка од локалната самоуправа
- тим на луѓе кои професионално и успешно ќе ја извршуваат работата за управување со инкубаторот

---

<sup>17</sup> *Проект-Формирање бизнис инкубатора-радна верзија*, Подгорица: Влада Републике Црне Горе, (2005) Дирекција за развој малих и средних предузеќа

Искуството покажува дека инкубаторите најдобро работат кога се организирани по принципот ``на одалеченост на раката`` односно кога секој работи независно и за свој интерес или кога делумно се независни од локалната власт и институциите што им обезбедува земјиште и недвижности (објекти) за инкубаторот, и секако, кога односите помеѓу сите страни поврзани во инкубаторот се деловни и професионални.

### **Кој може да биде основач на бизнис инкубатор?**

Постојат многу различни видови инкубатори и различни видови главни партнери или спонзори, кои можат да формираат инкубатор. Во Велика Британија на пример универзитетите, локалните власти, а од неодамна и приватизираните државни претпријатија, организациите за локален економски развој и локалните невладини организации, како и јавните компании за уредување земјиште и изградба, на некој начин се вклучени во развој на инкубаторите.

Интерес за формирање бизнис инкубатори имаат повеќе различни институции и тие можат да се јават како иницијатори за реализација на овие идеи со помош на меѓународни организации и донатори:

- владата-која со реализација на вакви проекти, покрај влијанието на развојот на стопанството и претприемништвото, ќе овозможи и трансфер на технологија и стручно знаење, како и отворање нови работни места
- претприемачи, претпријатија и бизнис асоцијации кои можат да се јават како корисници но и како финансиери на овие проекти
- универзитетите- каде постои концентрација на идеи, знаење
- консалтинг центри, кои со своите советодавни услуги можат да придонесат за успех на овие проекти

## Кои услуги треба да ги даде бизнис инкубаторот?

Различни видови инкубатори даваат различни услуги, зависно од потребите и проблемите со кои се соочуваат локалните претпријатија. Клучен елемент е обезбедување на окружување во кое претпријатието може брзо да започне со работа и брзо да го шири своето работење.

Ова се постигнува така што се даваат некои или сите од наведените услуги:

- обезбедување работен простор по ниски закупнини под флексибилни услови, при што им се обезбедува на претпријатијата да плаќаат месечна закупнина и да се селат во поголеми или помали единици внатре во инкубаторот, доколку и кога е тоа потребно
- обуки-обезбедување работни совети и услуги за поддршка, од планирање на деловниот зафат, совети во врска со маркетинг, па до поддршка во врска со сметководство, законско-правни прашања и регистрација
- обезбедување комунални услуги (телефон, вода, плин, канализација) по прифатливи цени и без високи такси за прво приклучување
- поддршка на потенцијалните претприемачи за да размислат за подигнување на сопствено претпријатие
- изработка на бизнис план
- почеток на работа на претпријатието
- правни совети
- сметководствени услуги
- маркетинг
- втор круг на финансирање
- совети за промоција на извоз
- намалување на трошоци<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> *Проект-Формирање бизнис инкубатора-радна верзија*, Подгорица: Влада Републике Црне Горе, (2005) Дирекција за развој малих и средних предузеќа

## 6. Бизнес инкубаторите во Европа и регионот

Низ цела Европа, воопшто, и во Централна и Источна Европа, особено, постојат различни бизнис инкубатор модели и прецизни модалитети кои се одразуваат на локалните, регионалните и националните прилики. Иако тие имаат основни заеднички карактеристики, исто така, постојат значајни разлики во врска со различните пазари. Овие разлики се одраз на соодветната земја согласно економските, социјалните, културните и институционалните фактори. Важно е да се спомне дека овие локални фактори се земени предвид при дефинирање на најдобрите локални практики. Во последниве години, претприемачите низ светот го прифатија концептот за бизнис инкубација, а моделот на инкубација стана почитуван од страна на различни институции.

Зајакнувањето на пазарната ориентација, диверзификација и конкурентноста на економиите во Централна и Источна Европа (ЦИЕ), со поттикнување на претприемништвото и иновациите станува главна карактеристика на овој динамичен регион. Во овој контекст, бизнис инкубаторите можат да играат важна улога и во блиска иднина но и во идниот развој на економиите. Најчестите цели на инкубацијата се создавање работни места во една заедница, развој и подигнување на компетентноста на човечките ресурси, подобрување на претприемничката клима, задржувајќи бизниси во заедница, изградба или забрзување на растот во локалната индустрија, комерцијализирање на нови технологии, зајакнување на локалните и националните економии.

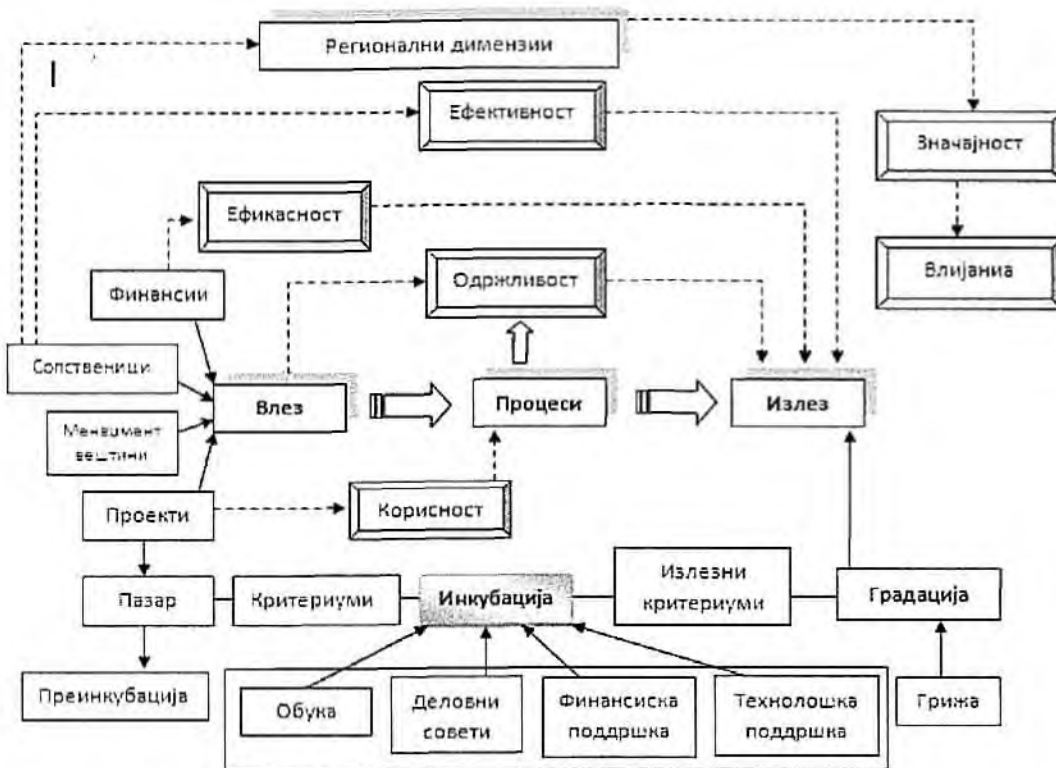
Главни чекори при создавањето развојни програми треба да бидат:

- спецификација на целите на бизнис инкубаторите и координација со целите на заедницата
- воспоставување на локална работна група за почетна работа во инкубаторот
- оценка на локалната деловна поддршка: преку обука, деловно искуство и техничка експертиза
- анализа на локалниот економски раст: претприемничка активност и потенцијал на пазарот



- идентификација на изворите на финансирање и деловен простор на станарите оценување и редефинирање на деловните цели во текот на активноста на бизнис инкубаторите<sup>19</sup>

Класичниот модел на БИ во Централна и Источна Европа е претставен на следната процесна мапа:



Приказ бр. 1 Класичен модел на бизнис инкубатор

Извор: Европска комисија 2002, п.41

Процесната мапа ја покажува спрегата помеѓу бизнис инкубацијата, која како процес дава помош првенствено на претприемачот (сопственик) и неговата претприемничка иницијатива, второстепено влијае врз локалниот економски

<sup>19</sup> Centre for Strategy & Evaluation Services (CSES) for the European Commission's Enterprise DG. Incubators Database (2005)

развој, и генерира глобален економски развој на регионот. Влезните елементи, претприемачот, неговите менаџмент вештини, финансиите итн. се поткрепени со помош од инкубаторите преку обуки, деловни совети, финансиска поддршка, технолошка поддршка. Таа поддршка создава корисности кои овозможуваат одржливост, ефикасност и ефективност на локалната економија. Квалитативната спрега е воспоставена на повеќе релации, како што се: финансии, менаџмент вештини, сопственици и проекти, како влезни елементи, а директната конекција со процесот на инкубација е воспоставена преку проектите, кои што влијаат на пазарните прилики. Од таму се реализира преинкубацијата, а директно се имплицираат одредени критериуми преку кои што се мери процесот. Во корелација со процесот на инкубација, учество заземаат:

- обуките
- деловните совети
- финансиската поддршка
- технолошката поддршка

кои што влијаат на излезните елементи. Мерливоста на ефективноста и ефикасноста во вака прикажан процесен модел, може да се дефинира преку повеќе типови на клучни индикатори, но еден од најважните претставува одржливоста. Иако сопствениците на компаниите директно и индиректно имаат регионално влијание, одржливоста претставува најважната компонента во континуалното одвивање на процесот на инкубација.

Што се однесува на тоа кој е носител на иницијативата и кој е сопственик на бизнис инкубаторите постои голема шареноликост.

Јавните власти обично се најголемите акционери во повеќето инкубатори од Земјите од Централна и Источна Европа, но и приватниот сектор игра важна улога.

Во следнава табела се прикажани податоци за тоа каква е сопственичката структура на носителите на сопственост на бизнис центрите/ бизнис инкубаторите во земјите на Централна и Источна Европа.

Сопственици/ Земја	Хрватска	Полска	Романија	Србија	Словачка	Словенија	Унгарија
Локални власти	X	X	X	X		X	X
Владини агенции	X		X	X		X	X
Центри за развој	X		X	X	X	X	X
Универзитети		X	X	X	X	X	X
Претприемнички организации	X			X			X
Деловни корпорации	X		X	X	X	X	
Невладини организации		X		X			
Трговски организации			X	X	X	X	X
Бизнис асоцијации		X	X	X			X
Финансиски институции				X			X
Бизнис- иновативни центри	X		X		X	X	X

Табела бр.1 Сопственици на бизнис инкубатори во земјите на ЦИЕ

Преземено од : Centre for Strategy & Evaluation Services (CSES) for the European Commission's Enterprise DG. Incubators Database (2005)

Повеќето бизнис инкубатори од Хрватска и Полска се иницирани од страна на локалните власти, локалните универзитети и институции, или од страна на јавните приватни партнерства.

Во Унгарија, основачите на бизнис инкубатори се локалните власти, локалните фирми и нивни развојни центри (унгарската Фондација за развој на претпријатијата), приватни фирми, професионални организации.

Во Романија, повеќето од учесниците на бизнис инкубаторите се општини или локални совети, сојузот на стопански комори, владини и невладини агенции, универзитетите, бизнис заедницата, истражувачките институти и министерства.

Исто така во Србија, може да се најде широк спектар на чинители од локалните власти и приватните фирми.

Во Словачка, акционерите претставуваат општини, комерцијални фирми, бизнис и иновативни центри, регионални и развој агенции, универзитети, словачката комора за индустрија и трговија.

Во Словенија, бизнис инкубаторите се слични на Словачка, како и финансиски институции (локални комерцијални банки, фондови) со цел да се олесни пристапот до финансиски средства.

Бизнис инкубаторите од Централна и Источна Европа имаат поголема веројатност да успеат во развојот и подигнување на нивото на компетентноста на човечките ресурси во фирмите станари, ако се поддржани од страна на јавниот и приватниот сектор.<sup>20</sup>

Од компаративните искуства во споменатите земји од ЦИЕ, тргнувајќи од релевантните приоритети, доаѓаме до следниот заклучок:

	Приоритети во однос на компаративната сублимирана анализа:
1	Овозможување на простор и соодветните бенефиции
2	<b>Обука и развој на човечки ресурси</b>
3	Проекти од различен карактер (организациони, финансиски итн)

Како што може да се види, обуката има една од најважните улоги во клучните дејности на бизнис инкубаторите и има директно влијание врз:

<sup>20</sup>Centre for Strategy & Evaluation Services (CSES) for the European Commission's Enterprise DG. Incubators Database (2005)

- Креирање на бизнис план
- Развој на човечки ресурси
- Подготовка и реализација на проекти

Бизнис инкубаторите како форма на поддршка на претприемништвото и помош на МСП е доста застапена во земјите од Европа и во светот. Тоа можеме да го согледаме и од една студија која е направена во периодот од 3 години, а објавена во 2012 во European Journal of Business and Management. Во ова истражување се опфатени неколку бизнис инкубатори во одделни европски земји. Бизнис инкубацијата е разработена во четири димензии и тоа 1. број на компании станари во инкубаторите 2. целите на инкубаторите 3. условите што ги нудат инкубаторите и 4. број на компании кои излегле од инкубаторите. Овде ќе ја прикажеме состојбата со застапеноста на бизнис инкубаторите во европските земји добиени врз основа на податоците од ова истражување.

Држава	Цели на инкубаторот	Услуги на инкубаторот	Број на компании во инкубаторите	Број на компании што излегле од инкубаторите
Велика Британија	1.Развивање свест за претприемништво 2.создавање работни места 3.трансфер на технологија	1.Обезбедување деловен простор 2.советодавни услуги 3.менторство 4.тренинг и обуки 5.вмрежување 6.трансфер на технологија	105	111
Франција	1.Развивање свест за претприемништво 2.создавање работни места 3.трансфер на технологија	1.Обезбедување деловен простор 2.советодавни услуги 3.менторство 4.тренинг и обуки 5.вмрежување 6.трансфер на технологија	11	75

Германија	<p>1.Развивање свест за претприемништво</p> <p>2.создавање работни места</p> <p>3.трансфер на технологија</p>	<p>1.Обезбедување деловен простор</p> <p>2.советодавни услуги</p> <p>3.менторство</p> <p>4.тренинг и обуки</p> <p>5.вмрежување</p> <p>6.трансфер на технологија</p>	10	6
Шпанија	<p>1.Развивање свест за претприемништво</p> <p>2.создавање работни места</p> <p>3.трансфер на технологија</p>	<p>1.Обезбедување деловен простор</p> <p>2.советодавни услуги</p> <p>3.менторство</p> <p>4.тренинг и обуки</p> <p>5.вмрежување</p> <p>6.трансфер на технологија</p>	39	110
Италија	<p>1.Развивање свест за претприемништво</p> <p>2.создавање работни места</p> <p>3.трансфер на технологија</p>	<p>1.Обезбедување деловен простор</p> <p>2.советодавни услуги</p> <p>3.менторство</p> <p>4.тренинг и обуки</p> <p>5.вмрежување</p> <p>6.трансфер на технологија</p>	42	62
Шведска	<p>1.создавање извозни приходи,</p> <p>2.работни места,</p> <p>3.профитабилни Претпријатија</p>	<p>1.Обезбедување деловен простор,</p> <p>2.советодавни услуги,</p> <p>3.менторство,</p> <p>4. тренинг и обуки,</p> <p>5.вмрежување,</p> <p>6.трансфер на технологија</p>	14	64
Австрија	<p>1.Развивање свест за претприемништво</p> <p>2.создавање работни места</p> <p>3.трансфер на технологија</p>	<p>1.Обезбедување деловен простор</p> <p>2.советодавни услуги</p> <p>3.менторство</p> <p>4.тренинг и обуки</p> <p>5.вмрежување</p> <p>6.трансфер на технологија</p>	170	404

Вкупно			391	832
--------	--	--	-----	-----

Табела бр. 2 Застапеност на бизнис инкубацијата во поголемите европски земји

Преземено од : *European Journal of Business and Management ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol 4, No.10, 2012*

Истражувањето е спроведено на неколку бизнис инкубатори во неколку земји во Европа во период од 3 години. Од податоците од табела бр.1 можеме да видиме дека бизнис инкубаторите во Европа ги даваат првенствено услугите: закупнина на деловен простор за малите претпријатија, давање советодавни услуги, менторство, тренинг и обуки, овозможуваат деловно поврзување на претпријатијата (вмрежување) и помагаат во трансферот на технологија. Главно целите на бизнис инкубаторите се да се развие свеста за претприемништво, да се зголеми вработувањето т.е да се создадат нови работни места, и да се овозможи трансфер на технологија. Во Шведска освен овие цели, бизнис инкубаторите имаат за цел и зголемување на приходите од извоз и создавање профитабилни претпријатија. Од податоците за бројот на компании кои ги користеле или ги користат услугите од бизнис инкубаторите може да се види дека во Велика Британија бројот на компании кои излегле од бизнис инкубаторите 111, е приближен со бројот на компании кои сеуште се во процесот на бизнис инкубација 105, што укажува на континуираната поддршка што се дава на малите претпријатија во првите години од нивното работење. Најголем број на компании кои се наоѓаат во бизнис инкубаторите 170 , како и кои излегле од инкубаторите 404, има во Австрија. Во Франција е најмал бројот на компании кои се во инкубаторите, само 11, а најмал број на компании кои излегле од бизнис инкубаторите 6 има во Германија.

## 7. Примери на бизнис инкубатори во земјите од Европа и од регионот

### АВСТРИЈА

Бизнис инкубатор Фазат во Штејр

#### 1. Основни карактеристики и регионален контекст

По основањето на првите бизнис центри во 1986 година во Грац и Линц, имаше брза експанзија на бизнис инкубаторите во Австрија во текот на 1990-тите. Според Австриската асоцијација на бизнис инкубатори (VTO), постојат 75 бизнис инкубатори во земјата кои веќе работат или се во процес на основање. Околу 18 од нив се технолошки центри, а околу пет ги имаат сите карактеристики на бизнис инкубатори.

Центарот за обука, истражувања и развој на технологија Фазат од Штејр од Австрија е основан во 1992 година и беше еден од првите бизнис инкубатори во Австрија. Тој се наоѓа во простории од реновирана Фабрика во која е сместено техничко средно училиште. Традиционално, Штејр, градче со околу 45.000 луѓе, е еден од главните индустриски центри.

Сепак, во текот на 1980 година, оваа област доживеа пад во традиционалните индустрии и невработеноста се зголеми над 10%. Од тогаш, има значителен успех во привлекувањето странски инвестиции. Меѓу компаниите кои работат во областа е и БМВ во која се произведуваат сите дизел мотори. Евидентни се податоците кои покажуваат дека центрите играат многу важна улога во економскиот, а особено технолошкиот развој на регионите во Горна Австрија.



## 2. Услуги што ги нуди инкубаторот

Центарот за обука, истражувања и развој на технологија Фазат од Штејр Австрија зафаќа 6.500 м<sup>2</sup> за сместување од кои 4.000 м<sup>2</sup> се модерни канцеларии за компаниите станари. Развојот на центарот чинел околу 150 милиони евра и бил поддржан од страна на градските власти, регионалната влада на Горна Австрија, две федерални министерства (за транспорт, индустрија и технологија и економски прашања и министерството за труд), и ЕРДФ (Европскиот фонд за регионален развој).

Компаниите станари во центарот се вклучени во различни активности како што се производство, истражувања, индустриско безбедносна и еколошка контрола, интернет услуги, како и софтвер за дизајн за автомобилски компании. Голем број од фирмите работат за поголеми компании во областа. На пример, еден станар обезбедува услуги за БМВ во дизајнирање дизел мотори. Покрај тоа, постојат голем број организации кои играат улога во локалниот развој. Досега ниту една од компаниите не го напуштила центарот. Фазат обезбедува спектар на услуги на своите клиенти, вклучувајќи совети за планирање на бизнисот, советување, вмрежување, деловен простор, конференциска сала, ресторан, брз интернет пристап.

## 3. Примери на добра практика

Бизнис инкубаторите се клучен елемент за регионалниот развој на Австрија. Тие влијаат врз зголемувањето на вработеноста, врз технолошките истражувања, трансферот на знаење, подобрување на перформансите на вработените итн.

Истражувањата кои ги спровела Австриската асоцијација на бизнис инкубатори (VTO), покажуваат дека околу 79% од компаниите кои функционираат во рамките на бизнис инкубаторите во Австрија се ангажирани во активностите од високата технологија, 51% од фирмите вработуваат помалку од пет лица, а 61% биле воспоставени во бизнис инкубатори. Вкупно се проценува дека постојат 1.050 компании станари во австриските инкубатори во кои се вработени околу 8. 500

луѓе. Што се однесува до бројот на станари во инкубаторите, според истражувањето, тие се движат во просек од 23 компании станари во еден инкубатор.

#### 4. Ставови за клучните прашања

Меѓу клучните фактори истакнати од страна на раководството на инкубаторот се:

-Важноста за пошироката стратегија за регионален развој– активностите на Фазат треба да се гледаат во поширок контекст на регионалниот развој на Горна Австрија. Центарот е тесно вклучен во формулирањето на оваа стратегија.

- ИКТ инфраструктура - повратните информации од една од компаниите станари ја истакна важноста на пристапот до брз интернет. Во конкретниов случај, фирмата е вклучена во софтвер за дизајн за големи компании во автомобилската индустрија.

-Поврзување и соработка меѓу компаниите станари.

На пример, една фирма е вклучена во дизајнот на системи за филтрација на воздухот за автомобилите, додека друга обезбедува специјалисти за овие технологии. Веќе споменатите услуги се обезбедени од страна на интернет провајдер кој исто така е станар во Фазат.

-Квалитет на деловни услуги за поддршка - освен физичкиот простор кој е од голема помош , значењето на бизнис инкубаторите лежи во давањето поддршка преку спроведување обуки и техничка поддршка на станарите. Развојот на услуги што ги нудат бизнис инкубаторите е приоритет за австриските центри. <sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> <http://www.tic-steyr.at>)

## **БЕЛГИЈА**

Бизнис инкубатор: Бизнис Центар Херакле

### 1. Основни карактеристики и регионален контекст

Бизнис центарот Херакле е со седиште во Чарлерои во Белгија. Основан е во 1985 година, како одговор на потребата за развој на нови мали бизниси кои ќе овозможат отворање работни места за луѓето од Чарлерои кои останале без работа со затворање на голем број фабрики од тешката индустрија кои функционираше во овој регион од Белгија.

Тој е основан со поддршка од регионалната влада, IGRETEC (Меѓуопштинска организација за технички и економски студии), Агенцијата за економски развој на регионот на Чарлерои и од Европската комисија, преку структурните фондови.

Херакле е еден од 7-те бизнис инкубатори во Валонија, каде што (регионално) владата има дадено поддршка на оваа форма на инкубатори и повеќето се членови на Европската бизнис мрежа (ЕБН).

Постојат неколку други инкубатори во Валонија, кои не се членки на ЕБН. Инкубаторот нуди услуги и за надворешни фирми (кои не се станари) и за станарите. Постои широк спектар на услуги, вклучувајќи:

- Добивање финансии (вложувања и поставување на мрежа на бизнис ангели),
- Бизнис планирање,
- Помош за микро претпријатија (често надвор од инкубаторот),
- Поддршка на иновации,
- Маркетинг и добивање на партнери,
- Инфраструктурни услуги (на пример, канцелариски простории, секретарски објекти, широкопојасен интернет итн).

Херакле им помогнал на над 250 компании и притоа се отворени 1200 работни места. Од искуството на бизнис инкубаторот Херакле се смета дека стапката на преживување на компаниите кои биле нивни станари е околу 80%. Херакле се концентрира на фирми кои нудат иновации - но обезбедува совети и обуки и на други фирми надвор од инкубаторот.

## 5. Услуги што ги нуди инкубаторот

Инкубаторот Херакле е распространет на три локации во Чарлерио. Седиштето е во објектот на поранешната касарна во кој се сместени канцеларии за компаниите станари и која зафаќа површина од 1700 метри квадратни, втората локација е деловен парк "Парк на активности Херакле", каде што постојат неколку згради обезбедени од страна на IGRETEC (Меѓуопштинска организација за технички и економски студии) на површина од 4800 метри квадратни, а третата локација е научен парк. Во инкубаторот има осуммина вработени од кои четворица се на менаџерски позиции и 4 се секретарски работни места.

Херакле се концентрира на бизниси со иновативен аспект. На 100 побарувања за поддршка, 50 компании годишно се поддржани, половина од нив се сместени во инкубаторот, а половина се надвор од него но им е дадена поддршка во вид на обуки, финансиски бенефиции, совети, контакти со добавувачи, купувачи, итн. . Инкубаторот нуди сеопфатни услуги, наведени во делот погоре. Станарите може да останат додека тие сакаат, но сепак најмногу 5-7 години, затоа што како што компанијата расте се зголемуваат трошоците и тоа е премногу скапо за инкубаторот.

### 1. Примери на добра практика

Бизнис центарот Херакле обезбедува поддршка на компаниите во рамките на инкубаторот, деловниот парк и научниот парк, како и поддршка и стручни совети на компании надвор од бизнис центарот Херакле. Некои услуги ги обезбедува со ангажирање стручни лица и експерти за давање совети, спроведување обуки и

други видови поддршка што ги обезбедува бизнис центарот од надвор. На пример, маркетинг поддршка, лесно може да се обезбеди однадвор и тоа е добар начин на употреба на ресурсите на инкубаторот за да обезбеди услуги на овој начин. Овој бизнис центар со тоа што има три локации им нуди можност на своите станари да можат да извршуваат различни активности. На пример во инкубаторот не би можело да се извршуваат некои бучни производни операции, но во деловниот парк ова е можно. Така на пример, во деловниот парк функционира компанија која произведува машини за дупчење нафта. Овој бизнис центар нуди широк спектар на поддршка, особено во областа на маркетингот. Компаниите станари добиваат поддршка при почетокот на работењето од бизнис центарот со тоа што тој им помага во изработка на логоа, поврзување и бизнис соработка со компаниите во бизнис инкубаторот, со компании надвор, со поврзување со потенцијални добавувачи, купувачи, со совети и поддршка за освојување на пазарот. Исто така бизнис центарот Херакле организира заеднички штандови на трговски саеми за компаниите станари, на кои им се нуди можност тие да се претстават и да остварат бизнис контакти.

Бизнис центарот прави напори да остане во контакт со компаниите кои го напуштаат инкубаторот и ги следи нивните активности. Бара годишни извештаи за нивната работа, за економските и финансиските показатели, бројот на работни места и други показатели со кои ја следи нивната финансиска состојба и успех, а со тоа прави истражување дали поддршката која им ја дал бизнис центарот има финансиска оправданост.

## 2. Ставови за клучните прашања

Според исказите на три компании кои биле станари во инкубаторот тие се задоволни од условите и од услугите што ги добиле таму. Тоа се: компанија специјализирана во иновативни игри базирани на учење (LUDICA SPRL), компанија за производство на машини за дупчење нафта и ИТ компанија.

Овие компании истакнуваат дека се задоволни од она што им го понудил бизнис центарот на почетокот на нивното работење. Од огромна помош им била

можноста за користење на канцеларии и услугите во вид на обуки организирани од центарот.<sup>22</sup>

## **ДАНСКА**

Инкубатор: КАТ-Центар за напредни технологии, научен парк и инкубатор

### 1. Основни карактеристики и регионален контекст

Процесот на бизнис инкубација во Данска е фокусирана на поддршка и развој на мали и средни претпријатија ориентирани кон високата технологија.

Одделот за бизнис промоција-ЕФС, (Erhvervsfremme Styrelsens-EFS), е дел од данското Министерството за трговија и индустрија и една од неговите главни задачи и области на одговорност е да се поддржат бизнис инкубаторите.

Примарните цели на ЕФС се да се промовира создавањето на нови бизниси, создавање на високо-технолошки претприемнички бизниси, поттикнување мали и средни претпријатија, иновации, зајакнување на линковите помеѓу приватниот сектор и универзитетите, да се олесни трансферот на технологии и промовирање на претприемничка средина.

ЕФС со текот на времето има развиено и своја политика за бизнис инкубаторите. Првично, примарна цел била да се обезбеди поддршка и погодна средина за стартување мали и средни претпријатија, со инвестирање во инкубатори како интегрален дел од бизнис инфраструктурата, со поддршка и помош од јавниот сектор, со цел да се компензира неуспехот во вложување на пазарот на капитал.

Образложението за интервенција во почетокот на деведесеттите години било дека во Данска традиционално доминираат малите бизниси но дека нема

---

<sup>22</sup> <http://www.heracles.be>

традиција за иновативна финансиска поддршка / финансиски инженеринг за поддршка на компаниите во нивната рана фаза од работењето.

Вложувањето на пазарот на капитал било недоволно развиено и многу мало во Данска, па затоа јавните власти презеле мерки за да ги намалат тие негативни ефекти. ЕФС следствено на тоа одобриле 100 милиони дански круни основен-семе капитал на Фондот за поддршка на нови, иновативни бизниси со цел да се компензира неуспехот на пазарот на капитал.

Данска има добиено позитивни резултати од овие вложувања во овој фонд и се верува дека инкубаторите играат важна улога во обезбедувањето поддршка во многу раната фаза на развојот на нови бизниси, период кога постојат поголеми ризици заради неподготвеноста на новите компании да се соочат со предизвиците на пазарот и се додека не се постигне критичната маса на капитал за одржлив развој на компанијата.

Данскиот модел беше преземен од израелскиот модел, каде што јавните власти обезбедуваат почетен капитал за мали фирми со доволно критична маса за да се привлече приватниот сектор.

Израелците го разработиле овој модел и практично го примениле, а потоа го преземале данците. Според овој модел се користат финансиите од државата за ко-инвестирање со приватни партнери во раната фаза на вложувања. Ова се реализира, затоа што самостојното вложување на пазарот на капитал е многу поризично за малите бизниси.

Со усвојувањето на пристапот на ко-финансирање на проекти, ЕФС биле во можност да ги споделат ризиците и наградите со приватниот сектор, стратегија која има исклучително добри ефекти.

ЕФС смета дека нејзината улога преку ко-финансирање на компаниите од приватниот сектор во нивната рана фаза од работењето овозможува да се постигне доволно критична маса и приватниот сектор да влезе на пазарот и да се обезбеди излезен механизам. Со оваа мерка за 10 години е направен значителен напредок за развој на пазарот на капитал во Данска. Исто така оваа мерка има голем ефект и врз времето за обрт на инвестициите. Во Данска временската рамка за враќање на инвестициите била пократка (3-5 години) за разлика од

израелските искуства кои покажуваа дека инвестициите во компаниите се враќаат за 8 години.

Данските инкубатори со поддршка на ЕФС оствариле и втор круг на финансирање и добивката ја реинвестирале во почетен капитал за нови инвестиции.

Додека претходно, инкубацијата се сметаше како проширување на бизнис инфраструктурата, современите инкубатори во Данска заедно работат на повеќе комерцијални линии.

Во однос на финансирањето на почетокот од спроведувањето на мерката 100% од капиталот за основање на компаниите во бизнис инкубаторите се обезбедува од фондот формиран во ЕФС, но од година во година се повеќе поддршка се добива од приватниот сектор така што 10 % од почетниот капитал го обезбедува приватниот сектор, а остатокот од фондот.

Крајната цел на сите е финансирањето да доаѓа од приватниот сектор. Во однос на секторските ефекти на проектите поддржани од инкубатори на национално ниво, акцентот е ставен кон иновативни проекти од високата технологија,

Од почетокот, стратегијата за инкубаторите била да се оствари поврзување и соработка помеѓу универзитетите и приватните финансиски и капитални фондови, кои претходно имале многу сиромашни врски со академијата. ЕФС исто така, се обиде да го поттикне развојот на нус-појави од двата универзитета и приватниот сектор. Се проценува дека една третина од новите бизниси е резултат на соработката од универзитетите и истражувачките институции. Многу други се резултат на соработката помеѓу постојните поголеми компании.

Во однос на правниот статус на инкубаторите во Данска, сите јавно финансирани инкубатори работат како приватни друштва со ограничена одговорност.

Максимата на ЕФС беше дека инкубаторите ќе се претстават подобро и ќе дадат повеќе спектакуларни резултати, ако тие имаат автономија во донесувањето одлуки од самиот почеток.

Додека на почетокот, инкубаторите биле спречени да имаат директен финансиски удел во своите станари, подоцна тие се активно охрабрани да инвестираат директно и се должни да соработуваат во инвестирањето со приватниот сектор.



Стратегијата досега се покажала успешна, иако во текот на првиот круг на финансирање (750.000 дански круни), на ниво на вклучување на приватниот сектор останува на ниско ниво.

КАТ инкубаторот се наоѓа во рамките КАТ научниот парк (CAT Science Park), неколку километри надвор од градот Роскилд, околу 70 километри од Копенхаген. Има добра железница, патишта и други транспортни врски на објектот и другите области на Северна Европа.

КАТ научниот парк (Центар за напредни технологија) беше основан во 1991 година од страна на три клучни високо образовни и истражувачки институции во областа Роскилд-Националната лабораторија Рисо, Техничкиот универзитет на Данска и Роскилд Универзитетот. Придобивките на поврзаноста на КАТ инкубаторот, кој се наоѓа во рамките на научниот парк, се тоа што се олеснува трансферот на технологии и се катализира и забрзува процесот на иновации.

Мисијата на КАТ е да помогне во раната фаза на иновативните компании да се развиваат со забрзана стапка и делува како посредник меѓу истражувачката заедница и приватниот сектор. КАТ беше првиот високо технолошки инкубатор во Данска.

Во однос на регионалниот макроекономски контекст, Роскилд се наоѓа во еден просперитетен регион во близина на главниот град и други големи северни европски региони. Примарните цели на КАТ се промоција на мали и средни претпријатија, олеснување на трансфер на технологија и комерцијализација на академска стручност и знаење во приватниот сектор, наместо традиционалните повеќе регионални развојни цели.

Акцентот затоа е ставен на квалитетот и степенот на иновации на бизнис инкубаторите, наместо на квантитетот.

Друг важен партнер е данското Министерство за трговија и индустрија, кое со одделот за бизнис промоција ЕФС, дава почетна финансиска поддршка за да го помогне развојот на инфраструктурата и почетниот капитал за вложување во раната фаза на работењето на компаниите.

КАТ има професионален менаџерскиот тим и одбор на директори со значителна претходната деловна експертиза.

## 2. Услуги што ги нуди инкубаторот

Бизнис инкубаторот, кој се наоѓа во рамките на КАТ научниот парк, зафаќа 8.500 метри<sup>2</sup> физички простор. Бизнис инкубаторот КАТ е станар на научниот парк и не е сопственик на имотот. Единиците (канцелариите) во бизнис инкубаторот се со големина од 15 м<sup>2</sup> за мала канцеларија, вклучувајќи и специјално изградени истражувачки лаборатории за поголемите станари. Инкубаторот има околу 22 компании, секоја директно поврзана со еден од трите истражувачки партнери од високото образование. Придобивките кои ги имаат компаниите кои се во рамките на КАТ е тоа што сите тие истражувачки институции се во рамките на научниот парк и физички се на едно место што овозможува квалитетна соработка. Клучните партнери на бизнис инкубаторот се трите истражувачки институции што ги споменавме погоре, данското Министерство за трговија и индустрија и голем број на финансиски институции, особено пензиски фондови и две банки – Роскилд и УНИ Банка.

Инкубаторот е насочен кон нови бизниси во високо-технолошкиот сектор со акцент на поддршка на нови иновации. Компании кои инкубираат во КАТ се главно од областа на микро системите, сензори, материјали и животната средина, и други што се вклучени во развојот на специјализирани ИКТ софтвер и апликации. Во однос на процесот на прием, потенцијалните станари мораат значителен процент од парите кои ги добиваат како грант да ги потрошат за консултантски совети за развој и изработка на бизнис план.

Квалитативните критериуми за избор се:

- оценка на одржливоста на бизнис планот на потенцијалниот станар
- степенот до кој фирмата е доволно 'иновативна' за да биде примена
- степенот на комплементарност со постојните станарите

Ако, по ригорозни контрола, проектот е одобрен, сите станари имаат право да аплицираат за првиот круг финансирање. Големината на финансискиот пакет од првиот круг обично изнесува 750. 000, дански круни од кои инкубаторот директно зема 10-25% од средствата.

### 3. Примери на добра практика

Постојат неколку аспекти на работењето на инкубаторите во Данска кои покажуваат добра пракса:

За да обезбеди бизнис инкубаторот почетен капитал за компанијата станар потребно е потенцијалната компанија станар да исполни неколку услови. Еден од нив е таа компанија да се откаже од 10-25% од капиталот и одборот на директори се одговорни за надгледување на активностите на компанијата на ист начин како и секое друго акционерско друштво. Компаниите имаат корист од експертизата на искусните менаџери од инкубаторот, до кои тие не би имале пристап надвор од него.

Дополнително, финансирањето е условено со тоа што компанијата станар мора да се согласи да инвестира значителен процент (околу 20%) за консултантски услуги - ова гарантира дека компанијата ќе има надворешна поддршка од стручњаци - консултанти за да се насочи на вистинскиот пат, и им овозможува на компаниите да растат со забрзана стапка и да се минимизира финансискиот ризик на инвеститорите.

Исто така при изборот на потенцијални станари инкубаторот мора да ги избере оние компании кои нудат иновативни бизниси и кои се погодни за трансфер на технологија. Тоа е контролирано со тоа што Данската агенција за трговија и индустрија има висок степен на одлучување за изборот на компании станари. Мониторинг и евалуација: КАТ инкубаторот врши следење и евалуација за да обезбеди поддршка и да даде правилни насоки за малите и средни претпријатија за да се олесни нивниот развој. Евалуацијата и следењето се спроведува како формално и неформално, како дел од договорот за

изнајмување. Новоформираните примаат совети и насоки за време на овие сесии со менаџерите во инкубаторот.

Флексибилноста, автономијата во одлучувањето, финансиската независност на инкубаторите, иако се јавно финансирани, им овозможува на менаџерите во инкубаторот да реагираат на прашањата на терен и да носат одлуки побрзо, без пречка од бирократските структури

#### 4. Ставови за клучните прашања

Следниве точки, што се посочени, се од суштинско значење за успешното поставување и управување на бизнис инкубаторите:

Фокусирање на бизнис услуги за поддршка - КАТ научниот парк има воспоставено комплетна мрежа на поддршка на бизнис организации кои тесно соработуваат со станарите.

Кредибилитет со финансиските институции- КАТ во текот на неколку години има работено за да изгради конструктивни односи со мрежа од финансиски институции и со приватниот сектор. КАТ има изградено кредибилитет до тој степен што финансиските институции чукаат на вратата на КАТ, а не обратно.

Критична маса: Друг фактор од клучно значење за успехот на инкубаторот е присуство на истражувачки институции и институции од високото образование. Слично на тоа, близината на Копенхаген и присуството на голем број мали, но високо иновативни, високо-технолошки компании со кои станарите можат да бидат партнери, има поддршка да се развива научниот парк преку обезбедување на критична маса, кредибилитет и присуство што е неопходно да се привлечат инвеститори во втората фаза на финансирање и вложување на капитал.

Инфраструктура: Инкубаторот КАТ е станар на научен парк, во кој се овозможува директно поврзување на научните, истражувачките институции со компаниите.

Исто така инкубаторот во КАТ научниот парк се наоѓа во просперитетна област која има силна ИКТ истражувачката база.

Позитивен ефект на овој бизнис инкубатор е тоа што не постојат строги правила на должината на времето на инкубација. Временската рамка зависи од типот на индустријата на компанијата закупец.

На пример, еден станар е во инкубатор речиси 10 години, но работи во високо специјализирана индустрија (ласерска технологија) која бара релативно долго време за истражување. Основната цел на бизнис инкубаторот е да го поддржи развојот на високо растечките компании, со флексибилност во однос на периодот на инкубација.<sup>23</sup>

## **ФРАНЦИЈА**

Инкубатор: Бордо Продуктик

### 1. Основни карактеристики и регионален контекст

Постојат околу 150-175 организации во Франција кои преземаат бизнис активности за инкубација во различни форми. Од нив, сепак, само 50-тина имаат карактеристики на бизнис инкубатори според француската дефиниција, според која: инкубатор во суштина е физичко лице чија примарна цел е да обезбеди физички простор и висок квалитет на бизнис советодавни услуги, со цел да се олесни и забрза развојот и создавањето нови бизниси.

Француската национална асоцијација на бизнис инкубатори ЕЛАН е национално здружение во кое членуваат само менаџерите на бизнис инкубаторите. ЕЛАН има за цел да ги воспостави договорените минимум стандарди за квалитет и заедничка дефиниција на улогата и опсегот на бизнис инкубацијата. Според нив бизнис инкубаторите треба да се стремат да постигнат одредени минимални критериуми врз основа на обезбедување на предефиниран опсег на основните услуги.

---

<sup>23</sup> <http://www.catscience.dk/>

Во Франција, одговорноста за политиката на инкубација на мали фирми и имплементација потпаѓа под Министерството за трговија и индустрија.

Додадена вредност на инкубацијата произлегува од обезбедување на локализирано управување со советодавни услуги за компаниите станари на самото место и на давање можности за мрежно поврзување на компаниите кои се дел од бизнис инкубаторот. Инкубација во Франција, по дефиниција, е фокусирана на активно негување на нови мали и средни претпријатија во нивната рана фаза, во четирите зида на инкубаторот. Теренски проекти и следењето на компаниите по напуштањето на инкубаторот е многу голем дел од процесот на пост-инкубацијата но сепак суштината на она што инкубаторот е и она што може да се постигне произлегува од самата зграда преку која обезбедува широк спектар на услуги и организира различни активности.

Француската дефиниција вели дека новоформираните мали и средни претпријатија имаат две главни развојни потреби кои инкубаторот може да помогне да се исполнат:

- физички простор (раководен простор),
- човечки ресурси (бизнис услуги за поддршка на пр. секретарски, административни, деловни, советодавни, консултантски услуги и менаџерски услуги).

Инкубацијата во францускиот контекст е за искористување на ресурсите на локалните и регионалните јавни економски актери (стопански комори, регионалните органи, општини) и обезбедување на претприемачите со средства за да растат и да се развиваат: што во суштина се сведува на поддршка со персонална инфраструктура (персонални и советодавни услуги) и физичката инфраструктура (канцеларија, магацин или погон). Просечната стапка на преживување на инкубираните фирми во Франција е околу 80%. Бордо Продуктик се наоѓа во Цестас, во близина на Бордо, во југозападниот дел на Франција кој е познат по своите винарски и други земјоделски активности. Бордо е и голем логистички центар со динамична хај-тек индустрија.

Во Бордо исто така се наоѓа Комесаријатот за атомска енергија-ЦЕА (Commissariat à l'Énergie Atomique-CEA) во државна сопственост, национално-истражувачки

центар која врши истражувања на апликации за нуклеарни, ласерски и оптички технологии.

Додека централен Бордо е релативно просперитетен регион благодарение на активностите како што се лозарството и туризмот, периферните области на Бордо страдале во последните години од падот на традиционалната тешка индустрија. . Инкубаторот е основан во 1989 година за да помогне да се катализира регионалниот економски развој.

Инкубаторот се наоѓа во близина на Комесаријатот за атомска енергија и има развиено силни врски со него, вклучувајќи договор кој им овозможува на компании од Бордо Продуктик да имаат пристап до високо софистицираните истражувачки лаборатории на ЦЕА.

## 2. Операции на инкубаторот

Бордо Продуктик ги започна своите активности на инкубација во 1989 година. Инкубаторот има петмина постојано вработени од кои двајца се на раководно ниво а другите се за вршење на секретарски работи и административна поддршка. Клучни партнери на бизнис инубаторот се локалниот градоначалник, локалните и регионалните совети, Центарот за нуклеарни истражувања (КРИ) и претставници од приватниот сектор.

Во однос на критериумите за прием, инкубаторот спроведува ригорозна квалитативна проценка на потенцијалните станари. Условите за една нова компанија да стане дел од бизнис инкубаторот се :

- таа не смее да биде директен конкурент на станарите кои се веќе во инкубаторот,
- се примаат само новоформирани копаниии,
- тие треба да имаат просперитетен бизнис план кој го проценува раководството на бизнис инкубаторот,
- треба да се има позитивна оценка на вештините и кредибилитетот на потенцијалниот претприемач.

Станарите во бизнис инкубаторот можат да останат максимум 4 години, и тие плаќаат закупнина малку пониска од комерцијалните цени, со цел да се привлечат нови станари и да се обезбеди висок степенот на населеност во инкубаторот. Се избегнуваат премногу ниски цени за да се спречи поместување на цените за закуп надвор од инкубаторот.

Во однос на приходите, инкубатор има обрт од околу 183.000 € годишно. Што се однесува до приходите околу 50% се од кирија, а останатите приходи доаѓаат од субвенции и надворешни извори на финансирање. Бизнис инкубаторот има развиени неформални врски со еден од универзитетите во Бордо, кој им овозможува на станарите да ги користат нивните ИТ лаборатории. Тој, исто така, има одлични врски со центарот за нуклеарни истражувања КРИ, што им овозможува на станарите да користат грантови за трошоците за истражување и помош од високо квалификувани истражувачи од центарот. Инкубаторот, исто така, обезбедува пред инкубаторски услуги за потенцијалните станари. Многу од потенцијалните станари пред да дојдат во инкубаторот се со нејасна претстава за тоа како да се трансформира бизнис идејата во комерцијална реалноста. Услугите за пред-инкубација вклучуваат совети за стратегијата, валидација и евалуација на бизнис планот. Со овие услуги се овозможува да се насочат потенцијалните станари кон остварливи бизниси со што се минимизира ризикот од неуспех.

### 3. Примери на добра практика

Постојат неколку аспекти на работењето на инкубаторот кои даваат добри резултати во пракса:

а) Ригорозен систем за евалуација и мониторинг системи:

- според договорот за изнајмување кој го склучува Бордо Продуктик со станарите се обврзува постојано да врши следење, оценка на работата и да дава насоки за време на периодот на инкубација (1-4 години),
- исто така даваат услуги во пре-инкубација кога компаниите станари се во основачката фаза,



- соработката со универзитетот се огледа и во тоа што се следат успешните студенти и им се нуди поддршка по дипломирањето во однос на поттикнување за основање нови бизниси од нивна страна,
- ефективен мониторинг на фирмите и по нивното напуштање на инкубаторот,
- инкубаторот спроведува годишно истражување на своите членови за да се процени побарувачката за услуги и оцени ефикасноста на своите станари во текот на годината.

б) Високо развиени врски со локалните истражувачки институти:

Бордо Продуктик има развиено силни врски со Комесаријатот за атомска енергија, која врши истражување на цивилна и воена употреба на нуклеарната технологија и други високи технологии. ЦЕА, како државен истражувачки центар, е должен, како дел од својата мисија да обезбеди поддршка на локалните мали и средни претпријатија - тоа го прави со директна соработка со мали фирми кои сакаат да учествуваат во истражување, на пример, во области како што се ласерската и оптичката технологија. Таа работи директно во партнерство со некои од малите фирми од бизнис инкубаторот преку обезбедување на лабораториски простор, човечки ресурси и експертиза за истражувања за потребите на малите и средни претпријатија .

г) Интер-компаниски врски:

Има неколку примери за интер-компаниска соработка помеѓу фирмите во инкубаторот. Интер-компаниската соработка се развива понекогаш спонтано, а понекогаш е поттикнувана од страна на инкубаторот таму каде што е евидентно дека постои деловна симбиоза помеѓу компаниите станари. Тоа се примери на комплементарни синергии помеѓу различни фирми, на пример: соработка помеѓу компании за изработка на ЦД-РОМ и мултимедијални компании кои работат на заеднички проекти за големи комерцијални клиенти. Слично на тоа, некои мали и средни претпријатија кои работат на системи за глобално позиционирање соработувале со оптичка компанија и спровеле заеднички проект со нуклеарниот истражувачки центар.

д) Презентација на секоја компанија:

Инкубаторот е проактивен во организирање на настани за вмрежување на нивните станари. Ваквите настани овозможуваат поврзување на компаниите во инкубаторот и создавање неформални социјалните контакти. Секој нов станар, како дел од договорот за изнајмување и општиот договор за управување со инкубаторот, мора да се согласи да се направи презентација на бизнисот за сите други станари како дел од нивната индукција. Ова обезбедува можност за новите претприемачи да изградат социјални и бизнис контакт мрежи во инкубаторот и го забрзува нивниот раст и развојот.

ѓ) Обука: Инкубаторот има активна соработка со универзитетот со тоа што студентите имаат можност да добијат пракса и вистинско работно искуство во комерцијална околина, а на малите и средни претпријатија да добијат квалитетни локални работници кои тие имаат можност да ги следат додека се образуваат на универзитетот.

Исто така француското Министерство за социјална политика спонзорира обуки во соработка со универзитетот и инкубаторот за претприемништво, што е насочена кон возрасни ученици. Оваа шема обезбедува оние кои немаат можности за образование да добијат обуки со кои ќе станат конкурентни на пазарот на работна сила.

е) Доброволна шема на менторство:

Станарите имаат пристап до менторство од искусни деловни луѓе кои им даваат бизнис советување и стратешки совети на доброволна основа. Оваа шема на менторство се остварува со помош на експерти, од кои некои се пензионирани, а некои од нив се экс-станари на инкубаторот кои стекнале искуство и тие го пренесуваат своето знаење преку семинари за постојните станарите.

#### 4. Ставови за клучните прашања

Во поглед на менаџерите на инкубаторот следниве точки се од суштинско значење за успешното поставување и управување на бизнис инкубаторите:

- според францускиот стандард, инкубатор без физички простории не се смета за соодветен инкубатор.
- тешкотија на мерење на додадена вредност: голем дел од данокот на додадена корист на инкубаторот е тешко да се измери.

На пример, една мерка на додадена вредност која беше идентификувана како важна, беше степенот до кој инкубаторите уживаат кредибилитет во пошироката бизнис заедница. Исто така друга мерка на додадена вредност е степенот до кој поранешните станари одржуваат врски со инкубаторот (формални и неформални) преку семинари и слично. Овие бенефити овозможуваат компаниите кои се во процесот на инкубација да добијат висока додадена вредност, но не е можно таа да се измери.<sup>24</sup>

## **ГЕРМАНИЈА**

Инкубаторот: Технолошки Центар Шемнитц

### 1. Основни карактеристики и регионален контекст

Германија има околу 330 технолошки центри, од кои повеќето имаат карактеристики на бизнис инкубатори. Сите тие технолошки центри се групирани во иновативниот центар АДТ (Arbeitsgemeinschaft Deutscher Technologiezentren-ADT).

АДТ е германска федерација на иновации, технолошки и бизнис инкубатори и научни и технолошки паркови. АДТ федерацијата е основана во 1988 година по

---

<sup>24</sup> <http://www.bordeaux-productic.org/>

иницијатива на бројни иноватори и бизнис инкубаторите како "германски конзорциум на технологија и бизнис инкубатори" (АДТ). Од основањето на првиот инкубатор во Германија, бројот на инкубатори се зголемува постојано.

Здружението има за цел да врши трансфер на технологија и иновации и да дава поддршка на почетокот на работењето на малите и средни бизниси.

Посебните задачи на АДТ е активна поддршка на регионалниот и националниот економски развој, а особено:

- проширување на економската основа на иновативни центри и иновативни компании преку проширување на мрежата помеѓу центри, индустрија, банкарскиот сектор, консултантски фирми, како и во политиката,
- развојот на перформанси и потенцијал на иновации и центри за поддршка на развојот на бизнисите во центрите,
- промоција на информации и размена на искуства помеѓу превозници, оператори, сопственици и промотори на иновациски центри,
- одржување и подобрување на национални и меѓународни мрежи на иновациски центри.

Покрај тоа, здружението ги претставува интересите на сите членови на парламенти, влади, трговски здруженија, медиумите и други заинтересирани страни. Тоа е независно од политичките партии и државните институции.

Центарот за технологии Шемнитц -ТЦЦ),( Technologie Centrum Chemnitz-ТСС) се наоѓа не далеку од центарот на градот. Шемнитц има околу 260.000 жители и е главен индустриски центар. Ауди прв пат започна производство на автомобили во овој град и има долга традиција на индустриски активности во областите како што се хемиска индустрија, текстилна, машинска и електроника.

По повторното обединување во 1990 година, имало големи реструктурирања на регионалната економија. Големите неконкурентни индустриски капацитети престанале со работа и биле заменувани со комбинација на нови локални бизниси и странски инвестиции. Компании кои имаат инвестирано во оваа област се Фолксваген , Дојче Бундес Банк и Сименс. По забавувањето на растот на БДП во

годините веднаш по обединувањето, позицијата е стабилизирана. Сепак, невработеноста останува висока и е околу 17% од работната сила.

## 2. Операции на инкубаторот

Центарот за технологии Шемнитц-ТЦЦ (Technologie Centrum Chemnitz-TCC) е основан во 1990 година, иако германската асоцијација (АДТ) и Технолошкиот центар во Ахен имаа и претходно иницијативи и планови за негово формирање, непосредно пред обединувањето.

ТЦЦ започнал со работа во зграда што била во сопственост на Техничкиот универзитет но се преселил во модерни простории од 10.000 м<sup>2</sup> што се изнајмени од градските власти. Во комплексот се наоѓа Саксонија Текстил R&D Центар.

Во ТЦЦ на станарите им се нудат канцеларии почнувајќи од 15 м<sup>2</sup> до најголемиот простор од околу 350 м<sup>2</sup>. Некои компании станари изнајмуваат и канцелариски простор за административни функции, а исто така и простор што го користат за производство.

Цените за закуп се од 4,25 € до 7,50 € од метар квадратен во зависност од должината на периодот во кој компаниите се наоѓа во инкубаторот.

Компаниите имаат право да останат во инкубаторот максимум до пет години со можност за уште три години. Целта на ТЦЦ е да постигне 80% искористеност на капацитетот што го поседува (канцеларии, погони, магацини). Голем процент на компаниите станари ги основаат поранешни студенти од Техничкиот Универзитет кои по завршувањето на студиите започнуваат со сопствен бизнис и ги користат предностите на бизнис инкубаторот.

За бидат примени во бизнис инкубаторот, кандидатите треба да добијат две препораки – една од Стопанската комора (главно поврзано со технолошките фактори) и друга од ТЦЦ (главно во врска со финансиската состојба). Одборот на ТЦЦ ја има конечната одлука за влез во инкубаторот..

Нема предвидено специјални бизнис обуки бидејќи основите се учат како дел од повеќето универзитетски курсеви (оваа комбинација на технологијата и ИТ -бизнис курсеви е познат како "Шемнитц модел"). Под "Програма за партнерство, некои

услуги се обезбедени бесплатно за почетниот период. Но главно, поддршката е обезбедена од страна на локалните професионални фирми на чисто комерцијална основа.

Бројот на станари е околу 50-тина кои имаат во просек по седум вработени. Станарите на ТЦЦ во најголем дел се компаниите кои работат во областите - автоматизација и производство на технологија, ИКТ, еколошка технологија, печатење и текстил, мерење техники, сензори, микро-механика, итн. Во изминативе 20-тина години од постоењето на ТЦЦ Шемнитц, тој има вдомено околу 180 компании.

### 3. Примери на добра практика

Стандарди за квалитет: ТЦЦ има развиено сет на стандарди за квалитет за центри за технологија кои се тестирани од страна на АДТ (Сојуз на здружението на германски иновации, технолошки и бизнис инкубатори и научни и технолошки паркови) на национална основа.

Според тоа, инкубаторите може да се поделат во три групи:

1. центри за технологија - каде меѓу 75-100% од станарите се фирми базирани на технологија,
2. инкубатори ориентирани на технологија - каде помеѓу 50% и 74% од станарите се фирми базирани на технологија,
3. бизнис центри - каде што помалку од 50% од компаниите станари се дефинираат како компании базирани на технологија.

Освен поради потребата на инкубаторите за самовалуација, оваа класификација исто така се користи од страна на германските власти да се утврди подобноста за грантови и друга помош.

Фирма базирана на технологија е фирма чии производи или услуги потекнуваат од нова технологија или што се произведени со помош на висока технологија.

Функцијата на инкубаторите е дефинирана во стандардите за квалитет како:

- (а) институции кои помагаат да се отворат нови бизниси
- (б) промовирање на трансфер на технологија
- (в) да се придонесе за регионален развој

Поширока регионална улогата на инкубаторот:

Во мрежата на ТЦЦ бизнис центарот функционираат 21 технолошки центар во Саксонија, од кои секој има посебен фокус (на пример Шемнитц – производство на технологии; Дрезден - микроелектроника; Лајпциг - биотехнологија). Целокупната структура е обезбедена од страна на "Arbe Frauehofeг институт, технолошките центри, регионалните власти, како и големите хај-тек компании. Склучување договори со станари компании:

ТЦЦ иницира работа за неговите компании-станари. Бизнис центарот ТЦЦ склучи договор со Фолксваген за вршење на некои услуги за нив од страна на некои компании-станари.

Следење на компании кои излегле од инкубаторот: АДТ врши следење на компаниите по нивното напуштање на ТЦЦ. Акцентот е ставен на разгледување на карактеристиките на овие компании, успешноста на компанијата, нејзиниот придонес во развој на нови технологии.

#### 4. Ставови за клучните прашања

Голем број фактори се идентификувани како важни за успешното работење на бизнис инкубаторите и технолошките центри:

1) Консензус помеѓу партнерите - консензус околу улогата и целите на ТСС е истакната како еден од главните фактори кои ја објаснуваат нејзината успешност. Целта на ТЦЦ е да помогне за зајакнување на локалната база на МСП, со што се намалува зависноста од странски инвестиции како двигател на регионалниот развој.

2) Технолошка содржина - во согласност со стандардите за квалитет на АДТ е, ТЦЦ да се фокусира на технологија базирана на фирми и тоа се смета за критично за неговиот успех.

3) Ротација на станарите – ТЦЦ има значителен акцент врз постигнувањето на "ротација" на станарите со строго спроведување на ограничувањето на времето во кое компаниите можат да останат во инкубаторот (5 или 8 години). Тоа е важно од аспект на тоа ТЦЦ да им можност да помогне на што поголем број фирми.

4) Квалитет на деловни услуги - обезбедувањето на простор е важно, но квалитетот на бизнис услуги за поддршка на компаниите станари е поважна за успешна улога на инкубатор во поддршката на малите и средни претпријатија. Помошта од областа на маркетинг се смета за една од најважните услуги.<sup>25</sup>

## **СРБИЈА**

Инкубатор:Бизнис инкубатор Зрењанин (БИЗ)

### 1. Основни карактеристики и регионален контекст

Процесот на основање бизнис инкубатори во Србија започна со првите иницијативи во 2003-та година, а поголем замав земаа со формирањето на првиот бизнис инкубатор во Књажевац во 2005-та година.

Како основачи се јавуваат локалната самоуправа (самостојно или во соработка со други институции/организации), големи компании (Бизнис центарот Врање е формиран од компанијата Јумко и локалната самоуправа, инкубаторот во Панчево е формиран од страна на рафинеријата во Панчево, Бизнис центарот во Ниш беше основан од локалната самоуправа и машинската индустрија), невладини организации, а учество во формирањето на бизнис инкубаторите имаа и централните нивоа на власта и донаторски организации. Правниот статус на

---

<sup>25</sup> <http://www.tcc-chemnitz.de/>



инкубаторите е разновиден. Некои од нив делуваат како проекти, некои како јавни претпријатија, додека најголем број се регистрирани по законот за стопански друштва. Основната цел на бизнис инкубаторите е поддршка на малите и средни претпријатија. Од таа основна цел произлегуваат и специфичните цели кои од инкубатор до инкубатор се разликуваат, а тоа во најголем број случаи се отворање работни места, диверзификација на локалното стопанство, јакнење на конкурентноста, намалување на стапката на морталитет на новите инвестиции, намалување на одливот на мозоци итн.

Имајќи во предвид дека развојот на бизнис инкубаторите во Србија е релативно нова појава, може да се констатира дека тие се сеуште во својата ембриона фаза. За да се насочи нивниот развој во добра насока и да се намалат проблемите во нивниот развој неопходно е да се дефинираат насоките на развојот, да се развијат методите на поддршка, како и механизмите на евалуација на нивната работа.

Во Србија функционираат 17 бизнис инкубатори. Тоа се Бизнис инкубаторите во Суботица, во Зрењанин, во Нови сад, Бизнис-технолошки инкубатор при техничкиот факултет во Белград, Бизнис иновациониот центар во Крагујевац, Бизнис инкубатор центар Прокупље, Бизнис инкубатор Крушевац, Инкубатор центар Ниш, Бизнис инкубатор центар Књажевац, Бизнис инкубатор центар Бор, Бизнис инкубатор центар Ртањ Бољевац, Бизнис инкубатор центар Ужице, бизнис инкубатори има и во Врање, во Медвеѓа, во Сента, потоа Непрофитен развоен инкубатор центар Корак во Раковица- Белград и Инкубатор центар за развој на претприемништво во Рача.<sup>26</sup>

Бизнис инкубаторот Зрењанин (БИЗ) е основан со цел да го поддржи претприемничкиот процес на претпријатија кои се занимаваат со иформатичка технологија и за да ја поттикнува нивната иновативост, со цел нивото на такви компании да се зголемува. Само претриемачи со одржливи ИТ проекти можат да станат станари на БИЗ на кои овој инкубатор им нуди повеќе модели на услуги, поддршка и ресурси.

---

<sup>26</sup> [www.bitf.rs](http://www.bitf.rs).

БИЗ на станарите им организира систем на планирање, го мониторира развојот на станарите, системот на мерење на учинот, им организира обуки, тренинзи и едукација, вклучувајќи помош во изработка на бизнис планот, од областа на маркетингот, истражување на пазарот, помош во развојот на техничката и друга документација. добивање на потребни сертификати итн. Бизнис инкубаторот БИЗ е лоциран во повеќекатницата Водоторањ во Зрењанин. Тоа е прв бизнис инкубатор во Војводина и е единствен во Србија по тоа што е ориентиран кон поддршка на преприемачи од областа на информатичката технологија. Основачи на бизнис инкубаторот се фонд за промоција на инвестиции на Војводина од Нови сад и општина Зрењанин како развоен проект и специфичен модел на самовработување, кој треба да отвори нови работни места во областа на информациската технологија, а кој го поддржаа и неколку институции меѓу кои Републичката агенција за мали и средни претпријатија и претприемништво на Република Србија, германската фондација ГТЗ, националната програма за претприемнички обуки Ентранс, ОЕБС и други. Тој исто така соработува со техничкиот факултет Михајло Пупин во Зрењанин во научно-истражувачки активности.<sup>27</sup>

## **ХРВАТСКА**

Технолошки парк Вараждин - ВА:ТП

### 1. Основни карактеристики и регионален контекст

Во 2003-та Технолошкиот парк ВА:ТП во Вараждин започна да функционира како проект во рамките на одделот за стопански развој на градот Вараждин, за поддршка на претпријатија кои се занимаваат со информациска и комуникациска технологија, но како правно лице е основан во 2007-ма година. Основачи на технолошкиот парк се Град Вараждин и две високообразовни установи во

---

<sup>27</sup> [www.biz-zr.rs](http://www.biz-zr.rs)

регионот, Велеучилиштето во Вараждин и Факултетот за организација и информатика сеучилиште од Загреб. Сите тројца основачи имаат подеднаков удел во сопственоста- 33, 3%. Технолошкиот парк ВА:ТП се наоѓа во северниот дел на централна Хрватска, на една од најдобрите меѓународни локации, подеднакво одалечен од Унгарија, Словенија и Австрија, како и од главниот град Загреб. Вараждин исто така е добро сообраќајно поврзан со меѓународен автопат и аеродром. Вараждин е мал град со 50.000 жители но е еден од најразвиените градови во Хрватска со БДП од 11.095 евра по глава жител.

Може да се оцени дека технолошкиот парк е во добро окружување кое овозможува развивање на претприемнички идеи и основање претпријатија.

Целите на овој технолошки парк се:

- основање на инкубациски центар за иновативен start-up на претпријатијата,
- создавање правно лице за пристап до TENRO фондовите,
- подобрување на трансферот на знаење од факултетите и развојните центри во стопанството,
- воспоставување механизам за унапредување на постоечките технолошко-иновативни претпријатија,
- поврзување на претпријатијата, образовните установи, агенциите за развој и иновативните поединци,
- менување на перцепцијата за иновативност како темел на новото стопанство.

Сопственичката структура на технолошкиот центар во Вараждин за разлика од другите вакви организации е сложена. Секој од основачите, Град Вараждин и две високообразовни установи, имаат свои интереси и потреби, а сето тоа овозможува и шареноликост на услугите што центарот ги нуди на станарите . Поврзаноста на бизнисот и образованието овозможува трансфер на знаење што генерира додатна вредност.

Технолошкиот парк има 5-мина вработени. А за спроведување на обуки и совети за станарите се ангажираат стручни лица од надвор.

Површината на технолошкиот парк е 3300 метри квадратни. Просторот е поделен на канцелариски простор, заеднички простории, простор на инкубаторот, простор за администрација и управата и конгресни сали.

## 2. Услуги што ги нуди бизнис инкубаторот

Освен обезбедување на канцелариски простор, на закупците компании им се нудат и сите инфраструктурни услови (интернет, телефон, факс, копир, користење на лабораториите и библиотеките во Велеучилиштата во Варждин) по бенефицирани цели или бесплатно. Потоа користење на правни и книговодствени услуги од сметководствена компанија и адвокатска канцеларија со кои технолошкиот парк има склучено договор и услугите ги добиваат со 30% попуст.

Времетраењето на инкубација е најмногу 5 години.

При влегувањето на компанијата во процесот на инкубација претприемачот станар добива свој ментор кој се грижи за развојот на претпријатието и на проектот т. е производот на претпријатието. За унапредувањето на претпријатието се преземаат следните активности:

- Анализа на потребен човечки потенцијал и пронаоѓање на истиот на пазарот,
- Поврзување со слични претпријатија, развојни и образовни институции т. е со комплетното окружување,
- Организирање на обуки за вработените во претпријатијата-станари (менаџмент, технологија, ИТ и друго),
- Помош при аплицирање за средства од домашни и странски фондови,
- Маркетинг за станарите (учество во заеднички брошури, летоци и друг рекламен материјал)

За унапредување и развој на производите на компаниите–станари се преземаат следните активности:

- Развој на проектот (производот) кој е познат во прединкубацијата или се појавил во процесот на инкубација,

- Анализа на пазарот и маркетиншка подготовка за излегување на домашниот или странскиот пазар,
- Помош при воспоставување на патентни права,
- Финансиска анализа на проектот за делумно или целосно финансирање од домашни или странски фондови,
- Поврзување и развој на проектот со другите станари т. е со други претпријатија или образовни институции во окружувањето (учество на конференции и организирање на сопствени конференции).

Во технолошкиот парк во Вараждин во 2012 година имаше 25 компании-станари ориентирани на информациско-комуникациска технологија. Тие се занимаваат со развој на софтвер и електроника, но со оглед на тоа што таа индустрија дава поддршка на сите други дејности, поголемиот број станари соработува со сите стопански сектори.

### 3. Примери на добра практика

ВА:ТП технолошкиот парк во своето работење спроведе неколку проекти кои овозможија помош и развој на претпријатијата и нивните вработени. Еден од тие проекти е соработката со т.н. Седи ангели-Сениорат, здружение на триесетина пензионирани стручњаци од областа на деловното работење, индустријата и други сектори кои по пат на менторство за мал надомест или бесплатно биле вклучени во програмата на воведување на претпријатијата-станари при нивното вклучување во процесот на инкубација. Улогата на менторите била да ги пренесат своите знаења и искуства од областите за кои се стручњаци на младите претприемачи.

Управникот на ВА:ТП за овој проект изјавил дека: Понекогаш е потребно неколку обиди да се создаде хемија меѓу нив, но кога еднаш ќе се воспостави таа врска на доверба и разбирање, тоа навистина може да го подобри начинот на развој на проектот или производот и на вработените. Менторите се однесуваат понекогаш

заштитнички кон проектите на компаниите–станари чии ментори се тие и ги мотивира ентузијазмот и искуството за развивање на нови проекти.

Овој проект овозможи на многу компании станари да ги пребродат тешкотиите во првите чекори на нивниот пат кон развивање на компанијата, а преку менторство од пензионираните стручњаци на сопствениците и нивните вработени им се овозможи да се стекнат со знаења од еминентни обучувачи.<sup>28</sup>

## **8. Институционална рамка за поддршка на претприемништвото во Република Македонија**

Македонската влада дава голем приоритет на развојот на секторот на малото стопанство, фокусирајќи се на конкретни мерки и активности кои го поддржуваат развојот и конкурентноста на малите претпријатија и воопшто за подобрување на деловното окружување.

Насекаде во светот, бројот на мали и средни претпријатија (МСП) изнесува помеѓу 95% и 99% од вкупниот број претпријатија. Со ова се потврдува фактот дека тие се мотор на националните економии.

Состојбата со малите и средните претпријатија и во Република Македонија не се разликува од другите земји од аспект на нивното значење за економијата на државата. Всушност бројот на регистрирани претпријатија континуирано се зголемува, а со тоа и нивното учество во економијата. Многу од активните претпријатија се мали и овој број во последните години претставува 99,0% од вкупниот број на активни претпријатија, одразувајќи го значењето на овие претпријатија за економијата на земјата.<sup>29</sup>

Според податоците од 2008 година, бројот на активни претпријатија во Република Македонија беше 51.060 од кои мали претпријатија беа 50.541 средни претпријатија 424 и големи претпријатија 95. Според податоците на Државниот

<sup>28</sup> [http://www.bicro.hr/docdokumenti/FIDIBE/20x20\\_best\\_practice\\_\\_brochure\\_16.02.11.pdf](http://www.bicro.hr/docdokumenti/FIDIBE/20x20_best_practice__brochure_16.02.11.pdf)

<sup>29</sup> *Проект-Градење на капацитетите за создавање економија базирана на знаење-Анализа на потребите од обуки на МСП, (2010)*

завод за статистика, бројот на активните деловни субјекти во Република Македонија во 2012 година изнесува 74 424.

Податоците за структурата на активните деловни субјекти според бројот на вработени покажуваат дека најголемо учество од 82% имаат деловните субјекти со 1-9 вработени. Потоа следат деловните субјекти без вработени (или субјектите не го прикажале податокот за вработени) со 9.6%, па субјектите со 10-19 вработени со 3.9%, учеството на субјектите со 20-49 вработени е 2.4 %, со 1.7% учествуваат субјектите со 50-249 вработени и само 0.3% од активните деловни субјекти имаат над 250 вработени. Учеството на МСП во бруто вредноста на производството (БВП) во изминатите три години се движи околу 61%, додека бројот на вработените во малите и средните претпријатија изнесува 79% од вкупниот број на вработени. Ова укажува на значењето на секторот на МСП во Република Македонија, така што неговиот развој и поддршка се исклучително важни за државата.<sup>30</sup>

Стратегиската рамка за поддршка на развојот на малото стопанство е дефинирана во следниве документи: Национална стратегија за развој на малите и средни претпријатија (МСП) (2002), Програма на мерки и активности за поддршка на претприемништвото и создавање конкурентност во малото стопанство на Република Македонија (2003), Европска повелба за малите претпријатија (2004), Закон за трговија (2004) и Закон за основање на агенција за поддршка на претприемништвото во Република Македонија (АППРМ) (2003). За да се постигне повисок степен на координација на релевантните фактори основан е Национален совет за конкурентност и претприемништво како советодавно тело на владата на РМ за поврзување на приватниот и јавниот сектор со цел подобрување на претприемничката клима.

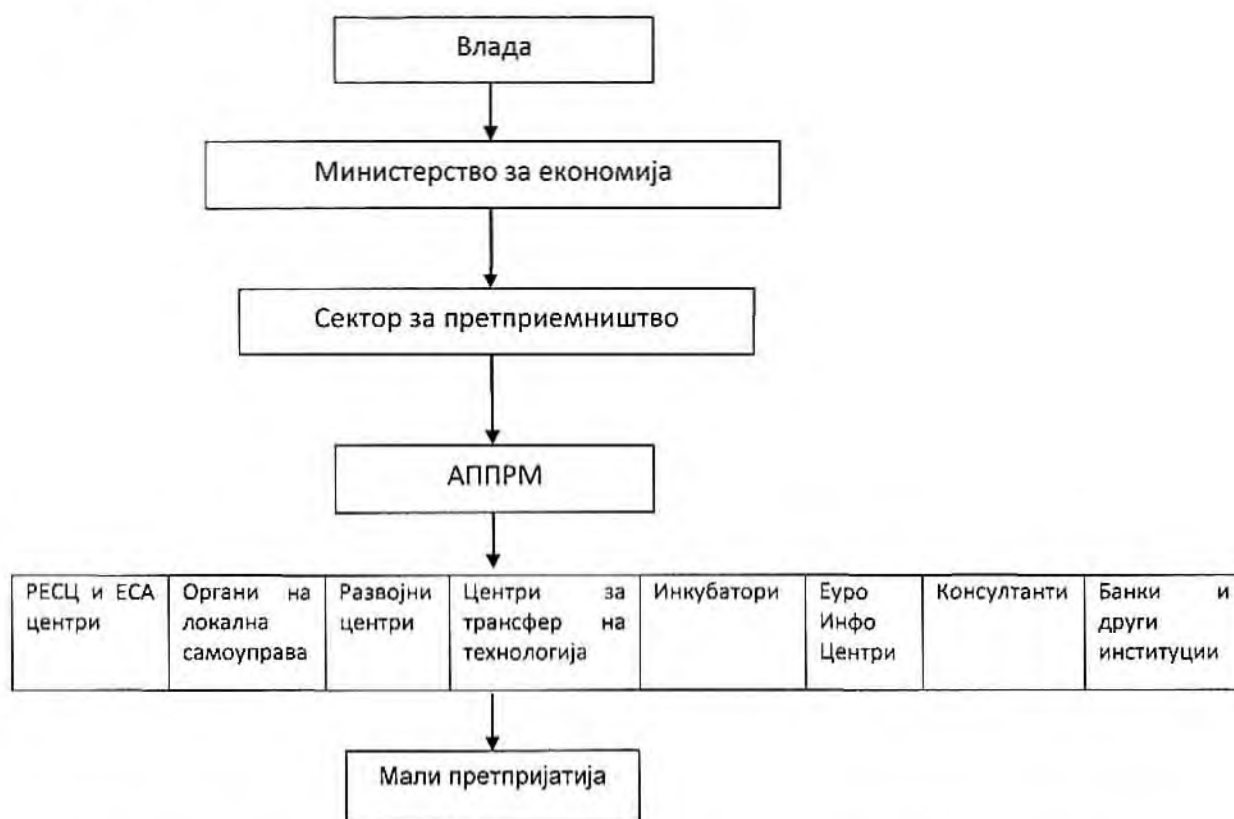
Како што споменавме, во септември 2003 година беше донесен закон од страна на Собранието на Република Македонија за основање на Агенција за поддршка на

---

<sup>30</sup> Извор:Соопштение од Државен завод за статистика на Република Македонија 25.02.2013 Број/Но: 4.1.13.13)

претприемништвото, која со оперативна работа почна во мај 2004 година. Агенцијата за поддршка на претприемништвото на Република Македонија е државна институција, основана за реализација на Програмата на мерки и активности за поддршка на претприемништвото и создавање конкурентност на малото стопанство во Република Македонија, како и други програми усвоени од владата, а кои се однесуваат на претприемништвото и малото стопанство.

Агенцијата за поддршка на претприемништвото (АППРМ) е вградена во институционална структура за поддршка на претприемништвото на следниот начин:



Приказ бр. 2 Институционалната структура во Република Македонија за поддршка на претприемништвото

Мисијата на АППРМ е развој на претприемништвото и на малото стопанство во Република Македонија преку реализација на приоритетните програми кои ги отсликуваат:



- вистинските подрачја на интервенција согласно реално искажаните потреби на малото стопанство
- владината програма на мерки и активности за поддршка на претприемништвото и создавање конкурентност во малото стопанство

Целите на АППРМ се:

- изградба на поволно економско опкружување и законска регулатива
- создавање и развој на институционална инфраструктура за поддршка и развој на претприемништвото и конкурентноста во малото стопанство
- спроведување и координација на државната и меѓународната поддршка за микро, малите и средни бизниси
- промоција на претприемништвото преку нефинансиски и финансиски форми на поддршка
- спроведување на Програмата за мерки и активности за поддршка на претприемништвото и создавање на конкурентност во малото стопанство во Република Македонија

Во својата програма од 2005 година Агенцијата за претприемништво како една од своите главни цели ја постави целта за создавање бизнис инкубатори во општините во Република Македонија со цел отворање нови работни места или делумна промена на неповолната производно-услужна структура во оние региони каде тоа е потребно.

Во своите програмски активности Агенцијата за поддршка на претприемништвото како своја активност ја има давањето финансиска и техничка поддршка на бизнис инкубаторите за малото стопанство. За таа цел во рамките на програмата за работа за 2005 година издаде и Прирачник за основање и работење на инкубатори во малото стопанство.

Во продолжение ќе изнесеме некои одредби од овој Прирачник кој се однесуваат на целите на инкубаторот, основачите, учесниците (членките корисници на

услугите во инкубаторите), како и делот кој се однесува на консултантските услуги од портфолиото на активности на инкубаторот.

Целта на инкубаторот е да го следи и осигура економскиот развој преку:

- основање на нови претпријатија кои во текот на нивното учество во инкубаторот ќе заживеат, ќе се развиваат и во најкус можен рок (не повеќе од две години) ќе го напуштат бизнис инкубаторот со што ќе остават простор и можност за формирање на нови мали претпријатија
- обезбедување на дополнителни соосновачи и нивно вклучување во инкубаторот заради зголемување на основниот просторен капацитет на истиот, со што поголем број на мали претпријатија би биле помогнати во својот развој
- инкубаторот треба да се развива како деловен центар, каде економско-техничкиот know-how ќе биде концентриран и постојано унапредуван заради давање максимална помош на новите претпријатија.

Како основачи на бизнис инкубатори во Република Македонија можат да се јават:

- општините (како носители на иницијативата за основање и евентуално како основачи доколку за тоа постојат законски рамки)
- приватни претпријатија и агенции
- јавни органи и институции
- непрофитни и невладини организации и асоцијации

Според Прирачникот за основање и работење на инкубатори во малото стопанство кој беше издаден во 2005 година како учесници (членки-корисници на простор и услуги во Инкубаторот) можат да бидат првенствено :

- отпуштените работници од претпријатијата со доминантен државен или општествен капитал кои се во процес на реструктурирање, стечај или ликвидација
- работници кои првпат бараат работа или се регистрирани како невработени повеќе од една година
- жени претприемачи или претприемачи од одредена социјална или етничка група
- иноватори или претприемачи кои се занимаваат со повисока технологија

Доколку редот не се исполни од новоосновани претпријатија може да се дополни со веќе регистрирани претпријатија но не постари од две до три години.

Со оваа одредба во Прирачникот за основање и работење на инкубатори во малото стопанство се согледува социјалната димензија давајќи приоритет на одделни групи граѓани со цел подобрување на социјалната структура на локално ниво.

Во прирачникот за основање инкубатори во малото стопанство е наведено и дека возможно е да се формира портфолио на консултантски услуги, како посебен Центар за малото стопанство преку кој треба да се обезбедат квалитетни советодавни услуги во согласност со реалните потреби на учесниците. Овие услуги вклучуваат:

- разработка на бизнис планот од финансиска страна и оценка за неговата издржаност
- семинари и работилници по актуелни теми по барање на учесниците
- маркетинг истражување при подготовките за формирање на фирмите и во периодот кога тие се економски активни

Пожелно е лепезата услуги да биде користена од поголем број компании во рамките на бизнис инкубаторот, а истите да бидат достапни и за претпријатија надвор од него.

Со оваа одредба се согледува ориентацијата на државата кон создавање услови за развој на економија базирана на знаење.<sup>31</sup>

Покрај многуте активности за поддршка на претприемништвото, АППРМ спроведува и обуки за малите и средни претпријатија. АППРМ со цел да ја согледа потребата за обуки и да ја истакне важноста на обуките за развојот на вработените, почнувајќи од 2009 година, а според одлука донесена од Владата, како институција надлежна за спроведување на активности поврзани со обезбедување на поддршка за МСП, а согласност Програмата за развој на претприемништвото, конкурентноста и иновативноста на малите и средни претпријатија секоја година има задача да спроведува Анализа за потребите од обуки (АПО).

За таа цел во период јануари - март 2009 година се формираше работна група која е составена од претставници од: Министерството за економија (МЕ), Министерството за образование и наука (МОН), АППРМ, Агенцијата за вработување на Република Македонија (АВРМ), Фондот за развој на човечки ресурси, Агенцијата за поддршка на претпријатијата од Тетово и претставник од консултантската асоцијација МЦА 2000.

Со оваа анализа се врши, пред се, проценка на јазот помеѓу постојното и потребното знаење и вештини кои МСП треба да ги имаат за да ги остварат сопствените цели, односно обуките да бидат проектирани според потребите на МСП. Оценката за потребите од обуки најдобро е да се реализира однапред, односно пред да се предвиди одлуката и пред да се направат плановите и буџетот за обуки во едно претпријатие, односно пред истите да се дизајнираат и реализираат. Резултатите од анализата треба да одговорат на некои прашања: зошто има потреба од обуки, што претпријатието ќе добие, кој ќе ги посетува обуките, кога, каде и како ќе се реализираат истите. Уште подетално, анализата треба да одговори на следните прашања:

---

<sup>31</sup> Прирачник за основање и работење на инкубатори во малото стопанство, (2005) Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Македонија

- зошто вработените имаат потреба од обуки?
- какви вештини треба да се добијат?
- кој има потреба од обука?
- кога ќе им бидат потребни новите вештини?
- каде обуката ќе биде изведена?
- како новите вештини ќе бидат добиени?

Истражувањето што беше реализирано во 2009 година во 874 претпријатија во Република Македонија опфаќајќи ги сите региони рамномерно, ги даде следниве резултати за потребите од обука:

- Половата структура на вработените во анкетираниите МСП отстапува од статистичкиот просек (68,5% мажи и 31,5% жени) и изнесува 51% мажи наспроти 49% жени.;
- Старосната структура е поволна, односно 67% од вработените се на возраст меѓу 30 и 54 години, 25% до 29 години и само 8% над 55 години;
- Во текот на последната година, 70% или 615 претпријатија почувствувале некоја потреба при работењето во претпријатието
- Само 42%, односно 368 МСП учествувале на некоја обука во последната година;
- 368 од претпријатијата што се изјасниле дека некој од нивните вработени учествувале на обуки, најпосетувани обуки биле од областите на финансиите, маркетингот и управувањето со по 17%, ИКТ со 14% и контрола на квалитет со 13% или вкупно 78 % од вкупниот број на обуки;
- Од страна на вработените во 368 МСП, вкупно се посетени 1883 обуки, односно просечно 5,12 обуки по вработен;
- Преферирани типови на обуки од страна на МСП се кратки/информативни обуки и обуки според потребите кои се застапени со 72% од вкупниот број на посетени обуки од страна на вработените во последната година;

- Вкупно 2006 вработени посетувале обуки во текот на 2009 година, односно од секое претпријатие просечно по 5,45 вработени учествувале на обуки и тренинг;
- Од вкупниот број на 26.234 вработени, само 8% учествувале на обуки во 2009 година;
- Вработените од оние претпријатија кои учествувале на обуки, поминале вкупно 6.929 денови на обуки, односно просечно секој вработен поминал по 3,45 денови на обуки,  $(6.929/2.006=3,45)$ ;
- Релативно мал број од МСП (52%) се информирани за законската регулатива дека секој вработен има право да побара од работодавачот да биде испратен на обука;
- Мал е бројот на одговори добиени на прашањето за тоа колкава сума фирмата потрошила во обука на својот кадар. Работодавачите се повикуваат на кодексот на работење на компанијата според кој давањето вакви информации го сметаат за деловна тајна.;
- Поголем број, односно 67% од МСП очекуваат инвестирањето во обуки и развивањето на вработените да се зголеми во следните 12 месеци;
- Поголем дел од претпријатија (41%) се изјасниле дека степенот на обука и вештини добиени по завршувањето на обуките не е доволен, 28% сметаат дека е доволен, а дури 31% не знаат како обуките влијаеле на подобрување на вештините на вработените;
- План за развој на човечки ресурси имаат 53% од претпријатијата;
- Главни причини за користење на обуки во претпријатијата се заради подобрување на работењето и потребата од развој на претпријатието како и недостаток на сопствено искуство;
- Главни причини за тоа зошто не се користат обуки во претпријатијата се: обуките се многу скапи, вработените можат да се обучат самите во текот на работата, недоволно информации за обуките што се нудат, и тоа дека обуките им одземаат многу време;
- Обуките се спроведуваат скоро подеднакво во самото претпријатие како и од надворешни извори;

- Претпријатијата генерално се задоволни од квалитетот на обуките со просечна оценка од 3,87;
- Претпријатијата генерално се задоволни од квалитетот на обучувачите со нешто послаба просечна оценка од 3.81,
- Најголем дел од МСП, односно 97%, повторно би користеле обука;
- Повеќе од половина или 59% од претпријатијата се подготвени да платат за обуки кои им се потребни на вработените;
- Како најпотребни обуки за кои би платиле во идната година, претпријатијата ги издвоиле обуките во делот на маркетингот, контролата на квалитетот, управувањето со производството и обуки во делот на продажбата.
- Иако во мошне скромни износи, претпријатијата идната година во однос на последната, би издвоиле во просек за 30% повеќе финансиски средства за обуки на вработените,<sup>32</sup>

Основни заклучоци се:

- Кај менаџментот на претпријатијата во Република Македонија нема доволно свесност за корисноста од обуки;
- Бројот на претпријатијата кои користат обуки е мал, како и бројот на вработени што користат обука;
- Малите и средни претпријатија кои користат обуки се релативно задоволни од обучувачите и квалитетот на обуките кои се организирани;
- Обуките се со високи цени, а компаниите добиваат недоволно знаење во споредба со платената цена;
- Оние претпријатијата кои користеле обуки, повторно би користеле обуки за подобрување на своето работење;
- МСП се подготвени да платат за обуките што би ги користеле;
- Претпријатијата од својот буџет одвојуваат мали износи за обуки,

---

<sup>32</sup> Извор-Проект-Градење на капацитетите за создавање економија базирана на знаење  
АНАЛИЗА НА ПОТРЕБИТЕ ОД ОБУКИ НА МСП.( 2010)

Во иднина треба да се да се посвети повеќе внимание и ресурси на страната на побарувачката, односно да се спроведуваат активности на промовирање, информирање и едуцирање на МСП за корисноста од користење обуки, но и на страната на понудата на обуки на пазарот како би можеле и тие да бидат соодветно структурирани согласно потребите на претпријатијата.

Со завршување на истражувањето и анализата на податоците, а врз основа на заклучоците кои беа извлечени од истражувањето, беше можно да се оформат соодветни препораки како на пример:

- Идентификување на примерите на добра пракса од истражувањето и нивно користење како би се проширил публицитетот, вклучително и преку медиумите, се со цел да се стимулира имплементацијата на ефективни обуки во МСП.
- Воспоставување на форум кој би се фокусираше на некои клучни прашања од областа на обуките и развојот на човечки ресурси во МСП секторот и лобирање за соодветна поддршка од Владата.
- Обезбедување услови и поддршка за обуки во самата компанијата (in house training) вклучувајќи ја и можноста да се обезбеди специјалист за дизајнирање на тренинг и обуки и тренинг на тренери во самите компании.
- Да се воспостави "тренинг на тренери" на страната на понудата, за да се обезбеди сигурност дека тие ќе имаат подобро разбирање за МСП и дека ќе бидат способни да дизајнираат соодветни продукти наменети за овој пазар.
- Да се обезбеди МСП да имаат целосен пристап до информации за програмите на Владата и Владините агенции кои имаат за цел развој на МСП. Да се обезбеди "веб портал" за сите информации кои потекнуваат од државните агенции и преку кој би се одговарало на можни прашања.
- Да се поддржат организациите за деловна поддршка на МСП, како би биле што е можно посоодветно обучени и поподготвени на дијалог со МСП во насока на развој на нови програми и слично, како би се овозможило МСП да ја добијат вистинската улога и глас кој ќе се слушне и ќе допре до Владата.



- Да се зголеми ефикасноста и ефективноста на вообичаено потребните обуки (на пр. маркетинг, продажба, ИКТ, управување, финансии, квалитет итн.) преку нивно подготвување за различни сектори.
- Воспоставување на секторски тела (основани по пример на МСП здруженијата) кон кои би се упатувале идентификуваните потреби за обуки за секој сектор и развивање на специфични тренинг модули наменети за нив.
- Во иднина АПО да биде спроведена по конкретни сектори или на сите претпријатија кои се занимаваат со извоз како би се добиле уште порелевантни и поконкретни податоци.

Со оваа анализа на потребата од обуки се согледува реалната потреба за обуките во малите и средни претпријатија и врз основа на неа се креираат програмите за помош во делот на обуките кои ги организира АППРМ и ги спроведува во рамките на своите програмски активности. Дијагностицирањето на потребите за обуки овозможува поефикасно димензионирање на обуките.<sup>33</sup>

Владата на Р.Македонија дава финансиска поддршка на конкурентноста, иновациите и претприемништвото. Според програмите на Владата се уредува намената на средствата за конкурентност, иновации и претприемништво од Буџетот на Република Македонија и тоа дел за поддршка на развојот на мали и средни претпријатија. Програмата за поддршка на конкурентност, иновации и претприемништво се состои од преземање финансиски мерки во повеќе области меѓу кои и за :

-Финансиска поддршка за женско претприемништво

Предмет на мерката е субвенционирање на претпријатија во сопственост на жени (над 51%) и управувани од жени, државјани на Република Македонија, преку

---

<sup>33</sup> *Проект-Градење на капацитетите за создавање економија базирана на знаење*  
 АНАЛИЗА НА ПОТРЕБИТЕ ОД ОБУКИ НА МСП,( 2010)

кофинансирање на 60% од докажаните трошоци но не повеќе од 120.000 денари, направени за следните намени:

- Набавка на опрема, алати и инвентар;
- Уредување/подобрување на деловниот простор; и
- Грижа/чување на деца од предшколска возраст за жени кои отпочнуваат сопствен бизнис 60% од трошоците за градинка или дадилка, но не повеќе од 30.000 денари).

-Финансиска поддршка на бизнис инкубатори

Предмет на мерката е кофинансирање на проекти на бизнис инкубаторите односно финансиска поддршка на проекти за :

- Организирање на обуки;
- Консултантски услуги;
- Вмрежување;
- Менторинг;

-Финансиска поддршка на бизнис центрите

Предмет на мерката е кофинансирање на проекти на Бизнис центрите за поддршка на МСП од страна на Министерството за економија, односно финансиска поддршка на проекти за:

- Организирање на основни обуки за старт-ап бизниси;
- Обука за постојните претприемачи;
- Промоција на претприемништвото; и
- Обуки за развој и поддршка на женското претприемништво.

-Организирање на бизнис натпревар - "Биди перспективен започни свој бизнис"

Намената ги опфаќа следните активности:

- Објавување на јавен повик за аплицирање на бизнис идеја;
- Свечена церемонија за прогласување на победниците на бизнис натпреварот.

-Промоција на Бизнис ангелите како извор на финансирање на малите и средните претпријатија

Намената ги опфаќа следните активности:

- Организирање на форум за значајноста на бизнис ангелите како извор на финансирање на МСП<sup>34</sup>

Со оваа програма се уредува намената на средствата за поддршка на претприемништвото, конкурентноста и иновативноста на малите и средни претпријатија преку Агенцијата за поддршка на претприемништвото на Република Македонија. Средствата од оваа програма се користат за следниве намени:

#### 1. Ваучерски систем на советување

Имплементација на ваучерски систем за советување за советодавни услуги кај клиенти, со цел давање поддршка на зајакнувањето на конкурентноста на постоечките мали и средни претпријатија и основање на нови претпријатија, ширење на ваучерскиот систем за советување како инструмент за подобрување на работењето на секторот на мали и средни претпријатија, одржување на web страната за консултанти.

---

<sup>34</sup> Извор: Службен весник на Република Македонија бр. 59/2000, 12/2003, 55/2005, 37/2006, 115/2007, 19/2008 и 82/2008, 88/2008, 115/2008 и 10/2010

## 2. Инфо пулт - проект во соработка со регионалните центри

Поддршка на деловните центри во активностите поврзани со понатамошно функционирање на мрежа на центри и имплементација на програми за помош, информирање и советување на МСП, со цел давање на информативна, промотивна, советодавна и логистичка поддршка на малите и средни претпријатија и потенцијалните претприемачи кои сакаат да се самовработат, како и дистрибуција на релевантни и корисни информации за МСП и потенцијалните претприемачи.

## 3. Претприемачко образование

Реализирање на работилници за промоција на претприемништвото и обука за подготвување на бизнис план меѓу младите луѓе (студенти и ученици) со цел развој на претприемничкиот дух и култура и подигање на свеста на младите за отворање на сопствен бизнис.

## 4. Организирање на натпревар за бизнис план

Организирање на натпревар за бизнис план врз основа на спроведената промоција , кампања и оценување на апликантите со цел избирање на најдобар бизнис план и зголемување на свеста кај младите и потенцијалните претприемачи за значењето и важноста на претприемништвото. За најдобрите бизнис планови Агенцијата обезбедува техничка помош за регистрација на нивните бизниси.

## 5. Европска недела на МСП

Поддршка при организирање на Европска недела на МСП и организирање на работилница/обука на релевантна тема, со цел зголемување на мотивираноста и партиципација на малите и средни претпријатија, младите претприемачи и потенцијалните претприемачи.

## 6. Подготовка на методологија и спроведување на анкета за потребите од обуки кај жените претприемачи

Подготовка на методологија и анкета за жени претприемачи, со цел добивање на релевантни информации за потребите од обуки кои ги имаат во нивните претпријатија.

#### 7. Организање на обуки за женско претприемништво

Организирање на обуки за вработените во претпријатија во кои сопственици се жени - претприемачи. Целта на овие обуки е да се зајакне женското претприемништво во Република Македонија, а истовремено и да се подигне свеста за претприемништвото меѓу жените.

#### 8. Промоција на доживотно учење

Организирање на работилници за невработени лица врз основа на барањата на пазарот на трудот и промоција на концептот за доживотно учење, како и организирање на тркалезна маса со претставници од релевантите институции за важноста на доживотното учење, со подигање на свеста кај возрасните лица и претприемачите за потребата од постојано подобрување, односно доживотно учење.

#### 9. Организирање на обуки за локални консултанти

Организирање на обука за локални консултанти за здобивање на дополнителни вештини и знаења, со кои ќе им помогнат во иднина на МСП да станат поконкуренти за домашниот и странскиот пазар.

#### 10. Организирање на обуки за малите и средните претпријатија

Организирање на обуки за МСП, со цел подигање на конкурентноста на МСП и капацитетите на вработените, како и подобрување на соработката помеѓу претпријатијата и давателите на услуги. Една обука за претприемачите ќе биде на тема – Бизнес ангелите како алтернативен извор на финасирање на развојот на малите и средните претпријатија. Обуките се организираат во соработка со други институции и организации кои работат на подигање на конкурентноста на МСП (Агенција за странски инвестиции и промоција на извозот, Стопанска комора на Македонија, Сојуз на стопански комори и Министерство за економија).

#### 11. Организирање на локални семинари за иновации и претприемништво

Организирање на локални семинари за промоција на значењето на иновациите и МСП, со цел подигање на свеста на претприемачите и другите инволвирани страни за значењето на иновациите и претприемништвото и зголемената употреба на иновативните и И&Р алатки кај претпријатијата.

#### 12. Промотивни активности (саеми, деловни партнерства, форуми)

Поддршка при организирање на саеми во земјата за МСП и занаетчии, организирање на директни средби и поддршка при склучување на партнерства, изнајмување на празен саемски простор и трошоци за пријавување за учество на истите и покривање на трошоци за рекламни материјали со цел подобрување и поврзување на македонските претпријатија со претпријатијата од регионот и подобрување на конкурентноста на претпријатијата од Република Македонија.

#### 13. Организирање на обука за наставници/професори кои го предаваат предметот претприемништво и бизнис

Организирање на обука за професори, кои го предаваат предметот претприемништво во средните училишта, со цел зголемување на капацитетите на наставниците/професорите за претприемништвото и проширување на знаењата и здобивање со нови вештини поврзани со претприемничкото учење.

#### 14. Обука за регионалните центри

Организирање на работилници за зголемување на капацитетите на регионалните центри во делот на ваучерите за иновации.

#### 15. Организирање на обука за студенти за подготовка на апликации за конкурирање за работа

Организирање на обуки за подготовка на резиме и мотивациско писмо, однесување на интервју за работа, како и потребни документи при аплицирање за работа, со цел подигање на свеста на младите луѓе за полесно пристапување кон пазарот на трудот.

## 16. Организирање на обука за подготовка на проектни апликации

Организирање на обука за регионални центри за поддршка на претпријатијата и општински центри за развој на МСП, за подготовка на проектни апликации за прекугранични повици од програмите на ЕУ, како и проекти и повици од други донатори.

## 17. Кофинансирање на донаторски проекти

Подобрување на продуктивноста на малите и средните претпријатија преку учество на донаторски проекти. Учество и ко-финансирање на активности поврзани со веќе постоечките проекти во Агенцијата (Интервалуе и Финансирани од страна на ЕУ), како и можноста за ко-финансирање на други потенцијални проекти и учество на АППРМ во Асоцијацијатата на Агенции за развој на мали и средни претпријатија за Југоисточна Европа.<sup>35</sup>

Во економските програми на Република Македонија се потенцира создавањето услови за забрзан развој на бизнис секторот и економски развој, како и неопходните структурни реформи. Во таа насока, Националната стратегија за развој на малите и средни претпријатија (2002), како главни предизвици и дејствија ги поставува создавање мали и средни претпријатија и развој на претприемништвото во Македонија.

Меѓу другите мерки, во Националната стратегија за развој на МСП (2002) е признавањето потреба за координиран развој на бизнис инкубаторите во Македонија со цел да се создаде поволна средина за развој на нови бизниси. Се проценува дека во Македонија има мал број на мали и средни претпријатија во индустрискиот сектор во споредба со меѓународните показатели. Овој мал број на мали и средни претпријатија е показател дека не се користат можностите за ефективно намалување на високата стапка на невработеност во земјата 31 %. Затоа Владата и надлежните министерства (за економија, финансии, труд и

---

<sup>35</sup> Извештај за реализација на програмата за поддршка на претприемништвото, конкурентноста и иновативноста на малите и средни претпријатија во 2012 година, (2013), Агенција за поддршка на претприемништвото на РМ

социјална политика) посветуваат особено внимание за поддршка на МСП и во тие рамки на бизнис инкубаторите, за развојот и нивна поддршка.

Бизнис инкубаторите се еден од најефикасните инструменти за создавање на нови МСП и развој на претприемништвото. Тие ги обезбедуваат новосоздадените МСП со потребната поддршка и овозможуваат да се зголемат нивните шанси за опстанок.

Градење на систем за одржување и функционирање на локално ниво на сопственост на бизнис инкубаторите во земјите во транзиција не е лесна задача. Тоа треба да биде поддржано од владино ниво, со цел да се обезбедат релевантни влезови за примена на стратегијата, како и координирани активности за нејзино спроведување. Исто така, треба поддршка од меѓународните партнери за трансфер на искуства и know-how. Така, учеството на локалната власт и меѓународни партнери е неопходно.

## **9. Состојбата со бизнис инкубаторите во**

### **Република Македонија**

Во Република Македонија формирањето на првите бизнис инкубатори беше дел од две програми на Светската Банка кои беа спроведени во 1997/1998 и во 2000/2001 година. Буџетот за воспоставување на инкубаторите беше 4 милиони американски долари во форма на кредит од Светската Банка. Имплементирачки партнер за формирање на бизнис инкубатори на Светската Банка беше Македонската Агенција за приватизација. Како резултат на трансформацијата на Агенцијата, нејзините надлежности беа делегирани на Министерството за економија и на Агенцијата за поддршка на претприемништвото на Република Македонија (АППРМ).

Со програмата на Светската Банка беше предвидено формирање на 8 бизнис инкубатори. Инкубаторот во Крушево пропадна и во периодот до 2004 год. функционираа 7 инкубатори во Прилеп, Македонска Каменица, Делчево, Штип,



Струмица, Охрид и Велес. Процесот на имплементација на проектот на Светската Банка, односно селекција на градовите започна со идентификација на поранешни државни компании кои требаше да бидат приватизирани, но имаа долгови и се соочуваа со стечај и ликвидација. Потоа беа контактирани општините и на крај давателите на услуги (биро за вработување, консултанти, тренинг центри итн.). На јавен тендер само 20 општини аплицираа за бизнис инкубатор проект. За секој град беше формиран борд од преставници на заинтересираните страни (максимум 15 луѓе од општината, компании, банки, консултантски фирми, биро за вработување). Прв проблем кој се јави беше волонтерската база која се очекуваше од преставниците во бордот, што резултираше со недостиг на интерес за партиципација. Следен проблем беше притисокот од страна на градоначалниците кои сакаа да бидат повеќе инволвирани во процесот на одлучување при воспоставување на инкубаторот (пр. Велес резултираше со повлекување на Градоначалникот од проектот).

Покрај оваа иницијатива на Светската банка во 1999/2000 год. во Скопје од страна на ГТЗ/Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH во соработка со Природно математичкиот факултет, Институт за информатика и Министерството за образование започна проектот за дизајн на Центар за технолошки трансфер, кој би вклучувал инкубатор и комерцијална компанија (ДОО) каде како основачи би се јавиле Општината Гази Баба, Факултетите, евентуално некои банки и други. Како инвеститор се јави Министерството за образование, додека носител на проектот беше Институтот за информатика во рамките на Природно математичкиот факултет. Како најголема причина за неуспехот на овој проект може да се наведе недостигот на политичка волја, односно промена на ставовите на владеачката гарнитура во периодот 2002 год.

Една од најголемите бариери за развој на инкубаторите во Република Македонија беше и сеуште е недостигот од свест за претприемништво и недоволен развој, односно непостоење на одредени финансиски инструменти како seed capital фондови (семе капитал или почетен капитал), мрежа на бизнис ангели и venture capitalist (заеднички/ризици вложувања).

Врската меѓу претприемништвото и инкубаторите е доста сложена но е изразена. Инкубацијата се повеќе се користи како средство за промоција на претприемништвото и на почетни бизниси, при што води кон појава и развој на нови иницијативи, а истовремено и самата содржина на овој концепт станува се повеќе многузначна.

Секој од инкубаторите вклучени во програмата на Светската Банка добива различни суми на пари, во просек оние кои беа формирани во 1997 год. имаа буџет од 105.000 УС\$, додека инкубаторите формирани 2000 год. имаа буџет од просечно 205.000 УС\$. Трошоците за инкубаторите беа поделени во 5 одделни категории: трошоци за реновирање, оперативни/тековни трошоци, за плати, кредитен фонд и за набавка на опрема.<sup>36</sup>

Во секој управен одбор на инкубаторите имаше преставник на Агенцијата за приватизација. Секој управен одбор се состои од преставник на Агенцијата, на компанијата и други заинтересирани релевантни страни. Што се однесува до проектот инициран од Институтот за информатика при ПМФ, реализацијата на истиот, односно одобрувањето на буџетот и почетокот на градежните активности беше во декември 2001 год. Центарот тогаш беше подржан од Претседателот на Република Македонија, Комитетот „е-Македонија за сите“, како и од Владата на Република Македонија. Врз основа на изготвените планови за градба, министерот за финансии одобри буџет, а Министерството за образование беше задолжено да ја следи изградбата на објектот, односно да се реализираат градежните работи. И покрај поддршката од релевантните институции, сепак не дојде до завршување на центарот.

Концептот на функционирање на бизнис инкубаторот не е само изнајмување на канцеларии на станарите, сопственици на мали бизниси. Белегот на секој бизнис инкубатор треба да биде дополнителната вредност која ја дава на станарите, во смисла на зацврстување на нивните бизнис вештини, пристап до голем број

---

<sup>36</sup> Деспотовски, Љ. Менкова, М. (2009), *Анализа на потребата од развој на бизнис инкубатор во Скопје, Република Македонија*, Скопје:ПСМ фондација

услуги, пријатна средина за водење на бизнисот, можности за поврзување на бизнисот со други слични бизниси со цел да се поддржат новите бизниси кога се најранливи, зголемувајќи ги шансите за преживување и развој на бизнисот, споредено со други сопственици на бизниси надвор од инкубаторот. Идејата на Светска Банка за организирање бизнис инкубатори во Македонија во периодот 2001 година не се покажа како успешна.

Како главни причина за неуспехот на инкубаторите на Светската Банка може да се наведат, пред се:

1. поставување за менаџери на чело на инкубаторот на личности кои немаа искуство и визија за поттикнување на претприемништвото (преголемо мешање на претставниците на локалната власт и соодветни лоби групи во изборот на вработените и притоа форсирање на несоодветни кадри, како од аспект на образование, работно искуство итн. сето ова пред се во насока на обезбедување финансии за непречено долгорочно работење)
2. финансиска поддршка имаше единствено од Светската Банка. Со престанување на таа поддршка, престана и функционирањето на овие инкубатори, што несомнено води кон заклучок за првата причина за бизнис инкубаторите обезбедување на финансиска поддршка за да се обезбеди нивното работење и успех.
3. недоволна поддршка од страна на локалната и централната власт<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Деспотовски, Љ. Менкова, М. (2009), *Анализа на потребата од развој на бизнис инкубатор во Скопје, Република Македонија*, Скопје:ПСМ фондација

## **10. Релевантни емпириски истражувања**

### **за бизнис инкубаторите во Република Македонија**

Во Македонија, како што споменавме, функционираа 7 бизнис инкубатори и тоа Билјана инкубатор во Прилеп, Инкубатор Саса од Македонска Каменица, Инкубатор Делчево од Делчево, Туртел инкубатор од Штип, Инкубатор Струмица од Струмица, Гица инкубатор од Охрид и Дени инкубатор од Велес. Сите овие бизнис инкубатори поради различни причини згаснаа.

Денеска, во Македонија постојат само 2 бизнис инкубатора Претприемничкиот сервис за млади (ПСМ) во Скопје и Бизнис Старт-ап центарот Битола (БСЦ) во Битола и еден Центар за развој на нови бизниси на Машинскиот Факултет при Универзитетот, „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје. Двата Бизнис инкубатора Бизнис инкубаторите ПСМ и БСЦ за нивните клиенти-компаниите станари ги даваат услугите: изнајмување канцелариски простор по бенефицирани цени, обуки и тренинзи, менторирање од страна на домашни и странски врвни експерти, претприемачи и консултанти, промоција, посредување при финансирање, поврзување со клиенти, организирање настани за вмрежување и интернационализација. Додека центарот за развој на нови бизниси на Машинскиот Факултет при Универзитетот, „Св. Кирил и Методиј“, во Скопје на студентите им нуди информации за почнување на бизнис, а и услуги во форма на поддршка на бизнисот, консултантски услуги и медијација во професионалните односи.

Во овој труд ќе ги претставиме активностите на овие три институции и особено делот од активностите кои се однесуваат на обуките и нивната улога врз зголемувањето на перформансите на вработените во компаниите станари како и на вработените во малите претпријатија надвор од инкубаторите кои ги посетуваат нивните обуки, тренинзи и работилници.

## **ЦЕНТАР ЗА РАЗВОЈ НА НОВИ БИЗНИСИ НА УНИВЕРЗИТЕТОТ СВ.КИРИЛ И МЕТОДИЈ**

Центарот за развој на нови бизниси на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј,, е центар кој ги поддржува студентите и неодамна дипломираните на УКИМ за започнување на нивни сопствени бизниси. Основан е од австриска агенција за развој (Austrian Development Agency -ADA) и Машинскиот факултет-Скопје (МФС). На студентите им нуди информации за почнување на бизнис, а и услуги во форма на поддршка на бизнисот, консултантски услуги и медијација во професионалните односи. Канцелариите на Центарот за развој на нови бизниси (Business Start-up Center) се во новата зграда на Машинскиот Факултет Скопје. Целната група на Центарот за развој на нови бизниси се студентите и неодамна дипломираните, односно постдипломците како и наставниот кадар. Меѓутоа, Центарот е секогаш отворен за иновативни, технолошки и научно базирани профитно ориентирани бизнис идеи од секој заинтересиран. Центарот е место каде студентите можат да ги пронајдат сите неопходни информации за нивниот иден професионален пат, да започнат свој бизнис или полесно да најдат работа. Да се справи со овој предизвик, центарот на своите членови им нуди услуги во форма на поддршка на бизнисот, консултантски услуги и медијација во професионалните односи. Центарот за развој на нови бизниси располага со 100 м2 деловен простор. Располага со 4 канцеларии, од кои 2 се за менаџментот, а 2 канцеларии се за издавање. Во моментот една фирма е станар во start-up центарот. Компјутерската лабораторија и конференциската сала се на располагање од Машинскиот факултет и станарите можат да ги користат бесплатно. Периодот на инкубација на компаниите изнесува 1 година. Во тој период, цената на закуп на простор е бесплатна. Консултантските услуги за станарите се исто така бесплатни во првата година и вклучуваат 40 часа консултации во текот на годината.

Тие се фокусираат на иновативни производни бизниси, а како поволност на локацијата се смета близината на три технички факултети: Електротехничкиот, Машинскиот и Технолошкиот Факултет. Услуги кои им се нудат на фирмите се следниве:

- Целосно опремени канцеларии со мебел
- Нови компјутери, телефонска и интернет врска
- Бесплатно користење на сала за состаноци
- Бесплатно користење на сала за конференции и опрема за презентации
- Мала кујна
- Целосно платени тековни трошоци.
- Бесплатен паркинг простор
- Можноста за бесплатно користење на опремата и објектите на Машинскиот факултет.
- Користење на библиотека (имено центарот нуди и најнови бизнис ориентирани изданија и наслови, што им овозможува на сопствениците на компаниите самостојни истражувања и можност за подобрување на сопствените менаџмент вештини)
- Логистичка и административна поддршка
- Бесплатни консалтинг сервиси за сите аспекти на основање и водење на бизнисот (Неколкумина искусни консултанти во различни области од управувањето со мали и средни претпријатија се на располагање на фирмите, подготвени да ги советуваат и да ги решаваат тековните проблеми кои се јавуваат при секојдневната работа, како маркетинг, право, сметководство итн.)
- Поврзување со потенцијални партнери пред се од Австрија преку партнерот во проектот „Innofinanz“
- Промоција на станарите

#### ОБУКИ ЗА ЗАПОЧНУВАЊЕ БИЗНИС ВО ЦЕНТАРОТ СО СЛЕДНИВЕ МОДУЛИ:

- Наоѓање на бизнис идеја
- Подготовка на бизнис план
- Од идеја до бизнис интеграција

- Развој на производ и услуга
- Маркетинг анализа и продажба, интернационални пазари
- Бизнис и менаџмент вештини
- Стратегија, организација и планирање на ресурсите
- Финансирање и финансиско планирање
- Сметководствени прашања
- Правни прашања
- Практична обука со симулација на вистинска фирма
- Пишување на бизнис план, наменет за студентите и неодамна дипломираните.<sup>38</sup>

## ФОНДАЦИЈАТА ПРЕТПРИЕМНИЧКИ СЕРВИС ЗА МЛАДИ (ПСМ)

Фондацијата Претприемнички Сервис за Млади (ПСМ) со главна компонента бизнис инкубатор за поддршка на микро, мали и средни претпријатија од областа на информациско-комуникациските технологии преку процесот на бизнис инкубација овозможува пристап до услуги наменети за забрзување на нивниот раст и развој. Главни донори на ПСМ фондација се норвешкото министерство за надворешни работи и Фондацијата Институт Отворено Општество на Македонија. Во меѓувреме, ПСМ работи на проекти и за други донори, со цел обезбедување финансиски средства за функционирање на инкубаторот по престанување на донациите од горе наведените институции.

Во бизнис инкубаторот кој се наоѓа во н. Автокоманда во Скопје во моментот се сместени 17 фирми а услуги се даваат и на 10 –тина виртуелни членови. Повеќето станари во инкубаторот се компании кои работат во сферата од информациско-комуникациската технологија.

---

<sup>38</sup> [www.bsc.ukim.edu.mk/default.aspx](http://www.bsc.ukim.edu.mk/default.aspx)

ПСМ инкубаторот располага со деловен простор од 600 м<sup>2</sup> со 19 канцеларии, една сала за состаноци и конференциска сала, 2 компјутерски лаборатории, кујна, внатрешен двор со површина од 160 м<sup>2</sup> и паркинг за 25 возила.

Површината на канцелариите се движи од 12 до 17 м<sup>2</sup>. Сите канцеларии се опремени со мебел (работни маси, фиоки, отворен и затворен плакар, столици, телефон). Има една мала сала за состаноци со површина од 14м<sup>2</sup> и конференциска сала 70м<sup>2</sup> со капацитет од 6 до 30 луѓе. Во рамките на инкубаторот има и 2 компјутерски лаборатории, имено едната со 15 десктоп компјутери и мрежна опрема, додека другата е во состав на конференциската сала која има двојна улога. Во оваа сала/компјутерска лабораторија има 12 десктоп компјутери, и комплетна опрема за презентации (платно, проектор, ЛЦД ТВ). И двете лаборатории се опремени со модерен мебел, табла, проектор, лаптопи и можат да се користат од страна на фирмите во инкубаторот, како и да се издаваат на компании надвор од инкубаторот. Деловниот простор на ПСМ инкубаторот се наоѓа на 15 км од скопскиот аеродром Александар Македонски, на самиот излез од Скопје, на патот Скопје – Белград и Скопје – Атина. ПСМ инкубаторот се фокусира на млади луѓе на возраст од 18-30 години, кои сакаат да започнат сопствен бизнис од областа на информациско-комуникациски технологии. Логиката за фокусираноста на една конкретна индустрија и изборот на истата базира на фактот дека ИКТ е индустрија со најбрз раст во Р. Македонија во последниве неколку години.

Членките на инкубаторот имаат корист од:

- бенефицирани цени за бизнис канцеларија
- право на користење на сала за состаноци, компјутерска лабораторија, просторија за одржување презентации и обуки
- совети во секојдневните операции, обуки и тренинзи за зајакнување на капацитетите за водење бизнис
- менторирање од страна на домашни и странски врвни експерти, претприемачи и консултанти



- промоција
- посредување при финансирање
- поврзување со клиенти
- организирање настани за вмрежување и интернационализација

Периодот на инкубација на компаниите изнесува 2 години. Во тој период, цената на закуп на простор расте со линеарна прогресија, на секои 6 месеци. Па така, во првите 6 месеци, закупот на простор изнесува 6€, за во наредниот период (на секои 6 месеци) се зголемува на 8€, 10€ и 12€.

Во цената се вклучени следниве услуги:

- Модерно опремени канцеларии по цени многу пониски од комерцијалните
- Во цената на канцеларијата се вклучени: сите комуналии (струја, вода, парно итн), интернет, осигурување и обезбедување на објектот
- Бесплатно користење на заедничкиот простор: кујна, сала за состаноци и конференциска сала
- Бесплатен паркинг простор
- Бесплатни консалтинг сервиси за сите аспекти на основање и водење на бизнисот
- Административни, финансиски, маркетинг, правни услуги и менаџирање на човечки ресурси
- Вмрежување со: сродни претприемачи, добавувачи, инвестициони фондови
- Поврзување со потенцијални клиенти од локалниот, регионалниот и глобалниот пазар
- Промоција на станарите
- 24/7 пристап до просториите на инкубаторот
- Финансиска поддршка
- Пристап до кредитна линија (до 15 000€)

- Пристап до грант фонд (1500 €).
- Бесплатното користење на салата за состаноци и конференциската сала е ограничено на неколку часа месечно(5 часа).
- Над тоа време месечно се плаќа повластена цена од 2, 5 евра за малата сала и 10 евра за големата сала од час.
- Два статични компјутери во централниот дел на зградата за надворешни странки кои би сакале да му се приклучат на инкубаторот, но немаат јасна идеја за бизнис
- Бесплатно советување за креирање на бизнис план

ПСМ во текот на своето работење имплементира повеќе проекти кои се насочени кон поттикнување и стимулирање на претприемништвото во повеќе градови во Македонија.

Програмата е поделена на повеќе компоненти:

#### 1. Прединкубација:

а) менаџирање на веб портал за претприемништво([www.pretpriemas.mk](http://www.pretpriemas.mk))

Редовно објавување содржини поврзани со отворање и водење успешен бизнис, информации поврзани со конкурси, конференции и обуки за зголемување на знаењето и вештините на претприемачите за зголемување на шансите за успех

б) тренинг програми за претприемништво и ИТ вештини за надворешни клиенти (обуките се за проектен менаџмент, преговарачки вештини, започнување бизнис, почетнички графички дизајн, анализа на бизнис процеси, обука за мобилни апликации Андроид, лидерство и градење тимови, персонални комуникации, идр)

#### 2. Инкубација

а) ПСМ компании

Во рамките на бизнис инкубаторот функционираат 17 компании од областа на информационите технологии. Поддршката која инкубаторот ја нуди е

сувенционирана цена со сите вклучени трошоци, консултации, менторство, поврзување со партнери, промоција и зголемување на шансите за интернационализација.

#### б) Виртуелни членови

Со цел да се исполни мисијата и да се стимулира претприемништвото во Македонија ПСМ фондација и овозможува на многу почетнички компании од ИТ секторот да станат виртуелни членки и да ги користат сите бенефиции кои претходно беа посочени. ПСМ во моментов поддржува 10 виртуелни членови.

#### в) Менторска шема

Успешни бизнис експерти од сите области значајни за еден млад претприемач (финансии, маркетинг, бизнис модел, продажба) го пренесуваат своето долгогодишно искуство во областа каде постигнале значаен успех. На овој начин се зголемува трансферот на знаење, се уриваат бариерите за соработка. Во исто време, преку ангажирање странски експерти, македонските претприемачи се доближуваат до светските претприемачи и имаат зголемено интернационално знаење кое може да го искористат за да го зголемат својот успех и да направат познат македонски бренд во светски рамки.

ПСМ Фондација организира претприемнички настани во рамките на својата програма за поддршка на претприемништвото. Тоа е Глобалната недела на претприемништво која ја организира досега во изминативе 5 години. Во рамките на овој настан се организирани предавања и обуки од повеќе градови во Македонија, на кои успешни бизнис луѓе од земјава и странство ги пренесоа своите знаења и искуства на околу 20.000 посетители –претставници од етаблирани компании во земјата, млади претприемачи, студенти од државните и приватните факултети, претставници од образовните институции.

Друг настан кој го организира ПСМ Фондацијата е Startup Weekend –натпревар во креирање на мобилни или интернет базирани решенија кои би можеле да се трансформираат во продуктивен бизнис. Учесници на натпреварот се млади луѓе, пред сè студенти од техничките факултети, со фокус на информатика, но

и студенти од економски и правни факултети, како и сите млади луѓе кои имаат амбиции за започнување сопствен бизнис.

Настанот освен натпреварувачки има едукативен карактер, при што повеќе од 20 ментори-универзитетски професори, претставници од бизнис заедницата и претприемачи, работат со тимовите и им помагаат во остварување на замислените идеи и изработка на бизнис планот и производот.

ПСМ Фондација до 28.12.2011 ги има постигнато следниве резултати:

- 54 поддржани компании
- 17 станари на инкубаторот
- 11 виртуелни членки
- 4.000 млади поминале обуки
- отворени се повеќе од 200 нови работни места
- 13 извозно ориентирани компании<sup>39</sup>

Од досегашните резултати кои ги има постигнато овој бизнис инкубатор може да се констатира дека тој го оправдува неговото постоење со оглед на тоа што ги дава резултатите што треба да ги даде еден бизнис инкубатор, а тоа е помош на новоосновани МСП, создавање работни места, давање обуки и консултативни услуги на млади потенцијални претприемачи со кои им се дава поттик за отпочнување бизнис. Исто така организираат обуки за вработените во МСП кои се станари во инкубаторот со што им даваат можност да ги зголемат своите компетенции, а со тоа и ефектите од работењето на компаниите. Од резултатите може да се види и дека се остварува и вмрежување на компаниите станари со други компании надвор од инкубаторот, а исто така и поврзување на компаниите со странскиот пазар.

---

<sup>39</sup> [www.yesincubator.org.mk](http://www.yesincubator.org.mk)

## БИЗНИС СТАРТАП ЦЕНТАР БИТОЛА

Бизнис Стартап Центарот Битола (Business Start-up Centre-Bitola-BSC-Bitola) започна како проект на 6 локални партнери во 2007-ма година и тоа: Општина Битола, Универзитет "Св. Климент Охридски" – Битола, Технички факултет – Битола, Агенција за поддршка на претприемништвото на Р.Македонија, Регионална Стопанска Комора – Битола, и Регионален Центар за поддршка на претприемништво. БСЦ го имплементираше проектот "Од идеја до бизнис"(2007-2010) финансиран од холандската невладина организација SPARK, преку добиениот грант од Холандската Влада. БСЦ Битола е дел од мрежата на Бизнис центри во Југоисточна Европа и Европската Унија. Вредноста на овој проект е 1, 5 милиони евра.

Целта на проектот беше да поттикне одржлив економски развој преку поддршка на локалните економски и (високо)-образовни институции во развивањето на претприемништвото, со фокус на три главни стратегии: ублажување на сиромаштијата, создавање и градење на капацитети и креирање политики.

Во рамките на овој проект, БСЦ Битола постигна значителни резултати, почнувајќи од зголемување на свеста кај младите и поширокото население за концептот на претприемништво, оспособување на 32 обучувачи за остварување на 89 програми за обука на кои присуствуваа 1688 учесници; помагајќи на 238 претприемачи да изготват бизнис планови за пријавување на Бизнис план натпреварот, како резултат на што беа создадени 38 нови бизниси и 39 постоечки бизниси ја проширија својата дејност, со што вкупно се отворија 199 нови работни места, помагајќи на 53 мали и средни претпријатија да добијат сертификати за ISO стандарди или HASSP (од нив 10 веќе го имаат успешно завршено целиот процес), и обезбедувајќи услуги преку бизнис инкубаторот на 10 резидентни компании - станари (3 од нив веќе успешно го привршуваат процесот на бизнис инкубација), како и на 53 корисници кои се сместени на други локации.

Во април 2010, како дел од стратегијата за одржливост во рамките на проектот, БСЦ Битола беше регистриран како локален ентитет под името Фондација Бизнис Стартап Центар Битола (скратено име: БСЦ Битола).

Управниот одбор на Фондацијата брои 5 членови, односно има претставници од Општина Битола, универзитетот Св. Климент Охридски Битола и Регионалната Стопанска Комора Битола.

Почнувајќи од 2011-та Фондацијата го имплементира проектот на УСАИД "Бизнис без граници" (2011-2013), со износ од 1, 3 милиони американски долари. Целта на проектот е забрзување на економскиот раст во југозападна Македонија преку активности за олеснување на основање на нови претпријатија; раст и конкурентност на постојните МСП, создавање на работни места и можности за вработување и подобрување на регионалната рамка за развој МСП преку активностите на БСЦ Битола, Бизнис Инкубаторот, како, локалните и регионални партнери во јавниот, приватниот, граѓанскиот и академскиот сектор.

Во рамките на тековниот проект е и поддршката на креативни и иновативни бизниси, односно креирањето на сет од алатки за трансфер на технологија.

Фондацијата ги имплементира следните цели и задачи:

- економските, социјалните, културните, научните, професионалните, техничките, хуманитарните, образовните, спортските и други активности или права, интереси и верувања;
- образовни програми и програми за обука за претприемништво и развој на претпријатијата,
- програма за вистински инкубатор вклучувајќи широк опсег на бизнис обуки и консултантски услуги,
- простор за бизнис инкубатор вклучувајќи канцелариски простор и опрема под закуп,
- микро-кредитни фондови, соодветни за започнување со работа на фирми и нови мали и средни претпријатија,
- бизнис семинари и работилници,
- зголемување на свеста за придонесот на МСП и програмата на бизнис инкубаторите,

- поддршка за промоција на политиката за деловно - пријателска средина за МСП
- премостување на просторот меѓу постоечките понуди од образовните институции и потребата на бизнис заедница
- поддршка на развојот на високо квалитетните модули на обуки за менаџирање

БСЦ Битола ги нуди следните услуги на своите клиенти:

- изработка и ревизија на бизнис планови;
- бизнис обуки кои помагаат во пишувањето на бизнис план, како и во стекнување на бизнис вештини;
- обуки наменети за бизнис секторот; комплетно следење на развојот на компаниите пред и по самата регистрација;
- поволни микро-кредитни линии за мали и средни претпријатија;
- рефундација на средства за основање нова компанија;
- анализи на пазарот;
- бизнис консултации, советувања и тренинг;
- вмрежување;
- промоција на поддржаните компании;
- организирање и поддршка на семинари и конференции;
- канцелариски простор (конференциски сали и тренинг сали);
- подготвување и објавување на стручни материјали и публикации-(издадени се преку 20 стручни книги и публикации) итн.

Активностите кои ги имплементира Фондацијата се ревидираат секој година и секогаш се во зависност од потребите и тековите на пазарот, со цел да се излезе во пресрет на своите клиенти. Во однос на одржливоста на Фондацијата истата се финансира од приходи од бизнис обуки, кирии, изнајмување на опрема и конференциска сала и сала за состаноци, програма за членство, спонзорства, итн. но мора да се напомене дека овие извори на приходи не се доволни за

имплементација на стратегијата за одржливост и потребна е поддршка од јавниот сектор.<sup>40</sup>

Во продолжение претставуваме еден од тековните проекти на БСЦ Битола.

#### ПРОЕКТ НА УСАИД "БИЗНИС БЕЗ ГРАНИЦИ"

Временската рамка на проектот е периодот 2011-2013. За негово спроведување е одобрен грант од 1, 3 милиони американски долари. Главна цел на проектот е развој на човечкиот капитал и поддршка и развој на мали и средни претпријатија (МСП). Исто така со проектот се влијае на зајакнување на економскиот развој, се дава поддршка на нови и постоечки МСП, се влијае на креирање на работни места и создавање можности за вработување, како и се поттикнува регионалната соработка за економски развој.

Партнери за имплементација на овој проект се Општина Битола, Универзитетот "Св. Климент Охридски"-Битола и Регионалната Комора Битола.

Други партнери во имплементацијата се: Министерството за економија (МЕ) и Агенцијата за поддршка на претприемништвото во Република Македонија (АППРМ).

Целта на овој проект е да се забрза економскиот раст во југозападна Македонија преку активности за олеснување на основање на нови претпријатија: раст и конкурентност на постојните мали и средни претпријатија (МСП), создавање на работни места и можности за вработување на млади, припадници на ранливи групи и невработени и подобрување на регионалната рамка за развој МСП преку активностите на БСЦ Битола, Бизнис Инкубаторот, како, локалните и регионални партнери во јавниот, приватниот, граѓанскиот и академскиот сектор. Целта на проектот е во согласност со приоритетите на Американската агенција УСАИД и директно одговара на економската стратегија на УСАИД за Македонија - "подобрување на севкупната бизнис клима и инвестициската политика, и

---

<sup>40</sup> [www.bsccbitola.org](http://www.bsccbitola.org)



истовремено помагање на индивидуалните фирми и агробизнисот за зголемување на нивната конкурентност и продуктивност".

## Област на работа

Проектот се состои од три компоненти кои соодветствуваат на трите цели:

### Компонента 1: Business Startup и поддршка

Компонентата предвидува поддршка на претприемачите, постојните МСП и невработени граѓани преку портфолио на активности за помош, наменети за отпочнување и регистрирање на нови иновативни микро претпријатија, поддршка на развојот на постојните МСП и на премостување на јазот помеѓу оние кои бараат работа и работодавачите.

### Компонента 2: Развој на Бизнис инкубаторот и одржливост.

Има за цел подобрување на финансиската и оперативната одржливост на БСЦ Битола со цел да се намали или елиминира потребата за идна странска донаторска поддршка.

### Компонента 3: Регионална соработка во полето на економскиот развој.

Има за цел да ја унапреди интеракцијата меѓу актерите во четири сектори (јавен, приватен, граѓански и академски) на општинско, регионално и национално ниво преку соработка врз основа на иницијативите за економски развој.

## Активности на проектот

Проектот ќе го зајакне економскиот развој на Пелагонискиот регион преку широк спектар на активности кои креираат поддршка за развој на претприемништвото.

Истиот вклучува комбинација од следните активности: обуки за пишување на бизнис план, Бизнис План Натпревар, портфолио на обуки, работилници за развој на курикулумот, бизнис обуки, кредитен фонд, комерцијални заеми,

консултантски услуги, алатки за трансфер на технологија, БСЦ план за одржливост, алтернативи за економски развојни форуми, организација на економски форуми, итн.

Очекувани резултати:

- Фасилитирање на почетокот и правната регистрација на нови МСП, поддршка и развој на постоечките, отворање на нови работни места, поддршка на веќе постоечки во деветте општини од Пелагонискиот регион плус Општина Охрид.
- Подобрување на финансиската и оперативната одржливост на Бизнис Инкубаторот, така да во иднина се намали потребата од странска помош за продолжување на активностите на одржливо ниво.
- Подобрување и зајакнување на интеракцијата помеѓу јавниот, приватниот, граѓанскиот и академскиот сектор на општински, регионално и национално ниво преку соработка на иницијативи за економски развој.

Од досегашното спроведување на проектот кој што е во тек добиени се следниве резултати:

Поддржани работни места	57
Нови МСП	33
Постоечки МСП	33
Консултациски услуги	112 консултации;1661 часови;208 дена
Технолошки трансфер	2
Бр.на учесници на обуки	728
Бр.на поднесени бизнис планови	109

Табела бр. 3 Резултати од проектот на УСАИД "Бизнис без граници"-(2011-2013)

Преземено од : Бизнис без граници-Годишен наративен извештај-1-ви јануари, 2011 – 31-ви декември, 2011

Од податоците во табелата бр. 3 можеме да видиме дека со овој проект досега се вработени 57 луѓе, поддржани се 33 новоосновани и 33 постоечки МСП. Во рамките на проектот се спроведени обуки на 728 слушатели. Со овие обуки се опфатени вработени во МСП во Пелагонискиот регион но и невработени лица, кои на овој начин се поттикнати за отпочнување бизнис, на што укажува и бројот на поднесени бизнис планови 109. Исто така спроведени се и 112 консултации за бизнис планирање, правни и финансиски совети кои исто така влијаат на резултатите од работењето како давање поддршка за основање на нови бизниси, а на тој начин и остварување на самовработување и генерирање нови работни места во регионот. Од податоците за досегашната реализација на проектот Бизнис без граници може да се види дека обуките и консултантските услуги кои им се даваат на МСП имаат големи ефекти во работењето на постојните МСП кои ја постигнуваат својата одржливост, поттикнуваат создавање нови МСП, а исто така и невработените добиваат поттик за основање сопствен бизнис на што укажува бројот на поднесени бизнис планови.

## **11. Методологија на истражувањето**

### **1. Предмет на истражувањето**

Бизнис инкубаторите како институции кои во своите активности имаат за цел да им дадат поддршка во работењето на малите и средни претпријатија во првите неколку години од започнувањето на бизнисот, меѓу другото им овозможуваат на основачите на фирмите и на нивните вработени да посетуваат обуки за претприемништво и развој на претпријатијата, и во своите активности бизнис инкубаторите им организираат различни видови обуки на сопствениците и на вработените во компаниите-станари во соработка со консултантски компании и експерти од различни области, со што влијаат врз зголемувањето на компетенциите на сопствениците и на вработените од компаниите станари во

бизнис инкубаторите. Тоа се обуки за започнување бизнис, изработка на бизнис план, менаџмент, продажба, комуникациски, презентациски вештини, јавно говорење, комуникациски вештини, кариерно советување, креативно лидерство и други обуки според потребите на компаниите-станари. Проблемот на истражување на овој магистерски труд е улогата на бизнис инкубаторите Бизнис центар Битола (БСЦ) од Битола и Претприемнички сервис за млади (ПСМ) од Скопје во процесот на зголемувањето на компетенциите на вработените во компаниите-станари кои посетувале различни видови обуки организирани во организирани во рамките на бизнис инкубаторите во текот на 2012 година.

## **2. Цел и карактер на истражувањето**

Придобивките од бизнис инкубаторите е можноста, во првите години од работењето кога компаниите се соочуваат со низа проблеми и ги прават првите чекори, да добијат стручна помош од експерти во своите области. Бизнис инкубаторите организираат обуки кои ги спроведуваат во соработка со консултанти и експерти. Овие обуки ги посетуваат и сопствениците на компаниите и нивните вработени. Целта на истражувањето со овој магистерски труд е да покажеме дека бизнис инкубаторите во Македонија со организирање обуки како дел од своите активности за кои се основани, имаат ефект во зголемувањето на компетенциите на вработените и развојот на човечките ресурси во малите компании кои во својот почеток на работењето во првите неколку години ги користат бенефитите од бизнис инкубаторите. Истражувањето е квалитативно како и регионално компаративно со цел да се согледаат разликите во однос на обуките на двата бизнис инкубатора што се опфатени во истражувањето.

### **3. Хипотези**

#### **Главна Хипотеза:**

Бизнис инкубаторите со организирање на обуките влијаат за оспособување за самостоен бизнис и врз развојот и зголемување на компетентноста на вработените во компаниите.

#### **1 помошна:**

Ако компаниите-станари дадат влезни информации во креирање на планот за обука во инкубаторот, тогаш ќе се идентификуваат реалните потреби на вработените за нивно адекватно оспособување.

#### **2 помошна:**

Континуираниот процес на учење и развој бара мерење на ефективната компетентност на вработениот и подобрување во рамките на поставените цели на компанијата-станар во инкубаторот.

#### **3 помошна:**

Постои соработка помеѓу бизнис инкубаторите и компаниите на регионално ниво.

### **4. Варијабли на истражувањето**

#### **1. Вработени во компании-станари во бизнис инкубатори**

Првата и главна инстанца во однос на вработениот, како човечки ресурс во една компанија, претставува одговорности и овластувања во контекст на работното место. Одговорности претставуваат работни задачи кои му се дадени на вработениот и истиот треба да ги реализира во согласност со своите компетенции. Овластувањата претставуваат нивоа или критериуми, предефинирани од страна на компанијата, до кои вработениот има овластување со одредена пшредфинирана активност. За плански да се обавуваат работните процеси, потребно е ниво на компетентност од таканаречен мерлив карактер. Клучниот дел од процесот на подигнување на компетентноста претставува реализација на планот за обука, за да се постигне очекуваното ниво на компетентност.

## 2. Типови обуки

Основната поделба на типовите обуки се базира врз идентификуваните потреби според:

- целта и мисијата на бизнис инкубаторот
- компаниите станари во различен период од животниот циклус на компанијата

Генерално, типовите на обуки се поделени во 4 групи:

- интерна организација, со осврт на главни работни процеси, како што се: продажба, производство, набавка, финансии, управување, комуникација со клиенти, комуникација со добавувачи
- интерна организација, со осврт на споредни процеси, како што се: административно финансиски процеси, ИТ (таму каде што не е главен процес), правни процеси итн.

Начинот на дефинирање на типовите на обуки зависи од типот на истата, но генерално, усвоена методологија претставува:

Теоретски дел, поддржан со стручна литература, каде што се учат модели, начини, знаења како дел од научните правци.

Практичен дел, јасно и едноставно објаснети реални примери од реалниот живот, поддржано со конкретни форми/записи (како што се план, скица, извештај, проект, метода, нацрт или запишан мерлив излез во вид на табела, графикон или секвенционирано поставен текст)

Симулација или Сценарио, објаснување на предвидувања во однос на комбинацијата помеѓу теоретски и практичен дел, како можност за софистицирани учење и ефикасно подигнување на компетентноста.

#### **4. Методи, техники и инструменти на истражувањето**

За потребите на оваа магистерска теза е спроведено истражување со користење на техниката анкетање. Во анкетањето се користеа два анкетни прашалника. Првиот анкетен прашалник е со прашања кои се однесуваат на работењето на бизнис инкубаторот, со акцент на неговите активности во делот на обуките што ги спроведува кој овозможи компарирање на индикаторите на двата бизнис инкубатора. Овој прашалник го пополнуваат менаџерите на бизнис инкубаторите Претприемнички сервис за млади (ПСМ) од Скопје и Бизнис стартап центар Битола (БСЦ) од Битола.

Другиот анкетен прашалник што се состои од 20 прашања од различен тип беше наменет за сопствениците на компаниите-станари и вработените во овие компании-станари во двата бизнис инкубатора ПСМ во Скопје и БСЦ во Битола. Анкетните прашалници се оригинални и составени за потребите за истражувањето. (Прашалниците се дадени во прилог на трудот)

#### **5. Популација и примерок**

Популацијата која беше опфатена во истражувањето се сопствениците и вработените во компаниите кои во моментот на истражувањето беа станари во двата бизнис инкубатора БСЦ Битола во Битола и ПСМ во Скопје и вработените во овие компании. Истражувањето беше спроведено врз популација од 26 испитаници. Примерокот беше избран по случаен избор. (Прашалниците се дадени во прилог на трудот)

## 12. АНАЛИЗА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Компаративната анализа во однос на бизнис инкубаторите и нивната улога во обуката на човечките ресурси е претставена во 3 (три) аналитички целини:

### Компаративна целина 01:

Основна идеја и организација на активните и сродни бизнис инкубатори.

Индикатори за компарација

Компаративен индикатор	БСЦ Битола	ПСМ Скопје
Датум на основање	Декември 2010	Декември 2005
Број на вработени во инкубаторот	5	5

Табела бр. 4 Број на вработени во инкубаторите БСЦ Битола и ПСМ Скопје



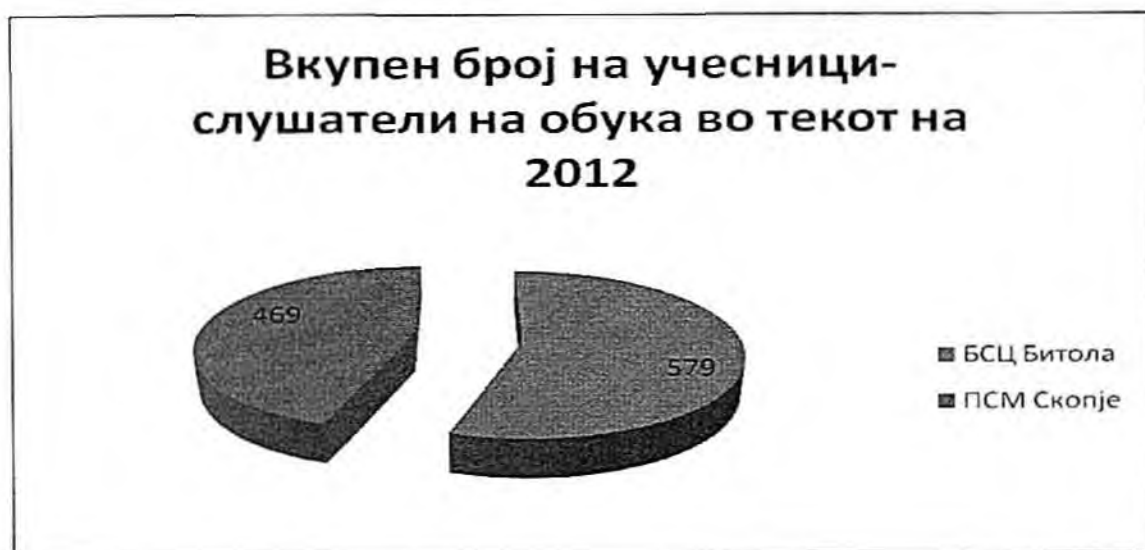
Графикон бр. 1 Број на вработени во инкубаторите БСЦ Битола и ПСМ Скопје



Бројот на вработени во споменатите инкубатори е еднаков и изнесува 5, што покажува дека во планирањето на човечките ресурси во организација од ваков карактер, хиерархиско-пирамидалната структура или процесниот модел е соодветен на организацијата поставена во статутот, но согласно моделот на реализацијата на активностите и во двата инкубатора потребен е исти број на вработени во функција на реализација на мисијата и целите и во двете организациони структури.

Бизнис инкубатор	БСЦ Битола	ПСМ Скопје
Вкупен број на учесници-слушатели на обуки во текот на 2012	579	469

Табела бр. 5 Вкупен број на учесници-слушатели на обуки во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

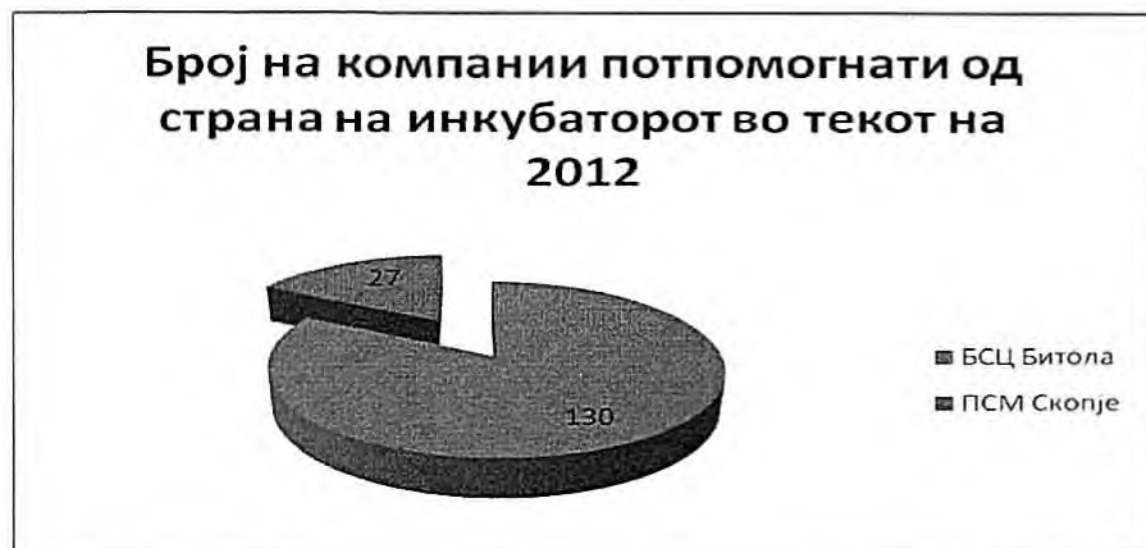


Графикон бр. 2 Вкупен број на учесници-слушатели на обуки во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Бројот на учесници-слушатели гравитира кон слична бројка, иако може да се издвои дека бизнис инкубаторот во Битола има разлика од слушатели, што е конкретно поврзано со бројот на компании кои се потпомогнати, кој е повеќекратно поголем од бројот на компании потпомогнати од страна на инкубаторот во Скопје.

Бизнис инкубатор	БСЦ Битола	ПСМ Скопје
Број на компании потпомогнати од страна на инкубаторот во текот на 2012	130	27

Табела бр. 6 Број на компании потпомогнати од страна на инкубаторот во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје



Графикон бр. 3 Број на компании потпомогнати од страна на инкубаторот во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Бројот на компании кои се потпомогнати од страна на инкубаторот во Битола јасно покажува дека активностите на фирмите во Пелагионискиот регион имаат потреба

од користење на услугите од страна на инкубатор, но јасно покажува дека бројот на вработени во тие фирми е помал во однос на инкубаторот во Скопје.

Бизнис инкубатор	БСЦ Битола	ПСМ Скопје
Број на компании станари во инкубаторот во текот на 2012	13	17

Табела бр. 7 Број на компании станари во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје



Графикон бр. 4 Број на компании станари во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

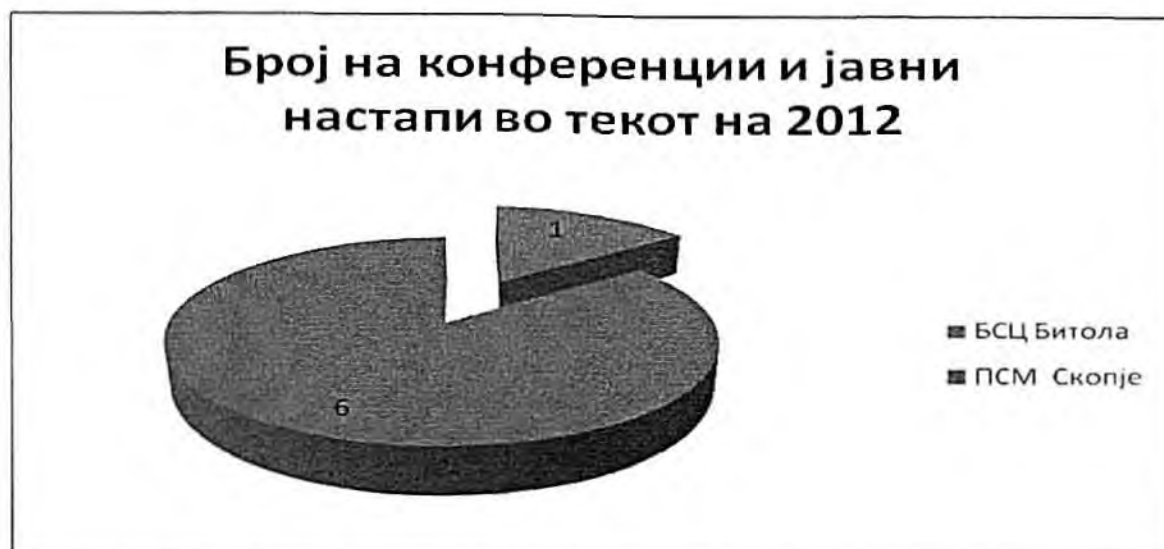
Бројот на станари е директно поврзан со две основни предиспозиции кои инкубаторите ги овозможуваат:

- деловен простор
- тип на дејност на фирмата подстанар

Во Скопје, според двете споменати predisпозиции, бројот на подстанари изнесува 17 што во голема мерка е задоволителна бројка, бидејќи капацитетите на истиот се во голем процент искористени.

Бизнис инкубатор	БСЦ Битола	ПСМ Скопје
Број на конференции и јавни настапи во текот на 2012	1	6

Табела бр. 8 Број на конференции и јавни настапи во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

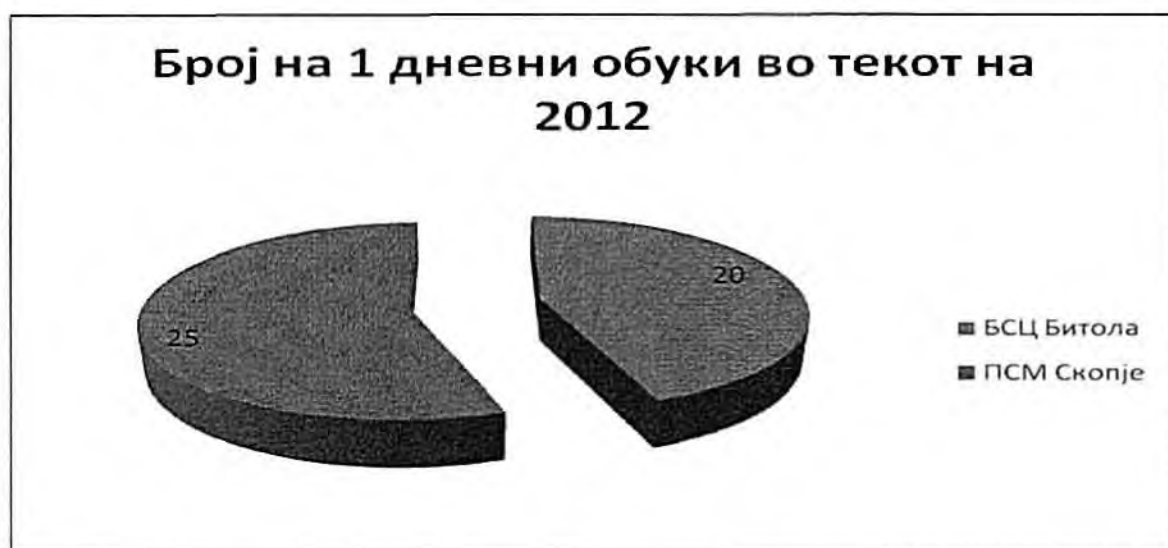


Графикон бр.5 Број на конференции и јавни настапи во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Конференциите и јавните настапи кои се одржуваат во рамките на инкубаторите, се планираат согласно стратегијата, визијата и мисијата на соодветниот инкубатор, така што квантитативниот број укажува на фактот дека во Скопје истите се реализираат во поголем број.

Бизнис инкубатор	БСЦ Битола	ПСМ Скопје
Број на 1 дневни обуки во текот на 2012	20	25

Табела бр.9 Број на 1 дневни обуки во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

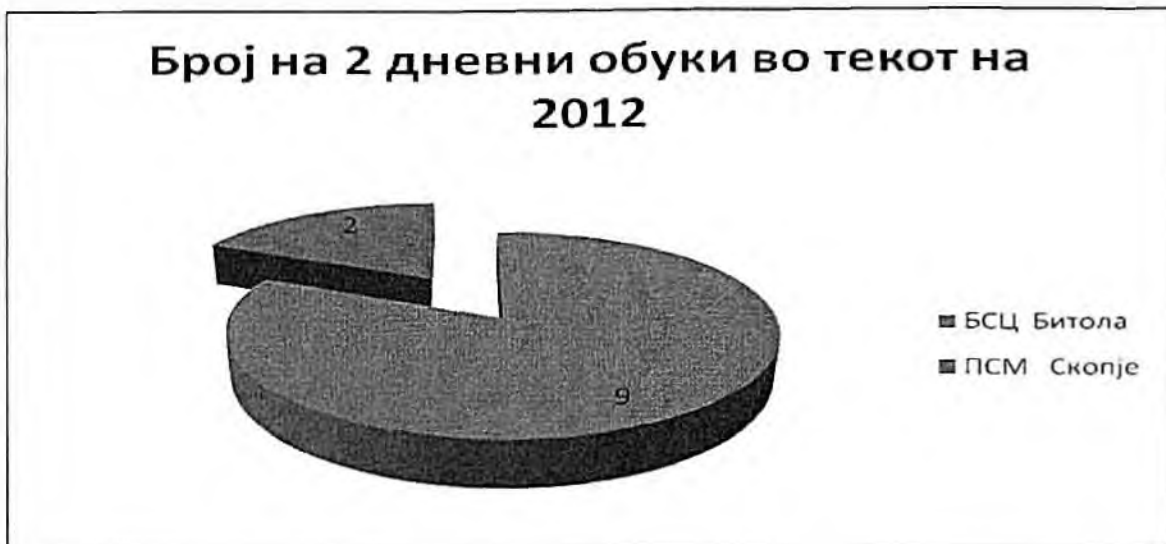


Графикон бр.6 Број на 1 дневни обуки во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Обуката и развојот на човечките ресурси претставува една од главните активности на инкубаторите. Бројот на еднодневни обуки, кои директно влијаат на компетентноста на човечките ресурси е во сличен сооднос, додека квалитативниот дел (поврзан со содржината на обуките) е опфатен со бројноста и фреквенција на одржување, односно повеќе од 1 обука месечно.

Бизнис инкубатор	БСЦ Битола	ПСМ Скопје
Број на дводневни обуки во текот на 2012	9	2

Табела бр.10 Број на дводневни обуки во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје



Графикон бр.7 Број на дводневни обуки во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Бројот на реализација на дводневни обуки е во корелација со еднодневните обуки и претставува квалитативно дополнување во рамките на реализација на надоградување на знаењето и компетентноста на човечките ресурси. Бројот на овие обуки е повеќекратно поголем во Битола, што укажува на планирање и реализација на истите согласно потребите на слушателите.

Бизнис инкубатор	БСЦ Битола	ПСМ Скопје
Број интерактивни работилници со компаниите-станари	0	1

*Табела бр. 11 Број интерактивни работилници со компаниите-станари во бизнис инкубаторите БСЦ Битола и ПСМ Скопје*

Интерактивните работилници се дел од портфолиото на двата инкубатора, но бројот е релативно мал бидејќи реализацијата на овие работилници зависи од нивото на знаење од страна на слушателите. Согласно идентификација на потребата, првенствено се дава акцент на обуката и подигнување на нивото на знаење, што директно влијае врз компетентноста, која расте согласно искуството. Бидејќи слушателите се вработени во фирмите подстанари, а фирмите постојат релативно кратко (од основање се потпомогнати од инкубаторот), бројот на интерактивни работилници е очекувано мал.

Бизнис инкубатор	БСЦ Битола	ПСМ Скопје
Број интерактивни работилници со компании надвор од инкубаторот	0	10

*Табела бр. 12 Број интерактивни работилници со компании надвор од инкубаторите БСЦ Битола и ПСМ Скопје*

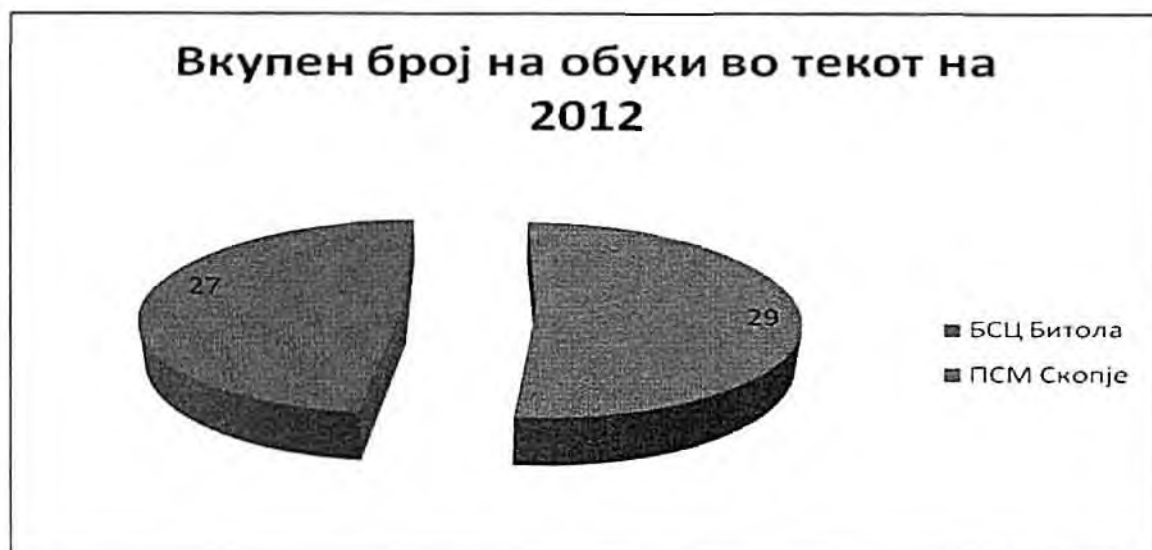
Како што може да се види, бројот на интерактивни работилници со фирми надвор од инкубаторот во Скопје, се во поголем број, што укажува на зголемување на компетентноста на слушателите кои биле дел од компаниите подстанари во инкубаторот, како и слушатели кои доаѓаат од фирми кои воопшто не биле дел од активностите на инкубаторот.

Компаративна целина 02:

Типови на обуки и начин на реализација

Бизнис инкубатор	БСЦ Битола	ПСМ Скопје
Вкупен број на обуки во текот на 2012	29	27

Табела бр.13 Вкупен број на обуки во текот на 2012 во бизнис инкубаторите БСЦ Битола и ПСМ Скопје



Графикон бр. 8 Вкупен број на обуки во текот на 2012 во бизнис инкубаторите БСЦ Битола и ПСМ Скопје

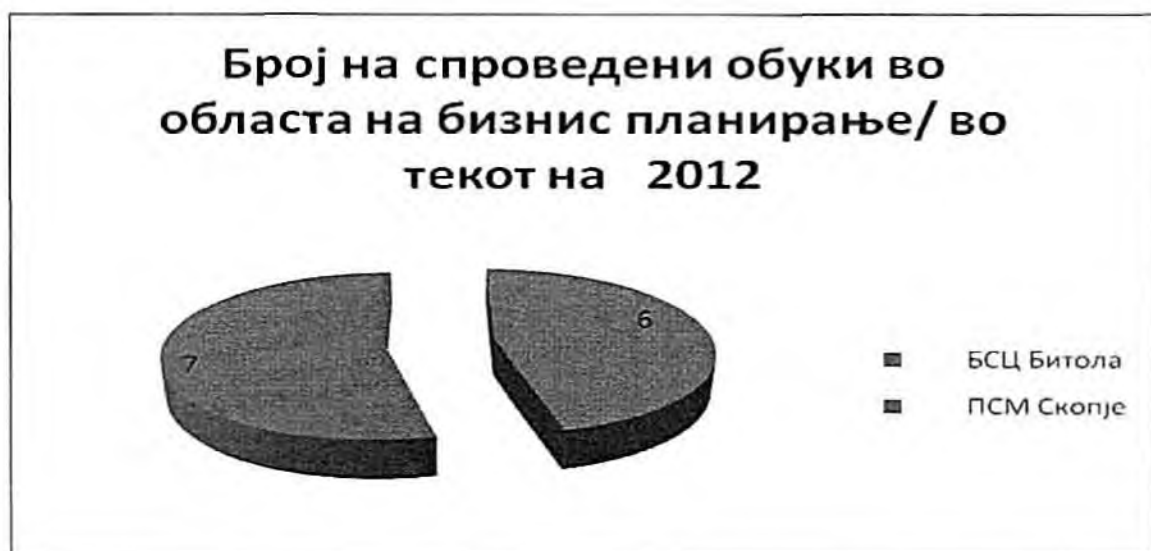
Вкупниот број на обуки и во двата инкубатора е на задоволително ниво. Активностите на инкубаторот директно влијаат на континуираниот развој на слушателите, каде што еден од главните аспекти претставува континуирана обука, по различни теми. Може да се заклучи дека и двата инкубатора овој процес



го реализираат на сличен начин, односно со зачестена фреквенција на обучување.

Бизнис инкубатор	БСЦ Битола	ПСМ Скопје
Број на спроведени обуки од областа на бизнис планирање во текот на 2012	6	7

Табела бр.14 Број на спроведени обуки од областа на бизнис планирање во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје



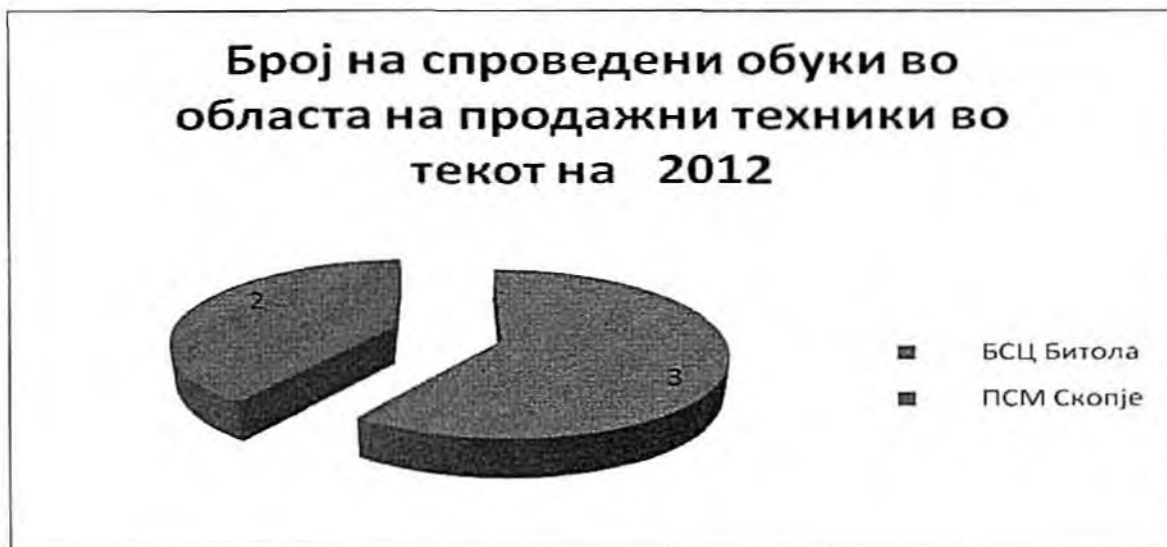
Графикон бр.9 Број на спроведени обуки од областа на бизнис планирање во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Како клучна инстанца за подигнување на нивото на компететност и развој на човечките ресурси, спроведените обуки во областа на деловното планирање заземаат главна улога во процесот на обучување. Основата на секоја успешна

компанија се базира врз методолошки издржан деловен план, како и начинот на реализација на сите поединечни ставки во планот. Слободно може да се каже дека примената на натпреварување помеѓу компаниите, согласно нивните изработени деловни планови (како краен мерлив излез од обуките) претставува мотивирачки двигател за реална успешност на слушателите.

Бизнис инкубатор	БСЦ Битола	ПСМ Скопје
Број на спроведени обуки од областа на продажни техники во текот на 2012	3	2

Табела бр.15 Број на спроведени обуки од областа на продажни техники во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје



Графикон бр. 10 Број на спроведени обуки од областа на продажни техники во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Продажбата претставува еден од главните процеси на реализација на работата на секоја компанија. Инкубаторите, преку обуката за продажни техники, директно ги потпомагаат фирмите, односно континуираната одржливост на работењето на секоја од нив зависи и од продажбаата на производите и услугите.

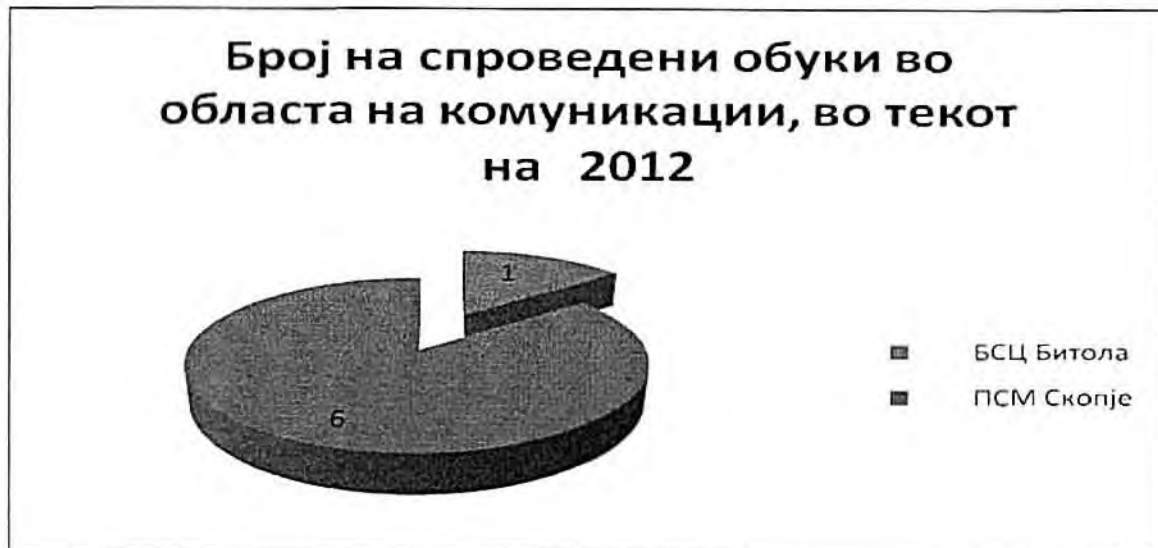
Бизнис инкубатор	БСЦ Битола	ПСМ Скопје
Број на спроведени обуки во областа на маркетинг во текот на 2012	4	0

*Табела бр.16 Број на спроведени обуки во областа на маркетинг во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје*

Маркетиншките активности на компаниите подстанари зависат од видот на работата и начинот на пласирање на производите и услугите. Како што може да се види, во инкубаторот во Битола одржани се 4 обуки од овој карактер, а во согласност со на потребата на компаниите подстанари. Главниот фокус на овие обуки, претставува подпроцесот рекламирање, со што е задоволена идентификуваната потреба на слушателите, а со тоа и зголемување на компетентноста на човечките ресурси кои имаат директна врска со продажбата.

Бизнис инкубатор	БСЦ Битола	ПСМ Скопје
Број на спроведени обуки од областа на комуникации, во текот на 2012	1	6

Табела бр.17 Број на спроведени обуки од областа на комуникации, во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

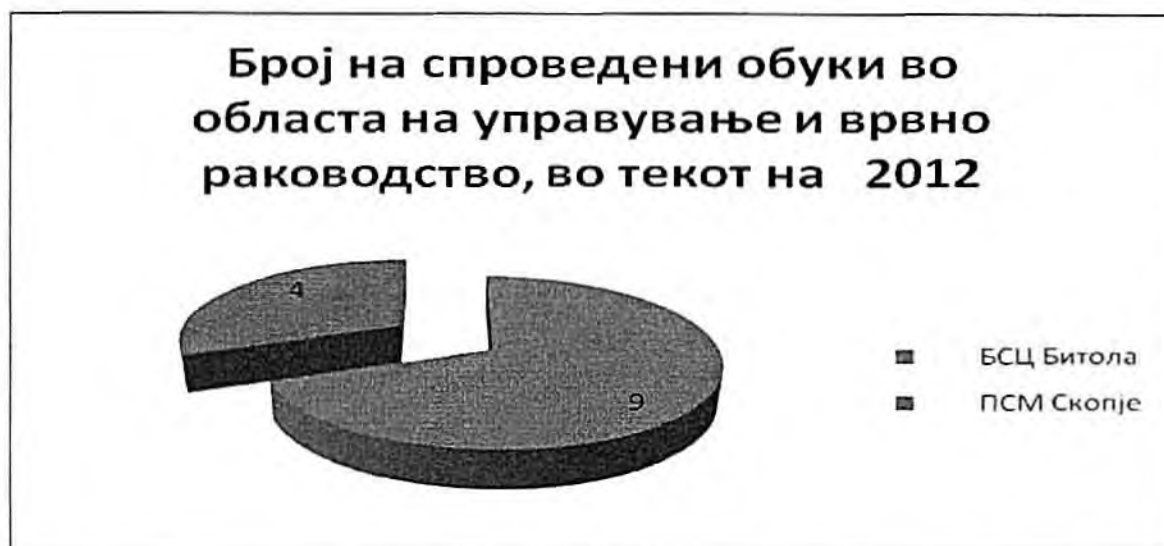


Графикон бр.11 Број на спроведени обуки од областа на комуникации, во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Компаниите подстанари во инкубаторот во Скопје, изразиле потреба од обука за деловно комуницирање, а по реализација на истата, развојот на човечките ресурси во оваа област е на очекувано ниво. Освен во продажните процеси, оваа тема претставува дел од преговарање, преиспитување од страна на раководството, интерна и екстерна комуникација, како и дел од спроведување на оперативните активности, со што се обезбедува конзистентност во процесот на обезбедување на развој на човечките ресурси.

Бизнис инкубатор	БСЦ Битола	ПСМ Скопје
Број на спроведени обуки во областа на управување и врвно раководство во текот на 2012	9	4

Табела бр.18 Број на спроведени обуки во областа на управување и врвно раководство во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје



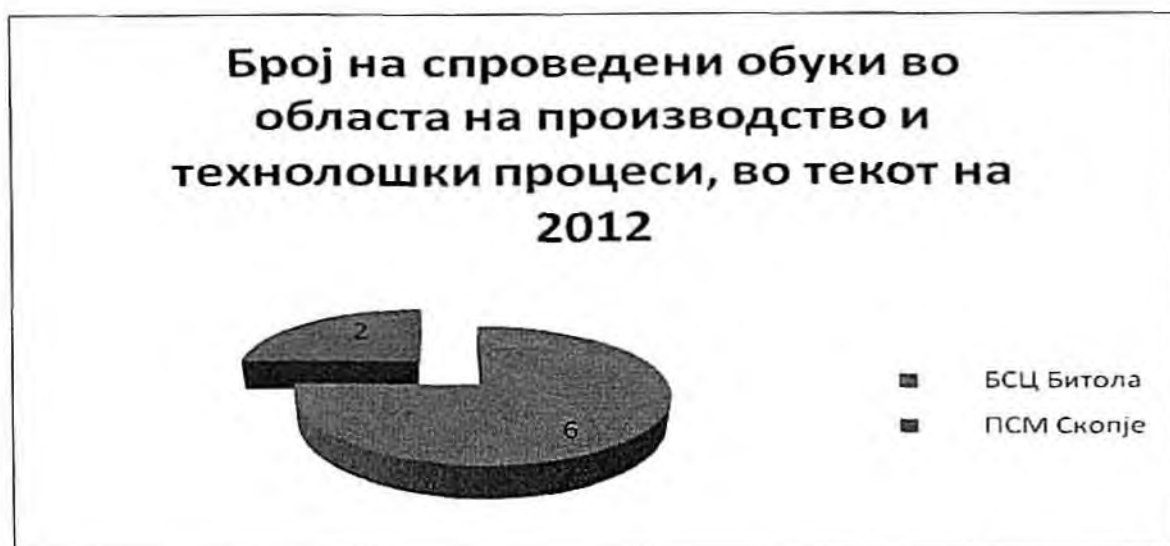
Графикон бр.12 Број на спроведени обуки во областа на управување и врвно раководство во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Системскиот дел на функционирање на главните и споредните процеси во една компанија се темели врз системот за управување, системот на планирање и системот на генерирање на планови, кои со текот на реализација на работењето, преминуваат во квалитативни извештаи. Обуките од овој карактер, кои се спроведуваат во двата инкубатора, се темелат врз влезни елементи на преиспитување од страна на раководството, раководење и управување, како и континуирано планирање. Зголемување на развојот и компетентноста на врвното

раководство на компаниите, има директно влијание на развојните процеси во компаниите и како што може да се види, истите земаат поголемо учество во бизнис инкубаторот во Битола.

Бизнис инкубатор	БСЦ Битола	ПСМ Скопје
Број на спроведени обуки во областа на производство и технолошки процеси, во текот на 2012	6	2

Табела бр. 19 Број на спроведени обуки во областа на производство и технолошки процеси, во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје



Графикон бр.13 Број на спроведени обуки во областа на производство и технолошки процеси, во текот на 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

На ниво на производствените процеси во одреден дел од компаниите подстанари и во Скопје и во Битола, идентификувана е потреба од обуки со кои се обезбедува стручна подготовка на вработените. Иако бројот на обуки во Битола е 3 пати поголем во однос на Скопје, слободно може да се оцени дека секоја од тие обуки е реализирана според потребата која е идентификувана од страна на секоја компанија поединечно. На пример: производство на печурки или производство на лешници и слично, како идеја за нов деловен чекор во регионот.

Оттаму и обуката на кадрите во облик каков што е потребен за бизнисот се реализира во временска димензија и облик што ќе влијае на оспособување на лицата кои ќе бидат активни во идното работење на компаниите.

Бизнис инкубатор	БСЦ Битола	ПСМ Скопје
Број на спроведени обуки во областа на информациона и информатичка технологија, во 2012	0	6

Табела бр. 20 Број на спроведени обуки во областа на информациона и информатичка технологија во 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Информационата и информатичката технологија претставува една од главните области за која фирмите подстанари во инкубаторот во Скопје имаат потреба од стручна обука. Во оваа област компететноста на слушателите директно зависи и од овие обуки, што повторно директно зависи од квалитетот на софтверските продукти, кои се мерлив излез од работењето на фирмите.

Компаративна целина 03:

Начин на евалуација на резултатите преку реален мерлив излез до крај на 2012

Бизнис инкубатор	БСЦ Битола	ПСМ Скопје
Број на успешно завршени проекти во 2012	1	12

*Табела бр. 21 Број на успешно завршени проекти во 2012 во БСЦ Битола и ПСМ Скопје*

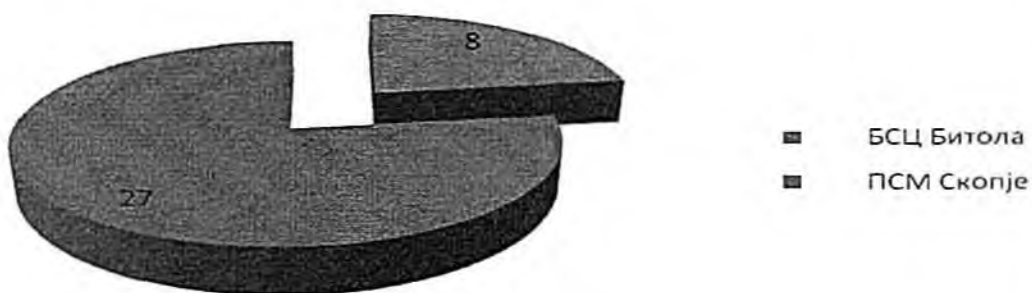
Проектниот менаџмент, како мултидисциплинарна наука, зазема различен квалитативен пристап во работењето на инкубаторите. Како што може да се согледа во инкубаторот во Скопје, реализирани се 12 проекти, додека во инкубаторот во Битола квантитативниот број на проекти се темели врз комбинација на различни активности кои подразбираат, обука, советување, индивидуални сесии, што укажува на употреба на проектен пристап но на ниво на индустрии и слични помеѓу себе задачи од комплексен карактер.

Бизнис инкубатор	БСЦ Битола	ПСМ Скопје
Број на активни постоечки компании- станари	8	27

*Табела бр. 22 Број на активни постоечки компании-станари во бизнис инкубаторите БСЦ Битола и ПСМ Скопје*



### Број на активни постоечки компаниии-станари



Графикон бр.14 Број на активни постоечки компаниии-станари во бизнис инкубаторите БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Како што може да се оцени, во текот на 2012 година бројот на фирми подстанари во инкубаторот во Битола претставува 8 што детерминира завршување на последен дел од циклусот на функционирање на фирмите подстанари, додека во инкубаторот во Скопје бројот е 27, што дава слика за поголем број на помали фирми (согласно капацитетот на инкубаторот) кои се во таканаречен зачеток на своето функционирање.

Бизнис инкубатор	БСЦ Битола	ПСМ Скопје
Пондериран број на донации во 2012 (финансиски или пондерирано)	/	50 000еур

Табела бр. 23 Пондериран број на донации во текот на 2012 во бизнис инкубаторите БСЦ Битола и ПСМ Скопје

Финансиската поддршка која бизнис инкубаторите ја обезбедуваат за фирмите подстанари претставува една од главните двигатели во процесот на инкубација. Исто така, бизнис инкубаторите имаат потреба од финансиско учество од трета страна, а најчесто тоа претставуваат донации од меѓународни фондови, проекти финансирани од страна на државата и други заинтересирани страни. Овие донации се користат во рамките на предефинираните проектни концепти и се во согласност со визијата, мисијата и стратегијата на инкубаторот.

Евалуација на прашалници од фирми –подстанари

Прашање	Дали ги имате имплементирано обуките што се организирани од БИ?		
	Да	Не	Без одговор
Б 01	16	9	1

Табела бр.24 Одговори на прашањето-Дали ги имате имплементирано обуките што се организирани од БИ?



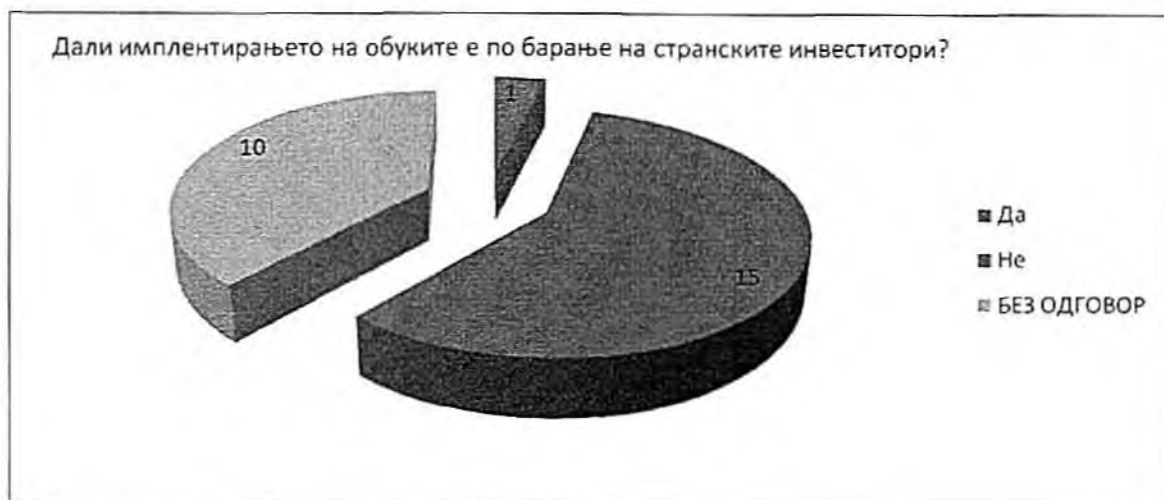
Графикон бр.15 Одговори на прашањето-Дали ги имате имплементирано обуките што се организирани од БИ?

Развојот на човечките ресурси директно зависи од имплементација на обуките организирани, реализирани и евалуирани од страна на инкубаторите. Од графиконот број 14, може да се заклучи дека повратната спрега што е добиена во фазата на евалуација, значително зависи од клучната корелација обука-компетентност-развој.

При идентификација на потребата од обука, во процесот на планирање на обуките, освен директното влијание на развојот на човечките ресурси, треба да се земе во предвид и фактот дека ефектот од одредени обуки се гледа после извесен период, за што постои објективен доказ кој е поврзан со успешноста на компаниите подстанари во инкубаторите.

Прашање	Дали имплентирањето на обуките е по барање на странските инвеститори?		
	Да	Не	Без одговор
Б02	1	15	10

Табела бр.25 Одговори на прашањето- Дали имплентирањето на обуките е по барање на странските инвеститори?

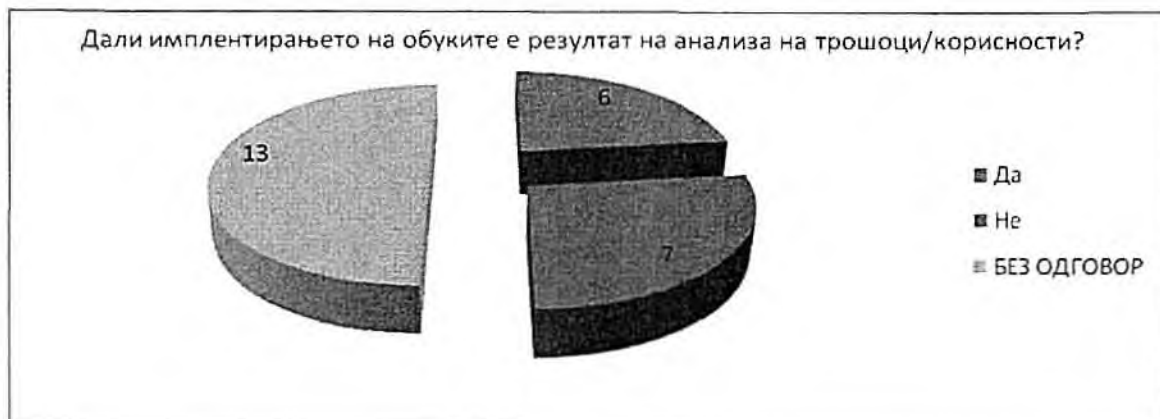


Графикон бр. 16 Одговори на прашањето- Дали имплементирањето на обуките е по барање на странските инвеститори?

Потребата од обука, како важна компонента во развојот на човечките ресурси, во најголем дел претставува идентификувана потреба од страна на фирмите подстанари и нема цврста кореспонденција од странски инвеститори, иако за одредени фирми подстанари, реалниот и мерлив производ може да резултира во потреба од странски инвеститор. Во секој случај, оправданоста на активностите на инкубаторите е поврзана со развојот на кадарот по сопствена иницијатива, што претставува основна дејност на целокупниот процес.

Прашање	Дали имплементирањето на обуките е резултат на анализа на трошоци/корисности?		
	Да	Не	Без одговор
Б03	6	7	13

Табела бр. 26 Одговори на прашањето- Дали имплементирањето на обуките е резултат на анализа на трошоци/корисности?



Графикон бр. 17 Одговори на прашањето- Дали имплементирањето на обуките е резултат на анализа на трошоци/корисности?

Како еден од објективните докази за врската помеѓу обуката и развојот на човечките ресурси, претставува влијанието на компетентноста на одреден број на слушатели врз намалување на некои од трошоците за фирмите подстанари. Клучна компонента претставува ефективното време потрошено од страна на вработениот врз потребното време за реализација, производ или услуга (6 одговори ДА). Од друга страна, идентификаторот со вредност 13 БЕЗ ОДГОВОР, дава олицетворение на процесен пристап во работењето, но исто така и потврда за задржување или зголемување на свеста во делот на развојот на човечките ресурси.

Прашање	Дали имплементирањето на обуките влијаеше на профитабилноста на вашата компанија?		
	Да	Не	Без одговор
Б04	16	1	9

Табела бр. 27 Одговори на прашањето- Дали имплементирањето на обуките влијаеше на профитабилноста на вашата компанија?



Графикон бр. 18 Одговори на прашањето- Дали имплементирањето на обуките влијаеше на профитабилноста на вашата компанија?

Од целокупното истражување, посебен осврт се дава на мерење на две клучни компоненти

- обука и развој на човечките ресурси
- ефекти од образовните процеси

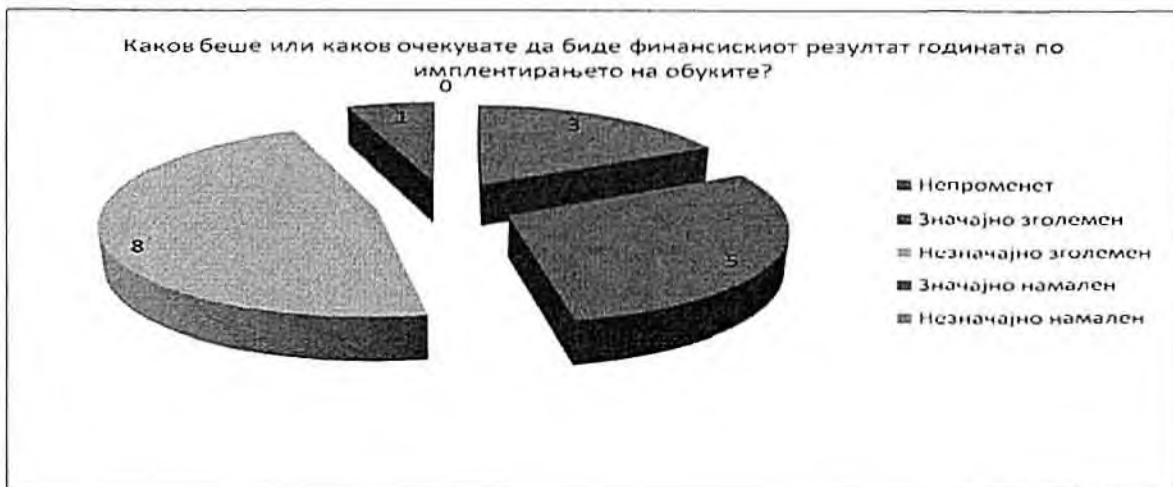
Имплементацијата на стекнатото знаење, преку зголемување на компетентноста на вработените директно влијае врз различните структури во компаниите подстанари, но како што може да се види од резултатите од прашањето Б04, имплементацијата на обуките во пракса во голем процент влијае на профитабилноста на компаниите. До овие податоци компаниите подстанари доаѓаат преку мерење на клучни деловни перформанси, кои преку квантификатори ја потврдуваат точноста на податоците.

На кратко, обуките се во директна корелација со развојот на човечките ресурси, а тоа е во директна корелација со профитот на компаниите во кои слушателите работат.

Прашање	Каков беше или каков очекувате да биде финансискиот резултат годината по имплементирањето на обуките?				
Одговори	Непроменет	Значајно зголемен	Незначајно зголемен	Значајно намален	Незначајно намален
Б05	3	5	8	1	0

Недоговорено: 9

Табела бр. 28 Одговори на прашањето- Каков беше или каков очекувате да биде финансискиот резултат годината по имплементирањето на обуките?



Графикон бр. 19 Одговори на прашањето- Каков беше или каков очекувате да биде финансискиот резултат годината по имплементирањето на обуките?

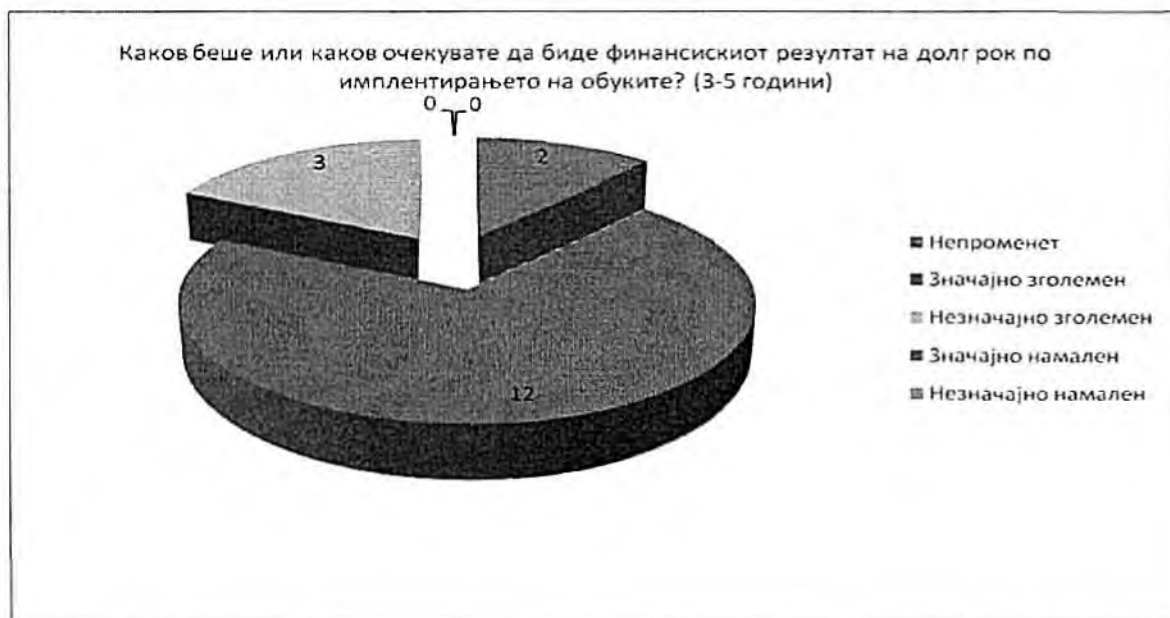
Во релативно подолга временска инстанца (12 месеци), согласно резултатите од истражувањето, повратната врска од процесот на обука со развојот на човечките ресурси, има финансиска кореспонденција со позитивните финансиски резултати на компаниите подстанари. Комплексноста на одговорите се градуира во 5 категории, односно од значајно намален до значајно зголемен, со што се обезбедува конзистеност во прецизноста на добиените резултати. Резултатите покажуваат дека кај поголем број на компании, имплементацијата на обуките имала директна врска со развојот на човечките ресурси, а тоа резултира во

зголемување (незначајно) на финансиските резултати, со што е постигната континуирана одржливост и по 12 месеци.

Прашање	Каков беше или каков очекувате да биде финансискиот резултат на долг рок по имплементирањето на обуките? (3-5 години)				
Одговори	Непроменет	Значајно зголемен	Незначајно зголемен	Значајно намален	Незначајно намален
Б06	2	12	3	0	0

Неодговорено: 9

Табела бр. 29 Одговори на прашањето- Каков беше или каков очекувате да биде финансискиот резултат на долг рок по имплементирањето на обуките? (3-5 години)



Графикон бр. 20 Одговори на прашањето- Каков беше или каков очекувате да биде финансискиот резултат на долг рок по имплементирањето на обуките? (3-5 години)



На подолг временски период, односно од 3 до 5 години, значајно зголемување на финансиските резултати се идентификува дури кај 12 слушатели, што е уште еден доказ за квалитативната вредност на имплементација на наученото. Искуствениот дел, кој од прагматички аспект, влијае врз квалитетот на работењето, резултира во синергетски квалитет и континуиран развој на човечките ресурси.

Прашање Б07	Дали Вашата компанија располага со доволно ресурси (време, пари, персонал) за имплементирање и спроведување на темите кои беа опфатени за време на обуките?		
	Да	Не	Без одговор
Време	12	4	10
Пари	12	2	12
Персонал	11	3	12

Табела бр. 30 Одговори на прашањето- Дали Вашата компанија располага со доволно ресурси (време, пари, персонал) за имплементирање и спроведување на темите кои беа опфатени за време на обуките?



Графикон бр.21 Одговори на прашањето- Дали Вашата компанија располага со доволно ресурси (време, пари, персонал) за имплементирање и спроведување на темите кои беа опфатени за време на обуките?

Од личен аспект на секој слушател, изборот на темите за обуки и нивно реално спроведување во секојдневието, добиени се квантитативни резултати кои се поделени во 2 основни поголеми групи:

- позитивен повратен ефект во однос на потребни ресурси (време, пари и персонал)
- без одговор во однос на потребните ресурси

Од квалитативен аспект, имплементацијата на обуките може да се карактеризира како реално можна и тоа во поголем обем, согласно фактот дека секоја од компаниите има посетувано обука за деловно планирање (за одреден број вработени), реализација на процеси – работење, како и мерење на ефективноста и ефикасноста на човечките ресурси, што е основа за воспоставен систем за управување со човечки ресурси, во кој постојат воспоставени процеси за развој на човечките ресурси.

Прашање	Дали имате воспоставено сектор за човечки ресурси?		
	Да	Не	Без одговор
Б08	2	19	5

Табела бр.31 Одговори на прашањето- Дали имате воспоставено сектор за човечки ресурси



Графикон бр. 22 Одговори на прашањето- Дали имате воспоставено сектор за човечки ресурси

Како што може да се согледа, главно компаниите подстанари немаат воспоставен сектор за човечки ресурси, но од речиси сите претходни евалуациони одговори, развојот на човечките ресурси функционира, што претставува основна цел на инкубаторите.

Резултатите од обуките влијаат на компетеноста, како и врз рентабилноста, како холистички пристап во развојот на вработените, а со тоа и врз развојот на компаниите.

Прашање	Дали вашата компанија го планира работењето за наредната година?		
Одговори	Да	Не	Без одговор
В01	24	1	1

Табела бр. 32 Одговори на прашањето- Дали вашата компанија го планира работењето за наредната година?



Графикон бр.23 Одговори на прашањето- Дали вашата компанија го планира работењето за наредната година?

Значаен ефект, како објективен доказ за позитивните ефекти од реализацијата и имплементацијата на обуките, претставува системскиот пристап во перцептивниот начин за развој на човечките ресурси и како што може да се види, квантитативниот резултат за оживотворување на работните процеси кај фирмите подстанари, е директно поврзан со процес на планирање. Од друга страна, планирањето (како процес), вклучува и планирање на развој на човечките ресурси, со што се затвора кругот на успешноста на секој вработен во фирмите подстанари.

Прашање	Дали вработените кои посетуваат обуки, активно учествуваат во планирањето на работењето?			
Одговори	Да	Не	Делумно	Без одговор
В02	16	1	4	5

Табела бр.33 Одговори на прашањето- Дали вработените кои посетуваат обуки, активно учествуваат во планирањето на работењето?



Графикон бр.24 Одговори на прашањето- Дали вработените кои посетуваат обуки, активно учествуваат во планирањето на работењето?

Вработените во компаниите подстанари, кои посетувале обука од различен карактер, во голем процент учествуваат во процесот на планирање. Основата за развој на човечките ресурси, се темели врз статистички методи, анализа на перформанси, континуирано подобрување, како и врз планирање, со што се обезбедува:

- реализација на планови за обука
- реализација на работни задачи

- подигнување на корпоративна свест
- имплементација на наученото според одреден план (систем интеграциски пристап)
- планирање во процес на идно надоградување на знаењата

Прашање	Дали имате поставено цели и таргети на различни нивоа и центри на одговорност во вашата компанија, директно поврзани со темите на обуките?			
Одговори	Да	Не	Делумно	Без одговор
В03	8	3	6	9

Табела бр. 34 Одговори на прашањето- Дали имате поставено цели и таргети на различни нивоа и центри на одговорност во вашата компанија, директно поврзани со темите на обуките?



Графикон бр. 25 Одговори на прашањето- Дали имате поставено цели и таргети на различни нивоа и центри на одговорност во вашата компанија, директно поврзани со темите на обуките?

Развојот на човечките ресурси, покрај одредени предефинирани инстанци, се темели и врз управувачки систем на реализација на деловното работење, кој во себе вградува:

- Корпоративни цели (деловни, за квалитет, за човечките ресурси, финансиски итн)
- Разбиени цели на ниво на функционална целина (процес или сектор)
- Активности и задачи, како квалитативен содржател на разбиените цели

Резултатите од истражувањето во однос на поврзаноста на развојот на човечките ресурси по одредена тематска целина, поединечната одговорност, како и системскиот дел на управување, преку поставување на цели, презентираат висок степен на систематско разбирање на важноста од спроведување на обуките. Како што може да се види, процентот (црвена боја), за неповрзаноста помеѓу овие 3 инстанци е мал, што претставува уште еден објективен доказ за успешните ефекти од обуката и развојот на човечките ресурси.

Прашање	Дали вработените кои посетуваа обука преземаат одговорност за (не) остварувањето на нивните цели?			
	Да	Не	Делумно	Без одговор
B04	8	2	7	9

Табела бр.35 Одговори на прашањето- Дали вработените кои посетуваа обука преземаат одговорност за (не) остварувањето на нивните цели?



Графикон бр. 26 Одговори на прашањето- Дали вработените кои посетуваа обука преземаат одговорност за (не) остварувањето на нивните цели?

Вработените во фирмите подстанари делумно преземаат одговорност за (не)остварување на целите во однос на спроведените обуки. Врвното раководство на фирмите треба да воспостави механизам за постепено надминување на феноменот од ваков карактер, но во исто време сите вработени во фирмата имаат појдовна основа за квалитативно продолжување на процесот на развој на човечките ресурси.



Прашање	Со кои финансиски и нефинансиски показатели го мерите степенот на компетентност на вработените во вашата компанија?			
Одговори	Таргети	Оперативни планови	Извештаи	Друг тип на показатели
В05	1	3	6	18

Неодговорено:3

Табела бр.36 Одговори на прашањето- Со кои финансиски и нефинансиски показатели го мерите степенот на компетентност на вработените во вашата компанија?



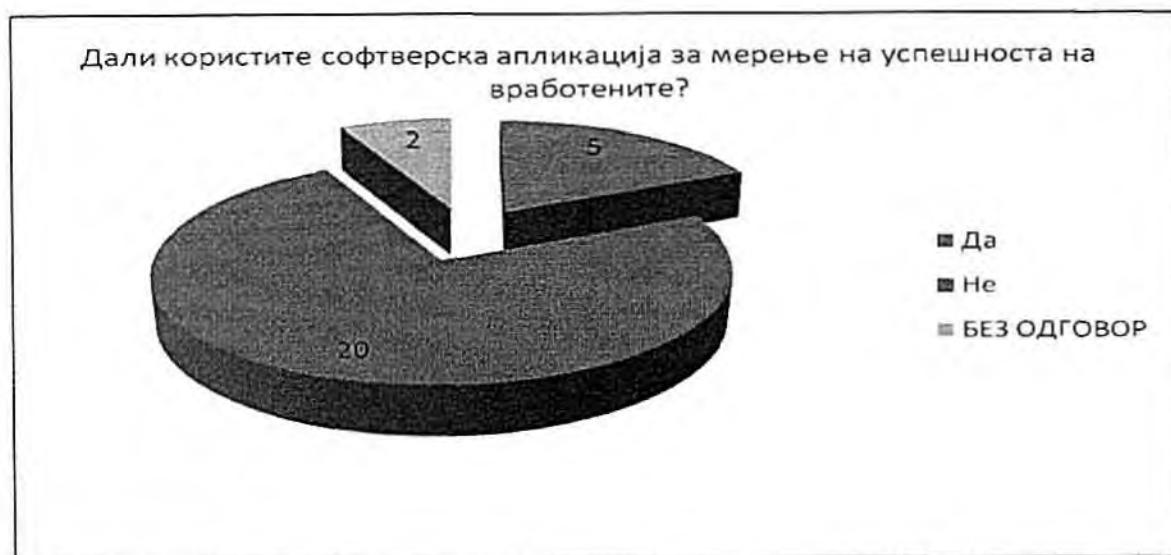
Графикон бр.27 Одговори на прашањето- Со кои финансиски и нефинансиски показатели го мерите степенот на компетентност на вработените во вашата компанија?

Показателите за мерење на степенот на компетентноста на човечките ресурси во фирмите подстанари, се базира врз основните принципи на систем за управување на човечки ресурси, кои не опфаќаат таргети, оперативни планови и извештаи. Во секој случај мерењето на компетентноста се реализира врз систем од друг тип на

показатели, што обезбедува правец за надградување на знаењето. Активностите на инкубаторите претставуваат олицетворение на збир на иницијативни перформанси, со што се продолжува процесот на развој на човечките ресурси, преку најразличени типови на обуки.

Прашање	Дали користите софтверска апликација за мерење на успешноста на вработените?		
Одговори	Да	Не	Без одговор
В06	5	20	2

Табела бр.37 Одговори на прашањето- Дали користите софтверска апликација за мерење на успешноста на вработените?



Графикон бр. 28 Одговори на прашањето-Дали користите софтверска апликација за мерење на успешноста на вработените?

Како што може да се оцени, мал е процентот на резултати во однос на користење на софтверски апликации за мерење на успешноста на вработените во фирмите подстанари. Како можна варијанта, такви апликации би можеле да бидат т. н. ЦРМ

апликации, кои фирмите подстанари треба да ги имплементираат во своето работење. Со тој чекор, процесот на мерење, анализа и подобрување во процесот на зголемување на компетентноста, ќе биде пофункционален и поткрепен со дополнителни квантификатори од различни аспекти.

### **13. Тестирање на хипотезите**

Главна Хипотеза:

Бизнис инкубаторите со организирање на обуките влијаат врз оспособување за самостоен бизнис и врз развојот и зголемување на компетентноста на вработените во компаниите.

Според резултатите од истражувањето, главната хипотеза е позитивно потврдена, согласно поединечните заклучоци на ниво на секое прашање кое е во директна корелација со добиените ефекти од организирањето на обуките. Покрај зголемување на компетентноста на вработените во компаниите и развојот на истите, потврдено е дека финансиските показатели на ниво на компаниите растат и се во сооднос со реализација на производот или услугата, на кои вработените секојдневно работат.

1 помошна:

Ако компаниите-станари дадат влезни информации во креирање на планот за обука во инкубаторот, тогаш ќе се идентификуваат реалните потреби на вработените за нивно адекватно оспособување.

Визијата, мисијата и стратегијата, како предефинирани форми за секој инкубатор, го операционализират планирањето на обуките согласно идентификација на потреба од страна на компаниите подстанари. Освен на почеток на годината, на квартално, па дури (во некои случаи) и на месечно ниво, компаниите подстанари дават влезни информации за темата, обемот и нивото на обуките, со што и оваа помошна хипотеза позитивно се потврдува.

2 помошна:

Континуираниот процес на учење и развој бара мерење на ефективната компетентност на вработениот и подобрување во рамките на поставените цели на компанијата-станар во инкубаторот

Системот на континуирано учење дефинира неколку нивоа на имплементација:

- Годишен содржински предефиниран план за обуки
- Мерење на стекнато знаење и задоволство после секоја обука
- Мерење на компетентност според таргети, оперативни планови, извештаи, како и други ефективни интерни показатели

Целината на овој систем, дефинира генерални поставки за објективен доказ во однос на реализација на поставените цели и компетентноста на вработените во компаниите подстанари.

3 помошна:

Постои соработка помеѓу бизнис инкубаторите и компаниите на регионално ниво. Оваа хипотеза е делумно потврдена, а од друга страна не е отфрлена, бидејќи испитаниците, со осврт на врвното раководство од страна на инкубаторите, како и од страна на врвното раководство од компаниите подстанари, не го отфрлуваат ставот за заедничка соработка. Исто така, содржинските рамки на обуките одржани во различни инкубатори во поголем процент се од ист или сличен карактер.

## 14. Препораки

Истражувањето, научната основа и основните принципи и добри практики на бизнис инкубаторите во Македонија, генерираат потенцијал за развој на претприемништвото, развој на активностите на инкубаторите, развој на ниво на компаниите подстанари во инкубаторите и развој на човечките ресурси во компаниите. Можните препораки за реално воспоставување на тој потенцијал, како димензија во економскиот и општествениот развој на човечките ресурси се базираат на имплементација на системот на обуки, како и врз различни форми на

корелација помеѓу бизнис инкубаторите и нивната улога од една страна, и обуките и развојот на човечките ресурси од друга страна.

Како можни препораки од ваков карактер, ги наведуваме следните:

Препорака 01:

Формирање на национална асоцијација за бизнис инкубатори.

Целта на формирањето на националната асоцијација на бизнис инкубатори во Македонија претставува подобрување на статусот на успешноста на компаниите подстанари, јакнењето на размената на информациите и искуствата, холистички пристап во професионалниот развој на човечките ресурси, вклучувајќи организирани заеднички обуки, специјализирани тренинзи, заеднички истражувања, конференции, консултации со владини сектори, како и оформување на национална стратегија за развој на инкубација во државата.

Препорака 02:

Формирање на хибридни бизнис инкубатори, како составен дел од бизнис климата во државата. Хибридниите инкубатори овозможуваат институционално јакнење на човечките ресурси на поширок план, и како облици може да се наведат следните: обезбедување на дополнителен простор за користење во областа на агрокултура, поврзување со технолошки паркови, потоа бизнис инкубатори во корелација со универзитетите во земјата и во регионот, регионална иницијатива за бизнис инкубација, научни паркови и инкубација, кластер и инкубација.

Препорака 03:

На саемите за вработување, да земат учество бизнис инкубаторите, преку кои човечките ресурси ќе можат да ги идентификуваат потребите на фирмите подстанари или да започнат со размислување на сопствен бизнис (согласно барањата од страна на заедницата). Саемите се можност за понуди од инкубаторите за посетување на обуки во истите, креирање контакти кои ќе прераснат во бизнис активности, размена на искуства помеѓу потребата од

човечките ресурси на ниво на различни инкубатори, планирање на потреба за кадри од различен карактер, како и реално вработување во компаниите подстанари на бизнис инкубаторите.

#### Препорака 04:

Обезбедување на бизнис врска помеѓу фирмите подстанари и постоечките фирми од иста или слична индустрија. Оваа можност за бизнис релација од ваков карактер, може да биде важна не само за фирмите подстанари во инкубаторите, туку и за фирмите надвор од инкубаторот, бидејќи идеите, начинот на реализација на производот или услугата, толкувањето на бизнис трендовите (посебно во делот на информатичка технологија, како и производствени процеси) значајно ќе влијае врз севкупното економско опкружување. Рекурзивниот пристап на оваа корелција обезбедува активно зголемување на компетентноста на вработените на сите нивоа, а со тоа се зајакнува и бизнис инкубацијата (како процес), што повторно генерира ново знаење и нови кадри. Ваквиот начин директно ќе ги заинтересира инвеститорите, економските професионалци, технолошките експерти, консултатнтите и сите останати бизниси во државата.

#### Препорака 05:

Воведување на сертифицирани обуки/програми од различен карактер. Формалната потврда за компетентност на човечките ресурси има мотивационен карактер, а објективниот доказ за оспособеност и стручност креира професионализам во различни гранки во речиси сите индустрии кои имаат раст во државата.

#### Препорака 06:

Овозможување на On line обуки за сите вработени во фирмите подстанари и за сите членови на бизнис инкубаторот, кои ги задоволуваат основните критериуми на деловната политика. Зголемувањето на компетентноста претставува клучна карактеристика на ваквиот тип на обука, но во исто време и можност за користење на знаењата и примерите стекнати преку искуство во фирмите подстанари.

Верификацијата на процесот на обука на човечките ресурси може лесно да се идентификува преку делот на евалуација на резултатите, интеркативни видео сесии, како и можност за оформување на финалните сознанија преку посета на фирмите во бизнис инкубаторот.

#### Препорака 07:

Да се оствари соработка меѓу Агенцијата за вработување на РМ (АВРМ) и Агенцијата за поддршка на претприемништвото на Република Македонија (АППРМ) во заедничко организирање и финансирање на обуки за невработените, со цел да им се дадат соодветни обуки според потребите на пазарот на труд. Со анализата на потребите од обуки која ја спроведува АППРМ се согледуваат реалните потреби од обуки за работењето на малите претпријатија. Со земање во предвид на овие показатели од АПО и креирање соодветни обуки, ќе се изврши подобрување на перформансите на невработените кои ќе станат конкурентни на пазарот на труд. Соработката на овие две институции во делот на обуките за невработените ќе генерира кадар соодветен на барањата на МСП.

#### Препорака 08:

Формирање на таканаречено истурено информативно биро, кое ќе има за задача да ги информира сите заинтересирани страни во одредени однапред планирани временски интервали. Поттикнувањето на заедницата да заземе активно учество во бизнис инкубацијата претставува важна алка во економскиот напредок на едно општество.

#### Препорака 09:

Формирање на виртуелен бизнис инкубатор со примена на електронските односно дигиталните средства, знаења и комуникации. Овој модел на инкубација директно ќе влијае врз улогата и развојот на човечките ресурси, бидејќи фирмите заинтересирани за активности кои се случуваат во бизнис инкубаторот без актуелна посета на истиот, ќе можат да ги користат сите бенефиции кои се на располагање. Овој нов модел на инкубација и развој на човечки ресурси, го

опфаќа секој заинтересиран субјект кој и понатаму (од најразлични причини) сака да остане во своите канцеларии, фабрики, продавници, а во континуитет ќе црпи информации, знаења и искуства од целокупниот мрежен систем на инкубација, а од друга страна ќе даде придонес согласно своите интерни процедури и барањата на ниво на сите членки-партнери во виртуелниот инкубаторот.

Препорака 10:

Да се обезбеди МСП да имаат целосен пристап до информации за програмите на Владата и Владините агенции кои имаат за цел развој на МСП. Да се обезбеди "веб портал" за сите информации кои потекнуваат од државните агенции и преку кој би се одговарало на можни прашања.

## 15. Заклучок

Во последните неколку децении, развојот на човечките ресурси претставува една од генералните реални претпоставки за успех на компаниите. Секоја компанија има своја организациона поставеност: хиерархиско-пирамидална или процесна, односно според процесен модел, во која секој вработен има свои одговорности и овластувања, односно опис на работното место. Реализацијата на главните процеси (планирање, продажба, производство, набавка, финансии итн) зависи од повеќе фактори, кои во главно се базираат на потреба од ресурси, и тоа:

- Човечки ресурси
- Технички ресурси
- Производствени ресурси

Во изминатите неколку децении, бизнис инкубаторите значително влијаат врз развојот и растот на новите претпријатија во Европа и светот. Зголемувањето на бројот на инкубатори во текот на изминатата деценија, како квалитативен дел на јавната политика, а во врска со придобивките од таквата интервенција, претставуваат основа за економскиот развој. Претприемничката мрежа на



претпријатија генерираат компаративна анализа која сугерира дека силата, комплексноста и разновидноста на деловните односи влијаат на ефикасноста на претпријатијата, што резултира во подобрување од различен карактер на подолг рок.

Европските трендови се многу слични со трендовите околу развојот на процесот на инкубација во развиените земји во светот, како што се САД, Австралија, Кина. Приоритетите кои што се актуелни првенствено опфаќаат организирање на обуки кои директно влијаат на оспособување за самостоен бизнис, претприемништво и мерлив развој и зголемување на компетентноста на вработените во компаниите. Влијанијата на останатите корпоративни процеси, како што е процесот на финансии и самоодржливост, мерење на перформансите на главните процеси (продажба, производство, набавка, маркетинг), претставуваат дел од истиот тренд кој се темели врз клучни индикатори за мерење и унапредување на работењето, а во исто време ги задржува основните принципи на бизнис инкубација.

Во Македонија, преку истражувањето во овој магистерски труд, слободно може да се протолкува фактот дека претпримничкиот дух на компаниите генерира потреба за конкретно учество во планирањето на видот, обемот и содржината на обуките кои се спроведуваат во бизнис инкубаторите. Овој факт покажува високо ниво на свест како и адекватно воспоставување на систем за управување со квалитет, каде што клучен дел зазема обуката и развојот на човечките ресурси и нивните реални потреби за унапредување. Во Европа и светот, овој процес има воспоставени текови и утврдени се генералните predisпозиции за делотворна инкубација. По истите принципи и во Македонија се воспоставуваат истите механизми, а нивото на реализација зависи од визијата, мисијата и стратегијата, како предефинирани форми за секој инкубатор. Во секој случај, во одреден временски интервал компаниите подстанари даваат влезни информации за темата, обемот и нивото на обуките, со што се потврдуваат генералните претпоставки за потреба од надоградување и развој на човечките ресурси.

Во контекст на континуираниот процес на учење и развој на човечките ресурси, во Европа и светот, а во последната деценија и во Македонија, имплементацијата на системот за континуирано учење е составен дел од процесот на инкубација.

Главната предност е во различните состојби, процеси и искуства кои вработените може да ги применат во реално време, на своето работно место, иако претходно истите ги научиле во некоја од обуките.

Во Македонија, процесот на соработка помеѓу компаниите и инкубаторите е воспоставен, но зависи од повеќе фактори кои обезбедуваат претпоставки за оживотворување на таа соработка. Присуството на заеднички форуми, конференции, во некои случаи и саеми, претставува доказ за развојот на оваа соработка, која е исклучително важна не само за компаниите подстанари, туку и за развојот на стопанството во државата.

Генерално, во Македонија процесот на инкубација има генерирано неколку главни импликации врз развојот на човечките ресурси и деловните процеси во соодветните индустрии. Тие импликации претставуваат основа за разновидно вмрежување во бизнис заедницата, зголемување на ефикасноста во работењето, развој на експерти во различни области, намалување на зависноста од кредити и позајмици во единица време година, како и воспоставување на долготрајни бизнис принципи помеѓу компаниите во и надвор од инкубаторите.

Во последните години, бизнис инкубаторите во Македонија отвораат нови хоризонти за делување, посебно од аспект на развој на човечки ресурси и нивна компетентност. Со реализацијата на проекти, советувања, обуки, работилници, бизнис инкубаторите го потпомагаат претприемачкиот процес во државата преку потпомагање и осамостојување на десетици компании. Секоја од тие компании има можност за таканаречен влез во бизнис инкубаторот, користејќи ги просториите, информатичките мрежи и сервиси, како и искуствата на сите (соседни или компании кои биле сместени во инкубаторот) компании, со што се генерираат основни предуслови за развој на човечките ресурси.

Континуираниот процес на учење, создава конкретни predispozicii за зголемување на компетентноста на вработените. Секој вработен добива можност, а реално во бизнис инкубаторот истата ја користи, на неколку нивоа од областа на интерперсонални двосмерни процеси на обука:

- Обуки на ниво на организациска клима
- Обуки на ниво на управување

- Стручни обуки според тематска предефинирана целина
- Обуки на ниво на проектен менаџмент
- Советувања во однос на финансии
- Обуки во врска со информатичка технологија
- Специјализирани обуки во однос на производствени процеси
- Обуки за маркетинг и продажба
- И други типови на обуки

Бизнис инкубаторите со планирање, организирање на обуките и мерење на ефективноста од истите, влијаат за оспособување за самостоен бизнис и врз развојот и зголемување на компетентноста на вработените во компаниите. Конкретните ефекти од обуките на ниво на компаниите подстанари, резултираат во повеќе категории, како што се: подигнување на нивото на компетентност на вработените, подобрување на интерната организација, имплементација на процедури, упатства и реални записи во секојдневната работа, планирање и имплементација на развојни проекти во рамките на реализација на производ или услуга, подобрување на квалитетот на работната сила на пазарот на труд, оживотворување на организациската клима во компанијата и како квалитативен дел од влијанието на политиката за квалитет на компанијата-подстанар.

Од спроведеното истражување може да се заклучи дека потребата од постоење на бизнис инкубатори или слични институции кои имаат слична дејност, е голема и има одлучувачки карактер за многу мали и средни компании. Тие компании, во својот ран развој, имаат за цел да постигнат одржливост, профитабилност, рентабилност, но исто така имаат за цел да ги негуваат процесите кои се на ниво на таканаречен систем за човечки ресурси.

Иднината на бизнис инкубацијата како процес во стопанството подразбира севкупно дејствување од страна на сите заинтересирани страни во Македонија. Како препораки кои ги посочивме во овој труд за подигање на повисоко ниво на бизнис инкубацијата во Македонија се следниве:

- формирање на национална асоцијација за бизнис инкубатори,
- формирање на хибридни бизнис инкубатори,

- поддршка на организирање на саеми за вработување, со учество на бизнис инкубаторите на овие саеми,
- обезбедување на бизнис врска помеѓу фирмите подстанари и постоечките фирми од иста или слична индустрија.
- воведување на сертифицирани обуки/програми од различен карактер,
- овозможување на On line обуки за сите вработени во фирмите подстанари и за сите членови на бизнис инкубаторот,
- како и остварување на соработка меѓу Агенцијата за вработување на РМ и Агенцијата за поддршка на претприемништвото на РМ

Ова се клучните претпоставки за успешност во овој домен. Формирање на таканаречено истурено информативно биро, кое ќе има за задача да ги информира сите заинтересирани страни во одредени однапред планирани временски интервали, формирање на виртуелен бизнис инкубатор со примена на електронските односно дигиталните средства, знаења и комуникации, исто така влијаат врз развојот на човечките ресурси кои се дел од компаниите подстанари. На крајот, доколку се обезбеди МСП да имаат целосен пристап до информации за програмите на Владата и Владините агенции кои имаат за цел развој на МСП, значително потпомага во реализацијата на визијата, мисијата и стратегијата на државата во развојот на бизнис инкубацијата.

Всушност, развојот на човечките ресурси е директно поврзан со системот на обучување, а знаењето се стекнува и со самостојно ангажирање и самоиницијатива. Вработениот во компаниите подстанари, речиси целосно се вклопува во системот на едукација, кој е управуван во рамките на активностите на бизнис инкубаторот. На кратко, бизнис инкубаторите во Македонија имаат една од важните улоги во обуката и развојот на човечките ресурси и со тоа и директно и индиректно ја потпомагаат бизнис економијата .

Идентификацијата на потреба за бизнис инкубатори и компании кои ќе бидат корисници на сите услуги од страна на тие инкубатори, од позитивен аспект ги охрабруваат компаниите во зачеток. Очекувањата на компаниите во и надвор од инкубаторите растат, со што се создава и гради конкурентна бизнис клима. Освен приватниот сектор, кој активно учествува во овие процеси, локалната власт и

институциите во државниот апарат, како и јавната и државната администрација заземаат цврста позиција во подобрување на очекувањата во Македонија и квалитативно се надополнуваат во системот на стратегијата за развој на човечките ресурси глобално. Иако се прават напори сеуште проблемот во Македонија е во соработката помеѓу бизнис инкубаторите, агенцијата за поддршка на претприемништвото (АППРМ), образовните и научни институции, локалните власти, големите компании (индустрии). Сите овие засегнати страни немаат доволна соработка меѓу себе и имаат разидување во заедничките интереси. Бизнис инкубаторите се многу малку финансиски поддржани од државата, а и АППРМ има многу малку финансиски средства од буџетот за спроведување на своите активности. Соработката помеѓу Агенцијата за поддршка на претприемништвото АППРМ и бизнис инкубаторите е сведена само на доделување средства за овие институции кои се добиени од државниот буџет. А висината на овие средства е многу мала и недоволна за развивање и опстојување на бизнис инкубаторите. Тие се одржуваат како самостојни деловни субјекти. Дел од приходите ги остваруваат од средствата кои ги добиваат од корисниците на нивните услуги (компаниите во и надвор од инкубаторите) и слушателите на обуките кои тие ги организираат во рамките на своето работење. Исто така во поголем дел средствата за нивното работење и спроведување на одредени проекти се финансирани од странски фондации. Но кога ќе заврши одреден проект и ќе згасне изворот на средства од странските фондации кои го финансирале тој проект, бизнис инкубаторот се соочува со потешкотии во своето работење. Затоа е неопходна поголема финансиска поддршка од локалните власти и од институциите на државниот апарат. Доколку државата има национална стратегија за развој на стопанството по дејности, бизнис инкубаторите може да ја вршат функцијата на создавачи на мали бизниси кои ќе дадат поддршка во развојот на конкретните индустрии. Тие мали претпријатија кои се создаваат и се поддржуваат да бидат така искреирани за да бидат сервис на големите индустрии кои треба да се развиваат во регионот, земјата, на локално ниво. Бизнис инкубаторите треба да се вклопат во тој систем како креатори и поддржувачи на МСП. Што се однесува до зголемувањето на компетентноста на

човечките ресурси, како што истакнавме во трудов, бизнис инкубаторите во голема мера влијаат врз обуката и развојот на човечките ресурси, но многу е важна идентификацијата на потребите од обуки за тие да се искреираат според потребите на стопанството на локално и на глобално ниво. Бизнис инкубаторите можат да бидат многу важен сегмент во поддршката на развојот на претприемништвото но тие треба да се стават во една поширока функција на генератори на МСП и тренинг центри за обука на кадри и да им се доверат овие задачи со една поголема финансиска инјекција од државата. Исто така односот и соработката на големите компании кон овие институции треба да се подигне на повисоко ниво. Големите компании треба да соработуваат со бизнис инкубаторите во делот на поддршка од нив за создавање МСП според потребите на тие големи компании. Бизнис инкубаторите како тренинг центри можат да помогнат и во креирање на работна сила со компетенции кои може да се димензионираат според потребите на големите индустрии. Исто така соработката со образовните институции треба да се подигне на повисоко ниво. Соработката со универзитетите во делот на користење лаборатории, истражувачки центри за потребите на компаниите станари, како и во делот на соработка со давање можност за обука и практична работа на студентите во компаниите станари е сведено на минимум. Треба да се зацврсти оваа соработка и да се влијае во зголемувањето на компетенциите на студентите уште додека се во студентските клубови, со цел креирање кадар кој по завршувањето на студиите ќе биде подготвен да работи. Исто така потребно е да се остварува се поголемо поврзување на универзитетите, факултетите, со МСП во бизнис инкубаторите на база на менторство од страна на професорите кои на сопствениците и на вработените во МСП ќе им овозможат да стекнат знаења и искуства од областите од еминентни стручњаци во нивните области.

Сите дадени препораки, во функција на зголемување на компетентноста на човечките ресурси, растење на бројот на квалификувани кадри кои имаат вработување, јакнењето на компаниските вредности, може да се употребат во **симулационен модел** кој по пат на единечни пондери, јасно ја објаснува врската помеѓу клучните 4 категории. **Единечните пондери** претставуваат математички

вредности, кои го покажуваат квантитативното претставување на одредени ентитети, а во овој симулационен модел претставуваат единечни вредности за манифестација на четирите одбрани категории. Симулацијата опфаќа презентација на поврзаноста на препораките (конкретно дефинирани во овој труд) и процесот на инкубација, во 4 (четири) димензионална матрица, преку економскиот и социјалниот аспект.

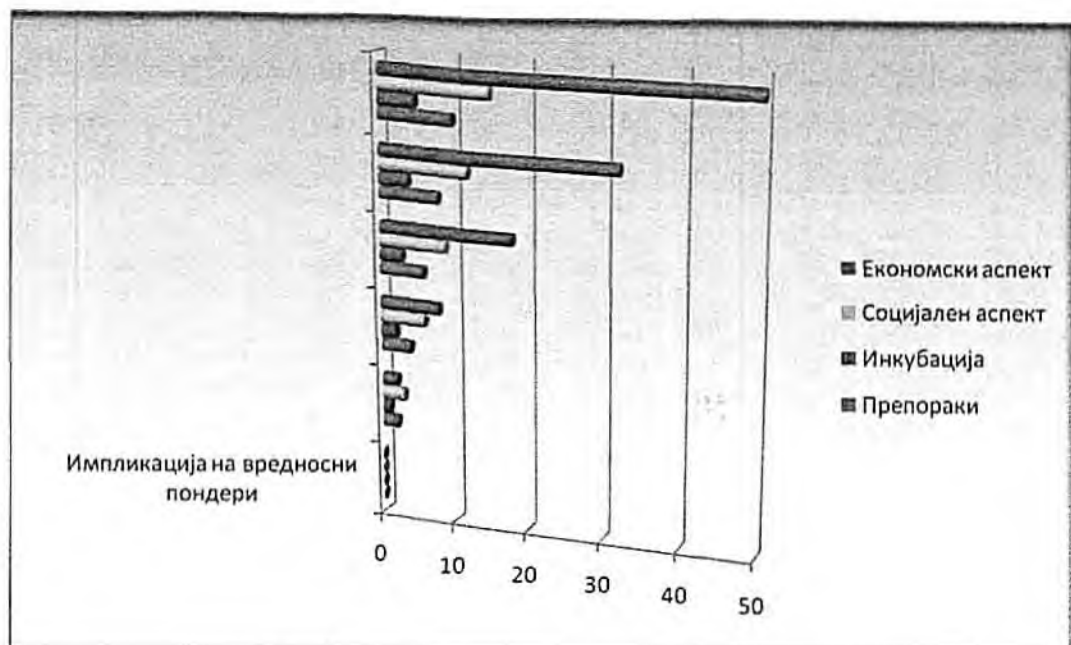
Во приказот подолу, четирите категории се претставени во градационен модел, каде што процесот на градација зависи од реализација и имплементација на препораките.

	Категорија	Пондер	Импликација
1	<b>Препораки</b>	Градација за 2	Расте од 01 до 10
2	<b>Инкубација</b>	Градација за 1	Расте од 01 до 05
3	Економски аспект	Функција на множење од пондери за препораки и инкубација	Квалитативно поголемо влијание
4	Социјален аспект	Функција на сума од пондери за препораки и инкубација	Квалитативно помало влијание

*Приказ бр. 3 Модел за процесот на градација во зависност од реализација и имплементација на препораките*

	Импликација на вредносни пондери					
	0	2	4	6	8	10
Препораки	0	2	4	6	8	10
Инкубација	0	1	2	3	4	5
Социјален аспект	0	3	6	9	12	15
Економски аспект	0	2	8	18	32	50

*Табела бр. 38 Импликација на вредносни пондери*



Графикон бр. 29 Графички приказ на влијанието на препораките врз економскиот и социјалниот аспект

Како што може да се види, со реализација на препораките, афектирани се двата важни аспекти во развојот на човечките ресурси, со посебен осврт на севкупниот придонес и од страната на процесот на инкубација. Доколку развојот на човечките ресурси и зголемувањето на компетентноста на кадрите се одржува во континуален процес, јакнењето на економскиот аспект е извесен поради фактот дека (во овој симулационен модел) претставува прва соседна категорија во корелација со наведените препораки.



## 16. Користена литература

- Ангелоска-Галевска, Н. (2006), *Планирање на научно истражување*, Скопје: Филозофски факултет (интерен материјал).
- Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23(2), 127-135.
- Allen, D.N. (1988). Business Incubator Life Cycles. *Economic Development Quarterly*, 2(1).
- Allen, D.N., & McCluskey, R. (1990). Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15(2), 61-77.
- Bogičević, B. (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet.
- Бојациоски, Д. (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Скопје: Економски факултет.
- Деспотовски, Љ. Менкова, М. (2009), *Анализа на потребата од развој на бизнис инкубатор во Скопје, Република Македонија*, Скопје: ПСМ фондација
- Drucker, P. (1991), *Inovacije i preduzetništvo: praksa i principi*, Beograd: Privredni pregled.
- Ѓуровска, М. (2009), *Авторизирани предавања по предметот Социологија на организациите*, Скопје: Филозофски факултет
- *Извештај за реализација на програмата за поддршка на претприемништвото, конкурентноста и иновативноста на малите и средни претпријатија во 2012 година*, (2013) Агенција за поддршка на претприемништвото на РМ
- Николоски, Т. (2000). Психологија на трудот, Скопје: Филозофски факултет
- Пејковски, Ј. (2007). *Претприемништвото и развојот*, Скопје: НИП Екопрес-Магна Скен
- Пејковски, Ј. (2008). *Меѓународен менаџмент- авторизирани предавања*, Скопје
- Пејковски, Ј. (2009). *Менаџмент на човечки ресурси- авторизирани предавања*, Скопје: Filozofski fakultet

- *Предлог национална стратегија за намалување на сиромаштијата и социјалната исклученост во Република Македонија (Ревидирана 2010-2020),* (2013) Министерство за труд и социјална политика
- *Прирачник за основање и работење на инкубатори во малото стопанство,* (2005) Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Македонија
- *Проект- Градење на капацитетите за создавање економија базирана на знаење-Анализа на потребите од обуки на МСП,*(2010)
- *Проект- Формирање бизнис инкубатора- радна верзија,* Подгорица: Влада Републике Црне Горе, (2005) Дирекција за развој малих и средних предузеќа
- Службен весник на Република Македонија бр. 59/2000, 12/2003, 55/2005, 37/2006, 115/2007, 19/2008 и 82/2008, 88/2008, 115/2008 и 10/2010
- Torrington, D. , Hall, L. , Taylor, S. (2008), *Human Resource Management,* England:
- Центар за стратегија и евалуација(ЦСЕС) на Европската Комисија, (2005), *База на податоци за инкубатори*
- Šiber-Bahtijarević, F. (1999), *Management ljudskih potencijala,* Zagreb: Golden marketing.

WEB strani i internet linkovi:

- [www.apprm.gov.mk](http://www.apprm.gov.mk)
- [http://www.apprm.gov.mk/webdata/dokumenti/APPRM\\_PROFIL.pdf](http://www.apprm.gov.mk/webdata/dokumenti/APPRM_PROFIL.pdf)
- [www.bicnis.org.rs](http://www.bicnis.org.rs)
- [www.biznismenadzment.com/biznis/biznis\\_inkuba. .](http://www.biznismenadzment.com/biznis/biznis_inkuba.)
- [www.bitf.rs](http://www.bitf.rs)
- [www.bicro.hr/docdokumenti/FIDIBE/20x20\\_best\\_practice\\_\\_brochure\\_16.pdf](http://www.bicro.hr/docdokumenti/FIDIBE/20x20_best_practice__brochure_16.pdf) 02. 11.
- <http://www.bickg.rs/>
- [www.biz-zr.rs](http://www.biz-zr.rs)
- <http://www.bordeaux-productic.org/>
- [www.bsorbitola.org](http://www.bsorbitola.org)
- <http://www.catscience.dk/>
- [www.ebn.be](http://www.ebn.be)
- [www.economy.gov.mk/](http://www.economy.gov.mk/)
- <http://www.eda.gov/>
- [fzf.ukim.edu.mk/.../Evropska%20povelba%20za%20](http://fzf.ukim.edu.mk/.../Evropska%20povelba%20za%20)
- [www.heracles.be/](http://www.heracles.be/)
- [www.yesincubator.org.mk](http://www.yesincubator.org.mk)
- [http://www.masit.org.mk/?ITmarket\\_2008](http://www.masit.org.mk/?ITmarket_2008)
- [http://www.nbia.org/about\\_nbia/](http://www.nbia.org/about_nbia/)
- <http://www.pepinieres-elan.asso.fr>
- [www.skgo.org/bz/data/8%20LER%20Koncept%20Brosure/SER/Business%20incubators.Pdf](http://www.skgo.org/bz/data/8%20LER%20Koncept%20Brosure/SER/Business%20incubators.Pdf)
- <http://www.tcc-chemnitz.de/>
- <http://www.tic-steyr.at/>
- [www.tp-vz.hr/index.php?content=StojeTehnopark](http://www.tp-vz.hr/index.php?content=StojeTehnopark)
- <http://www.ukbi.co.uk/resources/business-incubation.aspx>
- [http://www.ukspa.org.uk/science\\_parks/](http://www.ukspa.org.uk/science_parks/)

## 17. Прилози

### Компаративна целина 01:

Основна идеја и организација на активните и сродни бизнис инкубатори.

Индикатори за компарација

Компаративен индикатор	БСЦ Битола	ПСМ Скопје
Датум на основање		
Број на вработени во инкубаторот		
Вкупен број на учесници-слушатели на обука во текот на 2012		
Број на компании потпомогнати од страна на инкубаторот во текот на 2012		
Број на компании станари во инкубаторот во текот на 2012		
Број на конференции и јавни настапи во текот на 2012		
Број на 1 дневни обуки во текот на 2012		
Број на 2 дневни обуки во текот на 2012		
Број интерактивни работилници со компаниите-станари		
Број интерактивни работилници со компании надвор од инкубаторот		

Компаративна целина 02:

Типови на обуки и начин на реализација

Компаративен индикатор	БСЦ Битола	ПСМ Скопје
Вкупен број на спроведени обуки во текот на 2012		
Број на спроведени обуки во <u>областа на бизнис планирање/</u> во текот на 2012		
Број на спроведени обуки во <u>областа на продажни техники</u> во текот на 2012		
Број на спроведени обуки во <u>областа на маркетинг</u> во текот на 2012		
Број на спроведени обуки во <u>областа на комуникации</u> , во текот на 2012		
Број на спроведени обуки во <u>областа на управување и врвно раководство</u> , во текот на 2012		
Број на спроведени обуки во <u>областа на производство и технолошки процеси</u> , во текот на 2012		
Број на спроведени обуки во <u>областа на информациона и информатичка технологија</u> , во текот на 2012		

Компаративна целина 03:

Начин на евалуација на резултатите преку реален мерлив излез до крај на 2012

Компаративен индикатор	БСЦ Битола	ПСМ Скопје
Број на успешно завршени проекти во 2012		
Број на активни постоечки компаниистанари		
Пондериран број на донации во текот на 2012 (финансиски или пондерирано)		

## АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

Анкетниот прашалник е наменет за потребите на едно истражување, кое ќе биде дел од магистерски труд.

Ве молиме точно и искрено да одговорите на прашањата.

Однапред Ви благодариме за соработката и подготвеноста да одвоите дел од Вашето време за пополнување на анкетниот прашалник.

Бизнис инкубатор: \_\_\_\_\_

Работно место: \_\_\_\_\_

<b>A. Општи податоци за компанијата</b>			
Име на компанијата:			
Основна дејност:			
1. Колку вработени брои Вашата компанија:			
<input type="checkbox"/> 1- 9 вработени	<input type="checkbox"/> 10 – 49 вработени		
2. Бројот на вработените во компанијата во изминатите 12 месеци: _____			
<input type="checkbox"/> ќе/се зголеми	<input type="checkbox"/> ќе/се намали	<input type="checkbox"/> ќе/остана приближно ист	<input type="checkbox"/> без одговор
3. Колку вработени во компанијата се со високо образование?			
4. Колку вработени се со средно образование ?			
5. Главни потрошувачи на вашите производи се:			
<input type="checkbox"/> други компании			
<input type="checkbox"/> крајни потрошувачи			
<input type="checkbox"/> јавен сектор			
<input type="checkbox"/> немате главни купувачи			

**Б. Прашања во врска со мерење на успешноста од обуките во Бизнес инкубаторот**

1. Дали ги имате имплементирано обуките што се организирани од БИ?  
 да  не  без одговор

2. Дали имплементирањето на обуките е по барање на странските инвеститори?  
 да  не  без одговор

3. Дали имплементирањето на обуките е резултат на анализа на трошоци/корисности?  
 да  не  без одговор

4. Дали имплементирањето на обуките влијаеше на профитабилноста на вашата компанија?  
 да  не  без одговор

5. Каков беше или каков очекувате да биде финансискиот резултат годината по имплементирањето на обуките?  
 непроменет  
 значајно зголемен  
 незначајно зголемен  
 значајно намален  
 незначајно намален

6. Каков беше или каков очекувате да биде финансискиот резултат на долг рок по имплементирањето на обуките? (3-5 години)  
 непроменет  
 значајно зголемен  
 незначајно зголемен  
 значајно намален  
 незначајно намален

7. Дали вашата компанија располага со доволно ресурси (време, пари, персонал) за имплементирање и спроведување на темите кои беа опфтени за време на обуките?

Време:	<input type="checkbox"/> да	<input type="checkbox"/> не	<input type="checkbox"/> без одговор
Пари:	<input type="checkbox"/> да	<input type="checkbox"/> не	<input type="checkbox"/> без одговор
Персонал:	<input type="checkbox"/> да	<input type="checkbox"/> не	<input type="checkbox"/> без одговор

8. Дали имате воспоставено сектор за човечки ресурси?  
 да  не  без одговор

9. Кои се ваши останати очекувања од примената на обуките за мерење на успешноста?

10. Каде е спроведена обуката  
а) во бизнис икубаторот  
б) надвор од него (практична работа)  
в) во образовна институција



<b>В. Прашања во врска со обуките и успешноста на вашата компанија</b>			
<b>1. Дали вашата компанија го планира работењето за наредната година?</b>			
<input type="checkbox"/> да	<input type="checkbox"/> не	<input type="checkbox"/> без одговор	
<b>2. Дали вработените кои посетуваат обуки , активно учествуваат во планирањето на работењето?</b>			
<input type="checkbox"/> да	<input type="checkbox"/> не	<input type="checkbox"/> делумно	<input type="checkbox"/> без одговор
<b>3. Дали имате поставено цели и таргети на различни нивоа и центри на одговорност во вашата компанија, директно поврзани со темите на обуките?</b>			
<input type="checkbox"/> да	<input type="checkbox"/> не	<input type="checkbox"/> делумно	<input type="checkbox"/> без одговор
<b>4. Дали вработените кои посетуваа обука преземаат одговорност за (не) остварувањето на нивните цели?</b>			
<input type="checkbox"/> да	<input type="checkbox"/> не	<input type="checkbox"/> делумно	<input type="checkbox"/> без одговор
<b>5. Со кои финансиски и нефинансиски показатели го мерите степенот на компетентност на вработените во вашата компанија?</b>			
<input type="checkbox"/> таргети	<input type="checkbox"/> оперативни планови	<input type="checkbox"/> извештаи	<input type="checkbox"/> друг тип на показатели
<b>6. Дали користите софтверска апликација за мерење на успешноста на вработените?</b>			
<input type="checkbox"/> да	<input type="checkbox"/> не	<input type="checkbox"/> без одговор	