

## **Проблемот на иновативните способности и потенцијал на МСП во Република С. Македонија**

### **Извештај од тркалезна маса на група експерти**

На ден 31.10.2023 година во просториите на Економски факултет при Универзитетот Гоце Делчев од Штип, се одржа тркалезна маса на која ангажираните експерти во рамки на проектот BE IN, дискутираа за проблемот на иновативните способности и потенцијал на МСП во Република С. Македонија. Дискусиите, ставовите и препораките кои преоизлегоа од оваа тркалезна маса се сублимирани во овој извештај.

Глобалните трендови на почетокот на 21-от век како сè поголемата примена на посоефицицирана технологија, дигитализацијата, унапредувањето на деловните процеси, поголемата конкуренција наметнаа потреба од зголемен фокус кон човечкиот капитал и иновациите. На тој начин всушност се поттикна и разви и концептот на економија базирана на знаење. Денес, човечките ресурси имаат централна улога при градењето на стратегии на фирмите, при што креативноста и иновативноста се основните постулати за постигнување на конкурентноста на претпријатијата и остварување на пазарен успех. Во таа насока, управувањето со претпријатијата, а особено политиките и практиките на управување со човечки ресурси, во услови на ограничени човечки ресурси, треба да бидат насочени кон градење на база на човечки капитал, негов континуиран развој и унапредување, како и соодветно искористување на истиот за целите на претпријатието.

Малите претпријатија се основата на секоја економија. Во Република Северна Македонија, согласно податоците на Државниот завод за статистика, најголемо учество во активните деловни субјекти имаат претпријатија со 1 до 9 вработени (82,1%), односно според бројот на вработени, 97,8% од активните деловни субјекти се мали претпријатија. Неспорно е дека учеството на малите претпријатија во вкупниот број на регистрирани активни деловни субјекти укажува на нивното значење за развојот на економијата. Нивна стратешка определба и фокус треба да биде инвестирањето и градењето на човечкиот капитал како извор на иновативни и технолошки решенија кои би продуцирале економски раст и развој. Токму затоа, успешното и соодветното менаџирање на човечките ресурси и поттикнувањето на креативноста и иновативноста се битни фактори за нивната одржливост и развој, особено земајќи предвид дека истите најчесто имаат ограничени ресурси, посебно поради нагласената миграција на работна сила како и ограниченоста на финансиските ресурси.

Препораките би биле во насока на:

#### **а) Дигитализација и дигитална трансформација**

- дигитализацијата и дигиталната трансформација во Република Северна Македонија треба да биде насочена кон микро и мали претпријатија од доминантните сектори во економијата, како трговијата на големо и мало, транспортот и услуги за складирање, преработувачката индустрија,

рударството и земјоделството. Процесот на дигитализација и дигитална трансформација претставуваат можност за зголемување на конкурентноста на овие сектори. Дигитализацијата и дигиталната трансформација ќе овозможи зголемена продуктивност, што подразбира подобра национална конкурентност, која продуцира одржлив раст и развој.

Посебно, искористувањето на можностите на дигитализацијата и дигиталната трансформација во преработувачката индустрија, особено на производството на прехранбени производи, облека, метали, како и електрична опрема и делови за моторни возила, кои се носители на извозот на Република Северна Македонија, ќе ја подбрат позицијата на земјата во надворешно трговската размена. Дигитализација претставува можност повеќето микро и мали претпријатија

да се трансформираат во микро-мали мултинационални компании.

б) Поддршка од државата

- процесите на иновирање и техничко-технолошки развој, како и дигитализацијата и дигиталната трансформација треба да бидат во потполност поддржани од државата, вклучувајќи институционална и финансиска помош.
- бизнис инкубатори и вклученост на академската заедница.

в) Поттикнување на креативноста на вработените во малите претпријатија

- развојот и примената на практики кои ја поттикнуваат иновативноста на човечкиот капитал е значајно условена од самиот сопственик односно менаџерот на претпријатието, првенствено поради отсуството на професионалци и/или оддели за МЧР, како и поради централизираното одлучување кое е примарна карактеристика на малите бизниси. Предност на ова е што сопственикот/менаџерот на претпријатието сам одлучува каде и како ќе ги насочи активностите кои продуцираат иновации и свесно, во духот на претприемач, превзема поголем ризик за реализација на одредени цели. Менаџерите потврдуваат дека сите релевантни одлуки кои се однесуваат не само на стратешките насоки на фирмата туку и на оперативните активности се носат од страна на раководното лице во фирмата. Со тоа малите фирми не успеваат да ги искористат предностите од целосната примена на знаењата и вештините на своите вработени, преку нивно активно вклучување во работните процеси, првенствено заради недоволно познавање на потенцијалните предности од истото. Од друга страна пак, автократскиот начин на менаџирање, не дозволува вработените слободно да ја изразат својата креативност.

Според тоа препорака би било да се воведат практики со кои ќе се зголеми можноста за поголема вклученост на вработените во работните процеси на фирмите. Имено, флексибилно дефинираните активности на вработените на различни работни места даваат повеќе можност за збогатување и за проширување на работата преку поголема разновидност на работните задачи и поголема самостојност во извршувањето на истите, што директно придонесува за поголемо

вклучување на вработените во работењето на претпријатието, а со тоа и поголемо искористување на човечкиот капитал со кој претпријатието располага.

- Динамичното бизнис опкружување и се пошироката употреба на технологиите воопшто, а посебно ИКТ, директно влијаеше на потребата за редизајнирање на работните места и бизнисите. Тоа пак наметна потреба од континуирана надградба на вештините на вработените која може единствено да се постигне со проактивен и системски пристап во обуките на вработените. Истражувањата континуирано потврдуваат дека малите бизниси многу помалку вложуваат во обуки на вработените во споредба со големите претпријатија. Најчести форми на обуки кои ги спроведуваат малите претпријатија се обука на работно место и/или обука спроведена од претпријатието, а обуките доминантно се однесуваат на надградба на стручни вештини.

Постојат неколку причини зошто малите претпријатија значително помалку инвестираат во обуки за вработените, меѓу кои најчесто наведуваните се: непостоење на буџет за обуки, непостоење на соодветно дизајнирани обуки согласно потребите на претпријатијата, непознавање на важноста и потребата за обуки од страна на менаџментот, високи трошоци по вработен за обуки, како и недостаток на време за обуки (кај малите претпријатија отсуство од работа на вработениот директно влијае на дневното работење на претпријатието). Најзначајни предизвици со кои се соочуваат малите претпријатија се високите трошоци за обуки, немање на буџет за обуки и непостоење на соодветно дизајнирани обуки согласно потребите на претпријатијата. Поради тоа, овие предизвици треба да бидат во фокусот при креирањето и имплементацијата на политиките и активностите за поддршката од државата.

- Истражувањата потврдуваат дека, во најголем дел од претпријатијата во Република Северна Македонија, во работењето недостасуваат дефинирани цели, како и критериуми за очекуваните перформанси од работникот на одредено работно место, како формален систем врз основа на кој би се утврдиле и доделувале надоместоците и наградите на вработените. Поточно, се забележува тенденција, системот на плати и награди да се состои од фиксно дефинирани плати, кои се на слично ниво со тие на директната конкуренција, и варијабилни награди кои се директно условени од перформансите на вработените (согласно продажба или остварен профит). Ваквата состојба продуцира незадоволство кај вработените, пониска продуктивност и повисока флукуација на вработените.

- Воспоставување на систем за плати и награди, кој ќе вклучува повеќе параметри, како од аспект на критериуми за вработените, така и од аспект на методи за наградување е начин за зголемување на мотивираноста на секој еден вработен. Според тоа, кај вработените, чувството на финансиска сигурност и јасно дефинираните критериуми за надоместоци и награди, ќе ја зголеми нивната мотивација и креативност.

Во услови на ограничени човечки ресурси, стратегиите на фирмите за градење на капацитетите на човечките ресурси, можат да се базираат врз процесот на регрутација на нови кадри со потребни вештини, но и врз обуките за надградба на вештините на постојните вработени. Изборот кој ќе го направи фирмата во однос на тоа дали во одредена ситуација ќе вработи нови кадри или ќе спроведе обуки за надградба на вештините на постојните вработени, зависи од повеќе фактори, меѓу кои најзначајни се: расположливите знаења и вештини во фирмата, наспрема сегашните и идни потреби за вештини, динамиката на антиципирани промени во фирмата, степенот на технолошки развој во деловните процеси и планираните инвестиции, долгорочната стратегија и слично. Притоа, градењето на човечкиот капитал директно ќе зависи од менаџерските способности во формулирање и спроведување на активностите поврзани со процесот на регрутација, но и за анализа на потребите за обуки, како и начинот на спроведување на истите.

**Во процесот на регрутацијата, фирмите треба да се фокусираат на аспекти кои ќе го детерминираат успехот на овој процес, односно ќе придонесат за зголемување на квантитетот и квалитетот на пријавени кандидати за работно место што ќе ѝ овозможи на фирмата соодветен избор на потребен кадар, меѓу кои ги потенцираме следниве:**

- **Детална анализа на потребите на работното место** и соодветно профилирање на посакуваниот кандидат. Анализата на потребите за работното место е особено важна во профилирањето на посакуваниот кандидат за работно место, бидејќи ги истакнува главните критериуми во однос на потребните вештини, овозможувајќи полесно одредување на посакуваниот профил на кандидат, но и идентификација на можни канали за регрутирање;
- **Соодветно конципирана содржина на огласот** која ги нагласува суштинските потреби и критериумите за работното место во смисла на конкретни посакувани вештини и лични карактеристики на кандидатите. Усогласувањето на личните карактеристики на кандидатите со организациската култура на фирмата е подеднакво важно, како и усогласување на вештините на кандидатот со потребите за работното место;
- **Примена на алтернативни методи и канали за привлекување на потенцијални кандидати**, особено во услови на мал пазар на трудот или мала пазарна моќ на фирмата. Ова е особено важно за малите фирми кои се соочуваат со поголеми предизвици во привлекување на задоволителен број на кандидати. Малите фирми треба да бидат отворени кон сите можни канали за привлекување потенцијални кандидати, како на пример, специјализирани агенции за вработување, универзитетски саеми за вработување, директно преземање на кадри од конкурентски фирми, препораки од постојни вработени, социјални мрежи, веб-страница на фирмата, гиг-економијата и слично;

- **Подобрување на организацискиот имиџ на пазарот на трудот.** Всушност, ова е долгорочен процес кој опфаќа различни политики на човечки ресурси во фирмата овозможувајќи ѝ „добар глас“ на фирмата на пазарот на трудот. Како што веќе беше напоменато, додека фирмите селектираат кој од кандидатите ќе вработат, поединците селектираат во која фирма ќе аплицираат. Ова е особено точно за талентите, односно стручните кадри кои во својот домен на работа го поседуваат посакуваниот сет на вештини и работно искуство и се висококонкурентни на пазарот на трудот. Токму затоа видливоста на фирмата на пазарот на трудот е особено важна. Корпоративната одговорност, односот со вработените, организациската култура во фирмата и слично, ја зголемува репутацијата на фирмата кај потенцијалните кандидати. Фирмите кои се финансиски неконкурентни, односно не можат да понудат конкурентни надоместоци на потенцијалните кандидати, можат да ја подобрат својата привлечност на пазарот на трудот, токму преку подобрување на организацискиот имиџ.

Последниве години во Република Северна Македонија сè повеќе е изразен недостигот на потребни вештини и знаења на пазарот на трудот. Ваквата состојба на значаен недостиг на вештини на пазарот на трудот, може сериозно да ја поткопа одржливоста и конкурентноста на фирмите, особено на оние кои бараат високо квалификувани кадри со специфични знаења. Во такви услови, посветеноста на фирмите кон инвестициите во човечкиот капитал, односно надградба на постојните вештини на вработените игра значајна улога во растот и развојот на фирмата. Дополнително, инвестициите на фирмата во континуиран развој на вработените и надградување на нивните вештини значајно влијае во намалување на зависноста на фирмата од понудата на вештини на пазарот на трудот. **Фирмите треба да ја градат стратегијата за развој на вештини на вработените врз основа на неколку аспекти** кои ја одредуваат успешноста на инвестициите во човечкиот капитал:

- **Детална и континуирана анализа на потребите за вештини** во фирмите согласно целите на фирмата. Ваквата анализа овозможува евалуација на расположливите вештини vis-à-vis потребните вештини, што претставува појдовна точка во детерминирање на видот на обуки, интензитетот на обуки и методот на спроведување на истите;
- **Развој на проактивен пристап кон обуките на вработените.** Овој пристап треба да опфати антиципирање на идните потреби на фирмата и спроведување на навремени активности за надградба на вештините. Ваквата надградба на вештините на вработените ќе овозможи поголема флексибилност во одговорот на фирмата кон настанатите промени и полесно адаптирање на новонастанатата ситуација;
- **Спроведување на обуки за развој на мултидисциплинарни вештини.** Промените во начинот на работење во фирмите, кои се воведоа како одговор на пазарните трендови и развојот на технологијата, ги зголемија критериумите за потребни вештини на скоро сите профили на работното место од нискоквалификуваните до висококвалификуваните работни

места. Поседувањето на широк сет на вештини (дигитални, претприемнички, меки и стручни) им овозможува на луѓето полесно да се прилагодуваат на непредвидливите промени, да ги прифаќаат истите, но и полесно да ги совладуваат комплексните предизвици.

- **Користење на различни методи во спроведувањето на обуки.** Многу фирми се лимитирани во нивните можности да спроведуваат континуирани обуки за вработените како резултат на повеќе фактори меѓу кои и недостаток на финансии, недостаток на време, неможност соодветно да се анализираат потребите за вештини, неможност да се лоцира соодветен понудувач за спроведување на конкретните обуки, неможност да се предвидат одредени промени во деловното опкружување и слично. Затоа фирмите треба да користат различни методи на обука на вработените како што се 'sitting by Nellie', односно менторирање (подучување од страна на искусните за работното место), други видови на неформални обуки на работно место, ротација на работното место, трансфер на знаење и работно искуство помеѓу вработените во самата фирма преку формирани групи за решавање на комплексни проблеми, онлајн-учење, групно учење преку симулации, до мултидисциплинарни обуки спроведени од надворешен обучувач;
- **Евалуација на спроведената обука и стекнатото знаење.** По спроведувањето на обуките, евалуацијата на стекнатото знаење е особено важно во одредување на успешноста на обуките. Ваквата анализа придонесува, не само за детерминирање на нивото на стекнато знаење од страна на вработените, туку и за потенцијално унапредување на методите и техниките кои се користат во процесот на спроведување на обуките.

Анализите за различни категории на иновативност кај компаниите според видот на применетата деловна стратегија и важноста на стратегијата може да се сумираат во следните категории:

- Фокус на подобрување на постоечките добра или услуги
- Фокус на воведување целосно нови стоки или услуги
- Фокус на подобрување / унапредување на процесите
  
- Фокус на нови групи клиенти
- Фокус на специфични решенија за клиентите
- Фокус на пониски цени
- Фокус на инкрементални иновации

Дигитализацијата се смета за крајно достигнување технолошко-развојните сфери, поради нејзините економски ефекти поврзани со намалување на потрошувачката на важни ресурси, зголемување на иновативниот и претприемачки дух, подобрување на вештините на младите претприемачи ќе ја зајакне продуктивноста и зголеми вработеноста, ќе влијае на брзината на производството и промената на економските појави и процеси, зголемувајќи ја додадената вредност на секој нов производ или услуга.

Како основни придобивки од дигитализацијата може да се издвојат:

- Зголемена ефикасност на сите операции
- Помалку човечки грешки во работните процеси
- Побезбедно складирање податоци во облак системите
- Намалени оперативни трошоци
- Анализа на голем број на податоци

Образованието во рамките на секоја национална економија е главниот камен темелник од кој зависат идните конкурентски насоки на земјата. Според одредени студии претприемништвото е карактеристика само на околу 2% од светското население, но со перманентно образование и соодветни обуки, поголем дел од населението може да биде охрабрено за развој на своите претприемнички способности и креативност. Претприемништвото е алка без која современото општество не може да опстане. Кохезијата меѓу претприемништвото и образованието претставуваат две важни полиња каде треба да се поддржуваат и дополнуваат нивните активности.

Искуствата кај одредени високо развиени економии недвосмислено потврдуваат дека локалните власти одиграле клучна улога во поддршката и развојот на малите и средни претпријатија и на претприемништвото. Локалните власти одамна го сфатиле значењето на претприемништвото за локалниот економски развој и дека сè повеќе применуваат широк спектар на нови, високософистицирани мерки за поддршка на развојот на малите и средни бизниси и за креирање поволен претприемнички амбиент.

Од видот на активностите кои можат да ја поттикнат конкурентоста кај МСП ќе ги издвоиме следните:

- финансиски услуги и совети (расположливи извори и пристапи за финансирање на фирмите - бизнис ангели, комерцијални банки, официјални ризични фондови и сл.);
- услуги врзани со изборот на технологија (информации за производителите на одделни технологии, услови под кои може да се набави техника и технологија, контакти со производителите и слични информации);
- трансфер на знаења што придонесуваат за усовршување на технолошките процеси, на квалитетот на производите и дизајнот, за усвојување на меѓународните стандарди за квалитет и слично;
- сметководствени услуги;
- услуги врзани за анализа на пазарот, освојување на нови пазари и сл.;
- совети за извоз и освојување на странски пазари;
- помош и совети во врска со плаќањето даноци;
- усовршување на бизнис плановите, анализа на приливите во готово, правна помош при склучување договори на фирмите со нивните добавувачи, како и субјектите со кои влегуваат во супконтракторски односи;
- контакти со големите корпорации за кои фирмите во инкубатори работат како супконтрактори.
- да се зајакне и нагласи научно-технолошка компонента, пристап до квалификуван персонал кој може да реализира научни и технолошки истражувања, што подразбира цврсти врски со универзитетите и редовна поткрепа на академската заедница, можност за вклучување во

консултантски фирми со познати техничко-технолошки перформанси (лаборатории, истражувачи, оспособеност за контрола на квалитетот на производите, односно услови за брз и ефикасен трансфер на знаење и технологија);

- солиден висококвалитетен менаџмент, а во негови рамки и менаџер со нагласена креативност, визија и моќ на одлучување за да може успешно да ги поврзе бизнис заедницата, академската заедница и долгорочните планови на менаџментот;
- развивање на успешна маркетинг стратегија и можност за пробивање на пазарот и
- дејствување во вистински претприемнички амбиент - во општества во кои владее добра инвестициона клима.

Миграциските и демографските движења на населението од Република Северна Македонија, доведоа до значително намалување на бројот на работоспособното население. Особено се исселуваат висококвалификуваните кадри кои се образувале на македонските образовни институции. Имајќи ги во предвид можностите што ги нуди ИКТ технологијата, перспективата треба да се гледа во развој на старт-ап бизниси за вршење на аутсорсинг услуги кон странски клиенти. На тој начин на вработените ќе им се овозможи работа во пристојна работна средина и плата значително над македонскиот просек, со што ќе се мотивираат младите да останат во Македонија а да заработуваат европски плати.

Во Македонија треба да се гради аутсорсинг култура за да се излезе во пресрет на развој на бизнисите. Високообразовните институции треба да обезбедат стручна и техничка помош за реализација на претприемничките идеи на студентите и бизнисмените фокусирани кон аутсорсинг услугите во ИТ секторот, транспортната логистика, сметководството, ревизијата, финансискиот консалтинг и други сектори.