

м-р Славица Ковачевска Велкова

Зоран Златковски

БИЗНИС

за IV година

**Геолошко-рударска и металуршка струка, Градежно-геодетска струка.
Графичка струка, Економско-правна и трговска струка.
Електротехничка струка. Здравствена струка, Земјоделска-ветеринарна
струка, Лични услуги, Машинска струка, Сообраќајна струка, Текстилно-
кожарска струка, Угостителско-туристичка струка, Хемиско-технолошка
струка и Шумарско-дрвопреработувачка струка**

2010 год

Автор:

Славица Ковачевска Велкова
Зоран Златковски

Рецензенти

Доц. д-р Кирил Постолов - претседател
Проф. м-р Весна Живковиќ - член
Проф. Тања Јовановска - член

Јазичен лектор:

Розита Закева

Компјутерска обработка:

Зоран Златковски

Дизајн на корица:

Датапонс

Издавач:

Министерство за образование и наука на Република Македонија

Печати:

Графички центар дооел, Скопје

Тираж:

8.600

Со решение на Министерот за образование и наука на Република Македонија бр. 22-4253/1 од 28.07.2010 година се одобрува употребата на овој учебник

CIP – Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека “Св.Климент Охридски” , Скопје

658.1/.5(075.3)

КОВАЧЕВСКА Велкова, Славица

Бизнис за IV година / Славица Ковачевска Велкова, Зоран Златковски. - Скопје :

Министерство за образование и наука на Република Македонија, 2010. - 292 стр. ; 30

см

Библиографија: стр. 289-290

ISBN 978-608-226-083-9

1. Златковски, Зоран [автор]

COBISS.MK-ID 84250890

ПРЕДГОВОР

Почитувани ученици, овој учебник е напишан според наставната програма по предметот „Бизнис“ за четврта година на средното стручно образование и врз основа на концепцијата за изготвување учебници.

Учебникот е составен од три дела. Првиот дел е наменет за с струки освен економско-правна и трговска струка. Примарна цел и задача на првиот дел е: да ја сфатите улогата и значењето на малиот бизнис и начините на започнување мал бизнис; да се запознаете со формите на организација на малиот бизнис; да се информирате за причините за неуспех на малиот бизнис и неговите предности и слабости; да се запознаете со содржината на бизнис планот и со постапката на изготвување на бизнис план; да ја сфатите потребата од истражување на пазарот и методите за истражување; да ги разберете основите на економијата на бизнисот и да се оспособите за изработка на бизнис план.

Вториот дел на учебникот е наменет за учениците од економска, правна и трговска струка. Преку содржината на вториот дел на учебникот, ќе се запознаете со суштината на претприемништвото; со претприемништвото во малите и во големите претпријатија, со карактеристиките на претприемачите; со значењето и начинот на изработка на бизнис план; со одликите на претприемништвото во Р.Македонија и со разликите помеѓу претприемачите и менаџерите.

Третиот дел ќе го користат сите ученици кои ќе се одлучат за предметот „Бизнис“, како изборен предмет. Овој дел содржи пет теми: Управување со човечки ресурси; Инвестирање во човечки ресурси; Права и обврски на работодавачот и вработените; Работни места и промена на работни места и Процес на прибавување и селекција на кадри за слободни работни места.

Овој учебник има работен карактер. Тој овозможува постапно учење, преку размислување, дознавање, заклучување и генерализирање. Освен стекнување знаења, тој овозможува и стекнување умеања и практични вештини. Особено внимание им посветивме на обемот и одмереноста на наставните содржини со што се надеваме дека учебникот го приспособивме кон вашата возраст.

Наставните единици во учебникот имаат ознаки. Секоја наставна единица е поделена на делови кои претставуваат заокружени целини. Клучните поими од секоја наставна единица се издвоени и видно истакнати. На крајот на секоја тема е дадено резиме, како и прашања за проверка на знаењето.

Вака конципираниот учебник треба да придонесе за што подобро и поуспешно совладување на материјалот. Искрено се надеваме дека ќе Ви ги направиме пријатни миговите на учење.

Авторите

ПРВ ДЕЛ - БИЗНИС ЗА IV ГОДИНА ЗА СИТЕ СТРУКИ	13
Тема 1 - Карактер на малиот бизнис	15
1. Поим за бизнис	17
2. Карактеристики на малиот бизнис	18
2.1. Големина на бизнисот	18
2.2. Значење на малиот бизнис	19
3. Подрачја на дејствување на малиот бизнис	20
3.1. Малите бизниси во трговијата	20
3.2. Малите бизниси во земјоделството и во преработувачката индустријата	20
3.3. Малите бизниси и услугите	21
4. Малиот бизнис и претприемништвото	22
4.1. Што е претприемништво?	22
4.2. Карактеристики на претприемачите	23
Тема 2 - Започнување мал бизнис	27
1. Причини за започнување сопствен бизнис	29
1.1. Што е неопходно за започнување бизнис?	29
1.2. Кои се причините за започнување сопствен бизнис?.....	29
1.3. Предности и слабости на започнувањето сопствен бизнис	30
1.4. Начни на започнување сопствен бизнис	31
2. Купување постојно претпријатие	31
2.1. Оценка на бизнисот	32
3. Основање на ново претпријатие	33
4. Постапка на започнување нов бизнис	35
4.1. Избор на име на претпријатието	35
4.2. Избор на бизнис локација - фактори на локацијата	35
4.3. Постапка за основање трговско друштво	36
Тема 3 - Организација на мало претпријатие	39
1. Форми на бизнис организации	41
1.1. Претпријатие во индивидуална сопственост	41
1.2. Партнерство	42
1.3. Корпорација	43
2. Основни форми на организација на мало претпријатие	46
2.1. Трговец поединец	46
2.2. Друштво со ограничена одговорност (ДОО)	47
3. Други форми на организација	48

Тема 4 - Успеси и неуспеси на малиот бизнис	51
1. Замки во малиот бизнис	53
2. Проблеми во малиот бизнис	54
3. Успеси во малиот бизнис	56
4. Причини за неуспех на малиот бизнис	59
5. Предности и слабости на малиот бизнис	61
Тема 5 - Бизнис планот како рамка за вложување	65
1. Постапка за планирање нов бизнис	67
1.1. Потреба од планирање на малиот бизнис	67
1.2. Значење на бизнис планот	67
1.3. Содржина на бизнис планот	68
2. Карактеристики на бизнис планот	68
2.1. Подготвување на бизнис план	68
2.2. Составни делови на бизнис планот	69
Тема 6 - Истражување на пазарот	73
1. Видови истражувања	75
2. Методи на истражувањето	76
3. Инструменти за истражување и постапка за обработка на резултатите	79
4. Потенцијална големина на пазарот	81
5. Сегментирање на пазарот	83
6. Конкурентска предност и диференцирање на производите	84
6.1. Анализа на конкуренцијата	86
Тема 7 - Економија на бизнисот	89
1. Поим и суштина на трошоците	91
1.1. Трошоци според обемот на производство	91
1.2. Значење на трошоците	95
2. Финансиско планирање	96
3. Резултати од работењето	99
4. Извештај за паричните текови и праг на рентабилност	101
4.1. Извештај за паричните текови	101
4.2. Праг на рентабилност	102
5. Принципи на работењето	103
5.1. Продуктивност	103
5.2. Економичност	104
5.3. Рентабилност	105
6. Можности и извори на финансирање	106
7. Сопствени вложувања, банки, владини и невладини институции	108

8. Каматни стапки и услови на конкуренција	110
8.1. Каматни стапки	110
8.2. Услови на конкурентност	111
9. Даноци и придонеси	111
Тема 8 - Изготвување на бизнис план - ученички проект	115
1. Опис на проектот	117
2. Проценка на бизнис планот	119
ВТОР ДЕЛ - БИЗНИС ЗА IV ГОДИНА ЗА ЕКОНОМСКА, ПРВНА И ТРГОВСКА СТРУКА	129
Тема 1 - Суштина на претприемништвото	131
1. Поим за претприемништво	133
2. Значење на претприемништвото	134
3. Теоретски приоди за претприемништвото	135
4. Процес на претприемништво	135
4.1. Откривање (идентификување) и проценка на можноста	136
4.2. Подготовка на бизнис план	138
4.3. Определување на потребните ресурси	138
4.4. Менаџирање со претпријатието	138
5. Суштина на претприемништвото	139
5.1. Иновација	139
5.2. Ризик	139
5.3. Менаџерска способност	140
6. Реалокација на ресурсите и оптимизација на приносите	140
Тема 2 - Претприемништво во пазарната економија	145
1. Претприемничка економија	147
1.1. Претприемништво во претпријатие кое постои (интрапренеуршип)	148
1.2. Општествено претприемништво	148
2. Сопственоста како основа за претприемништвото	149
2.1. Комбинација, рекомбинација и супституција на факторите на производство	150
3. Пазарната економија и претприемништвото	151
3.1. Претприемништвото и глобализацијата	152
4. Малите и средните претпријатија и претприемништвото	153
5. Претприемништво во големите претпријатија	154

Тема 3 - Претприемач	159
1. Развој на поимот претприемач	161
2. Карактеристики на претприемачот	163
3. Споредба помеѓу претприемач и сопственик на мал бизнис	164
4. Претприемничко однесување	166
5. Услови за делување на претприемачите	167
6. Жени претприемачи	169
7. Малцински претприемачи	170
Тема 4 - Бизнис планот - основа за претприемничка активност	173
1. Поим за бизнис план	175
1.1. Планирање на бизнисот	175
1.2. Подготвеност за започнување на нов бизнис	175
2. Суштина и значење на бизнис планот	176
3. Содржина на бизнис планот	177
4. Постапка за изготвување на бизнис план	180
5. Предуслови за изработка на бизнис план	181
5.1. Идентификација на јаките и на слабите страни	181
6. SWOT анализа	182
Тема 5 - Претприемништво во Р. Македонија	187
1. Услови за развој на претприемништвото во република македонија	189
2. Претприемништвото во Р. Македонија порано и во услови на пазарна економија	191
2.1. Претприемништвото во Р. Македонија пред нејзиното осамостојување	191
2.2. Претприемништвото како дел од пазарната економија на Р. Македонија	192
3. Мерки и инструменти за поддршка на претприемништвото во Р. Македонија	193
4. Политиката на владата во однос на претприемништвото	194
5. Улогата на финансиско банкарскиот фактор за развој на претприемништвото	195
6. Потребност од поттикнување на технолошкиот напредок	197
6.1. Технолошко претприемништво	197
6.2. Високо-технолошки претпријатија	198
7. Поттикнување на развојот на претприемништвото во Р. Македонија	199
Тема 6 - Менаџери и претприемачи	205
1. Разлики помеѓу менаџерите и претприемачите	207

1.1. Претприемнички и административни претпријатија	207
1.2. Претприемачи и менаџери	207
2. Улогата на менаџерот како претприемач	208
3. Типови претприемачки активности	211
3.1. Профил на успешен претприемач	212
3.2. Награди и казни на претприемачите	212
4. Претприемнички менаџмент	213
4.1. Кога е вистинско време да се започне со претприемнички менаџмент?	214
ТРЕТ ДЕЛ - БИЗНИС ЗА IV ГОДИНА ЗА ЕКОНОМСКА, ПРВНА И ТРГОВСКА СТРУКА - ИЗБОРЕН ПРЕДМЕТ	217
Тема 1 - Управување со човечки ресурси	219
1. Дефинирање на поимот човечки ресурси	221
2. Цели на управувањето со човечките ресурси	221
2.1. Обезбедување на човечки ресурси	221
2.2. Развој на човечките ресурси	222
2.3. Активирање на човечките ресурси	222
2.4. Одржување на човечките ресурси	223
3. Улога и задачи на службата за развој на човечките ресурси (кадровска служба)	223
3.1. Планирање на потребата од работна сила (планирање на кадрите)	224
3.2. Регрутирање на кандидати за работа	225
3.3. Селектирање на кандидатите	226
Тема 2 - Инвестирање во човечки ресурси	229
1. Обука и развој на вработените	231
1.1. Потребата од обука на вработените	231
1.2. Видови обука на вработените	232
2. Мотивирање на вработените	233
2.1. Улога и значење на мотивацијата	233
2.2. Фактори за мотивација на кадрите	233
3. Креирање на работни задачи работни задачи, совладување проблеми и градење успех	234
4. Развивање на тимска работа	235
4.1. Обезбедување учество на вработените	235
4.2. Доверување одговорност	236
4.3. Градење тим	237

Тема 3 - Права и обврски на работодавачот и вработените	239
1. Основни законски права на вработените	241
1.1. Работно време	241
1.2. Одмори и отсуства	242
1.3. Плата на вработените	242
1.4. Престанок на работниот однос	243
2. Законски обврски на работодавецот	243
2.1. Засновање на работен однос	243
2.2. Обезбедување на соодветни услови за работа	244
3. Општи задачи и обврски на вработените во организацијата	245
4. Синдикатите како организација на работниците	246
4.1. Поим и суштина на синдикатите	246
4.2. Програмски насоки на дејствување на синдикатите	247
Тема 4 - Работни места и промена на работни места	251
1. Анализа на работата и на работните места	253
2. Идентификација на работните места	254
2.1. Работата на топ менаџерот (генералниот директор)	255
2.2. Извршни директори (секторски менаџери)	256
2.3. Работата на надзорниците (супервизори)	257
2.4. Работно место оперативец - извршител (работник)	258
3. Суштина на флексибилноста на работната сила	259
4. Опфат на флексибилноста на работната сила	260
4.1. Флексибилно работно време	260
4.2. Флексибилно вработување	261
4.3. Флексибилни плати	262
4.4. Флексибилна организација на работата	263
4.5. Работодавачите и флексибилноста на работната сила	264
Тема 5 - Процес на прибавување на кадри и селекција на кадри за слободни работни места	267
1. Опис на работните задачи на соодветните работни места	269
1.1. Анализа на работните задачи и дизајн на работата	269
1.2. Значење на информациите добиени со анализа на работата	269
1.3. Ротација и проширување на работата	270
1.4. Збогатување на работата	270
2. Постапка за прибавување кадар за пополнување на слободни работни места	271
3. Регрутирање кадри за слободните работни места	272
3.1. Фактори од кои зависи успешноста на регрутирањето	272
3.2. Извори за регрутирање	273

3.3. Методи за екстерно регрутирање	274
4. Селекција на кадри	275
4.1. Поим, цели и значење на професионалната селекција	275
4.2. Тестови во процесот на селекција	276
4.3. Интервју во процесот на селекција	277
5. Процес на пријавување на кандидати	278
6. Пишување на биографија - CV	280
7. Значење на препораки - референци на кандидатот	282
8. Постапка за избор на соодветен кандидат за слободно работно место	283
8.1. Договор за работа	284
ЛИТЕРАТУРА	289

ПРВ ДЕЛ

БИЗНИС

за IV година

според наставната програма за

Геолошко-рударска и металуршка струка, Градежно-геодетска струка,
Графичка струка, Електротехничка струка. Здравствена струка,
Земјоделска-ветеринарна струка, Лични услуги, Машинска струка,
Сообраќајна струка, Текстилно-кожарска струка, Угостителско-
туристичка струка, Хемиско-технолошка струка и Шумарско-
дрвопреработувачка струка

1 КАРАКТЕР НА МАЛИОТ БИЗНИС

СОДРЖИНА НА ТЕМА 1:

1. Поим за бизнис
2. Карактеристики на малиот бизнис
 - 2.1. Големина на бизнисот
 - 2.2. Значење на малиот бизнис
3. Подрачја на дејствување на малиот бизнис
 - 3.1. Малите бизниси во трговијата
 - 3.2. Малите бизниси во земјоделството и во преработувачката индустријата
 - 3.3. Малите бизниси и услугите
4. Малиот бизнис и претприемништвото
 - 4.1. Што е претприемништво?
 - 4.2. Карактеристики на претприемачите

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО

По чиинаејќи на оваа тема Вие треба да бидете способни:

- да го дефинирате поимот бизнис;
- да извршите поделба на бизнисот на мал и на голем бизнис;
- да ги препознавате и да ги опишувате карактеристиките на малиот бизнис;
- да ги согледате можностите за отворање мал бизнис;
- да го дефинирате поимот претприемништво;
- да ги објаснувате карактеристиките на претприемачите;
- да ја сфатите поврзаноста меѓу малиот бизнис и претприемништвото.

1. ПОИМ ЗА БИЗНИС

Поимот бизнис потекнува од англискиот збор **business**, кој означува работна активност за да се добие економска корист. Бизнисот, всушност, претставува користење на расположливите фактори на производство, со цел да се оствари максимален економски ефект. Оттука, би можело да се каже дека под поимот бизнис се подразбира организиран напор на поединецот или на група луѓе да се произведе и продаде некое добро или услуга, со што ќе се задоволи определена туѓа желба или потреба, а притоа да се оствари профит. Дефиницијата за бизнис ја сочинуваат следниве три предуслови: **Прво**, за да се остварува бизнисот потребно е да се обединат основните фактори на производство: трудот, капиталот, земјата и претприемништвото.

Трудои (човечкии ресурси) ги опфаќа физичките и умствените способности на човекот кои се користат за производство на добра и услуги.

Капитали е претставен во различни форми на капитални добра со чија помош се одвиваат бизнис активностите, како што се објектите, машините, алатите, финансиските средства, опремата, транспортните средства и др.

Земјата (природен ресурс) е во неизменета форма „дар“ од природата кон која се насочени дејствата на трудот и капиталот.

Конечно, во факторите спаѓа и *претприемништво*, како посебен квалитет на човечките способности да создава, управува, одлучува и да презема ризик. **Вториот** предуслов се однесува на намената на добрата и услугите кои се продаваат. Бизнисите произведуваат и продаваат добра и услуги кои треба да задоволат определена туѓа потреба. Впрочем, постоењето на бизнисот е резултат на можноста да се произведува за друг, а како своевиден надоместок за продаденото добро или извршената услуга да се остварува профитот. **Третиот** предуслов во дефиницијата се однесува на можноста да се остварува профит од продажбата на добра и услуги. Бизнисот зависи од профитот. Доколку постои можност за остварување профит, ќе постои и можност за водење бизнис.

Профитот претставува позитивна разлика помеѓу приходот од работењето, кој во најголем дел потекнува од продажба на производите и за нив направените расходи во кои доминантно учество имаат трошоците содржани во продадените производи.

$$\text{Вкупни приходи} - \text{Вкупни расходи} = \text{Профит}$$

На пример, еден производител на мобилни телефони успеал за една година да произведе и продаде на пазарот 10.000 мобилни телефони, по цена од 6.000 ден. Претпријатието остварило вкупен приход од 60.000.000 ден. Расходите на претпријатието изнесуваат 40.000.000 ден. во кои трошоците за

изработка на еден мобилен телефон изнесуваат 3.000 ден. или вкупно 30.000.000 ден. за целокупното производство, а паричните издатоци за реклама, пропаганда и сл. се 10.000.000 ден. Според ова, претпријатието остварило профит од 20.000.000 ден. за една година, како разлика меѓу вкупните приходи од продажбата и вкупните расходи на производството мобилните телефони.

2. КАРАКТЕРИСТИКИ НА МАЛИОТ БИЗНИС

2.1. ГОЛЕМИНА НА БИЗНИСОТ

Сигурно дека фризерницата, слаткарницата, месарницата и сличните на нив, се мали бизниси, додека фабриките, телекомуникациските компании, банките и сл. се големи бизниси. Големите бизниси се препознаваат во претпријатијата кои ги имаат следниве карактеристики:

- остваруваат голем годишен приход;
- имаат голем број вработени;
- производните процеси им се сложени и автоматизирани;
- имаат голем обем на производство;
- покриваат голем пазар;
- произведуваат сложени и специфични производи;
- остваруваат голем профит;
- се занимаваат со извозно-увозни активности итн.

Другите бизниси може да се третираат како средни и мали во зависност од големината на нивните работни простории и објекти, каква е дејноста што ја извршуваат, колкав им е бројот на вработени, големината на капиталот со кој располагаат, големината на остварениот приходот и профитот др.

Но што е тоа што едни бизниси ги прави големи, а други мали? Каде е границата меѓу големиот и малиот бизнис?

Ако се тргне од критериумот автоматизираност, различните видови лаборатории или приватни хидроцентрали кои имаат помал број вработени, а располагаат со многу скапа опрема за работа би ги вброиле меѓу големите бизниси. Додека помалите текстилни фабрики кои располагаат со релативно едноставни машини за шиене и сл., иако имаат голем број вработени, би ги вброиле меѓу малите бизниси. Ваквиот заклучок би бил сосема погрешен и сликата би била обратна ако се тргне од критериумот - број на вработени. Слична анализа може да се направи и според други критериуми. Имено, она што е „мал“ бизнис во поглед на обемот на продажбата, на опремата или на вработените може да биде „голем“ во поглед на големината на профитот,

вредноста на објектот или на нешто слично.¹ Од тука може да се заклучи дека не постои некој општоприфатен критериум и точна граница за дефинирање и за определување на големината на бизнисот. Сепак, потребата за анализа наметнува бизнисите да се разликуваат според нивната големина.

За да не се доаѓа до погрешни заклучоци при определување на големината на бизнисот, најчесто разграничувањето треба да се врши со примена на повеќе критериуми и показатели во зависност од целта на анализата што треба да се постигне.

Многу луѓе започнуваат мали бизниси како индивидуални фирми. Доколку бизнисот се развива, сопственикот може подоцна да бара дополнителни средства за да го прошири своето претпријатие. Чести се примерите кога малите бизниси, поткрепени со добра организација и со голем напор на сопствениците, успеваат да прераснат во големи бизниси. На пример, денешниве големи компании, како што се Мајкрософт, Мекдоналд, Левис, Мерцедес (Microsoft, McDonalds, Levis, Mercedes) некогаш започнале како мали бизниси од нивните основачи: Бил Гејтс, Леви Штраус, Дајмлер-Бенц и др.

2.2. ЗНАЧЕЊЕ НА МАЛИОТ БИЗНИС

Малите производствени бизниси, како и малите бизниси во секторот на услугите отсекогаш биле типични економски субјекти на пазарните економии.

Пазарната економија, приватната сопственост и слободата на приватната иницијатива се најприродното опкружување за нивното дејствување.²

Малите бизниси според својата бројност се најзастапени во вкупната структура на претпријатијата во секоја современа економија. Тие се распространети речиси во сите сектори на економијата. Така, во занаетчиството, трговијата, угостителството и во ситното производство најприсутни се т.н. микро семејни бизниси кои вработуваат мал број луѓе, вршат услуги на ограничен број корисници или произведуваат мали количества добра кои се доволни да ги задоволат само локалните потреби на населението. Тие се појавуваат во улога на мали сервисни претпријатија, како што се бизнисите за поправки, за одржување, за чистење и др.

Малите бизниси даваат голем придонес во отворањето работни места, особено преку принципот на самовработување. Со сигурност може да се каже дека малиот бизнис нуди поголеми шанси за вработување во однос на големите претпријатија. Тоа значи дека малите бизниси битно влијаат врз намалувањето на стапката на невработеност, давајќи придонес во развива-

¹ Б. Шуклев - "Менаџмент", Економски факултет, Скопје 1998 г. (стр. 375)

² Т.Фити, В.Х.Василева-Марковска - *Претприемништво и претприемничкиот менаџмент*, Скопје 1994 г. (стр. 103)

њето на целокупната економија. Малите бизниси имаат силно влијание врз развојот на недоволно развиените подрачја. Релативно малите вложувања и малата потреба од стручна работна сила се доволни услови за поттик за развој на таквите региони.

3. ПОДРАЧЈА НА ДЕЈСТВУВАЊЕ НА МАЛИОТ БИЗНИС

3.1. МАЛИТЕ БИЗНИСИ ВО ТРГОВИЈАТА

Приспособливоста кон потребите на потрошувачите како најважна карактеристика на малите бизниси, особено е изразена во секторот трговија. Малите бизниси се мошне активни во снабдувањето на граѓаните и на бизнисите со добра за потрошувачка на домаќинствата и за инвестициска потрошувачка. Речиси 90% од постојните бизниси во економиите со пазарен карактер се основани како бизниси чија основна дејност е трговијата. Тоа се должи на природната неспособност и тромост на големите трговски претпријатија кои се занимаваат со продажба на големо и на мало, брзо да ја менуваат локацијата на супермаркетите, или пак големите производни бизниси да отворат сопствена трговска мрежа на продавници.

Според тоа, ни едните ни другите не можат да се доближат до потрошувачите или да ги приспособат цените кон понудените добра толку многу и толку бргу, како што го прават тоа малите трговски бизниси. Тие се појавуваат онаму каде што можат да бидат блиску до купувачот, нудејќи добра кои се неопходни за секојдневниот живот и за работа, како на луѓето, така и на бизнисите.

3.2. МАЛИТЕ БИЗНИСИ ВО ЗЕМЈОДЕЛСТВОТО И ВО ПЕРЕРАБОТУВАЧКАТА ИНДУСТРИЈАТА

Голем број мали бизниси дејствуваат во земјоделството како регистрирани или нерегистрирани индивидуални земјоделски производители. Заради сопственичката структура на земјоделското земјиште кое им припаѓа на релативно голем број мали сопственици, големите бизниси во преработувачката индустрија на земјоделски производи не можат да организираат сопствено земјоделско производство на големи површини. Од оваа причина, тие не се во можност да си ја обезбедат потребната суровина - земјоделски производи. Според тоа, преработувачките претпријатија на земјоделски производи се принудени да склучуваат договори за соработка со земјоделските производители (кооперанти). Во исто време, тие се обврзуваат дека ќе ги откупат нивните земјоделски производи во определен период, како и дека ќе им дадат на кооперантите стручна, материјална и друг вид помош за

постигнување повисоки приноси кај земјоделските култури. Со таквата соработка малите бизниси во земјоделството ги намалуваат ризикот и неизвесноста во својата работа, обезбедувајќи пласман на земјоделското производство и осигурувајќи стабилност за своето работење. Примери за дејствување на малиот бизнис во земјоделството се кооперантските односи на винарските визби и лозарите, тутунските комбинати и тутунарите, фабриките за шеќер со производителите на шеќерна репка и др.

Слично како во земјоделството, малите бизниси обезбедуваат производи за потребите на големите бизниси и во индустријата. Не се ретки случаите кога производството на определени делови од сложен производ што го произведуваат големите индустриски претпријатија им се „доделува“ на малите производствени бизниси. Тие се вклучуваат во некоја фаза од производството на производот со сложен состав, или само во производство на некој негов дел врз кооперативна основа. Ефектите од соработката меѓу големите и малите бизниси во индустријата е обострана. Големите бизниси ги намалуваат просечните трошоците и ја зголемуваат продуктивноста од една страна, а од друга, малите бизниси си го обезбедуваат пласманот на производите, приходите и профитот, со што го намалуваат ризикот од пропаѓање.

3.3. МАЛИТЕ БИЗНИСИ И УСЛУГИТЕ

Динамичниот развој на автомобилската и на електронската индустрија, како и на индустријата за производство на апарати за домаќинството, бараат постоење на бизниси од мал обем кои имаат задача да се грижат за одржувањето и за исправноста на техничките средства што ги користат другите бизниси и домаќинства. На тој начин, малите бизниси ги задоволуваат потребите на оние пазари што големите бизниси не се во можност, или немаат интерес да ги покријат. Дури и да се обидат да го сторат тоа, би ги чинело многу скапо. На пример, фабриките за телевизори и малите бизниси кои се занимаваат со поправка на телевизори. Формирањето оддел за поправка на ТВ апарати во матичната фабрика би ја чинело фабриката многу скапо во однос на обемот на работа.

Грижата за личното здравје и за убавиот изглед на телото постојано е во фокусот на интересирање на луѓето. Со појавата на телевизијата, филмот и на модните списанијата се создадоа пазарни можности за појава на голем број аеробик и фитнес клубови, козметички салони, салони за убавина и сл.

Постојаниот пораст на интересот и на потребата за изучување на странски јазици е добар сигнал за голем број луѓе кои можат да даваат часови. Тие отвораат мини училишта за мали деца и за возрасни, во кои се изучуваат странски јазици. Честа е појавата на приватни градинки во населбите каде

што живеат млади брачни двојки, во кои можат да ги остават децата додека се на своите работни места.

4. МАЛИОТ БИЗНИС И ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО

4.1. ШТО Е ПРЕТПРИЕМНИШТВО?

Претприемништвото претставува процес на откривање можности и преземање активности (ризик) за реализација на тие можности, со рационална употреба на ресурсите. Поимот претприемништво најчесто се врзува за микро, малите и средните претпријатија, кои во современите економии учествуваат со повеќе од 95% од вкупниот број претпријатија и вработуваат околу 80% од вкупната работна сила.

Претприемачите се луѓе кои се одликуваат со иновативност, голема енергија за работа и динамичност во извршувањето на активностите, преземање ризик и справување со него, креативност и ориентираност кон личен успех како и кон успех на сопственото претпријатие.

Сопствениците на малите бизниси непрекинато бараат и создаваат шанси. Тие не чекаат друг да им обезбеди ресурси или да им создаде поволен момент за да почнат бизнис или да го прошират постојниот бизнис. Вистинските претприемачи шансите за бизнис ги бараат во промените: промените на цените, промените на потребите на потрошувачите, промените на модата, сезонските промени, промените на законите и прописите итн. Доколку ја откријат или препознаат шансата, тие се подготвени да вложат сопствени и позајмени средства во бизнисот, преземајќи го ризикот од неуспех.

Неуспехот и пропаѓањето на голем број мали бизниси се должи на отсуството на претприемништво во нив. Сопствениците на мали бизниси без претприемнички дух тешко ги откриваат можностите, своето претпријатие го водат сметајќи дека успехот зависи од изобилството на ресурси и дека профитот ќе дојде сам по себе. Тие очекуваат дека некој друг треба да им создаде услови и ресурси за развој на нивниот бизнис.

Значењето на претприемништвото е големо. Тоа може да се сведе на шест заемно поврзани процеси:

1. Претприемништвото како создавач на нови бизниси;
2. Претприемништвото како создавач на нови работни места;
3. Претприемништвото како поттикнувач на конкурентноста;
4. Претприемништвото како создавач на нови производи;
5. Претприемништвото како фактор за зголемување на продуктивноста;
6. Претприемништвото како фактор за остварување на повисоки стапки на економски раст (раст на вкупното производство) на земјата.

4.2. КАРАКТЕРИСТИКИ НА ПРЕТПРИЕМАЧИТЕ

Имајќи предвид дека не постои општоприфатена дефиниција за поимот претприемач, тешко е со сигурност да се констатира кој е, а кој не е претприемач. Уште потешко е да се определи кој може, а кој не може да биде претприемач. Голем број автори сметаат дека за да се биде претприемач потребно е да се поседуваат како вродени, така и стекнати способности. Всушност, тука се постува прашањето - Дали претприемачот се раѓа како таков или, пак, своето знаење и вештини ги стекнува низ обука или образование? Во основа, за да се биде претприемач потребно е да се поседуваат карактеристиките: интуиција, одлучност за успех, верба во своите способности, самостојност во работата, упорност, итн. Во литературата постојат поделени мислења и различни ставови околу тоа кои се основните карактеристики на претприемачот, но следниве неколку можат да се сретнат во најголемиот број истражувања посветени на оваа област:

Посветеност и одлучност - Претприемачите се целосно посветени на работата. Тие се одлучни во намерата да успеат и да ги остварат зацртаните цели.

Лидерство - Претприемачот има лидерски способности. Тој ги мотивира вработените, комуницира со нив, создава атмосфера за работа, им дава пример на вработените како треба да се пристапи кон работните задачи итн.

Ориентираност кон можности - Можоста претставува состојба која претприемачот сака да ја постигне во иднина. Оттука, претприемачите се луѓе кои се ориентирани кон иднината, односно кон откривањето на можности за отворање нови или за купување постојни бизниси.

Прифаќање на ризик и неизвесност - Претприемачите свесно ги прифаќаат ризикот и неизвесноста како составен дел од своето работење. Притоа, треба да се има предвид дека тие не влегуваат во ризик и неизвесност по секоја цена, туку претходно вршат нивна проценка. Претприемачот преферира контролиран ризик, при што особено е значајна неговата способност да се справи со него, односно да управува со ризикот.

Креативност, самоувереност и способност за прилагодување - Претприемачите се одликуваат со голема самоувереност и способност за приспособување кон условите кои ги диктира опкружувањето. Показател за нивната висока креативност се големиот број иновации кои ги создаваат, без разлика дали станува збор за откривање нови пазари, создавање нови производи, креирање нова организација на работа, воведување нова технологија, нови суровини и материјали или друго.

Мотивација за истакнување - Мотивацијата за успех и истакнување пред другите бизнисмени (конкуренцијата) е составен дел од психологијата на претприемачите.

КЛУЧНИ ПОИМИ:

БИЗНИС
ФАКТОРИ НА ПРОИЗВОДСТВО
ПРОФИТ
ГОЛЕМ БИЗНИС
МАЛ БИЗНИС
ПРЕТПРИЕМНИШТВО
ПРЕТПРИЕМАЧ

РЕЗИМЕ

Да се води бизнис значи на едно место да се организираат и да се комбинираат факторите на производство со цел да донесат профит. Развојот на бизнисот во целост зависи од слободата на човекот и од мотивот за успех. За да постои бизнис, мора да постои профит.

Малиот бизнис има значајна улога во рамките на пазарната економија бидејќи нуди голема можност за вработување, односно намалување на невработеноста.

Малиот бизнис има голема способност да ги задоволува ил.н. специјални пазари кои големите бизниси не се во можност да ги покријат.

Малите бизниси имаат голема моќ на адаптирање кон промените што настануваат во окружувањето.

Малиот бизнис дава можност за развивање на инвензивните способности на луѓето.

За да не се дојде до погрешна оценка за тоа кој е мал, а кој е голем бизнис, се користат различни критериуми, во зависност од целта што се сака да се постигне.

Поради својата приспособливост и специфичност, малиот бизнис има многу широко подрачје на дејствување. Тој се шири во сите сегменти на економијата преку препознавање на потребите на потрошувачите и преку примена на нови начини на производство.

Претприемниството претставува процес на откривање можности и преземање активности (ризик) за реализација на тие можности, со рационална употреба на ресурсите. Поимот претприемниство најчесто се врзува за микро, малите и средните претпријатија. Неуспехот и проваѓањето на голем број мали бизниси се должи на отсуството на претприемниство во нив.

Претприемачите се луѓе кои се одликуваат со иновативност, голема енергија за работа и динамичност во извршувањето на активностите, преземање ризик и справување со него, креативност и ориентираност кон личен успех како и кон успех на сопственото претпријатие.

Прашања за дискусија:

1. Објасни го поимот бизнис преку компонентите од дефиницијата.
2. Опиши како бизнисот остварува профитот.
3. Објасни ја разликата меѓу мал и голем бизнис.
4. Кои се предностите и недостатоците на малите бизниси?
5. Наведи и објасни кои се подрачјата на дејствување на малите бизниси.
6. Објасни го поимот кооперација и наведи соодветен пример.
7. Објасни го поимот претприемништво.
8. Објасни ја поврзаноста на малиот бизнис и претприемништвото.
9. Наброј ги карактеристиките на претприемачите.

2 ЗАПОЧНУВАЊЕ МАЛ БИЗНИС

СОДРЖИНА НА ТЕМА 2:

1. Причини за започнување сопствен бизнис
 - 1.1. Што е неопходно за започнување бизнис?
 - 1.2. Кои се причините за започнување сопствен бизнис?
 - 1.3. Предности и слабости на започнувањето сопствен Бизнис
 - 1.4. Начини на започнување сопствен бизнис
1. Купување постојно претпријатие
 - 2.1. Оценка на бизнисот
3. Основање на ново претпријатие
4. Постапка на започнување нов бизнис
 - 4.1. Избор на име на претпријатието
 - 4.2. Избор на бизнис локација - фактори на локацијата
 - 4.3. Постапка за основање трговско друштво

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО:

По читањето на оваа тема Вие ќе бидете во состојба:

- да ги познавате причините за започнување сопствен бизнис;
- да ги објаснувате начините на започнување сопствен бизнис;
- да се запознаете со условите и постапката за купување постојно претпријатие;
- да ја разбирате постапката на основање на ново претпријатие;
- да го оценувате влијанието на поодделните фактори за избор на локација.

1. ПРИЧИНИ ЗА ЗАПОЧНУВАЊЕ СОПСТВЕН БИЗНИС

1.1. ШТО Е НЕОПХОДНО ЗА ЗАПОЧНУВАЊЕ БИЗНИС?

Речиси не постои човек кој барем еднаш во животот не посакал да има сопствен бизнис, да има слобода во одлучувањето, да биде успешен и да заработи многу пари. Но секој треба да знае дека светот на бизнисот е натпревар, а за натпревар се потребни сеопфатни подготовки, самодоверба, издржливост, воља, преземање ризик и голема желба за успех.

При започнување бизнис најголемо значење имаат:

- мотивацијата за бизнис (желба да се заработи т.е. оствари профит, да се воспостави контрола над парите, да се обезбеди сигурна иднина за себе и за семејството, да се обезбеди статус и престиж во општеството, да се биде моќен и влијателен);

- средината во која ќе се развива бизнисот;

- искуството и знаењата за бизнисот и

- карактерот на личноста која отпочнува бизнис (желба за успех, верба, решителност, упорност, самоспознавање, желба за усовршување и за дејствување).

Внатрешните побуди кај секој поединец може да се различни, но надворешната манифестација секогаш е збир од постапки, права, обврски и веќе испробана успешна практика. Иновацијата е секогаш на дофат за оној кој е сигурен во неа и не се плаши од неуспех.

Позитивниот став може многу да помогне. Идејата за започнување бизнис треба да се разработи, да се размислува за неа, да се гради план, да се собираат информации, да се бараат патишта, да се биде упорен и решителен.

1.2. КОИ СЕ ПРИЧИНИТЕ ЗА ЗАПОЧНУВАЊЕ СОПСТВЕН БИЗНИС?

Без оглед на начинот на кој основачот ќе го започне својот бизнис (основање мал бизнис или купување постоечки мал бизнис), како можни причини за започнување сопствен бизнис можат да се наведат:

1. *Желба за независност* - Сопственикот на малиот бизнис ужива да биде газда на себе. Тој сака да направи нешто на свој начин и да ја употреби својата креативност.

2. *Остварување непосредни контакти* - Работата создава можности за непосредни контакти со инвеститори, банкари, потрошувачи, вработени, добавувачи и многу други.

3. *Флексибилност* - Малиот бизнис се одликува со способност да реагира на промените на локалниот пазар. Од друга страна, флексибилноста означува можност да се преземе корективна акција за веќе донесените

одлуки. Флексибилноста може да се однесува на: обемот на производство, висината на цените, асортиманот и сл.

4. *Лично задоволство* - Започнувањето на бизнисот, сопственикот го доживува како продолжување на сопственото задоволство да набљудува како истиот се развива и се проширува.

1.3. ПРЕДНОСТИ И СЛАБОСТИ НА ЗАПОЧНУВАЊЕТО СОПСТВЕН БИЗНИС

Одлуката да се започне бизнис носи и други општи предности:

Финансиски можности - Многу сопственици на мали бизниси заработуваат повеќе пари преку водењето сопствен бизнис отколку кога би биле вработени кај друг. Можноста за заработувачка е неограничена и не зависи од времето поминато на работа. На сопственикот на малиот бизнис му припаѓа целиот остварен профит.

Сигурна работна - Кога започнува мал бизнис, сопственикот си обезбедува сигурно работно место кое зависи единствено од развојот на претпријатието.

Вработување на семејството - Започнувањето мал бизнис создава можности за вработување на членови од семејството поради довербата во нив.

Предизвик - Многу важна предност на започнување мал бизнис е предизвикот кој ја придружува идејата. Сопствениците знаат дека постојат еднакви шанси за успех или неуспех во зависност од нивните лични способности, па предизвикот им дава психолошко задоволство.

Покрај предностите, започнувањето сопствен бизнис има и неколку слабости:

Ризик од неуспех - Поради фактори кои се надвор од влијание на сопственикот, секогаш постои опасност бизнисот да пропадне (сопственикот да ги загуби инвестираните пари во бизнисот).

Неискусство - Успехот во работењето зависи од знаењето кое пак во голема мера зависи од искуството. Постојат бројни примери на сопственици на бизниси кои не успеале поради незнаење.

Неискусство во менаџментот - Успешното функционирање на малиот бизнис зависи и од знаењето т.е способноста на сопственикот на малиот бизнис да биде и менаџер (да го планира работењето и развојот, да организира, раководи, контролира, координира и сл.)

Најорна работна - Започнувањето сопствен бизнис бара повеќе од осум часа работа во текот на денот. Особено во првите години, сопственикот треба целосно да се посвети на бизнисот, што значи - слободно време не постои.

1.4. НАЧИНИ НА ЗАПОЧНУВАЊЕ СОПСТВЕН БИЗНИС

Постојат неколку начини на започнување сопствен бизнис. Најопшти приоди на започнување бизнис од страна на сопствениците се:

- купување на бизнис кој постои и
- основање на нов бизнис.

Истражувањата покажуваат дека најчест начин на започнување сопствен бизнис е преку основање на нов бизнис, потоа следуваат: наследување т.е. продолжување на семеен бизнис, изнајмување на бизнис, како и купување на постоечки бизнис.

2. КУПУВАЊЕ ПОСТОЈНО ПРЕТПРИЈАТИЕ

Со влегувањето на нашата земја во процесот на транзиција во почетокот на деведесеттите години од минатиот век, започна трансформацијата на сопственоста на капиталот во постојните претпријатија. Дотогашните општествени претпријатија се приватизираа, а тоа најчесто се правеше со распарчување на големите општествени претпријатија на повеќе мали и нивна продажба на поединци или групи луѓе. Но, тоа не е единствениот начин за купување на постојно претпријатие. Може да се купи и постојно претпријатие чиј сопственик, од определени причини не е во состојба успешно да го води бизнисот, па затоа го продава. И во двата случаи, купувањето бизнис е возбудлив потфат кој бара голема внимателност.

Причините за купување постојно претпријатие може да бидат различни: поради почнување нов бизнис, поради проширување на постојниот, поради одбегнување на тешкотиите при отпочнување нов бизнис итн.

За да биде успешно, купувањето постојно претпријатие треба да ги следи следните чекори:

1. *Определување на видој на бизнисој што се куйува* (треба да се настојува да се купи бизнис за кој се има искуство и знаење)
2. *Пронаоѓање соодветен бизнис за куйување* (преку оглас во весник, преку посредник или преку усна препорака)
3. *Анализа на бизнисој што е понуден на продажба* (тип на бизнисот, локација, големина, обрт, анализа на менаџментот.)

Исто така, треба да се направат напори да се приберат што повеќе информации за поранешниот сопственик, за неговото работење и за причините поради кои тој го продава своето претпријатие.

2.1. ОЦЕНКА НА БИЗНИСОТ

Да се донесе одлука за купување постоечки бизнис е тешко бидејќи идниот сопственик се соочува со низа непознаници и дилеми. Самата одлука е комплексна и за да биде правилна, треба да биде донесена врз основа на голем број информации за претпријатието кое е понудено на продажба, за неговото досегашно работење, но и за факторите на екстерното опкружување од кои зависи неговото идно работење. Затоа, одлуката за купување на определен постоен бизнис треба да се донесе врз основа на резултатите од една сеопфатна анализа која треба да содржи:

1. Истражување на причините за продажба на бизнисот
2. Анализа на сопственичко правната документација
3. Анализа на профитабилноста
4. Финансиска анализа и
5. Анализа на опкружувањето

Првите прашања на кои идниот сопственик треба да најде одговор се: ***Зошто се продава постојниот бизнис? Каква е висинската состојба на претпријатието кое сака да го купи?***

Само точните информации можат да дадат објективна слика за состојбата и работењето на претпријатието, па затоа треба да се соберат информации од повеќе извори: од банките, клиентите, добавувачите, кредиторите, судовите, управата за приходи и др.

Причините поради кои определен бизнис се продава може да бидат различни: поради лошото работење, поради желбата за влегување во нов бизнис, поради старост и немање наследник или пак поради нешто друго. Во нашата земја, во периодот на транзиција, најчеста причина за продажба на поранешните општествени претпријатија беше потребата за менување на сопственоста од општествена во приватна. Но, условите под кои се врши продажбата во овој случај се поинакви од оние кога се работи за класична продажба на бизнисот од еден познат сопственик на друг.

Наредно прашање на кое треба да му се обрне особено внимание е ***исправноста на сопственичката правна документација*** бидејќи исправната документација за сопственост е основниот услов за законско стекнување на правото на сопственост на оној што купува бизнис. Имено, никој не може да продава нешто што не е негово; не е во целост негово, а е неделиво; нешто што е заложено како хипотека за обезбедување на подигнат кредит или нешто што според позитивните законски прописи е вон промет.

Анализата на профитабилноста подразбира согледување на остварениот профит на претпријатието во последните години што може да се постигне преку: анализа на вкупниот обрт на претпријатието во изминатиот период, анализа на инвестициите што ги направило претпријатието, анализа

на постигнатиот раст и развој, анализа на платите на вработените и др. Исто така пожелно е да се направи и проценка на пазарот и обемот на продажба како и да се согледаат можностите за проширување на пазарот и за зголемување на продажбата.

Финансиската состојба на претпријатието може да се согледа преку големината и вредноста на имотот и тоа: објектите, опремата, транспортните средства, залихите и др, понатаму вредноста на сите побарувања кон други претпријатија и поединци и вредноста на сите долгови. Исто така треба да се направи и анализа на состојбата на објектите и опремата, на потребната инфраструктура и на потребните инвестиции за реновирање на капацитетите и замена на застарените машини.

На крајот, не од помала важност е и **анализата на ојкружувањето**. Големо влијание и значење за успехот на бизнисот во иднина имаат состојбите во опкружувањето како на пример: состојбата во државата, економијата, особено економската гранка во која припаѓа, состојбата во општината во која бизнисот дејствува и сл. За да се согледаат состојбите во опкружувањето треба да се направи SWOT анализа при што ќе се добијат сознанија за предностите и слабостите на конкуренцијата, за потребите на клиентите, за стекнатиот имиџ на претпријатие во непосредното опкружување итн.

3. ОСНОВАЊЕ НА НОВО ПРЕТПРИЈАТИЕ

Основањето на ново претпријатие е покомплицирано и поризично од купувањето постојно претпријатие бидејќи истото е пропратено со повеќе непознати и недефинирани работи. Поради тоа, успешноста или неуспешноста на новото претпријатие во голем дел зависи од предвидувањата на основачот. За да може да направи реални предвидувања, основачот на бизнисот мора да изработи студија за одржливоста на сопствената идеја која треба да содржи сеопфатна анализа и тоа: анализа на пазарот, анализа на локацијата, анализа на производството (процесот на давање услуга), анализа на финансиите и на законската регулатива.

1. Истражување на пазарот - Истражувањето на пазарот претставува собирање информации за карактеристиките на пазарот на кој се планира реализација на идејата, информации за карактеристиките на потенцијалните клиенти и информации за карактеристиките на постојната конкуренција.

Во врска со карактеристиките на пазарот, би требало да се обезбедат информации за: големината на пазарот, географската распространетост на пазарот, информации за тоа кои добра и услуги се продаваат, по која цена се продаваат, во колкави количини се продаваат, кои производи се бараат на пазарот (трендови) и кои услови на продажба се користат на пазарот во моментот.

Анализата на клиентите се однесува на: возраста, полот, местото на живеење, куповната моќ, кои клиенти купуваат, зошто купуваат, што очекуваат од производот, кои се нивните желби и очекувања.

Во врска со конкуренцијата, треба да се обезбедат информации за: цената на нивниот производ, квалитетот на конкурентскиот производ, условите на продажба што ги нудат и реакцијата на конкурентите по појавата на нашиот производ на пазарот.

2. *Анализа на локацијата* - Местото каде ќе бидат лоцирани објектите на претпријатието е исто така многу важно за успешноста на бизнисот, особено во поглед на близината до пазарот, пристапноста, инфраструктурата, достапноста до работна сила, можностите за проширување на капацитетот на бизнисот и сл.

3. *Анализа на производството (процесот на давање услуга)* - Во врска со реализацијата на сопствената идеја, за да се понуди добар производ (добро или услуга), треба да се анализираат: сировините и материјалите што ќе се користат, потребната работна сила како и технологијата што ќе се користи.

Во врска со обезбедувањето на сировини и материјали кои ќе се користат во производството или пак набавката на готовите производи кои ќе се продаваат, треба да се најдат неколку алтернативни добавувачи, треба да се разгледа во колкави количини ќе се набавува и колку парични средства ќе се трошат за тоа.

Анализата на работната сила се однесува на потребните квалификации на вработените, потребната стручност и искуство на вработените како и потребниот менаџерски тим. Во врска со технологијата која ќе се користи, треба да се согледа кои се потребните машини, алати и другата опрема, објектите, производствениот простор, продажниот простор и неговата опременост, транспортните средства и сл.

4. *Потребни финансии* - За започнување сопствен бизнис неопходни се финансиски средства, па во таа смисла треба да се обрне внимание на повеќе работи: колку парични средства се потребни за започнување на бизнисот, каде ќе се најдат (сопствена заштеда, заем, семејни пари, кредити од банки или од други финансиски институции), на кој начин кредитите ќе се обезбедат, колкав треба да биде вкупниот приход за да по одбивањето на трошоците останат доволно средства за опстанок, но и за развој т.е. за дополнително вложување во бизнисот.

5. *Анализа на законската регулатива* - Реализацијата на бизнис идејата односно отпочнувањето бизнис мора да биде во согласност со законската регулатива. Затоа неопходно е да се проучат законските прописи што се однесуваат на основање на трговско друштво, дали постојат некои ограничувања или треба да бидат обезбедени некои посебни услови. Исто

така потребно е да се анализираат и законските одредби што се однесуваат на понатамошното работење на трговското друштво (даноци, царини, закон за работни односи), за да се оцени дали е можно истите да се почитуваат во работењето или не.

4. ПОСТАПКА НА ЗАПОЧНУВАЊЕ НОВ БИЗНИС

4.1. ИЗБОР НА ИМЕ НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО

Изборот на име на претпријатието е една од важните одлуки кои треба да ги донесе сопственикот. За жал, при започнување на бизнис, малкумина му придаваат значење на ова прашање. Денес е многу важно да се одбере “вистинското” име или знак: препознатливи, впечатливи и сл. Името и знакот може да ги одбере самиот сопственик, но се препорачува консултација со некоја маркетинг агенција. При донесување на одлука за името на претпријатието, треба да се има на ум дека името треба да биде лесно разбирливо, лесно изговорливо и лесно да се запаметува. Треба да се избегнуваат имиња кои се слични на оние кои веќе се користат. Името може да претставува имиџ на она што го нуди претпријатието, може да го изразува квалитетот, брзината, вештините, искуството, ниските цени итн. Исто така и производот на претпријатието може да биде дел од името.

4.2. ИЗБОР НА БИЗНИС ЛОКАЦИЈА - ФАКТОРИ НА ЛОКАЦИЈАТА

Една од првите одлуки која треба да се донесе при започнување нов бизнис е одлуката дали да се купи или да се изнајми деловен простор. За да се донесе правилна одлука, потребни се консултации со надлежните служби за урбанистичкиот план на градот, како и консултации со агенции за недвижности за да се добие професионален совет и други потребни информации.

Изборот на бизнис локација може да биде од пресудно значење за успехот или неуспехот на бизнисот поради што на овој проблем треба да му се посвети големо внимание. Погрешно избраната локација не е само непотребно трошење пари, туку може да биде причина за пропаѓање на бизнисот.

Под бизнис локација обично се подразбира местоположбата на објектите на претпријатието. Изборот на локација треба да се врши земајќи предвид повеќе фактори, а пред се:

- дејноста на претпријатието што ќе се извршува во неговите објекти;
- близината т.е. достапноста до клиентите;
- близината т.е. достапноста на работната сила и суровините;
- комуникациските врски.

На пример, објектите во кои ќе се одвива процесот на производство, или магацински простор за кој се потребни повеќе стотици метри квадратни простор, може да бидат лоцирани подалеку од центарот на градот каде цената на локацијата е многу пониска. Во овие случаи при изборот на локација пресудно влијание имаат близината на суровините, близината на работната сила и комуникациските врски.

Локацијата на колонијални продавници, бутици, аптеки, фризерници, трафики и други слични мали бизниси, треба да се избира во близина на потенцијалните клиенти, на прометна улица во центарот на градот, во близина на големи станбени објекти на определена населба и сл. Во овие случаи неопходно е да се провери и фреквенцијата на сообраќајот околу бизнис локацијата за да се предвиди колкав е бројот на потенцијалните посетители.

Големо влијание врз изборот на бизнис локација има и постоењето на паркинг простор. Објектот во кој се купува или изнајмува деловен простор треба да е во добра состојба, да е добро одржуван и да ја поседува целата неопходна инфраструктура. Од значење може да бидат и соседните бизниси (на пример продавници), зависно дали се конкуренти или пак се доволно атрактивни за да привлечат клиенти и за околните продавници.

Бизнис локацијата треба да се проучи и од аспект на луѓето кои живеат или работат во околината (култура, традиција, религија и социјална состојба), за да се дознае дали понудените производи ќе бидат доволно привлечни за нив.

Во зависност од подрачјето на дејствување на бизнисот (производство, трговија, градежништво, услуги), при изборот на локација доминантно значење имаат различни фактори. Но и кога станува збор за бизниси од ист вид, може да бидат доминантни различни фактори во зависност од големината на бизнисот.

На пример, идеална локација за пекарница која има производство од мал обем би била локација на објектот во градот во кој ќе биде сместена и продавница за леб и пецива. Во овој случај блиску е целиот пазар, транспортните врски се одлични, а сопственикот има идеални можности за надгледување на целиот процес. Меѓутоа, за истиот бизнис, но од поголем обем, ваквата локација не е воопшто адекватна.

4.3. ПОСТАПКА ЗА ОСНОВАЊЕ ТРГОВСКО ДРУШТВО

Според правната теорија, трговско друштво се основа заради создавање на профит. Основач на трговското друштво е лицето или лицата кои активно учествуваат во создавањето на трговското друштво и во неговото почнување со работа. Овие лица ги преземаат сите дејствија и формалности за создавање на друштвото и го сносат ризикот од работењето. Основачите мораат точно

да ја утврдат дејноста односно дејностите кои ќе ги извршува друштвото и да ја изберат правната форма односно организационен облик кој е најпогоден за остварување на целта за која е основано друштвото. Исто така тие го утврдуваат и износот на капиталот кој треба да биде вложен со што ја создаваат основната главнина на друштвото.

Трговското друштво стекнува правен субјективитет со уписот на неговото основање во трговскиот регистар кој го води Централниот регистар на Република Македонија. Преку едношалтерскиот систем за регистрација, обезбедено е обединување на сите правно релевантни статусни податоци за почеток на работењето и за остварување на правата на деловниот субјект:

◆ Определување и доделување на единствен матичен број на субјектот на упис и определување на шифра и назив на регистрираната претежна дејност според Националната класификација на дејности и шифра на организационен облик на субјектот на упис;

◆ Внесување на единствен даночен број;

◆ Внесување на сметка од деловна банка по избор на субјектот на упис;

◆ Известување на Царинска управа за субјектите кои што имаат регистрирано дејност во надворешен промет.

КЛУЧНИ ПОИМИ

*КУПУВАЊЕ ПОСТОЈНО ПРЕТПРИЈАТИЕ
ОСНОВАЊЕ НОВО ПРЕТПРИЈАТИЕ
ОЦЕНКА НА БИЗНИСОТ
ИСТРАЖУВАЊЕ НА ПАЗАРОТ
БИЗНИС ЛОКАЦИЈА
СТЕКНУВАЊЕ ПРАВЕН СУБЈЕКТИВИТЕТ*

РЕЗИМЕ

Причини за зайочнување сојстивен бизнис најчесто се: желбата за независност, можноста за остварување непосредни контакти, флексибилноста на малиот бизнис и чувствително на лично задоволство.

Зайочнувањето сојстивен бизнис може да се оствари во главно на два начини: со купување на бизнис кој постои и со основање на нов бизнис. За да се донесе одлука за купување постоен бизнис неопходно е најпрво да се направи оценка на тој бизнис. За основањето на ново претпријатие неопходно е да се изврши истражување на пазарот, анализа на локацијата, анализа на процесот на производството (давање услуги), анализа на потребните финансии како и анализа на законската регулатива.

И двајта начини на започнување сопствен бизнис имаат некои предности и недостатоци. Со купување постојно претпријатие се добива во време, се намалуваат напорите и инвестициите и во принцип бизнисот се купува по пониска цена.

Постапката за започнување нов бизнис се состои од: избор на име на претпријатието, избор на бизнис локација и упис на основањето во трговскиот регистар.

Изборот на бизнис локација може да биде од пресудно значење за успехот или неуспехот на бизнисот поради што на овој проблем треба да му се посвети големо внимание. Погрешно избраната локација не е само неопходно прошење пари, туку може да биде причина за проваѓање на бизнисот.

Прашања за дискусија:

1. Кои се најчести причини за започнување сопствен бизнис?
2. Кои се начините на започнување сопствен бизнис?
3. Во што се состои оценката на бизнисот што се купува?
4. Што подразбираш под студија за одржливоста на сопствената идеја за основање на ново претпријатие?
5. Објасни ја постапката за основање трговско друштво.
6. Објасни го влијанието на одделните фактори врз изборот на локација.

3 ОРГАНИЗАЦИЈА НА МАЛО ПРЕТПРИЈАТИЕ

СОДРЖИНА НА ТЕМА 3:

1. Форми на бизнис организации
 - 1.1. Претпријатие во индивидуална сопственост
 - 1.2. Партнерство
 - 1.3. Корпорација
2. Основни форми на организација на мало претпријатие
 - 2.1. Трговец поединец
 - 2.2. Друштво со ограничена одговорност (ДОО)
3. Други форми на организација

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО

По чииањеито на оваа тема Вие треба да бидете способни:

- да ги идентификувате и разликувате профитните бизнис организации;
- да ги дефинирате претпријатијата во индивидуална сопственост;
- да ги разликувате партнерствата;
- да дефинирате кооперација;
- да ги објасните основните форми на организација на малото претпријатие;
- да ги идентификувате останатите форми на бизнис организации.

1. ФОРМИ НА БИЗНИС ОРГАНИЗАЦИИ

Профитните бизнис организации се главна карактеристика на пазарната економија. Тие се носители на економската активност од која зависи економскиот раст и развој на секоја земја. Овие бизниси се појавуваат онаму каде што постојат можности за остварување профит.

Профитните бизнис организации се основаат и организираат како резултат на приватната иницијатива, чиј главен столб е приватната сопственост, а главен мотив е остварувањето профит.

Постојат три основни облици на профитни бизнис организации:

- Претпријатие во индивидуална сопственост
- Партнерство
- Корпорација

1.1. ПРЕТПРИЈАТИЕ ВО ИНДИВИДУАЛНА СОПСТВЕНОСТ

Оваа форма на бизнис организација најчесто се однесува на мали претпријатија во сопственост на едно лице коешто за обврските на фирмата одговара со целосна, неограничена одговорност.

Претпријатијата во индивидуална сопственост секогаш биле типични економски субјекти на пазарните економии. Слободното дејствување на пазарот, приватната сопственост и слободата на приватната иницијатива се нивно најприродно опкружување.

Претпријатијата во индивидуална сопственост во значителен број се застапени во вкупната структура на фирмите во секоја земја. Тие се распространети во сите сектори на економијата. Така, во занаетчиството, трговијата, угостителството и ситното производство, се најприсутни т.н. мали семејни бизниси кои се основани од едно лице и вработуваат мал број луѓе. Тие даваат услуги на ограничен број корисници и произведуваат мали количества производи кои се доволни да ги задоволат само локалните потреби на населението. Исто така, тие се појавуваат и во улога на мали сервисни фирми како што се бизниси за одржување, чистење, контрола и др.

Голем број претпријатија во индивидуална сопственост дејствуваат во земјоделството како регистрирани индивидуални земјоделски производители.

Слично како индивидуалните кооперанти во земјоделството, малите бизниси обезбедуваат производи за потребите на големите бизниси и во индустријата. Не се ретки случаите кога производството на определени делови од сложен производ што го произведуваат големите индустриски претпријатија им се „доделува“ на малите производствени бизниси. Тие се вклучуваат во некоја фаза од производството на производот со сложен

состав, или само во производство на некој негов дел, врз кооперативна основа.

Претпријатијата во индивидуална сопственост даваат голем придонес во отварањето на работни места, особено по принципот на самовработување. Тоа значи дека тие битно влијаат врз намалувањето на стапката на невработеност, давајќи придонес во развивањето на целокупната економија. Тие имаат силно влијание врз развојот на недоволно развиените подрачја. Релативно малите вложувања и малата потреба од стручна работна сила се доволни услови за поттик на развој на недоволно развиените подрачја.

Значењето на претпријатијата во индивидуална сопственост кои се најчесто мали бизниси се гледа од следниве позитивни ефекти:

- создаваат нови работни места;
- го ангажираат слободниот капитал на граѓаните и бизнисите во економијата;
- ги активираат и вработуваат расположливи локални ресурси;
- придонесуваат за намалување на локалната невработеност;
- најлесно ги усвојуваат новите искуства со што придонесуваат за збогатување на обемот, на структурата и на квалитетот на своите производите, рушејќи ги монополистичките структури на пазарот;
- дејствуваат врз кооперативна основа. Тие придонесуваат да се намалат трошоците кои големите претпријатија не можат да ги избегнат;
- често употребуваат универзална технологија што прави заштеди на најскапиот ресурс - капиталот. Оваа технологија во исто време, е мошне флексибилна. Таа може да се употребува во различни цели и брзо да се реорганизира согласно со потребите и барањата на пазарот;
- тие се особено флексибилни во однос на реагирањето на пазарните промени и економските кризи;

Најпрепознатливата предност на малите и средни претпријатија во индивидуална сопственост е нивната прилагодливост кон пазарните промени. Исто така, тие можат многу лесно да ги прилагодуваат цените на своите производи според актуелната понуда и побарувачка. На таков начин брзо се приспособува кон барањата на пазарот и неговата големина.

1.2. ПАРТНЕРСТВО

Партнерството (partnership) претставува претпријатие основано од двајца или повеќе сопственици (партнери или содружници) кои за обврските на претпријатието одговараат ограничено, до висината на влогот во основната главнина, или неограничено, со целиот свој имот. Партнерство можат да основаат физички и правни лица.

Причините за настанување на партнерството најчесто се предизвикани од ограничените финансиски средства на поединечниот сопственик на капитал и од потребата за обезбедување на ресурси: објекти, машини, алати, технологија итн. Индивидуалниот сопственик на капитал, за да го окрупни капиталот, пронаоѓа и вклучува во бизнисот еден или повеќе партнери кои имаат капитални средства и сакаат да ги вложат во претпријатието. На тој начин претпријатието стекнува значајни финансиски и други капитални средства кои се потребни за нормално извршување на дејноста. Големината и структурата на средства кои се добиваат со воспоставување партнерски односи создава услови за понатамошен раст и развој на претпријатието. Ова претставува основа и гаранција за банките и другите финансиски институции да им одобруваат кредити под поволни услови.

Партнерите кои вложиле средства во претпријатието ги утврдуваат своите права и обврски во зависност од нивните удели, односно во зависност од нивните влогови во основната главнина на партнерското претпријатие. Оттука произлегува дека, учеството на партнерите во управувањето, распределбата на профитот, како и учеството во покривањето на загубата зависи од висината на вложениот капитал во претпријатието.

1.3. КОРПОРАЦИЈА

Корпорациите играат значајна улога во економскиот развој на секоја земја, бидејќи тие се главните носители и движечка сила на економската активност. Корпорација претставува претпријатие во групно-приватна сопственост, чиј капитал е определен и поделен на еднакви делови кои се претставени со писмени потврди, акции. Имателите, односно сопствениците на акции учествуваат во сопственичката структура со една или повеќе акции. За сопствените обврски, корпорацијата одговара со сиот свој имот, додека акционерите немаат никакви обврски кон корпорацијата, или кон други доверители. Ако пропадне корпорацијата, акционерите можат да го изгубат само нивниот почетно вложен капитал.

Настанувањето на корпорацијата (акционерското друштво), исто како и кај партнерството произлегува од потребата за обезбедување на дополнителен капитал за развој на претпријатието.

Акционерското друштво - корпорацијата, својот почетен капиатал го стекнува единствено со емисија на акции.

Корпорацијата се основа со акт за основање на органите на корпорацијата. Основањето може да биде на два начина: симултано и сукцесивно.

Симултанно основање на акционерското друштво е кога основачите сами или заедно со други лица, лично или преку застапник, ги преземаат без јавно огласување сите акции и даваат изјава дека основаат друштво. На овој начин

корпорацијата се стекнува со средства од акционерите, а акционерите добиваат писмени потврди - акции кои номинално одговараат на вложениот капитал.

Сукцесивно основање на акционерското друштво е со запишување на сите или на одреден број акции врз основа на оглас во средствата за јавно информирање. Сите лица кои сметаат дека новооснованото претпријатие ќе остварува профит, можат да уплатат парични средства станувајќи сопственици на акции.

Како купувачи на акции можат да се јават сите субјекти кои располагаат со слободни парични средства и сакаат да го вложат својот капитал во некоја корпорација: граѓани, приватни претпријатија, државни претпријатија и институции, институционални инвеститори (пензиски фондови, инвестициски фондови) и др.

Во текот на работењето, корпорацијата може да се соочи со недостиг на парични средства за финансирање на одредени проекти (остварениот профит да не е доволен да го покрие финансирањето, а пристапот кон банкарски кредити да е ограничен). Во тој случај се пристапува кон нова емисија на акции. Овој начин на прибирање на капитал е речиси идентичен, како и во случајот на симултаното основање. Единствената разлика е во тоа што сега емисијата на дополнителните акции наместо ново, ја врши веќе постоечко акционерско друштво.

Доколку претпријатието работи успешно и остварува високи и стабилни профити, интересот за купување на неговите акции ќе биде голем. Акциите можат да бидат откупени од голем број луѓе. Заради тоа, се смета дека акционерството е ефикасен метод за мобилизирање на расположливиот слободен паричен капитал во функција на развојот на корпорациите.

Корпорациите, во земјите со развиена пазарна економија, техниката на емисија и пласман на акциите им ја препуштаат на банките. Во САД на пример, постојат специјализирани инвестициски банки за преземање и пласман на емисиите на хартиите од вредност (акции и обврзници). Банките во овие операции се јавуваат како финансиски посредници. Тие се јавуваат како еден вид на трговци со хартии од вредност. Профит остваруваат од разликата во цената по која ги купуваат акциите од корпорацијата и цената по која ги продаваат акциите.

Се поставува прашањето, зошто приватните и институционални инвеститори купуваат акции? Затоа што сопственикот на акцијата, акционерот се стекнува со две основни права и тоа: Прво, да учествува во распределбата на профитот што ќе го оствари корпорацијата (дивиденда). Второ, да учествува во управувањето со претпријатието во зависност од големината на вложениот капитал, според принципот - една акција еден глас.

Заеднички карактеристики на корпорациите се следните:

◆ Корпорациите ги користат ефектите од економиите од обем. Тие набавуваат сировини и материјали во големи количества по пониски цени. Исто така, овие претпријатија остваруваат голем обем на производство што им овозможува да имаат пониски производствени трошоци по единица производ, а со тоа и пониска продажна цена на финалниот производ.

◆ Корпорациите речиси редовно располагаат со големи парични средства со кои тие ја обезбедуваат својата кредитоспособност. Тоа им овозможува полесно да доаѓаат до дополнителни парични средства - кредити, од банките. Банките во нив гледаат сигурни и постојани деловни партнери.

◆ Корпорацијата е организација која има ефикасен метод на прибирање на слободен паричен капитал. Таа е во состојба, за многу кусо време да го мобилизира и економски да го насочи слободниот капитал што се наоѓа кај граѓаните и бизнисите.

◆ Корпорацијата има трајно постоење, независно од тоа колку пати акциите ги менуваат своите сопственици, односно независно од животот на акционерите.

◆ Корпоративниот капитал е високо квалитетен извор на финансирање на растот и развојот на претпријатието. Претпријатието преку него се стекнува со трајни сопствени средства, затоа што нема обврска да им ги врати на акционерите, ако тоа го побараат од него.

◆ Корпорациите се во можност да обезбедат ефикасен и високо квалитетен менаџмент.

◆ Корпорациите имаат сопствени истражувачки и развојни центри, што претставува многу значајна компонента за постојана примена на иновации и за технолошки развој.

◆ Профитот на корпорацијата подлежи на двојно оданочување. Најпрво, корпорацијата плаќа данок на профит (т.н. корпоративен данок), т.е. данок на вкупниот профит остварен на ниво на корпорација, а потоа акционерите плаќаат данок на дивидендите што ги добиваат од корпорацијата.

2. ОСНОВНИ ФОРМИ НА ОРГАНИЗАЦИЈА НА МАЛО ПРЕТПРИЈАТИЕ

2.1. ТРГОВЕЦ ПОЕДИНЕЦ

Доколку одредено физичко лице има занаетчиски вештини и има желба да работи како занаетчија од мал обем, може да ја регистрира својата бизнис организација како занаетчија - трговец поединец.

Бизнис организацијата трговец поединец е форма на организација на поединечен сопственик кој како физичко лице врши некоја економска дејност.³ Ваква форма може да основа секое деловно способно лице со постојано место на живеење во нашата држава, со исклучок на лице врз кое е отворена стечајна постапка и кое со умисла паднало под стечај, поради што доверителите не можеле да ги наплатат своите побарувања.

Сопственикот е најзаслужен за успехот на бизнис организацијата, но истовремено е и најголемиот виновник за неговиот неуспех.

Оваа форма на организација работи главно со капиталот на сопственикот. Позајмениот капитал е незначителен и на краток рок, а се ангажира од бизнис партнерите или од локалните банки.

Прифатеноста на овие организации од кредиторите е недоволна поради ограничената доверба што ја имаат кај доверителите, што е последица од неколку причини: *прво*, малиот обем на сопствениот капитал; *второ*, непостоенето обврски за разграничување на делот од имотот внесен во претпријатието од оној што служи за лична употреба во домаќинството; *третто*, релативно краткиот животен век на оваа форма на организации што произлегува од промената на пазарните услови; *четврто*, релативно лесното навлегување во дејноста на конкурентските претпријатија, како и од фактот што со смртта на сопственикот престанува со работа и неговата организација.

Како предности на оваа форма на бизнис може да се издвојат следниве:

- Не постојат посебни пречки за формирање бизнис како трговец поединец;
- Минимални законски обврски и ограничувања насочени кон основачот;
- Индивидуална сопственост на капиталот со кој се формира и се води бизнисот како трговец поединец;
- Максимална слобода во донесувањето одлуки;
- Остварениот профит во целост му припаѓа на сопственикот.

³ “Закон за трговски друштва” - Втор дел, Трговец, член 12, точка 1.

2.2. ДРУШТВО СО ОГРАНИЧЕНА ОДГОВОРНОСТ (ДОО)

Друштвото со ограничена одговорност е најчеста форма на организирање на малиот бизнисот која се среќава кај нас, но и во повеќето европски земји. Основната причина за ова е сигурноста што ја дава оваа форма на трговско друштво, пред сè тоа што одговорноста на основачот е во висина на неговиот влог во друштвото, односно неговиот имот надвор од друштвото нема да се искористи за намирување на обврските кон доверителите.

Друштвото со ограничена одговорност е друштво во кое содружниците учествуваат со по еден основен влог кој може да биде изразен во пари, предмети и во права (лиценци) во однапред договорената основна главнина на друштвото.⁴ Како содружник на друштвото може да се јави физичко или правно лице. За обврските на друштвото не одговараат содружниците. Ризикот на содружниците е ограничен до висината на влогот во друштвото.

Друштвото со ограничена одговорност, по правило, се основа со здружување на две или на повеќе лица - содружници. По исклучок, како основач на друштво со ограничена одговорност може да се јави и едно лице, обично кога во текот на работењето се очекува да се придобијат и други содружници. Физичко лице не може да се јави како единствен содружник - основач на повеќе од едно друштво со ограничена одговорност.

Друштвото со ограничена одговорност се основа со договор во писмена форма. Ова друштво може да биде основано најмалку од 1, а најмногу од 50 содружници.

Законски регулирана е обврската за обезбедување минимална големина на основната главнина на друштвото, како и минималниот влог на содружникот. Според позитивните прописи минималната основна главнина на друштвото со ограничена одговорност изнесува 2.500 евра во денарска противвредност.

Доколку друштвото го основа едно лице (ДООЕЛ), наместо со договор, се основа со изјава на основачот дадена кај нотар.

Секој содружник во друштвото со ограничена одговорност се здобива со определени права и должности. Така, содружникот има право да учествува во управувањето со друштвото и во распределбата на профитот, да биде известуван за работењето на друштвото, да има увид во книгите и во списоците на друштвото, како и право на учество во распределбата на остатокот на средствата (стечајна маса) во случај друштвото да престане со работа.

Учеството во распределбата на профитот е сразмерно со учеството на влоговите во основната главнина.

⁴ “Закон за трговски друштва” - член 166, точка 1.

3. ДРУГИ ФОРМИ НА ОРГАНИЗАЦИЈА

Стратегиски партнерства

Заедничкото партнерство, односно здружувањето помеѓу малите претпријатија од една страна и здружувањето помеѓу малите и големите претпријатија е важен сегмент насекоја економија. Тоа има за цел да ја зголеми вредноста на заедничките производи на претпријатијата, пришто остваруваат корист сите партнери.

Стратегиските партнерства обезбедуваат полесен пристап до најновите технологии, обезбедуваат интернационализација, изнаоѓање на нови пазари и инвеститори, овозможуваат намалување на политичкиот и финансискиот ризик итн. Од друга страна, се смета дека преку вакво здружување и деловно работење се губи независноста на партнерите. Статистиката покажува дека околу 50% од стратегиските партнерства пропаѓаат, но сепак се јавуваат нови партнерства во интерес на заеднички цели и користи. Како значајни форми на стратегиско партнерство кои во светот се развиваат и кои истовремено создаваат можност за финансирање на малиот бизнис се:

1. франшизинг договори;
2. лизинг;
3. лиценци и
4. заеднички вложувања.

Франшизингот, лизингот, лиценцните договори и заедничките вложувања се форми на поврзување на претпријатијата, а се во функција на остварување на заедничката цел - остварување на повисок профит. Интересот за остварување на профит ги мобилизира претпријатијата да развиваат многубројни форми на соработка.

Грозд - кластер

Гроздот или кластерот го сочинуваат сродни, компатибилни претпријатија кои во својата бизнис активност можат меѓусебно да се надополнуваат. Тие се надополнуваат, најчесто географски, концентрирајќи се на определен простор или соработувајќи на одреден проект.

Моделот на гроздови значи здружување. Во овој вид на здружување, најчесто главната улога ја имаат големите претпријатија, бидејќи оваа форма на организација им овозможува да привлечат околу себе голем број сродни мали претпријатија, сочинувајќи на тој начин грозд, група на претпријатија што се надополнуваат меѓу себе и кои тесно соработуваат.

Задруги

Задругата е доброволно здружение на задругари во кое секој член учествува непосредно, кое со заедничко работење по принципот на взаемна помош го унапредува и заштитува својот економски и друг професионален интерес со цел да остварува лична корист и корист за останатите задругари.

Задругата е здружување на физички или правни лица заради унапредување или заштита на определен број точно дефинирани економски интереси⁵.

Задруга може да се основа во сите дејности, освен во банкарството и осигурувањето и дејностите за кои со закон е забрането основање на задруга⁶.

Задруга можат да основаат најмалку три физички или правни лица⁷.

Распределбата на добивката на задругата меѓу членовите на задругата, се врши сразмерно на степенот до кој секој член ги користел погодностите на задругата или зависно од обемот на правните работи што секој од нив ги склучил со задругата⁸.

Бизнис инкубатори

Бизнис инкубатори или одгледувачи на нови мали претпријатија, преку кои малите претпријатија добиваат деловни услуги под поволни услови, вклучувајќи и финансиски средства и деловен простор и консултативни, советодавни и други услуги за нивно успешно деловно работење.

Бизнис инкубаторите може да бидат од различен вид: технолошки паркови, коишто обезбедуваат технолошка поддршка на малите бизниси; научни паркови - инкубатори со научна компонента итн. Тие може да бидат финансирани од буџетски средства, од големите претпријатија, од локалната заедница и др. Тие, обично се лоцирани во рамки на големите претпријатија или надвор од нив, како независни институции.

Индустриски зони

Индустриските зони се најчест облик на организирање на малите и средните бизниси, каде на едно место работат повеќе слични претпријатија во интерес на поголема рационалност и ефикасност. Во нив работат специјализирани претпријатија за извоз, а со цел да се олеснат увозно-извозните трансакции, во нив постојат и маркетинг агенции, разни лаборатории за контрола на квалитет итн.

КЛУЧНИ ПОИМИ

ОРГАНИЗАЦИЈА

ПАРТНЕРСТВО

КООПЕРАЦИЈА

ГРОЗД - КЛИСТЕР

БИЗНИС ИНКУБАТОР

ИНДУСТРИСКА ЗОНА

ЗАДРУГА

⁵ "Службен весник на Република Македонија" бр.54 член 2

⁶ Исто, член 2

⁷ Исто, член 3

⁸ Исто, член 30

РЕЗИМЕ

Претпријатието во индивидуална сопственост најчесто се однесува на мали претпријатија во сопственост на едно лице коешто за обврските на фирмата одговара со целосна, неограничена одговорност.

Партнерството (partnership) претставува претпријатието основано од двајца или повеќе сопственици (партнери или содружници) кои за обврските на претпријатието одговараат ограничено до висината на влогот во основната главнина или неограничено, со целиот свој имот.

Кооперација претставува асоцијација на две или повеќе претпријатија или индивидуални производители која врши бизнис функции и активности за своите членови со цел да се подобри нивната економска состојба.

Стратежиските партнерства обезбедуваат полесен пристап до најновите технологии, обезбедуваат интернационализација, изнаоѓање на нови пазари и инвеститори, овозможуваат намалување на политичкиот и финансискиот ризик итн.

Гроздот или клистерот го сочинуваат сродни, комбибилни претпријатија кои во својата бизнис активност можат меѓусебно да се надополнуваат. Тие се надополнуваат, најчесто географски, концентрирајќи се на одреден проект или соработувајќи на одреден проект.

Задругата е доброволно здружение на задругари во кое секој член учествува нејосредно, кое со заедничко работење по принципот на взаемна помош го унапредува и заштитува својот економски и друг професионален интерес со цел да остварува лична корист и корист за останатите задругари.

Бизнис инкубатори или одгледувачи на нови мали претпријатија, преку кои малите претпријатија добиваат деловни услуги под поволни услови, вклучувајќи и финансиски средства и деловен проект и консултантни, советодавни и други услуги за нивно успешно деловно работење.

Индустриските зони се најчест облик на организирање на малите и средните бизниси, каде на едно место работат повеќе слични претпријатија во интерес на поголема рационалност и ефикасност.

Прашања за дискусија:

1. Кои се профитни бизнис организации?
2. Кои се карактеристиките на претпријатието во индивидуална сопственост?
3. Како може да се опише партнерството?
4. Што претставува кооперација?
5. Кои се основни форми на организација на мало претпријатие?
6. Кои други форми на бизнис организации постојат?
7. Што овозможуваат различните форми на бизнис организации?

4

УСПЕСИ И НЕУСПЕСИ НА МАЛИОТ БИЗНИС

СОДРЖИНА НА ТЕМА 4:

1. Замки во малиот бизнис
2. Проблеми во малиот бизнис
3. Успеси во малиот бизнис
4. Причини за неуспех на малиот бизнис
5. Предности и слабости на малиот бизнис

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО:

По читањето на оваа тема Вие ќе бидете во состојба:

- да дискутирате за можните замки во кои запаѓаат сопствениците на мал бизнис;
- да ги објаснувате проблемите во малиот бизнис;
- да ги познавате причините за неуспех на малиот бизнис;
- да ги препознавате успешните мали бизниси;
- да го оценувате влијанието на поодделните фактори за успех на малиот бизнис;
- да ги наведувате предностите и слабостите на малиот бизнис.

1. ЗАМКИ ВО МАЛИОТ БИЗНИС

Сопствениците на мали бизниси се постојано изложени на опасноста да западнат во некои т.н. замки кои може да бидат причина за пропаѓање на бизнисот. Не се ретки примерите за сопственици на мали бизниси, кои гледајќи во отворањето сопствен бизнис единствена можност за обезбедување егзистенција, го прават тоа без некоја поопсежна анализа, набрзина, надевајќи се дека проблемите сами ќе се решат во текот на времето. Но, поради недостаток на пари, време, знаење и искуство, проблемите во текот на времето не се решаваат, туку сè повеќе се зголемуваат.

Опсусиво на ирејиприемнички сјособносји. Сопствениците на малите бизниси треба непрекинато да бараат и создаваат шанси. Но, многу сопственици на мали бизниси чекаат некој друг да им обезбеди ресурси или да им создаде поволен момент за да го прошират бизнисот. Вистинските претприемачи шансите за бизнис ги бараат во промените на пазарот предизвикани од различни причини: од промени во цените, промените на потребите на потрошувачите, промените во модата, сезонските промени итн. Доколку ја откријат или препознаат шансата и доколку позитивно ја проценат, тие се подготвени да вложат сопствени и позајмени средства во бизнисот, преземајќи го ризикот од неуспех.

Неуспешните претприемачи често се потпираат на потенцијалот на една шанса без мотивираност да пронајдат и други. Тие тешко и бавно ги проценуваат можностите за бизнис. Своето претпријатие го водат со претпоставка дека успехот зависи од изобилството на ресурсите со кои работат и дека профитот ќе дојде сам по себе. Овие бизнисмени очекуваат дека некој друг треба да им создаде услови и ресурси за нивниот бизнис и тоа токму онакви какви што им се потребни во дадениот момент.

„Живеење на висока нога“. Поради непостоење на контролни механизми и поради недостиг на знаење и вештини за следење на финансиските текови, најчеста замка во која запаѓаат сопствениците на мали бизниси е прекумерното трошење на остварените финансиски средства за лични потреби (за луксузно живеење), заборавајќи ги обврските за плаќање данок, обврските кон добавувачите, неопходноста за осовременување на технологијата итн.

Несоодвeјно однесување. Управувањето со луѓето (вработените) не е помалку значајно од управувањето со другите фактори. Замка за основачот на малиот бизнис е поседувањето погрешни мислења и ставови како и немањето искуство и знаење за управување т.е. водење на малиот бизнис. Понесени од желбата да се истакнат во средината, некои сопственици на мали бизниси спонзорираат спортски клубови или културни манифестации, истовремено обидувајќи се да го избегнат плаќањето данок.

2. ПРОБЛЕМИ ВО МАЛИОТ БИЗНИС

Секој од нас во својата околина може да види претпријатија, односно бизниси на кои не им оди добро. Што е тоа што едни ги прави да бидат успешни, а други не?

Кај претпријатијата што работат неуспешно преовладуваат недостатоците (слаби страни), а предностите (јаки страни) се присутни во помала мера. Кај успешните претпријатија, пак, односот е спротивен.

За да работи успешно, бизнисот треба да ги поттикнува своите предности. И спротивно, треба да ги елиминира слабите страни, односно недостатоците. Успешноста и неуспешноста на претпријатијата зависи од комбинацијата на внатрешни и надворешни влијанија, па така, успешните всушност ги препознаваат можностите и со помош на своите јаки страни ги искористуваат, а заканите ги избегнуваат. Претпријатијата кои не реагираат на овој начин со текот на времето стануваат сè понеуспешни, за на крајот да пропаднат.

Кога еден бизнис работи успешно, тоа значи дека добро ги искористил предностите, односно јаките страни. Меѓутоа, мора да се знае дека и во таквиот бизнис постојат слабости, односно недостатоци, иако тие се во помал обем.

Да видиме што може да биде недостаток, односно слаба страна на едно успешно претпријатие, создавајќи проблеми за него.

Недостиг на простор и на производствени можности. Често се случува претпријатијата кои работат успешно да се соочуваат со недостиг на простор или со друг производствен недостиг. На пример, мала фабрика за конфекција која работи успешно, се соочува со недостиг на магацински простор. Или, истото претпријатие не може да прифати нова поголема нарачка, бидејќи нема доволно машини.

Старење на ресурсите. Ресурси кои стареат се луѓето, зградите, машините, опремата и сл. За едно успешно претпријатие, слабост е ако работи во стара зградата, за чие одржување се прават повисоки издатоци што ќе предизвика зголемување на производствените трошоци. Ако станува збор за продавница или за кафеана, ова може да ги одврка клиентите, т.е. купувачите. Предноста што таквите простории (згради) се со помала наемнина (кирија), е помала во однос на недостатоците.

Кога се во прашање луѓето, многу голем недостаток е ако старосната структура на вработените е неповолна (се мисли на поголем број повозрасни работници). Идеална структура на вработените би била онаа во која поголемиот број работници се во т.н. средна возраст. Сепак, не постои правило за тоа која возраст на вработените би се сметала за најповолна,

бидејќи тоа е различно за претпријатијата со различна дејност (на пример: консултантска фирма наспроти школа за минибаскет).

Недостиг на квалификуван кадар. Дури и најуспешните претпријатија како недостаток го сметаат тоа што сите менаџери или работници не се “најдобри”, односно не се со најдобри квалификации. Затоа, задача на менаџерите е да ги идентификуваат овие слабости и да се трудат да ги отстранат: да вработат нови работници на оние работни места на кои постојните вработени не се со соодветни квалификации или да извршат нивна доквалификација.

Апстрактивност на производот. Многу претпријатија се успешни, бидејќи произведуваат производи или услуги, за кои потрошувачите сметаат дека се атрактивни. Но, никој не може да очекува да биде атрактивен со еден ист производ подолг период, бидејќи на пазарот постојано се појавуваат нови производи. Исто така, желбите, потребите и интересите на потрошувачите постојано се менуваат. Оттука, како недостаток, односно слаба страна на еден бизнис може да се смета ако тој произведува и нуди производи за кои интересот на купувачите е во опаѓање.

Финансиски проблеми. Многу претпријатија (успешни, но и неуспешни) имаат финансиски тешкотии во смисла на недостаток на парични средства за плаќање на достасаните обврски (кон државата, кон добавувачите и слично). Ова е примарна слабост, претпријатието треба и може да ја отстрани, на пример ако земе кредит од банка, ако позајми од некое друго претпријатие и сл.

Несоодветна локација. Локацијата на претпријатието може да биде недостаток доколку се наоѓа далеку од изворот на суровините и материјалите или од пазарот на кој ги нуди готовите производи. Во тој случај, претпријатието би правело големи транспортни трошоци при набавката на суровини и материјали, односно при доставувањето на готовите производи до продажните места.

Овие примери покажуваат дека опстанокот и развојот на бизнисот зависат од факторите на опкружувањето. Имено, оние претпријатија што не ги знаат своите јаки и слаби страни, кои не ги следат промените во опкружувањето и ги игнорираат можностите и заканите, се соочуваат со опасноста за кусо време да ја прекинат работата.

3. УСПЕСИ ВО МАЛИОТ БИЗНИС

Колку успешно ќе работи едно мало претпријатие најмногу зависи од менаџерските способности и претприемничкото однесување на сопственикот на малиот бизнис или менаџерот. Квалитетите коишто тој треба да ги поседува се бројни и различни:

- *Моќивираносќ* - подготвеност да се прифати одговорноста, енергично дејствување, непрекината иницијативност, постојаност, упорност, издржливост.

- *Сќособносќ* за оригинално, креативно, критично и аналитичко размислување.

- *Сќособносќ* за *восќосќавување добри меѓучовечки односи*, за која предуслов се: емотивна стабилност, соработка и тактичност.

- *Комуникациски вешќини* - сопственикот на претпријатието треба да умее да комуницира со вработените, со клиентите, со добавувачите и со партнерите. Успешното деловно комуницирање е еден од најважните фактори за успехот на малиот бизнис.

- *Сќручни знаења* - основачот на претпријатието мора да има познавања за тој бизнис, што му овозможува успешно да го планира и контролира бизнисот.

- *Фокусираносќ кон куќувачиќте и клиентиќиќте* - за успешен бизнис, како неопходност се јавува потребата купувачите т.е. клиентите да се наоѓаат во центарот на вниманието на претпријатието.

- *Вложување во вработениќте* - сопственикот на бизнисот мора да се грижи за вработените, за нивното стручно усовршување и зголемување на знаењата, вештините и способностите, за нивното наградување, за нивниот кариерен развој итн.

- *Добро познавање на активносќиќте во бизнисоќ* - сопственикот на бизнисот или менаџерот треба да има познавања од сметководство, маркетинг, продажба, финансии и сл.

- *Иновативносќ* - иновативноста на сопственикот на претпријатието, отвореноста за нови идеи, за нови технологии, добра и услуги, овозможува успех на подолг рок.

- *Искусќиво* - претходното искуство за водење бизнис овозможува полесно снаоѓање во новиот бизнис.

- *Инќелиќенција* - интелигенцијата како фактор за успех на бизнисот претпоставува сопственикот да поседува способност за анализирање на проблемите, за донесување одлуки од повеќе расположиви алтернативи, за стратегиско планирање итн.

- *Следење трендови и соодветна маркетинќ политика* - бизнисите постојат заради клиентите, поради што неопходно е брзо прилагодување кон

современите трендови и водење маркетинг политика преку која малиот бизнис ќе стане препознатлив во средината во која што дејствува, но и пошироко.

ПРИМЕР 1

АНАЛИЗА НА БИЗНИС ОРГАНИЗАЦИЈАТА „ПРОЕКТ” ДОО Скопје

Господинот Аџанас Миџковски со сопствен бизнис зајочна веднаш по ојсложувањето на воениот рок во 1991 год. Во тој период условите за ојворање на сопствен бизнис беа мошне тешки и комплицирани. Главни пречки имаше во сложената процедура за регистрирање на фирмата, како и обезбедување на доволно финансиски средства за нормално одвивање на дејноста.

Претпријатието „ПРОЕКТ” ДОО Скопје се занимава со трговија и инсталација на електро и светлосни материјали. Материјалите и суровините ги набавува од странство во соработка со ремирани странски фирми, особено од Италија. Пазарот за овој вид услуги на почетокот беше многу ограничен и полн со неизвесности заради специфичноста на работата и релативно високата цена на услугата. Во одредени моменти постоеше голема опасност, заради политичките услови и блокади фирмата да биде заворена. Меѓутоа, големиот ентузијазам, борбата за ојстанок и големата желба да се усее во бизнисот придонесоа фирмата не само да ојстои, туку и да почне да се проширува.

Претпријатието „ПРОЕКТ” ДОО Скопје беше основано со мал основен влог од 5.000 германски марки и големата желба за работа на господин Аџанас Миџковски. Првата сделка ја направи со земениот аванс за изведување на работата што претставуваше ојсочна даска за онајтамошната работа. Мора да се истакне, дека иако се соочуваше со големи финансиски проблеми, сепак поддршката што доаѓаше од неговата непосредна близина беше добредојдена.

Големиот труд што беше вложен, полека почнуваше да ги дава посакуваните резултати. Првата шанса која му овозможи да дојде до позначајни средства ја искористи за да ја замени старата електроинсталациона опрема со нови апарати, кои му ја олеснуваа работата и брзината на изведувањето на услугите. Оштога ги напаша, усееа да развие широка мрежа на познаници која му овозможи да доаѓа до извршување на проектите кои му носеа значајни добивки. Ако на почетокот располагаше со многу малку работа и средства, денес тој поседува специјализирана фирма за инсталирање на електро и светлосна опрема од најразличен вид. Исто така, располага со деловен проект кој го

ујошребува за продажба и маџацинско смесјување на суровините и материјалиите. Во зависност од обемот на работата ангажира од 10 до 15 работници на објект, така што понекогаш се случувало едновременно да има вработено и по 30 работници. Фирмата располага со трафик - комбе со специјална намена за дејноста што ја извршува.

Денес, господиној Аџанас Митковски во центарот на градој има двостранен деловен објект во кој се сместени канцелариите на менаџерот и инженерите. Тој објект е еден од најубавите во соседството. Исто така, набави и две возила за транспорт на работници и материјали по објектите на кои се изведуваат работни активности.

Сите докогани поштешкошти и проблемите на фирмата околу нејзино основање и поставување на цврсти нозе се минато.

Основните насоки се поставени. Сегаашната ситуација овозможува да се постават повисоки цели во бизнисот, како што се проширување на дејноста со трговија на електрични материјали и свелосна опрема и обезбедување на законички права на една врвна странска фирма за свелосни инсталации и ефекти.

ПРИМЕР 2

АНАЛИЗА НА БИЗНИС ОРГАНИЗАЦИЈАТА „ТЕХНИКА ИНЖИНИРИНГ“ ДОО Скопје

Претпријатието „ТЕХНИКА ИНЖИНИРИНГ“ ДОО Скопје од Скопје е основана како партнерски семен бизнис од браќата Давор и Бојан Трифуновски со полна поддршка на нивните семејства во 1998 год. Претпријатието зајочна со работа како самостоен трговски дуќан. Дуќанот успеашно работеше две години. Појоа се трансформира во претпријатието со основна дејност увоз-извоз и трговија на голем и мало со материјали за водовод, одвод, санитарна и парно греење. Во регистрацијата на фирмата како прва дејност е внесено - производство. Но, и покрај големата желба да се зајочне со производство, основачите наидуваа на голем број препреки и недоразбирања, а за поддршка не стануваше ни збор.

Основна причина да се основа фирмата е со здружени сили и способности да се направи нешто соствено, со што ќе се подобри, пред сè финансиската состојба на семејството.

Една од главните предности на основачите, особено на Давор, е неограниченото количество на енергија, ентузијазам, неодолива желба да се успее, да се излезе на површина и покрај сите пречки и промени, недозволувајќи кој било да застане во извршувањето на задачите.

Главен нервијател на успехот беше немањето пари и неможноста да се добие каква било помош. Можностиите да се добие банкарски кредит, особено кога се работи за приватна фирма беа никакви, бидејќи финансиски средства се уште се доделува само на општествени фирми.

Искусството беше на втор план. Двајцата имаа одредено искуство со трговија, а особено Бојан кој порано дојдовносно се занимавал со ситна трговија. На се што тоа се надоврзува и природната дарба за трговија.

Хроничниот проблем со недостигот на пари беше решен со позајмици од повеќе приватни лица. Се купуваа добриот по ниска цена, а се продаваа по повисока цена и сл. Во почетниот период на работата, голем придонес за успехот даваше нивната посвојана присуственост во магацините на големите фирми, кои воопшто не беа толку брзи и ажурни во следењето на цените и желбите на потрошувачите. За разлика од нив, Давор и Бојан беа посвојано присуствени секаде и предвидуваа на кој аристокл, кога цената ќе се покачи. Нивни најголеми клиенти станаа трговските и градежните фирми.

Обемот на дејноста во првата година на работење изнесуваше 70.000 евра, а во 2005 год. беа остварени 500.000 евра со вкупно 15 вработени и тројца надворшни соработници.

Фирмата „ТЕХНИКА ИНЖИНИРИНГ“ ДОО Скопје, има улажено две производствено-магацински хали со околу 2.000 метри квадратни, кои се веќе готови и се чека на одобрување на соодветна локација. Во халиите се предвидува инсталирање на машините, за да се започне со производство на одредени дефицитарни производи.

Во поглед на проширувањето на дејноста тие се приврзаници на интензивниот раст, пред сè, успехот го гледаат во концентрирање на силите и знаењето кон одредена дејност или сродни дејности. Како резултат на таквата ориентација веќе е остварено проширувањето на фирмата со отворање на мешовитата фирма за трговија во Москва.

4. ПРИЧИНИ ЗА НЕУСПЕХ НА МАЛИОТ БИЗНИС

Кога станува збор за неуспехите на малиот бизнис кои водат кон затворање и престанување на работата, може да се каже дека како најчести се наведуваат две групи на причини: економски и финансиски.

Економските причини за неуспех со кои се соочуваат малите бизниси се многубројни и разновидни, а меѓу нив најголемо значење имаат следниве:

Малиот профит. Главната причина за почнување и водење бизнис е остварувањето профит. Оттука, главна економска причина за затворање на бизнисот е малиот профит. Оној момент кога нема да биде во состојба да создава профит и да ги покрива трошоците на своето работење, малиот бизнис пропаѓа. Во тој случај сопственикот на претпријатието, мотивиран за

поголем профит, лесно може да донесе одлука да го затвори тековниот бизнис и сопствениот капитал да го пренасочи во дејности кои овозможуваат поголем профит.

Поѓрешна локација. Кога се планира отворање на бизнис, особено во трговијата и во индустријата, прашањето за неговата локација е многу важно. Изборот на локација треба да ги задоволи барањата за поволна инфраструктура, движење на луѓето, близина до центрите за набавка, пристапност до сообраќајниците, паркинг простор, поволна положба на објектите во микропросторот и др.

Занемарувањето на некој од овие елементи може да му создаде многу тешкотии во работењето на сопственикот на малиот бизнис.

Поѓрешно управување со залихи. Залиха претставува количеството готови производи или суровини кои се чуваат во магацин. Иако залихата на суровини и материјали го обезбедува непреченото снабдување на производството, сепак чувањето на несоодветни количества залихи може да биде причина за неуспех на бизнисот. Чувањето големи залихи на готови производи или на суровини и материјали не само што ги зголемува трошоците во работењето, туку „врзува“ значајни средства кои можат да бидат ангажирани покорисно во други активности на претпријатието. Исто така, залихите го попречуваат приливот на парични средства од продажбата кои се потребни за почнување нов циклус на производство.

Конкуренција. Конкурентската борба на пазарот може да придонесе за неуспешноста на малиот бизнис. Доколку не се следи однесувањето на конкуренцијата, квалитетот на понудените добра и услуги, условите на продажба и сл, тогаш се загрозува опстанокот на бизнисот. Ако се занемаруваат конкурентите и не се преземаат активности кои ќе бидат насочени кон намалување на конкурентското дејство, постои опасност од целосно препуштање на пазарот на конкурентите, што ќе резултира со постепено намалување на профитот и престанок на бизнисот.

Несоодветна продажба. Неможноста да се препознаат потребите и желбите на потрошувачите, доведува до понуда на добра и услуги за кои не постои соодветна побарувачка.

Недостиг на искуство. За да се биде успешен, на пример во трговијата, треба да се има искуство во продажбата. Постојат многу случаи кога се започнува мал бизнис, а искуството се стекнува во текот на работата, што често претставува причина за неуспех на малиот бизнис.

Високи трошоци. Зголемувањето на трошоците при остварувањето на бизнис активност и неможноста за нивно намалување предизвикува остварување на помал профит, со што во прашање се доведува постоењето на малиот бизнис.

Втората група причини за неуспех на малиот бизнис се **финансиските причини**. Најголемо значење имаат следниве:

Недоволно парични средства. Малите бизниси речиси редовно се соочуваат со недостиг на финансиски средства.

Главниот извор на финансиски средства за малиот бизнис се сопствениите парични средства кои често се мали и недоволни за реализација на бизнис идејата. Достапноста до паричните средства од банките е ограничена, бидејќи постојат многу бариери кои го отежнуваат пристапот на малите бизниси до овие извори. Банките и другите финансиски институции во однос на враќањето на средствата кон малите бизниси гледаат со голема доза на недоверба.

Долгови кон државата. Даночните обврски кон државата можат да бидат голем проблем, бидејќи претставуваат дополнителен финансиски напор за малиот бизнис.

Тешкотии при наплата. Со оглед на фактот што малите претпријатија располагаат со ниско ниво на средства и со нестабилни извори на финансирање, неможноста да се наплати продаденото добро или извршената услуга ќе значи загрозување на понатамошното функционирање на малиот бизнис.

5. ПРЕДНОСТИ И СЛАБОСТИ НА МАЛИОТ БИЗНИС

Предности на малиот бизнис се следниве:

- Најпрепознатлива предност на малиот бизнис е неговата *приспособливост кон пазарните промени*. Тоа значи дека малиот бизнис без тешкотии може да го намали, односно да го зголеми производството со цел да им одговори на пазарните потреби и услови⁹. Исто така, малиот бизнис може лесно да ги приспособува цените на своите добра и услуги кон актуелната понуда и побарувачка, брзо да се приспособува кон актуелните услови на пазарот. Способноста за брзо приспособување не се среќава кај големиот бизнис. Тој се карактеризира со тромост кон промените во опкружувањето.

- Предност на малиот бизнис е *можноста лесно да се зайочне со работата*, односно да се регистрира без посебни тешкотии. За ова прашање не постојат значајни пазарни или институционални ограничувања.

- *Во малиот бизнис профитот го поседуваат сопствениците*. Оттука, профитот што се остварува од активностите целосно му припаѓа на сопственикот.

- Со оглед на фактот дека сопственикот на претпријатието најчесто е и менаџер, *процесот на донесување одлуки е брз и едноставен*.

- *По обем, малиите бизниси имаат помали даночни обврзувања*, отколку големите бизниси.

⁹ Б. Шуклев - "Менаџмент", Економски факултет, Скопје 1998 г. (стр. 384)

Недостатоци на малиот бизнис се следниве:

- Малиите бизниси се соочуваат со проблемот на обезбедување на лични средства. Парите што сопственикот може да ги обезбеди за да започне бизнис се ограничени и често недоволни во однос на потребите за реализација на бизнис идејата.

- Малиите бизниси не уживаат доверба кај банките како големите бизниси поради нивната можна нестабилност и краткотрајност. Банките тешко се решаваат да го финансираат малиот бизнис.

- Малиите бизниси често имаат несоодветно управување. Во почетните години од работењето сопственикот се потпира на една личност (на себе). Тој ги извршува сите активности, како на пример: продавач, организатор, сметководител и сл. Со други зборови, тој е „универзален работник“ кој е тековно ориентиран кон секојдневните проблеми. Тој не е во состојба да ангажира специјалисти и да го искористи нивното знаење. Овој недостаток е изразен кај оние претпријатија што се организирани според принципот на самовработување или „семејни фирми“.

- Малиите бизниси покриваат мал и ограничен пазар.

КЛУЧНИ ПОИМИ

ЗАМКИ ВО МАЛИОТ БИЗНИС
ПРОБЛЕМИ ВО МАЛИОТ БИЗНИС
УСПЕСИ ВО МАЛИОТ БИЗНИС
НЕУСПЕСИ ВО МАЛИОТ БИЗНИС

РЕЗИМЕ

Сојствениците на мали бизниси се постојано изложени на опасоста да зајаднат во некои н.н. замки кои може да бидат причина за пропаѓање на бизнисот. Такви се: оисусивноста на претприемнички способности, „Живеењето на висока нога“, и несоодветното однесување.

Успешноста и неуспешноста на претпријатијата зависи од комбинацијата на внатрешни и на надворешни влијанија, па така, успешниот всушност ги препознаваат можностите и со помош на своите јаки страни ги искористуваат, а заканиите ги избегнуваат.

Недостаток, односно слаба страна на едно успешно претпријатие, создавајќи проблеми за него, може да биде: недостигот на простор и на производствени можности, стареењето на ресурсите, недостигот на квалификуван кадар, недоволната активност на производителот, финансиски проблеми и несоодветната локација.

Колку успешно ќе работи едно мало претпријатие најмногу зависи од квалитетите на сојственикот на бизнисот или менаџерот: мотивираност, способности за оригинално, креативно, критично и аналитичко размислување,

способност за воспоставување добри меѓучовечки односи, комуникациски вештини, стручни знаења, фокусираност кон купувачите и клиентите, вложување во вработениите, добро познавање на активностите во бизнисот, иновативност, искуство, интелигенција, следење трендови и примена на соодветна маркетинг политика.

Кога станува збор за неуспехите на малиот бизнис кои водат кон затворање и престанување на работата, може да се каже дека како најчестите се наведуваат две групи на причини: економски и финансиски причини.

Најрејознајлива предност на малиот бизнис е неговата присособливост кон пазарните промени.

Прашања за дискусија:

1. Кои се најчестите замки во кои може да западнат сопствениците на мал бизнис?
2. Кои се можните проблеми во малиот бизнис?
3. По што се препознаваат успешните претпријатија?
4. Наброј ги факторите за успешност на малиот бизнис.
5. Наброј ги и објасни ги причините за неуспех на малиот бизнис.
6. Наброј ги предностите и слабостите на малиот бизнис.

5

БИЗНИС ПЛАНОТ КАКО РАМКА ЗА ВЛОЖУВАЊЕ

СОДРЖИНА НА ТЕМА 5:

1. Постапка за планирање нов бизнис
 - 1.1. Потреба од планирање на малиот бизнис
 - 1.2. Значење на бизнис планот
 - 1.3. Содржина на бизнис планот
2. Карактеристики на бизнис планот
 - 2.1. Подготвување на бизнис план
 - 2.2. Составни делови на бизнис планот

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО:

По читањето на оваа тема Вие ќе бидете во состојба:

- да ја познавате постапката на планирање на нов бизнис;
- да ги објаснувате карактеристиките на бизнис планот;
- да го познавате начинот на подготвување на бизнис план;
- да ги наведувате составните делови на бизнис планот.

1. ПОСТАПКА ЗА ПЛАНИРАЊЕ НОВ БИЗНИС

1.1. ПОТРЕБА ОД ПЛАНИРАЊЕ НА МАЛИОТ БИЗНИС

Да се започне сопствен бизнис е значајна и тешка одлука за која е потребна подготовка: - детаљно планирање, поддршка од семејството и од блиските.

Размислувањето за започнување бизнис претставува почеток на планирањето на бизнисот. Всушност, планирањето на бизнисот претставува пренесување на идејата во реалност. Познавањето на состојбите во опкружувањето, обезбедениот капитал, искуството и оригиналната идеја се само некои од предусловите за успешен бизнис. Иако никогаш не може точно да се предвиди дали и колку бизнисот ќе биде успешен (ризик секогаш постои), со претходна подготовка како и со планирање, можат значително да се подобрат шансите за успех. Во рамките на подготовката пред сè влегува размислувањето за подготвеноста за започнување бизнис.

1.2. ЗНАЧЕЊЕ НА БИЗНИС ПЛАНОТ

Изработката на бизнис планот му претходи на „раѓањето“, на бизнисот и на неговото настапување на пазарот. Бизнис планот им е потребен и на најмалите претпријатија, односно тој е потребен независно од големината на бизнисот. Секој нов бизнис потфат носи ризик, а бизнис планот помага ризикот да се согледа и да се намали. Бизнис планот му овозможува на сопственикот уште еднаш да ја провери остварливоста на неговата бизнис идеја. Со други зборови кажано, бизнис планот претставува пишана форма на бизнис идејата на сопственикот на претпријатието.

Бизнис планот може да биде изработен од страна на сопственикот на претпријатието, но не ретко, сопствениците на малите бизниси ова му го доверуваат на некое искусно стручно лице. Анализата која ќе се презентира во бизнис планот многу ќе помогне да се согледа дали бизнисот е остварлив и дали може да опстане и успешно да се развива.

Значењето на бизнис планот е повеќекратно бидејќи со негова помош сопственикот на претпријатието ќе може:

- Да сѝекне јасна претстава за евентуалните ризици при остварување на своите цели - со изготвување на бизнис планот сопственикот однапред добива можност да ги открие можните проблеми на кои би можел да наиде и да испланира како ќе ги реши;

- Да се претстави пред инвеститорите и пред кредиторите кога ќе биде потребна финансиска помош - оптимално решение за секој сопственик на мал бизнис е да изработи бизнис план уште пред да започне да работи, а

потоа постојано да го разгледува, дополнува и да го подобрува (при секоја промена во бизнисот), за да може во секој момент бизнис планот да ја отслика вистинската состојба на бизнисот.

1.3. СОДРЖИНА НА БИЗНИС ПЛАНОТ

Во поглед на содржината на бизнис планот може да се каже дека не постои унифицирано решение за тоа кои елементи треба да ги содржи. Каква било стандардизација на содржината на бизнис планот претставува несоодветно решение. Имено, за секое претпријатие и за секоја намена, авторите препорачуваат специфичен бизнис план. Сепак, во основа секој бизнис план во кој се планира почнување нов бизнис треба да ја има следнава содржина: причина за формирање бизнис, цели, локација, анализа на пазарот на набавка, анализа на пазарот на продажба, основна анализа на техничкото и технолошкото решение, почетна финансиска анализа, планирани вработени, планирани менаџмент стратегии, планирани маркетинг стратегии, биографии на сопствениците, односно на главните менаџери, како и внимателно изработена SWOT анализа (анализа на јаките и на слабите страни на бизнисот, на можностите и на заканите).

2. КАРАКТЕРИСТИКИ НА БИЗНИС ПЛАНОТ

2.1. ПОДГОТВУВАЊЕ НА БИЗНИС ПЛАН

И покрај тоа што постојат низа специфичности при изработката на бизнис планот, воопштено може да се рече дека секој бизнис план треба:

- јасно да ги дефинира целите на претпријатието;
- да ги посочи активностите кои се потребни за постигнување на тие цели;

- да ги претпостави финансиските последици од овие активности.

Целта на бизнис планот е да го убеди инвеститорот во спроведливоста на идејата што се нуди со него, но и во способноста на претприемачот неа да ја реализира. Бизнис планот е почетниот водич за оценување на успешноста на проектот и за оценување на неговата профитабилност. Тој треба да одговори на основното прашање што си го поставува секој инвеститор: Колку е проектот атрактивен и колку ветува дека ќе го покрие ризикот што е поврзан со неговото финансирање?

Добро осмислениот бизнис план претставува можност за добивање на потребната финансиска поддршка (кредитирање), но тој истовремено претставува основа за успешно работење и развој на малиот бизнис. За таа

цел при изготвување на бизнис планот треба да се посвети внимание на следните препораки:

- *Да се избегнува пренагласување* - ниту еден податок од бизнис планот не треба да биде предимензиониран во опишувањето и секој негов елемент треба да биде поткрепен со релевантни документи;

- *Неопходно е воведување на некои елементи во разни делови од бизнис планот*, бидејќи голем број читатели (банкарот, инвеститорот итн.) ќе го прескокнат останатото и ќе го прочитаат само оној дел кој нив ги интересира;

- *Бизнис планот треба да биде јасен и крајок*;

- *Бизнис планот треба да содржи висини податоци*, бидејќи секој наведен податок може да биде проверен;

- *Бизнис планот треба да биде ориентиран кон иднината*, односно во него треба да бидат акцентирани новите трендови и предвидувања во поглед на планираниот профит.

- *Бизнис планот треба да биде еднообразен* - треба да се однесува на еден деловен профит, односно да биде фокусиран на една можност како главна цел на претпријатието.

- *Бизнис планот треба да го задржува вниманието и интересот на оној што го чита* (со насловната страница и со резимето може многу да се постигне за предизвикување интерес);

- *Бизнис планот треба да биде напишан во прво лице*.

2.2. СОСТАВНИ ДЕЛОВИ НА БИЗНИС ПЛАНОТ

Изработката на бизнис планот најчесто подразбира изготвување на следниве поглавја:

1. **Предговор** - целта на предговорот е да обезбеди прегледност на главните аспекти на бизнис планот. На една до две страници треба да се изложат:

- главните стратегии на бизнисот;
- позначајните активности кои ќе бидат преземени;
- потребните средства за инвестицијата и како тие ќе се користат;
- искуството на менаџментот во врска со понудениот предлог;
- очекуваниот принос на капиталот.

2. **Вовед во бизнисот (историја на бизнисот)** - овој дел од бизнис планот треба да биде концизен преглед на бизнисот и неговите производи вклучувајќи ја заднината на бизнисот: кратка историја на бизнисот, очекуваните резултати, главните причини поради кои се влегува во новиот проект и детали за сегашното финансирање на бизнисот, сопственичката структура, задолженоста и сл.

3. **Цели** - во овој дел попрецизно се определуваат целите што менаџментот ги има поставено за бизнисот и начинот на кој треба да се постигнат (на пример: како и кога се планира продажбата или како и кога ќе се дадат услугите?).

4. **Производи (добра и услуги)** - Секој потенцијален финансиер, пред да ги вложи финансиските средства, сака да ги знае сите детали за производот. Заради тоа, во овој дел се идентификува производот (доброто или услугата) со главните карактеристики и ползата за потенцијалните клиенти. Полезно е во бизнис планот да се вклучат брошури и каталози за добрата и услугите.

5. **Пазар и конкуренција** - Во овој дел треба да бидат наведени сите директни конкуренти според видот на производот и според географскиот пазар. Исто така, потребно е да се опишат слабостите и јаките страни на конкурентите, како и сопственото предвидување за тоа врз која основа овој бизнис ќе биде конкурентен. Овој дел треба да обезбеди и анализа на постојните и потенцијалните клиенти, на големината на пазарот и неговата ориентација, како и анализа на потенцијалната конкуренција.

6. **Методи на маркетинг и продажба** - Овој дел треба да претставува кратко запознавање со глобалната маркетинг стратегија, пред се со политиката на цени на претпријатието насочена кон подобрување на конкурентноста, како и запознавање со политиката на промоција: избор на медиум за пропаганда, посебно наградување на продажниот персонал за резултатите во продажбата, предвидено ниво на трошоци за промоција и очекувана корист од тоа итн. Понатаму, во овој дел треба да бидат анализирани можните начини на дистрибуција на производот (сопствена продажна мрежа, преку специјализирани дистрибутери, преку трговија на мало, извоз, директна испорака итн.)

7. **Менаџерски тим и кадар** - Овој дел е еден од најзначајните во бизниспланот бидејќи способноста на менаџмент тимот е еден од клучните фактори за тоа дали инвеститорот ќе се согласи да вложи во понудениот бизнис. Притоа треба да се имаат предвид следниве моменти:

- односот меѓу сопственоста и менаџментот (инвеститорот, во принцип е многу посигурен доколку менаџерот има интерес за успешноста на бизнисот, односно доколку има сопствен влог во него);

- кратка биографија на врвните менаџери, нивната возраст, искуство, стручност, досегашни резултати, постигнувања и придонес во развојот на претпријатието;

- податоци за другите вработени, нивните плати, награди, политиката за избор и обука на кадрите и сл.

8. **Финансиска анализа** - Овој дел на бизнис планот треба да содржи: изјава за планираниот профит и можните загуби; прогноза за движењето на

готовинските средства; преглед на постојната состојба и анализа на приходите и расходите (праг на рентабилност).

- *Изјавата за планираното профит и можните загуби* треба да покаже.
- дека понудениот бизнис е профитабилен. Таа треба детално да ги прикаже претпоставките и плановите (за продажбата по количества и вредности, трошоци, плати) за период од две години.
- *Прогнозата за движењето на годишните пари* е важна поради тоа што од ефективното управување со нив зависи и успешноста на бизнисот. Термините на доспевање на наплатата и исплатата се важни заради предвидување на доволно извори на средства за покривање на сите трошоци.
- *Билансот на состојбата* ја претставува вистинската состојба на средствата и изворите на средствата на претпријатието.
- *Прагот на рентабилност* се утврдува со анализа на сите приходи и расходи во определен изминат временски период, при што зголемените трошоци во однос на приходите значат нерентабилно работење (работење со загуба), а помалите трошоци во однос на приходите значат рентабилно т.е. профитабилно работење.

9. **Ризик и награда** - со овој дел од бизнис планот менаџментот покажува дека е свесен за ризикот кој постои и дека со бизнис планот понудил решенија за негово минимизирање. Овде треба да се потенцираат силните страни на проектот. Овој дел треба да се состои од следниве елементи: можните ризици во секој дел од бизнисот; активности кои се преземени или кои ќе се преземат за минимизирање на ризикот; добивка на инвеститорот доколку планот се оствари (на пример, вредноста на бизнисот по неколку години и приносот на капиталот во тој период).

10. **Прилози** - биографии на врвните менаџери, организациони шеми, анализи на пазарот, технички спецификации на производот, патенти, дозволи, индустриски стандарди, референци, приказ на економско - финансиската состојба за последните три или повеќе години и финансиските проекции за период од три до пет години.

КЛУЧНИ ПОИМИ

ПЛАНИРАЊЕ
БИЗНИС ПЛАН
ИНВЕСТИТОРИ

РЕЗИМЕ

Планирањето на бизнисот претставува пренесување на идејата во реалност и е неопходно за да се процени соодветноста и подготвеноста за започнување нов бизнис и за да се проценат шансите за успех.

Секој нов бизнис илфан носи ризик, а бизнис планот илмага ризику да се согледа и да се намали. Не постои унифицирано решение за елементите на бизнис планот и било каква стандардизација претставува несоодветно решение. Сепак, може да се каже дека бизнис планот најчесто ги содржи следниве поглавја: предговор, историја на бизнисот, цели, производи (добра и услуги), пазар и конкуренција, методи на маркетинг и продажба, менаџерски тим и кадар, финансиска анализа, ризик и награда; прилози.

Прашања за дискусија:

1. Зошто е потребно планирањето на малиот бизнис?
2. Во што се состои постапката на планирање на новиот бизнис?
3. Објасни го значењето на бизнис планот!
4. Кои се заеднички карактеристики на секој нов бизнис план?
5. На кои препораки треба да се внимава при изготвување на бизнис план?
6. Наброј ги составните делови на бизнис планот!

6

ИСТРАЖУВАЊЕ НА ПАЗАРОТ

СОДРЖИНА НА ТЕМА 6:

1. Видови истражувања
2. Методи на истражувањето
3. Инструменти за истражување и постапка за обработка на резултатите
4. Потенцијална големина на пазарот
5. Сегментирање на пазарот
6. Конкурентска предност и диференцирање на производите
 - 6.1. Анализа на конкуренцијата

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО:

По чииањеио на оваа тема Вие ќе бидеише во сосиојба:

- да ги наведете методите и видовите на истражување на пазарот;
- да ја објаснувате потребата на претпријатието од истражување на пазарот;
- да ги наведувате целите на истражувањето;
- да ги објаснувате изворите на податоци, инструментите на истражување и техниките на контактирање и мерење на потенцијалната големина на пазарот;
- да ги објасните критериумите за сегментирање на пазарот;
- да направите анализа на конкуренцијата;
- да одберете соодветна маркетинг стратегија.

1. ВИДОВИ ИСТРАЖУВАЊА

За да може да се разбере терминот истражување на пазарот, потребно е истиот да се разграничи од терминот истражување на маркетингот. Иако овие два поима најчесто се поистоветуваат, сепак разлики меѓу нив има. Истражувањето на маркетингот значи систематско собирање, снимање и анализирање на податоци за добрата и услугите со цел примена на соодветни маркетинг стратегии. Истражувањето на пазарот, пак, претставува идентификување на појавите, испитување на причините кои довеле до нив и нивната заемна условеност како и предвидување на нивните идни дејства.

Истражувањето на пазарот всушност е потесен поим од истражувањето на маркетингот, кој го опфаќа целиот процес од производителот до потрошувачите.

Истражувањето на пазарот треба да претставува перманентна активност на секое претпријатие, бидејќи претставува основа за проценување на состојбата на претпријатието во непосредното опкружување. Од резултатите од истражувањето на пазарот ќе зависат одлуките што во тоа претпријатие ќе се донесуваат во иднина, во врска со неговото работење.

Како што во теоријата постојат различни гледишта на поимот и суштината на пазарните и маркетиншките истражувања, така постојат и разлики во определувањата на подрачјата во кои секое претпријатие треба да ги насочи своите истражувања. Сепак, донекаде постои согласност дека маркетиншките истражувања треба да опфатат:

- анализа на пазарот,
- анализа на производот,
- начините на дистрибуција,
- продажбата,
- цените,
- начините на промоција и
- анализа на конкуренцијата.

Во контекст на тоа, може да се каже дека истражувањето на пазарот што треба да го прави секое претпријатие, ги има следните карактеристики:

- тоа претставува употреба на научни методи за решавање на проблемите што се јавуваат на пазарот;
- тоа е научна дисциплина која се занимава со откривање и изучување на компонентите на пазарот: побарувачката, понудата и цените;
- неговите основни компоненти за анализа се: потребите на клиентите, побарувачката и потрошувачката;
- тоа се однесува на собирање и регистрирање на сите факти кои се однесуваат на продажбата.

Од овие карактеристики, може да се заклучи дека истражувањето на пазарот за да може да даде најдобри резултати, треба да се потпира на доволно информации. Тие информации мора да бидат навремени, квалитетни и точни. Од нив може да се проценат можностите за остварување на целите на претпријатието. Доколку претпријатието не располага со доволно информации за потребите на потрошувачите во врска со производот - неговата намена или услугата што ја нуди, за каналите на дистрибуција, за потребните промотивни активности и за цените, нема да биде во состојба да донесува правилни одлуки за своето понатамошно работење. Меѓутоа, сите добиени податоци немаат еднаква вредност за претпријатието. Затоа, постојат разни методи за анализирање на вредноста на информациите што се добиваат преку истражувањето. Притоа, постојат два вида веројатност:

- *Објективна веројатност*, која се зема врз основа на податоците од искуствата;
- *Субјективна веројатност*, која се определува според мислењето на стручни лица кои учествуваат во процесот на планирањето на работата на претпријатието и во донесувањето одлуки.

2. МЕТОДИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во теоријата и практиката за истражување на пазарот се користат различни методи за прибирање податоци. Ова е разбирливо ако се има предвид значењето што го има истражувањето на пазарот за секое претпријатие. Низа потребни податоци за однесувањата на потрошувачите, нивните ставови, мотиви за купување итн., можат да се добијат со примена на некој од следните методи:

- историски метод,
- метод на набљудување,
- метод на испитување,
- експериментален метод,
- метод на примерок.

1. Историскиот метод е метод на прибирање директни податоци. Се заснова на селективното издвојување податоци што претпријатието ги има добиено преку истражувањата во минатото, или се објавени во разни публикации. Од голема важност е добро да се познаваат целите на претпријатието, за да може да се направи правилна селекција на податоци од мноштвото, кое е на располагање. При примената на овој метод, можни се повеќе приоди и тоа:

- *Компаративен приод* - се споредува една појава на пазарот во минатото со друга слична појава и се настојува да се извлечат некои закритости во случувањата. Компаративниот приод е општа постапка

користена во човековото живеење. Еден предмет го споредуваме со друг за да го сместиме во систематизацијата на предметите. Затоа ова е општ метод, секогаш присутен во истражувањето. Со него се споредуваат различни, слични појави или различни компоненти на слична појава. Основен услов за примена на овој метод е постоење определен квантум исти, или слични појави. Се истражуваат врските, структурата, компонентите, сличностите и разликите на познат или непознат предмет.

- *Статистичен период* - се согледува некоја појава во определено време, во еден степен на нејзиниот развој;

- *Динамичен период* - појавата се истражува во нејзиното движење низ определен временски период;

- *Статистички период* - се земаат предвид различни статистички податоци кои се однесуваат на една појава и се обработуваат со цел да се извлечат најкарактеристичните елементи. Предмет на ваквото истражување се масовни појави, збир на појави од одреден вид (статистичка маса) во евиденцијата на разни институции. Од овие извори се врши избор и податоците се анализираат, споредуваат или експериментално се применуваат. Целта е да се утврди определен квантитет и квалитет на појавите, нивната распространетост, нивните карактеристики и нивниот развој.

2. Методот на набљудување се базира на способноста на човекот како разумно суштество, постојано да ги набљудува случувањата во својата потесна или поширока околина. Меѓутоа, методот на набљудување во никој случај не значи незаинтересирано набљудување на секој човек, туку напротив, претпоставува постоење на следните карактеристики:

- набљудувањето да биде насочено кон определена појава,
- набљудувањето да биде систематско,
- да се регистрираат сите случувања,
- да се проверуваат и контролираат сите добиени податоци.

И во примената на овој метод може да се применуваат различни приоди:

- структурно набљудување - кога лицето што ја набљудува појавата наполно ја знае,

- неструктурно - кога се врши набљудување по сопствена оценка,
- набљудување во природни услови,
- набљудување во вештачки создадени услови (лаборатории)
- набљудување при кое лицата што се набљудуваат знаат дека се набљудувани

- набљудување при кое лицата што се набљудуваат не знаат дека се набљудувани.

Со овој метод можат да се прибираат само видливи податоци и тој може да се применува за појави кои траат релативно кусо.

3. Методот на испитување е најчесто применуваниот метод за истражување на пазарот. Во практиката овој метод во целост се идентификува со целокупните истражувања на пазарот, како да се синоними. Со него се добиваат податоци за конкретни појави на пазарот во точно определен момент на испитување.

Карактеристично за овој метод е тоа што до податоци се доаѓа преку прашања поставени на поширок круг луѓе (потрошувачи, семејства, институции, дистрибутери, трговски патници, експерти). Затоа, од особена важност е прашањата да бидат јасни, недвосмислени и да бидат поставени на правилно избрани лица. Со методот на испитување можат да се добијат информации за застапеноста на определена појава - квантитативна анализа и податоци за состојбата и степенот на развој на појавата - квалитативна анализа.

Од аспект на начинот на кој се врши испитувањето, може да се каже дека постојат три видови техники и тоа:

- техника на непосредно комуницирање
- техника на писмено комуницирање
- техника на панел

Нејосреднојо комуницирање претставува разговор меѓу испитувачот и лицето коешто се испитува, со поставување прашања. Тоа може да биде спроведено и преку телефон. И во двата случаја станува збор за непосредно комуницирање со таа разлика што телефонското комуницирање е релативно побрзо и поефтино, бидејќи лесно се доаѓа до испитаниците. Меѓутоа, може да биде проблем идентификацијата на испитаникот поради отсуството на визуелен контакт. И двете техники на испитување имаат свои предности, но и негативности. Така на пример, тие се флексибилни методи, бидејќи овозможуваат менување на текот на разговорот, поставување дополнителни прашања, објаснување на некои недоразбирања, како и стимулирање на испитаникот да соработува. Како негативни страни на овие техники можат да се јават: потребно е време за контакт со секој испитаник поодделно, потребна е способност и обученост на испитувачот за да стекне доверба кај испитаникот и добие релевантни и точни податоци.

Кај *писменојо комуницирање*, испитаниците сами одговараат на прашалниците што им се доставуваат преку пошта. Испитувачот не е физички присутен додека се врши испитувањето, па врз испитаникот не може да дејствува во поглед на дообјаснување на некои недоразбирања. Затоа, може да се добијат несоодветни одговори.

Техникајо на панел се користи кога податоците треба да се собираат континуирано. Притоа, под панел се подразбира постојана група испитаници со кои се воспоставува трајна врска и од кои перманентно се собираат податоци. Постојат повеќе видови панели, како на пример: панел на

потрошувачи, панел на продавници, панел на ТВ гледачи, панел на домаќинства итн.

4. Методот на експеримент претставува симулирање ситуација преку која се мери влијанието на една појава врз друга. Тој може да биде неконтролиран, кога се мери влијанието на еден фактор, а останатите се игнорираат и контролиран - кога постојат контролни единки. При примената на овој метод се користат следните техники:

Ненасочено интервју - е она интервју при кое постои голема слобода на истражувачот во водењето на интервјутото, иако секогаш мора да постои основа на разговорот. Најчесто е дадена општата рамка за тоа што ќе се разговара. Истражувачот е слободен во поставувањето на прашањата, редоследот на истите и ширината на разговорот.

Експериментални интервјуа со кои се истражуваат определени ставови на испитаниците, а се состојат од асоцијации на зборови, тестови на перцепции, недорешени реченици и слично.

Интервјуа за верифицирање на хипотези кои се употребуваат за докажување на добиените резултати од истражувањата. Во оваа група познати се тестовите на производот кои служат за верифицирање на добиените сознанија преку истражувањето за некој конкретен производ.

5. Метод на примерок - тоа е метод кој наоѓа многу широка примена при истражувањето на пазарот. Се состои во тоа што се зема определен примерок од популацијата и се врши одредено тестирање, со даден прашалник. Добиеените резултати се обработуваат и анализираат, па од нив се изведуваат заклучоци во врска со прашањето.

3. ИНСТРУМЕНТИ ЗА ИСТРАЖУВАЊЕ И ПОСТАПКА ЗА ОБРАБОТКА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Процесот на истражување на пазарот е долготраен и вклучува голем број податоци од чија правилна обработка ќе зависи и самиот резултат. Во тој процес се употребуваат различни инструменти во зависност од појавата што се испитува, испитаниците, времето, средствата и сл. Под инструмент, се подразбира средството со чија помош се собираат податоци. Најприменувани инструменти се: прашалник и потсетник за интервју.

1. Прашалникот претставува средство за прибирање податоци од испитаниците, без директна комуникација со нив. Тој се спроведува врз основа на одбран примерок.

Според карактеристиките, прашалникот може да биде:

- формализиран;
- неформализиран;
- комбиниран.

Формализиран (стандардизиран) - Сите прашања се затворени (дадени се модалитетите на одговорите).

Неформализиран - поставено е прашањето, а одговорот е отворен, односно го дава самиот испитаник.

Комбиниран - Дел од прашањата се отворени, дел се затворени, а во можните одговори се става резервен модалитет (друго, што и слично)

Стандардизираните прашалници се поекономични, но нестандардизираните навлегуваат во суштината на проблемот, па испитаникот најадекватно би го дал одговорот. Нестандардизираниот прашалник е потежок за обработка.

2. Интервју - Интервјуто е научен разговор. Тоа е техника на собирање податоци преку непосредно, усно и лично комуницирање меѓу истражувачот и испитаникот. Интервјуто не исклучува постоење на инструмент - потсетник со конкретни прашања и модалитети. Но, прашањата треба да се поставуваат директно. За поделбата на интервјуата веќе стана збор, меѓутоа, треба да се спомне дека според работата на оној кој интервјуира, постојат:

- ненасочено интервју;
- насочено интервју.

• *Ненасочено интервју* е она интервју кога постои голема слобода на истражувачот во водењето на интервјуто, иако секогаш мора да постои основа на разговорот. Најчесто, дадена е општата рамка на она за што ќе се разговара, а не и што ќе се разговара. Истражувачот е слободен во поставувањето на прашањата, редоследот на истите и ширината на разговорот.

• *Насочено интервју* - Постои прецизно разработена шема за што и како ќе се разговара. Слободата на истражувачот е ограничена. Разговорот се движи во рамките на проблемот, прашањата, редоследот и модалитетот на одговорите.

Бидејќи процесот на истражување на пазарот минува низ повеќе фази, потребно е нивно познавање и применување доколку се сака добиените резултати да се веродостојни. Во таа смисла постојат 4 фази на истражувањето:

- собирање и претставување на податоци (во графикони, табели, прегледи);
- обработка и анализа на собраните податоци;
- донесување заклучоци и препораки;
- изработка на извештај.

Прибирањето податоци во истражувањето мора да се врши од обучени анкетари заради добивање веродостојни податоци. Нивната обука и подготовка се состои од усни напатствија, пробно интервју, надгледување на

инструктори на терен и испитување на анкетарите од страна на инструкторите.

Обработката и анализата на податоците се врши според однапред подготвени програми и се состои од:

- средување и кодирање на податоците;
- проверка на примерокот;
- табелирање и
- извлекување статистички заклучоци.

Во оваа фаза треба да се откријат евентуалните грешки и истите да се отстранат, за да можат податоците правилно да се обработат. Наједноставно е да се изврши нивно табелирање заради поголема прегледност и можност да се изведат заклучоци, при што се користат најразлични методи (метод на корелација и регресија, метод на тренд со полусредни големини и друго.) Во најново време оваа фаза се извршува комплетно компјутерски.

Целиот процес на прибирање податоци и нивно средување и анализирање има за цел да се *изведат правилни заклучоци* во врска со испитуваната појава на пазарот. Заклучоците можат да се однесуваат на дел од испитуваната појава или на целата појава. Тие треба да бидат основа за давање препораки кои можат да се користат во процесот на донесување одлуки поврзани со работата на едно претпријатие.

Последната фаза во истражувањето на пазарот е *изработка на извештај од истражувањето*. Анализата на податоците и вкупниот процес на истражувањето на пазарот треба да даде целосна слика за истражуваната појава, треба да содржи заклучоци и да нуди препораки. Од заклучоците треба да произлегува начинот на остварување на целите. Затоа, се изработува завршен документ од истражувањето - извештај. Вообичаено е тој да ги содржи следните делови:

- насловна страница;
- содржина;
- вовед;
- методологија на истражувањето;
- резултати;
- заклучоци и препораки;
- прилози.

4. ПОТЕНЦИЈАЛНА ГОЛЕМИНА НА ПАЗАРОТ

Во теоријата и практиката на маркетингот особено значење има проблематиката на пазарот, и во тие рамки воспоставените односи меѓу понудата и побарувачката. Кај нас, кога ќе се спомене зборот маркетинг, најчесто

асоцира на продажба или на нешто што е поврзано со истражувањето на пазарот. Пазарот е најзначаен регулатор во работењето на економските субјекти.

Според една од дефинициите, под поимот пазар се подразбира „... целосен однос кон понудата и побарувачката, кој на определено место и во определено време влијае врз положбата на одделни производи (добра) и збир на сите институции, подрачја и уреди кои овозможуваат организиран и постојан контакт меѓу купувачите и продавачите”. Дефиницијата укажува на тоа дека за да има размена, на пазарот треба да постои понуда и побарувачка, да постојат определени добра и услуги кои се предмет на размената и сето тоа да се одвива не само во одреден простор, туку и во одредено време.

Под **пoтeнцијална гoлeмина на пазарoт** се подразбира можната максимална продажба на сите понудувачи на производи - добра и услуги. Таа ја опфаќа вкупната можна продажба на одредено географско подрачје на сите производители во одреден временски период. Тоа всушност би бил максималниот број на вкупните продажби, кога производите редовно би се купувале од сите купувачи кои се во можност.

За разлика од потенцијалната големина на пазарот, **пoтeнцијалната гoлeмина на продажбата** претставува дел од пазарниот потенцијал кој може едно претпријатие да очекува да го постигне во продажбата на своите производи. За сопствената маркетинг ориентација, на претпријатието му е потребно да ги утврди двете големини: потенцијалот на пазарот и потенцијалот на продажбата. Освен тоа потребно е да се процени и **кyпoвнaтa мoќ на пазарoт**. Секогаш ќе има одредена категорија на купувачи кои без оглед на тоа што можат да си дозволат, од одредени причини се воздржуваат од купување. Од друга страна, потенцијалната големина на пазарот не е константа на која не може да се влијае ако се има на располагање доволно долг временски период. Зголемувањето на потенцијалната големина на пазарот е можно со:

- привлекување на постојните купувачи да купуваат повеќе производи;
- привлекување на нови категории купувачи кои дотогаш не го купувале производот.

При мерењето на потенцијалната големина на пазарот од особена важност е точното дефинирање на производот, просторот и времето во кое се врши мерењето. Многу тешко е да се одреди пазарот за производот поради најразличните варијации во кои производите постојат на пазарот. Оттука, пазарот на производи се дели на :

- пазар на производи за производствено услужна потрошувачка и
- пазар на производи за лична потрошувачка.

Пазарот на производи за производствено услужна потрошувачка може да се подели на: пазар на опрема, пазар на материал за производство и др. Пазарот на производи за лична потрошувачка се дели на: пазар за трајни потрошни добра (автомобили, телевизори, компјутери и др.) и пазар на производи за широка потрошувачка. Затоа, при практично одредување на потенцијалната големина на пазарот мора точно да се дефинира производот. Од географски аспект, најчеста поделба на пазарот е на: локален, регионален, домашен и странски пазар. Временските термини најчесто се утврдуваат по месеци, квартали или години, а често се користи и терминот сезона.

Статистичките податоци за населението, за претпријатијата и за реализираните количини во изминатитот период претставуваат податоци кои се користат за утврдување на потенцијалната големина на пазарот. За да се прецизираат потребите, мотивите и однесувањето на купувачите и да се согледа дали постои пазар за производот на одредено претпријатие, се прави **анализа на пазарот**. Постои квалитативна и квантитативна анализа. Квалитативната анализа треба да даде одговор на прашањето која категорија купувачи го сочинуваат неговиот пазар, додека квантитативната анализа се прави за да се одреди количеството на производи коешто пазарот може да го прифати. Само комплетните и врз основа на факти добиени резултати, можат да бидат основа за донесување на одлуки кои се од пресудна важност за натамошната работа на претпријатието.

5. СЕГМЕНТИРАЊЕ НА ПАЗАРОТ

Поделбата или сегментирањето на пазарот според различни критериуми се прави, со цел да помогне во изборот на соодветна маркетинг стратегија на претпријатието. Бидејќи, пазарот е мошне хетероген (голем број потрошувачи со различни потреби кои ги задоволуваат на различен начин), неопходно е да се изврши поделба на пазарот на хомогени делови според точно определени критериуми, односно сегментирање на пазарот.

Во основа, сегментирањето на пазарот се состои од:

- Откривање на сегментите на пазарот кои се состојат од потрошувачи со слични карактеристики и околината во која живеат;
- Приспособување на стратегијата на маркетингот кон задоволување на потребите на потрошувачите во утврдените сегменти.

Концептот за поделба на пазарот се темели на претпоставката дека потрошувачите се разликуваат во своите потреби и мотиви и дека разликите се манифестираат преку барањата за производи и услуги на пазарите. Теоретски, секогаш кога на пазарот постојат два или повеќе купувачи, а потребите на секој од нив се различни, постои потреба од сегментација на пазарот.

Основна причина за претпријатието да направи сегментирање на пазарот е тоа што пазарот не е хомоген и дека потрошувачите не само што се разликуваат меѓу себе, туку покажуваат и различно однесување на пазарот. Затоа, претпријатието треба да го идентификува оној дел (сегмент) од пазарот кој е најголем потрошувач на неговите производи, за да ги согледа потребите и барањата на тој сегмент потрошувач, во поглед на функционалноста и изгледот на производот.

Критериумите според кои може да се изврши сегментација на пазарот се следниве:

Демографски податоци - тука спаѓаат географската област, составот и големината на семејствата, психолошките потреби, занимањето, доходот на семејствата, етничко потекло, семеен статус, бројот на вработени во семејството и др.

Начин на однесување - количество на консумирање на производот, поранешно искуство со производот, лојалноста кој одредена марка, начин на говор (изразување), социјален статус, статус во општеството, религија и др.

Физички карактеристики - пол, старост, физички разлики и др.

Психолошки особини - ниво на интелигенци, карактеристики на личноста, интереси за забава, психолошки потреби, политички предубедувања и др.

Пазарни услови - канали на продажба, степенена конкуренција и др.

Откако ќе се заврши сегментирањето на пазарот, претпријатието може да ги идентификува своите потрошувачи преку насочениот маркетинг. Имено, претпријатието се насочува кон еден определен сегмент од пазарот и дизајнира своја маркетинг програма за определен производ или услуга. На тој начин, на пазарот се нуди производ, каков што во моментот се бара.

Според досега кажаното, решението да се продаде добар производ не е доволно само за себе. Најпрво, мора да се направи истражување на пазарот за да се определи неговата големина, односно колку потенцијални потрошувачи има, кој и колкав сегмент од пазарот ќе се опфати, која е конкуренцијата и дали има индиција дека планираниот пазар е несоодветно опслужуван. Потоа се пристапува кон дефинирање на маркетинг стратегија, која ќе обезбеди конкурентска предност и ќе ги даде бараните резултати.

6. КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ И ДИФЕРЕНЦИРАЊЕ НА ПРОИЗВОДИТЕ

Кога станува збор за начините на проширување на пазарот, всушност постојано се има предвид конкуренцијата и справувањето со неа, преку примена на различни стратегии. Оттука, се поставува прашањето: Како да се биде чекор пред конкуренцијата?

Сé она што беше досега кажано за истражувањето на пазарот, треба да резултира со формулирање маркетинг стратегија. Претпријатието се одлучува за една, или најчесто комбинација од повеќе стратегии кои најмногу одговараат на зацртаните цели во дадениот момент. Најчесто применувани стратегии се:

- стратегија на сегментирање на пазарот,
- стратегија на диференцирање на производи - добра и услуги.

За разлика од стратегијата на сегментирање на пазарот која значи приспособување на производот кон барањата на пазарот, диференцирањето на производите и услугите претставува стратегија на претпријатието за зголемување на побарувачката на своите производи и услуги. Со диференцирањето на производот - добро или услуга, претпријатието го проширува свотето учество на пазарот и се обидува да обезбеди контрола над еден дел од пазарот.

Комбинацијата на инструментите на маркетинг-миксот ќе зависи од тоа дали производот е хомоген или диференциран. Од ова ќе зависи и формирањето на цената. Имено, ако производот е хомоген тогаш неговата цена ќе се формира според тековната пазарна цена, а ако производот е диференциран, тогаш претпријатието има поголема слобода во формирањето на цената, секако имајќи ги предвид сите останати пазарни фактори.

Диференцијацијата на производот се темели на:

- **физичкајќа разлика на производот** од другите производи која лесно се препознава и демонстрира,
- **психолошкајќа разлика** која ја создава економската пропаганда.

Физичката разлика е значајна кога купувачите се рационално мотивирани, а психолошката кога се емотивно мотивирани при купувањето на производот.

При диференцирањето на производот акцентот е ставен на цената како инструмент на маркетинг -миксот. Притоа, целта е побарувачката од страна на одредена категорија потрошувачи да се насочи кон производот, иако тој во суштина е сличен со производите на конкуренцијата. Битно е, овие мали разлики на производите да одговараат на потребите на купувачите кои сé уште не се задоволени.

Со диференцирањето, производот во очите на купувачите треба да изгледа нешто поразличен од конкурентските производи, но не и потполно различен. Тој треба да изгледа малку подобар од другите, но сé уште да биде во истата категорија производи. Ако се поистовети со другите производи, постои опасност да задоволува само мал дел од пазарот. Затоа ова стратегија се применува за производи кои се наменети за широк круг потрошувачи, при што промотивната активност игра значајна улога (козметички производи, средства за лична и домашна хигиена и друго).

Иако стратегијата на диференцирање на производот дава извесна слобода во формирањето на цената, треба да се биде претпазлив, бидејќи големите разлики во цените можат да ги наведат купувачите да се определат за производите на конкуренцијата чии цени се пониски. Само со вакво однесување претпријатието може да обезбеди конкурентска предност.

6.1. АНАЛИЗА НА КОНКУРЕНЦИЈАТА

Откако претпријатието ќе ги направи наведените чекори во истражувањето на пазарот, следува детална анализа на конкуренцијата. Ова не значи дека треба да ја анализира само моменталната конкурентска конкуренција (директните и индиректните конкуренти), туку би требало да се откријат и оние претпријатија кои неодамна се повлекле од бизнисот. Повеќето од нив веројатно биле директна конкуренција. Битно е тие да се анализираат, за да може да се учи од туѓите грешки. Потребните податоци може да се добијат од официјални извештаи, лични сознанија, информации од поранешни вработени во тие претпријатија и др.

Следен чекор е анализата на директната и на индиректната конкуренција. За ова најпогодни се анализите на пет фактори: цена, локација, опрема, вид на конкуренција и ранг.

- **Цената** се однесува на производите и услугите на конкурентите и може да биде: (по)висока, средна или (по)ниска во споредба со цената на производот или услугата што претпријатието ги нуди.

- **Локацијата** на конкурентот може да биде: (по)добра, (по)лоша или иста со претпријатието кое врши анализа.

- **Опремата** се однесува на објектот на конкурентот, кој спореден со сопствениот може да биде: (по)добар, (по)лош или скоро ист.

- **Видот на конкуренција** се однесува на директна или индиректна конкуренција.

- **Рангот на конкуренцијата**, зависно од резултатите добиени од претходните анализи, може да биде од **1** до **10**, што значи дека најсилен конкурент е оној со ранг 1, а најслаб со ранг 10.

На овој начин е направена добра анализа на конкуренцијата, па таа во иднина нема да може да го изненади претпријатието.

КЛУЧНИ ПОИМИ

**ИСТРАЖУВАЊЕ НА ПАЗАРОТ
МЕТОДИ ЗА ИСТРАЖУВАЊЕ
ГОЛЕМИНА НА ПАЗАРОТ
СЕГМЕНТАЦИЈА НА ПАЗАРОТ
АНАЛИЗА НА КОНКУРЕНЦИЈАТА**

РЕЗИМЕ

Истражувањето на пазарот треба да претставува перманентна активност на секое претпријатие, бидејќи претставува основа за проценување на состојбата на претпријатието во непосредното окружување. Од резултатите од истражувањето на пазарот ќе зависат одлуките што во тоа претпријатие ќе се донесуваат во иднина, во врска со негово работење. Низа пошребни податоци за однесувањата на потрошувачите, нивните ставови, мотиви за купување итн., можат да се добијат со примена на некој од следните методи: историски метод, метод на набљудување, метод на испитување, експериментален метод, метод на примерок.

Процесот на истражување на пазарот е долготраен и вклучува голем број податоци од чија правилна обработка ќе зависи и самиот резултат. Најприменувани инструменти за прибирање информации и истражување се: прашалник и пошестник за интервју.

Под поиненцијална големина на пазарот се подразбира можната максимална продажба на сите понудувачи на производи - добра и услуги. Таа ја офаќа вкупната можна продажба на одредено географско подрачје на сите производители во одреден временски период.

Бидејќи, пазарот е мошне хетероген (голем број потрошувачи со различни потреби кои ги задоволуваат на различен начин), неопходно е да се изврши поделба на пазарот на хомогени делови според точно определени критериуми, односно сегментирање на пазарот.

Диференцијацијата на производителите се темели на: физичката разлика на производителите од другите производи која лесно се препознава и демонстрира и на психолошката разлика која ја создава економската пропаганда.

За анализа на директната и на индиректната конкуренција најпогодни се анализите на нивни фактори: цена, локација, опрема, вид на конкуренција и ранг.

Прашања за дискусија:

1. Зошто е потребно истражувањето на пазарот?
2. Кои методи се користат за истражување на пазарот?
3. Со кои инструменти се врши прибирање на податоци и информации?
4. Кои се фазите во процесот на истражување на пазарот?
5. Што подразбираш под поимот потенцијална големина на пазарот?
6. Објасни како претпријатието врши сегментирање на пазарот?
7. Зошто е потребно диференцирање на производот и на што се темели?
8. Според кои фактори се врши анализа на конкуренцијата?

7 ЕКОНОМИЈА НА БИЗНИСОТ

СОДРЖИНА НА ТЕМА 7:

1. Поим и суштина на трошоците
 - 1.1. Трошоци според обемот на производство
 - 1.2. Значење на трошоците
2. Финансиско планирање
3. Резултати од работењето
4. Извештај за паричните текови и праг на рентабилност
 - 4.1. Извештај за паричните текови
 - 4.2. Праг на рентабилност
5. Принципи на работењето
 - 5.1. Продуктивност
 - 5.2. Економичност
 - 5.3. Рентабилност
6. Можности и извори на финансирање
7. Сопствени вложувања, банки, владини и невладини институции
8. Каматни стапки и услови на конкуренција
 - 8.1. Каматни стапки
 - 8.2. Услови на конкурентност
9. Даноци и придонеси

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО :

По чииањеито на оваа тема вие треба да бидете способни:

- да го дефинирате поимот трошоци;
- да ги определите фиксните и варијабилните трошоци;
- да го разберете значењето на трошоците;
- да ја сфатите суштината на финансиското планирање;
- да ја разбирате намената на билансот на состојба и билансот на успех;
- да ги дефинирате економските принципи на работењето;
- да дискутирате за изворите на финансирање на претпријатијата;
- да го согледате значењето на кредитирањето на малиот бизнис;
- да дискутирате за фискалната политика на државата и за видовите даноци.

1. ПОИМ И СУШТИНА НА ТРОШОЦИТЕ

Секое претпријатије, без оглед на тоа дали станува збор за мало, средно или големо, или претпријатие кое се занимава со производство или со трговија, за остварување на својата деловна активност ангажира фактори на производство (инпути): труд, капитал, земја и претприемништво. Тоа од своја страна предизвикува плаќања, односно парични издатоци, кои претпријатијата мора да ги направат за да произведат финални добра или услуги наменети за пазарот. Така, на пример, фабриката за производството на чевли прави парични издатоци наменети за плати на работниците, користење на енергија, набавка на сировини и материјали (кожа, гума, платно, лепило, боја, итн.). Меѓутоа, покрај овие трошоци кои се однесуваат на непосредното производство, настануваат и други трошоци, како што се: трошоците за продажба, трошоците за магационирање на сировините и материјалите, за магационирање на готовите производи, трошоци за организација на бизнисот, за пропаганда и реклама, за камати, осигурување, кирија итн. Иако овие трошоци не се директно поврзани со процесот на производството, сепак, нивното постоење е неопходно, бидејќи го обезбедуваат нормалното функционирање на бизнисот.

Може да се рече дека трошоците претставуваат трошења искажани во пари, на машините, алатите, опремата, сировините, енергијата, добиените услуги од другите бизниси, трудот на работниците и др. Тоа е вкупното трошење направено за производство на определено количество на добра или услуги. Според тоа, сите трошоци направени за производството на добрата или услугите, заедно со трошоците за транспортот ја прават нивната *цена на чинење*.

1.1. ТРОШОЦИ СПОРЕД ОБЕМОТ НА ПРОИЗВОДСТВО

Фиксни трошоци се оние трошоци кои остануваат непроменети, без оглед на промената на обемот на производството. Основна карактеристика на фиксните трошоци е тоа што тие се независни од степенот на ангажираноста на капацитетот, односно од тоа дали производството на добра и услуги расте или се намалува. Тие остануваат исти при различен обем на производство. Фиксните трошоци постојат дури и тогаш кога претпријатието не работи. Такви трошоци се закупнините на земјата и на објектите, трошоците за одржување, амортизацијата, каматите на земените долгорочни кредити, осигурувањето на средствата, трошоците за продажба, трошоците за изработка на планови и друго. На пример, ако бизнисот не располага со сопствен деловен простор, може да закупи деловна зграда за којашто ќе мора да плаќа однапред договорена закупнина (кирија), како фиксен месечен или

годишен надоместок. Истото се однесува и за изнајмената машина или транспортно средство.

Кога износот на вкупните фиксни трошоци ќе се подели со количеството на произведените производи, се добиваат просечни фиксни трошоци, односно трошоците по единица производ. Просечните фиксни трошоци се пресметуваат според следниов израз:

$$\text{ПФТ} = \frac{\text{ВФТ}}{\text{ОП}}$$

ПФТ - просечни фиксни трошоци

ВФТ - вкупни фиксни трошоци

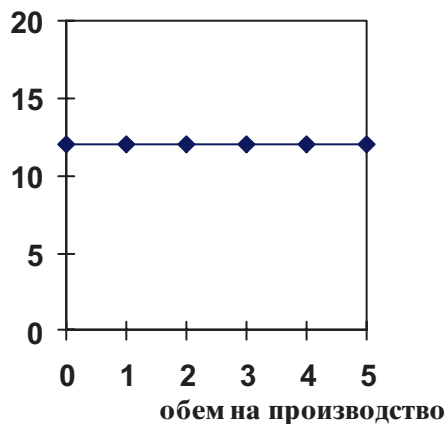
ОП - обем на производство

Кога се зголемува обемот на производството, значи дека фиксните трошоци се распределуваат на поголемо количество произведени производи. Нивната големина е во обратна пропорција со промените во обемот на производство. Ако обемот на производство расте, износот на фиксните трошоци по единица производ се намалува. Ако обемот на производство се намалува, износот на фиксните трошоци по единица производ расте. Фиксните трошоци може да ги илустрираме табеларно и графички преку следниов пример (Табела бр.1).

Вкупни и просечни фиксни трошоци		
Количество на производи	Вкупни фиксни трошоци	Просечни фиксни трошоци
0	12	---
1	12	12
2	12	6
3	12	4
4	12	3
5	12	2,4

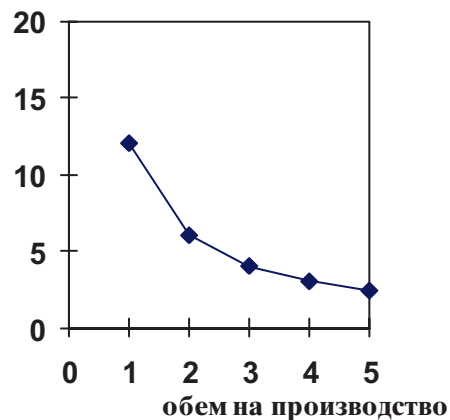
Табела бр. 1

трошоци



Слика бр. 1 Вкупни фиксни трошоци

трошоци



Слика бр. 2 Просечни фиксни трошоци

Варијабилни трошоци - Варијабилните трошоци се трошоци кои во целост зависат од промената на обемот на производство. Тие се зголемуваат со зголемувањето на производството, а се намалуваат со неговото намалување. Такви трошоци се трошоците за материјали и сировини, за гориво и енергија, трошоците за плати на работници и друго. На пример, ако за производството на 1.000 кг. чоколада се потребни 600 кг. какао, тогаш за дополнително производство на 500 кг. чоколада ќе бидат потребни уште 300 кг. какао. Варијабилните трошоци се директно поврзани со производството и како такви учествуваат со својата целокупна вредност во новиот производ.

Кога варијабилните трошоци ќе се поделат со количеството на производствените добра и услуги, се добиваат просечните варијабилни трошоци, односно варијабилните трошоци по единица производ (види Табела бр. 2).

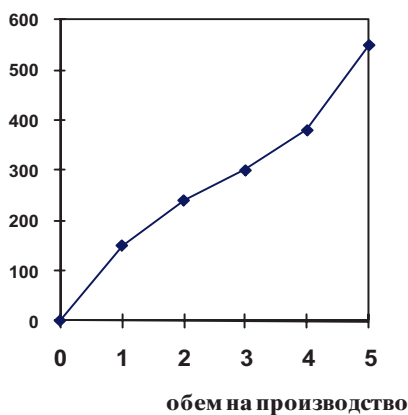
$$\text{ПВТ} = \frac{\text{ВВТ}}{\text{ОП}}$$

ПВТ - просечни варијабилни трошоци
ВВТ - вкупни варијабилни трошоци
ОП - обем на производство

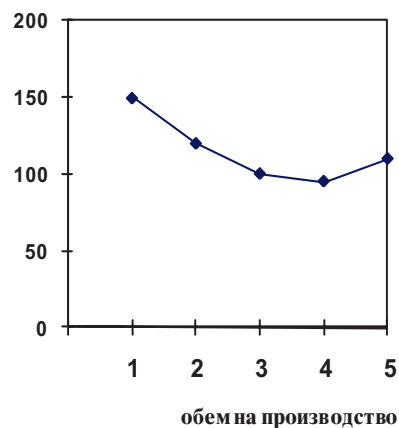
Вкупни и просечни варијабилни трошоци		
Количество на производи	Вкупни варијабилни трошоци	Просечни варијабилни трошоци
0	0	---
1	150	150
2	240	120
3	300	100
4	380	95
5	550	110

Табела бр. 2

трошоци



Слика бр. 3 Вкупни варијабилни трошоци

трошоци по единица
производ

Слика бр. 4 Просечни варијабилни трошоци

Вкупни трошоци претставуваат збир на фиксните и на варијабилните трошоци (види, Табела бр. 3). Просечните вкупни трошоци ќе се добијат кога вкупните трошоци ќе се стават во однос со бројот на произведените добра и услуги. На тој начин, доаѓаме до трошоците по единица производ.

ПТ - Просечни трошоци

ВТ - Вкупни трошоци

ОП - Обем на производство

ВФТ - Вкупни фиксни трошоци

ВВТ - Вкупни варијабилни трошоци

ВТ**ВТ= ВФТ+ ВВТ****ПТ = -----****ОП**

Движење на фиксните, варијабилните и вкупните трошоци						
Количество на добра	Фиксни трошоци		Варијабилни трошоци		Вкупни трошоци	
	Вкупни	Просечни	Вкупни	Просечни	Вкупни	Просечни
0	12	---	0	---	12	---
1	12	12	150	150	162	162
2	12	6	240	120	252	126
3	12	4	300	100	312	104
4	12	3	380	95	392	98
5	12	2,4	550	110	562	112,4

Табел бр. 3

1.2. ЗНАЧЕЊЕ НА ТРОШОЦИТЕ

Трошоците претставуваат еден од најбитните показатели за успешноста на бизнисот. Тие се значајна економска категорија која што директно е поврзана со постоењето и работењето на секое претпријатие. Трошоците претставуваат централен интерес на сопствениците на бизнисите кога ги донесуваат деловните одлуки, како што се на пример: одлука за набавка на сировини, одлука за висината на продажната цена на произведените добра и услуги, одлука за инвестирање и друго. Ова се должи на тоа што сите активности што се преземаат во организацијата на работењето, почнувајќи од набавките на материјали и сировини, организацијата на производствениот процес или извршувањето на услугата, па се до продажбата на готовите производи, влијаат на висината на трошоците на работењето, т.е. ја определуваат нивната висина и структура.

Секое зголемување на трошоците на претпријатието, при други непроменети услови, ја смалува разликата помеѓу вкупниот приход на претпријатието и вкупните трошоци, значи го намалува профитот на претпријатието. Затоа, секое претпријатие преку сметководството педантно ги евидентира сите трошоци -

ци врзани за работењето, детално ги анализира и настојува да постигне што е можно поголеми ефекти (поголемо производство и поголем вкупен приход) со што е можно помали трошоци.¹⁰ Поголемите трошоци направени за создавање на еден производ, значат негова поголема цена на чинење, го прават доброто (услугата) поскапо, а со тоа и помалку конкурентно на пазарот. Трошоците се во најнепосредна врска со профитабилноста на претпријатието. Затоа, еден од начините да се зголеми профитот во услови на пазарна економија, е да се намалат трошоците на работењето. Тоа се постигнува со правилна употреба на суровините, материјалите, горивото, енергијата, максимално ангажирање и искористување на работното време од страна на работниците, искористување на капацитетот на фиксните средства и друго.

Со намалување на трошоците на работењето, се ангажираат помалку парични средства за ист обем на работа, се забрзува движењето на средствата, се зголемува разликата меѓу цената на чинење и продажната цена, а како резултат на тоа се остварува поголем профит. Обратно, кога трошоците за ист обем на работа ќе се зголемат, се ангажираат повеќе парични средства, со тоа се намалува брзината на движење на средствата, се намалува разликата меѓу цената на чинење и продажната цена, што резултира со намален профит.

2. ФИНАНСИСКО ПЛАНИРАЊЕ

Променливите услови на стопанисување, кои најчесто предизвикуваат промени во обемот на работењето се причина претпријатијата во одредени случаи да чувствуваат недостиг на средства. Зголемувањето на продажбата, по правило, е проследено со зголемување на побарувањата од купувачите, на што претходи набавка на нова опрема и градежни објекти. Поради тоа, малите бизниси се принудени, пред донесување на одлука за одредени промени во работењето, да ја оценат потребата за дополнителни средства, да го предвидат профитот од идното работење и неговата распределба, како и да ги предвидат останатите извори на средства што ќе ги користат за финансирање на непокриените потреби. Сите овие активности се опфатени со едно заедничко име - **финансиско планирање**.

Финансиското планирање би можело да се распредели во следните три подрачја:

- планирање на потребата за средства
- планирање на изворите и

¹⁰ Т.Фити - "Основи на микроекономијата", Економски Факултет - Скопје 1999 стр.135

- планирање на финансискиот резултат (профитот) и неговата распределба.

Поради тоа што средствата, изворите на средствата и финансиските резултати се искажани во одредени финансиски извештаи, финалните резултати на финансиското планирање се планираните финансиски извештаи, и тоа:

- Планираниот биланс на состојбата
- Планираниот биланс на успехот и
- Планираниот буџет на готовината.

Планирањето се врши на следниот начин: врз основа на податоците од планираниот биланс на успехот, буџетот на паричните средства и информациите од билансот на состојбата за претходниот период, се изготвува планираниот биланс на состојбата.

Планиран биланс на успех

Планираниот биланс на успехот треба да ја покаже големината на очекуваната добивка што би ја остварило претпријатието со своето работење во идниот период. Изготвувањето на овој план се одвива низ следниве фази:

1. Проектирање на продажбата - опфаќа проектирање на видот и количествата на производите (услугите) што ќе бидат продадени во идниот период, продажните цени и приходите што ќе произлезат од продажбата. Приходите од продажбата на производите (услугите) се најзначајна ставка во вкупните парични приливи на малите бизниси, па оттаму и најзначајна ставка што ја детерминира големината на остварената добивка.

2. План на видот и обемот на трошоците на работењето - познавањето на големината на секој од трошоците на работењето е мошне важно при донесување на деловни одлуки. Меѓу бројните видови трошоци на работењето се јавуваат следниве: трошоци за разни потрошни материјали, трошоци за греење, електрична енергија, телефон, трошоци за реклама, плати на вработените, амортизација, туѓи услуги, патни дневни трошоци и др.

3. Пресметка на останатите расходи на работењето: расходи од камата и даноци

4. Комплетирање на планираниот биланс на успех.

Буџет на готовината (план на паричните приливи и одливи)

Генерираните приходи од продажбата и профитот во претпријатието, не обезбедуваат секогашдоволно парични средства за плаќање на обврските. Поради несовпаѓањето на генерирањето на приходите и профитот со паричните текови (наплати и исплати), планираниот биланс на успехот не може да ја покаже способноста на малиот бизнис за плаќање на своите достасани обврски во определен период и во одделни интервали на тој период. Затоа потребно е да се изготви буџет на готовината или план на паричните

приливи и одливи. Со планирањето на паричните приливи и одливи се настојува да се оствари рамнотежа меѓу расположивите парични средства и потребите од нив, што е услов за обезбедување на ликвидноста.

Постапката за изготвување на буџетот на готовината се одвива според следниов ред:

1. Се планираат износите на паричните приливи (наплати) по сите основи, за одделни делови од периодот (на пример, по месеци).

2. Се планираат паричните исплати по сите основи, за одделни делови од периодот.

3. Се врши усогласување на големината на расположивите парични средства со потребните парични средства за исплати, што значи, се изнаоѓаат решенија за вишокот или недостигот на пари.

Планираните парични приливи и одливи овозможуваат да се согледаат нето паричните текови по месеци, кои всушност, претставуваат разлика меѓу паричните приливи и одливи. Овие разлики можат да бидат позитивни и негативни. Позитивните парични текови го зголемуваат кумулираното парично салдо, а негативните го намалуваат. Во постапката на изготвување на планот на паричните текови треба да се воспостави рамнотежа меѓу паричните салда и негативните парични текови, водејќи сметка за обезбедување на определена парична резерва. Потребната рамнотежа по месеци може да се обезбеди или со ангажирање на краткорочни банкарски кредити и повлекување на сопствените финансиски пласмани, или со отплатување на користените кредити и пласирање на слободните парични средства во разни облици, зависно од тоа дали станува збор за недостиг или за вишок на парични средства.

Планиран биланс на состојба

Планираниот биланс на успехот обезбедува податоци за делот на нето профитот за кој ќе се зголеми акумулираната добивка, како една од ставките на билансот на состојбата. Но, поголемиот број од потребните елементи за составување на планираниот биланс на состојбата се обезбедуваат од буџетот на готовината (планот на паричните приливи и одливи) или низ процесот на неговата изработка. Такви се податоците за големината на паричните средства, за побарувањата од клиентите, за обврските спрема добавувачите, за кредитните задолжувања и др. Исто така, како основа за изготвување на планираниот биланс на состојба служи и билансот на состојбата од претходниот период од кој се добиваат податоци за акумулираната добивка на училиштето заклучно со претходниот период како и за сите оние ставки во билансот што како непроменети ќе бидат внесени во планираниот биланс на состојбата.

3. РЕЗУЛТАТИ ОД РАБОТЕЊЕТО

Основната цел заради која постои секое претпријатие е остварувањето профит. Во секое претпријатие се води сметководствена евиденција и се изработуваат сметководствени извештаи за да се добие слика за работењето на претпријатието. Најзначајни сметководствени извештаи на претпријатијата преку кои можат да се следат резултатите од работењето се: Билансот на состојба и Билансот на успех. **Биланс на состојба** претставува преглед на средствата и изворите на средствата на претпријатието во даден момент, најчесто на крајот на годината. Овој преглед е двостраничен. На левата страна се наоѓаат средствата со кои располага претпријатието (фиксните и обртните средства) и тие ја претставуваат **активата** на билансот на состојба. Десната страна ја сочинуваат изворите на средствата (капиталот на претпријатието, односно неговата нето вредност) и сите обврски на претпријатието (по основ на добиени кредити од банки, обврски кон добавувачи, обврски за плаќање даноци и др.) и тие ја сочинуваат **пасивата** на билансот на состојба. Вредноста на активата и вредноста на пасивата мора да бидат еднакви, односно билансот на состојба на претпријатието мора да биде рамнотежен (види табела бр. 4).

АКТИВА		ПАСИВА	
А. Постојани средства		А. Капитал и резерви	
1. Нематеријални вложувања		1. Капитал	1.300
- Основачки вложувања	500	2. Резерви	100
- Патенти	200	3. Акумулирана добивка	250
- Лиценци	100	4. Добивка/Загуба	200
2. Материјални вложувања		Б. Долгорочни обврски	
- Згради	2.300	1. Обврски кон банките за постојани средства	2.700
- Земјиште, Машини и др.	2.300	В. Краткорочни обврски	
3. Долгорочни финансиски вложувања	450	1. Обврски кон банките за тековни средства	1.150
Б. Тековни средства		2. Обврски кон добавувачи за тековни средства	250
1. Парични средства	50	3. Обврски за плати	400
2. Залихи	350	4. Обврски за даноци	100
3. Побарувања од купувачите	100	5. Кауции, аванси и др.	50
4. Краткорочни финансиски вложувања	150		
ВКУПНА АКТИВА	6.500	ВКУПНА ПАСИВА	6.500

Табела бр. 4 Биланс на состојба на претпријатието "X", на 31.12.2009 година

Биланс на успех. Билансот на успех претставува преглед на вкупните приходи и вкупните трошоци направени во работењето на претпријатието за определен временски период, најчесто една година, односно за остварениот финансиски резултат од работењето на претпријатието - остварениот профит или остварената загуба. Најпрво се евидентира вкупниот приход на претпријатието кој главно се остварува преку продажба на произведените производи.

Од вкупниот приход на претпријатието мора да се надоместат сите трошоци врзани за производството и продажбата во претпријатието (трошоци за сировини, материјали, кирии, камати, плати на вработените, амортизација, транспорт, маркетинг итн.). Разликата помеѓу вкупниот приход и вкупните трошоци, го дава резултатот на работењето на претпријатието (види Табела бр. 5).

Позиции	Износи во (000)
Приходи од продажба	2.800
Останати оперативни приходи	350
Промени на залихите на готови производи и производство во тек	-50
Сопствени производи употребени и капитализирани во претпријатието	1.200
Потрошени материјали и ситен инвентар	-520
Трошоци за вработените	-900
Амортизација	-120
Останати оперативни расходи	-700
Набавна вредност на трговски стоки	-70
Добивка/загуба од оперативно работење	1.990
Финансиски приходи	240
Финансиски расходи	-690
Добивка/загуба пред оданочување	1.540
Данок на добивка(профит)	-165
Добивка/загуба од редовно работење по оданочување	1.375
Нето добивка /загуба	1.375

Табела бр. 5 Биланс на успех на претпријатието “X”

Ако вкупниот приходи е поголем од вкупните трошоци, претпријатието има остварено профит. Овој профит се нарекува бруто профит и од него се плаќа данок на профит.

Она што останува е нето профит по оданочување кој се распределува во претпријатието.

Ако станува збор за акционерско друштво, нето профитот се употребува за исплата на дивиденда на акционерите и за проширување и модернизација на претпријатието преку чинот на инвестирање. Ако станува збор за индивидуално претпријатие или партнерство, одлуката за распределба (користење) на профитот ја донесуваат сопствениците на претпријатието.

Доколку вкупните приходи се помали од вкупните трошоци, тогаш претпријатието остварило негативен финансиски резултат, односно загуба. Ако обезбеди средства за да ја покрие загубата претпријатието може да продолжи со работа, а ако не обезбеди средства тогаш тоа престанува со работа.

4. ИЗВЕШТАЈ ЗА ПАРИЧНИТЕ ТЕКОВИ И ПРАГ НА РЕНТАБИЛНОСТ

4.1. ИЗВЕШТАЈ ЗА ПАРИЧНИТЕ ТЕКОВИ

Во сите претпријатија, без оглед на нивната големина, дејност или сопственичка структура, мора да се има предвид готовинскиот тек на парите, односно паричните приливи и паричните одливи во текот на работењето. Изработката на месечен извештај за готовинскиот тек може да придонесе за поголема прегледност и контрола на парите во претпријатието. Во текот на работењето, претпријатието остварува приливи на пари од редовното работење, но истовремено се појавуваат обврски, кои треба да ги подмири кон доверителите. Исто така, во определени периоди приливите не се еднакви со одливите на пари, што наметнува потреба од нивно усогласување. Всушност, без доволно готови пари, претпријатието го доведува во прашање навременото исполнувањето на обврските кон доверителите, односно ја доведува во прашање својата ликвидност.

Извештајот за паричните текови содржи пет сегменти, и тоа:

Почетни пари: Овој сегмент на готовинскиот тек го вклучува износот на пари кои претпријатието ги има во касата или на трансакциската сметка, на почетокот од пресметковниот период.

Готовински приливи: Овој сегмент се однесува на сумата на пари која претпријатието ја остварува од редовното работење, од наплатените побарувања од купувачите.

Готовински одливи: Овој сегмент од готовинскиот тек се однесува на сите издатоци кои ги има претпријатието во текот на определен период, како што се платените обврски за месечни плати, платената месечна закупнина, платени сметки за потрошена електрична енергија, за потрошена вода и сл.

Нејо промени: Овој дел се добива како разлика помеѓу готовинските приливи и одливи. Позитивниот резултат покажува успешно работење и

можности за раст на претпријатието. Негативниот резултат пак покажува дека претпријатието потрошило повеќе одошто заработило и дека треба да се направат напори за намалување на трошоците на работењето.

Завршен биланс на гојовинскиот тек: Овој сегмент се добива како разлика помеѓу нето промените и почетните пари, со цел да се утврди со колкави средства може да располага претпријатието на почетокот од наредниот циклус за кој треба да се изработи извештај на готовински тек.

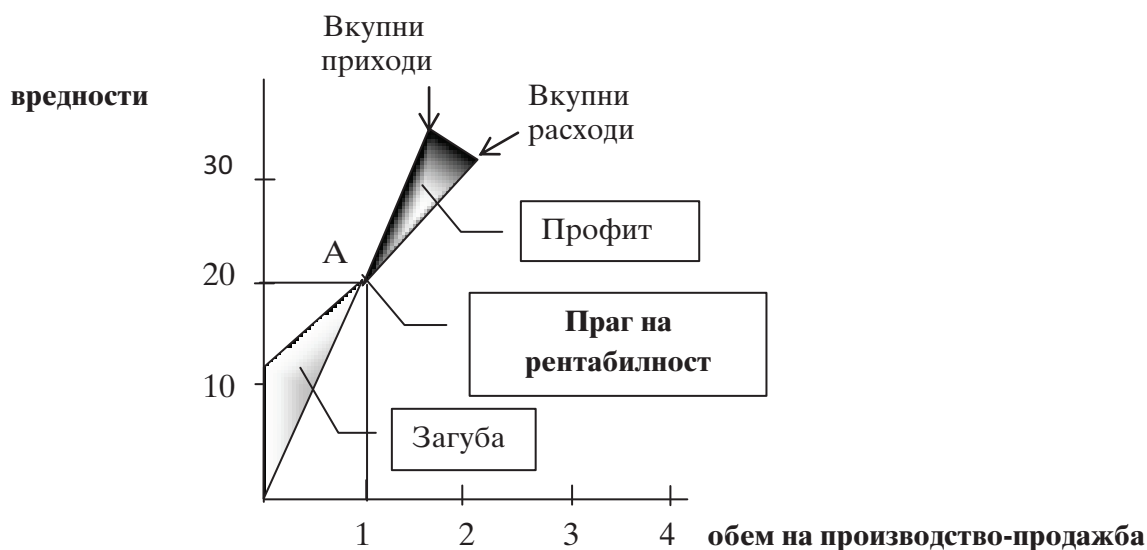
4.2. ПРАГ НА РЕНТАБИЛНОСТ

За да се определи нивото на ефикасност на бизнисот потребно е да се знаат вкупните приходи и вкупните расходи од работењето. Ова ниво на ефикасност се нарекува граница на рентабилност или праг на рентабилност.

За да се одреди прагот на рентабилност најпрво треба да се определат вкупните расходи направени во текот на работењето, а потоа да се утврди вкупниот приход остварен од продажбата на добрата или услугите.

Прагот на рентабилност ни покажува кој обем на производство или продажба ги покриваат вкупните расходи. Доколку вкупните приходи се поголеми од вкупните расходи, тогаш претпријатието остварува профит. Доколку вкупните расходи се помали од вкупните приходи, во тој случај претпријатието остварува загуба.

Ако на ист графикон се претстават вкупниот приход од продажбата и вкупните расходи (слика бр. 5), тогаш ќе може да се определи прагот на рентабилност.



Слика бр. 5 Праг на рентабилност

Точката **A** во која се сечат линијата на вкупни приходи и линијата на вкупни расходи, претставува праг на рентабилност (граница на рентабилност) и ни покажува при кој обем на производство т.е. продажба (што може да се прочита на хоризонталната оска) приходите ги покриваат вкупните расходи (што може да се прочита на вертикалната оска).

Економската смисла на рентабилноста се огледа во тежнението да се оствари поголем економски ефект (профит) со што е можно помало ангажирање на средства.

5. ПРИНЦИПИ НА РАБОТЕЊЕТО

5.1. ПРОДУКТИВНОСТ

Продуктивноста може да се дефинира на разни начини. Така, под продуктивност може да се подразбере односот меѓу количеството на производите и количеството на кои било од факторите (труд, капитал и природни ресурси) што учествувале во производството. Во таа смисла би можело да се разликува продуктивност на машините, продуктивност на суровините, продуктивност на трудот итн. Меѓутоа, без оглед на тоа што секој од наведените фактори на производство има свој придонес врз производството, само со човечкиот труд сите останати фактори на производство можат да се стават во функција, од што ќе произлезат добра или услуги. Токму поради тоа, најчесто се зборува за продуктивност на трудот, а терминот „продуктивност„ се користи како синоним за продуктивност на трудот. Според тоа, под поимот продуктивност се подразбира способноста на трудот ангажиран во процесот на производството да создаде определена количина производи за единица време (најчесто 1 час).

Вака дефинираниот поим на продуктивноста на трудот би можел да се изрази со општата формула.

A.

$$\frac{\text{Продуктивност на трудот}}{\text{Продуктивност на трудот}} = \frac{\text{Количество на производи}}{\text{Потрошено количество труд}}$$

Б.

$$\frac{\text{Продуктивност на трудот}}{\text{Продуктивност на трудот}} = \frac{\text{Потрошено количество}}{\text{Количество на производи}}$$

Сите фактори што учествуваат во процесот на работењето, во помала или во поголема мера, имаат влијание врз продуктивноста на трудот, па во таа смисла се јавуваат и како нејзини фактори. Такви се следниве фактори:

- Човечкиот капитал (искуства, знаења и способности.)
- Развиеноста на капиталните добра (машините, алатите, опремата итн.)
- Природните услови (на пример во земјоделството)
- Развојот на науката
- Организацијата на работата, меѓучовечките односи, мотивираноста на вработените.

5.2. ЕКОНОМИЧНОСТ

Кога создавањето на производите се врши со помал трошок на факторите на производството, се вели дека се работи економично, а кога пак тоа се врши со поголеми трошоци на факторите на производство, се вели дека се работи некономично.

Едноставно кажано, продуктивноста на трудот значи со што помалку труд да се создадат што е можно повеќе производи. Кај економичноста, пак, се мисли на следното: со што помалку труд, со што помалку материјали и суровини, со што помалку трошење на капитални добра, да се создаде што поголем ефект (производството, вкупен приход итн.).

Економичноста значи штедење на сите фактори што му служат на производството, вклучувајќи го и трудот на работниците. Но, не станува збор за заштеди по секоја цена, затоа што треба да се води сметка и за:

- ◆ квалитетот на производите што се произведуваат и
- ◆ користа од производите.

Според тоа, можеме да заклучиме дека принципот економичност го претставува залагањето на човекот со што помало трошење на факторите на производството да се постигне што е можно поголем обем на производство, водејќи сметка за квалитетот и корисноста на производите. За производство на секоја единица производ потребно е определено трошење на труд, материјали, капитал и др. Значи, како фактори на економичноста се појавуваат пред сè факторите на производството. Според тоа мерките за зголемување на економичноста се однесуваат најпрво на нив, односно на сите оние дејства и активности што ќе придонесат за нивно помало и поефикасно трошење.

Нивото на економичноста е определено од количеството на производите (учиноците) и од количеството на потрошените фактори за нивното создавање. И на едната и на другата големина влијаат две групи фактори: интерни, кои влијаат врз трошењето на одделните фактори на производ-

ството, и екстерни, кои ја менуваат вредноста како на готовите производи така и на факторите на производството.

Екстерни фактори кои влијаат врз економичноста. Во екстерни фактори кои влијаат врз економичноста влегуваат промените на цените на готовите производи наменети за продажба и промените во цените на факторите на производството кои треба да се набават за производство. Така, повисоките продажни цени на производите, како и пониските цени по кои се „набавени“, факторите, позитивно влијаат врз порастот на економичноста на работењето, додека пониските продажни цени на производите и повисоките набавни цени на факторите предизвикуваат намалување на економичноста на работењето.

Интерни фактори кои влијаат врз економичноста. Секое претпријатие своите напори за зголемување на економичноста на работењето ги насочува кон користење на внатрешните фактори врз кои влијанието е позначајно. Позначајни меѓу нив се следниве:

- ◆ Подобрување на организацијата на работата.
- ◆ Зголемување на знаењата и работните способности на вработените.
- ◆ Односот на работниците кон трошењето на средствата.

5.3. РЕНТАБИЛНОСТ

Со изразот рентабилност се означува барање или тежнение да се оствари поголем профит со помало ангажирање средства (фиксни и тековни). Овој израз најчесто е врзан за поимот профит и означува определен процент на „добивка“ (профит) што се остварува во однос на користените средства во работењето. Ако се има предвид дека крајна цел на работењето на претпријатието е максимизирање на профитот, тогаш остварениот степен на рентабилност, всушност, го покажува степенот на успешноста на работењето на претпријатието, односно степенот на остварување на нејзината основна цел.

Остварувањето на определен степен на рентабилност (ефективност) во текот на работењето е услов за постоење на претпријатието. Со рентабилно работење се создаваат услови дел од профитот да се намени за зголемување на капиталот на претпријатието, а со тоа и да се обезбеди нејзин натамошен развој. Претпријатие со нерентабилно работење т.е. претпријатие кое подолг временски период работи со загуба, поради намалувањето на сопствениот дел од средствата (капиталот), не обезбедува услови за трајно работење - ќе биде принудено да престане со работа. Затоа, принципот рентабилност, треба да биде основен критериум при донесување на сите бизнис одлуки.

Степенот на рентабилност на работењето се изразува како процент кој е добиен од односот меѓу остварениот профит и просечната големина на користените средства во работењето. Може да се пресмета со примената со следниот израз:

$$\text{Степен на рентабилност} = \frac{\text{Профит}}{\text{Просечно користени средства (фикси и тековни)}} \times 100$$

Големините на профитот и на средствата се основните детерминанти на степенот на рентабилност на претпријатието. Профитот се јавува како разлика меѓу приходите остварени со продажбата на производите по определени цени, и трошоците направени за создавањето на тие производи. Ако се има предвид дека профитот во целост не му припаѓа на претпријатието, туку само делот по подмирување на каматата на позајмените средства, тогаш како позначајни фактори на ефективноста (рентабилноста) на претпријатието можат да се сметаат следните:

- количество на продадени производи;
- продажни цени;
- трошоци за создавање на производи;
- обемот на вкупни и на позајмени средства и
- големина на каматите.

Познавањето на факторите на рентабилноста како и согледување на нивното дејство е еден од позначајните услови за преземање мерки за нејзино зголемување.

6. МОЖНОСТИ И ИЗВОРИ НА ФИНАНСИРАЊЕ

Секое претпријатие постојано има потреба да користи финансиски средства. Тоа значи дека во претпријатието се остварува континуиран процес на финансирање, кој се менува во зависност од менувањето на условите на користење на расположливиот капитал.

Финансирање претставува настојување да се обезбедат доволно финансиски средства, неопходни за нормално одвивање на работата и развојот на бизнисот. Или со други зборови кажано, под финансирање се подразбира своевиден напор на сопственикот на претпријатието за обезбедување и правилно користење на сопствени и туѓи финансиски средства, неопходни за остварување на зацртаните цели.

Во дефиницијата за финансирање се опфатени следните клучни сегменти: *Прво*, сопственикот на бизнисот на почетокот презема низа активности за изнаоѓање финансиски средства неопходни за почнување на бизнисот. *Второ* сегмент се однесува на правилниот начин на користење на финансиските средства заради постигнување на економска корист и *тре-*

иооо сегмент, се однесува на начинот и динамиката на враќање на финансиските средства, доколку претпријатието покрај сопствените, користи и туѓи финансиски средства.

Финансирањето од сопствени извори се базира на средства на сопствениците на претпријатијата за кои не постои обврска за враќање.

Сопствените извори на финансиски средства често претставуваат основни извори од кои се обезбедува работењето на претпријатието. Основачите на претпријатието (било да се во прашање еден или повеќе физички или правни лица), преку сопствените влогови го обезбедуваат обемот на средства неопходен за започнување на бизнисот.

И покрај големата предност што ја има финансирањето од сопствени извори, практиката покажува дека речиси неизбежно е користењето на средства и од туѓи извори. Сопствените извори на финансиски средства често пати не се доволни за почетно инвестирање или за инвестирање во проширување на работата на претпријатието.

Најчести туѓи извори на финансирање на работата на претпријатието се: банките, партнерски претпријатија, инвестициските фондови, осигурителни компании, штедилници и др. Тие на претпријатијата можат да им одобруваат краткорочни и долгорочни кредити. Покрај овие, претпријатијата користат и други извори на финансирање, како што е прибирањето на финансиски средства преку емисија на акции и корпоративни обврзници.

При основање на акционерско друштво прибирањето на финансиски средства се врши со примарна емисија на акции. **Акција** претставува хартија од вредност, односно писмена потврда за право на сопственост на дел од капиталот на претпријатието (акционерското друштво). Нови акции може да емитуваат и веќе постоечки претпријатија со цел, прибирање финансиски средства неопходни за проширување на своето работење. Така, наместо да се задолжуваат земајќи кредити од банките, акционерските друштва можат да обезбедат капитал преку емисија на акции. Лицата кои ќе ги купат акциите стануваат сопственици на дел од капиталот на акционерското друштво стекнуваат право на управување со претпријатието и право на дивиденда (во зависност од бројот на акциите кои ги поседуваат). **Дивидендата** е дел од профитот наменет за распределба на имателите на акциите (сопствениците). Дивидендата се јавува како надомест што го добиваат сопствениците на акции (акционерите), за капиталот што го вложиле во претпријатието. Сопственикот на акции, доколку сака да си ги врати вложените средства, може да ги продаде акциите на финансискиот пазар, односно на берзата.

Корпорациски обврзници можат да издаваат големите претпријатија, со цел да дојдат до дополнителни средства неопходни за финансирање на своето работење. Обврзници ги купуваат луѓето од своите заштеди. Тие на сопствениците им носат соодветен надоместок во форма на камата. Претпри-

јатијата се должни по истекот на определеното време да го вратат износот на кој гласи обврзницата заедно со каматата. Обврзниците се хартии од вредност, односно потврди кои ја покажуваат задолженоста на претпријатието кон имателите на обврзници. Обврзници може да издава и државата.

7. СОПСТВЕНИ ВЛОЖУВАЊА, БАНКИ, ВЛАДИНИ И НЕВЛАДИНИ ИНСТИТУЦИИ

Финансирањето од сопствени извори се базира врз основа на капиталот на претпријатието, и ги опфаќа влоговите на сопствениците без временски ограничувања за нивно ангажирање или враќање.

Капиталот како траен сопствен извор на финансирање може да биде номиниран и неноминиран:

Номинираниот капитал ги опфаќа акционерскиот капитал, трајните влогови на индивидуалниот сопственик или на група сопственици и друг капитал.

Акционерскиот капитал се создава со примарна емисија на акции. Емисијата, т.е. продажбата на акции, на акционерското друштво му овозможува да дојде до потребните финансиски средства за извршување на дејноста.

Трајниот влог на сопствениците се однесува на оној капитал кој се формира врз основа на влог на индивидуалниот сопственик или со договор помеѓу вложувачите, основачи на претпријатието. Со договорот се определува висината на влогот, што секој од основачите треба да го вложи без обврска за враќање.

Друг капитал кој се создава во текот на работењето на претпријатието, а кој произлегува од добиени донации, премии, субвенции, пренесени средства од други претпријатија без обврска за враќање и др.

Неноминираниот капитал го сочинуваат резервите на претпријатието и нераспределената добивка.

Резервите, претпријатието ги формира од остварениот профит или од други средства. Средствата на резервите служат за надоместување на штети по разни основи во текот на работењето.

Нераспределената добивка од минатите години претставува неноминиран извор на средства сè додека не се донесе одлука за нивно наменско искористување. Овие средства може да се распределат како дивиденди или да се зголеми акционерскиот односно основниот капитал.

Најчест туѓ извор на финансирање на работењето на претпријатието се банките и другите финансиски институции, како што се фондови, осигурителни компании или штедилници. Банките претставуваат финансиски институции кои ги прибираат слободните парични средства од граѓаните и бизнисите и ги насочуваат во форма на кредити кон оние економски

субјекти кои имаат потреба од дополнителни средства за да го финансираат сопственото работење. Банките на претпријатијата им обезбедуваат можност за користење на краткорочни и долгорочни кредити.

Крайкорочните кредити се оние кредити чиј рок на враќање е до една година. Тие се наменети за финансирање на тековни потреби на претпријатието, како што се: набавка на сировини и материјали, набавка на гориво, одржување на машини и опрема и др.

Долгорочните кредити се оние кредити чиј рок на враќање е над пет години. Нив ги одобруваат банките за инвестиции чија цел е да го прошират или усовршат постоејниот капацитет на претпријатието. Тие се наменети за обезбедување на постојани (фиксни) средства како што се: машини, опрема, транспортни средства, изградба или купување на деловни објекти, изградба на конструкции и инсталации и сл.

Владите на државите со пазарна економија настојуваат да развијат политики и програми насочени кон поттикнување на економската активност на претпријатијата. Тие, формираат институции и агенции со консултативен, образовен и финансиски карактер, чија основна грижа е помош и поддршка на претпријатијата во остварувањето на бизнис целите. Владините институции имаат улога на забрзувачи на развојот на бизнис секторот. Тие преку специјализирани буџетски фондови или преку кредитни линии од странски финансиски институции обезбедуваат финансиски средства за развој на претпријатијата. Претпријатијата ги користат советите и финансиските средства од владините институции за да развијат бизнис активност кои ќе им овозможат одржив раст и развој.

Невладините институции за поддршка и развој на претпријатијата имаат специфична улога во земјите со пазарна економија. Тука спаѓаат организациите како што се: стопански комори, здруженија на производители, здруженија на трговци, на земјоделци, здруженија на занаетчии, здруженија на потрошувачи и др. Овие институции иако немаат директно влијание врз производството, распределбата, размената и потрошувачката во рамките на економијата, сепак имаат значајна улога во создавањето на стратегии, давање сугестии и предлози, креирање на услови и сл., придонесувајќи за економски развој на земјата.

8. КАМАТНИ СТАПКИ И УСЛОВИ НА КОНКУРЕНЦИЈА

8.1. КАМАТНИ СТАПКИ

Кредитот претставува должничко - доверителски однос според кој едно лице (кредитор) на друго лице (кредитобарател) му отстапува определена сума пари за користење на определено време, под определени услови, со обврска примената вредност да биде вратена со камата. Оттука, произлегува дека каматата претставува цена на позајмените средства која корисникот на кредитот му ја плаќа на давателот на кредитот. Со други зборови, каматата претставува цена на позајмениот капитал.

Износот на пари кој се позајмува се нарекува главнина, а процентот на камата кој се плаќа на главнината се нарекува каматна стапка. Каматната стапка претставува клучен показател за вредноста на капиталот на финансискиот пазар.

Во практиката се применуваат различни видови каматни стапки во зависност од големината на позајмените средства, рокот и начинот на враќање, степенот на ризикот, намената на кредитот и др.

Постојат неколку причини поради кои се пресметува каматата. Некои од нив се:

- *Временскиот фактор*. Луѓето, бизнисите и банките имаат потреба од пари во сегашноста, за остварување на зацртаните цели. Доколку некој побара пари на заем со обврска да ги врати после определен период, имателот на парите ќе се согласи да му ги отстапи само ако му плати одреден надомест во форма на камата.

- *Опортунитетниот трошок*. Парите кои се поседуваат можат да се вложат на различни начини за да се оствари профит. Во случај на позајмување на парите, тој профит нема да се оствари и претставува опортунитетен трошок, односно пропуштена можност за заработка. Оттука, таа заработка се искажува во вид на камата.

- *Инфлација*. Заради инфлацијата, парите постојано губат од својата вредност, што значи дека сопственикот на парите може да претрпи финансиски загуби доколку парите ги чува или ги позајмува без камата.

- *Ризик на вложување*. Честопати, позајмувачот на пари може да остане без позајмените средства доколку корисникот на кредитот заради субјективни или објективни причини не е во состојба да ги врати во определениот рок или целосно ги загуби. Оттука, каматата претставува еден вид на премија за ризикот на враќање, т.е. еден вид награда на оној кој е подготвен да го преземе овој ризик.

8.2. УСЛОВИ НА КОНКУРЕНТНОСТ

Истражувањата за факторите кои влијаат врз конкурентноста на малите претпријатија покажуваат дека таа зависи од пет фактори:

1. *Сопствениковиот (менаџероит) како фактор на конкурентноста на малото претпријатие* - Моќта на одлучување во малите претпријатија е централизирана (ја има сопственикот, кој е истовремено и менаџер). Од неговата мотивираност, способност, одговорност, ставови и однесување зависи стратешкото однесување на претпријатието, а оттука и неговата конкурентност.

2. *Способноста да се добијат и користат соодветни научни и технолошки иновации* - Сопственикот може да ја одржи или да ја зголеми конкурентноста на своето мало претпријатие преку иновации во производите, во процесот на производство, во менаџментот и дистрибуцијата.

3. *Квалитетот на организацијата на претпријатието* - Конкурентноста на малото претпријатие е условена и од квалитетот на целите кои се зацртани, од прифатениот систем на организација на работењето и способноста и обученоста на вработените за приспособување кон новите методи и новата организација на работење.

4. *Инвестиции во адекватни технологии* - Инвестициите во опрема треба да ја зголемат продуктивноста на претпријатието и да ги намалат просечните трошоци на производство што е клучен предуслов за конкурентност.

5. *Флексибилноста* - Флексибилноста на малите претпријатија се состои во нивната способност да ги откриваат можностите што ги нуди пазарот и во брзото прилагодување на промените на побарувачката. Флексибилноста е значаен услов за конкурентност на малото претпријатие. Таа зависи од мотивираноста на сопственикот (менаџерот) на малото претпријатие и од неговата иновативност¹¹.

9. ДАНОЦИ И ПРИДОНЕСИ

Најголем дел од средствата неопходни за задоволување на јавните потреби, државата ги обезбедува преку наплата на разни даноци, такси, придонеси и други давачки од претпријатијата и од населението (правни и физички лица).

Во земјите со пазарна економија во основа постојат четири видови даноци:

¹¹ Б. Шуклев (2006), Менаџмент на малиот бизнис - Економски факултет - Скопје, стр.72

- данок со кој се оптоварува доходот на физичките и на правните лица;
- данок со кој се оптоварува потрошувачката (прометот) на производи (добра и услуги);
- данок што се наплатува во вид на придонеси за социјално осигурување;
- данок на имот.

Освен овие главни категории даноци (фискални извори) кои во развиените земји формираат над 90% од нивните вкупни јавни приходи, се сретнуваат и други видови јавни давачки кои се наплатуваат во полза на државата или на локалната власт: такси, комунални даноци и надоместоци и др.

1. Според меѓународната класификација, **данокот на доход** се јавува во два вида: данок на добивка и персонален данок.

- Данок на добивка на претпријатијата со кој се оданочува остварената добивка (профитот) на претпријатијата, најчесто со примена на пропорционални стапки на оданочување;
- Персонален данок на доход - се оданочува збирот на нето приходите на физичките лица од сите извори, најчесто со користење на умерено прогресивни или еднакви стапки.

2. Според истата класификација, во **даноци на потрошувачката** (даноци на прометот на добра и услуги) спаѓаат:

- Данок на додадена вредност (ДДВ) - се пресметува и се наплаќа сукцесивно во секоја прометна фаза низ која поминува еден производ и ја товари само додадената вредност остварена во секоја фаза (нето вредноста).

- Акцизи - даноци кои се наплатуваат на специфични т.е. луксузни производи: нафтени деривати, алкохолни пијалоци, тутунски производи и др.

- Царини и други царински давачки.

3. Во категоријата **даноци на имот** спаѓаат:

- Данок на имот;
- Данок на наследство и подароци;
- Данок на недвижности и права (трансфер на сопственост).

4. Наплатата на **придонесите за социјално осигурување** (пензиско-инвалидско, здравствено осигурување и за невработеност) се врши според пропорционални стапки, од два извори:

- од личните примања на вработените - од износот на бруто платите, паѓајќи на товар на вработените;

- на товар на претпријатието, односно работодавачите - од вкупниот износ на исплатените бруто плати и се признаваат како трошок од работењето, паѓајќи на товар на претпријатието.

Даночниот систем на Р.Македонија е изграден според даночните системи на развиените земји со пазарна економија, поради што може да се

каже дека Р. Македонија има современ даночен систем. Управата за јавни приходи на Р. Македонија во чиј состав е Даночната инспекција е институција одговорна за утврдување, наплата и контрола на сите јавни приходи.

КЛУЧНИ ПОИМИ:

ТРОШОЦИ
ФИКСНИ ТРОШОЦИ
ВАРИЈАБИЛНИ ТРОШОЦИ
БИЛАНС НА СОСТОЈБА
БИЛАНС НА УСПЕХ
БУЏЕТ НА ГОТОВИНАТА
ПРОДУКТИВНОСТ
ЕКОНОМИЧНОСТ
РЕНТАБИЛНОСТ
ФИНАНСИРАЊЕ
КРЕДИТ
КОНКУРЕНТНОСТ
ДАНОЦИ
ПРИДОНЕСИ

РЕЗИМЕ

Трошоциите претставуваат трошења искажани во пари, на машините, алатите, опремата, суровините, енергијата, добиените услуги од другите бизниси, вработените на работниците и др.

Фиксни трошоци се оние трошоци кои остануваат непроменети, без оглед на промената на обемот на производство. Варијабилните трошоци се трошоци кои во целост зависат од промената на обемот на производство.

Трошоциите претставуваат еден од најбитните показатели за успеешноста на бизнисот. Тие се значајна економска категорија која што директно е поврзана со профитноста и работноста на секое претпријатие.

Малите бизниси се принудени, пред донесување на одлука за одредени промени во работењето, да ја оценат потребата за доволни средства, да го предвидат профитот од идното работење и неговата распределба, како и да ги предвидат останатите извори на средства што ќе ги користат за финансирање на неопределените потреби. Сите овие активности се обфатени со едно заедничко име - финансиско планирање.

Постапката за изготвување на буџетот на готовината се одвива според следниот ред: се планираат износите на паричните приливи (најлати) по сите основи, за одделни делови периоди (на пример, по месеци); се планираат паричните ислати по сите основи, за одделни делови од периодот; се врши

усо̀гласување на големината на расположливиите парични средства со потребните парични средства за исплати, што значи, се изнаоѓаат решенија за високои или недостигот на пари.

Биланс на состојба претставува преглед на средствата и изворите на средствата на претпријатието во даден момент, најчесто на крајот на годината.

Билансот на сите претставува преглед на вкупните приходи и вкупните трошоци направени во работењето на претпријатието за определен временски период, најчесто една година, односно за остварениот финансиски резултат од работењето на претпријатието - остварениот профит или остварената загуба.

Под поимот продуктивност се подразбира способност на трудот ангажиран во процесот на производството да создаде определена количина производи за единица време (најчесто 1 час).

Принципот економичност го претставува залагањето на човекои со што помало трошење на факториите на производството да се постигне што е можно поголем обем на производство, водејќи сметка за квалитетот и корисноста на производите.

Со изразот рентабилност се означува барање или тежнение да се оствари што поголем профит со што помало ангажирање средства (фиксни и тековни).

Финансирање претставува настојување да се обезбедат доволно финансиски средства, неопходни за нормално одвивање на работата и развојот на бизнисот. Финансирањето од сопствени извори се базира на средства на сопствениците на претпријатијата за кои не постои обврска за враќање. Сопствениците извори на финансиски средства често пати не се доволни за почесто инвестирање или за инвестирање во проширување на работата на претпријатието. Најчестата форма на финансирање на работата на претпријатието од туѓи извори се краткорочните и долгорочните кредити.

Прашања за дискусија:

1. Дефинирај го поимот трошоци.
2. Наброј ги и објасни ги фиксните и варијабилните трошоци?
3. Како се пресметуваат вкупните трошоци?
4. Зошто е потребно финансиското планирање и во што се состои?
5. Објасни ги билансот на состојба и билансот на успех.
6. Објасни ги економските принципи на работењето.
7. Што подразбираш под поимот финансирање?
8. Објасни ги изворите на финансирање.
9. На кои елементи се базира засновањето кредитен однос?
10. Од кои фактори зависи конкурентноста на малото претпријатие?
11. Наброј ги основните видовите даноци.

8

ИЗГОТВУВАЊЕ НА БИЗНИС ПЛАН (УЧЕНИЧКИ ПРОЕКТ)

СОДРЖИНА НА ТЕМА 8:

1. Опис на проектот
2. Проценка на бизнис планот

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО :

По читањето на оваа тема Вие ќе бидете во состојба:

- да ги испитате можностите за отворање сопствен бизнис;
- да извршите анализа на пазарот;
- да го испланирате вложувањето;
- да направите организациона структура;
- да направите селекција на целни пазари;
- да изберете производ (добро или услуга);
- да разработите маркетинг стратегија;
- да направите калкулација на трошоците;
- да изготвите биланс на состојба биланс на успех;
- да изготвите бизнис план како писмен извештај;
- да го презентирате бизнис планот.

1. ОПИС НА ПРОЕКТОТ

Бизнис План

Насловна страна
Наслов на проектот
Име на фирмата
Дата

1. Вовед - Општи податоци за фирмата:

- 1.1. Полн назив на фирмата
- 1.2. Правен статус
- 1.3. Адреса
- 1.4. Вид на дејност
- 1.5. Сопственици
- 1.6. Сопственичка структура
- 1.7. Година на основање
- 1.8. Број на вработени

2. Опис на проектот:

- 2.1. Состојби во гранката
- 2.2. Цели и очекувања
- 2.3. Опис на производството
- 2.4. Вид на инвестицијата
- 2.5. Финансиска структура
- 2.6. Временски план на реализација на инвестицијата
- 2.7. Студија на профитабилноста

3. Маркетинг План

- 3.1. Опис на производот
- 3.2. Споредување на производот со конкуренцијата
- 3.3. Локација
- 3.4. Пазарна област
- 3.5. Главни купувачи
- 3.6. Вкупна побарувачка
- 3.7. Удел во пазарот
- 3.8. Продажна цена
- 3.9. Предвидување на продажбата
- 3.10. Мерки на промоција
- 3.11. Маркетинг стратегија
- 3.12. Трошоци на маркетинг

4. План на производство

- 4.1. Погон, инфраструктура, градежни работи
- 4.2. Производствен процес
- 4.3. Опрема, машини, возила
- 4.4. Суровини и материјали- количина
- 4.5. Потребна работна сила
- 4.6. Планирање на реализација

5. Организација и менаџмент

- 5.1. Правна форма
- 5.2. Организациона шема- органограм
- 5.3. Квалификации на претприемачот
- 5.4. Број на вработени и квалификации
- 5.5. Канцелариска опрема
- 5.6. Административни трошоци

6. Финансиски план (табели)

7. SWOT анализа

Јаки страни за имплементација и одржливост на проектот

Слаби страни на проектот

Можности кои нашата проектна идеја ќе ја направат потенцијално остварлива

Закани за реализација на проектната идеја

2. ПРОЦЕНКА НА БИЗНИС ПЛАНОТ

ПРИМЕР:

БИЗНИС ПЛАН

(хипотетички пример)

На претпријатието „Македонија” Д.О.О. Скопје за финансирање на производство и продажба на спортски дресови.

1. Општи податоци за претпријатието:

Полно име на фирмата	„Македонија” Д.О.О. Скопје - претпријатие за производство и продажба на текстилни производи.
Адреса:	ул. Пиринска бр. 32.
Тел. Факс:	02/555-555
ЕМБ на фирмата:	923884786215
Даночен број на фирмата:	40299900002965
Жиро сметка:	20000065003761
Деловна банка:	Комерцијална Банка А.Д. Скопје
Структура на сопственост:	Д.О.О.
Број на вработени:	24
Шифра на дејност:	12.66

2. Вовед

Претпријатието „Македонија” Д.О.О. Скопје е основано на 13.04.2002 г. како претпријатие кое ќе се занимава со производство и продажба на текстилни производи наменети за спортување. Претпријатието располага со современа опрема за производство на спортски дресови кои се наменети пред се за помладата популација. Со високиот квалитет на производите го привлекува вниманието на потрошувачите подолг период, што резултираше со зголемен интерес и проширување на пазрот надвор од границите на Р. Македонија.

Претпријатието на почетокот броеше 6 вработени од кои двајца дипломирани инженери по технологија на машинско производство на текстилни производи, еден дизајнер и шивачи по потреба.

Денес претпријатието, како резултат на успешната работа прерасна во претпријатие кое брои 24 работници.

Со новата колекција на спортски дресови ќе се обиде да го сврти вниманието, како на постојните купувачи така и на новите клиенти кои ќе се запознаат со новите производи.

3. Производ

„Кромос Аксел”

Линијата на производот - спортски дрес под името „Кромос Аксел” претставува спортска линија на дизајниран дрес наменети за спорски колективни игри - спортови, како што се фудбал, ракомет и одбојка.

Нашиот производ се одликува со висок квалитет заради составот на материјалот кој е употребен за негова изработка, како и заради обучениот кадар и современата опрема за негова изработка. Нашиот производ на клиентите им нуди можност за зголемено проветрување на телото при поголем физички напор и потење заради карактеристичните својства на перфорираниот текстилен материјал. Исто така, дресот има надпросечна цврстина која овозможува намален ризик на кинење и растегнување.

Дресот е сочинет од два дела. Едниот дел е поставен на предната страна и е со полна ткаенина, а другиот дел е поставен на задниот дел од дресот и е од ситно перфорирана ткаенина.

Дресот „Кромос Аксел” се одржува со вообичаена постапка на перење на 30 °C.

Производот се издвојува од конкурентите заради големата издржливост, брзината на изработка и прифатливата цена.

Цената на чинење на дресот „Кромос Аксел” изнесува 480 денари, а продажната цена е проектирана на 2.100 денари. Нашите тековни пазарни цени се на висината на цените на истите или слични производи на пазарот кои ги нудат конкурентите.

Во наредната година очекуваме цените да се задржат на исто ниво. Втората година очекуваме цените на инпутите да се зголемат за 5%, а со тоа и продажната цена да се зголеми за 4%.

Структура на производот

Структура на производство	боја	број	класа	количина
Кромос Аксел	дл - 30	36-37	AA	500
Кромос Аксел	дл - 40	36-37	AA	500
Кромос Аксел	дл - 30	38-39	AA	1.000
Кромос Аксел	дл - 40	38-39	AA	1.000
Кромос Аксел	дл - 30	40-41	AA	1.500
Кромос Аксел	дл - 40	40-41	AA	1.500
Кромос Аксел	дл - 30	42-43	AA	1.500
Кромос Аксел	дл - 40	42-43	AA	1.500
Кромос Аксел	дл - 30	44-45	AA	500
Кромос Аксел	дл - 40	44-45	AA	500
Вкупно				10.000

4. План на производство

Процесот на производство вклучува дизајнирање, кроење, машинско шиеење на составните делови на дресот и машинско шиеење на амбленмите на дресот.

Задолжително ќе се почитуваат утврдените стандарди од надлежните институции.

По завршувањето на процесот на изработка се спроведува постапка на пакување и нумерирање на производите.

4.1. Подробности за тековната постројка и опрема:

Претпријатието располага со следната тековна опрема	Цена (ден.)	Век на траење
Вид на опрема	116.100	5
Компјутери 5	13.060	5
Штампач	9.440	5
Скенер	9.440	5
Факс	12.340	5
Графоскоп	28.600	5
Копир	30.140	10
ВКУПНО	219.120	

4.2. Дополнителни фиксни средства

За да се постигне годишно производство од 10.000 парчиња дресови потребно е да се набави следнава опрема:

Нова опрема	кол	Набавна цена	Вкупен износ
Машина за кроење Gigant 500	1	120.000	120.000
Машина за сечење на ткаенина Simpa	1	280.000	280.000
Машини за шиеење Singer M - 150	6	100.000	600.000
Вкупно			1.000.000

4.3. Материјални трошоци на производство:

Ткаенина				
Структура на инпути	Мерна единица	Планирана месечна потрошувачка	цена (денари)	Износ (денари)
Ткаенина Vega	м2	25.000	15	375.000
Ткаенина Soma	м2	15.000	12	180.000
Ткаенина Mikra	м2	10.000	11	110.000
Конец delta 100	м	50.000	10	50.000
Конец delta 200	м	50.000	10	50.000
Вкупно				765.000

Потрошувачка на вода				
Структура на инпути	Мерна единица	Планирана месечна потрошувачка	цена (денари)	Годишен износ (денари)
Вода	м3	25	15	375.000

Потрошувачка на електрична енергија				
Техничка енергија	Единечна мерка	Месечна потрошувачка	цена (денари)	Годишен износ (денари)
Електрична енергија	kW	10.000	4	100.000

Плати на вработени						
Структура	Број на работници	Поединечно			Вкупно	
		Нето плата	Придонеси	Бруто плата	Месечни Бруто плати	Годишни бруто плати
ссс1	20	11.000	5.200	16.200	324.000	3.888.000
Менаџери(ссс)	4	15.000	6.500	21.500	86.000	1.032.000
Вкупно	24				410.000	4.920.000

Телефон и телекомуникациски услуги	
	Вкупно:
Телефон	20.000

Топлинска енергија	
	Вкупно:
Топлинска енергија	110.000

Пресметка на амортизација на машини и транспортни средства			
Структура на основни средства	Набавна вредност	Стапка на амортизација	Износ (денари)
Машина за кроење Gigant 500	120.000	10	12.000
Машина за сечење на ткаенина Simpa	280.000	10	28.000
Машини за шиеење Singer M - 150	100.000	10	10.000
Транспортни средства	300.000	10	30.000
Вкупно			80.000

Пресметка на амортизација на непроизводни фиксни средства			
Структура на основни средства	Набавна вредност	Стапка на амортизација	Износ (денари)
Компјутери 5	116.100	20	23.220
Штампач	13.060	20	2.612
Скенер	9.440	20	1.888
Факс	9.440	20	1.888
Графоскоп	12.340	20	2.468
Копир	28.600	20	5.720
Инвентар	30.140	10	3.014
Вкупно			40.810

Годишни транспортни трошоци	
Гориво	100.000
Мазиво	20.000
Други трошоци	20.000
Вкупно	140.000

5. Маркетинг план

5.1. Истражување на пазарот

Нашето истражување покажа дека пазарот овозможува да се понудат дресови, бидејќи во Македонија постојат околу 240 спортски екипи кои бројат 60.000 членови, кои употребуват најмалку по 3 дресови при спортските активности. Тоа значи дека вкупната бројка на потребни дресови на пазарот изнесува 180.000 парчиња. Ако се земе во предвид дека рокот на употреба или издржливост на дресовите е 12 месеци излегува дека секоја година побарувачката на нови дресови изнесува 60.000. Поради тоа ние планираме на пазарот да понудиме првата година 10.000 парчиња од дресот „Кромос Аксел“, а втората година производството да го зголемиме за 10% заради зголемувањето на бројот на спортистите и заради привлекување на клиенти спортисти кои до тогаш користеле дресови од други производители.

Дејноста во која работи претпријатието приближно има годишен обрт од 100.000.000 денари.

Претпријатието има пазарно учество од 20%.

Се предвидува претпријатието да го зголеми учеството за 10%.

Оваа информација потекнува од статистички податоци на овластени институции.

5.2. Клиенти - целна група

Типичниот клиент на производот „Кромос Аксел“ е член на спортска екипа на возраст помеѓу 10 и 35 години кој рекреативно и професионално се занимава со еден од екипните спортови. Неговите потреби се ограничуваат на три дресови кои треба да бидат ставени во функција во текот на тренинзите и натпреварите. Потенцијални купувачи можат да бидат индивидуалните спортисти и клубовите кои обезбедуваат дресови во поголеми количини за своите тимови.

5.3. Конкуренција

Главни конкуренти се: Ова е преглед на конкурентите:

Конкурент	Основни јаки страни	Основни слабости
„ПАПАС“ ДОО Скопје	- Квалитетни производи - Добра локација - Искусни работници - Пазарно учество	- Маркетинг - Услови за плаќање - Висока цена
„Дима“ ДОО Скопје	- Прифатлива цена - Дизајн на производот - Локација на продажните места	- Квалитет - Дистрибуција - Висока цена

5.4. Рекламирање Ние планираме да се рекламираме во печатени и електронски медиуми. За таа цел направена е финансиска рамка за трошоците кои се предвидуваат да се направат:

Рекламирање и промоција	
Реклама на ТВ (национални телевизии)	110.000
Реклама на радио Канал 3	20.000
Дневни весници	20.000
Интернет портали	10.000
Вкупно	160.000

5.5. Промоција и продажба

Од мај 2010 г. ние ќе спроведеме промоција која ќе трае до месец јуни 2010 г. Промоцијата ќе биде организирана на почетокот на фудбалски и кошаркарски натпревари во рамките на националните лиги.

Промоцијата има за цел да ги запознае потенцијалните купувачи со новиот производ.

Промоцијата е насочена кон целната група професионални натпреварувачи, рекреативни натпреварувачи, навивачи, симпатизери на спортски екипи.

Продажбата ќе се одвива преку дистрибутери кои ќе пројават интерес да ги нудат нашите производи.

Продажбата ќе се одвива преку продажните места на претпријатијата на мало, кои продаваат спортска опрема.

6. Финансиски план

6.1. Извори на финансирање

во 000

Извори на финансирање	
Показател	Денари
Кредити од банка	1.850
Сопствено учество	1.250
Донација	50
Вкупно	3.150

во 000

Структура на капитал	
Показател	Денари
Фиксни средства	4.450
Обртни средства	2.350
Вкупно	6.800

6.2. Планиран билнс на успех за период од една година:

Опис	Износ
Приходи од продажба	21.000.000
Финансиски приходи	50.000
Вкупно приходи	21.050.000
Трошоци од продажба	3.000.000
Финансиски трошоци	60.000
Материјални трошоци	6.500.000
Трошоци за реклама и пропаганда	160.000
Нематеријални трошоци	110.000
Вкупно расходи	9.830.000
Профит./загуба пред оданочување	11.220.000
Данок	1.122.000
Профит/загуба по оданочување	10.098.000

6.3. Готовински тек:**во 000**

Месеци	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Приливи од промет	1.000	420	430	800	1.500	2.500	2.500	2.500	3.000	2.000	2.000	2.500
Сопствени средства				3	4				5		2	
Кредит		1.000										
Вкупни парични средства	1.000	1.420	430	803	1504	2.500	2.500	2.500	3.005	2.000	2.002	2.500
Рсходи	1.500	300	500	500	1.000	1.000	1.500	1.200	1.100	1.400	700	400
Останати трошоци	200	100		120	20		30		50	20		
Камати	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Вкупни одливи	1.703	403	503	623	1.023	1.003	1533	1.203	1.153	1.423	703	403
Месечен готовински тек	- 703	117	-73	180	481	1.497	967	1.297	1.852	577	1.299	2.097
Претходно салдо	1.000	297	414	341	521	1.011	2.508	3.475	4.772	6.624	7.201	8.500
Расположи-ва готовина	297	414	341	521	1.011	2.508	3.475	4.772	6.624	7.201	8.500	10.597

7. SWOT Анализа на претпријатието Македонија ДОО Скопје

Јаки страни

- Искуство и традиција во производството на спортски дресови;
- Користење на современа технологија за производство;
- Обичен кадар;
- Цена;
- Брза дистрибуција до продажните места;
- Квалитетни материјали кои се употребуваат при пропизводството на дресови;
- Поволен начин на одложено плаќање;
- Маркетинг активности.

Слаби страни

- Оддалеченост од градот;
- Недостаток на дизајнер;
- Неповолна старосна структура на вработените;
- Непостоење соодветен магацински простор;
- Непостоење на сопствен продажен простор.

Можности

- Тренд на зголемување на бројот на рекреативни и професионални спортисти;
- Постојан напредок на технологијата за производство на спортска опрема;
- Брз развој на технологијата за изработка на квалитетни материјали за дресови;
- Финансиска поддршка од банки и државни институции за отпочнување на бизнис;
- Разгранета мрежа на продавници во градовите за спортска опрема;
- Продажба преку интернет;
- Извоз на пазарите во соседните држави.

Закани

- Високи даноци на производите кои се наменети за спорт и рекреација;
- Силни конкуренти;
- Долготрајна постпка за регистрација на нов производ;
- Слаба абсорпциона моќ на пазарот во други делови од земјата;
- Можност за увоз на странски брендови со ниски царини;
- Високи камати на банкарски камати;
- Нелојална конкуренција.

8. Резиме

Податоците кои се приложени во планот ја отсликуваат реалната состојба на производството и продажбата на новиот производ спортски дрес Кромос Аксел.

Приложениот бизнис план е наменет пред се за менаџментот на претпријатието кој треба да го почитува и да го спроведе во предвидениот рок. Исто така, бизнис планот претставува детална анализа за успешен бизнис која може да послужи пред банкарските и други финансиски институции доколку е потребно да се финансира производствениот процес со дополнителни средства во форма на кредити.

Бизнис планот нуди можност да биде прифатен од државни институции кои имаат планови и програми за финансиска и стручна поддршка на мали производствени претпријатија.

Бизнис планот доколку биде во целост исполнет претставува основа за понатамошен раст и развој на претпријатието.

ВТОР ДЕЛ

БИЗНИС

за IV година

според наставната програма за
економско-правна и трговска струка

1 СУШТИНА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО

СОДРЖИНА НА ТЕМА 1:

1. Поим за претприемништво
2. Значење на претприемништвото
3. Теоретски приоди за претприемништвото
4. Процес на претприемништво
 - 4.1. Откривање (идентификување) и проценка на можноста
 - 4.2. Подготовка на бизнис план
 - 4.3. Определување на потребните ресурси
 - 4.4. Менаџирање со претпријатието
5. Суштина на претприемништвото
 - 5.1. Иновација
 - 5.2. Ризик
 - 5.3. Менаџерска способност
6. Реалокација на ресурсите и оптимизација на приносите

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО:

По читањето на оваа тема Вие треба да бидете способни:

- да го разберете значењето на претприемништвото;
- да го дефинирате поимот претприемништво;
- да ги објасните теоретските приоди за претприемништвото;
- да ја сфатите суштината на претприемништвото;
- да ја идентификувате иновацијата како движечка сила на претприемништвото;
- да го објасните ризикот во работењето;
- да ги сфатите четирите фази на претприемничкиот процес;
- да го разберете реалоцирањето на ресурсите.

1. ПОИМ ЗА ПРЕТПРИЕМНИШТВО

За производство на определено количество добра и услуги (аутпут), на претпријатијата им се потребни фактори на производство (инпути): труд, капитал, земја и претприемништво. Според тоа, доколку претпријатието сака да го зголеми своето производство, еден од начините да го направи тоа е да инвестира во факторот - претприемништво. Но, што е претприемништвото? Кои се основните компоненти на неговата дефиниција? Кое е неговото значење за економијата?

Во економската литература сè уште не постои општоприфатена дефиниција за поимот претприемништво. Имајќи ги предвид различностите во неговото дефинирање, ние ќе ја користиме следнава дефиниција: Претприемништвото претставува процес на откривање можности и преземање активности (ризик) за реализација на тие можности, со рационална употреба на ресурсите.

Како што може да се забележи, дефиницијата за претприемништво е составена од четири основни компоненти: 1) дека претприемништвото е процес 2) дека претприемништвото е врзано за можностите 3) дека претприемништвото е врзано за ризикот и 4) дека претприемништвото е врзано за ресурсите.

Прваџа комџоненџа "дека претприемништвото е процес" упатува на тоа дека претприемништвото се остварва низ неколку последователни фази кои постојано се повторуваат (за фазите на претприемничкиот процес поопширно ќе зборуваме подоцна).

Вџораџа комџоненџа "дека претприемништвото е врзано за можностите" значи дека претприемачите се во постојана потрага по можности за почнување или купување на веќе постоен бизнис. Притоа, треба да се има предвид дека под поимот "можност" се подразбира состојба која претприемачот сака да ја постигне во иднина.

Треџаџа комџоненџа "дека претприемништвото е врзано за ризикот" значи дека претприемачите за остварување на однапред зацртаните цели постојано преземаат активности кои се врзани за определено ниво на ризик и неизвесност.

Чевџраџа комџоненџа "дека претприемништвото е врзано за ресурсите" упатува на заклучокот дека е неопходно претприемачите рационално да ги користат расположливите ресурси.

Поимот претприемништво најчесто се врзува за микро, малите и средните претпријатија, кои во современите економии учествуваат со повеќе од 95% од вкупниот број претпријатија и вработуваат околу 80% од вкупната работна сила. Но, треба да се има предвид дека поимот претприемништво,

исто така, може да се врзе и за големите претпријатија - за што поопширно ќе зборуваме подоцна.

2. ЗНАЧЕЊЕ НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО

Значењето на претприемништвото за економијата е големо. Тоа може да се сведе на шест заемно поврзани процеси:

1. Претприемништвото како создавач на нови бизниси.
2. Претприемништвото како создавач на нови работни места.
3. Претприемништвото како поттикнувач на конкурентноста во економијата.
4. Претприемништвото како создавач на нови производи и процеси на производство.
5. Претприемништвото како фактор за зголемување на продуктивноста на економијата.
6. Претприемништвото како фактор за остварување на повисоки стапки на економски раст (раст на вкупното производство) на земјата.

Создавањето нови бизниси е клучен елемент во развојот на модерните економии. Новите бизниси привлекуваат „свежи ресурси”, што им овозможува брз раст. Брзиот раст на новите бизниси им создава можност да отворат значителен број нови работни места во економијата. Понатаму, иновативноста која е карактеристична за претприемачите, особено во високотехнолошки претпријатија, ја поттикнува конкурентноста во економијата. Растечката конкурентност во економијата е извор на нови производи и процеси на производство. Новите производи и процеси на производство, придонесуваат за пораст на вкупната продуктивност на економијата. Конечно, растот на вкупната продуктивност на економијата води до повисоки стапки на економски раст (раст на производството), што во крајна линија влијае врз пораст на животниот стандард на населението.

Општествената потреба од претприемачот е голема. Тој е директен создавач на нови бизниси, нови работни места и нови производи и производни процеси. Претприемачот е способен на различен начин да ги искористи расположивите ресурси, да ги открие можностите онаму каде што преостанатите бизнисмени не можат да ги видат и да направи нова организација на работата во претпријатието, неопходна за остварување на можноста која му стои на располагање. Со својата способност за откривање на можности, претприемачот создава промени кои се движечка сила на општеството. Тој е во постојана потрага по промени. Неговата способност за креација, идеја (инвенција) и иновација е од големо значење за економскиот развој на државата.

3. ТЕОРЕТСКИ ПРИОДИ ЗА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО

Терминот претприемач и претприемништвото се истражувани уште во средниот век од различни аспекти: економски, социолошки, културни и менаџерски. Во следнава табела даден е комплетен преглед на развојот на теоријата на претприемништвото и терминот претприемач.

Општо гледано, може да се рече дека претприемништвото е предмет на анализа на три различни теоретски школи:

1. неокласичната економска школа,
2. психолошката школа и
3. социо-културната школа.

Неокласичната економска школа претприемништвото го врзува за ефикасното и ефективното искористување на производствените ресурсите (факторите на производство), што треба да резултира со остварување максимален профит.

Психолошката школа претприемништвото го врзува за различните психолошки карактеристики на луѓето, како што се: способноста за иновирање, готовноста за преземање ризик, креативноста, итн.

Социо-културната школа, пак, претприемништвото го поврзува со социо-културните вредности на општеството. Според оваа школа, за надградба на социо-културните вредности на општеството е потребна економска активност, која, покрај другото, подразбира и користење на општествени ресурси.

4. ПРОЦЕС НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО

Претходно истакнавме дека претприемништвото претставува процес кој се остварува низ неколку последователни фази кои постојано се повторуваат. Минувајќи низ фазите на претприемничкиот процес, претприемачот ги изнаоѓа, проценува и ги развива можностите за започнување нов или купување на постоен бизнис. Претприемничкиот процес е составен од четири последователни фази:¹

- 1) откривање (идентификување) и проценка на можноста
- 2) подготовка на бизнис план
- 3) определување на потребните ресурси и
- 4) менаџирање со претпријатието.

Во продолжение е даден детаљен табеларен приказ на четирите фази на процесот на претприемништво:

¹ Hisrich R., D. and Peters M., P. (2002): *Entrepreneurship*, fifth edition, McGraw-Hill, pp. 39-42.

Фаза I	Фаза II	Фаза III	Фаза IV
Откривање (идентификување) и проценка на можноста	Подготовка на бизнис план	на Одредување на потребните ресурси	Менаџирање со имплементација
Создавање и траење на можноста	Насловна страна	Постојни ресурси на претприемачот	Менаџмент стил
Реална и согледана (очекувана) вредност од можноста	Содржина	Разлика меѓу постојните и потребните ресурси	Клучни варијабли за успех
Ризик и поврат (принос) од можноста	Извршно резиме	Пристап до потребните ресурси	Откривање (идентификација) на постојни проблеми и проблеми кои би можеле да се појават
Можноста наспроти индивидуалните вештини (способности) и цели на претприемачот	1. Опис на бизнисот		
Конкурентска состојба	2. Опис на секторот (индустријата)		
	3. Маркетинг план		
	4. Финансиски план		
	5. Производствен план		Воведување контролни системи
	6. Организационен план		
	7. Оперативен план		
	8. Заклучок		
	Додатоци		

Извор: Приспособено според Hisrich R., D. and Peters M., P. (2002): *Entrepreneurship*, fifth edition, McGraw-Hill.

Табела бр. 2 Процес на претприемништво

4.1. ОТКРИВАЊЕ (ИДЕНТИФИКУВАЊЕ) И ПРОЦЕНКА НА МОЖНОСТА

Во првата фаза (*откривање и проценка на можноста*), претприемачот, најчесто преку контакти со потрошувачите, а не ретко и преку контакти со трговците, претставниците на други претпријатија, работниците и сл., добива идеи за нов бизнис. Така на пример, еден претприемач може да дојде до идеја (можност) за нов бизнис, следејќи ја работата на професионалните кошаркари и комуницирајќи со нив во врска со опремата која ја користат (патиките, спортската облека, реквизитите и сл.). Причината за појава на можноста може да биде различна, како на пример:

1. технолошка промена;
2. конкуренција;
3. промена во државните прописи;
4. промена во желбите на потрошувачите.

Сите четири наведени причини за појава на можноста резултираат со различна големина на пазарот за евентуалниот нов производ и различен временски период во кој пазарот би можел да го прифати новиот производ. Така, за претприемачот не е сеедно дали причината за појава на можноста е на пример промена во желбите на потрошувачите или пак промена во државните прописи. Во првиот случај, пазарот за новиот производ може да биде голем, но само за релативно краток период, бидејќи со првата следна промена во желбите на потрошувачите, пазарот повторно ќе се намали. Во вториот случај, пак, промените во државните прописи можат да му овозможат на претпријатието голем пазар во подолг временски период, од проста причина што државните прописи не се подложни на често менување. Значи, во зависност од тоа која е причината за појава на можноста, претприемачот врши проценка на големина на пазарот и должината на периодот во кој пазарот може да го прифати новиот производ.

Откако претприемачот ќе ја открие (идентификува) можноста за нов бизнис, тој пристапува кон нејзина проценка (евалуација). Проценката на можноста често е најтешкиот дел од претприемничкиот процес. Таа во основа се сведува на анализа на тоа дали новото добро или услуга кое претприемачот има намера да го пласира на пазарот е исплатливо или не. Едноставно, претприемачот треба да процени дали повратот (приносот) од продажбата на новото добро или услуга е доволен да ги „покрие“ потрошените ресурси (финансиски, човечки и други) за неговото производство, а притоа на крајот да му остане определена добивка, односно профит. Не помалку значајно за претприемачот е откриената можност да одговара на неговите индивидуални вештини (способности) и цели. Со други зборови, потребно е претприемачот максимално да верува во можноста и да вложи голем дел од своето време и напор за нејзино остварување. Често откриената можност не е во склад со вештините и способностите што ги поседува претприемачот или пак со целите кои ги зацртал. Во овие случаи, препорачливо е претприемачот да се откаже од таа, и своите сили да ги насочи кон друга можност. На крајот од оваа фаза претприемачот ја анализира и врши проценка на конкурентската состојба на пазарот во однос на неговиот нов производ.

4.2. ПОДГОТОВКА НА БИЗНИС ПЛАН

Втората фаза на претприемничкиот процес (*подготовката на бизнис план*) се однесува на планирањето на бизнисот и во основа се врзува за намалувањето на ризиците од работењето.

Во бизнис планот претприемачот врши опис на идната насока (правец) на движење на бизнисот.² Бизнис планот покажува кои се целите на претпријатието, кој е начинот на нивното остварување и колкави се финансиските средства неопходни за остварување на тие цели. Според тоа, бизнис планот не само што е значаен за развојот на можноста, тој е значаен и за успешното менаџирање со претпријатието, како и за напорите на претприемачот да ги определи и да ги обезбеди потребните ресурси.

4.3. ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА ПОТРЕБНИТЕ РЕСУРСИ

Третата фаза на претприемничкиот процес (*определување на потребните ресурси*) започнува со оценка на ресурсите со кои располага претприемачот во дадениот момент. Нивната споредба со потребните ресурси, односно ресурсите за кои претприемачот проценил дека ќе му бидат потребни за водење на бизнисот, создаваат можност за попрецизно определување на количеството и видот на потребните ресурси. Притоа, многу значајно е претприемачот да не ги потцени потребните количества и видови ресурси.

Во оваа фаза претприемачот е потребно да направи анализа и на алтернативните снабдувачи со ресурси, што е особено битно за намалување на трошоците на производство и долгорочното непрекинато функционирање на бизнисот.

4.4. МЕНАџИРАЊЕ СО ПРЕТПРИЈАТИЕТО

Четвртата и последната фаза од претприемничкиот процес се однесува на менаџирањето на претпријатието. Имено, откако претприемачот ќе ја открие можноста, ќе изврши нејзина проценка, ќе подготви бизнис план, ќе ги определи и ќе ги обезбеди потребните ресурси и ќе ги стави во функција преку извршување на бизнис планот; она што му преостанува да го направи, а е поврзано со растот на претпријатието, се промените во неговото менаџирање. Во таа смисла, претприемачот презема активности за утврдување на стилот на раководење (централизирано или децентрализирано раководење), типот на организациската структура и клучните варијабели за

² Hisrich R., D. and Peters M., P. (2002): *Entrepreneurship*, fifth edition, McGraw-Hill, p. 42.

успех на претпријатието. Исто така, во оваа фаза претприемачот пристапува кон воспоставување контролен систем, со кој се овозможува следење на сите тековни и потенцијални проблеми, како и споредба на она што е испланирано со бизнис планот и она што е остварено во практиката.

5. СУШТИНА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО

Суштината на претприемништвото, односно суштината на претприемничката активност, во основа се сведува на следниве три компоненти:

1. иновација
2. ризик и
3. менаџерска способност.

5.1. ИНОВАЦИЈА

Претприемништвото во основа се базира на иновации. Иновациите можат да се однесуваат на откривање на нови пазари, нови производи, нова организација на работа, нова технологија, нови сировини и материјали и друго.

Разликуваме четири типа иновации:³

- радикална иновација,
- пионерска иновација,
- технолошко приспособување и
- адаптација.

Нов производ кој се произведува со нов процес на производство претставува радикална иновација. Доколку со ист процес на производство (иста технологија) се произведе нов производ, иновацијата се смета за пионерска. Ако се произведува ист производ со нов процес на производство (нова технологија) станува збор за технолошко приспособување. Конечно, иновација во вид на адаптација имаме тогаш кога се направени мали промени во производот и производниот процес.

5.2. РИЗИК

Покрај тоа што е неопходно да преземаат ризик, претприемачите е неопходно и да поседуваат способност да се справуваат со него. Степенот на преземениот ризик зависи од видот на иновацијата која претприемачот има

³ Фити, Т., и други (1994): *Претприемништво и претприемнички менаџмент*, Економски факултет Скопје, стр. 37-38.

намера да ја преземе, како и од нивото на неговите менаџерски способности. Практиката покажува дека претприемачите не се само „слепи“ преземачи на ризик, туку дека степенот на преземениот ризик од нивна страна е умерен и подложен на претходна проценка, што го олеснува справувањето со него.

5.3. МЕНАѢРСКА СПОСОБНОСТ

Претприемачите мора да ги менаџираат своите бизниси на крајно професионален начин. За да го направат тоа, потребни им се соодветни менаџерски способности и вештини. Така на пример, заради остварување на повисок профит, претприемачите вршат постојано разместување (реалокација), односно „селење“ на расположливите фактори на производство од еден во друг сектор на економијата. Исто така, со цел да овозможат оптимално производство и намалени трошоци, тие вршат замена (супституција) на расположливите фактори на производство. Така на пример, доколку еден производ може да се произведе со помало или поголемо количество на труд, односно со помало или поголемо количество на сировини и материјали или помало или поголемо количество на енергија, претприемачот треба да реши која комбинација на фактори на производство ќе ја употреби за производство на тој производ. Едноставно, тој може да реши да го супституира (замени) поскапиот со поевтин фактор на производство (на пример, скапата енергија со поевтин труд). Без разлика дали претприемачот треба да направи разместување (реалокација) или замена (супституција) на факторите на производство или пак да донесе некој друг вид одлука поврзана со работењето на претпријатието, за да го направи тоа успешно, потребни му се менаџерски способности и вештини. Притоа, треба да се има предвид дека дел од тие менаџерски способности и вештини може да се стекнат преку образование и обука, но дел од нив не, бидејќи имаат карактер на вродени карактеристики на личноста (на претприемачот).

6. РЕАЛОКАЦИЈА НА РЕСУРСИТЕ И ОПТИМИЗАЦИЈА НА ПРИНОСИТЕ

Претприемачите вршат перманентно разместување на развојните ресурси од точки на стопанисување каде што даваат помали приноси, кон точки на стопанисување каде што даваат поголеми приноси. Во пазрната економија, наспроти тенденцијата на формирање на т.н. општа, просечна профитна стапка гледано на долг рок, постојат различни профитни стапки во различни области и гранки на стопанисување и различни профитни стапки меѓу различните претпријатија.

Профитната стапка на едно претпријатие е детерминирана од ефективноста на управувањето со својот инпут на материјали и машини, од количеството труд што го „извлекува“ од своите работници на час и од подобрата или полошата организација на целокупното работење. Бидејќи некои претпријатија тоа го прават подобро од други, постојат различности меѓу профитните стапки на претпријатијата. Претпријатието во гранката може да просперира поради повисока профитна стапка од конкурентите и затоа што ќе примени иновација непозната за конкурентите.

Вистинските претприемачи (било да се сопственици на мали или средни бизниси, или пак претприемчиви менаџери на големи корпорации), преку механизмите на селење на капиталот (производствена преориентација, производствена диверзификација и сл.), успеваат да ги лоцираат своите ресурси во економски сектори во кои се остваруваат повисоки профити. За успешна реалокација на ресурсите освен интуиција и чувство за „пулсирање на пазарот“ неопходни се и фактички знаења за долгорочните структурни промени во гранките на стопанисување, за желбите и вкусот на потрошувачите, за економската политика на владата итн.⁴

Ако претпоставиме дека во три различни гранки на производството во рамките на една национална економија постојат различни профитни стапки (во првата гранка изнесува 9%, во втората 12%, а во третата 15%) кои се одржуваат релативно долг временски период, мотивот за максимизација на профитот, нужно ќе предизвика селење на капиталот. Селењето на капиталот ќе тече на релација прва - трета гранка на производство. Тоа претставува пренасочување на ресурсите (капиталот, работната сила) од една кон друга употреба, што во практиката значи **ипроизводсйвена йреориенйација** (доколку постојат слични технолошки процеси во првата и третата гранка, па претпријатијата од првата гранка можат истата опрема и постојната работна сила со неопходните адаптации, реконструкции и доквалификации на вработените, да ги користат за производство на производи од третата гранка) или **ипроизводсйвена диверзификација** (претпријатијата од првата гранка ја прошируваат производствената програма со производи и услуги од третата гранка). Крајниот ефект од селењето на капиталот (конкурентноста меѓу гранките) би бил: зголемен број претпријатија во третата гранка на производство, зголемена понуда, смалени цени на производите од третата гранка и намалување на профитната стапка, при што таа постепено би се изедначила со профитната стапка од втората гранка (12%). Сосема обратен процес тече во првата гранка: мален број на претпријатија, малена понуда,

⁴ Т.Фити, В.Х.Марковска, М.Беитмен -,Претприемништво,-Економски Факултет,Скопје 1999 (стр.38-40)

зголемени цени и зголемување на профитната стапка постепено до 12%. На ова ниво би дошло до изедначување на гранските профитни стапки.

Но, процесот не запира тука. Во нагласено конкурентен, претприемнички амбиент, секое претпријатие се бори за подобрување на својата позиција на пазарот: воведува нова - поусовршена технологија, го подигнува степенот на квалификуваност на ангажираната работна сила, ја усовршува постојната организација на трудот и производството или воведува нова, реализира нови пазарни промени преку воведувањето на иновации (технолошки, пазарни и сл.) врши диференцирање на производите и сл. Бидејќи, сите овие активности претпријатијата ги прават со различен и променлив успех, повторно доаѓа до грански разлики на профитните стапки со што и процесот на селење на капиталот повторно се активира. Очигледно, во услови на задоволителен степен на конкуренција (ова претпоставува отсуство на природни и други видови монополи, отсуство на административни и други бариери кои би ја спречувале мобилноста на работната сила итн.), пазарот се јавува како ефикасен реалокатор на ресурсите, насочувајќи ги кон точките на стопанисување во кои тие даваат највисоки приноси.

Реалокацијата на ресурсите и оптимизацијата на приносите има и меѓународен аспект кој доаѓа до израз преку извозот на капиталот, особено во форма на странски директни инвестиции. Одлуките за алоцирање на странските директни инвестиции бараат претприемничко однесување на менаџерите на претпријатијата.

КЛУЧНИ ПОИМИ

ПРЕТПРИЕМНИШТВО

ПРЕТПРИЕМАЧ

МОЖНОСТИ

ИНОВАЦИЈА

РИЗИК

МЕНАѢЕРСКИ СПОСОБНОСТИ

РЕАЛОКАЦИЈА НА РЕСУРСИТЕ

ПРОИЗВОДСТВЕНА ПРЕОРИЕНТАЦИЈА

ПРОИЗВОДСТВЕНА ДИВЕРЗИФИКАЦИЈА

РЕЗИМЕ

Претприемништво претставува процес на откривање на можности и преземање активност (ризик) за реализација на тие можности, со рационална употреба на ресурсите.

Суштината на претприемништво, во основа, се сведува на три компоненти: иновација, ризик и менаџерска способност.

Претприемничкиот процес е составен од четири последователни фази: откривање (идентификување) и проценка на можности, подготовка на бизнис план, определување на потребните ресурси и менаџирање со претпријатието. Веднаш штом можностиа ќе се открие, започнува нејзината проценка. При тоа, потребно е претприемачот да ја открие причината за појавата на можностиа, која може да биде: технолошка промена, промена во желбите на потрошувачите, конкуренција или промена во државните прописи. Во зависност од причината за појавата на можностиа претприемачот врши проценка на големина на пазарот и должината на временскиот период во кој пазарот може да го прифати новиот производ. При тоа, бидејќи е претприемачот реално да ја процени конкурентската состојба на пазарот, како и тоа дали неговите вештини, способности и цели одговараат со откриената можност. Во процесот на проценка на можностиа, уште е потребно и да се дефинираат и да се обезбедат потребните ресурси.

Претприемачите вршат перманентно размесување на развојните ресурси од точки на сооданисување каде што даваат помали приноси, кон точки на сооданисување каде што даваат поголеми приноси.

Селење на капиталот се врши преку производствена преориентација и производствена диверзификација

Прашања за дискусија:

1. Зошто претприемништвото најчесто се врзува со микро, малите и средните претпријатија?
2. Дефинирај го поимот претприемништво.
3. Зошто претприемништвото има големо значење за економијата?
4. Кои се основните теоретски школи за претприемништвото?
5. Објасни ги фазите во процесот на претприемништво.
6. Кои се компонентите на претприемничката активност?
7. Објасни ги низ практичен пример четирите типови иновации.
8. Што ја детерминира профитната стапка на едно претпријатие?
9. Објасни го процесот на реалокација на ресурсите.
10. Во кои облици се остварува селењето на капиталот?

2 ПРЕТПРИЕМНИШТВО ВО ПАЗАРНАТА ЕКОНОМИЈА

СОДРЖИНА НА ТЕМА 2:

1. Претприемничка економија
 - 1.1. Претприемништво во претпријатие кое постои (intrapreneurship)
 - 1.2. Општествено претприемништво
2. Сопственоста како основа за претприемништвото
 - 2.1. Комбинација, рекомбинација и супституција на факторите на производство
3. Пазарната економија и претприемништвото
 - 3.1. Претприемништвото и глобализацијата
4. Малите и средните претпријатија и претприемништвото
5. Претприемништво во големите претпријатија

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО:

По читањето на оваа тема Вие треба да бидете способни:

- да дискутирате за претприемничка економија;
- да го разберете процесот на реалокација на ресурсите;
- да ја сфатите суштината на селењето на капиталот;
- да го разберете процесот на комбинација, рекомбинација и супституција на факторите на производство;
- да ги наведувате придонесите на претприемништвото во малите и средните претпријатија;
- да го карактеризирате претприемништвото во големите претпријатија.

1. ПРЕТПРИЕМНИЧКА ЕКОНОМИЈА

Претприемничката економија може да се сфати како економија на ниво на претпријатие, локална заедница, на ниво на држава или на меѓународна регионална заедница, чија главна движечка сила се претприемничките активности. Притоа, основни карактеристики на претприемничките активности се:

- Мотивираност на поединците да ги искористуваат можностите што ги носат промените во надворешното опкружување, а уште повеќе, мотивираност на поединците да креираат промени. Луѓето кои релативно лесно се прилагодуваат на промените и кои самите иницираат промени, се носители на прогресот.

- Креативност, инвентивност и иновативност - се битни одлики на на секое претпријатие кое создава економски вредности. Оние економии кои ги стимулираат овие три карактеристики кај луѓето, многу побрзо го унапредуваат својот раст и развој.

- Создавање амбиент кој им олеснува на поединците да прифаќаат ризик. Поддршката од страна на пошироката заедница се состои во настојувањето трошоците и административната процедура за влез на нови учесници на пазарот да се сведат на минимум.

Претприемничката економија се потпира на неколку видови претприемништво. Во основа, може да се рече дека постојат два типа на претприемништво:

- 1) Индивидуално претприемништво (Entrepreneurship) и
- 2) Претприемништво во претпријатие кое постои (Intrapreneurship).

Индивидуалното претприемништво се базира на личните карактеристики на поединецот, односно на неговите знаења, вештини и способности. Кога зборуваме за претприемништво, најчесто мислиме на индивидуалното претприемништво. Оттука, сето она што претходно беше истакнато се однесува токму на индивидуалното претприемништво.

Претприемништвото во претпријатие кое постои (Intrapreneurship) во економската литература често се среќава и под поимите внатрешно, односно корпоративно претприемништво. Овој тип претприемништво е главно врзан за големите претпријатија, но не е исклучена можноста за негова појава и во малите и средните претпријатија.

Современата претприемничка теорија посебно внимание им посветува и на неколкуте типови претприемништво, кои воглавно, произлегуваат од претходно споменатите два типа. Тука, пред сè, се мисли на технолошкото, етничкото, женското и општественото претприемништво.

1.1. ПРЕТПРИЕМНИШТВО ВО ПРЕТПРИЈАТИЕ КОЕ ПОСТОИ (INTRAPRENEURSHIP)

Пред да ја објасниме суштината и значењето на овој тип претприемништво, најпрвин ќе се обидеме да дадеме одговор на прашањето: *Која е причината за неговата појава?* Одговорот е едноставен. Причината е растот на претпријатијата, кои од мали и средни прераснуваат во големи претпријатија (корпорации). Притоа, треба да се има предвид дека растот на претпријатијата е резултат на нивната успешност во создавањето и искористувањето на можностите. Но, чести се примерите кога со растот, заради големиот обем на работа и растечката администрација (бирокуратија), претпријатието го губи својот претприемнички дух. Иновациите се сè поретки, ризикот намален, а претпријатието станува инертно (бавно) во преземањето на промените поврзани со комбинацијата, рекомбинацијата и замената на факторите на производство. За да може да им одговори на новите предизвици на пазарот, ваквото претпријатие мора да се трансформира. Еден од начините за трансформација е развојот на претприемништвото внатре во претпријатието. На тој начин, тоа има цел во своето работење да ги задржи силните страни карактеристични за малите и средните претпријатија, како што се: креативноста, инвентивноста, брзата реакција на промените на пазарот и слично, и ним да им ги придобие силните страни од своето работење како големо претпријатие, како што се: моќта на пазарот (поголемата конкурентна способност) и големите финансиски и други ресурси.

Според тоа, јасно е дека терминот *intrapreneurship* (претприемништво во претпријатие кое постои) главно е врзан за големите претпријатија (корпорациите), а често во литературата може да се сретне и под поимот *корпоративно претприемништво*. Но, не е исклучена можноста овој тип претприемништво да се јави и во мали и средни претпријатија, како резултат на претприемничките способности и активности на вработените⁵. Конечно, бидејќи станува збор за претприемништво кое се јавува внатре во постојното претпријатие, овој тип претприемништво се среќава и под поимот *внатрешно претприемништво*.

1.2. ОПШТЕСТВЕНО ПРЕТПРИЕМНИШТВО

За разлика од другите типови претприемништво кои главно се насочени кон остварување економска корист за сопственикот на бизнисот, општественото претприемништво е насочено кон остварување на општествена корист, односно остварување на општествени промени чија основна цел е

⁵ Carter S., and Jones - Evans D. (2000): *Enterprise and Small Business*, Prentice Hall, p. 244.

подобрување на квалитетот на живот на граѓаните. Според тоа, ако успехот на „бизнис претприемачот“ е мерлив единствено преку оставарениот профит, тогаш успехот на „општествениот претприемач“ е мерлив единствено преку неговото влијание врз промените во општествениот живот. Секако, за да ги оствари своите цели општествениот претприемач мора да обезбеди финансиски средства, односно да оствари профит. Но, разликата меѓу бизнис претприемачот и општествениот претприемач, кога е во прашање остварувањето на профитот, е таа што крајната цел на остварениот профит од страна на општествениот претприемач не е задоволување на неговите лични потреби, туку подигнување на општото ниво на живеење.

Општествените претприемачи дејствуваат во различни општествени области како здравството, образованието, науката, животната средина, културата, уметноста, итн. Во центарот на напорите на општествениот претприемач е општествениот напредок. Инвестициите кои ги преземаат општествените претприемачи не се краткорочни, туку обично имаат долгорочен карактер, пред сè заради нивната желба да создадат долгорочни подобрувања во општественото живеење. Класичен и најпознат пример на општествен претприемач е примерот на Мухамад Јунус (Muhammad Yunus), банкар и економист од Бангладеш (поранешен професор по економија) кој ги создаде т.н. микрокредити - еден вид мали заеми за сиромашни претприемачи, кои заради својата сиромаштија не би можеле по регуларен пат од комерцијалните банки да добијат таков вид заеми. За таа цел, тој ја формираше „Грамен банката“ (Grameen bank) која на сиромашните претприемачи со способности и вештини за водење сопствен бизнис, им подели голем број кредити. За напорите за поттикнување на економскиот и општествениот развој, Јунус и неговата банка во 2006 година ја добија Нобеловата награда за мир.

2. СОПСТВЕНОСТА КАКО ОСНОВА ЗА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО

Во сопственичката структура на земјите со развиена пазарна економија доминантно учество има приватната сопственост. Всушност, учеството на приватната сопственост во вкупната сопственичка структура на високоразвиените земји, денес се одржува на ниво од 80% до 90%. Приватната сопственост егзистира во своите два основни облика: групно - приватна сопственост (акционерски капитал) и индивидуално - приватна сопственост.

Групно приватната сопственост односно акционерска сопственост, во земјите со развиена пазарна економија главно е застапена во големите корпорации, а индивидуално - приватната сопственост е застапена во малите

и средните претпријатија, каде во личноста на еден човек (индивидуалниот капиталист), инкорпорирани се и сопственичката и претприемничката функција.

Всушност, претприемачот е индивидуа која го основа и управува бизнисот со основна намера да остварува профит и раст. Претприемачот се одликува со иновативно однесување и применува стратегиски менаџмент во практика⁶. Претприемничкото однесување и сопственоста врз факторите на производство (сопственик на бизнисот) му ја овозможуваат на претприемачот основната претприемничка функција - „Комбинацијата, рекомбинацијата и супституцијата на факторите на производство”.

2.1. КОМБИНАЦИЈА, РЕКОМБИНАЦИЈА И СУПСТИТУЦИЈА НА ФАКТОРИТЕ НА ПРОИЗВОДСТВО

Комбинацијата, рекомбинацијата и супституцијата на развојните фактори влегува во редот на типичните претприемнички функции и доаѓа до израз на микро план во претпријатијата, сеедно дали се тие организирани како мали фирми или, пак, се крупни корпорации.

Имено, еден ист производ може да се произведе со различен микс на факторите - со помал или поголем потрошок на труд, со помал или поголем потрошок на сировини и помошни материјали, со помал или поголем потрошок на капитал и сл. Исто така, можна е супституција (замена) помеѓу факторите во голем број случаи: замена на капитал со труд, на трудот со капитал, понатаму потрошокот на сировини, енергија и на механички жив човечки труд може во значајна мера да биде супституиран со знаење.

Каква заемна комбинација помеѓу факторите на производство ќе биде прифатена во конкретен случај, ќе зависи од нивната релативна обилност односно дефицитарност и од висината на нивните релативни цени. Во економијата е јасно дека кога се познати цените на факторите на производство и цените на производите од бројните можни комбинации на факторите на производство, оптимална е само една - онаа која на долг рок овозможува најниски трошоци по единица производ⁷.

Вистинскиот претприемач, во услови на нагласена конкуренција на секоја промена на цените на инпутите, односно аутпутите на производството реагира претприемнички, со комбинација и рекомбинација на развојните фактори, со цел поскапите производни фактори во новонастанатите услови да се заменат со поевтини, да се смали разликата помеѓу цената на чинењето и

⁶ Б. Шуклев -,Менаџмент,, - Економски Факултет, Скопје 1999 (стр. 410)

⁷ Т.Фити, В.Х.Марковска, М.Беитмен -,Претприемништво”,Еко факултет, Скопје 1999 (стр.45)

продажната цена и да се обезбеди висок и стабилен профит на долг рок. Овој вид претприемничко реагирање доаѓа до израз на микроплан, не само кај малите и средните претпријатија, туку и кај големите корпорации и е значаен фактор за зголемување на конкурентската способност, на економијата во работењето и на рационалното користење на ресурсите.

Типичен пример на претприемничко реструктурирање со комбинација, рекомбинација и супституција на факторите на производство и заштеда на сите инпути на производство е стапувањето на економската сцена на новиот технолошки модел базиран врз микроелектрониката. Тој особено придонесе скапата енергија и скапата работна сила во земјите на технолошката моќ (САД, Јапонија и Западна Европа) да бидат супституирани со знаењето. Денес, во производите со висока технолошка содржина, знаењето во цената на чинењето учествува дури со 60 - 70%. Ова реструктурирање го реализираа транснационалните корпорации како лидери на технолошката моќ и големиот број мали и средни претпријатија како лидери во претприемништвото.

Во напорите за оптимизирање на својата деловна политика претпријатието се обидува да врши не само комбинација и супституција на факторите што се директно врзани за производството, туку тоа се обидува да го оптимизира и својот настап на пазарот преку оптимизирање на маркетинг миксот. Претприемничкиот менаџмент креира стратешки маркетинг микс, којшто на претпријатието му овозможува најефикасно да ги задоволи потребите на неговите постојни и потенцијални потрошувачи и со тоа да ги оствари маркетинг целите на претпријатието. Концептот на маркетинг микс, слично како и концептот на комбинацијата на останатите развојни фактори, може да се менува во текот на времето, пришто се бара најповолната можна комбинација помеѓу инструментите на маркетингот (производ, цена, дистрибуција и промоција).

3. ПАЗАРНАТА ЕКОНОМИЈА И ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО

Пазарната економија, односно развиеноста на пазарните сегменти е основа за рационална алокација и реалокација на ресурсите на макроплан, за комбинација, рекомбинација и заемна супституција на факторите за производство на микроплан, како и мотив за воведување на иновации. Пазарот со својата селективна способност, ги стимулира и наградува претприемчивите претпријатија и ги „казнува“ останатите. Постојаното раѓање т.е. влез на нови претпријатија во економската структура на една национална економија, и постојаното умирање т.е. излез на постојни претпријатија од економската структура, пришто влезот на нови претпријатија е поголем од бројот на банкротираниите, како процес, е битна карактери-

стика на земјите со пазарна економија. Токму овој процес овозможува постојано зголемување на обемот, асортиманот и квалитетот на добрата и услугите, нивна понуда по различни цени, одржување на задоволителен степен на конкуренција и стабилен економски раст и развој.

3.1. ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО И ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА

Меѓународниот бизнис веќе не е привилегија само на големите претпријатија. Денес, голем број мали претпријатија сè почесто ги препознаваат можностите што ги нуди глобалниот пазар и преземаат најразлични бизнис активности надвор од границите на своите земји. На тој начин тие освојуваат нови пазари, ги унапредуваат постојните технологии, го намалуваат ризикот од работењето, ги намалуваат трошоците, ги подобруваат можностите за обезбедување финансиски средства и сл. Како резултат на тоа, во поново време, во економската литература се појави терминот „меѓународно претприемништво“ кој се однесува на претприемачите што вршат бизнис активности надвор од границите на својата земја. *За кои бизнис активности станува збор?* Тука пред сè се мисли на бизнис активностите поврзани со извозот, давањето лиценци, отворањето продажни места во странски земји и странските директни инвестиции⁸.

- Претприемачот најчесто започнува да води меѓународен бизнис преку *извоз* на добра и услуги. Притоа, извозот може да биде индиректен и директен. Кај индиректниот извоз претприемачот може да го изврши извозот на два начина: 1) преку странски купувач која се наоѓа во неговата земја или 2) преку специјализирано претпријатие за извоз кое се наоѓа во неговата земја (земјата на претприемачот). Како кај индиректниот, така и кај директниот извоз, претприемачот може да го изврши извозот на два начина: 1) преку странски независни дистрибутери, односно претпријатија (дистрибутери) кои се наоѓаат на територијата на земјата во која претприемачот врши извоз или 2) преку отворање на продажни места во земјата во која претприемачот го врши извозот.

- *Давањето лиценца*, односно давањето право на странско претпријатие да користи патент, заштитен знак, технологија, произведен процес или производ, за што претпријатието на давателот на лиценцата му плаќа определен надоместок, претставува уште еден начин на кој претприемачот може да се вклучи во меѓународниот бизнис. Лиценцирањето е особено препорачливо за оние претприемачи што не сакаат на странскиот пазар да влезат преку извоз или преку директна инвестиција. Меѓутоа, лиценцирањето со себе носи и ризик, а тоа е можноста странското претпријатие на

⁸ Hisrich R., D. and Peters M., P. (2002): *Entrepreneurship*, fifth edition, McGraw-Hill, pp. 99-104

кого лиценцата му е дадена во иднина да прерасне во најголем конкурент на претпријатието кое ја дало лиценцата.

- Конечно, *странските директни инвестиции* претставуваат посебна форма на вклучување на претприемачот на меѓународниот бизнис. Тој инвестирајќи на странскиот пазар се стекнува со делумна или целосна сопственост над странските претпријатија. Така:

1. Претприемачот може да поседува помалку од 50% од сопственоста на странското претпријатие. Тој најчесто се решава на ваков вид директна инвестиција доколку странското претпријатие за него е извор на суровини и материјали или, пак, доколку сака да го испита пазарот пред да преземе некоја поголема инвестиција.

2. Претприемачот може да поседува повеќе од 50% од сопственоста на странското претпријатие, со што се стекнува со право на управување со него.

3. Претприемачот може да направи заедничко вложување (joint venture) со странско претпријатие, што резултира со создавање на ново - трето претпријатие. Претприемачот, за ваков вид странска директна инвестиција најчесто се решава доколку сака брзо да навлезе во странскиот пазар или пак да "купи" определено знаење или веќе воспоставен систем на маркетинг, кој е во сопственост на странското претпријатие. Причина за заедничко вложување може да биде и поделбата на трошоците и ризикот околу водењето на бизнисот.

4. Претприемачот може да поседува 100% од странското претпријатие. Претприемачот се решава целосно да го купи странското претпријатие ако го има потребниот капитал, технологија и маркетинг вештини потребни за странскиот пазар. Во ваков случај, нема никаква логика претприемачот да купи само дел од сопственоста на странското претпријатие, или пак да направи заедничко вложување со некое странско претпријатие.

4. МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА И ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО

Малите и средните претпријатија по својата бројност се најзастапени во сопственичката структура на современите пазарни економии и тие го чинат т.н. конкурентен сектор на сопственост. Во денешните високоразвиени земји со пазарна економија, малите претпријатија се распространети во сите сектори на економијата. Во традиционалниот сектор (занаетчиство, трговија, угостителство) најприсутни се т.н. семејни фирми. Тие вработуваат од 1 до 5 лица, произведуваат и вршат услуги за задоволување на локалните потреби и по правило се нискоинновативни. Меѓутоа, тие даваат голем придонес во доменот на самовработувањето на граѓаните. Таканаречените супконтракторски

претпријатија се основаат и работат за потребите на големите корпорации. За нив, кај нас се употребува терминот кооперанти. Тие произведуваат најразлични резервни делови, склопови и други компоненти, евтино и квалитетно, и на тој начин индиректно ги смалуваат производствените трошоци на големите претпријатија. Овие фирми ги карактеризира повисока иновативност, но и релативно низок ризик во работењето, заради нивната поврзаност со корпорациите. Во модерниот сектор на стопанисувањето (компјутери, консалтинг услуги, образовни услуги и сл.) исто така егзистираат голем број мали фирми. Тие по правило се високо иновативни. Ризикот во работењето кај нив е далеку поприсутен.

Светските искуства, а и испитувањата на економската наука, недвосмислено потврдуваат дека нема стабилен и квалитетен економски развој без позначајно присуство на малите и средните претпријатија во економската структура на секоја земја. Придонесите на малите и средните економски субјекти се многубројни. Тие користат интермедијарна технологија којашто е евтина и високофлексибилна, обезбедува повеќенаменско користење и брза производствена преориентација во зависност од потребите и барањата на пазарот, ги смалуваат трошоците на работењето на големите претпријатија, даваат голем придонес во доменот на техноиновациите, го развиваат претприемничкиот дух во општеството и сл.⁹Тие даваат огромен придонес за намалување на невработеноста и за искористување на работните искуства, знаења и умеење на расположливата работна сила, ги активираат и валоризираат локалните природни богатства.

5. ПРЕТПРИЕМНИШТВО ВО ГОЛЕМИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

Терминот *intrapreneurship* (претприемништво во претпријатие кое постои) главно е врзан за големите претпријатија (корпорациите), од каде што во литературата често може да се сретне и под поимот *корпоративно ѝреѝѝриемништво*. Бидејќи, станува збор за претприемништво кое се јавува внатре во постојното претпријатие, овој тип претприемништво се среќава и под поимот *внатрешно ѝреѝѝриемништво*. Значи, претприемништвото во големите претпријатија е познато како внатрешно претприемништво т.е. интрапретприемништво. Се поставува прашањето: *На кој начин едно големо ѝреѝѝријатије може да создаде ѝволна клима за intrapreneurship?* Одговорот е комплексен. Тоа е можно преку¹⁰:

⁹ Т.Фити, В.Х.Марковска, М.Беитмен -Претприемништво-Економски Факултет, Скопје 1999 (стр.87)

¹⁰ Hisrich R., D. and Peters M., P. (2002): *Entrepreneurship*, fifth edition, McGraw-Hill, p. 49.

1. Користење на технологија која е најсовремена во секторот во кој работи претпријатието.

2. Стимулирање на одделите на претпријатието одговорни за истражување и развој на нови производи, како и поттикнување и охрабрување на новите идеи.

3. Охрабрување на експериментирањето во претпријатието преку т.н. систем на обиди и грешки. Овде треба да се има предвид дека успешните добра или услуги на пазарот обично не се појавуваат веднаш комплетно развиени, туку се предмет на постојано подобрување низ т.н. ситем на обиди и грешки.

4. Толерирање на грешките и неуспесите поврзани со развојот на новите производи.

5. Отстранување на пречките кои ѝ стојат на патот на креативноста. Класичен пример за таква пречка имаме во случај кога на внатрешен претприемач не му се прифаќа новиот производ, со едноставно образложение дека влегува во доменот на работа на друг оддел на претпријатието.

6. Расположливост и достапност на ресурсите на претпријатието во секое време.

7. Охрабрување на мултидисциплинарниот и тимскиот приод во развојот на новите производи и идеи.

8. Воспоставување на долг временски хоризонт за оценка на успехот на идејата. Тука, пред сè, се мисли на тоа дека претпријатието треба да биде подготвено да вложи пари во развојот на нов производ, без гаранција за поврат на тие пари во период најмалку од 5 до 10 години.

9. Практикување на принципот на доброволност кога е во прашање внатрешното претприемништво, наспроти принципот на принуда. Со дуги зборови, поединците треба да се остават сами да ги искажат своите претприемнички способности, без какви било форми на принуда од страна на менаџментот.

10. Адекватно наградување на внатрешните претприемачи за енергијата, напорот и ризикот што ги вложуваат за време на креирањето нови производи.

11. Постоене на спонзори кои не само што ги поддржуваат креативните активности, како и евентуалните неуспеси во креирањето на новите производи, туку овозможуваат и флексибилност во менувањето на плановите и во поставувањето на новите цели и правци за развој на претпријатието.

12. Постоене на целосна поддршка за внатрешните претприемачи од страна на врвниот менаџмент на претпријатието, како со нивното физичко присуство, така и со уверување дека на внатрешните претприемачи навремено ќе им бидат обезбедени сите потребни ресурси, неопходни за нивниот потфат.

КЛУЧНИ ПОИМИ

ПРЕТПРИЕМНИЧКА ЕКОНОМИЈА
ВНАТРЕШНО ПРЕТПРИЕМНИШТВО
ТЕХНОЛОШКО ПРЕТПРИЕМНИШТВО
ЕТНИЧКО ПРЕТПРИЕМНИШТВО
ЖЕНСКО ПРЕТПРИЕМНИШТВО
ОПШТЕСТВЕНО ПРЕТПРИЕМНИШТВО
МЕЃУНАРОДНО ПРЕТПРИЕМНИШТВО
КОМБИНАЦИЈА, РЕКОМБИНАЦИЈА И СУПСТИТУЦИЈА НА ФАКТОРИТЕ
НА ПРОИЗВОДСТВО

РЕЗИМЕ

Претприемничката економија може да се сфати како економија на ниво на претпријатије, локална заедница, на ниво на држава или на меѓународна регионална заедница, чија главна движечка сила се претприемничките активности.

Може да се рече дека постојат два типа на претприемништво: индивидуално претприемништво (entrepreneurship), и претприемништво во претпријатије кое постои (intrapreneurship), додека неколку типа претприемништво произлегуваат од преходно споменатите два типа. Тука, пред сè, се мисли на технолошко, етничко, женско и општествено претприемништво.

Терминот "меѓународно претприемништво" се однесува на претприемачите кои вршат бизнис активности надвор од границите на својата земја. Бизнис активности во меѓународното претприемништво се поврзани со извозот, давање лиценци, отворање продажни меса во странски земји и странските директни инвестиции.

Комбинацијата, рекомбинацијата и супституцијата на развојните фактори влегува во редот на типичните претприемнички функции и доаѓа до израз на микро план во претпријатијата, секогаш дали се тие организирани како мали фирми или, пак, кружни корпорации.

Малиите и средните претпријатија по својата бројност се најзастапени во сопственичката структура на современите пазарни економии и тие го чинат т.н. конкурентен сектор на сопственост. Во денешните високоразвиени земји со пазарна економија, малиите претпријатија се распространети во сите сектори на стопанисување.

Претприемништво во големите претпријатија е познато како внатрешно претприемништво т.е. интрапретприемништво.

Прашања за дискусија:

1. На кои видови претприемништво се темели претприемничката економија?
2. Од што е условена комбинацијата, рекомбинацијата и замената на факторите на производство?
3. Кои се придонесите на претприемништвото во малите и средните претпријатија за општеството?
4. Како се нарекува претприемништвото во големите претпријатија?
5. Kako se sozdava klima za pretpriemni{tvo vo golemite pretprijatija?

3 ПРЕТПРИЕМАЧ

СОДРЖИНА НА ТЕМА 3:

1. Развој на поимот претприемач
2. Карактеристики на претприемачот
3. Споредба помеѓу претприемач и сопственик на мал бизнис
4. Претприемничко однесување
5. Услови за делување на претприемачите
6. Жени претприемачи
7. Малцински претприемачи

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО:

По читањето на оваа тема вие треба да бидете способни:

- да ги сфатите улогата и потребата од претприемачот;
- да го согледате развојот на поимот претприемач;
- да ја согледате општествената потреба од претприемачот;
- да ги создадете карактеристиките и класификациите на претприемачите;
- да ги разликувате претприемничките стратегии;
- да ги разберете претприемничкото однесување

1. РАЗВОЈ НА ПОИМОТ ПРЕТПРИЕМАЧ

Терминот претприемач потекнува од францускиот збор "entreprendre" што значи преземач, односно човек кој презема нешто (активност или проект). Претприемачите обично се луѓе кои сакаат да ги држат сите "конци" во своите раце и да ја контролираат целокупната работа. Имаат голема потреба од автономија, високо го вреднуваат индивидуализмот и слободата и не им робуваат на правилата, процедурите и општествените норми.

За да ја сфатиме општествената улога на претприемачот, ќе направиме краток историски преглед на развојот на претприемништвото и поимот претприемач.

Во почетокот на 18 век во Франција се појави една нова економска школа, позната под името Физиократизам. Нејзините претставници веруваа дека проблемите во економијата најдобро ги решава пазарот, а дека мешањето на државата во економските текови не е препорачливо. Физиократите уште веруваа дека основната движечка сила во општеството е поединецот. Еден од претходниците на физиократската економска школа беше Ричард Кантијон - француски бизнисмен и банкар. Тој во неговиот труд "Есеј за природата на трговијата воопшто" (1775) за прв пат го употреби терминот претприемач. Кантијон своите сознанија за улогата и значењето на претприемачот во општествените текови ги направил врз основа на неговите истражувања за работата на тогашните трговци, фармери и занаетчи. Нешто подоцна, во почетокот на 19 век, познатиот француски економист Жан Баптист Сеј, следејќи ја логиката на својот претходник Ричард Кантијон, во своите трудови ја нагласи улогата на претприемачот како човек кој врши комбинација на факторите на производство. Сеј своите истражувања ги извршил врз основа на анализи за функционирањето на пазарите и вклученоста на претприемачите во размената на производите за пари.

Имајќи ги предвид ставовите на физиократите, шкотскиот економист и како што многумина го нарекуваат „таткото на економската наука” - Адам Смит, во своето најпознато дело „Богатството на народите” (1776) ја нагласи улогата на поединецот, односно неговиот сопствен интерес, како движечка сила на економијата. Смит го воведо концептот на „невидливата рака”, кој претставува основа за функционирање и на денешниот т.н. „претприемнички капитализам”. Станува збор за невидливата рака на пазарот, која според Смит е најдобриот механизам за разместување на ресурсите во економијата на места каде што даваат најдобри резултати. Притоа, без разлика на тоа што секој поединец го следи својот сопствен интерес, пазарниот механизам преку својата „невидлива рака” дејствува во корист на развојот на целокупното општество.

Во почетокот на 20 век, влијанието на претприемачите и „претприемничкиот капитализам“ врз развојот на општеството беа предмет на анализа на познатиот американски економист од австриско потекло - Јозеф Шумпетер. Тој во своето дело „Теоријата на економскиот развој (1934) нагласи дека иновациите и креативноста се основните елементи по кои претприемачите се разликуваат од „обичните“ бизнисмени. Според Шумпетер, иновациите кои се резултат на претприемничката активност предизвикуваат економски циклуси (растежи и падови на вкупното производство на економијата) кои посматрано на долг рок, го туркаат општеството напред. Шумпетер во економската теорија го воведо и поимот „креативна деструкција“ мислејќи на тоа дека претприемачот не само што измислува нешта, туку, исто така, и на нов (различен) начин ги користи нештата кои веќе се измислени. Тој идентификуваше пет различни видови иновации кои еден претприемач би можел да ги преземе. Тие се:

- 1) создавање ново добро или услуга;
- 2) воведување нов процес или метод на производство;
- 3) откривање нов пазар;
- 4) воведување нови фактори на производство и
- 5) воведување нова организација на работа.

Современата економска мисла во областа на претприемништвото во основа, остана блиска до Сејовата и Шумпетеровата економска логика. Така, Питер Дракер, еден од најголемите авторитети на денешницата од областа на менаџментот, ја дава следнава дефиниција за претприемачот:

Претприемачот е човек што е во вистината истража на промени. Тој одговара на промените и нив ги користи како можности.

Хауард Стивенсон, еден од водечките теоретичари на претприемништвото и професор на Харвардската бизнис школа, го дефинира претприемачот на следниот начин:

Претприемачот е човек што е во вистината на можности, без разлика на ресурсите кои во моментот му стојат на располагање.

Стивенсоновата дефиниција, не упатва на заклучокот дека претприемачот не дозволува ресурсите со кои располага во дадениот момент да го ограничат во остварувањето на зацртаната цел. Со други зборови, претприемачот за да ја реализира можноста која му стои на располагање, покрај своите, ги користи и ресурсите на другите луѓе и бизниси.

Имајќи ги предвид претходно изнесените дефиниции, но и фактот дека сè уште не постои општоприфатена дефиниција за поимот претприемач, ние претприемачот ќе го дефинираме како човек кој е насочен кон откривање можности и преземање активности (ризик) за нивна реализација, со рационално искористување на ресурсите.

2. КАРАКТЕРИСТИКИ НА ПРЕТПРИЕМАЧОТ

Имајќи предвид дека не постои општоприфатена дефиниција за поимот претприемач, тешко е со сигурност да се констатира кој е, а кој не е претприемач. Уште потешко е да се определи кој може, а кој не може да биде претприемач. Голем број автори сметаат дека за да се биде претприемач потребно е да се поседуваат како вродени, така и стекнати способности. Всушност, тука се поставува прашањето - Дали претприемачот се раѓа како таков или, пак, претприемничкото однесување го научува низ обука или образование? Во основа, за да се биде претприемач потребно е да се поседуваат карактеристиките: интуиција, одлучност за успех, верба во своите способности, самостојност во работата, упорност, итн. Во економската литература постојат поделени мислења и различни ставови околу тоа кои се основните карактеристики на претприемничкото однесување, но следниве неколку можат да се сретнат во најголемиот број истражувања посветени на оваа област:

Посветеност и одлучност - Претприемачите се целосно посветени на работата. Тие се одлучни во намерата да успеат и да ги остварат зацртаните цели.

Лидерство - Претприемачот има лидерски способности. Тој ги мотивира вработените, комуницира со нив, создава атмосфера за работа, им дава пример на вработените како треба да се пристапи кон работните задачи итн.

Ориентираност кон можности - Можоста претставува состојба која претприемачот сака да ја постигне во иднина. Оттука, претприемачите се луѓе кои се ориентирани кон иднината, односно кон откривањето на можности за отворање нови или за купување постојни бизниси.

Прифаќање на ризик и неизвесност - Претприемачите свесно ги прифаќаат ризикот и неизвесноста како составен дел од своето работење. Притоа, треба да се има предвид дека тие не влегуваат во ризик и неизвесност по секоја цена, туку претходно вршат нивна проценка. Претприемачот преферира контролиран ризик, при што особено е значајна неговата способност да се справи со него, односно да управува со ризикот.

Креативност, самоувереност и способност за прилагодување - Претприемачите се одликуваат со голема самоувереност и способност за приспособување кон условите кои ги диктира опкружувањето. Показател за нивната висока креативност се големиот број иновации кои ги создаваат, без разлика дали станува збор за откривање нови пазари, создавање нови производи, креирање нова организација на работа, воведување нова технологија, нови суровини и материјали или друго.

Мотивација за истакнување - Мотивацијата за успех и истакнување пред другите бизнисмени (конкуренцијата) е составен дел од психологијата на претприемачите.

Сепак, постојат и неколку карактеристики на претприемачите кои не можат да се научат, туку претставуваат дел од неговите вродени особини. Такви се: голема енергија за работа и емотивна стабилност; креативност и иновативност; визионерски способности и висок степен на интелигенција.

На крајот, ќе го поставиме прашањето: Кои се клучните карактеристики на успешен претприемач? Што треба да стори за да биде успешен претприемач и постои ли перфектна комбинација од атрибути кои може да се земат предвид за да се предвиди успех или неуспех? Постојат ли карактерни разлики помеѓу успешните претприемачи?

Направени се многу истражувања на ова подрачје при што се откриени клучните карактеристики на успешните претприемачи. Генерално кажано, успешните претприемачи се стратегии кои се добро мотивирани, флексибилни, креативни и подготвени се да преземат ризик. Тие се проактивни лидери и го користат стратегиско планирање и организација во процесот на донесување на одлуки. Успешните претприемачи се обучени менаџери со претходно искуство во бизнисот. Тие се само-мотивирачки индивидуалци кои го започнуваат бизнисот самостојно. Успешните претприемачи често се самофинансираат. Некои од карактеристиките на успешните претприемачи се:

- високо мотивирани
- иновативни и флексибилни
- прифаќаат ризик
- проактивни лидери
- добри планери и организатори
- бенефицирани од преходното искуство
- имаат технички познавања
- трудољубиви
- самоиницијативни
- располагаат со сопствени финансиски извори.

3. СПОРЕДБА ПОМЕЃУ ПРЕТПРИЕМАЧ И СОПСТВЕНИК НА МАЛ БИЗНИС

Со површна анализа на значењето на поимите „претприемач“ и „сопственик на мало претпријатие“ (кој е и негов менаџер), може да се дојде до заклучок дека тие се совпаѓаат и поистоветуваат. Сепак, се работи за различни концепти по содржина и по значење. Малото претпријатие по сво-

јата природа не мора да е претприемачко, а претприемачкото претпријатие може да биде различно по големина (мало, средно и големо).

Помеѓу претприемачко претпријатие и мало претпријатие можат да постојат следниве сличности поради коишто се идентификуваат како поими: големината, основачот, менаџментот и растот. Меѓутоа, постојат други атрибути според кои, пак, се разликува „претпријатие со претприемач“ и „сопственик на мало претпријатие“.

Основните карактеристики кои го разликуваат претприемачот од непретприемачкиот менаџер - сопственик на мал бизнис се: иновацијата, ризикот и стратемскиот менаџмент. Претприемачко претпријатие може да започне како мало, средно или големо, но клуч за нивно разликување е растот. Некои мали претпријатија можат да растат, но најголем дел од нив остануваат мали во текот на нивниот животен век. Критичен фактор за разликување на претприемачот и непретприемачкиот менаџер или сопственик на мало претпријатие е иновацијата. Претприемачот се карактеризира со давање предност на креирањето активности кои се манифестираат преку иновативна комбинација на ресурсите за остварување профит. Исто така, претприемачот се карактеризира со потреба за успех, интерна моќ во контролата, потреба за независност, потреба за одговорност и потреба за моќ.

Долунаведените дефиниции се корисни за разграничување на сличностите и разликите, како и за разбирање на концептот претприемач и непретприемачки менаџер.

1. Претприемачки потфат е поединец кој се ангажира за профитибилност и раст на претпријатието, а бизнисот се карактеризира со иновативна стратемска практика.

2. Сопственик на мало претпријатие е индивидуа која го основа и го управува бизнисот, со основна намера: остварување на лични цели. Бизнисот мора да биде примарен извор на приход и да апсорбира најголем дел од времето и од ресурсите. Сопственикот го сфаќа бизнисот како продолжување на својата личност, цврсто приврзан кон фамилијарните потреби и желби.

3. Претприемачот е индивидуа која го основа и го управува бизнисот со основна намера: остварување профит и раст. Тој се карактеризира со иновативно однесување и применува стратемски менаџмент во практиката¹¹.

¹¹ Б. Шуклев, (2006): *Менаџмент на малиот бизнис*, Економски Факултет, Скопје, стр.296

4. ПРЕТПРИЕМНИЧКО ОДНЕСУВАЊЕ

Претприемничкото однесување всушност подразбира примена на соодветни стратегии од страна на претприемачите. Стратегијата претставува определен пристап во остварувањето на некоја цел (на пример, развој на претпријатието). Со други зборови, стратегијата подразбира избор и утврдување на потреби, приоритети и акции, неопходни за остварување на определена цел, во определен временски период. Оттука, под терминот „претприемничка стратегија“ подразбираме збир на активности кои ги презема претприемачот за остварувањето на определена цел, односно претприемничко однесување.

Во зависност од своите лични карактеристики, способности и вештини, претприемачите можат да користат неколку типови на претприемнички стратегии¹²:

- стратегија на целосно планирање
- стратегија на критична точка
- опортунистичка стратегија
- реактивистичка стратегија
- рутинска стратегија.

Кај *сврхитегијата на целосно планирање* претприемачот однапред долгорочно ги планира речиси сите свои активности поврзани со остварувањето на можноста која му стои на располагање.

Кај *сврхитегијата на критична точка* претприемачот тргнува од т.н. критична точка, која ја претставува најнејасната, но најважната точка од неговиот план. Дури откако оваа точка ќе биде разјаснета, претприемачот пристапува кон преземање следни чекори поврзани со планирањето на активностите.

Опортунистичката сврхитегија значи дека доколку на претприемачот во текот на работењето му се укаже некоја можност (шанса) која претходно не ја планирал, тој може да се откаже од дотогашниот план и да разработи стратегија за искористување на новонастанатата можност.

Кај *реактивистичката сврхитегија* претприемачот реагира во зависност од настанатата ситуација и притоа не користи планирање.

Рутинската сврхитегија претставува рутинско извршување на работните задачи. Кај оваа стратегија претприемачот не користи планирање, а задачите ги извршува рутински (по навика) без разлика дали се случуваат промени во неговото окружување, или не.

Во однос на видот на стратегиите, можат да се издвојат следниве три групи стратегии¹³:

¹² Dobre, R., (2006): *Preduzetnistvo*, Sveuciliste u Zadru, Zadar, str.226.

- стратегија за подобрување на работењето;
- стратегија на експанзија и
- стратегија на диверзификација.

Со *стратегијата за подобрување на работењето* претприемачот настојува да ја зголеми продуктивноста во своето работење, односно искористеноста на постојните ресурси и капацитети. За разлика од преостанатите две стратегии (стратегијата на експанзија и стратегијата на диверзификација) за остварување на оваа стратегија на претприемачот му се потребни пократко време и помали финансиски средства.

Стратегијата на експанзија е најчесто применувана претприемничка стратегија. Притоа, под поимот "експанзија" се подразбира или премин на нов пазар со цел пораст на продажбата на постојниот асортиман на производи или создавање нови производи. Во првиот случај станува збор за "пазарна експанзија", додека во вториот случај за "експанзија на производи".

Стратегијата на диверзификација ја применуваат претприемачи кои успешно работат и кои можат двете претходно споменати стратегии (стратегијата на пазарна експанзија и стратегијата на експанзија на производи) да ги применат истовремено. На тој начин тие на новиот пазар обезбедуваат пораст на продажбата на новите и на старите производи.

5. УСЛОВИ ЗА ДЕЛУВАЊЕ НА ПРЕТПРИМАЧИТЕ

Во зависност од тоа во какви услови делуваат претприемачите, тие преземаат и извршуваат соодветни активности. Оттука, постојат повеќе класификации на претприемачите. Заради нејзината сеопфатност, ние ќе се задржиме на класификацијата направена од професорот Карл Веспер од Универзитетот во Вашингтон, САД. Според Веспер, претприемачите можат да се класифицираат во осум различни типови според условите во кои делуваат и активностите коишто ги преземаат:

1. претприемачи кои работат самостојно (индивидуални претприемачи);
2. создавачи на тимови;
3. независни иноватори;
4. размножувачи на успешни бизниси;
5. корисници на економии од обем;
6. собирачи на капитал;
7. стекнувачи;
8. купувачи на претпријатија за подоцнежна продажба.

¹³ Dobre, R., (2006): *Preduzetnistvo*, Sveuciliste u Zadru, Zadar, стр. 232.

Претприемачи кои работат самостојно (индивидуални претприемачи) - Овој тип претприемачи е најзастапен во практиката. Станува збор за т.н. индивидуални, односно класични претприемачи. Тоа се луѓе кои работат самостојно (ретко вработуваат други лица) и се потпираат на личните знаења, искуства и способности. Такви се: адвокати, лекари, пекари, стоматолози, фризер итн.

Создавачи на бизниси - Претприемачи кои со постепено вработување на други лица, од мал бизнис (најчесто со еден вработен) создаваат големо претпријатие.

Независни иноватори - Претприемачи кои создаваат претпријатија за производство и продажба на добра и услуги кои самите ги измислуваат.

Размножувачи на услужни бизниси - Овој тип претприемачи се занимаваат со еден единствен успешен бизнис кој го развиваат преку отворање на неколку претпријатија, лоцирани на различни места. Притоа, бизнисот со кој се занимаваат можат да го создадат самите или да го купат од некого.

Корисници на економија од обем - Претприемачи кои имаат цел да ги намалат трошоците во своето работење (трошоците по единица производ) преку пораст на производството. Така на пример, ако трошоците на едно претпријатие кое произведува лап-топ компјутери за 20.000 парчиња изнесуваат 2 милиона евра (по 100 евра од произведен лап-топ компјутер), а за 100.000 парчиња - 5 милиони евра (по 50 евра од произведен лап-топ компјутер) сосема е јасно дека постои значајна економија од обем поврзана со изборот на производство на 100.000, наместо на 20.000 лап-топ компјутери. Зголеменото производство, а со тоа намалените трошоци, на овие претприемачи им овозможуваат да продадат поголем број производи по пониска цена.

Собирачи на капитал - Тип на претприемачи кои имаат цел да основаат финансиски институции, за што им е потребен голем почетен капитал. Примери за таков тип претприемачи се оние што основаат банки или осигурителни компании.

Стекнувачи - Луѓе кои стануваат претприемачи со купување на веќе постоен бизнис.

Купувачи на претпријатија за подоцнежна продажба - Претприемачи кои создаваат профит преку купување и продажба на претпријатија. Со други зборови, тие купуваат претпријатија, со цел поскапо да ги продадат. Обично, станува збор за претпријатија кои не работат профитабилно. Претприемачот кој го купува непрофитабилното претпријатие, го подобрува неговото работење и го продава по повисока цена.

6. ЖЕНИ ПРЕТПРИЕМАЧИ

Постои битна разлика меѓу женското и машкото претприемништво. Истражувањата во оваа област покажуваат дека жените и мажите отвораат бизниси во различни сектори на економијата, развиваат различни производи, имаат различни цели и различна структура на бизнисот. *Кои се факторите кои ги прават женските претприемништва да се разликува од машките?*

Постојат многу фактори кои ги создаваат овие разлики, но како најзначајни можат да се издвојат¹⁴:

1. технолошкиот развој
2. економските фактори
3. демографските фактори и
4. други фактори

Технолошкиот развој. Новите технологии овозможуваат развој на нови производи и креираат можности за отворање на нови бизниси. Во исто време, современите информативни и комуникациони технологии (интернетот) ги намалуваат трошоците во работењето на претпријатијата. Истражувањата покажуваат дека женските претприемачи многу поретко се решаваат да водат бизниси во високотехнолошките сектори.

Економските фактори. Во економските фактори кои имаат силно влијание врз развојот на женското претприемништво влегуваат: економскиот развој, невработеноста, нивото на развој на услужниот сектор, нивото на сивата економија, економската транзиција, учеството на жените во вкупната работна сила и други. Заради поголемата важност, во продолжение ќе се задржиме на првите три споменати економски фактори:

- Врската меѓу економскиот развој и женското претприемништво може да се набљудува двострано. Од една страна, економскиот развој води до пораст на платите на работниците (жените), што ја намалува нивната заинтересираност за отворање на сопствени бизниси. Од друга страна, пак, економскиот развој води до развој на услужниот сектор каде што жените се чувствуваат посигурни во водењето на сопствен бизнис.

- Големата невработеност во економијата од една страна влијае врз намалувањето на женското претприемништво (високата невработеност е карактеристична за неразвиените економии кои не нудат можности за отворање нови бизниси), а од друга страна влијае поттикнувачки врз невработените жени да размислуваат за отворање сопствен бизнис.

- Добро развиениот услужен сектор во економијата позитивно влијае врз развојот на женското претприемништво. Како што претходно

¹⁴ Verhuel, I., et. al. (2005): *Explaining Female and Male Entrepreneurship at the Country Level*, Discussion Paper on Entrepreneurship, Growth and Public Policy, Max Planck Institute of Economics, p.3.

истакнавме, услужниот сектор не се одликува со високи технологии, а жените претприемачи многу поретко се решаваат да водат бизнис во високотехнолошките сектори. Оттука, колку повеќе се развива услужниот сектор, толку побрзо расте бројот на жени-претприемачи во економијата.

Демографските фактори. Во демографските фактори кои влијаат врз развојот на женското претприемништво влегуваат: семејниот статус на жената, возраста, нејзиното образование, етничката припадност и други¹⁵. Семејниот статус е еден од најзначајните фактори кои влијаат врз женското претприемништво. Мажените жени и жените мајки имаат значително помали можности за отворање сопствен бизнис.

Други фактори. Во други фактори кои влијаат врз развојот на женското претприемништво влегуваат: претходното искуство на жената во однос на водењето сопствен бизнис, нерамноправниот статус на жените во однос на мажите кога се во прашање можностите за добивање кредити од банките за започнување сопствен бизнис, недостаток на знаења од областа на менаџментот итн.

7. МАЛЦИНСКИ ПРЕТПРИЕМАЧИ

Под малцински т.е. етнички претприемач се подразбира претприемач кој припаѓа на определена етничка група и чии реакции на бизнис можности, кои му стојат на располагање, се во согласност со неговите културни и традиционални сфаќања.

Во поново време, значителен дел од истражувањата во областа на претприемништвото се однесуваат на еден посебен тип претприемништво, во претприемничката литература познат под називот *етничко ѝретијриемништво* (*малцинско ѝретијриемништво*). Потребата за проучување на овој тип претприемништво е особено значајна за земјите кои имаат голем прилив на имигранти што обично резултира со:

2) растечки број на бизниси кои ги отвораат претставниците на различни етнички групи и

3) различно однесување на различните етнички групи, кога се во прашање бизнис можностите кои им стојат на располагање.

Може да се рече дека постојат четири основни пристапи кои го третираат проблемот на етничкото претприемништво. Тоа се¹⁶:

- културниот пристап
- структурниот пристап

¹⁵ Grilo, I., and Thurik A. (2005): Entrepreneurial Engagement Levels in EU, International Journal of Entrepreneurship Education.

¹⁶ Waldinger, R., and Bozorgmehr, M. (1996): *Ethnic Los Angeles*. New York: Sage.

- пристапот на етничка енклава и
- ситуациониот пристап.

Културниот пристап како основа за развој на етничкото претприемништво ги зема културните ресурси, односно културните предиспозиции (карактеристики) на етничките групи. Покрај тоа, овој пристап верува и дека чувството на странци кое имигрантите од различните етнички групи го имаат во земјата - домаќин, ја засилува нивната солидарност и меѓусебна соработка во бизнисот.

Структурниот пристап, основата за развој на етничкото претприемништво ја подразбира како еден вид одговор на имигрантите (етничките групи) насочен кон земјата домаќин, заради нивното исклучување од општествените текови.

Пристапот на етничка енклава, пак, тргнува од тоа дека видот на бизнисите отворени од страна на првите (старите) имигранти припадници на некоја етничка група, во голема мера ги определува економските можности и позиции на идните (новите) имигранти од истата етничка група.

Конечно, ситуациониот пристап во однос на развојот на етничкото претприемништво ја нагласува врската меѓу видот на бизнис можноста од една и економските и културните ресурси на етничките групи од друга страна.

КЛУЧНИ ПОИМИ:

ПРЕТПРИЕМАЧ

ПРЕТПРИЕМАЧ ВО ПРЕТПРИЈАТИЕ КОЕ ПОСТОИ (INTRAPRENEUR)

КАРАКТЕРИСТИКИ НА ПРЕТПРИЕМАЧИТЕ

ПРЕТПРИЕМНИЧКИ СТРАТЕГИИ

ЖЕНИ ПРЕТПРИЕМАЧИ

МАЛЦИНСКИ ПРЕТПРИЕМАЧИ

РЕЗИМЕ

Не постои општоприфатена дефиниција за претприемач. Претприемачот може да се дефинира како човек кој е насочен кон откривање можности и преземање активности (ризик) за нивна реализација, со рационално искористување на ресурсите. Потреба на општеството од претприемачот е голема. Тој е создавач на нови бизниси, нови работни места и нови производи и производни процеси.

Основните карактеристики на претприемачите се: посветеноста и одлучноста; лидерството; ориентираноста кон можностите; прифаќањето ризик и неизвесност; креативноста, самоувереноста и способноста за приспособување; мотивацијата за истражување. Освен оваа класификација, значајна е и онаа на Тимонс, кој карактеристиките на претприемачите ги дели на оние што можат да се стекнат преку обука и образование и оние што се вродени.

Претприемачите, во основа, можат да се класифицираат во два типа: индивидуални претприемачи (entrepreneurs) и претприемачи во претпријатија кои постојат (intrapreneurs). Од овие два основни типа на претприемачи произлегуваат преостанатите типови, како што се: технолошките, етничките, женските и општествени претприемачи. Според Веслер, пак, претприемачите можат да се класифицираат во осум различни типови: претприемачи кои работат самостојно (индивидуални претприемачи); создавачи на тимови; независни иноватори; размножувачи на успешни бизниси; корисници на економија од обем; собирачи на капитал; стекнувачи и купувачи на претпријатија за подоцнежна продажба.

Под претприемничка стратегија подразбираме збир на активности кои ги презема претприемачот за осигурувањето на определена цел. Во зависност од своите лични карактеристики, способности и вештини, претприемачите можат да користат неколку типови претприемнички стратегии: стратегија на целосно планирање; стратегија на критична точка; опортунистичка стратегија; реактивистичка стратегија и рутинска стратегија. Во однос, пак, на видот на стратегиите, можат да се издвојат следниве три групи стратегии: стратегија на подобрување на работењето; стратегија на експанзија, и стратегија на диверзификација.

Прашања за дискусија:

1. Кои, според ваше мислење, се причините за промените во општествената улога на претприемачот низ времето (набљудувано од 18 век до денес).
2. Кои, според ваше мислење, се најзначајните карактеристики на претприемачот?
3. Дали стекнатите или вродените карактеристики на претприемачот имаат поголемо влијание врз успешноста на неговиот бизнис и зошто?
4. Објаснете еден практичен пример за економија од обем.
5. Може ли еден претприемач истовремено да користи две или повеќе претприемнички стратегии и зошто?
6. Што уште, според ваше мислење, треба да направи македонската Влада за да го стимулира развојот на претприемништвото во земјата?

4 БИЗНИС ПЛАНОТ - ОСНОВА ЗА ПРЕТПРИЕМНИЧКА АКТИВНОСТ

СОДРЖИНА НА ТЕМА 4:

1. Поим за бизнис план
 - 1.1. Планирање на бизнисот
 - 1.2. Подготвеност за започнување на нов бизнис
2. Суштина и значење на бизнис планот
3. Содржина на бизнис планот
4. Постапка за изготвување на бизнис план
5. Предуслови за изработка на бизнис план
 - 5.1. Идентификација на јаките и на слабите страни
6. SWOT анализа

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО:

По читањето на оваа тема Вие ќе бидете во состојба:

- да го дефинирате поимот бизнис план;
- да ја разбирате суштината и значењето на бизнис планот;
- да ги објаснувате карактеристиките на бизнис планот;
- да ја разбирате постапката на подготвување на бизнис план;
- да ги наведувате составните делови на бизнис планот;
- да ја разбирате SWOT матрицата.

1. ПОИМ ЗА БИЗНИС ПЛАН

1.1. ПЛАНИРАЊЕ НА БИЗНИСОТ

Да се започне сопствен бизнис е значајна и тешка одлука за која е потребна подготовка - мисловна и финансиска, поддршка од семејството, од пријателите и др. Размислувањето за започнување на бизнис значи навлегување во првиот степен на планирање на бизнисот. Во генерална смисла, планирањето на бизнисот претставува пренесување на идејата во реалност. Познавањето на бизнисот, обезбедениот капитал, искуството и оригиналната идеја се само некои од предусловите за успешен бизнис. Иако никој и ништо не може да гарантира дека бизнисот ќе биде успешен (ризик секогаш постои), со претходна подготовка како и со планирање можат значително да се подобрат шансите за успех. Во рамките на подготовката пред сè влегува размислувањето за подготвеноста за започнување бизнис.

Постапката на планирање на новиот бизнис всушност се состои во изработка на бизнис план и стратески план. Бизнис планот претставува основно помагало во рацете на сопственикот на претпријатието за определување на текот на развојот на бизнисот. Тој е одраз на практиката, ги содржи целите на бизнисот, начинот како да се стаса до нив и во кој временски период. Стратескиот план пак, претставува патоказ по кој сопственикот на бизнисот треба да се води во текот на подолг временски период и врз основа на кој ќе знае каде се наоѓа, до каде е стасан и на каде оди понатаму. Овој план ги содржи долгорочните цели на претпријатието и неговото однесување во иднина. Целта на планирањето е да се насочат и да се усогласат активностите во претпријатието за постигнување на целите заради кои е основано.

1.2. ПОДГОТВЕНОСТ ЗА ЗАПОЧНУВАЊЕ НА НОВ БИЗНИС

Прашањето за подготвеноста за започнување нов бизнис не ја вклучува само желбата да се има сопствен бизнис (деловен потфат), туку пред сè свесност за “жртвите” кои ќе треба да се поднесат, како и умешност која треба да се поседува за да се успее. Значи идниот сопственик на бизнис (на деловен потфат) ќе треба:

- да биде свесен за одговорностите кои ќе треба да ги понесе (ова е особено значајно за оние кои размислуваат за започнување сопствен бизнис, а досега не воделе бизнис);

- да ги постави своите цели (познавањето на целите ќе помогне во конкретниот избор на бизнисот, односно деловниот потфат);

- да одлучи каков вид на бизнис ќе започне и на кој начин;

- да ирибере колку шито е можно повеќе информации за бизнисот кој сака да го започне (на пример за менталитетот на населението во местото каде има намера да го започне својот бизнис, за конкуренцијата, можната локација на деловниот простор, природот до локацијата итн.).

- иоддршка - добро осмислениот бизнис план дава можност за добивање на потребната финансиска поддршка (кредитирање);

- Да ја измери (процени) усешноста на својот бизнис.

2. СУШТИНА И ЗНАЧЕЊЕ НА БИЗНИС ПЛАНОТ

Изработката на бизнис планот му претходи на “раѓањето” на бизнисот и на неговото настапување на пазарот.

Бизнис планот им е потребен и на најмалите претпријатија, односно тој е потребен независно од големината на бизнисот. Секој нов бизнис потфат носи ризик, а бизнис планот помага ризикот да се согледа и да се намали. Бизнис планот му овозможува на сопственикот уште еднаш да ја провери остварливоста на неговата бизнис идеја. Со други зборови кажано, бизнис планот претставува пишана форма на бизнис идејата на сопственикот на претпријатието.

Бизнис планот може да биде изработен од страна на сопственикот на претпријатието, но не ретко, сопствениците на малите бизниси ова го доверуваат на некое искусно стручно лице. Анализата која ќе се презентира во бизнис планот многу ќе помогне да се согледа дали бизнисот е остварлив и дали може да опстане и успешно да се развива.

Значењето на бизнис планот е повеќекратно бидејќи со негова помош сопственикот на претпријатието ќе може:

- Да стоекне јасна ирејсјава за евенуалниите ризици ири остварување на своите цели - со изготвување на бизнис планот сопственикот однапред добива можност да ги открие можните проблеми на кои би можел да најде и да испланира како ќе ги реши;

- Да се ирејсјави иред инвестииории и иред кредитииории кога ќе биде иоибремена финансиска иомош - оптимално решение за секој сопственик на мал бизнис е да изработи бизнис план уште пред да започне со работа, а потоа истиот постојано да го разгледува, дополнува и подобрува (при секоја промена во бизнисот), за да може во секој момент бизнис планот да ја отслика вистинската состојба на бизнисот.

Значењето на бизнис планот пред се, е во проценката на шансите (можностите) за успех. За да се направи проценка на шансите за успех неопходно е пред сè да се размисли и да се процени колку пари ќе бидат доволни за да започне и разработи бизнисот. Треба точно да се познава

сопствената финансиска состојба за да се знае колку далеку може да се оди во преземање ризик. Никој не би требало да пристапи кон основање на трговско друштво ако не е во состојба да обезбеди повеќе капитал отколку што изгледа доволно, дури и по неколкуте извршени анализи. Би било добро да се поседува и сопствен имот за да може да се конкурира за добивање на кредит од некои финансиски институции.

Шансите (можностите) за успех исто така во голема мерка зависат и од условите на пазарот. Затоа, за да се намали ризикот од неуспех, неопходно е да се направи проценка на пазарот, па потоа уште еднаш да се размисли за дејноста. Имено, треба да се дознае дали постои пазар за планираниот производ (добро или услуга) и колкав е истиот, како и тоа кои се бариерите за вклучување во соодветниот сектор. Пожелно е да се процени кој ќе ги купува производите, во колкави количини и да се испланира како ќе се привлечат купувачите.

На крајот, планирањето на бизнисот е потребно и заради тоа што со него јасно ќе се предвидат не само можностите туку и проблемите. Всушност, треба да се предвиди и можноста за неуспех. Треба да се направи и “план Б” - план за секоја евентуалност, затоа што никогаш не може баш се да се предвиди.

3. СОДРЖИНА НА БИЗНИС ПЛАНОТ

Во поглед на содржината на бизнис планот може да се каже дека не постои унифицирано решение за тоа кои елементи треба да ги содржи. Било каква стандардизација на содржината на бизнис планот претставува недоследно решение. Имено, за секое претпријатие и за секоја намена, авторите препорачуваат специфичен бизнис план. Сепак, во основа секој бизнис план во кој се планира отпочнување нов бизнис треба да ја има следнава содржина: причина за формирање бизнис, цели, локација, анализа на пазарот на набавка, анализа на пазарот на продажба, основна анализа на техничкото и технолошкото решение, почетна финансиска анализа, планирани вработени, планирани менаџмент стратегии, планирани маркетинг стратегии, биографии на сопствениците односно на главните менаџери, како и внимателно изработена SWOT анализа.

Изработката на бизнис планот најчесто подразбира изготвување на следниве поглавја:

1. Предговор - целта на предговорот е да обезбеди прегледност на главните аспекти на бизнис планот. На една до две страници треба да се изложат:

- главните стратегии на бизнисот;
- позначајните активности кои ќе бидат преземени;

- потребните средства за инвестицијата и како тие ќе се користат;
- искуството на менаџментот во врска со понудениот предлог;
- очекуваниот принос на капиталот.

2. Вовед во бизнисот (историја на бизнисот) - овој дел од бизнис планот треба да биде концизен преглед на бизнисот и неговите производи вклучувајќи ја позадината на бизнисот: кратка историја на бизнисот, очекуваните резултати, главните причини заради кои се влегува во новиот проект и детали за сегашното финансирање на бизнисот, сопственичката структура, задолженоста и сл.

3. Цели - во овој дел попрецизно се определуваат целите што менаџментот ги има поставено за бизнисот и начинот на кој треба да се постигнат (на пример: како и кога се планира продажбата или како и кога ќе се дадат услугите?).

4. Производи (добра и услуги) - Секој потенцијален финансиер, пред да ги вложи финансиските средства, сака да ги знае сите детали за производот. Заради тоа, во овој дел се идентификува производот (доброто или услугата) со главните карактеристики и ползата за потенцијалните клиенти. Полезно е во бизнис планот да се вклучат брошури и каталози за добрата и услугите.

5. Пазар и конкуренција - Во овој дел треба да бидат наведени сите директни конкуренти според видот на производот и според географскиот пазар. Исто така, потребно е да се опишат слабостите и јаките страни на конкурентите, како и сопственото предвидување за тоа врз која основа овој бизнис ќе биде конкурентен. Овој дел треба да обезбеди и анализа на постојните и потенцијалните клиенти, на големината на пазарот и неговата ориентација, како и анализа на потенцијалната конкуренција.

6. Методи на маркетинг и продажба - Овој дел треба да претставува кусо запознавање со глобалната маркетинг стратегија, пред сè со политиката на цени на претпријатието насочена кон подобрување на конкурентноста, како и запознавање со политиката на промоција: избор на медиум за пропаганда, посебно наградување на продажниот персонал за резултатите во продажбата, предвидено ниво на трошоци за промоција и очекувана корист од тоа, итн. Понатаму, во овој дел треба да бидат анализирани можните начини на дистрибуција на производот (сопствена продажна мрежа, преку специјализирани дистрибутери, преку трговија на мало, извоз, директна испорака, итн.)

7. Менаџерски тим и кадар - Овој дел е еден од најзначајните во бизнис планот бидејќи способноста на менаџментскиот тим е еден од клучните фактори за тоа дали инвеститорот ќе се согласи да вложи во понудениот бизнис. Притоа, треба да се имаат предвид следниве моменти:

- односот меѓу сопственоста и менаџментот (инвеститорот, во принцип е многу посигурен доколку менаџерот има интерес за успешноста на бизнисот, односно доколку има сопствен влог во него);

- кратка биографија на врвните менаџери, нивната возраст, искуство, стручност, досегашни резултати, постигнувања и придонес во развојот на претпријатието;

- податоци за другите вработени, нивните плати, награди, политиката за избор и обука на кадрите и сл.

8. Финансиска анализа - Овој дел на бизнис планот треба да содржи: изјава за планираниот профит и можните загуби; прогноза за движењето на готовинските средства; преглед на постојната состојба и анализа на приходите и расходите (праг на рентабилност).

Изјавата за планираниот профит и можните загуби треба да покаже дека понудениот бизнис е профитабилен. Таа треба детално да ги прикаже претпоставките и плановите (за продажбата по количини и вредности, трошоци, плати) за период од две години.

Прогнозата за движењето на готовинските пари е важна поради тоа што од ефективното управување со нив зависи и успешноста на бизнисот. Термините на доспевање на наплатата и исплатата се важни заради предвидување на доволно извори на средства за покривање на сите трошоци.

Билансот на состојбата ја претставува вистинската состојба на средствата и изворите на средствата на претпријатието.

Прагот на рентабилност се утврдува со анализа на сите приходи и расходи во определен изминат временски период, при што зголемените трошоци во однос на приходите значат нерентабилно работење (работење со загуба), а помалите трошоци во однос на приходите значат рентабилно т.е. профитабилно работење.

9. Ризик и награда - со овој дел од бизнис планот менаџментот покажува дека е свесен за ризикот кој постои и дека со бизнис планот понудил решенија за негово минимизирање. Овде треба да се потенцираат силните страни на проектот. Овој дел треба да се состои од следниве елементи: можните ризици во секој дел од бизнисот; активности кои се преземени или кои ќе се преземат за минимизирање на ризикот; добивка на инвеститорот доколку планот се оствари (на пример, вредноста на бизнисот по неколку години и приносот на капиталот во тој период).

10. Прилози - биографии на врвните менаџери, организациони шеми, анализи на пазарот, технички спецификации на производот, патенти, дозволи, индустриски стандарди, референци, приказ на економско - финансиската состојба за последните три или повеќе години и финансиските проекции за период од три до пет години.

4. ПОСТАПКА ЗА ИЗГОТВУВАЊЕ НА БИЗНИС ПЛАН

И покрај тоа што постојат низа специфичности при изработката на бизнис планот, воопштено може да се рече дека секој бизнис план треба:

- јасно да ги дефинира целите на претпријатието;
- да ги посочи активностите кои се потребни за постигнување на тие цели;
- да ги претпостави финансиските последици од овие активности.

Целта на бизнис планот е да го убеди инвеститорот во спроведливоста на идејата што се нуди со него, но и во способноста на претприемачот неа да ја реализира. Бизнис планот е почетниот водич за оценување на успешноста на проектот и за оценување на неговата профитабилност. Тој треба да одговори на основното прашање што си го поставува секој инвеститор: Колку проектот е атрактивен и колку ветува дека ќе го покрие ризикот што е поврзан со неговото финансирање?

Добро осмислениот бизнис план претставува можност за добивање на потребната финансиска поддршка (кредитирање), но тој истовремено претставува основа за успешно работење и развој на малиот бизнис. За таа цел при изготвување на бизнис планот треба да се обрне внимание на следните препораки:

- *Да се избегнува ипренагласување* - ниту еден податок од бизнис планот не треба да биде предимензиониран во опишувањето и секој негов елемент треба да биде поткрепен со релевантни документи;

- *Неопходно е иповторување на некои елементи во разни делови од бизнис иланот*, бидејќи голем број читатели (банкарскиот менаџер, инвеститорот, итн.) ќе го прескокнат останатото и ќе го прочитаат само оној дел кој нив ги интересира;

- *Бизнис иланот и треба да биде јасен и краиок*;

- *Бизнис иланот и треба да содржи висини и иодаиоци*, бидејќи секој наведен податок може да биде проверен;

- *Бизнис иланот и треба да биде ориентиран кон иднинаи*, односно во него треба да бидат акцентирани новите трендови и предвидувања во поглед на планираниот потфат.

- *Бизнис иланот и треба да биде еднообразен* - треба да се однесува на еден деловен потфат односно да биде фокусиран на една можност како главна цел на претпријатието.

- *Бизнис иланот и треба да го задржува вниманиеио и иинтересои на оној кој го чита* (со насловната страница и со резимето може многу да се постигне за предизвикување интерес);

- *Бизнис иланот и треба да биде наишан во иретно лице*.

5. ПРЕДУСЛОВИ ЗА ИЗРАБОТКА НА БИЗНИС ПЛАН

Само добро осмислен, содржаен и методолошки изработен бизнис-план ќе ја добие потребната поддршка за кредитирање, работење или развој. Изработката на планот треба да биде заснована на водич. Упатството треба да му помогне на сопственикот на бизнисот во разбирањето на различните аспекти на бизнис - планот.

За секој бизнис - план од пресудна важност е систематичното оценување на четири независни фактори:

1. Луѓе - Лицата кои започнуваат или водат деловен потфат имаат потреба да ангажираат надворешни соработници кои даваат клучни услуги и се важни ресурси за бизнисот, како на пример: адвокати, сметководители и доставувачи.

2. Можност - Профилот на самиот бизнис: што ќе се продава и кому, дали бизнисот ќе расте и колку брзо, што стои на патот на успехот, ги дава можностите на деловниот потфат на вкупниот пазар и неговата атрактивност.

3. Содржина - Регулацијата на окружувањето, каматните стапки, демографските трендови, инфлацијата - се основните фактори кои создаваат неизбежни промени, но кои не можат да бидат контролирани од сопственикот на малиот бизнис.

4. Ризик и награда - Оценката на се она што може да се одвива погрешно или правилно е прашање на кое претприемачкиот тим треба да добие одговор.¹⁷

5.1. ИДЕНТИФИКАЦИЈА НА ЈАКИТЕ И НА СЛАБИТЕ СТРАНИ

За да се утврди дали некои карактеристики претставуваат јака или слаба страна за претпријатието, потребно е да се изврши нивно споредување т.е. компарирање.

Споредувањето може да се изврши во однос на:

- а) минатото,
- б) другите делови на истото претпријатие,
- в) другите претпријатија,
- г) внатрешните цели или стандардите.

Споредба со минатото. Споредбата со минатото значи споредување на сегашните податоци со податоците од минатото. Така на пример, ако менаџерите во фабриката за мебел утврдат дека за разлика од минатата, во оваа година процентот на отпад е зголемен, а притоа ништо друго не се променило (ни квалитетот на дрвото кое се преработува, ни технологијата, ни

¹⁷ Б. Шуклев „Менаџмент на малиот бизнис,“ - Економски Факултет, Скопје 2006(стр .212)

машините, ни алатите и сл.), тоа е доволен доказ за слабост, односно за недостаток на претпријатието.

Споредба со другиите делови на истото претпријатие. Многу претпријатија имаат повеќе исти делови, како што се: продавници, погони, сервиси, бензински пумпи и сл. Во таков случај споредувањето на еден дел со другите делови е од посебно значење. На пример, се споредува прометот во една продавница со другите, при што може да се утврди дали соодветниот промет е предност или недостаток на продавницата.

Споредба со другиите претпријатија. Споредбата со другите претпријатија сигурно може да укаже на предностите или на недостатоците. За таа цел, постојат ранг - листи и во светот на бизнисот, како и во многу други сфери (спортот, музиката и др.) На пример, списанието *„Њхцхг“* ги анализира производителите, а списанието *„Management Today“* ги рангира најголемите претпријатика во Велика Британија.

Споредба со внатрешните цели или стандарди. Секое претпријатие има сопствени цели или стандарди. Резултатите што се постигнуваат, се споредуваат со она што било цел, односно стандард за тоа претпријатие. Ако било планирано да се произведат и да се продадат 100 тони млечни производи и ако тоа не е реализирано, тоа е доволен податок за некоја интерна слабост, односно недостаток во претпријатието.

6. SWOT АНАЛИЗА

SWOT анализата претставува анализата на јаките и слабите страни на бизнисот, како и анализа на можностите и заканите. Таа овозможува да се истражат сите можни аспекти од бизнисот, да се дефинираат можните стратегии за развој и да се укаже на нивните последици. Всушност, се прави обид прецизно да се наведат сите предности на бизнисот, но и сите негови слабости. Врз основа на таа анализа и врз основа на анализата на пазарот, на конкуренцијата, на потрошувачите и на економскиот амбиент во секторот и пошироко во целата економија, се утврдуваат можните правци на развивање на бизнисот, но се согледуваат и опасностите од кои тој може да биде загрозен.

SWOT анализата е една од најефикасните методи за следење на состојбите и на промените во опкружувањето. Таа е алатка со која се врши вреднување на влијанието на внатрешните и на надворешните фактори на опкружувањето врз успехот на бизнисот. SWOT е акроним добиен од првите букви на зборовите:

а) Strengths - јаки страни произлегуваат од интерното опкружување. Тие ги претставуваат предностите на претпријатието во однос на

конкурентите. За успешно остварување на целите во работењето менаџментот на секое претпријатие треба да ги идентификува и да ги развива сопствените јаки страни. Мерките што ги презема менаџментот за подобрување на јаките страни, всушност се насочени кон подобрување на конкурентската способност на претпријатието. Јаки страни на претпријатието можат да бидат: искуството на работниците, вештините на работниците, опременоста на производниот процес, локацијата на претпријатието, брзината на испорака и др.

б) Weaknesses - слаби страни претставуваат недостатоците на претпријатието во однос на конкурентите, кои како и јаките страни, исто така произлегуваат од интерното опкружување.

Менаџментот треба да биде во состојба да ги препознае недостатоците на претпријатието и да преземе соодветни мерки со кои, ако не може во целост да ги елиминира, барем да го намали нивното негативно влијание врз работата. Со отстранувањето на слабите страни се подобрува конкурентската способност на претпријатието. Слаби страни на претпријатието можат да бидат: употреба на застарена опрема, недоволен број на стручни работници, употреба на неквалитетни сировини и материјали во производството и др.

в) Opportunities - можностите произлегуваат од екстерното опкружување на претпријатието. Менаџментот треба на време да ги препознае и искористи можностите кои се појавуваат пред претпријатието. Да се дејствува брзо и навремено, значи да се биде пред конкурентите. Менаџментот не е во можност да создава екстерни услови со позитивно влијание. Но, од друга страна, може да преземе мерки и активности со кои ќе се подобри подготвеноста на внатрешните ресурси на претпријатието за да се искористат можностите, кои се појавуваат. Како можности за претпријатието можат да сесметаат: изградба на нови населби, подобрување на инфраструктурата, намалување на даноците, зголемување на вработеноста и др.

г) Threats - заканите, исто така произлегуваат од екстерното опкружување на претпријатието. Заканите имаат негативно влијание и можат негативно да се одразат врз работењето на претпријатието. Бидејќи менаџментот на може да влијае врз појавата на заканите, неговата способност се огледа во тоа што тој треба да ги почувствува, предвиди или препознае и да презема мерки и активности со кои ќе се намали или целосно елиминира нивното влијание врз претпријатието.

Закани можат да бидат: намалена коповна моќ на населението, силна конкуренција, постоење на монополи на пазарот, економска криза, политичка нестабилност и др.

По извршената внатрешна анализа со која се откриени јаките и слабите страни, како и надворешната анализа и откривањето на можностите и на заканите на бизнисот, една од битните задачи е истите да се здружат, а

тоа се постигнува со помош на SWOT матрица. Во неа по хоризонтала се поставуваат јаките и слабите страни, а по вертикала можностите и заканите.

<i>SWOT матрица</i>	<i>јаките страни - S</i>	<i>Слаби страни - W</i>
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
<i>Можносии - O</i> 1. 2. 3.	<i>SO – сипраијеџии</i> Да се употребат јаките страни за искористување на можностите	<i>WO – сипраијеџии</i> Да сесовладаат слабостите преку искористување на можностите
<i>Закани - T</i> 1. 2. 3.	<i>ST – сипраијеџии</i> Да се користат јаките страни за избегнување на заканите	<i>WT – сипраијеџии</i> Да се минимизираат слабостите и да се избегнуваат заканите

Слика 1: Матрица на SWOT анализа

Врз основа на здружувањето на матрицата по хоризонтала и вертикала, т.е. наведувањето на јаките и слабите страни и на можностите и заканите, се согледуваат стратегиите (начините на дејствување) на претпријатието, и тоа: **SO** стратегија - јакостите да се употребуваат за искористување на можностите;

WO стратегија - да се искористат можностите за подобрување на слабите страни;

ST стратегија - да се користат јаките страни за да се избегнат заканите;

WT стратегија - да се мирува, односно да се избегнуваат заканите без да се зависи од слабостите.

КЛУЧНИ ПОИМИ

ПЛАНИРАЊЕ
БИЗНИС ПЛАН
SWOT АНАЛИЗА
ЈАКИ СТРАНИ
СЛАБИ СТРАНИ
МОЖНОСТИ
ЗАКАНИ
ИНВЕСТИТОРИ

РЕЗИМЕ

Планирањето на бизнисот претставува пренесување на идејата во реалност и е неопходно за да се процени сопствената подготвеност за зайочнување нов бизнис, како и да се проценат шансите (можностите) за успех. Постапката на планирање на новиот бизнис се состои во изработка на бизнис план.

SWOT анализата е една од најефикасните методи за следење на состојбите и на промените во окружувањето.

Секој нов бизнис постојано носи ризик, а бизнис планот помага ризику да се согледа и да се намали. Не постои унифицирано решение за елементите на бизнис планот и било каква стандардизација претставува нецелосно решение. Сепак, може да се каже дека бизнис планот најчесто ги содржи следниве поглавја: предговор, историја на бизнисот, цели, производи (добра и услуги), пазар и конкуренција, методи на маркетинг и продажба, менаџерски тим и кадар, финансиска анализа, ризик и награда; прилози.

Прашања за дискусија:

1. Зошто е потребно планирањето на малиот бизнис?
2. Во што се состои постапката на планирање на новиот бизнис?
3. Објасни го значењето на бизнис планот за сопственикот на бизнисот!
4. Кои се заеднички карактеристики на секој бизнис план?
5. На кои препораки треба да се внимава при изготвување на бизнис план?
6. Наброј ги составните делови на бизнис планот!
7. Што претставува SWOT анализата?
8. Каква е содржината на SWOT анализата?

5 ПРЕТПРИЕМНИШТВО ВО МАКЕДОНИЈА

СОДРЖИНА НА ТЕМА 5:

1. Услови за развој на претприемништвото во Р. Македонија
2. Претприемништвото во Р. Македонија порано и во услови на пазарна економија
 - 2.1. Претприемништвото во Р. Македонија пред нејзиното осамостојување
 - 2.1. Претприемништвото како дел од пазарната економија на Р. Македонија
3. Мерки и инструменти за поддршка на претприемништвото во Р. Македонија
4. Политиката на Владата во однос на претприемништвото
5. Улогата на финансиско-банкарскиот фактор за развој на претприемништвото
6. Потребата од поттикнување на технолошкиот напредок
 - 6.1. Технолошко претприемништво
 - 6.2. Високотехнолошки претпријатија
7. Поттикнување на развојот на претприемништвото во Р. Македонија

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО:

По чииањеио на оваа тема Вие ќе бидеише во состојба:

- да дискутирате за состојбите и за условите за развој на претприемништвото во Р.Македонија;
- да го согледате претприемништвото во Р.Македонија пред осамостојувањето и денес;
- да ги објаснувате мерките и инструментите за поддршка на претприемништвото во Р.Македонија;
- да ја разбирате политиката на Владата во однос на претприемништвото;
- да ја сфатите улогата на финансиско-банкарскиот сектор за развој на претприемништвото;
- да ја осознаете потребата од поттикнување на технолошкиот напредок.

1. УСЛОВИ ЗА РАЗВОЈ НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Претприемништвото во Република Македонија, главно, е врзано за микро, малите и средните претпријатија. Во последниве неколку години забележлив е тренд на негов развој, што е резултат на континуираните напори на Владата за создавање поволна бизнис клима и усогласување на македонското законодавство со законодавството на Европската унија, посебно во деловите поврзани со развојот на малите и средните претпријатија. Уште повеќе, со добивањето статус на земја - кандидат за членка во Европската унија, Македонија се соочи со потребата од промени во политиката за развој на малите и средните претпријатија. За таа цел, беше подготвена Стратегијата за мали и средни претпријатија (2007-2013 година).

Што се подразбира под термините микро, мали и средни претпријатија во Република Македонија? Микро, малите и средните претпријатија во Република Македонија се дефинирани во постојниот Закон за трговски друштва од 2004 година. Притоа, треба да се има предвид дека во секојдневието, како и во стручните анализи, поради непостоење на статистичка евиденција, микро и малите претпријатија се искажуваат заедно.

<i>Критериуми</i>	<i>Микро претпријатија</i>	<i>Мали претпријатија</i>	<i>Средни претпријатија</i>
<i>Број на работници</i>	до 10 вработени	до 50 вработени	до 250 вработени
<i>Годишен приход</i>	до 50.000 евра	до 2 милиона евра	до 10 милиони евра
<i>Други услови</i>	не повеќе од 80% од бруто приходите да доаѓаат од еден клиент (купувач)	просечната вредност (на почетокот и на крајот на сметководствената година) на вкупните средства да е помала од 2 милиони евра	просечната вредност (на почетокот и на крајот на сметководствената година) на вкупните средства да е помала од 11 милиони евра

Слика бр. 1 Критериуми за определување на големина на претпријатијата

Според постојниот Закон за трговски друштва, како микро, мали или средни претпријатија се сметаат оние претпријатија што или во последните две сметководствени години или пак во првата година од своето работење, го исполнуваат првиот критериум (бројот на работници) и барем еден од преостанатите два наведени критериуми (види слика бр.4).

Според податоците од Министерството за економија, 99.5% од вкупниот број претпријатија во државата се микро, мали и средни (од кои

98.7% се микро и мали, а 0.8% се средни претпријатија), а остатокот од 0.5% се големи претпријатија. Малите и средните претпријатија вработуваат околу 80% од вкупната работна сила на земјата. Половина од вкупниот број мали и средни претпријатија работат во секторот трговија (50.1%), 17.3% во производниот сектор, 9% во секторот за транспорт и комуникации, 7% во градежниот сектор и 16.6% во другите сектори на економијата. Податоците покажуваат дека во Македонија на 1000 жители постојат 22 мали и средни претпријатија, што е далеку од просекот на Европската унија, каде што на 1000 жители постојат 45 мали и средни претпријатија. Годишно во државата се "раѓаат" од 5000 до 6000 нови мали и средни претпријатија, додека околу 2000 ја прекинуваат работата. (*Извор: Евројска агенција за реконструкција во Р. Македонија*¹⁸)

Двете најзначајни институции кои се занимаваат со развојот на претприемништвото во Република Македонија се: Секторот за претприемништво и конкурентност (кој работи при Министерството за економија) и Агенцијата за поддршка на претприемништвото. Додека Секторот за претприемништво и конкурентност е одговорен за создавање национална политика за мали и средни претпријатија, Агенцијата за поддршка на претприемништвото е одговорна за спроведување на таа политика. Агенцијата за поддршка на претприемништвото, исто така, е одговорна и за контактите со преостанатите институции во земјата, кои имаат значење за развојот на малите и средните претпријатија како: Регионалните центри за поддршка на претпријатијата, Агенциите за поддршка на претпријатијата, Бизнис инкубаторите, Центрите за трансфер на технологија итн. Овие институции имаат цел на претпријатијата да им понудат разновидни услуги и консултантски совети. Консултантските совети главно се однесуваат на управувањето со претпријатието, менаџментот со човечките ресурси, финансискиот менаџмент, правните совети, маркетингот, управувањето со квалитетот итн.¹⁹

Имајќи го предвид искуството на преостанатите земји од Југоисточна Европа, Македонија во почетокот на 2006 година го прифати едношалтерскиот систем за регистрација на претпријатија, со кој во голема мера се поедностави постапката за регистрирање нови претпријатија. Оваа регистрација, денес се извршува по електронски пат. Понатаму, за ослободување од долгите и нелогични бирократски процедури и формалности, кои на бизнисите им одземаат големо време и финансиски средства, Владата на Република Македонија пристапи кон реализација на проектот "регулаторна гилотина". Под терминот "регулаторна гилотина" се подразбираат мерки на

¹⁸ European Agency for Reconstruction, (2007): *Small Enterprise Development in FYR of Macedonia*, pp.12-14.

¹⁹ Исто, pp.18-20.

Владата, со кои се поедноставуваат прописите и административните процедури за водење бизнис.

Од особена важност за развојот на претприемништвото во земјата е и прашањето: *Дали малите и средните претпријатија релативно лесно доаѓаат до потребните финансиски средства (кредити) од комерцијалните банки, или не?* Одговорот е негативен. Во Република Македонија, на овој план, не може да се рече дека постојат поволни услови за развој на претприемништвото. Имено, комерцијалните банки сè уште ги сметаат малите и средните претпријатија за ризични клиенти при одобрувањето на кредити. Тоа е така пред сè поради ниската финансиска моќ на малите и средните претпријатија, кои често се во ситуација да не можат навремено да ги вратат кредитите. Но, треба да се има предвид дека неспремноста на банките да им излезат во пресрет на малите и средните претпријатија претставува показател и за ниското ниво на развој на банкарскиот сектор во земјата. Заради проблемите на малите и средните претпријатија поврзани со можноста за обезбедување финансиски средства (кредити), во 1998 година од државата беше формирана Македонска банка за поддршка на развојот.

2. ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО ВО Р.МАКЕДОНИЈА ПОРАНО И ВО УСЛОВИ НА ПАЗАРНА ЕКОНОМИЈА

2.1. ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО ВО Р.МАКЕДОНИЈА ПРЕД НЕЈЗИНОТО ОСАМОСТОЈУВАЊЕ

Еден од факторите во кои најмногу се вложува во модерното општество е претприемништвото. Како процес на откривање на можности и преземање активности (ризик) за реализација на тие можности, со рационална употреба на ресурсите, претприемништвото е главниот поттикнувач на иновациите.

Претприемништвото во Р.Македонија се развило од занаетчиството. Побрз развој бележи од крајот на 19 век со одење на македонските занаетчии во другите балкански и прекуокеански земји, каде преземаат потфати во следниве области: изведба на згради, отворање ресторани и фурни. Ако условите за појава и развој на претприемништвото ги бараме во трите фактори на производство: труд, капитал и земја, тогаш македонските претприемачи најмногу го имале во трудот (работата).

Претприемништвото во Р.Македонија, главно, е врзано за микро, малите и средните претпријатија. Неговиот развој е особено забележлив по осамостојувањето во 1991 год. Имено, во социјалистичките услови на стопанисување во кои се наоѓала нашата земја до 1991 год. отсутствувале

битните системско-институционални претпоставки за развој на малите и средните претпријатија. Тоа биле: ограничување, односно целосно отсуство на индивидуално-приватната сопственост во сопственичката структура; постоење на пазар на стоки и услуги, но не и пазар на капитал и труд; непостоење на неопходни институции кои би биле во функција на развој на малите и средните претпријатија и претприемништвото, а со тоа и поттикнување на мотивираноста, ризикувањето и одговорноста во стопанисувањето. Но и во такви услови, егзистенцијалните потреби, инвентивно креативниот дух, прилагодливоста, упорноста, продорноста и издржливоста на Македонците нашле свој одраз во претприемничката активност. Со донесување на Законот за претпријатијата во поранешната СФРЈ, непосредно пред осамостојувањето на Р.Македонија, конечно се создадоа формални претпоставки за развој на приватната иницијатива. Голем број млади луѓе преку отворање на колонијални продавници и продавници за стока за широка потрошувачка, се обидуваа да го решат проблемот со своето вработување. Започна брз развој на малото стопанство.

Но, како и во светот, уште повеќе кај нас, голем број од регистрираните фирми останаа само на регистрациите, а исто така голем број од нив не ја преживеа ниту првата година, што го потврдува сознанието дека не сите сопственици на мал бизнис се и претприемачи. Опстојуваа и се развиваа само оние најупорните, најспособните и оние кои влегоа во вистинскиот бизнис.

2.2. ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО КАКО ДЕЛ ОД ПАЗАРНАТА ЕКОНОМИЈА НА Р.МАКЕДОНИЈА

Во процесот на транзиција Р.Македонија влезе со две генерални предности: развиен пазар на добра и услуги и релативно добра развиеност на малиот бизнис (мали фирми и занаетчиски дуќани). Развојот на претприемништвото го поттикнаа и економските реформи, односно пазарното реструктурирање (приватизацијата), демонополизацијата на пазарната структура, либерализацијата на надворешно-трговската размена и сл.

Денес, развојот на претприемништвото е резултат на континуирани напори на Владата за создавање поволна бизнис клима и усогласување на македонското законодавство со законодавството на Европската унија. Особено, по добивањето на статус земја-кандидат за членка на ЕУ, Македонија се соочи со потребата од промени во политиката за развој на малите и средните претпријатија.

Претприемништвото е движечка сила за раст на економијата. Р. Македонија преку своите институции перманентно се заложува за развојот на претприемништвото. Тоа и денес е особено битно, ако се појде од сознанието дека во Р.Македонија има голем број мали и средни претпријатија

коишто имаат значајно учество во бруто домашниот производ и во надворешната трговија и вработуваат голем процент од работоспособното население во државата. На пример, реализацијата на проектот „Претприемништво“ предвидува покровителство и поддршка за вмрежување на голем број мали и средни бизниси во покрупни синџири на производство и промет, втемелени врз единствени стандарди, осмислен маркетинг и целосно управување со квалитет.

Навремено препознатите и поддржани иновативни претприемнички идеи се битен предуслов за зголемување на конкурентноста на македонските компании и нивно рамноправно учество на регионалните, европските и светските пазари.

3. МЕРКИ И ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОДДРШКА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО ВО Р. МАКЕДОНИЈА

Во втората половина на деведесеттите години во Р.Македонија започна позасилена активност за поддршка на малите и средни претпријатија и претприемништвото. Мерките и инструментите за поддршка на претприемништвото се насочени кон подобрување на состојбите кои претставуваат ограничувачки фактор за развој на претприемништвото и на малите и средни претпријатија во земјата, и тоа:

- Малиот пазар и малата куповна моќ на населението, како и недоволната интегрираност на македонското стопанство во глобалниот, меѓународен пазар, го обесхрабруваше влезот, растот и развојот на малите и средни претпријатија. Како основна мерка преземена заради поддршка на малите и средни претпријатија и претприемништвото беше формирањето на Агенција за поддршка. Оваа институција има централна улога во креирање и координирање на вкупните активности врзани за развојот на малите и средни претпријатија и претприемништвото. Таа ја креира политиката за поддршка на малиот бизнис, предлага мерки и инструменти за развојот на малите и средни претпријатија до одделни министерства, ја координира работата на локалните агенции, работи на искористување на помошта којашто меѓународните институции ја нудат за ова цел итн. Исто така, беа формирани и локални агенции (при општините) за помагање на формирањето и промовирањето на мали бизниси во Р.Македонија.

- Мерки и инструменти за подобрување на пристапот до поволни финансиски средства - Иако во поново време се отвораат доста кредитни линии наменети за малите и средни претпријатија, повеќето од нив се сè уште со високи камати, со неповолни услови за враќање и со високи барања за

обезбедување на кредитот. Поради тоа, беше основана Национална агенција за мали и средни претпријатија НЕПА со поволна микрокредитна линија.

- Мерки и инструменти за прилагодување на даночниот систем со вградување на стимулативни механизми за секторот на мали и средни претпријатија.

- Мерки и инструменти за подобрување на наплатата на побарувањата т.е. мерки за подобрување на ефикасноста на судовите за решавање на споровите во врска со ненаплатените побарувања.

- Мерки за подобрување и олеснување на административните процедури, за сузбивање на сивата економија и корупцијата во администрацијата.

- Мерки за зголемување и подобрување на менаџерските знаења и практики.

- Поинтензивно и соодветно застапување на интересите на малите и средни претпријатија од страна на Стопанските комори.

- Мерки и инструменти за подобрување на инфраструктурата која им стои на располагање на малите и средни претпријатија.

- Мерки за обезбедување полесен пристап за обезбедување деловен простор за потребите на малите и средни претпријатија.

- Обезбедување консултантски услуги за малите и средни претпријатија и за нивните сопственици и менаџери.

4. ПОЛИТИКАТА НА ВЛАДАТА ВО ОДНОС НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО

За реализација на целите и политиките за поддршка на развојот на малото стопанство и претприемништвото, Р.Македонија во 2003 год. ја усвои *Европската повелба за мали претпријатија*, со што се обврза дека ќе работи кон остварување на постојан напредок во областите опфатени во Повелбата.

Подрачјата се однесуваат на:

1. *Образование и тренинг за претприемништво* - односно, запознавање на младите со суштината на претприемништвото, реконструирање на образовните програми со ставање акцент на пазарната теорија и практиката, охрабрување на младите за отпочнување на сопствен бизнис.

2. *Олеснување на административните процедури* - овозможување на поевтин и полесен почеток (олеснување на регистрирањето на претпријатие, регистрација на правно лице on-line, даночни ослободувања за новоформираните фирми и сл.)

3. *Измени во даночната политика и други финансиски прашања* - даночни олеснувања, поголема достапност до финансиски средства преку банките, основање јавни гарантни фондови и сл.

4. *Обука и тренинг за развивање на претприемнички вештини* - односно, изградба на институционална мрежа во која влегуваат: Агенцијата за поддршка на претприемништвото на Р.Македонија, регионалните центри за поддршка на

претприемништвото, Македонската развојна фондација, Канцеларијата за развој на претприемништвото во Југоисточна Европа.

5. *Подобрување на пристапој кон интернет мрежата.*

6. *Кофинансирање на форми на нефинансиска поддршка* - обука на претприемачи, бизнис инкубатори, ваучерски систем за советување и сл.

7. *Зајакнување на технолошките капацитети на малите претпријатија* - програми за промоција на трансферот на технологија, поттикнување на функционирањето на развојно-истражувачки центри во рамките на претпријатијата, подигање на свеста за придобивките од технолошките иновации.

5. УЛОГАТА НА ФИНАНСИСКО БАНКАРСКИОТ ФАКТОР ЗА РАЗВОЈ НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО

Финансиите се најчеста форма на поддршка која што е потребна за да се обезбеди влез на нови учесници и развој на нивните претпријатија. Без развиен финансиски пазар многу е тешко да се одржи определено ниво на инвестициска активност за развој на претпријатијата.

Финансирањето на малите и средни претпријатија има посебни карактеристики во споредба со финансирањето на големите претпријатија. Главната разлика е во степенот на ризикот кој се поврзува со малите и средни претпријатија. Малото претпријатие може да ги користи поволностите на пазарот на капитал дури кога ќе прерасне во повисока фаза од сопствениот развој. Тогаш, почнуваат да му стануваат достапни некои кредити, првенствено за обртни средства, а големо значење добива и кредитирањето од страна на добавувачите.

Најчесто применуван институционален систем на финансиска поддршка се специјалните фондови во банките за развој, одобрување на средства од развојни фондови на други држави, средства кои ги одобруваат меѓународни финансиски институции (Светска банка, Европска банка за обнова и развој и др.) со специјална намена за финансирање на малите и средни претпријатија, како и програми за државни гаранции врз чија основа банките им одобруваат кредити на малите и средни претпријатија.

Во Р. Македонија, на овој план, не може да се рече дека постојат поволни услови за развој на претприемништвото. Имено, деловните банки малите и средни претпријатија сè уште ги сметаат за ризични клиенти при

одобрувањето на кредити. Причините за тоа се, пред сè, нивната ниска финансиска моќ која го зголемува ризикот навремено да ги врќаат долговите.

Македонска Банка за поддршка на развојот

Со оглед на ограничениот обем на среднорочно и долгорочно финансирање на малото стопанство и извозот и воедно, следејќи ги светските искуства, во 1998 година од страна на Р. Македонија беше основана Македонска банка за поддршка на развојот. Нејзина основна цел е стимулирање на развојот на малите и средни претпријатија и финансиска поддршка на извозот.

Почитувајќи ги пазарните и банкарските принципи на работење, Македонската банка за поддршка и развој развива комплементарност, наместо конкурентност со останатите деловни банки. Оваа комплементарност се состои во дополнување на понудата на деловните банки во оние области каде тие не можат да се приклучат. Тоа се остварува на тој начин што Македонската банка за поддршка на развојот избира проекти во оние гранки кои се приоритет на макроекономската политика на Р. Македонија. Проекти кои овозможуваат: заштита на животната средина, вработување на поголем број лица, повисок технички развој, поголем нето девизен прилив и сл. Делокругот на работење на банката опфаќа: почетно финансирање на нови претпријатија со обезбедување на среднорочни и долгорочни кредити, финансирање на извозот на малите и средни претпријатија, осигурување и росигурување на деловната активност, одобрување на банкарски гаранции и др.

Во рамките на Македонската банка за поддршка и развој, во 2006 година е формиран Гарантен фонд, кој преку обезбедување на средствата по одобрените кредити, треба да ги охрабри банките и другите финансиски институции да понудат долгорочни кредити на новите и постојните претпријатија. При формирањето на гранатниот однос учествуваат три страни: Македонската банка за поддршка и развој како издавач на гаранцијата, деловната банка во својство на корисник на гаранцијата и претприемачот како корисник на кредитот.

6. ПОТРЕБА ОД ПОТТИКНУВАЊЕ НА ТЕХНОЛОШКИОТ НАПРЕДОК

6.1. ТЕХНОЛОШКО ПРЕТПРИЕМНИШТВО

Новите технологии ја наметнаа потребата од појава на еден специфичен тип претприемништво - технолошко претприемништво (претприемништво во високотехнолошки претпријатија). *Кои се причините за неговото појавување?* Причините во основа лежат во т.н. "структурни промени" во економијата. *Што се тоа структурни промени?* Вкупното производство на една земја главно е резултат на производствата на претпријатијата кои работат во трите најзначајни сектори на економијата: земјоделскиот, индустрискиот и услужниот сектор. Притоа, земјоделскиот сектор во вкупното производство на земјата може да учествува на пример со 20%, индустрискиот сектор со 50%, а услужниот сектор на пример со 30%. Процентите ја покажуваат структурата на економијата во дадениот момент, односно учеството на одделните сектори во вкупното производство на земјата. Колку што процентот е поголем, толку е поголема важноста на секторот за економијата.

Промената на процентите (учеството на секторот во вкупното производство на земјата) значи промена во структурата на економијата. Според тоа, би имале структурна промена во економијата доколку земјоделскиот сектор во вкупното производство на земјата би учествувал на пример наместо со 20% со 10%, индустрискиот сектор на пример наместо со 50% со 30%, а услужниот сектор наместо со 30% со 60%.

Економиите во својот развој минуваат низ неколку фази во кои преовладуваат различни сектори. Така, земјоделскиот сектор е значаен во почетната фаза на економскиот развој на земјата, додека во подоцнежните фази тоа постепено ја губи својата важност, најпрвин пред индустрискиот сектор, а потоа и пред услужниот сектор. *Која е причината земјоделството постепено да ја губи својата важност пред индустријата, односно индустријата да ја губи својата важност пред услужниот сектор?* Одговорот е едноставен - новите технологии.

Новите технологии претставуваат можност за развој на технолошкото претприемништво. *Како?* На три начини. Прво, заради нивната голема финансиска моќ, големите претпријатија најчесто први стигнуваат до новите технологии. За да ги намалат своите производствени трошоци често за нив е поисплатливо делови од нивните производи да ги произведуваат други, обично мали претпријатија, што практично претставува можност за развој на технолошко претприемништво. Второ, големите претпријатија со цел да ја

задржат водечката позиција на пазарот или, пак, да останат во чекор со конкуренцијата, често самите ги создаваат новите технологии, во сопствени научно-истаржувачки и развојни центри. Бидејќи, станува збор за создавање високи технологии, произлегува дека големите претпријатија го стимулираат развојот на технолошкото претприемништво, или поточно речено - развојот на технолошкото претприемништво во претпријатијата кои постојат. Трето, новите технологии, односно технолошкото претприемништво, може да потекне и од индивидуалните претприемачи, односно од малите и средните претпријатија, што поради ограниченоста на ресурсите со кои располагаат е поредок случај.

Треба да се има предвид дека во земјоделскиот и индустрискиот сектор новите технологии напредуваат многу побрзо отколку во услужниот сектор, што значи дека технолошкото претприемништво е позастапено во овие два сектора. *Зошто е така така?* Тоа е така заради фактот што во услужниот сектор повеќето од услугите кои ги произведуваат претпријатијата не можат да се заменат со машини, односно со нови технологии, па оттука технолошкото претприемништво е помалку застапено во услужниот сектор.

6.2. ВИСОКОТЕХНОЛОШКИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

За високотехнолошки претпријатија се сметаат претпријатијата кои се карактеризираат со:

- висока научна и технолошка основа
- брз раст
- големи трошоци за истражување и развој на нови производи и процеси на производство
- голем број вработени технолози и инженери
- голем број патенти за производи или процеси на производство итн.

Во кои индустрии најчесто се појавуваат високотехнолошките претпријатија? Високотехнолошките претпријатија најчесто се појавуваат во електронската, компјутерската, хемиската, фармацевтската и други индустрии.

Заради развој на претприемништвото во високотехнолошките претпријатија чест е случајот државата да отвора т.н. бизнис инкубатори, каде што на претприемачите им се овозможуваат потребни услови за работа, како на пример простор, сметководствени, правни и финансиски услуги, консалтинг, итн. Во зависност од намената постојат повеќе видови инкубатори кои се значајни за развојот на технолошкото претприемништво. Такви се:

Научниите паркови - инкубатори кои најчесто се лоцираат близу универзитетите и научните институти, со цел високотехнолошките претпријатијата да ги користат нивните знаења и да ја јакнат врската со науката. Честопати научните паркови се формирани од самите универзитети, кои сакаат да ги комерцијализираат своите истражувања.

Бизнис и иновативниите центри - инкубатори кои имаат сопствен менаџмент кој има цел да создава иновативни претпријатија. За влез или излез од овој вид инкубатори постојат стриктни правила.

Технолошки центри - мали високотехнолошки претпријатија сместени најчесто во една зграда или комплекс од згради, чија дејност е производна, а не истражувачко-развојна.

Технопол - урбана целина која може да се прошири на неколку градови. Технополот ги прифаќа големите претпријатија и нивните лаборатории, истражувачките институти и високотехнолошките претпријатија.

7. ПОТТИКНУВАЊЕ НА РАЗВОЈОТ НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО ВО Р.МАКЕДОНИЈА

Двете најзначајни институции кои се занимаваат со развојот на претприемништвото Во Република Македонија се: Секторот за претприемништво и конкурентност (кој работи при Министерството за економија) и Агенцијата за поддршка на претприемништвото.

Сектор за претприемништво и конкурентност

Секторот за претприемништво и конкурентност е одговорен за создавање на националната политика за мали и средни претпријатија. Работата на секторот е базирана според сфаќањата за улогата на Владата на Република Македонија во креирањето на поволна бизнис клима, а во тие рамки и политиката на поддршка и помош на развојот на малите и средни претпријатија, претприемништвото, конкурентноста и иновативноста. Во доменот на неговата работа спаѓаат: изготвување на годишен план за работа преку кој се поттикнуваат развојот на иновативноста, конкурентноста и претприемништвото; изготвување програми и проекти за поддршка на малите и средните претпријатија; соработка со органите и телата на Европската унија за поддршка на претприемништвото; одржување на советувања, форуми, конференции и симпозиуми за поддршка на претприемништвото, конкурентноста и иновативноста на малите и средните претпријатија; градење на нова и јакнење на постојната институционална инфраструктура и др.

Значењето на Советот за претприемништво и конкурентност се согледува во тоа што преку прецизно утврдените политики, стратегии и мерки овозможува помош и поддршка на развојот на малите и средни

претпријатија, го поттикнува претприемништвото, а со тоа директно влијае врз економскиот раст на земјата, како и нејзин побрз влез во Европската унија.

Агенција за поддршка на претприемништвото

Агенција за поддршка на претприемништвото на Р. Македонија е државна институција која е основана за реализација на Програмата на мерки и активности за поддршка на претприемништвото и создавање на конкурентност на малото стопанство. Оваа агенција е најрелевантна институција на национално ниво за имплементација и координација на домашната и меѓународната поддршка наменета за секорот на малото стопанство.

За реализација на активностите, Агенција за поддршка на претприемништвото соработува со институции чија програма и подрачје се поддршка на претприемништвото и малите претпријатија, како што се: регионалните центри за поддршка на претпријатијата, развојните центри, бизнис инкубаторите, евро-инфо центрите, агенциите за поддршка на претпријатијата, центрите за трансфер на технологија и др.

Целна група на Агенцијата се малите претпријатија, трговците-поединци, занаетчиите и давателите на друг вид услуги кои работат кон задоволување на реалните потреби на малото стопанство.

Согласно одобрените годишни програми и буџети, Агенцијата за поддршка на претприемништвото ги реализира следниве активности: финансиска и техничка поддршка на своите кооперанти, поддршка на институционалната мрежа на претприемачки центри, промоција и имплементација на ваучерскиот систем на советување и сл. Агенцијата за поддршка на претприемништвото на Р. Македонија средствата за потребите на своето работење ги обезбедува од: Буџетот на Р. Македонија, донации, приходи од вршење на дејноста и други извори.

Проекти за развој на претприемништвото во Р. Македонија

Новите услови на работа донесоа можности за реализација на многубројни проекти кои се насочени кон поттикнување на развојот на претприемништвото и создавање на мали претпријатија. Меѓу нив најзначајни за споменување се: Европскиот информативен и иновативен систем во Македонија, Глобалната недела на претприемништвото во Македонија и Програмата за ваучерско советување.

Европски информативен и иновативен систем во Македонија

Европскиот информативен и иновативен систем во Македонија (ЕИИЦМ) е дел од Enterprise Europe Network (EEN). Тоа е мрежа од 600 партнерски организации во повеќе од 40 земји во светот кои се занимаваат со промовирање на конкурентноста и иновативноста во Европа и пошироко.

Како еден од центрите во мрежата, ЕИИЦМ нуди поддршка и консултации на бизнис ентитетите и им овозможува вмрежување со околу 23 милиони европски мали и средни претпријатија, но се достапни и за големите фирми, како и за научно-истражувачките центри, универзитетите и иноваторите.

ЕИИЦМ нуди информации за ЕУ легислативата, помага при изнаоѓањето на бизнис партнери, овозможува промовирање на иновации од Македонија, обезбедува пристап до иновативни технологии во Европа, како и информации за извори на финансирање и сл.

Enterprise Europe Network има за цел да ги унапреди односите со Европската комисија и бизнис заедницата. Претставниците на центрите на Мрежата на регуларна основа доставуваат повратни информации за политиките на Европската унија, за тешкотиите со кои се соочуваат малите и средните претпријатија во Европската унија, како и за ефективноста на програмите.

Сето ова придонесува ЕУ легислативата и ЕУ иницијативите да се обликуваат поадекватно на потребите на бизнис заедницата, а воедно да се насочат кон стимулирање на економскиот раст и конкурентноста во Европа. ЕИИЦМ се реализира од страна на конзорциум од Универзитетот Св. Кирил и Методи, а останатите партнери се Агенцијата за поддршка на претприемништво на Р. Македонија, Фондацијата за менаџмент и индустриско истражување и Стопанската комора на Македонија. Проектот е финансиран од страна на Европската комисија и Владата на Р. Македонија.

Глобална недела на претприемништвото во Македонија

Глобалната недела на претприемништвото во Македонија е настан кој во нашата земја се одржал двапати досега (во 2008 и 2009 година). Тој претставува глобален настан чија цел е отпочнување на идеи на претприемништво на млади луѓе и адресирање на најголемите општествени тематски идеи за намалување на сиромаштијата. Повеќе од 70 земји се во тек да потпишат за спроведување на нивна сопствена верзија на глобалната недела на претприемништво. Настаните и активностите за охрабрување на луѓето за реализација на нивните бизнис идеи ги спроведуваат повеќе од 30 организации. Агенцијата за поддршка на претприемништво на Р. Македонија и Претприемачкиот сервис се двете организации кои работат за организирање и поддржување на овој настан во Македонија. Целта е креирање на култура која ги поддржува луѓето од претприемништвото можноста за препознавање дека правењето пари и позитивното влијание врз општеството одат "рака под рака". Преку овој настан се овозможува младите да се мотивираат да бидат личности кои се подготвени да се справат со предизвиците на општеството, креативноста да се претвори во реалноста и да се зголеми конкурентноста во малото стопанство.

Програма за ваучерско советување

Програмата за ваучерско (субвенционирано) советување нуди поддршка на индивидуални претприемачи и на постојни претпријатија кои сакаат да реализираат некоја бизнис идеја. Со него управува Агенцијата за поддршка на претприемништво на Р. Македонија, под надзор на Министерството за економија, а финансиските средства за субвенционирање на трошоците за советување се обезбедуваат од буџетот на Р. Македонија и од донатори.

Поддршката во форма на советување може да се искористи од страна на определени целни групи. Советувањето, генерално или специјалистичко претставува главна активност за развој на малите бизниси, но не и единствена. Програмата за ваучерско советување обезбедува и други форми на поддршка, како што е: информирање, тренинг оспособување и насочување.

Главни подрачја на советодавните улоги за развој на малото стопанство се: општ менаџмент, деловно планирање, стратешки развој на извозот; развој на човечки ресурси и менаџмент на кадри; финансиска контрола и менаџмент, сметководствен менаџмент; менаџмент и контрола на животна средина; менаџмент на информативни системи и сл.

Програмата за ваучерско советување има за цел: се поголем број на потенцијални претприемачи да започнат со имплементација на нивниот бизнис, формирање на нови работни места, поттикнување на локалниот пазар на консултанство, сè поголем број фирми да бидат во состојба да преживеат во првите години на постоење.

Програмата за ваучерско советување нуди поддршка на постојните претпријатија и на невработените лица кои планираат да почнат свој бизнис. Тоа е инструмент за подобрување на функционирањето на малото стопанство со субвенционирани консултантски услуги, кои заедно со другите мерки и програми за политиката на активно вработување го стимулираат и олеснуваат процесот на создавање на нови работни места.

Потребата од бизнис инкубатори за развој на претприемништвото

Отворањето на инкубатори, односно примената на чадор стратегија може значајно да придонесе за економскиот раст на секоја земја. Бизнис инкубаторот е место каде се создава, се развива и се здобива со сите потребни елементи за успех. Нивната улога е да „одгледаат“ претпријатија кои се способни да „преживеат“ и да „застанат на свои нозе“ на крајот од програмата во која се вклучени, односно тие развиваат мали и средни претпријатија, а со тоа го развиваат претприемништвото.

Најголем промотер на бизнис инкубаторите е државата, но често нив ги отвораат големите компании и универзитетите. Еден бизнис може да влезе во системот на бизнис инкубаторот, само ако добие позитивна оценка од анализата на бизнис планот направен врз основа на бизнис идејата.

Системот на бизнис инкубаторот треба да го поттикне и олесни создавањето на нови претпријатија со што ќе придонесе во создавањето на нови работни места и евентуално да изврши промена во неповолната производствено-услужна структура во одреден регион. Основните функции на бизнис инкубаторот се: консултирање во текот на фазата на основање на претпријатие, повластена закупнина на канцелариски и производствен простор, конкретни видови на економско-правни и технички услуги, доделување на почетен капитал и сл.

Целта на бизнис инкубаторот е да го следи и осигура економскиот развој преку: основање на нови претпријатија кои во тек на нивното учество во инкубаторот ќе заживеат во најкус можен рок по што ќе го напуштат и ќе остават простор и можност за формирање на нови мали претпријатија; зголемување на просторниот капацитет преку обезбедување на дополнителни соосновачи, давање на максимална помош и др.

КЛУЧНИ ПОИМИ

*ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО ВО Р.МАКЕДОНИЈА
ИНСТИТУЦИИ ЗА ПОДДРШКА НА РАЗВОЈОТ НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО
ВО Р.МАКЕДОНИЈА
ФИНАНСИСКО БАНКАРСКИОТ СЕКТОР И ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО ВО
Р.МАКЕДОНИЈА
ВИСОКОТЕХНОЛОШКИ ПРЕТПРИЈАТИЈА
СЕКТОР ЗА ПРЕТПРИЕМНИШТВО
АГЕНЦИЈА ЗА ПОДДРШКА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО*

РЕЗИМЕ

Претприемништво во Македонија, главно, е врзано со микро, мали и средни претпријатија. Во последниве неколку години тоа бележи нагорен тренд, што е резултат на конвинуираниите фактори на Владата за создавање на повољна бизнис клима и усогласување на македонското законодавство со законодавството на Европската унија. Двете најзначајни институции кои се занимаваат со развојот на претприемништво во Македонија се: Секторот за претприемништво и конкурентност (кој работи при Министерството за економија) и Агенцијата за поддршка на претприемништво.

Развојот на претприемништво и создавање на нови мали и средни претпријатија се најважна дестерминација за целокупниот економски раст на една земја. Процесите на иновација, создавање на нови работни места, зголемувањето на конкурентноста, воведувањето на нови производи и услуги се нешта кои ја движат економијата напред, а со тоа директно влијаат врз животносниот стандард на луѓето.

Претприемништво и малите претпријатија се незамнлив дел од пазарната економија. Република Македонија, треба да ги искористи својските искуства применувајќи ги во својата економија.

Пред сè, треба целосно да се заврши процесот на приватизација кој ќе овозможи формирање локални агенции за помагање на процесот на формирање на мали бизниси. Тие го пооптикнуваат развивањето на образование, информациската мрежа, финансиското опкружување и технолошкиот развој. Но, не може да се занемари и улогата на државата. Таа, како создавач на политиката врз основа на која функционира економијата, создава мрежа на мерки и инструменти кои го овозможуваат развојот.

Развојот на претприемништво се гледа во условите кои ги наметнува Европската унија за да може Македонија да стане нејзина членка. Иако институционалната мрежа овозможувала поволни услови и пред тоа, сепак влезот на странски капитал со странски претпријатија се дојлнителен поволен извор на средства.

Македонија располага со потребните средства и претприемачи, но се потребни политиките и мотивите за докажување. Затоа, и треба да се вложува во институциите и проектите во кои се гледа основниот фактор кој ќе помогне да заживее претприемништво на едно повисоко ниво.

Прашања за дискусија:

1. Кои се двете најзначајни институции кои се занимаваат со развојот на претприемништвото во Република Македонија?
2. Дали малите и средните претпријатија релативно лесно доаѓаат до потребните финансиски средства (кредити) од комерцијалните банки?
3. Објасни ја улогата на Секторот за претприемништво и конкурентност и Агенцијата за поддршка на претприемништвото.
4. Објасни ја улогата на бизнис инкубаторите.
5. Што уште, според ваше мислење, треба да направи македонската Влада за да го стимулира развојот на претприемништвото во земјата?

6

МЕНАџЕРИ И ПРЕТПРИЕМАЧИ

СОДРЖИНА НА ТЕМАТА 6:

1. Разлики помеѓу менаџерите и претприемачите
 - 1.1. Претприемнички и административни претпријатија
 - 1.2. Претприемачи и менаџери
2. Улогата на менаџерот како претприемач
3. Типови претприемачки активности
 - 3.1. Профил на успешен претприемач
 - 3.2. Награди и казни на претприемачите
4. Претприемнички менаџмент
 - 4.1. Кога е вистинско време да се започне со претприемнички менаџмент?

ЦЕЛИ УЧЕЊТО:

По читањето на оваа тема Вие ќе бидете во состојба:

- да ги идентификувате разликите помеѓу менаџерите и претприемачите;
- да ја објасните улогата на менаџерот како претприемач;
- да го сфатите односот помеѓу сопственик на претпријатие, менаџер и претприемач;
- да ги сфатите претприемничките активности;
- да добиете претстава за профилот на успешен претприемач;
- да го разберете поимот претприемнички менаџмент.

1. РАЗЛИКИ ПОМЕЃУ МЕНАѢЕРИТЕ И ПРЕПРИЕМАЧИТЕ

1.1. ПРЕПРИЕМНИЧКИ И АДМИНИСТРАТИВНИ ПРЕПРИЈАТИЈА

Успешноста и развојот на претпријатијата зависи од тоа дали во нив е застапено претприемничко однесување или не. Претприемничкото однесување е причината за растот на претпријатијата, кои од мали и средни прераснуваат во големи претпријатија (корпорации). Растот на претпријатијата е резултат на нивната успешност во создавањето и искористувањето на можностите. Но, чести се примерите кога со растот, заради големиот обем на работа и растечката администрација (бирокуратија), претпријатието го губи својот претприемнички дух. Иновациите се сè поретки, ризикот намален, а претпријатието станува инертно (бавно) во преземањето на промените поврзани со комбинацијата, рекомбинацијата и заманата на факторите на производство. Оттука, може да се разликува претприемничко наспроти административно однесување на претпријатијата.

Претприемничкото однесување на претпријатието се разликува од административното однесување според следните шест карактеристики:

- стратегиска ориентација;
- пресретнување и искористување на можностите;
- реалоцирање на ресурсите;
- комбинирање, рекомбинирање и замена на факторите на производство;
- соодветна политика на плати и надоместоци.

1.2. ПРЕПРИЕМАЧИ И МЕНАѢЕРИ

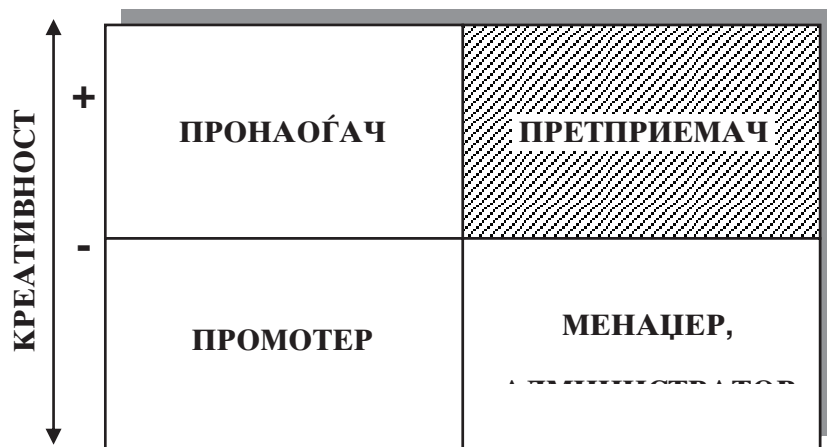
Поаѓајќи од пристапот за разликување на „претприемничко“ од „административно“ претпријатие, се наметнува потребата за разликување на претприемач од менаѢер. Претприемачот како сопственик на мал бизнис, најчесто е и негов менаѢер. Секој менаѢер, пак, не мора да покажува претприемничко однесување. МенаѢерот го води бизнисот разбирајќи го како можност за остварување лични цели - како можност за остварување приход заради благосостојба на неговото семејство. Но, тој нема за цел да го проширува бизнисот, туку да го одржува постигнатото ниво. За разлика од него, претприемачот го основа бизнисот и управува со него на начин на кој ќе оствари профит, но и натамошен раст на истиот, применувајќи стратегиски менаѢмент.

Разликите помеѓу класичните менаџери и менаџерите претприемачи се следните:

<i>Претприемач</i>	<i>Менаџер</i>
<i>Искористува можности</i>	Решава проблеми
<i>Создава нови визии</i>	Останува на стар успех и слава
<i>Реалоцира ресурси</i>	Ги користи постојните ресурси
<i>Промените ги гледа како можности</i>	Промените ги гледа како закани
<i>Користи информации</i>	Користи податоци, факти
<i>Ориентиран е кон иднината</i>	Ориентиран е кон минатото
<i>Има глобална слика за развој</i>	Има парцијална слика на актуелни проблеми
<i>Носи промени</i>	Бега од промени
<i>Насочен е кон иновации</i>	Насочен е кон правила
<i>Ориентиран е кон цели и акција</i>	Ориентиран е кон процедури и политики
<i>Ја анализира иднината</i>	Иднината е сплет на минатото и сегашноста
<i>Динамичен е</i>	Инертен е
<i>Презема ризик</i>	Избегнува ризик
<i>Мотивиран е за достигнувања и успеси</i>	Мотивиран е за поддршка и сигурност
<i>Неформален комуникаџор</i>	Формален комуникатор
<i>Ориентиран е кон резултатите</i>	Ориентиран е кон процесот
<i>Ги наградува идеите, знаењето и тимската работа</i>	Ги наградува конкретно извршените задачи
<i>Успешно се справува со конфликтите</i>	Избегнува конфликти
<i>Преферира и бара стручни и талентирани соработници</i>	Преферира просечност и зависност

2. УЛОГАТА НА МЕНАѢРОТ КАКО ПРЕТПРИЕМАЧ

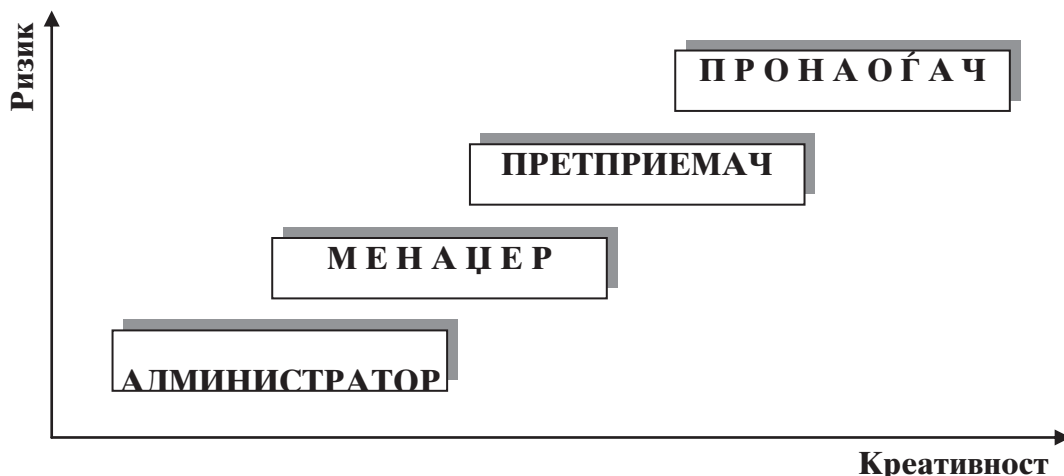
Претприемачот во својата работа мора да има добри менаџерски и деловни знаења, но и креативност. Затоа дефинирањето на разликата помеѓу претприемачот и менаџерот донекаде претставува проблем. На сл.1 се дадени разликите помеѓу претприемачот, пронаоѓачот, менаџерот и администраторот.



МЕНАЏМЕНТ-ИСКУСТВА И ДЕЛОВЕН KNOW HOW

Слика бр.1 Креативност и менаџерски искуства како основа за дефинирање на одделни профили на менаџери

На сл. 2 е прикажано местото на пронаоѓачот, претприемачот, менаџерот и администраторот во зависност од преземениот ризик и креативноста.



Слика . 2 Креативност и ризик како основи за дефинирање на одделни профили менаџери.

ПРОНАОЃАЧОТ е креативен гениј кој има многу идеи, а дел од нив нема никогаш да се реализираат ниту комерцијализираат; има креативност, но нема деловни и менаџерски знаења. Максимално ризикува и има максимална креативност.

ПРОМОТЕРИТЕ се збогатуваат со еден удар; немаат долгорочна деловна ориентација, немаат аналитичност, не го разбираат бизнисот интегрално, немаат креативност, но немаат ни деловно менаџерски знаења.

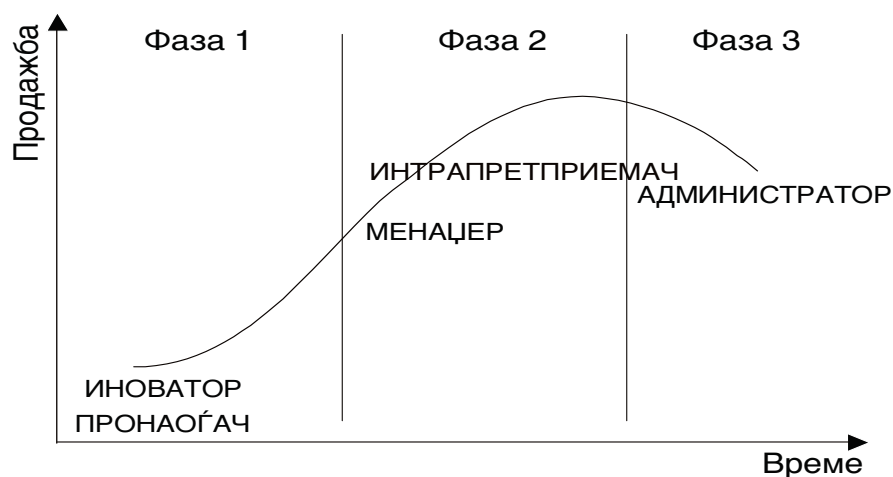
МЕНАѢЕРИТЕ поседуваат менаџерски способности и деловни знаења, не се креативни и инвентивни, а нивната цел е ефикасност и ефикасност.

АДМИНИСТРАТОРОТ одржува „status quo” и е сконцентриран на ефикасноста, не му требаат иновациите, дури тие и не се пожелни во неговиот бирократски систем на вредности.

ПРЕТПРИЕМАЧОТ е креативен, а поседува и менаџерски и деловни знаења. Тој креира, конципира и лансира некој бизнис, но со него и управува и остварува пораст на фирмата.

На сл. 3 е даден приказ на значењето на одделни типови активност во одделните фази од животниот циклус на претпријатието.

Претприемачот има „употребна вредност” во првата фаза од животниот циклус, кога претпријатието се основа и развива. Кога претприемачот се „преобразува” во менаџер, кога фирмата се развила и пораснала, се појавува интрапретприемачот (внатрешен претприемач).



Слика 3. Значење на одделни типови активности во одделни фази на животниот циклус на бизнисот

3. ТИПОВИ ПРЕТПРИЕМАЧКИ АКТИВНОСТИ

На слика бр. 4 се претставени типовите на претприемачки активности.

НОВ ПОСТОЕН БИЗНИС	Основање на бакалница 2	Bill Gates (Microsoft) Stiven Jobs 1
	Се купува веќе постоен бизнис 3	Дали претприемач може да има ?
	ПОСТОЕН КОНЦЕПТ	НОВ

Слика бр. 4 Типови на претприемачката активност

1. Нов концепт/Нов бизнис

Тоа се активности на класични претприемачи, при што се јавува најголема доза на креативност. Претприемачот има најголеми способности да забележи нешто ново. Можно е да се развие револуционерен потфат, со можност да се развие нова индустрија.

2. Постоен концепт/Нов бизнис

Тука има случај на претприемач од понизок ранг. Тој не е многу иновативен, меѓутоа во неговата работа има финансиски ризик. Има мислење дека тие и не се претприемачи, но сепак се воведува нешто ново со некои мали промени.

3. Постоен концепт/Постоен бизнис

Тука се јавуваат претприемачи од најнизок ранг. Иако тие преземаат личен и финансиски ризик, имаат најмала активност и креативност.

4. Нов концепт/постоен бизнис

Постои можност и ова да биде претприемачка активност.

Пример1. Бурекчилница која дотогаш не ги доставувала своите производи до дома. Бизнисот останува ист, само му се додава нова димензија, нов концепт. Одејќи од 1 кон 4, опаѓа степенот на претприемништво.

3.1. ПРОФИЛ НА УСПЕШЕН ПРЕТПРИЕМАЧ

Во практиката не постои стереотип на успешен претприемач. S.C.Harper дефинира осум претприемачки квалитети²⁰:

1. Претприемачите се трагачи по нови шанси.
2. Ориентирани се кон иднината.
3. Постојано се обидуваат да бидат најдобри.
4. Пазарно се ориентирани.
5. Знаат да ги вреднуваат своите соработници.
6. Реални се.
7. Вредни се и ги прифаќаат сите работи.
8. Polni se so `ivot.

W.G.Dyer ги дава следниве констатации за претприемачите:

1. Подготвеност за преземање ризик.
2. Желба за конкуренција.
3. Способност да управува со стрес и стресна ситуација.
4. Способност од бизнис да се направи забава.
5. Креативно решавање на проблемите.
6. Способност да се препознае шанса.
7. Посветеност на бизнисот.
8. Постојана ориентација кон остварување на некоја цел.
9. Реален оптимизам.

3.2. НАГРАДИ И КАЗНИ НА ПРЕТПРИЕМАЧИТЕ

Резултатите од анкетањето на дваесет многу успешни претприемачи и нивната дискусија покажале дека сите се сложуваат во врска со наградите и казните.

Награди:

- Сатисфакција да се биде сам свој газда.
- Добивање дивиденда, делење профит со партнерот.
- Се обезбедува иднина; бизнисот може да се продаде кога е најпрофитабилен; се отвораат нови работни места;
- Почитуван граѓанин во локалната средина.
- Чувство на успех.

²⁰ David Robinson: "The Naked Entrepreneur", Kogan Page Ltd, London 1991 p.211

Казни:

➤ Претприемачот не е целосно сам свој газда. Клиентите, инвеститорите и владините организации се газди. Мора да се задоволат клиентите, да се платат даноците на државата, да се одговара на различни барања за спонзорство.

➤ Ограничени ресурси. Откажување од сонот за преземање големи и важни проекти поради немање пари или други ресурси.

➤ Претприемачот работи многу напорно. Бизнисот исцрпува, нема слободно време, што резултира со многу растурени бракови.

➤ Неуспех како казна. Веројатноста да се случи успех или неуспех е иста. Неуспехот може да се прифати, меѓутоа треба да се пребори и од него да се извлече поука, за да не се погреша вторпат.

4. ПРЕТПРИЕМНИЧКИ МЕНАЏМЕНТ

Отсекогаш постоела потребата претприемачите да имаат менаџерски активности, а менаџерите да преземаат претприемнички активности. Овој тип на менаџмент, наречен **претприемнички менаџмент** е потребен и кај малите бизниси и кај големите корпорации. Кога еден новоформиран бизнис навлегува во напредните фази од својот животен циклус, растот на бизнисот е неизбежен и поради тоа се јавува потреба од менаџмент. Во големите корпорации, пак, се јавува потреба од претприемнички дух кој ќе се бори со бирократските состојби во компанијата.

Претприемачите се поврзани со зборовите: ризик, промена, недостаток на време, сонувачи, среќа и сл. За менаџерите, пак, се карактеристични токму спротивните зборови. Да го опишеме патот, т.е. движењето на еден претприемач во текот на животниот циклус на претпријатието:

- **Зайочнување на бизнис - Прејќиприемач.** Во овој дел од патот, претприемачот е преземач на ризик, иноватор, сонувач, поттикнувач на промени итн. Тој нема време за формализација и планирање на секој следен чекор кој како претприемач треба да го преземе односно за менаџирање на сопствените активности и активностите на вработените, бидејќи е обземен од желбата да го промени светот со своите идеи. Единственото нешто за коешто се грижи е успехот на неговата идеја - бизнисот.

- **Мал расиј на бизнисот - Прејќиприемнички менаџмент.** Кога периодот на започнувањето на бизнисот завршува и бизнисот започнува да расте, претприемачот е сè уште сонувач, презема ризик, иновира и поттикнува промени, но истовремено мора да биде и менаџер. Во овој дел од патот, претпријатието има поголем број вработени, поради што се јавува потреба од менаџмент. Ова е период кога еден претприемач може да ги контролира сите бизнис активности, всушност претприемнички менаџмент.

- **Голем расӣ на бизнисо̄и - Менаџер.** Во овој дел од патот, растот на бизнисот не може во целост да биде контролиран од претприемачот. Се јавува потреба од менаџирање во претпријатието. Важноста на иновацијата е намалена, но еден претприемач не може да иновира и во исто време да менаџира со целиот бизнис. Оваа ситуација се нарекува „претприемничка дилема“, бидејќи во иднина претприемачот мора да избира помеѓу две различни улоги во бизнисот.

4.1. КОГА Е ВИСТИНСКО ВРЕМЕ ДА СЕ ЗАПОЧНЕ СО ПРЕТПРИЕМНИЧКИ МЕНАЏМЕНТ?

Вистинското време за започнување со менаџирање како надополнување на претприемничкиот дух во бизнисот е кога ќе се појави некој од следниве индикатори:

- бизнисот започнува да расте;
- бизнисот има повеќе вработени;
- се јавува потреба од мотивирање;
- се јавува потреба од контролирање;
- се јавува потреба од воспоставување на правила и процедури;
- се јавува потреба од екипирање;
- се јавува потреба од организирање.

Доколку еден или повеќе од овие индикатори се појават, тогаш претприемачот мора веднаш да започне да размислува за имплементација на менаџментот.

КЛУЧНИ ПОИМИ

ПРЕТПРИЕМАЧ
МЕНАЏЕР
СОПСТВЕНИК НА ПРЕТПРИЈАТИЕ
ПРЕТПРИЕМНИЧКИ АКТИВНОСТИ
ПРЕТПРИЕМНИЧКИ МЕНАЏМЕНТ

РЕЗИМЕ

Претприемничкото однесување на претпријатието се разликува од административното однесување според следниве шест карактеристики: стратегиска ориентација; пресреќнување и искористување на можностите; реалозирање на ресурсите; комбинирање, рекомбинирање и замена на факториите на производство; соодветна политика на плати и надоместоци.

Поаѓајќи од присклапноста за разликување на „претприемничко,, од „административно,, претпријатие, се наметнува потреба за разликување на претприемач од менаџер. Претприемачот во својата работа мора да има добри менаџерски и деловни знаења, но и креативност. Затоа, дефинирањето на разликата помеѓу претприемачот и менаџерот донекаде претставува проблем.

Претприемачот има "утилитетна вредност" во првата фаза од животноот циклус, кога претпријатието се основа и се развива. Кога претприемачот се "преобразува" во менаџер, кога фирмата се развила и пораснала, се појавува интрапретприемачот (внатрешен претприемач).

Одсекогаш постоела потреба претприемачите да имаат менаџерски активности, а менаџерите да преземаат претприемнички активности. Овој тип на менаџмент, наречен претприемнички менаџмент е потребен и кај малиите бизниси и кај големите корпорации.

Прашања за дискусија:

1. Наброј ги одликите на претприемничкото претпријатие.
2. Наброј ги карактеристиките на однесувањето на претприемачите.
3. Наброј ги карактеристиките на однесувањето на менаџерите.
4. Објасни ја улогата на менаџерот како претприемач.
5. Објасни ги четирите типови претприемнички активности.
6. Наброј ги квалитетите на успешен претприемач.
7. Што подразбираш под награди и казни на претприемачите?
8. Објасни го поимот претприемнички менаџмент.

ТРЕТ ДЕЛ

БИЗНИС

**изборен предмет
за IV година**

**според наставната програма за
економско-правна и трговска струка**

1 УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

СОДРЖИНА НА ТЕМАТА 1:

1. Дефинирање на поимот човечки ресурси
2. Цели на управувањето со човечките ресурси
 - 2.1. Обезбедување на човечки ресурси
 - 2.2. Развој на човечките ресурси
 - 2.3. Активирање на човечките ресурси
 - 2.4. Одржување на човечките ресурси
3. Улога и задачи на службата за развој на човечките ресурси (кадровска служба)
 - 3.1. Планирање на потребата од работна сила (планирање на кадрите)
 - 3.2. Регрутирање на кандидати за работа
 - 3.3. Селектирање на кандидатите

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО:

По чииењеио на оваа тема Вие ќе можеие:

- да ја сфатите улогата и значењето на човечките ресурси (кадрите) во претпријатието;
- да ги согледате целите на управувањето со човечките ресурси, односно грижа за вработените;
- да ја разберете улогата и задачите на кадровската служба.

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОИМОТ ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

За луѓето, како ресурс во поново време се вели дека тие не се само еден од факторите на производството туку дека се најзначајниот фактор на производството. Причините за тоа се многубројни: брзиот развој на технологијата, економските и демографските промени, намалувањето на продуктивноста и отуѓувањето на работниците и др. Затоа, денес голем број компании, човечките ресурси ги сместуваат во своите долгорочни стратегиски планови. Какви човечки ресурси има во едно претпријатие, зависи од ставот на менаџментот и стремежот кон усовршување на кадарот. Од ставот на менаџментот зависи дали ќе се вложува во сопствениот кадар и постојано ќе се усовршува, или ќе бидат вработувани стручни лица од надвор.

Со појавата на новиот однос кон човечките ресурси, економијата се трансформира од економија на производство во економија на идеи. Затоа, односот кон човечките ресурси во иднина ќе претставува основен фактор во развојот на економијата.

Севкупната проблематика на човечкиот фактор се третира како особено важно подрачје на менаџментот. Менаџментот на човечките ресурси како тековна и како стратегиска менаџерска функција, треба да го опфати целокупниот циклус за грижа на кадрите во едно претпријатие.

Циклусот на третман на човечките ресурси, односно грижа за вработените има четири компоненти односно цели:

- обезбедување човечки ресурси;
- развој на човечките ресурси;
- активирање на човечките ресурси и
- одржување на човечките ресурси.

2. ЦЕЛИ НА УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

2.1. ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Основна функција на обезбедувањето на човечки ресурси е усогласување на квантитативните и на квалитативните потреби на работата во претпријатието со компетенциите и потенцијалите на кандидатите, како и со потребите на идните вршители на определени работни функции. Обезбедувањето на човечки ресурси може да се оствари на два начина: екстерно и интерно.

Екстерното обезбедување на човечки ресурси претпоставува привлекување и ангажирање луѓе надвор од претпријатието. При *интерното* екипирање претпријатието врши квалитативно прераспоредување на постојните кадри, или пак обука на постојните вршители на активности. Обезбедувањето

на човечки ресурси како почетна компонента на менаџментот на човечки ресурси претпоставува професионално остварување на следниве подфункции:

- Анализа на работата од аспект на едукативните потреби на ниво на претпријатие, сектор или конкретно работно место, заради промените во општественото и правното опкружување, како и заради промените во интерното опкружување;
- Планирање на човечките ресурси во нивната квантитативна и квалитативна димензија;
- Екипирање на секое работно место или покомплексна работна задача со компетентни и одговорни извршители.

2.2. РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Развојот на човечките ресурси во едно претпријатие е условен од два доминантни природни чинители:

- прво, *интерниите промени кај йоединциите* кои спонтано се случуваат како искусвено учење и кои го зголемуваат работниот и креативниот капацитет на секој поединец, и
- второ, *екстерниите промени* кои бараат поефикасно задоволување на барањата на клиентите.

Од аспект на содржината, развојот на човечките ресурси, како доминантна компонента на менаџментот на човечки ресурси, ги опфаќа следните подфункции:

- Воведување во работата на сите новопримени кадри;
- Перманентна обука за задоволување на сите настанати промени во тековното или идно работно место на секој извршител;
- Обука и развој на менаџерските кадри и
- Кариерен развој на секој вработен со обезбедување на нормативни, едукативни и менторски претпоставки за тоа.

2.3. АКТИВИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Активирањето на човечките ресурси е тековна работна обврска на секој менаџер, особено на оној од најниското ниво - надзорникот. Некои, автори оваа компонента на менаџментот на човечки ресурси ја именуваат како *менаџмент на човечки ресурси во йошесна смисла* или справување со луѓето.

Практиката на менаџментот на човечките ресурси познава два основни начина на активирање на човечките ресурси: *йринууда и мошивација*.

Во кризни моменти, најголем број менаџери посегнуваат по принудата како краткорочно ефикасен начин на активирање на човечките ресурси. Меѓутоа, долгорочната практика и научните истражувања покажуваат дека

мотивационите стратегии и со нив поврзаните други мерки се неопходни за долгорочна успешност на претпријатијата.

Поаѓајќи од споменатата долгорочна ориентација на тековното активирање на човечките ресурси, како подфункции на оваа компонента на менаџментот на човечки ресурси се јавуваат:

- Обликувањето на работата како начин на обезбедување задоволство од работата;
- Мотивациони стратегии за тековно активирање: поставување јасни и мерливи цели; овозможување на изведбата (обезбедување на ресурси за секој извршител) и охрабрување на изведбата (обезбедување навремено награди и признанија, кои вработените ги сметаат за вредни);
- Проценување на учинокот на секој извршител.

2.4. ОДРЖУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Одржувањето на бројот, квалитетот и задоволството на кадрите е перманентна функција на менаџментот на човечки ресурси. Таа треба да обезбеди задоволување на примарните, егзистенцијални потреби на вработените и соодветно остварување на принципот на праведност во заемниот однос меѓу претпријатието и вработениот. Работникот образованието, искуството и тековното ангажирање му ги дава на претпријатието, а за возврат претпријатието му компензира плата, други бенефиции и работни услови.

Во операционализацијата на оваа компонента на менаџментот на човечки ресурси, најголем број автори ги набројуваат следниве подфункции:

- Компензации на вработените (плати, бенефиции, додатоци, работни услови);
- Дисциплинирање и советување на оние кои нестандартно ги извршуваат своите работни обврски или намерно го нарушуваат работниот процес;
- Регулација на односите во трудот (синдикално организирање) и
- Заштита при работа и други мерки на поддршка на вработените.

3. УЛОГА И ЗАДАЧИ НА СЛУЖБАТА ЗА РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ (КАДРОВСКА СЛУЖБА)

Незаменливоста и движечката сила на луѓето во функционирањето на претпријатијата ја наметнува потребата од постоење на служба за развој на човечките ресурси (кадровска служба), чија ефективност се огледа во обезбедување на број и вид на вработени на соодветни работни места во соодветно време. Луѓето се највиталниот ресурс на претпријатието. Тие го градат или го рушат неговото успешно работење. Затоа, неопходно е создавање и одржу-

вање на работни услови кои ќе ги привлекуваат и задржуваат најдобрите вработени.

Процесот на вработување на кадри во претпријатијата треба да биде реализиран од страна на кадровската служба. Но, вакви служби во малите претпријатија не постојат, па овој процес мора да го изведуваат вработени чија професионална ориентација е поинаква, или пак агенции специјализирани за ваква работа.

Доколку постои и функционира кадровска служба во претпријатието, менаџерот во чиј оддел ќе биде извршено вработувањето, се упатува на соработка со вработените од кадровската служба. Кадровската служба го прави првото интервју со кандидатот, ги проверува неговите препораки, ги води тестовите за механички, интелектуални и физички способности. Потоа следува и интервју со менаџерот на одделот во кој треба да биде извршено вработувањето, со цел нововработениот да ги исполнува и неговите очекувања. На овој начин се обезбедува исполнување на принципот: „Вистински човек, на вистинска работа, во вистинско време“.

Преку службата за развој на човечките ресурси (кадровската служба), всушност се формализира процесот на вработување и се обезбедува негово систематско изведување што значително ги исклучува можните големи грешки, коишто често се случуваат при вработување по принцип на случајност или по принцип „на среќа“. Заради континуирано обезбедување на квалитетни т.е. соодветни кадри според потребите на претпријатието, кадровската служба ги врши следните функции:

- Планирање на потребата од работна сила;
- Регрутирање на кандидати за работа;
- Селекција на кандидатите преку: интервјуирање на кандидатите, тестирање на кандидатите и донесување одлука за прием.

3.1. ПЛАНИРАЊЕ НА ПОТРЕБАТА ОД РАБОТНА СИЛА (ПЛАНИРАЊЕ НА КАДРИТЕ)

Планирањето на кадри се однесува на одредувањето потреби од кадри, неопходни за функционирање на претпријатието. Планирањето на кадрите во претпријатието ги одредува идните потреби од кадри во определен број и со определени способности, имајќи ги предвид постојните кадри, очекувањата од нив и развојните можности на претпријатието. Потребата од планирање на кадрите се интензивира особено поради брзиот техничко - технолошки развој, чие што следење и примена во работењето на претпријатието е услов за негов опстанок и развој. Оттука, постојната кадровска структура неминовно мора да се менува и усовршува соодветно на техничко - технолошките промени.

Планирањето на потребата од работна сила т.е. планирањето на кадрите вклучува повеќе активности:

- следење на планските и развојните можности на претпријатието;
- анализа на остварувањето на претходниот план на кадри во претпријатието;
- анализа на моменталната состојба со кадрите;
- проценка на состојбата на кадрите во врска со нивните можности за останување во претпријатието или за негово напуштање итн.

Планските и развојни можности на претпријатието се патоказ во планирањето на кадрите, особено за новите потреби од работна сила и потребата од доостручување на постојниот кадар.

Анализата на остварениот план на кадри е важен показател при планирањето на кадри. Од оваа анализа се согледуваат состојбите на кадрите и тоа: нивното напуштање на работата, заминување на подобра работа, вишок или недостаток на кадар и сл.

Многу значајна активност во планирањето на кадрите е водењето т.н. попис на расположивите човечки ресурси, слично како што се прави за материјалите и суровините. Со водењето на ваква евиденција се согледува големината на внатрешниот потенцијал на човечки ресурси. Оваа евиденција може да се води во облик на картотека за човечки ресурси во претпријатието. На овој начин се добиваат можности за следење и согледување на состојбите во врска со работењето на секој поединец, нивниот квалитет и можностите за унапредување, можностите за задржување и за отпуштање на кадрите.

Во планирањето на кадрите може да се вклучат менаџерите од сите нивоа, но најголем придонес можат да дадат менаџерите од првото ниво, поради нивната постојана комуникација со кадрите.

Планирањето на кадрите има големо значење, бидејќи дава слика за состојбата со кадрите во претпријатието, со што се согледува вишокот или недостигот на кадри построки и квалификации. Врз основа на тоа се согледуваат потребите од усовршувања, специјализации на кадрите, потребите од вработувања на нови кадри, потребите од решавање на проблеми од вишок на кадри итн.

3.2. РЕГУТИРАЊЕ НА КАНДИДАТИ ЗА РАБОТА

Секое претпријатие, независно од неговата големина и дејност, мора да регрутира кандидати за пополнување на слободните работни места. Регрутирањето е процес на стекнување кандидати кои се способни и квалификувани за пополнување на слободните работни места во претпријатието. Регрутирањето на кадрите претставува процес кој има за задача да обезбеди одреден број кандидати, од кои во претпријатието ќе може да се направи избор на најсоодветниот кадар за остварување на неговите цели.

Актуелноста на регрутирањето како фаза од процесот на екипирање зависи од степенот на невработеноста. Во земјите со низок степен на невработеност, регрутирањето има големо значење во процесот на стекнување на кандидати за пополнување на слободните работни места, особено на кандидати со високо образование.

Во процесот на регрутирање, најпрво треба да се пронајдат и евидентираат потенцијалните кандидати. Потоа, тие треба да се информираат дека се потребни, за да се заинтересираат да станат кандидати т.е за да аплицираат. Информирањето се врши преку разни средства за информирање или преку лични контакти, пришто се презентираат можностите кои им се нудат на кандидатите.

Во нашата земја, поради високата стапка на невработеност, процесот на регрутација се сведува на огласување во весник и на локална телевизија, како и активирање на роднински и пријателски врски. Со други зборови, не постои потреба за изведување на комплетен процес на регрутација.

3.3. СЕЛЕКТИРАЊЕ НА КАНДИДАТИТЕ

Следната задача во обезбедувањето персонал, по регрутирањето е селекцијата на кандидатите. Селекцијата е процес на избирање на квалификувани кандидати, кои се погодни да ги пополнат слободните работни места во претпријатието.

Не постои целосно сигурна метода за определување на најдобрите кандидати за пополнување на секое работно место. Многу субјективни фактори се вклучени во процесот на селекција. Покрај увидот во потребните документи од кои се добиваат податоци и информации за селекција, се применуваат и неколку методи за конкретен избор: интервју, тестирање на кандидатите и проверка на вистинитоста на добиените информации при регрутирањето и селекцијата.

Процесот на селекција на кандидатите за работа, практично започнува со *интервју*. Интервју е всушност разговор помеѓу оној кој го прави интервјето и оној кој дава интервју. Низ разговор и набљудување за време на разговорот, треба да се дознаат одредени факти за интервјуируаниот и да се направи слика за неговата личност. Овој разговор се состои од прашања и одговори и негова главна предност е личниот контакт. Целта на интервјето е да се определи дали кандидатот:

- има способности за извршување на работата;
- е доволно мотивиран да биде успешен;
- е дораснат на потребите на претпријатието.

Интервјето е најраспространет метод на селекција. Но, истражувањата покажуваат дека селективното интервју има слабости во поглед на

веродостојноста и на полноважноста. Интервју техниката нема доследност на формата како напишаниот тест, бидејќи со него се прави вербално истражување. Притоа, сите интервјуа се различни, како што се различни сите интервјуирани. Амбиентот, времето и условите на интервјуто, исто така може да влијаат врз неговите резултати.

Прашањата на кандидатот за работа може да му бидат поставени и писмено. Прашањата во писмена форма претставуваат *тестови*. Главна предност на тестот е што прашањата може да бидат добро осмислени, а одговорите студиозно анализирани. Тестирањето за вработување обично е пообјективно од другите селективни процедури и затоа може да се смета дека е највалидна селективна процедура.

Тестовите можат да бидат едноставни и директни, како што е тестот, којшто покажува дали може кандидатот да чита, да пишува и прави едноставни аритметички операции. Други, високо специјализирани тестови на апликантот му овозможуваат да ги демонстрира своите способности за извршување специјални вештини. Во принцип, може да се направи тест за каква било потреба. Затоа, постојат разни видови тестови, од кои најпознати се: тест за интелигенција, тест за надареност, личен тест, тест за интереси, тест за остварување, полиграфски тест и медицински тест.

Врз основа на направените интервјуа и тестови треба да бидат донесени *одлуки за вработување*. Одлучувањето, кој кандидат ќе биде вработен треба да се заснова на фактите и на интуицијата, но во никој случај не смее да биде отфрлен кој било кандидат поради дискриминација или предрасуди. Секако, многу корисно е да се проверат препораките на кандидатите. Тоа се прави преку контакт со последниот работодавец на кандидатот.

КЛУЧНИ ПОИМИ

ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ
КАДРОВСКА СЛУЖБА
ПЛАНИРАЊЕ НА КАДРИ
РЕГРУТИРАЊЕ НА КАДРИ
СЕЛЕКЦИЈА НА КАДРИ

РЕЗИМЕ

Циклусот на третман на човечките ресурси, односно грижа за вработените има четири компоненти: обезбедување на човечки ресурси; развој на човечките ресурси; активирање на човечките ресурси и одржување на човечките ресурси.

Обезбедувањето на човечки ресурси може да се оствари на два начина: екстерно и интерно. Заради континуирано обезбедување на квалитетни, т.е. соодветни кадри според потребите на предпријатието, кадровската служба ги врши следните функции: Планирање на потребата од работна сила; Регрутирање на кандидати за работа; Селекција на кандидатите преку: интервјуирање на кандидатите, тестирање на кандидатите и донесување одлука за прием.

Развојот на човечките ресурси, како доминантна компонента на менаџментот на човечки ресурси, ги офаќа следните подфункции: Воведување во работата на сите новопримени кадри; Перманентна обука за задоволување на сите настани промени во тековното или идно работно место на секој извршител; Обука и развој на менаџерските кадри и Карьерен развој на секој вработен со обезбедување на нормативни, едукативни и менторски препоставки за тоа.

Практиката на менаџментот на човечките ресурси познава два основни начина на активирање на човечките ресурси: принуда и мотивација. Одржувањето на бројот, квалитетот и задоволството на кадрите е перманентна функција на менаџментот на човечки ресурси.

Прашања за проверка на знаењето:

1. Наброј ги компонентите на циклусот на третман на човечките ресурси, односно грижа за вработените?
2. Кои се подфункциите на обезбедувањето на човечки ресурси?
3. Кои се подфункциите на развојот на човечките ресурси?
4. Кои се двата основни начина на активирање на човечките ресурси?
5. Наброј ги подфункциите на одржувањето на човечките ресурси.
6. Наброј ги функциите на кадровската служба.
7. Од кои активности се состои планирањето на кадрите?
8. Што треба да обезбеди процесот на регрутирање на кадри?
9. Кои методи се користат за селектирање и избор на кадри?

2 ИНВЕСТИРАЊЕ ВО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

СОДРЖИНА НА ТЕМАТА 2:

1. Обука и развој на вработените
 - 1.1. Потреба од обука на вработените
 - 1.2. Видови обука на вработените
2. Мотивирање на вработените
 - 2.1. Улога и значење на мотивацијата
 - 2.2. Фактори за мотивација на кадрите
3. Креирање на работни задачи
4. Развивање на тимска работа
 - 4.1. Обезбедување учество на вработените
 - 4.2. Доверување одговорност
 - 4.3. Градење тим

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО:

По читањето на оваа тема Вие ќе можете:

- да ја согледате потребата од обука на вработените и да ги разберете видовите обука;
- да го разберете значењето на мотивацијата и факторите за мотивација на кадрите;
- да ги сознаете компонентите на креирањето работни задачи за совладување на проблемите;
- да го сфатите значењето на тимската работа и предусловите за градење тим и за тимска работа.

1. ОБУКА И РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ

1.1. ПОТРЕБА ОД ОБУКА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Промените во опкружувањето, брзиот развој на технологиите и настапувањето на информатичката ера имаат силно влијание врз економијата и пазарот. Потрошувачите стануваат сè поинформирани и построги во барањата, па фокусот на пазарот се изместува од производи за задоволување на основни потреби кон се посложени, високотехнолошки производи со висок квалитет. Претпријатијата си конкурираат не само преку вововедување нови технологии, туку и преку нудење дополнителни услуги на потрошувачите. Технолошките промени се толку брзи и динамични, што секој нов производ на пазар кусо време опстојува пред појавата на поевтин производ на друго место. Затоа, конкуренцијата на пазарот е сè пожестока, а барањата на потрошувачите сè поголеми.

За да можат претпријатијата да одговорат на брзите промени во опкружувањето и на предизвиците коишто тие ги носат, треба да се менуваат брзо и неповторливо. Тие треба да создадат нови организациски структури за да ги пресретнат промените што се предизвикани на пазарот. Само претпријатијата, кои можат да се адаптираат на промените во надворешното и внатрешното опкружување се развојни и успешни претпријатија. Со промените во организациските структури настануваат промени и во културата на организациите. Една од главните пораки на 90-те години е зголемување на правата на вработените. Одговорностите, пак, се распределуваат во целата организација, на сите нивоа, а не само на определени луѓе на врвот на хиерархијата. Работни процедури поврзани со некакви правила има сè помалку, а креативноста и иновативноста во текот на производствениот процес и контактите со потрошувачите стануваат сè поважни. За да се справат со драматичните промени во претпријатијата, менаџерите треба да развиваат нови знаења, навики и методи на управување. Менаџерите ќе треба да ја развиваат организациската структура и луѓето во неа, за претпријатието да може да напредува. За целосно и успешно исполнување на својата улога, менаџерите на вработените треба да им ги обезбедат следните услови:

- Зголемување на правата и
- Развој и обука.

Бидејќи, вработените треба да имаат поголема одговорност, неопходно е да се развиваат и обучуваат. Најуспешни менаџери се оние кои ќе ги мотивираат најдобрите тимови и ќе создадат услови за развој на вработените.

Обуката и развојот на кадрите претставува процес на одржување, усовршување и развивање на работната способност на кадрите во претпријатието. Тие се неопходни пред сè поради секојдневните промени во техноло-

гите и придонесуваат кадарот да се оспособи за воведување и прифаќање на новини во работењето. Со обуката, кадрите се оспособуваат за поголема креативност и инвентивност во работата, се согледуваат нови можности во производството, нови начини на продажба, се воведуваат нови производи итн.

1.2. ВИДОВИ ОБУКА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Обуката и развојот на кадрите се однесува за сите вработени во претпријатието, како за менаџерите, така и за неменаџерите.

Неменаџерскиот кадар се обучува во врска со разни вештини, техники и оперативни знаења во врска со конкретни работни операции како дел од целокупниот работен процес на претпријатието. Менаџерскиот кадар се обучува за развивање на активните способности за: планирање, лидерство, одлучување, комуникација, мотивација итн. Обуката и развојот имаат за цел зголемување на ефикасноста во работењето, но и подготвеност за воведување нови техничко технолошки промени.

Обуката и развојот на кадарот се спроведува низ посебни програми, кои се разликуваат во зависност од барањата на работните места на кои работат кадрите, нивните способности, целите на обуката, карактерот на обуката итн. На пример, програмите за обука на менаџерите се со посебно значење, пришто постојат разлики во програмите за обука на новите менаџери од оние кои се наменети за искусните менаџери. Во *обуката на неменаџерските кадри* посебно важна е обуката што се спроведува од страна на нивните претпоставени - менаџерите.

Методот на пријавници е мошне ефикасен и дава добри резултати во обуката на кадрите почетници, како за вршење на неменаџерски, така и за вршење на менаџерски функции.

Друг значаен метод на обука и развој на кадрите е *методот на промена на работни места*. Со користење на овој метод вработените се оспособуваат и за извршување на други работни задачи во организациската единица во која работат, или во друга организациска единица во претпријатието. Други методи за обука на кадрите на работното место се: работа на различни проекти, самообука, контакти со колегите од екипата, внатрешни курсеви, практика и подучување на работното место, користење учебни помагала и прирачници, набљудување на работните процеси итн.

Обуката на кадрите може да се оствари и надвор од работното место. Овој вид обука придонесува за размена на искуства. За таа цел се посетува *специјална настава* изведувана од специјалисти од разни области, се посетуваат *семинари и курсеви* на кои се обработуваат разни стручни теми од областите потребни за извршување на работата. Со тоа, кадрите се стекнуваат со нови искуства, со нови знаења, се запознаваат со нови технологии и

сл., што придонесува за нивна поголема оспособеност и подготвеност во извршувањето на разни одговорни задачи.

2. МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ

2.1. УЛОГА И ЗНАЧЕЊЕ НА МОТИВАЦИЈАТА

Луѓето, своите работни обврски во претпријатијата ги остваруваат со поголемо или помало залагање, поттикнати од различни фактори. Нивното работење е условено од волјата, желбата да се постигне нешто или да се оствари определена цел. Волјата на луѓето, која е насочена кон остварување на нешто се нарекува мотивација.

Мотивацијата во работата е многу важна за постигнување подобри резултати. Таа придонесува вработените да се чувствуваат задоволни и да вложуваат напори да работат повеќе и подобро, а со тоа да постигнуваат подобри резултати во работата. Мотивацијата го предизвикува, го насочува и го поддржува однесувањето на луѓето во исполнувањето на работните обврски, придонесувајќи за поголема продуктивност и економичност во работењето. Како резултат на мотивацијата, вработените повеќе се ангажираат, покажуваат зголемен интерес за исполнување на целите на претпријатието, постигнуваат поголеми резултати во работата и навремено ја извршуваат работата.

2.2. ФАКТОРИ ЗА МОТИВАЦИЈА НА КАДРИТЕ

Постојат голем број фактори кои ги мотивираат луѓето на работа. Респектот, пофалбата, да се биде дел од тимот, личниот развој, парите, признанието, сигурноста на работното место, безбедните услови за работа, одговорноста, работната средина, учествувањето, предизвикот и самостојноста, претставуваат фактори кои помагаат во мотивирањето на вработените. Овие фактори не се единствени, ниту пак еднакво важни. Различните фактори делуваат на различни начини и во различно време. Всушност, некои од овие фактори не се мотиватори туку се демотиватори.

Мотивирајќи фактори: респект, одговорност, пофалба, учество, предизвик, самостојност, дел од тимот, развој.

Демотивирајќи фактори: пари, работна сигурност, сигурно работно место, работна средина.

Демотиваторите се нешта коишто не секогаш, ќе натераат некого да работи подобро, но ако тие отсутствуваат или недостасуваат, можат да бидат причина за помало учество и придонес во работата и за работа со пониско ниво на квалитет. И мотиваторите и демотиваторите влијаат на однесувањето на вработените. Но, овие фактори, исто како и луѓето, не се статични, туку се

менуваат во текот на времето и според ситуациите. Она што ги мотивира вработените денес, можеби нема да ги мотивира утре. Значи, не е битно само знаењето за тоа што ги мотивира кадрите, туку треба да постои подготвеност за промени.

3. КРЕИРАЊЕ РАБОТНИ ЗАДАЧИ, СОВЛАДУВАЊЕ ПРОБЛЕМИ И ГРАДЕЊЕ УСПЕХ

За да се мотивираат другите, често е корисно да им биде зададено да совладаат проблем, којшто е поврзан со работата. Градењето на успех е техника која им овозможува на надзорниците во претпријатието постепено да ги совладуваат потешкотиите и проблемите со тоа што ќе ги делегираат на подредените. Бидејќи, делегирањето на задолженија, т.е. делегирањето во работата е еден од основните патишта како да се работи поумно, а не потешко, ќе се запознаеме поконкретно со оваа идеја. Постојат три клучни принципи кои се однесуваат на развојот на луѓето, преку примена на техниката на градење успех.

1. На луѓето треба да им бидат задавани проблеми кои тие можат да ги совладаат. Ако тие не поседуваат потребно знаење за да го објаснат проблемот, ќе доживеат неуспех. Неуспехот, со кој се соочува поединецот не е ефективен начин на учење, туку успехот.

2. На луѓето треба да им биде даден „алат“, за да го совладаат проблемот. Имањето одговор како да се совлада проблемот, но немањето алат за да биде реализиран одговорот носи фрустрации и неуспех.

3. Луѓето треба да добијат одредени признанија и потврди, бидејќи го совладале проблемот. Најмоќното средство за мотивирање на вработените е признанието. Надзорниците треба да го употребуваат признанието дарежливо, но не погрешно.

Од претходно кажаното, може да се заклучи дека креирањето работни задачи за совладување на проблемите се состои од три чекори:

1. Дефинирање на изведбата;
2. Овозможување на изведбата;
3. Охрабрување на изведбата.

Дефинирањето на изведбата вклучува три компоненти: цели, мерки и проценка. Со операционално дефинирање и јасност на целите се обезбедува постојана насоченост на реализаторот кон нив. Мерките обезбедуваат тековно самоконтролирање на квалитетот на изведбата и преземање на корективни мерки, додека проценката од страна на надзорникот ја манифестира неговата грижа за остварување на целите и корективните мерки кон таа цел.

Овозможувањето на изведбајта е стандардна тековна менаџерска улога и одговорност. Секој менаџер треба однапред да ги предвиди можните опасности на секое работно место и да преземе превентивни мерки за нивно спречување, да обезбеди потребни услови и други ресурси за реализација на работната задача, вклучувајќи и внимателен избор на лица ангажирани на конкретни работни задачи.

Охрабрувањето на изведбајта претставува мотивирање или стимулирање во потесна смисла на зборот. Во оваа менаџерска одговорност спаѓаат следните аспекти на наградувањето: вредност на наградите, навременост на наградите, сличност на наградите и правичност на наградите што се доделуваат за определени извршени работни задачи.

4. РАЗВИВАЊЕ НА ТИМСКА РАБОТА

Пред да се запознаеме со тимската работа и градењето тим, треба да ги разгледаме неопходните подготвителни активности за тоа: обезбедување учество на вработените и доверување одговорност.

4.1. ОБЕЗБЕДУВАЊЕ УЧЕСТВО НА ВРАБОТЕНИТЕ

Современиот менаџмент посебно внимание му посветува на учеството на вработените. Во развиените и богати земји обично парите не се проблем, туку идеите. Менаџментот во претпријатијата настојува да ги ангажира сите вработени во процесот на подобрување на технолошкиот процес, на стилот и начинот на работењето. Целта е со ситни подобрувања на методите на работење, континуирано да се подобрува организацијата на работењето, ефективноста на работата, да се редуцираат операции, работни места и сл. Сето ова, има за цел да се упростат определени постапки и технолошки процеси, со што ќе се намалат трошоците на работењето, а ќе се подобри квалитетот на производите т.е. добрата и услугите. Значи, на организацијата и на постигнувањето на нејзините цели треба да се посветат сите вработени, а не само менаџерите. Со други зборови, неопходно е да се мотивираат сите интелектуални сили во претпријатието.

За да се обезбеди учество на вработените, потребно е тие да се охрабруваат и да се мотивираат за тоа. Еден од начините за охрабрување е да се признае вредноста на вработените и тоа дека и тие можат и треба да понудат вредни идеи. Кога поединецот ќе сфати дека менаџментот вистински го цени него и работата која ја работи, тогаш неговото чувство за вклученост и посветеност кон работата, неговото чувство за лојалност кон менаџментот и кон претпријатието, повеќекратно ќе се зголеми. Постојат повеќе начини т.е. препораки за менаџерите за унапредување на учеството на вработените:

- Секогаш кога е можно, да разговараат со своите подредени. На тој начин подредените ќе знаат дека нивните сугестии се барани;
- Секогаш да поставуваат прашања, кои дозволуваат образложение и ја поттикнуваат комуникацијата;
- Секогаш да ги прифаќаат сугестиите и предлозите од вработените кои им се допаднале;
- Ако некој вработен даде добра сугестија, треба да биде пофален;
- Секогаш на вработените да им го покажат резултатот од нивното учество, т.е. да им објаснат зошто нивните предлози не се прифатени, или да им укажат дека нивните предлози се прифатени.
- Секако, има и такви вработени кои не сакаат да земат активно учество. Учесството на вработените треба да биде охрабрувано, но не треба да се смета за задолжително.

4.2. ДОВЕРУВАЊЕ ОДГОВОРНОСТ

Еден од најчесто користените начини за обезбедување учество на вработените е доверувањето на одговорност за нови задачи или нови проекти. Ова зависи од два фактора:

- Волјата на подредениот да прифати одговорност за работата која му е доверена и
- Волјата на менаџерот да му даде дел од контролата на работата на подредениот.

Постојат неколку причини за доверување на одговорност:

- да се охрабрат вработените да почувствуваат самодоверба, вклученост и сопственост на работата;
- да се подобри продуктивноста и квалитетот на работата;
- менаџерот да добие време за лично усовршување и за извршување други работи;
- менаџерот повремено да добие помош.

Доверувањето на одговорност обично значи дека менаџерот пренесува дел од задачата, или целата задача, на подредениот или на група подредени. Одговорноста треба да биде доверена на вработени, кои поседуваат неопходни знаења или вештини да ја извршат работата во целост и истовремено покажуваат интерес за задачата. Работата треба да се рашири меѓу сите подредени, за секој да добие можност за покажување на своите способности. Треба да се доверува кога за тоа има време и кога има смисла тоа да се прави. Доверувањето на задачата може да се изврши усно или писмено. Во првиот случај, менаџерот бара соработка во извршувањето на задачата, а во вториот случај наложува да се изврши задачата. Потребата да

го следи извршувањето на доверената задача зависи од тоа, колку самостојност им доверил на подредените во извршувањето на задачата.

4.3. ГРАДЕЊЕ ТИМ

Тимот е формална работна група која не е прост збир на индивидуи, туку нешто повеќе. Тимот претставува нов квалитет, кој наједноставно може да се претстави математички како $1 + 1 > 2$. Во тимот, секој член зема одговорност за извршување на тимот, наместо само за неговото сопствено извршување. Тимот се наоѓа на прво место, а индивидуата на второ место, при што секој индивидуален член е подготвен за извршување на тимските цели наместо за неговите индивидуални цели. Како примери за тимови обично се посочуваат: фудбалски тим, хируршки тим, симфониски оркестар итн., каде што на секој член му е доделена специфична улога, зависно од неговите вештини и каде што секоја индивидуа ги употребува своите вештини во корист на тимскиот успех, наместо селективно користење на тимот за лично постигнување.

Тимовите имаат заеднички, тимски цели, на чие извршување се посветени сите негови членови. Оваа посветеност произлегува од вклученоста на секој член во дефинирањето на целите, како и во контролата на постигнувањето на целите. Со воведување на тимската работа во претпријатието доаѓа до прераспределување на овластувањата на тој начин што дел од овластувањата на менаџерите, се пренесуваат на тимовите. Ако членовите на една работна група меѓусебно соработуваат, меѓусебно се почи- туваат и имаат заедничка цел, тогаш може да се нарече тим.

КЛУЧНИ ПОИМИ

ОБУКА И РАЗВОЈ
МОТИВИРАЊЕ
ФАКТОРИ ЗА МОТИВАЦИЈА
ТИМ
ОДГОВОРНОСТ
ТИМСКА РАБОТА

РЕЗИМЕ

Обуката и развојот на кадриите претставуваат процес на одржување, усовршување и развивање на работните способности на кадриите во претпријатието. Тие се неопходни, пред сè поради секојдневните промени во технолозиите и придонесуваат кадарот да се осособи за воведување и прифаќање

на новини во работењето. Со обукаа, кадриите се осособуваат за поголема креативност и иницијативност во работењето, се соопредуваат нови можности во производството, нови начини на продажба, се воведуваат нови производи итн. Обукаа и развојот на кадриите се однесува за сите вработени во предпријатието, како за менаџериите, така и за неменаџериите. Обукаа на кадриите може да се осовари и надвор од работното место.

Мотивацијата го предизвикува, го насочува и го поддржува однесувањето на луѓето во исполнувањето на работните обврски, придонесувајќи за поголема продуктивност и економичност во работењето.

За да се мотивираат другите, често е корисно да им биде зададено да совладаат проблем којшто е поврзан со работењето.

Тимот е формална работна група која не е прости збир на индивидуи, туку нешто повеќе. Тимот преиспитува нов квалитет, кој наједноставно може да се преиспита матемачки како $1 + 1 > 2$. Во тимот секој член зема одговорност за извршувањето на тимот, наместо само за негово соодветно извршување.

Прашања за проверка на знаењето:

1. На што се должи потребата од обука на вработените?
2. На кои начини може да се реализира обуката на вработените?
3. Што подразбираш под мотивација и кои се фактори за мотивирање на вработените?
4. Како се врши креирање на работни задачи?
5. Кои се подготвителни активности за градење тим?
6. Какво е значењето на тимската работа?
7. Кога се вели дека една работната група прераснала во тим?

3

ПРАВА И ОБВРСКИ НА РАБОТОДАВАЧОТ И ВРАБОТЕНИТЕ

СОДРЖИНА НА ТЕМАТА 3:

1. Основни законски права на вработените
 - 1.1. Работно време
 - 1.2. Одмори и отсуства
 - 1.3. Плата на вработените
 - 1.4. Престанок на работниот однос
2. Законски обврски на работодавецот
 - 2.1. Засновање на работен однос
 - 2.2. Обезбедување на соодветни услови за работа
3. Општи задачи и обврски на вработените во организацијата
4. Синдикатите како организација на работниците
 - 4.1. Поим и суштина на синдикатите
 - 4.2. Програмски насоки на делување на синдикатите

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО:

По чииањеио на оваа тема Вие ќе можеије:

- да ги идентификувате основните законски права на вработените;
- да ги идентификувате законските обврските на работодавецот;
- да знаете што е работен однос;
- да знаете како се почитува работното време;
- да ја согледате потребата од нормални услови за работа;
- да ги препознавате задачите и обврските на работникот на работното место;
- да ги препознавате целите на синдикатите;
- да ги согледате програмските определби на синдикатот;
- да го согледате значењето на синдикатите;

1. ОСНОВНИ ЗАКОНСКИ ПРАВА НА ВРАБОТЕНИТЕ

За да ја обезбедат својата егзистенција и егзистенцијата на своето семејство луѓето настојуваат да пронајдат работа, т.е. да се вработат. Сопствениците на претпријатијата, покрај тоа што инвестираат во нивните бизниси, исто така настојуваат да инвестираат и во знаењето на вработените. Работниците со своите вештини и способности треба да бидат во состојба да придонесат за економскиот напредок на претпријатието. Вработувањето предизвикува правни односи, како за работникот така и за работодавецот. Овие односи се регулираат со Закон за работни односи, во кој се наведени сите права и обрски на работникот и работодавецот.

При засновање на работен однос, лицето кое сака да се вработи треба да исполни неколку основни предуслови. Тоа треба да има наполнето 15 години возраст, да приложи документи за степенот и видот на образование, да достави уверенија за способност за работа и сл.

1.1. РАБОТНО ВРЕМЕ

Работно време претставува определен период од денот, кој работникот го поминува на работа, вложувајќи ја својата работна сила во производствениот процес. Работното време на работникот изнесува 40 часови во работната недела, кое се смета за полно работно време. Но, работодавецот може да утврди подолго или покусо работно време во зависност од потребите или природата на работата, како на пример во случаите:

- ◆ кога е неопходно да се заврши започнатиот процес на работа чиј прекин, со оглед на природата на технологијата и организацијата на работа би предизвикал значителна материјална штета или загрозување на животот или здравјето на луѓето;

- ◆ кога треба да се спречи расипување на суровини или материјали;

- ◆ кога е потребно да се отстрани дефектот на средствата за работа;

- ◆ поради замена на ненадејно отсутен работник во процесот на работата, која трае непрекинато;

- ◆ поради елементарна непогода и др.

Прераспределба на работното време може да изврши работодавецот доколку процени дека тоа го бара природата на дејноста, односно природата на работите и задачите. Ново работно време може да се воведи и кога се менува организацијата на работата, потоа, заради подобро користење на трудот, порационалното користење на работното време, како и заради извршување на определени задачи во утврдени рокови.

1.2. ОДМОРИ И ОТСУСТВА

Работникот има право на одмор од 30 минути во текот на дневната работа и на годишен одмор во текот на една година, во траење од најмалку 18, а најмногу 26 работни денови. Должината на годишниот одмор ја утврдува работодавецот, со примена на неколку критериуми: должината на работното искуство, сложеноста на работите на работното место, условите за работа и здравствената состојба на работникот.

Одморот во текот на работата не треба да предизвикува застој, особено ако природата на работата не дозволува прекинување на работата или ако се работи со клиенти.

Исто така, работникот има право на отсуство од работа со надомест на плата до седум работни денови за определени потреби: при стапување во брак, смрт на член од потесното семејство, полагање на стручен испит за потребите на работодавецот, селидба и др.

Работникот може да отсуствува од работа заради стручно оспособување и усовршување. Ова отсуството може да изнесува повеќе од седум работни денови и да биде платено од работодавецот.

1.3. ПЛАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Основното право на работникот е правото на плата. Платата претставува едномесечен паричен надомест за работникот, кој го добива за вложената работна сила во претпријатието. Платата може да се пресметува на два начина. Првиот е според времето, каде основен критериум за пресметката е поминатото време на работа изразено во работни часови. Вториот начин е според учинокот, при што платата се исплатува според бројот на произведените производи.

Работодавецот законски, е обврзан платата на работникот да му ја исплати до 15 ти во месецот. Работодавецот не може да ја исплати платата сè додека не ги плати даноците и придонесите од плата.

Платата на работникот му ја обезбедува работодавецот од остварените средствата во претпријатието. Висината на платата зависи од извршената работа, како и придонесот на работникот во создавањето на профитот, во согласност со пропишаните услови и пресметки.

Работникот го остварува правото на плата и за време на отсуство од работа: за време на годишен одмор; отсуство за празници; отсуство поради бременост; раѓање и мајчинство; нега на дете; преквалификација и доквалификација; стручно оспособување и усовршување на кое е упатен од страна на работодавецот; воена вежба; учество во обука за одбрана и заштита; јавување на покани на други органи и сл.

1.4. ПРЕСТАНОК НА РАБОТНИОТ ОДНОС

На работникот работниот однос може да му престане по:

1) Спогодба. На работникот му престанува работниот однос, кога со работодавецот писмено ќе се спогоди да му престане работниот однос

2) Истекот на времето за кое е заснован работниот однос. Работниот однос заснован на определено време престанува со истекот на времето за кое е заснован работниот однос.

3) Сила на закон. Работниот однос по сила на закон престанува, ако е утврдено дека кај работникот дошло до губење на работната способност; ако суд или некој друг орган му изрекол забрана да извршува определени работи и задачи, ако работникот е упатен на издржување на казна затвор, ако работникот оди во пензија и др. Решение за престанок на работниот однос донесува работодавецот.

4) Отказ. Работниот однос со отказ од страна на работникот престанува, ако писмено изјави дека сака да му престане работниот однос. Работниот однос на работникот не може да му престане со отказ од страна на работодавецот ако не постои оправдана причина врзана за неговото однесување.

5) Економски, технолошки, структурни или слични промени. На работникот може да му престане работниот однос со отказ поради економски, технолошки, структурни или слични промени во случај кога работодавецот има намера да воведо поголеми промени во производството, во производствената програма, реорганизација, во технологијата, што ќе предизвика потреба од намалување на бројот на работниците.

2. ЗАКОНСКИ ОБВРСКИ НА РАБОТОДАВЕЦОТ

Под поимот работодавец се подразбира: претпријатие и друго правно лице кое врши економска дејност, државен орган и орган на единица на локалната самоуправа, како и друго домашно и странско физичко лице, кое вработува работници.

2.1. ЗАСНОВАЊЕ РАБОТЕН ОДНОС

Под работен однос се подразбира договорен однос меѓу работникот и работодавецот, заради вршење на определени работи и остварување на правата и обврските од тој однос.

Одлуката за потребата од засновање на работен однос ја донесува работодавецот. Тој е должен потребите од работници, условите што треба да ги исполнува работникот и рокот во кој се врши изборот да ги огласи јавно. Избор од пријавените кандидати врши работодавецот.

Работникот за работниот однос кој го заснова, склучува договор за работа со работодавецот. Договорот за работа содржи податоци за:

- траење на работниот однос (на определено или на неопределено време);
- работи на работното место кои работникот ќе ги врши и местото во кое се вршат работите;
- ден на стапување на работа;
- работно време;
- одмори и отсуства;
- стручно оспособување и усовршување;
- висина на основната плата и рок на нејзина исплата и исплата на надоместоци;
- распоредување;
- заштита при работа;
- престанок на работниот однос и други права.

Одлуката за распоредување на работникот ја донесува работодавецот. Работникот има право да работи на работното место за кое засновал работен однос. Но, работникот може да биде распореден од страна на работодавецот на секое работно место, кое одговара на неговиот степен на стручна подготовка.

2.2. ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА СООДВЕТНИ УСЛОВИ ЗА РАБОТА

Задачите на работното место работникот ги врши во работните простории на работодавецот. Исто така, работата може да ја обавува и во надворешни услови, на места каде се извршуваат градежни или друг вид работи. Ако дозволува природата на работата, таа може да ја врши и дома. Работодавецот е должен на работникот да му ги обезбеди потребните услови за работа.

Работодавецот при определувањето на работните задачи треба да ги земе предвид современите трендови за организација на процесот на трудот. Тоа значи дека треба да се обезбеди сигурност при работата и заштита на здравјето на работникот.

Обезбедувањето на соодветни услови за работа најчесто се однесува на исполнување на физичките критериуми: соодветна температура во просториите за работа, бучава, светлина, вентилација, методи на работа итн. Овие елементи треба да се употребени во оптимални пропорции, соодветно на потребите за работата. Исто така, доколку природата на работата не дозволува намалување или отстранување на влијанието на физички фактори, работодавецот треба да обезбеди соодветна заштитна опрема и костими за работниците кои работат во специфични услови.

Работодавецот треба да создава услови за работа кои ќе ги исполнуваат пропишаните мерки и нормативи за заштита при работата. Со нив се обезбедува психофизичкото здравје и личната безбедност на работниците и на граѓаните.

Работникот е должен да се придржува кон мерките за заштита при работата и работите на работното место. Тој треба да ги врши работните задачи со внимание, заради обезбедување на својот живот и здравје, како и животот и здравјето на другите работници. Работодавецот е должен да го запознае работникот со сите опасности на работа. Во случај на загрозување на животот и здравјето на работникот на работното место, работодавецот е должен веднаш да преземе мерки за отстранување на непосредната опасност.

3. ОПШТИТЕ ЗАДАЧИ И ОБВРСКИ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Со стапување во работен однос, вработените преземаат определени обврски. Тие се насочени кон остварување на максимални економски ефекти за претпријатието.

Секој работник првенствено треба да ги почитува редот и дисциплината во претпријатието, според правилата пропишани од страна на работодавецот. Работникот треба да ги извршува работните обврски совесно и навремено. Тие треба да бидат во согласност со прописите и постапките што важат за вршење на работите на работното место. На пример, тој треба да се придржува кон прописите за заштита од болест, заштита при работа, пожар, експлозија, како и прописите за заштита на животната средина.

Работникот треба да постапува совесно со средствата за работа или во согласност со техничките упатства за работа, за да не дојде до дефект или нивно оштетување. Нив треба да ги употребува прописно и редовно да ги одржува. Исто така, треба да настојува да не настане штета или грешка во работењето, со која ќе се предизвика загуба. Но, доколку дојде до тоа, веднаш треба да го извести работодавецот.

Работникот е обврзан да се придржува на распоредот и користењето на работното време, а доколку има потреба од отсуство од работа навремено да го извести работодавецот. Тој не смее да го злоупотребува отсуството, како на пример, да не се јави на работното место три последователни работни денови или да го злоупотребува боледувањето.

Во текот на работата, работникот не треба да употребува алкохол и наркотични средства. Понатаму, тој не смее неовластено да ги користи средствата или да стори кражба со која ќе предизвика штета на работодавецот. Работникот треба да внимава да не го злоупотреби и пречекори даденото овластување или одаде деловна, службена или друга тајна.

4. СИНДИКАТИТЕ КАКО ОРГАНИЗАЦИЈА НА РАБОТНИЦИТЕ

4.1. ПОИМ И СУШТИНА НА СИНДИКАТИТЕ

Бидејќи, во вечниот судир помеѓу трудот и капиталот работниците се секогаш послабата страна, тие се принудени да ги заштитиуваат своите права и достоинство. Тоа го остваруваат, така што се организираат во организации познати под името работнички синдикати.

Синдикатите се форма на групно организирање на работничката моќ, која се манифестира преку силно изразено синдикално движење и бројност на членството. Важноста од постоењето на синдикатите може да се согледа во тоа што уставите на државите го гарантираат синдикалното организирање и дејствување на работниците.

Синдикатите се организации, во кои слободно и доброволно се здружуваат работниците заради застапување на економските и социјалните интереси. Тие се самостојни непрофитни организации, кои дејствуват независно од власта, работодавачите, политичките партии и од други институции и организации. Финансирањето на синдикатите се остварува преку членарини, прилози, донации и др.

Постоењето на синдикатите произлегува од општествената потреба за почитување на човековите права и слободи, почитување на демократските принципи и дејствување на слободниот пазар. Оттука, произлегуваат основните цели кои синдикатот се залага и настојува да ги оствари:

1. заштита на правата на работниците пред работодавачите;
2. обезбедување на социјална правда;
3. обезбедување на материјална сигурност;
4. остварување на здравствена заштита;
5. остварување на пензиско и социјално осигурување и др.

Синдикатот ги реализира целите со примена на различни начини и методи на дејствување:

1. засилување на социјалниот дијалог и изградба на социјално партнерство;
2. учество во одлучувањето во институциите на системот;
3. колективно договарање;
4. образование на членството;
5. информирање на членството и др.

Приоритетен начин за остварување на целите е водење преговори и договарање со социјалните партнери. Доколку преговорите не дадат позитивен резултат, тогаш синдикатите преземаат акции: протести, штрајкови и др.

Синдикатот има свој статут и програма за работа. Исто така, тој има свои лидери кои се избираат низ определени изборни постапки во рамките на синдикатот. Синдикалните лидери ги претставуваат барањата и интересите на членството пред институциите.

4.2. ПРОГРАМСКИ НАСОКИ НА ДЕЈСТВУВАЊЕ НА СИНДИКАТИТЕ

Во одбраната на социјалните и економските права на работниците, синдикатите вообичаено своето дејствување го насочуваат кон:

♦ *Јакнење на ојшћесївената ѓозиција на синдикациите*, која се остварува со зајакнување на демократските односи во креирањето на политиката на синдикатот и донесување на одлуките. Исто така, позицијата на синдикатот може да се зајакне и со поголемо единство и солидарност помеѓу членството;

♦ *Поддршка за економски и социјален развој на ојшћесївото* се остварува преку поттикнување за изградба на развојни проекти, давање поддршка за развој на претприемништвото и приватната иницијатива, поддршка на мерките кои се насочени кон зголемување на вработеноста и др. Социјалниот сегмент се однесува на афирмирањето на важноста за редовна исплата на плати во висина, која треба да ги задоволи нормалните потреби на работникот за живот; воспоставување на систем на социјална сигурност на работниците кои ќе останат без работа и за граѓаните кои немаат никакви средства за егзистенција; остварување на правото на здравје како основно човеково право, преку обезбедување на здрави и безбедни услови за работа за работниците и еколошки здрави услови за работа и живеење.

♦ *Појшћикнување на социјален дијалог, социјално ѓарћнерство, учесїво и влијание во одлучувањето во инсћициите на сисћемите*. Социјалното партнерство и социјалниот дијалог е нужност на секое општество кое претендира да биде социјално и демократско. Основно е да се воспостави неопходната рамнотежа меѓу трудот и капиталот, со цел да се надминат конфликтите меѓу нив. Тоа се остварува преку изградба на рамноправен и партнерски однос во уредувањето на законите од сферата на работните односи, социјалното и здравственото осигурување, политиката на плати и мерки на социјалните програми, политиката на цени и други прашања, значајни за материјалната положба на вработените;

♦ *Зашћиќа на ѓравата на работниците*. Остварувањето и зашћитата на правата на работниците претставува, посебна област на дејствување на синдикатите. Притоа, активностите се насочуваат кон активно вклучување на работниците во постапката за донесување на закони за уредување на работните односи и нивно целосно почитување и спроведување.

КЛУЧНИ ПОИМИ:

РАБОТОДАВЕЦ
РАБОТЕН ОДНОС
ПЛАТА
РАБОТНО ВРЕМЕ
УСЛОВИ ЗА РАБОТА
СИНДИКАТ

РЕЗИМЕ

Вработувањето предизвикува правни односи, како за работодавачот така и за работодавецот. Овие односи се регулираат со закон за работни односи во кој се наведени сите права и обврски на работодавачот и работодавецот. Под работодавец се подразбира: претпријатието и друго правно лице, кое врши економска дејност, државен орган и орган на единица на локалната самоуправа, како и друго домашно и странско физичко лице и лице кое вработува работници.

Под работен однос се подразбира договорен однос меѓу работодавачот и работодавецот, заради вршење на определени работи и осигурување на правата и обврските од тој однос.

Работно време предвидува определен период од денов, кој работодавачот го поминува на работна, вложувајќи ја својата работна сила во производниот процес, а во интерес на работодавецот.

Основното право на работодавачот е правото на плата. Платата предвидува едномесечен паричен надомест за работодавачот, кој го добива за вложената работна сила во претпријатието.

На работодавачот работниот однос може да му престане по: 1) Спогодба. 2) Истекот на времето за кое е заснован работниот однос. 3) Сила на закон. 4) Ошказ. 5) Економски, технолошки, структурни или слични промени.

Задачите на работното место работодавачот ги врши во работните простори на работодавецот. Работодавецот е должен на работодавачот да му ги обезбеди потребните услови за работа.

Секој работник првенствено треба да ги почитува редот и дисциплината во претпријатието според правилата пропишани од страна на работодавецот. Работничот треба да ги извршува работните обврски совесно и навремено.

Синдикатите се организации во кои слободно и доброволно се здружуваат работниците, заради заштитување на економските и социјалните интереси. Синдикатите се самостојни непрофитни организации, кои дејствуваат независно од власта, работодавачите, политичките партии и други институции и организации.

Приоритетен начин за осигурување на целите се водење преговори и договарање со социјалните партнери. Доколку преговорите не дадат позитивен резултат, тогаш синдикалните преземаат акции: штрајкови и др.

Прашања за дискусија:

1. Што е работен однос?
2. Кој може да биде работодавец?
3. Што претставува работното време?
4. Кој го определува работното време?
5. Што е плата и како се пресметува?
6. Какви услови за работа треба да исполни работодавецот?
7. Кои задачи и обврски ги има работникот во претпријатието?
8. Што е синдикат?
9. Кои се целите на синдикалното дејствување?

4 РАБОТНИ МЕСТА И ПРОМЕНА НА РАБОТНИ МЕСТА

СОДРЖИНА НА ТЕМАТА 4:

1. Анализа на работата и на работните места
2. Идентификација на работните места
 - 2.1. Работата на топ менаџерот (генералниот директор)
 - 2.2. Извршни директори (секторски менаџери)
 - 2.3. Работата на надзорниците (супервизори)
 - 2.4. Работно место оперативец - извршител (работник)
3. Суштина на флексибилноста на работната сила
4. Опфат на флексибилноста на работната сила
 - 7.1. Флексибилно работно време
 - 7.2. Флексибилно вработување
 - 7.3. Флексибилни плати
 - 7.4. Флексибилна организација на работата.
 - 7.5. Работодавачите и флексибилноста на работната сила

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО:

По читањето на оваа тема Вие ќе можете:

- да го дефинирате поимот работодавец;
- да го дефинирате поимот работен однос;
- да ги идентификувате работните места;
- да знаете кои се работните задачи на топ менаџерот;
- да знаете кои се секторските менаџери;
- да ги препознавате контролорите во претпријатието;
- да го дефинирате поимот флексибилност на работна сила;
- да разбирате во што се состои флексибилното работно време;
- да ги разликувате формите на флексибилно вработување;
- да го разбирате поимот флексибилни плати;

1. АНАЛИЗА НА РАБОТАТА И НА РАБОТНИТЕ МЕСТА

Земајќи ги предвид условите во опкружувањето и расположивите ресурси, секое претпријатие самостојно одлучува за својата организациска структура и за структурата на работните места.

Организациската структура најмногу зависи од големината на претпријатието и од неговата дејност. Исто така, организациската структура зависи и од способноста на менаџерите да ја прилагодат кон целите на претпријатието. Како потврда за успешна организациска поставеност може да се смета подготвеноста на работниците да се прилагодат кон промените и од подготвеноста на нововработените работници да ја прифатат организацијата на работењето.

Создавањето на работни места бара изработка на објективна анализа на работата. Анализата на работата може да се дефинира како активност на собирање и оценка на информациите, кои се однесуваат на работниот процес. Тие можат да бидат информации за содржината и природата на работата, за потребните знаења, способности, вештините и други барања кои се потребни за извршување на задачите. Со анализата на работата се собираат податоци, за тоа што треба работникот да работи на работното место. Понатаму, се анализира во какви услови ќе се одвива работниот процес, кои ресурси ќе бидат потребни за извршување на работните операции и др.

Крајна цел на анализата е да се структурираат видовите работни места и да се одбере најефикасниот начин на кој може да се изврши работата. Со тоа се усогласуваат видот и структурата на работните места, организацијата на работата и расположивите кадри во претпријатието.

При поставувањето на структурата на работните места, треба да се посвети внимание на следниве прашања:

- степенот на механизираниост на работата,
- рационалниот редослед на зафатите,
- отстранување на сите операции кои ја намалуваат ефикасноста,
- поврзување со останатите работни места,
- можноста за усовршување на постапките и др.

Работното место може да се дефинира како една или повеќе задачи или зафати кои се изведувани од поединец или група, за определено време. Работната задача е посебна работна активност направена за остварување на посебна цел, како на пример, пишување деловни писма, архивирање документи и сл. Секоја работна задача се остварува низ меѓусебно поврзани операции и зафати. За нивно успешно изведување, работникот треба да поседува одредени знаења, вештини и способности, односно треба да умее, да знае и да сака да ја врши работата.

Не постои универзално прифатен стандарден формат за опис на работното место, бидејќи постојат многу различни работни места. Кога се прави опис на работното место, тој треба да ги содржи следниве информации:

1. Име на работното место;
2. Опис на активностите на работното место;
3. Стандард на работниот учинок и одговорности;
4. Критични моменти за можни грешки;
5. Комуникации на работното место;
6. Опис на средствата за работа на работното место;
7. Ниво на образование;
8. Број на извршители и др.

2. ИДЕНТИФИКАЦИЈА НА РАБОТНИТЕ МЕСТА

Претпријатијата мора да бидат организирани и управувани. Тие треба да имаат структура на работни места кои ќе бидат во согласност со целите, а менаџери ќе ја усогласуваат и насочуваат работата на вработените. Работното место претставува определен простор обезбеден со потребни машини, алати, опрема и други средства со кои вработениот извршува определена работа. Ефикасноста на едно работно место зависи од неговата организационост.

Работните места во малите претпријатија се индивидуализирани, бидејќи нивните работните задачи многу малку зависат од останатите работни места. Заради малиот број вработени и малиот обем на работа, организацијата на работни места и управувањето со малите претпријатија е едноставен и брз процес. Менаџирањето во малите индивидуални претпријатија обично го презема неговиот сопственик. Но, покрај менаџерската улога, сопственикот на бизнисот истовремено остварува и улога на извршител, контролор, работник итн. Всушност, тој се јавува во улога на универзален работник кој може да извршува различни задачи кои се карактеристични за различни работни места.

Сопственикот на едно мало претпријатие обично креира помал број работни места. Едноставно, поставената структура на работни места на сопственикот му овозможува полесно да врши контрола над работата.

Кога станува збор, пак, за големи претпријатија, управувањето и организацијата на работните места се многу посложени, што неминовно води кон создавање на сектори, погони, одделенија и сл. Затоа, во големите претпријатија се создава т.н. менаџерска хиерархија, односно менаџерски нивоа. Во рамките на секое менаџерско ниво може да се креираат различни работни места. Видот и структурата на работните места во секое менаџерско ниво може да бидат различни. Тоа зависи од природата на дејноста, од органи-

зациската поставеност на претпријатието, од опфатот на работните задачи на работното место, од меѓусебната поврзаност на работните места и задачи итн.

Големите претпријатија своето управување го остваруваат со ангажирање на три видови менаџери:

- Врвен менаџер (top manager);
- Средно ниво на менаџери (middle level managers)
- Прва линија на менаџери (first line managers)

Останатите вработени кои не учествуваат во управувањето, може да се наречат „неменаџери“ или извршители.

Во секое ниво на менаџмент може да се изгради определена структура на работни места со утврдени работни задачи. Имено, во врвното ниво на менаџмент се наоѓа работното место на врвниот менаџер. Ова работно место се среќава под различни имиња, но со исто значење: топ менаџер, генерален директор, управител итн. Во средното ниво на менаџмент се наоѓаат работните места на извршните директори или секторските менаџери. Во првото ниво на менаџмент се распоредени работните места на менаџерите кои ги надгледуваат и контролираат работните постапки на извршителите: надзорник (супервизор), контролор, шеф на смена или погон, шеф на продавница, шеф на одделение и др.

2.1. РАБОТАТА НА ТОП МЕНАѢРОТ (ГЕНЕРАЛНИОТ ДИРЕКТОР)

Процесот на менаџирање на претпријатието содржи повеќе функции, активности и задачи. За нивно успешно извршување потребна е стручност, способност и вештина. Оттука, работата на топ менаџерот (генералниот директор) е сложена и одговорна. Тој се грижи за остварување на целите на ниво на целата организација. Топ менаџерот е одговорен за поставување на долгорочните цели на претпријатието.

Топ менаџерот има голем број обврски и одговорности:

1. Топ менаџерот треба да има визија за тоа како ќе изгледа претпријатието по 5, 10 и повеќе години. Тој треба да ги мотивира и инспирира другите во остварувањето на сопствената визија;

2. Топ менаџерот ги утврдува стратегиските планови. Тие планови треба да ги содржат насоките за остварување на зацртаните цели.

3. Генералниот менаџер е одговорен за целосно и успешно извршување на активностите во бизнисот. Исто така, тој е најодговорен и за неуспехот на организацијата.

4. Топ менаџерот разрешува проблеми и конфликти кои произлегуваат од активностите во организацијата. Умешноста и искуството на менаџерот во решавањето на сложени ситуации можат да придонесат за поголем успех на претпријатието. Познанствата, пријателствата, мрежата на деловните

контакти и сл., менаџерот ги користи за да дојде до решение кое е во полза на претпријатието.

5. Топ менаџерот како лидер на организацијата се грижи за селекција, унапредување, мотивација и фер третман на вработените.

6. Исто така, топ менаџерот е одговорен за законитоста во работењето. Почитувањето на законите претставува главен столб на заштитата на интересите и имиџот на претпријатието, пред надлежните институции и деловни партнери.

2.2. ИЗВРШНИ ДИРЕКТОРИ (СЕКТОРСКИ МЕНАѢРИ)

Извршните директори (секторски менаџери) го сочинуваат средното ниво на менаџмент. Нивната главна задача е да ги прифаќаат задолженијата делегирани од топ менаџерот и да ги пренесуваат кон првото ниво на менаџмент.

Менаџерите од средното ниво се грижат за работата на одделните сектори (функции). Тие поставуваат задачи и се одговорни за постигнување на среднорочни цели.

Постојат повеќе секторски менаџери. Какви ќе бидат нивните работни задачи зависи од природата на дејноста и организациската структура на претпријатието. Доколку се работи за производствено претпријатие со функционална организациска структура, тогаш се јавуваат најмалку четири секторски менаџери: менаџер за производство, менаџер за финансии, менаџер за маркетинг и менаџер за човечки ресурси.

Кога претпријатието дејствува во повеќе области, во повеќе земји и има дивизиона организациска структура, тогаш може да се јават повеќе секторски менаџери: менаџери кои имаат географска одредница (менаџер за Европа, менаџер за Азија, менаџер за Африка итн.), како и менаџери според функции (менаџер за извоз, менаџер за маркетинг, менаџер за истражување и развој, менаџер за финансии, менаџер за човечки ресурси).

Работата на извршниот директор опфаќа: планирање, организирање, екипирање, делегирање задолженија, комуникација, мотивирање и контролирање. Од големо значење се неговите вештини и способности за: среднорочно планирање; дијагностицирање на проблемите; одлучување; градење тим; создавање чувство на обврска кај подредените и барање одговорност; контролирање итн. Управувањето според целите (*Management by objectives – MBO*) е метод на контрола кој секторските менаџери им го доверуваат на надзорниците, за да им дадат можност да работат со највисок степен на самодисциплина во контролирањето на сопствената работа.

2.3. РАБОТАТА НА НАДЗОРНИЦИТЕ (СУПЕРВИЗОРИ)

Кај надзорниците, од сите менаџерски функции најмногу е застапено раководењето кое подразбира: комуникација со подредените, мотивирање и разрешување конфликти. Надзорникот, за успешно да управува мора да развива повеќе вештини со подредените: вештина за комуникација, за градење на тим, за делегирање, за дисциплинирање на подредените, за проценување на нивните перформанси, за развивање на вештини кај вработените, за мотивирање и за решавање на проблемите и конфликтите.

Надзорникот има различни улоги во извршувањето на секојдневните задачи. Затоа се вели дека секој надзорник мора да биде:

1. Менаџер на работното место;
2. „Чувар“, на правилата и процедурите;
3. Одржувач на безбедно и продуктивно работно место;
4. Обучувач на вработените;
5. Застапник на работниците;
6. Претставник на организацијата и
7. Водач

Надзорникот е одговорен за краткорочните планови и за остварување на краткорочните цели. Обично, тие цели се дел од општите цели кои треба да ги постигне претпријатието. Тие условуваат подобрување на резултатите, подобрување на квалитетот и намалување на трошоците. Многу често, тие исто така ги вклучуваат и подобрувањата на меѓучовечките односи, сигурноста при работењето и сл.

Надзорниците меѓу другото, постојано го следат остварувањето на оперативните планови (планови за една употреба при секојдневните операции), што всушност претставува контролирање. Контролирањето подразбира: мерење на учинокот за секое работно место; споредување на измерениот учинок со утврдениот стандард или норма и преземање на корективни акции. Надзорникот може да врши три видови контрола:

1. Предконтола
2. Контрола во текот на работата и
3. Контрола по работата

Предконтролата подразбира превентивно дејствување со цел спречување на неповолни резултати од работењето.

Контролата во текот на работата подразбира постојано надгледување не само на вработените туку и на машините. Во рамките на овој вид контрола се преземаат голем број активности: се контролира навременото доаѓање на работниците на работното место, правилното извршување на зафатите, навремено исполнување на задачите и др.

Контролите по извршувањето на работата се насочува кон анализа на постигнатите резултати или произведените производи и преземање корективни мерки.

Најчесто, контролите се насочени кон излезните резултати, квалитетот, времето, материјалот, цената, како и остварувањето на вработените. Бидејќи контролата е само една од надлежностите на надзорниците, тие мораат да ја искористат можноста да доверат некои од одлуките за корективна контрола на некој квалификуван работник.

2.4. РАБОТНО МЕСТО ОПЕРАТИВЕЦ - ИЗВРШИТЕЛ (РАБОТНИК)

Работното место оперативец т.е извршител (работник) претставува определен простор обезбеден со потребни машини, алати и други средства со кои работникот извршува определена работна операција. Ефикасноста на едно работно место зависи од неговата организираност. Организирањето на работното место опфаќа повеќе прашања како што се: разместување на машините, сместување на материјалите и готовите производи по одделни работни места, транспортирање на готовите производи, полупроизводите и различните видови сировини и материјали, организација на работата на работното место, подготовка на работата на работните места итн.

За да се постигне поголема продуктивност на трудот неопходно е да се обезбеди поголема рамномерност во движењето и дејствувањето на работникот во текот на работниот процес и да се избегнат сите непотребни движења во работењето.

Работните места на работниците може да бидат класифицирани според различни критериуми. Поважни класификации се:

- Според занимањето на работниците во *препријатието* - се разликуваат повеќе работни места како на пример, работно место леар, ковач, стругар, ткајач итн.;

- Според специјализацијата на работата - се разликуваат специјализирани и неспецијализирани работни места. Специјализацијата на работните места најлесно може да се воведе при масовно и сериско производство;

- Според бројот на работници што работат на едно работно место - индивидуални или групни работни места;

- Според ограниченоста на просторот за работа - стационарни и подвижни работни места;

- Според степенот на механизација на работата - работни места со механизирани работи, со делумно механизирани работи и рачна работа.

Секое работно место се опремува со машини, алати и други средства. Еден од најважните услови за правилна организација на работното место е

правилно подредување на машините, како и избор на најпогоден тип на машини. При изборот на машини треба да се води сметка за нивната конструкција - да обезбеди безопасно работење, со најмало заморување на работникот, по можност работата на машината да се врши во седечка положба со едновремено користење на двете раце.

Од големо значење е и благовременото опслужување на работните места со потребните материјали, алати и друго, што овозможува непречено реализирање на работниот процес. Независно од типот на производството, во почетокот на работната смена потребните материјали, алати, цртежи и други средства треба да се најдат на работните места.

3. СУШТИНА НА ФЛЕКСИБИЛНОСТА НА РАБОТНАТА СИЛА

Поимот флексибилност на работната сила има две различни толкувања. Според првото толкување, флексибилноста на работната сила претставува можност за постигнување на поголема расположивост и прилагодливост на работниците кон променливите барања на работодавачите. Второто толкување се однесува на флексибилност која е во полза на работниците. Имено, флексибилноста на работниците им овозможува поголема слобода во организирањето на нивниот работен и приватен живот. Таа има позитивни ефекти и поттикнувачки елементи, особено кај квалификуваните и амбициозните работници. За нив флексибилноста создава поголеми шанси за напредување во кариерата.

Флексибилноста на работната сила ја зголемува улогата на преговарањето помеѓу работниците и работодавачите бидејќи преку преговарачките процеси се создаваат можности да се дојде до решенија на проблемите од заеден интерес. Главна цел на постигнувањето на флексибилна работна сила е таа истовремено да биде од корист и на работниците и работодавачите, и на економијата во целина.

Работодавачите постојано ја зголемуваат потребата за иновативност и за производство на високо технолошки производи. Затоа, расте потребата од способна работна сила која е доволно флексибилна за извршување на повеќе стручни задачи. Зголемувањето на флексибилноста позитивно се одразува на конкурентноста на претпријатијата и на конкурентноста на работната сила на пазарот на трудот.

Развојот на флексибилноста на работна сила е условен од неколку фактори, како што се степенот на развиеност на образовниот систем, развиеноста на пазарот на трудот, даночната политика во делот на пресметувањето на персонални даноци, пензиската политика на земјата и др. Сите овие области меѓусебе се поврзани и зависни.

4. ОПФАТ НА ФЛЕКСИБИЛНОСТА НА РАБОТНАТА СИЛА

Флексибилноста на работната сила може да се дефинира како способност на претпријатието и на неговите работници да ги прилагодат работните задачи кон промените во побарувачката. Ова прилагодување ја вклучува и промената на платите, според големината на продуктивноста и профитабилноста на претпријатието.

Постојат четири видови флексибилност, и тоа:

- Флексибилно работно време;
- Флексибилно вработување;
- Флексибилни плати и
- Флексибилна организација на работата.

4.1. ФЛЕКСИБИЛНО РАБОТНО ВРЕМЕ

Постојат два вида флексибилност на работното време. Во првиот случај флексибилноста се однесува на поголемата достапност и расположивост на работниците на барањата и потребите на работодавачите. Тоа може да значи зголемување на работното време, вечерна работа, ноќна работа или работа во текот на викендот. Но, ова може да значи плаќање само на оние часови, кои работникот ги поминува на работното место. На пример, постојат договори за вработување познати како „нултни договори“ во кои работникот се обврзува дека ќе му биде достапен на работодавачот во секое време, но ќе му бидат платени само оние работни часови за кои е повикан на работа. Тоа може да биде од голема корист за работодавачите, бидејќи трошоците за плати се појавуваат само тогаш кога работната сила е неопходна. Од друга страна овој начин на користење и плаќање на работната сила може да има негативни последици. Имено, третирањето на работниците од страна на работодавачот како трошоци, а не како вредност, предизвикува намалување на лојалноста на вработените. На крајот, сето тоа, доведува до пониска продуктивност и поголема флукуација т.е. одлив на работници.

Во вториот случај, флексибилноста на работното време има значење во корист на работникот. Имено, целта на флексибилното работно време е работникот слободно да располага со времето. Тоа се однесува на можноста работникот самостојно да го организира работниот ден, недела или месец на тој начин што ќе направи оптимален распоред на работата, забавата, развојот на кариерата и семејниот живот. Флексибилното работно време, всушност овозможува работниот ден да добие дополнителни карактеристики и содржини.

Традиционалните концепти на работното време веќе не одговараат на разновидноста на потребите и интересите на работниците. Динамичниот

живот бара мобилност и поголема функционалност на времето. Резултат на тоа е појавата работниците да извршуваат други активности во текот на работното време или да извршуваат работни задачи за сметка на слободното време. Заради ваквите појави, постои тенденција во законодавството да се дозволува легална работа во ноќно време или работа во текот на викендите.

Флексибилното работното време позитивно се одразува и на други сегменти. Имено, тоа доведува до поголема вклученост на жената во економскиот и во општествениот живот и го поттикнува доживотното учење, бидејќи работниците имаат повеќе време за учење и оспособување. Исто така, флексибилноста на постарите работници им овозможува да продолжат да работат и по заминувањето во пензија. Корист од флексибилното работно време имаат и работодавачите, бидејќи на тој начин добиваат поразновидна и поквалификувана понуда на работна сила.

4.2. ФЛЕКСИБИЛНО ВРАБОТУВАЊЕ

Под флексибилното вработување се подразбира секој облик на вработување, кој не претставува вработување со полно работно време на неопределен рок. Ова вработување за работодавачите претставува замена за стандардното полно вработување на неопределено време.

Флексибилното вработување може да биде корисно за работниците, бидејќи тие би имале можност да работат на повеќе работни места или истовремено да работат во различни организации. Исто така, тие би имале поголема можност лесно да ги усогласуваат работните обврски со приватниот живот.

Благодарение на флексибилното вработување, пазарот на труд добива нов квалитет, бидејќи со него се овозможува понуда на покреативна работна сила која е подготвена да исполнува разновидни работни задачи.

Главни видови на флексибилно вработување се:

- Работа со неполно работно време или работно време кое е покусо од стандардно утврденото на национало ниво. Според Законот за работни односи на РМакедонија, стандардната работна недела содржи 40 работни часови;

- Привремена работа на определено време или за определена работа, вклучувајќи ја и договорената работа со посредство со агенциите за вработување;

- Повремена работа која претставува вработување од нередовна и испрекината природа или работа по потреба;

- Работа во рамки на договорот за оспособување. Ова вработување вклучува едновремено обучување и работа;

- Сезонско вработување кое се однесува на вработување со испрекинатата работа во одреден период од годината.

Флексибилното вработување не им одговара на сите. Повеќето луѓе преферираат традиционален вид на вработување со полно работно време, определена сигурност на работното место и радовна исплата на плата. Исто така, поголемиот дел од работодавачите сакаат еден дел од вработените да бидат долгорочни членови на тимот, односно да бидат дел од претпријатието.

Флексибилното вработување најмногу го користат жените и работниците до 25 - годишна возраст.

4.3. ФЛЕКСИБИЛНИ ПЛАТИ

Утврдувањето на платите на ниво на националната економија се одвива помеѓу неколку институционални субјекти: владата, здруженија на работодавачи, синдикатите и др. Тие се залагаат да ја зголемат флексибилноста на платите.

Категоријата флексибилни плати се однесува на примена на пресметки кои ќе ги земат предвид промените во индивидуалната и колективната продуктивност, како и влијанието на промените на трошоците наметнати од пазарот.

Определувањето на учесниците кои ги водат преговорите за плати е важен аспект за заштитата на интересите на заинтересираните страни. Во рамките на колективното преговарање, првенствено се договара на кое ниво треба да се определуваат платите. Дали да се определат на ниво на дејност, дали на ниво на гранка или на ниво на претпријатие.

Доколку во преговорите учествуваат повеќе децентрализирани институции, тогаш утврдените плати ќе бидат пофлексибилни.

Определувањето на нивото на минималната плата често се смета за пречка за отворање нови работни места, особено за нискоквалификуваната работна сила. Ова произлегува оттаму, што работодавачите се спречени да вработуваат нови работници за чие ангажирање предвидуваат паричен надомест кој е на ниво под минималната плата.

При определувањето на платите потребно е да се изготват критериуми според кои висината на платата ќе одговара на работната ефикасност, што е тесно поврзан со мотивираноста на вработените да ја зголемат општата продуктивност на претпријатието. Во практиката сè повеќе се напушта системот на наградување на поединецот, а сè почесто се применува моделот со кој се доделува награда на групата, која треба да се подели во нејзините рамки. Поделбата на наградата помеѓу членовите на групата доведува до зголемување на продуктивноста, подобрување на квалитетот, намалување на трошоците и други ефекти кои влијаат на успешноста на претпријатието.

Покрај платите постојат и алтернативни облици на награди. Тие се сè почеста форма која се користи со цел да се мотивираат вработените. Алтернативните облици на награди ја зголемуваат флексибилноста на платите. Врз основа на постигнатите резултати, претпријатијата на разните структури на вработени можат да им обезбедат определени можности или бенифиции. На пример, доколку работникот натфрли определена производствена норма, може да се стекне со паричен бонус за успешно завршената работа, наградно патување, повластен откуп на акции од претпријатието и сл.

4.4. ФЛЕКСИБИЛНА ОРГАНИЗАЦИЈА НА РАБОТАТА

Традиционалната организација на работата покажала дека работниците ангажирани на работно место на производствена лента имаат многу мала контрола над она што го работат. Работата на такво работно место е прецизно поделена на задачи и зафати кои можат да ги извршуваат полуквалификувани или неквалификувани работници. Секое одлучување во врска со работата е препуштено на менаџерите или овластените лица. Таквиот начин на работа придонесува работникот на лентата постојано да повторува една иста упростена операција, што предизвикува монотонија во работата во текот на целиот работен ден.

Промените во организацијата на работата се предизвикани од технолошкиот напредок. Зголемувањето на побарувачката за производи кои имаат високо ниво на обработка бара од претпријатијата да креираат флексибилна организација на работата. Во неа работникот презема дел од одговорноста да донесува одлуки со што се вклучува поактивно во производствениот процес. На тој начин работниците имаат поголема можност за учество во управувањето на организацијата.

Сè по изразената глобална конкуренција и сè поголемата едуцираност на работната сила ги принудува претпријатијата да изнаоѓаат нови форми на организации на работа кои ќе одговорат на предизвиците на пазарот.

Новите облици на организацијата на работата се:

- укинување на класификацијата на работните места;
- оспособување на работниците да извршуваат повеќе различни работи;
- преместување на работниците од едно на друго работно место.

Претпријатието може да ја зголеми својата продуктивност и економичност со промени во организацијата на работата. Тоа може да се постигне со проширување на работните задачи за едно работно место или со поттикнување на тимската работа. Од друга страна, воведувањето на флексибилност во организацијата на работата може да има и негативни последици за

работењето, бидејќи преминот од една кон друга организација на работа во рамките на исто претпријатие предизвикува зголемување на трошоците.

Промените во организацијата на работата се забрзуваат со зголемувањето на конкуренцијата и воведувањето на нови технологии кои бараат повеќе знаења и вештини од вработените.

4.5. РАБОТОДАВАЧИТЕ И ФЛЕКСИБИЛНОСТА НА РАБОТНАТА СИЛА

Работодавачите имаат најголемо влијание врз развивањето на флексибилноста на работната сила. Тие често ја поттикнуваат и развиваат флексибилноста на пазарот на трудот.

Воведувањето нова организацијата на работа потекнува од страна на раководните органи или од страна на сопственикот на претпријатието. Тоа од своја страна влијае врз зголемување на флексибилноста на работната сила, бидејќи таа настојува да се прилагоди и одговори на поставените барања. Кон сето ова оди во прилог фактот дека во повеќето индустрии преовладуваат слични технологии, што им овозможува на работодавачите брзо да ангажираат флексибилна и добро обучена работна сила.

Работодавачите треба да се ориентираат кон вработување на стабилна работна сила, затоа што честите откази и повремени вработувања ја намалуваат продуктивноста на претпријатието. Од друга страна, работодавачите сè повеќе се потпираат на други облици на флексибилност на работна сила. Имено, работодавачите се почесто бараат флексибилност на вештини и способности или флексибилност на плати. Овие облици им овозможуваат повисока продуктивност и профит.

КЛУЧНИ ПОИМИ:

РАБОТОДАВЕЦ
РАБОТНО МЕСТО
ТОП МЕНАџЕР
ИЗВРШЕН ДИРЕКТОР
НАДЗОРНИК
ОПЕРАТИВЕЦ - ИЗВРШИТЕЛ
РАБОТНО ВРЕМЕ
ФЛЕКСИБИЛНО ВРАБОТУВАЊЕ
ФЛЕКСИБИЛНОСТ НА РАБОТНА СИЛА

РЕЗИМЕ

Крајна цел на анализата на работата е да се структурираат видовите работни места и да се одбере најефикасниот начин на кој може да се изврши работата.

Работното место претставува определен простор обезбеден со потребни машини, алати, опрема и други средства со кои вработениот извршува определена работа.

Социвеникот на едно мало претпријатие обично креира помал број работни места. Едноставно, поставената структура на работни места на социвеникот му овозможува полесно да врши контрола над работата. Кога станува збор пак за големи претпријатја, управувањето и организацијата на работните места се многу посложени, што неминовно води кон создавање на сектори, зони, одделенија и сл.

Работата на тој менаџер (генералниот директор) е сложена и одговорна. Тој се грижи за остварување на целиите на ниво на целата организација. Тој менаџер е одговорен за поставување на долгорочните цели на претпријатието. Менаџериот од средното ниво се грижат за работата на одделните сектори (функции). Тие поставуваат и се одговорни за остварување на среднорочни цели.

Надзорникот е одговорен за краткорочните планови и за остварување на краткорочните цели. Обично, тие цели се дел од остварување на цели кои треба да ги оствари претпријатието. Тие условуваат подобрување на резултатите, подобрување на квалитетот и намалување на трошоците. Многу често, тие исто така ги вклучуваат и подобрувањата на меѓучовечките односи, сигурноста при работењето и сл.

Работните места на работниците може да бидат класифицирани според различни критериуми: според занимањето на работниците, според специјализацијата на работата, според бројот на работници што работат на едно работно место, според ограниченоста на просторот за работа, според степенот на механизација на работата итн.

Флексибилноста на работната сила може да се дефинира како способност на претпријатието и на неговите работници да ги прилагодат работните задачи кон промените во побарувачката.

Постојат четири главни видови на флексибилност, и тоа:

- Флексибилно работно време;
- Флексибилно вработување;
- Флексибилни плати и
- Флексибилна организација на работата.

Прашања за дискусија:

1. Што е работно место?
2. Што подразбираш под анализа на работата и на работното место?
3. Од што зависи структурата на работните места?
4. Кои се работните задачи на топ менаџерот?
5. Во што се состои работата на секторските менаџери?
6. Објасни ја работата на надзорникот.
7. Како може да се класифицираат работните места на работниците?
8. Што претставува флексибилна работна сила?
9. Кои се формите на флексибилност на работната сила?
10. Каква е улогата на менаџерите во креирањето на флексибилна работна сила?

5 ПРОЦЕС НА ПРИБАВУВАЊЕ НА КАДРИ И СЕЛЕКЦИЈА НА КАДРИ ЗА СЛОБОДНИ РАБОТНИ МЕСТА

СОДРЖИНА НА ТЕМАТА 5:

1. Опис на работните задачи на соодветните работни места
 - 1.1. Анализа на работните задачи и дизајн на работата
 - 1.2. Значење на информациите добиени со анализа на работата
 - 1.3. Ротација и проширување на работата
 - 1.4. Збогатување на работата
2. Постапка за прибавување кадар за пополнување на слободни работни места
3. Регрутирање кадри за слободните работни места
 - 3.1. Фактори од кои зависи успешноста на регрутирањето
 - 3.2. Извори за регрутирање
 - 3.3. Методи за екстерно регрутирање
4. Селекција на кадри
 - 4.1. Поим, цели и значење на професионалната селекција
 - 4.2. Тестови во процесот на селекција
 - 4.3. Интервју во процесот на селекција
5. Процес на пријавување на кандидати
6. Пишување на биографија - CV
7. Значење на препораки - референци на кандидатот
8. Постапка за избор на соодветен кандидат за слободно работно место
 - 8.1. Договор за работа

ЦЕЛИ НА УЧЕЊЕТО

По чиишто на оваа тема Вие ќе можете:

- да ја сфатите суштината на анализата, дизајнот, описот и спецификацијата на работата;
- да разбирате како претпријатијата прибавуваат кадар за слободните работни места;
- да го објаснувате процесот на регрутирање;
- да го објаснувате процесот на селекција;
- да конкурирате при барање вработување.

1. ОПИС НА РАБОТНИТЕ ЗАДАЧИ НА СООДВЕТНИТЕ РАБОТНИ МЕСТА

1.1. АНАЛИЗА НА РАБОТНИТЕ ЗАДАЧИ И ДИЗАЈН НА РАБОТАТА

Анализата на работата претставува процес на собирање податоци за работното место, односно дефинирање на сите елементи кои се неопходни за успешно извршување на работните задачи на работното место. За да може да се извршуваат останатите функции на менаџментот со човечки ресурси, неопходно е да се изврши анализа на работата. Резултатите од оваа анализа претставуваат основа за дефинирање на специфичните барања на работното место според потенцијалните извршители, како и основа за дефинирање на системот на плаќање.

Дизајнирање на работата претставува процес на структурирање на работата и доделување на работни задачи на поединечни или на групни извршители заради постигнување на зацртаните цели на претпријатието. При дизајнирањето на работата се донесува одлука за тоа кој, што, каде, зошто и како ќе работи. Од клучно значење за успешно дизајнирање на работата е усогласувањето на целите на претпријатието со целите на извршителите. Двете најзначајни димензии на работата се:

- опсег на работата - се однесува на бројот и на видовите на работни задачи, кои треба да ги изврши еден извршител;
- содржина на работата - укажува на интеграцијата од страна на извршителот во однос на планирањето, организирањето, темпото на работа, комуникациите итн.

1.2. ОПИС НА РАБОТАТА И СПЕЦИФИКАЦИЈА НА ВРАБОТУВАЊЕ

Податоците добиени со процесот на анализа на работата претставуваат влезни варијабли за извршување на различни активности во менаџирањето со човечки ресурси и тоа: дефинирање на работата; редизајнирање на работата; регрутирање; селекција и ориентација; обука на кадрите; професионална ориентација; безбедност на вработените; вреднување на резултатите од работата и воспоставување на реален систем за пресметка на плати.

Резултатите од анализата на работата се презентираат во пишана форма во облик на опис и спецификација на работата.

- Описот на работата содржи податоци за името на работата, содржината на работата (група активности кои еден извршител мора да ги изврши), место на извршување и опрема неопходна за извршување на активностите, должности, одговорности и опис на организационите односи битни за извршување на работата. *(На пример: Опис на работата на менаџер*

за продажба: должностите вклучуваат вработување, обучување и надзор на помали групи на продажен и административен персонал; целосна одговорност за работењето на продажниот сектор итн.)

• Спецификацијата на вработување ги потенцира карактеристиките на поединецот кои се неопходни за извршување на работата: неопходни компетенции, стручна подготовка и работно искуство на извршителот. Спецификацијата на работата може да биде посебен документ, но почесто се наоѓа во рамки на описот на работата. (На пример: Спецификацијата на вработување на менаџерот за продажба може да гласи: „Позицијата бара VII ниво на образование; пет години работно искуство; енерџичен и мотивиран поединец со добро развиена способност за комуникација.,,)

1.3. РОТАЦИЈА И ПРОШИРУВАЊЕ НА РАБОТАТА

Незадоволството, честото неоправдано изостанување од работа и флукуацијата на кадрите (напуштање на работата) во голема мера се должат на монотоната и рутински извршувана работа. Овие последици, од тесно специјализираната работа може да се надминат помеѓу другото и преку ротација на работата, која подразбира периодично преместување на работниците од една на друга работна задача, во состав на некој процес на работа. Притоа, работните задачи имаат сличен карактер и бараат еднаков степен на квалификации. Целта на оваа метода не е зголемување на мотивацијата за работа, туку полесно решавање на проблемите во врска со честите отсуства од работа и флукуација на вработените.

Проширувањето на обемот на работа има за цел, работникот да извршува што повеќе различни работни операции, со други зборови, се врши проширување на опсегот на работата. Проширувањето не значи и продлабочување на работата, т.е. работата не станува посложена. Имено, проширувањето се врши по хоризонтала, со спојување на работни операции за чие извршување е потребно исто ниво на квалификации, но сега е потребен нов ритам на работа. Притоа, не се потребни никакви промени во планирањето на работата, ниту во одлучувањето и контролирањето на учинокот на работникот. Ефектите од ротацијата и проширувањето на работата се краткорочни.

1.4. ЗБОГАТУВАЊЕ НА РАБОТАТА

Збогатувањето на работата се одвива по хоризонтала и по вертикала, односно, освен проширување на опсегот на работа, се врши и збогатување на содржината на работа. На овој начин, на вработените им се даваат определени ингеренции во поглед на донесување одлуки и контрола на квалитетот,

т.е. извршителите и работните групи добиваат поголема автономија. Позитивности на оваа концепција се: висока мотивираност, квалитет на работата, задоволство од работата, намалување на отсуства од работа, ниска флукуација. Ова, всушност се должи на тоа што вработените биле информирани за резултатите од својата работа како и на нивната самостојност, а со тоа и одговорност што ја добиле.

Во суштината на збогатувањето на работата е разнородните работи да се групираат во еден делокруг на работа. На пример, работата на работникот, кој ракува со печатарска машина може да се збогати ако се зголеми неговата автономија при утврдувањето на норми на работа, при контрола на брзината на печатарската лента или пак работи со помал надзор. Извршителот, покрај производството (редовната работа), станува одговорен за контрола на квалитетот и за планирање на одржувањето, што претставува промена на вообичаениот начин на работа. Доколку, пак, некој нема амбиции за напредување (не чувствува потреба за личен развој, знаење, способности и развој на талентот), тогаш збогатувањето на работата нема да ги даде саканите резултати.

2. ПОСТАПКА ЗА ПРИБАВУВАЊЕ КАДАР ЗА ПОПОЛНУВАЊЕ НА СЛОБОДНИ РАБОТНИ МЕСТА

Прибавувањето кадар - staffing, како сложена активност во управувањето со човечки ресурси, опфаќа активности, кои се извршуваат од моментот на огласување на слободното работно место, до моментот на потпишувањето на договорот за вработување со избраниот кандидат. Прибавувањето кадар подразбира ангажирање и социјализација на неопходната работна сила, во интерното опкружување на претпријатието. Се работи за интерактивен процес на усогласување на интересите на поединецот и барањата на претпријатието, коишто резултираат со засновање на работен однос. Постапката за прибавување кадар - staffing, ги опфаќа следните активности: регрутирање, селекција и ориентација.

Регрутирањето како почетна фаза на процесот на прибавување кадар подразбира идентификување на соодветни кадри и нивно привлекување од страна на претпријатието. Со регрутирањето се формира група на кандидати кои ги задоволуваат основните барања за одредена работа. Врз основа на анализата и на дизајнот на работата, се прави точна спецификација на барањата на работата. Претпријатието може да користи интерни и екстерни извори за регрутација, т.е. кандидати вработени во претпријатието и кандидати надвор од претпријатието.

Селекцијата е фаза во процесот на прибавување кадар во која од групата на регрутирани кандидати се избираат, оние кои најмногу одговараат на поставените барања на работата и на нејзината природа. Селекцијата зависи од: политиката на вработување на претпријатието, дизајнот на работата и од факторите од кои зависи изборот. Кандидатите се упатуваат на проверка на нивните способности преку тестирање (на личноста, на знаењето, на механичките способности итн).

Ориентацијата е фаза во која се проверува компатибилноста на поединецот со организациската култура на претпријатието. Организациската култура претставува заеднички систем на вредности, правила, верувања, ставови, мотиви, склоности на вработените и сл. Значењето на ориентацијата доаѓа до израз токму во меѓучовечките односи во претпријатието.

Прибавувањето кадар започнува со одлуката да се пополни определено слободно работно место. Преку активностите во врска со прибавувањето кадар се формира и се обликува кадровската структура на претпријатието. Најважни прашања на кои треба да одговори стафинг системот се: Колку нови луѓе треба да се вработат? Какви вештини, способности и работно искуство мора да поседуваат кандидатите? Кога и на кој начин ќе се изврши регрутирање, реорганизација и отпуштање на работници? Како да бидат избрани вистински луѓе за секоја работа? На крајот на процесот на прибавување кадар, апликантите кои според критериумите се најприфатливи за претпријатието, добиваат работа, односно потпишуваат договор за работа.

3. РЕГРУТИРАЊЕ КАДРИ ЗА СЛОБОДНИТЕ РАБОТНИ МЕСТА

3.1. ФАКТОРИ ОД КОИ ЗАВИСИ УСПЕШНОСТА НА РЕГРУТИРАЊЕТО

Успешноста на регрутирањето зависи од:

1. Пазарот на работна сила - се дефинира како географско подрачје на кое настанува интеракција помеѓу понудата и побарувачката на работна сила, преку која се формира цената на трудот;
2. Имиџ на претпријатието - директно влијае на бројот на заинтересирани кандидати, поради што претпријатието мора да разработи стратегија за подобрување на имиџот за да ги зголеми можностите за привлекување поголем број, квалитетни кандидати;
3. Атрактивност на работата - доколку за некоја работа се смета дека е здодевна, опасна, некреативна или со мали можности за напредување, тешко ќе привлече квалификувани кандидати;

4. Внатрешната политика на претпријатието - ако во претпријатието се води политика за поддржување на напредувањето на вработените, тоа ќе влијае стимулативно и на внатрешните и на надворешните кандидати;

5. Влијание на државата - според законските прописи донесени од страна на државата, со кои се забранува дискриминација по кој било основ, работодавецот не смее да преферира кандидати според критериуми кои не се поврзани со работата, како: пол, физички изглед, религиозна или етничка припадност.

6. Трошоците во врска со регрутирањето - претставуваат ограничувачки фактор за претпријатието. Понекогаш трошоците мора да се ограничат на релативно мал број кандидати, се врши интервјуирање преку телефон или, пак, видеоконференција за просторно оддалечените кандидати.

3.2. ИЗВОРИ ЗА РЕГРУТИРАЊЕ

Регрутирањето на кандидати може да се врши од внатрешни или од надворешни извори.

Иниџерни извори - Еден од најдобрите извори на таленти се сопствените вработени. Регрутирањето на кандидати од внатрешни извори има некои предности: во претпријатието се познати добрите и лошите страни на вработените, но и вработените имаат информации за претпријатието и за неговото функционирање, така што можноста идниот вработен да има погрешни очекувања и биде незадоволен кога ќе стапи на работа, е сведена на минимум. Исто така, знаејќи дека нивната дотогашна работа ќе биде земена предвид на новото работно место, вработените се мотивирани за добро работење. Следната предност се состои во тоа што целосното искористување на можностите за вработување луѓе од внатре, го зголемува профитот на претпријатието.

Постојат и недостатоци на ангажирањето вработени од внатре. Внатрешната борба за добивање ангажман на новото работно место може толку да се интензивира, што негативно ќе се одрази на моралот и на резултатите од работата. Конкурсот за работно место во овој случај е интересен, се објавува на некоја централна локација и на вработените им се дава рок за пријавување за работното место. Сите пријави се доставуваат во кадровската служба заради евиденција. Потоа, следува разговор на менаџерот со потенцијалните кандидати. Тој донесува одлука врз основа на покажаните резултати во работата, должина на работниот стаж и други релевантни критериуми.

Екстџерни извори - Екстерното регрутирање т.е. ангажирањето кандидати од надвор е потребно во претпријатија кои имаат големи потреби за технички, висококвалификуван или менаџерски кадар. Притоа, основна

предност е што на располагање се многу повеќе таленти, во споредба со користењето на внатрешни извори. Следна предност е тоа што нововработените кои се ангажирани од надвор, може да му донесат на претпријатието нови идеи и перспективи. Честопати е поевтино и полесно да се вработат технички квалификувани луѓе и раководители од надвор, отколку да се развиваат интерно.

Прв недостаток на екстерното регрутирање е тоа што привлекувањето, контактирањето и проценката на потенцијалните кандидати е потешка. На кандидатите од екстерни извори им е потребно подолго време за прилагодување и адаптација. Исто така, ангажирањето од надвор може да предизвика морални проблеми кај оние вработените во претпријатието, коишто се сметале за квалификувани и подобни да ја вршат работата.

3.3. МЕТОДИ ЗА ЕКСТЕРНО РЕГРУТИРАЊЕ

Најчесто користена метода за екстерно регрутирање е *огласувањето на слободни работни места*. Огласите обично се објавуваат во дневен печат или во некои професионални публикации, а поретко користени медиуми се радио, телевизија и огласни табли. Голем број работодавци ангажираат *агенции за вработување*, заради пронаоѓање на адекватни кандидати. Постојат и *специјализирани агенции за вработување* кои работодавците ги ангажираат заради пронаоѓање на врвни стручњаци. *Регрутирање на потенцијални кандидати од факултетите* е метода која ја користат претпријатијата, за да ги привлечат најдобрите студенти. Голем број студенти добиваат работа, преку стажирање организирано од страна на факултетите. Следна метода за екстерно регрутирање е *методата на препораки* која се состои во тоа што компанијата од вработените бара да препорачаат свои кандидати.

За екстерно регрутирање на кандидати се користи и *интернет* и тоа преку веб - страната на претпријатието. Успешни огласи на интернет се оние за кои постои едноставен пристап и лесно користење. *On - line* апликациите може да содржат тестови за кандидатите и автоматизиран процес на регрутирање, што заедно со брзината и ниската цена претставуваат големи предности на овој метод за работодавците. Лошата страна на овој начин на регрутирање е тоа што работодавците често добиваат и несериозни одговори, како и одговори од неквалификувани кандидати.

4. СЕЛЕКЦИЈА НА КАДРИ

4.1. ПОИМ, ЦЕЛИ И ЗНАЧЕЊЕ НА ПРОФЕСИОНАЛНАТА СЕЛЕКЦИЈА

Професионалната селекција односно селекцијата на кадри претставува процес составен од повеќе активности кои се преземаат со цел да се донесе одлука за избор на соодветен кандидат за определено работно место. Кадровското одделение ги проценува кандидатите со што го олеснува изборот. Конечната одлука за вработување во најголем број случаи ја донесува менаџерот.

Професионалната селекција има три цели:

- за определена работа да биде одбрано она лице кое ќе биде најуспешно во работата;
- за определена работа да биде одбрано она лице кое ги задоволува барањата на работното место и
- во претпријатието да биде вработено она лице за кое постојат најголеми изгледи за брз и висок стручен развој.

Значењето на професионалната селекција се огледа во ефектите од добро извршената селекција како: скратување на периодот потребен за професионално оспособување, намалување на флукуацијата на вработените, намалување на несреќните случаи на работно место, како и зголемување на задоволството од работата.

Процесот на професионална селекција се темели на три инпути: на анализата на работата, на планот на потребни кадри и на информациите за кандидатите. Анализата на работата дава информации за опис на работата, како и за способностите неопходни за определени работни места. Кадровскиот план обезбедува информации за потребите за нови кадри, додека пак информациите за кандидатите треба да обезбедат усогласеност на квалификациите и способностите на кандидатите со целите зацртани во планот. Проблемите и предизвиците на професионалната селекција произлегуваат од ограниченото време, со кое располага кадровската служба при избор на кандидати, од законските прописи кои не дозволуваат дискриминација и од сè поголемата разновидност на работна сила.

Процесот на селекција го сочинуваат повеќе активности: прием на молби, тестирање, интервјуирање, разгледување на препораки и проверка на документација, медицински проценки, разговор со раководителот, претставување на работата и донесување одлука за вработување. За атрактивните работни места може да се појави голема разлика помеѓу вработените и пријавените кандидати. На пример компанијата Тојота добила 120.000 молби

за 1.700 работни места во погон за производство. Односот од 1 : 70 по правило гарантира и определен квалитет на примените кандидати.

4.2. ТЕСТОВИ ВО ПРОЦЕСОТ НА СЕЛЕКЦИЈА

Со тестовите се стандардизира постапката со која се предизвикува определена активност, а потоа резултатот од таа активност се мери и вреднува, за индивидуалниот резултат да се спореди со резултатите добиени во еднаква ситуација од други лица. Тестот е еден вид мерен инструмент кој мора да се одликува со следните карактеристики: веродостојност, доверливост, осетливост и објективност. Целта на тестовите е запознавање на луѓето, односно што попрецизно утврдување на одредени особини на личноста на кандидатите. Освен тестови со јасно истакнати цели, постојат и тестови со прикриени цели. Тестот е веродостоен ако неговите резултати соодветствуваат со подоцнежните резултати кои ги покажуваат избраните работници.

Постојат повеќе видови тестови:

- **Тестови на знаења** - со нивна помош се утврдува во колкава мера испитаникот стекнал определени знаења во врска со работата, односно колку вешто ја извршува работата. Тестовите не ги мерат општите способности на кандидатот, туку само оние способности кои се резултат на вежбање и учење.

- **Тестови на способности** - ги мерат оние особини кои се предуслов за извршување на определени работи. Тие обезбедуваат информации за скриените и неискористени можности на поединецот, односно за неговите predispozicii за стекнување на определени вештини и знаења. Во оваа група тестови спаѓаат: сензорни тестови (тестови на сетилата за вид, слух, разликување бои и сл.); тестови на интелигенција (особено за оние работни места за кои е потребно мисловно синтетизирање на различни видови податоци); тестови на механички способности (со кои се определува способноста на испитаникот за сфаќање на механички принципи и за решавање на техничко - технолошки проблеми); и тестови на моторни способности (се утврдува спретноста на рацете, на прстите, брзината на реагирање и др.).

- **Тестови на личности** - со нивна помош се утврдуваат особините на личноста, емотивното однесување, основните ставови кон себе, кон другите и кон општеството.

- **Медицински тестови** - со овие тестови се утврдуваат генетски недостатоци кои укажуваат на predispozicii за појава на некои болести, се следи заситеноста на крвта со отровни хемиски материи, се утврдува присуство на вирусот на СИДА во крвта итн.

4.3. ИНТЕРВЈУ ВО ПРОЦЕСОТ НА СЕЛЕКЦИЈА

Во процесот на професионална селекција интервјуто се користи како средство за собирање на дополнителни информации заради предвидување на идните работни способности, но и како средство со чија помош се проверува вистинитоста на претходно прибраните податоци. Недостатоци на интервјуто се субјективноста, зависноста на неговите резултати од искуството и способностите на лицето кое го води интервјуто, зависноста на крајните ефекти од мотивираноста на испитаникот итн.

Успешноста на интервјуто зависи од следните фактори:

- испитувач - битен е изгледот на испитувачот, неговото однесување, начинот на поставување прашања, неговата обученост за интервјуирање, поседувањето некои особини како: чесност, точност, заинтересираност, прилагодливост, интелигенција;

- испитаник - способност за реално оценување на сопствените способности и особини, самокритичност во себеоценувањето, емоционална стабилност во текот на интервјуто, чувство на непријатност при средбата со испитувачот, особено во случај на големи образовни разлики итн.

- постапка на водење интервју - за да се постигне успех при интервјуирањето, неопходно е да претходи дефинирање на особините, способностите и знаењата кои се оценуваат, како и прецизирање на степени и нивоа кои се користат за нивно оценување.

Цели на интервјуто се: добивање потребни податоци за должината и содржината на работното искуство и на квалификациите на кандидатот, известување на кандидатот за работите кои би ги извршувал во случај да биде примен, укажување на можностите за понатамошен професионален развој и развивање добри односи помеѓу претпријатието и кандидатот, без оглед на резултатот на селекцијата.

Постојат различни видови интервју. Според содржината и текот на интервјуата разликуваме: слободни, системски и стандардизирани интервјуа; според бројот на лица од кои се собираат податоци постојат индивидуални и колективни интервјуа; постојат и специјални интервјуа наменети за професионална селекција во посебни струки итн. Современата технологија овозможува изведување телефонски и компјутерски интервјуа.

Ефективно интервјуирање е она кое може да ги предвиди квалитетите на кандидатот. Тоа е резултат на добро осмислени прашања кои им се поставуваат на сите кандидати коишто конкурирале за едно работно место. Битни квалитети на кандидатот кој се интервјуира се:

- образование и работно искуство;
- интерес за работа и планови за кариера;

- психолошки карактеристики: однесување, интелигенција, мотивација итн.,
- искуство од претходни интервјуа,
- перцепции за оној кој ги извршува интервјуто, за работата, за компанијата итн.,
- вербално и невербално однесување.

Основни критериуми за оценување на кандидатите се:

- изглед и учтивост;
- поздрав и запознавање;
- говор - вокабулар (дикција, изразување);
- однесување, персоналитет (сталоженост, спокојност, искреност, темперамент);
- способност за убедување, импресионирање (самодоверба, убедителност);
- знаење и презентација на способностите;
- доверливост (искреност, доследност, точност);
- цел во кариерата.

5. ПРОЦЕС НА ПРИЈАВУВАЊЕ НА КАНДИДАТИ

Заинтересираните кандидати за определено работно место неопходно е до кадровското одделение на претпријатието да достават:

- Молба
- Професионална биографија - *Curriculum vitae*
- Мотивационо писмо - *Cover letter*
- Копии од дипломи и документи
- Препораки
- Уверенија (лекарско, за неосудуваност)

Преку содржината на овие документи, кандидатот ќе се претстави себе и својот професионален профил односно ќе покаже:

- Кој/која е (ќе ги претстави своите силни и слаби страни);
- Каков/каква сака да биде;
- Каков/каква може да стане;
- Образование, квалификации, специјализација и вештини.

Кандидатот пишува професионалната биографија – *curriculum vitae* за да:

- ги акцентира своите предности;
- ги опише кусо и јасно своите искуства и вештини;
- му покаже на работодавецот дека е соодветен за работната позиција;
- го привлечете интересот на работодавецот.

Кандидатот пишува Мотивационо писмо - **cover letter** за да:

- ги потенцира своите силни страни;
- ги акцентира своите способности и искуство;
- го потенцира она со кое што ќе придонесе за успехот на претпријатието;
- ја објасни желбата и мотивацијата за работа во претпријатието;
- се истакне пред другите кандидати;
- го предизвика интересот на работодавачот.

При пополнувањето на документите наменети за конкурирање за работа, особено треба да се посвети внимание на: прегледноста, содржината, писменоста, вистинитоста, исцрпноста аргументираноста и краткоста на истите. Од овие документи работодавецот очекува да ги добие следните информации:

- дали и колку кандидатот одговара на барањата на даденото работно место;
- дали и колку претходно стекнатото работно искуство е корисно за извршување на работата за која кандидатот конкурира;
- дали кандидатот го познава претпријатието;
- која е неговата лична мотивација за конкурирање во претпријатието, за дадената позиција;
- какви се професионалните цели и стремежот за развој на кандидатот;
- каков ќе биде неговиот придонес за развојот на фирмата и со што таа ќе придонесе за неговиот развој.

6. ПИШУВАЊЕ НА БИОГРАФИЈА - CV

Curriculum Vitae/ Кратка Биографија

- 1. ПРЕЗИМЕ:**
- 2. ИМЕ:**
- 3. ДАТА НА РАЃАЊЕ:**
- 4. АДРЕСА:**
- 5. ТЕЛЕФОН:**
- 6. Е-МАИЛ:**
- 7. НАЦИОНАЛНОСТ:**
- 8. БРАЧНА СОСТОЈБА:**
- 9. ВОЗАЧКА ДОЗВОЛА:**
- 10. ОБРАЗОВАНИЕ:**

Институција	Од(година) / до (година)	Степен или диплома која ја поседува

11. ЈАЗИЧНИ ВЕШТИНИ

Се наведуваат јазичните вештини со рангирање од 1 до 5.

5 е еднакво на Одлично

Јазик	Читање	Зборување	Пишување

12. ДРУГИ ВЕШТИНИ (на пр. Компјутерска литература, специјални полиња на компетенција)

13. СЕГАШНА ПОЗИЦИЈА:

14. ГОДИНИ ВНАТРЕ ВО ФИРМАТА:

15. КЛУЧНИ КВАЛИФИКАЦИИ:

16. ДОСИЕ НА ПРОФЕСИОНАЛНО ИСКУСТВО

Дата: од месец/година до месец/година	
Локација:	
Компанија:	
Позиција:	
Опис на главни задачи/одговорности	

Дата: од месец/година до месец/година	
Локација:	
Компанија:	
Позиција:	
Опис на работни задачи/одговорности	

Дата: од месец/година до месец/година	
Локација:	
Компанија:	
Позиција:	
Опис на работни задачи/одговорности	

17. ПУБЛИКАЦИИ:

Месѝо и Датѝа

ПОТПИС

7. ЗНАЧЕЊЕ НА ПРЕПОРАКИ (РЕФЕРЕНЦИ) НА КАНДИДАТОТ

Највообичаена и најчесто применувана техника за анализа на кандидати за работа од надвор се препораките - референци. Тие може да обезбедат четири видови информации за кандидатот:

- образовна и работна историја на кандидатот;
- карактерна и интерперсонална компетентност;
- способност на кандидатот да ја врши работата;
- желба на претходниот или постојниот работодавач, кандидатот да ја добие работата.

Препораката за кандидатот е значајна и корисна само доколку:

- личноста којашто ја дава имала соодветна можност да го набљудува кандидатот во "релевантни ситуации на работата";
- личноста којашто ја дава е компетентна да ја оцени работната способност на кандидатот;
- таа може да ги изрази карактеристиките на начин којшто ќе биде значаен за работодавачот;
- личноста којашто ја дава препораката е комплетно искрена.

За жал, искуствата покажуваат дека во пишувањето препораки има многу малку објективност и непристрасност, па оттука и мала е ползата од писмените препораки. Сепак, последните истражувања покажуваат дека препораките за да имаат значење и за да бидат од полза за работодавецот, би требало да ги содржат следните информации:

- Степенот на блискост на оној што пишува препорака со кандидатот - колку време го познава и колку време неделно го набљудувал;
- Степенот на познавање на работата за која кандидатот конкурира од страна на пишувачот на препораката;
- Специфични примери на дејствување и реагирање: постигнати цели, покажани вештини и степенот на кооперативност со колегите;
- Индивидуи или групи со кои се врши споредба на кандидатот.

Кога работодавецот бара информации за кандидатот преку препорака, треба да го има предвид следново:

- да се бараат само информации поврзани со работата;
- да не се навлегува во персоналитетот на кандидатот;
- ако е можно да се користат јавни податоци за оценка на однесувањето на работа или личното однесување, како на пример: судски податоци, податоци од банки, надоместоци (отштети) и сл.
- да се обезбеди од кандидатот писмена согласност за пишување препорака за него, пред истото да биде започнато.

8. ПОСТАПКА ЗА ИЗБОР НА СООДВЕТЕН КАНДИДАТ ЗА СЛОБОДНО РАБОТНО МЕСТО

Значењето на добриот избор на луѓе за потребите на претпријатието е евидентно, а последиците од погрешниот избор се повеќекратни, т.е. не се само од финансиска природа, туку и од психолошка природа. Последиците од погрешниот избор се однесуваат и на претпријатието и на поединецот.

Треба да се настојува изборот да биде ослободен од секакакви нерегуларности: подмитување на членовите на комисијата, намерна дискриминација и субјективност, наместени резултати и донесување одлука пред самиот процес на селекција. Не ретко, процесот на селекција и избор се спроведува само формално, при што кандидатите не се рамноправни.

Со цел усовршување на процесот на селекција, неопходно е да се следат резултатите кои ги постигнуваат избраните кандидати, за да се согледа корелацијата помеѓу резултатите на процесот на селекција и работните способности. Значајни се и информациите за задоволството на раководителот од работата на вработениот кандидат, неговото отсуствување од работа, работниот учинок и низа други информации, кои укажуваат на успешноста на процесот на селекција и избор на соодветни лица за слободните работни места.

На кандидатот кој е избран за пополнување на определеното работно место работодавецот му испраќа кусо известување, кое може да се направи и по телефон. Етичкото однесување подразбира кандидатот да добие одговор дури и кога не е потврден. Одговорот не треба да биде обесхрабрувачки или омаловажувачки. Документите треба да му бидат вратени на кандидатот.

По завршувањето на постапката за прием, работодавецот потпишува одлука за назначување на секој вработен. Потоа се склучува договор за работа помеѓу работодавецот и вработениот. До Агенцијата за вработување треба да бидат доставени следните документи: одлука за прием; пријава за прием на работник (ППР); обрасци М-1 и М-2. До Фондот за пензиско и инвалидско осигурување се доставува: обрасците М-1 и М-2 како и образец ЗО-1 (Пријава за социјално и пензиско осигурување).

8.1. ДОГОВОР ЗА РАБОТА

Врз основа на член 14 и 16 од Законот за работни односи (“Службен весник на РМ” бр.80/93) работодавецот _____ од _____ ул. _____ бр. _____ мат.бр. _____ општина _____ и работникот _____ од _____ ул. _____ бр. _____ л.к.бр. _____ мати чен број _____ општина _____ на ден _____ 200__ год.го склучуваше следниот:

ДОГОВОР ЗА РАБОТА

Член 1

Со овој договор се уредуваат правата, обврските и одговорностите од работниот однос меѓу работодавецот и работникот. Работникот засновал работен однос на неопределено време на ден _____ 200__ г.

Работникот заснова работен однос на определено време заради зголемен обем на работа, за сезонски работи, за замена на отсутниот работник _____ за завршување на проектот _____ почнувајќи од _____ 200__ година до _____ 200__ година.

Работникот заснова работен однос како приправник во траење од _____ месеци.

Член 2

Работниот однос работникот го заснова за работа на работно место _____ за кое, работните задачи се определени и опишани во актот за систематизација на работните места на работодавецот и е утврден _____ степен на стручна подготовка со работно искуство од _____ години.

Работникот работните задачи ќе ги извршува во _____ во _____.

Член 3

Работодавецот му ги доверува на работникот, а работникот го прифаќа извршувањето на работите на работното место од член 2 на овој договор.

Член 4

Работникот ги прифаќа обврските што произлегуваат од Законот за работните односи, законските и др. прописи, колективниот договор, Статутот и актите на работодавецот, а особено:

- работите да ги обавува совесно, благовремено и квалитетно, а средствата за работа да ги користи економски целесобразно и одговорно и да ги остварува позитивно резултатите во работата;
- да се придржува кон пропишаното работно време и пропишаните мерки за заштита при работа;
- да ги почитува општите и поединечните акти, наредби, напатствија и одлуки на работодавецот, непосредниот раководител и органите на управување;

- правилно и совесно да се однесува спрема странките и останатите работници, со своето однесување да го чува угледот на работодавецот, да ја чува работната и професионалната тајна.

Член 5

Работодавецот ги прифаќа обврските што произлегуваат од Законот за работните односи, законски и други прописи, колективните договори, Статутот и актите, а особено:

- работникот да го распореди на работното место за кое е избран;
- да му ги обезбеди потребните услови за работа за извршување на превземените работни задачи;
- да му обезбеди пропишано работно време, одмори и отсуство од работа, пропишани средства за заштита при работа и други услови и права од работен однос, во согласност со Законот и колективниот договор;
- да му обезбеди редовна месечна исплата на месечна плата во износ _____ бодови и
- исплата на други додатоци, надоместоци и примања во согласност со закон, колективен договор и своите акти;
- да му обезбеди учество во распределбата на добивката – дивидендата во зависноста од остварените резултати од работењето.

Член 6

Во случај на потреба работникот е согласен да биде распореден на секое работно место кое одговара на неговиот степен на стручна подготовка.

Член 7

Овој договор може да се раскине со спогодба на странките и пред истекот на времето за кое е склучен со едностран отказ од работникот или работодавецот во согласност со Законот, колективниот договор и актите на работодавецот, или престанува да важи по истекот на времето за кое е склучен.

Член 8

Договорот е склучен во 5 (пет) еднакви примероци од кои еден за работникот, а останатите за работодавецот.

Член 9

Овој договор се заверува во Кадровското одделение при _____ во _____.

Работник,

(М.П.)

Работодавец,

КЛУЧНИ ПОИМИ:

ДИЗАЈН НА РАБОТАТА
СПЕЦИФИКАЦИЈА НА РАБОТАТА
РЕГРУТИРАЊЕ
СЕЛЕКЦИЈА
ТЕСТ
ИНТЕРВЈУ
ПРОФЕСИОНАЛНА БИОГРАФИЈА
МОТИВАЦИОНО ПИСМО
ДОГОВОР ЗА РАБОТА

РЕЗИМЕ

Анализата на работата претставува процес на собирање податоци за работното место, односно дефинирање на сите елементи, кои се неопходни за успешно извршување на работните задачи на работното место. Дизајнирање на работата претставува процес на структурирање на работата и доделување на работни задачи на поединечни или на групни извршители заради постигнување на зацртаните цели на предпријатието. Резултатите од анализата на работата се презентираат во пишана форма во облик на опис и спецификација на работата.

Прибавувањето кадар - staffing, како сложена активност во управувањето со човечки ресурси, офаќа активности кои се извршувани од моментот на огласување на слободно работно место, до моментот на потпишувањето на договор за вработување со избраниот кандидат. Регрутирањето на кандидатите може да се врши од внатрешни или од надворешни извори. Најчесто користена метода за екстерно регрутирање е огласувањето на слободни работни места.

Професионална селекција, претставува процес составен од повеќе активности, кои се преземаат со цел да се донесе одлука за избор на соодветен кандидат за определено работно место. Целта на процесот е запознавање на луѓето, односно што попрецизно утврдување на одредени особини на кандидатите. Во процесот на професионална селекција интервјуто се користи како средство за собирање на доволните информации, заради предвидување на идните работни способности, но и како средство со чија помош се проверува висината на претходно прибраните податоци, за попрецизно утврдување на одредени особини на кандидатите.

Заинтересираните кандидати за определено работно место неопходно е до кадровското одделение на предпријатието да достават: Молба; професионална биографија, мотивационо писмо, коиши од дипломи и документи, прилози, уверенија и др. Највообичаена и најчесто применувана техника за анализа на кандидатите за работа од надвор се преторактите - референци.

Значењето на добриот избор на луѓе за потребите на предпријатието е евидентно, а последиците од погрешниот избор се повеќекратни, т.е. не се само од финансиска природа, туку и од психолошка природа.

Прашања за проверка на знаењето:

1. Објасни ги двете најзначајни димензии на работата.
2. Што подразбираш под опис и спецификација на работата?
3. Зошто се врши ротација, проширување и збогатување на работата?
4. Кои активности ги опфаќа процесот на прибавување кадар?
5. Објасни ги изворите за регрутирање кандидати.
6. Кои се целите на професионалната селекција?
7. Објасни ја разликата меѓу тест и интервју.
8. Објасни го значењето на селекцијата.
9. Кои документи треба да се достават при конкурирање за вработување?

ЛИТЕРАТУРА

1. А. Хоџиќ - "Флексибилизација на работниот процес", Институт за општествени истражувања, Загреб 2005 г.
2. Б. Неневски, В. Стојанова и А. Јосифовска - "Развојот на малите и средните претпријатија и намалувањето на невработеноста во Р. Македонија", Фондација "Фридрих Еберт" - Канцеларија Скопје 1997 г.
3. Б. Стрезоски - "Менаџмент и бизнис", Просветно дело - Скопје 2000 г.
4. Б. Шуклев - "Менаџмент", Економски факултет Скопје 1999 г.
5. Б. Шуклев - "Менаџмент на малиот бизнис", Скопје 2006 г.
6. Б. Шуклев - „Основи на менаџментот" - Економски факултет, Скопје, 2007г.
7. Б. Шуклев - „Менаџмент на малиот бизнис", Економски факултет, Скопје 2008г.
8. Verhuel, I., et. al.: Explaining Female and Male Entrepreneurship at the Country Level,
9. В. Bogicevic Milikic – Menadzment ljudskih resursa, Beograd 2006
10. G. A. Cole - Management, Theory and Practice – London 1996.
11. Grilo, I., and Thurik A.: Entrepreneurial Engagement Levels in EU, International Journal of Entrepreneurship Education. 2005
12. Група автори - "Малите претпријатија во развојот на Р. Македонија", Економски институт, Скопје 2002 г.
13. Група автори - "Бизнисот во практика" - Битола 2002 г.
14. Д.Ефтимоски, С.К.Велкова, З.Златковски - Бизнис и претприемништво, МОН 2009 г.
15. Д. Пандев - "Водич за претприемништвото и мал бизнис", Економски институт Скопје 2000 г.
16. Д.Димковски - "Принципите на економијата во претпријатијата" - Прилеп, 2000г.
17. Д.Секстон, Н.Б. Аптон, Ц. Смилески, Д. Јанкоски - "Претприемништво", Скопје 1994г;
18. David Campbell - "Business", Лондон, 1994
19. David Robinson: " The Naked Entrepreneur", Kogan Page Ltd, London 1991
20. D. Stenhoff - "Small business management fundamentals", New York 1988
21. D.Kuratko & R. Hodgetts - "Entrepreneurship": A contemporary approach, Fort Worth: Harcourt College Publishers 1986
22. D.Kirby.: "Entrepreneurship Education": Can Business Schools Meet the Challenge?, International Council from Small Business, 47th World Conference, San Juan, Puerto Rico, 2002
23. Discussion Paper on Entrepreneurship, Growth and Public Policy, Max Planck Institute of Economics, 2005
24. European Agency for Reconstruction, "Small Enterprise Development in Republic of Macedonia", 2007
25. Закон за работни односи - Службен весник на Р.Македонија бр. 106/2008 г.
26. Зборник на трудови - "Стопански и регионален економски развој, семејни бизниси и здружување", Економски институт - Скопје, Здружение за одржлив развој - Скопје - Фондација "Фридрих Еберт" Канцеларија - Скопје 2003 г.
27. Здружение на правниците од стопанството на Р. Македонија - "Бизнис водич" - Скопје 2001 г.
28. З. Поповска, "Управување со системите" - Економски факултет, Скопје, 2006 г.

29. Kis „Ljudski faktor - najvazniji element organizacijske strukture" EKONOMIJA, Zagreb 2007
30. Љ. Дракулевски - "Лидерство" - Економски факултет - Скопје, Скопје 1999 г.
31. "Маркетинг прирачник за мали и средни бизниси" - КОСМО - Иновативен центар Скопје 2004 г.
32. "Материјали за обука на менаџери во малопродажбата", ДЕТРА - Институт за менаџмент, Скопје 2002 г.
33. Наставен материјал - "Надзорничка обука на контролорите" - Детра центар, Скопје 2004 г.
34. P. Drucker - "Our Enterpreneurial Economy", Economic Impact; Washington 1984.
35. Paul Samuelson ,William Nordhaus "ЕКОНОМИЈА", - Загреб, 1992
36. R. Dobre -."Preduzetnistvo", Sveuciliste u Zadru, Zadar 2006
37. С. К. Велкова, З. Златковски - "Основи на бизнисот 1", Просветно дело, Скопје 2006 г.
38. С. К. Велкова, З. Златковски - "Основи на бизнисот 2", Просветно дело, Скопје 2007г.
39. С. К. Велкова, Д. Ефтимоски, З. Златковски - "Бизнис за матуранти", Просветно дело, Скопје 2008 г.
40. Т. Кралев - "Индустриски менаџмент 1 и 2 дел", Просветно дело - Скопје 1992 г.
41. Т. Фити и група автори - "Економија", Скопје 1997 г.
42. Т. Фити, В. Филиповски - "Основи на микроекономијата", Скопје 1999 г.;
43. Т. Фити и В. Х. Марковска - "Small Business Development and Privatization in Republic of Macedonia", - Скопје 1995 г.
44. Т. Фити и В. Х. Марковска "Претприемништво и претприемачки менаџмент", Економски факултет - Скопје 1994 г.
45. Т. Фити - "Основи на економијата" - Економски факултет, Скопје 2006 г.
46. Т. Фити - "Макроекономија" - Економски факултет, Скопје 2004 г.
47. Hisrich R., D. and Peters M., P.: Entrepreneurship, fifth edition, McGraw-Hill, 2002
48. Cascio, W.F. "Managing Human Resources" – New York 1989
49. Carter S., and Jones - Evans D.: Enterprise and Small Business, Prentice Hall, 2000
50. Ц. Смилевски - "Предизвикот и мајсторството на организациските промени", - Детра центар - Скопје 2000 г.
51. Ц. Смилевски - "Надзорништво 1 и 2" - Детра центар - Скопје 1998 г.
52. Waldinger, R., and Voegtmehr, M. : Ethnic Los Angeles. New York: Sage 1996.
53. W. Berstein - "Интегрален алокатор на средствата", К.Х.В. на Р. Македонија, 2002 г.
54. W. Pride, R. Hughes and J. Kapoor - "Business", U.S.A., 1996;
55. www.crm.org.mk
56. www.bizmove.com