



РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА  
УНИВЕРЗИТЕТ „Св. КИРИЛ И МЕТОДИ“  
СКОПЈЕ  
ЕКОНОМСКИ ИНСТИТУТ  
СКОПЈЕ



**Фљутра Рефик Јахиу**

**ВЛИЈАНИЕ НА МАКРООПКРУЖУВАЊЕТО ВРЗ УПРАВУВАЊЕТО  
НА МАЛИ БИЗНИСИ ВО РЕПУБЛИКА СРБИЈА И РЕПУБЛИКА  
СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА**

**Докторски труд**

**Скопје, 2024**



РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА  
УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“  
СКОПЈЕ  
ЕКОНОМСКИ ИНСТИТУТ  
СКОПЈЕ



**Фљутра Рефик Јахиу**

**ВЛИЈАНИЕ НА МАКРООПКРУЖУВАЊЕТО ВРЗ УПРАВУВАЊЕТО  
НА МАЛИ БИЗНИСИ ВО РЕПУБЛИКА СРБИЈА И РЕПУБЛИКА  
СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА**

**Докторски труд**

**Скопје, 2024**

Докторанд:  
ФЉУТРА РЕФИК ЈАХИУ

Тема:  
ВЛИЈАНИЕ НА МАКРООПКРУЖУВАЊЕТО ВРЗ УПРАВУВАЊЕТО НА  
МАЛИ БИЗНИСИ ВО РЕПУБЛИКА СРБИЈА И РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА  
МАКЕДОНИЈА

Ментор:  
Проф. д-р НАТАША ДАНИЛОСКА,  
Универзитет „Св. Кирил и Методиј” - Скопје, Економски институт - Скопје

Комисија за одбрана:  
Проф. д-р ТАТЈАНА ПЕТКОВСКА-МИРЧЕВСКА (претседател)  
Универзитет „Св. Кирил и Методиј” - Скопје, Економски институт - Скопје

Проф. д-р НАТАША ДАНИЛОСКА,  
Универзитет „Св. Кирил и Методиј” - Скопје, Економски институт - Скопје

Проф. д-р ДИАНА БОШКОВСКА,  
Универзитет „Св. Кирил и Методиј” - Скопје, Економски институт - Скопје

Проф. д-р АЛЕКСАНДРА ЈАНЕСКА ИЛИЕВ,  
Универзитет „Св. Кирил и Методиј” - Скопје, Економски факултет - Скопје

Проф. д-р ЕЖЕНИ БРЗОВСКА,  
Универзитет „Св. Кирил и Методиј” - Скопје, Економски факултет - Скопје

Научна област:  
ОРГАНИЗАЦИСКИ НАУКИ (МЕНАЏМЕНТ)

Датум на одбрана:  
(Ако датумот не е утврден, се додава дополнително рачно)

**ВЛИЈАНИЕ НА МАКРООПКРУЖУВАЊЕТО ВРЗ УПРАВУВАЊЕТО НА МАЛИ  
БИЗНИСИ ВО РЕПУБЛИКА СРБИЈА И РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА**

**А п с т р а к т**

Врз основа на теоријата за малите бизниси и нивната практика, како и фактот дека кај нив носечка е функцијата на менаџментот, произлегува констатацијата дека за успехот или неуспехот на малиот бизнис, клучен е начинот на управување со него. Сепак, начинот на управување не зависи само од менаџерот/сопственикот и ресурсите на претпријатието, туку тој во голема мера е под влијание и на факторите на макроопкружувањето, особено националното бидејќи тие имаат директно или индиректно влијание врз овие бизниси и нивните менаџери/сопственици. Затоа, фокусот на оваа дисертација е концентриран на карактеристиките на менаџментот на малите бизниси под влијание на факторите на националното макроопкружување во две соседни земји, односно во Република Србија и во Република Северна Македонија. Имено, дисертацијата, преку научно истражување има за цел да ги идентификува карактеристиките на управувањето со малите бизниси под влијание на националното макроопкружување во двете земји.

Методологијата на истражување вклучува PEST анализа на екстерните национални фактори, како и емпириско истражување на менаџерите/сопствениците на малите бизниси како интерен фактор, со цел да се изведе модел на управување, специфичен за националното опкружување во кое тие работат. Применета е и компаративна анализа на наодите од спроведените истражувачки постапки со цел да се утврди дека, иако станува збор за ист домен-менаџмент на мал бизнис, сепак националните специфики, како во однос на факторите на макроопкружувањето, така и во однос на управувањето со малите бизниси имаат свое влијание врз процесот.

Резултатите од истражувањето ќе придонесат за подобрување на менаџерската практика во постоечките мали бизниси, на новите менаџери ќе им послужат како водич за успешен бизнис, додека владите на двете земји ќе ги охрабрат за поефикасна поддршка на малите бизниси.

Клучни зборови: мали бизниси, карактеристики на управување, факторите на националното макроопкружување

**Fljutra Refik Jahiu**

**IMPACT OF BUSINESS MACRO ENVIRONMENT ON THE SMALL BUSINESS  
MANAGEMENT IN THE REPUBLIC OF SERBIA AND THE REPUBLIC OF NORTH  
MACEDONIA**

Abstract

Based on the theory of small businesses and their practices, as well as the fact that the primary role in their operation is played by the management function, it is concluded that the key to the success or failure of small businesses is their management. However, small businesses management style is impacted not just by the manager/owner and the enterprise's resources, but also by macro-environmental factors, particularly those at the national level, that either have a direct or indirect impact on these businesses and their managers/owners.

Based on the preceding premise, the focus of this research is on the management of small businesses in two neighboring countries: Republic of Serbia and Republic of North Macedonia, i.e. its specific characteristics arising under the influence of national macro-environmental factors. Specifically, the dissertation aims to reveal the characteristics of management within small businesses in both countries differentiated under the influence of the national macro-environment.

The research methodology includes PEST analysis of the national external factors, as well as empirical research of managers/owners of small businesses as an internal factor, with the aim of deriving a management model specific to the national environment in which they operate. A comparative analysis of the findings from the applied research procedures has also been conducted to verify that although we are dealing with the same domain - management of small businesses, national specifics, both in relation to macro-environmental factors and in relation to small business management, have their own influence on the process.

The results of this research will help to improve managerial practices in existing small businesses and serve as guidelines for prospective managers in successful businesses. In terms of policymaking, research results may persuade the governments of both countries to provide more effective support for small businesses.

Key words: small businesses, management characteristics, national macro-environmental factors.

## Изјава за оригиналноста

Изјавувам дека докторскиот труд е оригинален труд што го имам изработено самостојно.

Своерачен потпис на докторандот  
(на електронската верзија потпис и скратеницата с.р.)

(на електронската верзија на докторски труд)

Изјавувам дека електронската верзија на докторскиот труд е идентична со отпечатениот докторски труд.

Потпис на авторот, с.р.

## **СОДРЖИНА**

Листа на кратенки.....	4
<b>ВОВЕД.....</b>	<b>5</b>
1. Предмет на истражување.....	6
2. Цели на истражувањето.....	7
3. Образложение на работните хипотези и тези.....	9
4. Методи на истражување.....	9
<b>ГЛАВА I. ТЕОРЕТСКИ АСПЕКТИ НА МАЛИТЕ БИЗНИСИ И НИВНОТО УПРАВУВАЊЕ.....</b>	<b>11</b>
1. Поим и дефинирање на малите бизниси.....	11
1.1. Проблемот со дефинирањето на малите бизниси .....	11
2. Општи карактеристики и специфичности на малите бизниси.....	12
3. Предности и недостатоци на малиот бизнис.....	15
4. Теоретски аспекти на управувањето со малите бизниси.....	18
4.1. Големина на претпријатието.....	18
4.2. Организациска структура на малите бизниси .....	20
4.3. Форми на организирање на малите бизниси.....	23
4.4. Причини за започнување мал бизнис .....	25
4.5. Управување и сопственост.....	26
5. Начини на започнување на малите бизниси.....	28
5.1. Отворање нов мал бизнис .....	28
5.2. Наследување мал бизнис .....	29
5.3. Купување мал бизнис .....	31
5.4. Франшиза .....	31
6. Поим и карактеристики на високорастечките мали бизниси.....	34
<b>ГЛАВА II. ОПКРУЖУВАЊЕТО КАКО ДЕТЕРМИНАНТА НА УПРАВУВАЊЕТО СО МАЛИТЕ БИЗНИСИ.....</b>	<b>36</b>
1. Опкружувањето на малите бизниси.....	37
2. Причини за неуспех на малите бизниси.....	39
3. Стратегискиот менаџмент кај малите бизниси.....	41
3.1. Стратегиско планирање .....	43
3.2. Анализа на интерното окружување .....	45
3.3. Анализа на екстерното окружување .....	46
4. Процесот на донесување одлуки во малиот бизнис.....	48
5. Пристапот кон стратегиските алатки кај малите бизниси.....	50
5.1. Причини за недостаток на стратегиски менаџмент кај малите бизниси.....	53
5.2. Специфичноста на поставување на процесот на екстерна анализа кај малиот наспроти големиот бизнис.....	55
<b>ГЛАВА III. АНАЛИЗА НА ФАКТОРИТЕ НА МАКРООПКРУЖУВАЊЕТО КОИ ВЛИЈААТ ВРЗ УПРАВУВАЊЕТО СО МАЛИТЕ БИЗНИСИ ВО РЕПУБЛИКА СРБИЈА И РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА.....</b>	<b>57</b>

1. Влијанието на факторите на макроопкружувањето врз управувањето со малите бизниси.....	57
2. Значење на ПЕСТ анализата за утврдување на факторите на макроопкружувањето (анализа на политичките, економските, социокултурните и технолошките фактори на макроопкружувањето).....	58
3. Анализа на факторите од макроопкружувањето кои влијаат врз управувањето со малите бизниси во Република Србија - ПЕСТ анализа за Република Србија.....	61
3.1. Анализа на политичките фактори.....	61
3.2. Анализа на економските фактори.....	65
3.3. Анализа на социјални фактори.....	75
3.4. Анализа на технолошките фактори.....	77
4. Анализа на факторите од макроопкружувањето кои влијаат врз управувањето со малите бизниси во Република Северна Македонија-ПЕСТ анализа за Република Северна Македонија.....	79
4.1. Анализа на политичките фактори.....	80
4.2. Анализа на економските фактори.....	85
4.3. Анализа на социокултурните фактори.....	96
4.4. Анализа на технолошките фактори.....	99
5. Претставување на наодите од ПЕСТ анализите на факторите од макроопкружувањето кои влијаат врз управувањето со малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија.....	101
<b>ГЛАВА IV. АНКЕТНО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА КАРАКТЕРИСТИКИТЕ НА УПРАВУВАЊЕТО СО МАЛИТЕ БИЗНИСИ ВО РЕПУБЛИКА СРБИЈА И ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА.....</b>	
1. Методолошки приод кон истражувањето.....	110
1.1. Методи и техники на истражување.....	110
1.2. Доверливост и етички размислувања за истражувањето.....	111
2. Анализа на резултатите од анкетното истражување за карактеристиките на управувањето со малите бизниси во Република Србија.....	112
3. Анализа на резултатите од анкетното истражување за карактеристиките на управувањето со малите бизниси во Република Северна Македонија.....	123
<b>ГЛАВА V. ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА НАОДИТЕ ОД ПЕСТ АНАЛИЗАТА И ОД АНКЕТНОТО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА КАРАКТЕРИСТИКИТЕ НА УПРАВУВАЊЕТО СО МАЛИТЕ БИЗНИСИ ВО РЕПУБЛИКА СРБИЈА И ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА.....</b>	
1. Влијанието на макроопкружувањето врз управувањето со малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија-сличности и разлики.....	137
1.1. Фактори од макроопкружувањето кои позитивно влијаат врз однесувањето на менаџерите на малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија и препораки за нивно унапредувањ.....	144



<b>1.2. Фактори од макроопкрижувањето кои негативно влијаат врз однесувањето на менаџерите на малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија и препораки за нивно надминување.....</b>	<b>145</b>
<b>2. Заеднички карактеристики и сличности во управувањето со малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија.....</b>	<b>148</b>
<b>3. Разлики во управувањето со малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија.....</b>	<b>150</b>
<b>4. Препораки за унапредување на управувањето со малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија.....</b>	<b>152</b>
<b>ЗАКЛУЧОЦИ.....</b>	<b>154</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА.....</b>	<b>158</b>
<b>ПРИЛОЗИ.....</b>	<b>178</b>
<b>Прилог 1. Индикатори за следење на постигнувањето на стратешките цели на „Стратегијата за поддршка на развојот на малите и средни претпријатија, претприемништво и конкурентност за периодот од 2015 до 2020 година” во Република Србија.....</b>	<b>1</b>
<b>Прилог 2. Евалуација на Индустриската политика на Република Македонија 2009-2020 година, клучни наоди.....</b>	<b>3</b>
<b>Прилог 3. Прашалник за истражување на менаџментот на малите бизниси во Република Србија и Република Македонија.....</b>	<b>5</b>

Листа на кратенки

АППРМ-Агенција за поддршка на претприемништво на Република Северна Македонија

АПР-Агенција за деловни регистри на Република Србија

БДП-Бруто-домашен производ

ЦЕФТА-Централноевропски договор за слободна трговија

ДМСП-Домашни мали и средни претпријатија

ЕНЕСА- Локална невладина организација со седиште во Ниш

ЕУ- Европска Унија

ФИТР-Фонд за иновации и технолошки развој на Република Северна Македонија

ГЕМ-Глобален монитор за претприемништво

ГТФ-Работна група за родови прашања

ИКТ-Информатичка и комуникациска технологија

ИПА-Инструмент за претпристапна помош

ИТ-Информациска технологија

КОЗМЕ-Програма за поттикнување на конкурентноста на мали и средни претпријатија

КПВРМ-Канцеларијата на претседателот на Владата на Република Македонија

КЗПВРМ-Кабинетот на заменик-претседателот на Владата на Република Македонија

МСП-Мали и средни претпријатија

ММСП-Микро мали и средни претпријатија

НАТО-Организација на Северноатлантскиот договор

НБРСМ-Народна банка на Република Северна Македонија

НБС-Народна банка на Србија

ОБСЕ-Организација за безбедност и соработка во Европа

ОЕЦД-Организација за економска соработка и развој

ПЕСТ-Политички, економски, социолошки, технолошки

РСМ-Република Северна Македонија

СБА-Закон за мал бизнис

СДИ-Странски директни инвестиции

NPL-Нефункционални кредити

WBT-Western Balkans and Turkey

## ВОВЕД

Одржувањето на конкурентноста на малите бизниси денес претставува комплексна задача и голем предизвик. Имено, од една страна малите бизниси се соочуваат со зголемен број конкуренти и производи на пазарот, а од друга страна врз нивната работа влијаат и бројни надворешни фактори, кои се одразуваат и врз одлуките на менаџментот на овие бизниси, како носители на деловните активности.

Факторите на макроопкрижувањето имаат поголемо влијание врз малите бизниси отколку врз големите компании. Прво, малите бизниси поради нивната многубројност и голема популација која ја инволвираат се нужно најизложени на националното опкружување. Второ, поради нивната големина, тие се повеќе зависни од надворешно влијание. Од нивната големина произлегуваат и спецификите што ги карактеризираат, како што се ограничените ресурси поради релативната невозможност за остварување на економија на обем што подразбира и ограничени можности за одржување на конкуренцијата, како и специфичниот менаџмент што го вршат нивните менаџери/сопственици. Поради релативно едноставните постапки и ризици за основање и затворање, односно мали инвестиции при отворањето и мали загуби при затворањето, во Република Србија и во Република Северна Македонија секоја година се отвараат и се затвораат голем број мали бизниси. Најчестиот мотив за започнување мал бизнис во овие земји е да се обезбеди самовработување и вработување на членовите на семејството, со што се обезбедува лична и семејна егзистенција, како и градење кариера. Но, како резултат на крвкоста, голем број мали бизниси се затвораат секоја година во двете земји, што укажува на тоа дека тие се соочуваат со низа проблеми во макроопкружувањето во кое работат. Сепак, во наведените држави има и голем број мали бизниси кои успеваат да обезбедат стабилен раст и развој, факт кој, пак, покажува дека овие проблеми може да се менаџираат за да се обезбеди успешен бизнис. Разликата помеѓу првите и вторите лежи во нивното управување, што уште еднаш ја потврдува констатацијата дека нивниот успех или неуспех зависи од спецификите на управувањето со нив од страна на менаџерот/сопственикот, а не од професионалниот менаџер, како двојна функција од која зависи целото претпријатие и неговото работење. Од друга страна, важноста на малиот бизнис-сектор, како во Република Србија така и во Република Северна Македонија, е клучна и не случајно и во двете земји овој сектор се нарекува столб на националната економија. Важноста се заснова на фактот дека малите бизниси се моторот на вработувањето и тие генерираат речиси половина од вработеноста на националните пазари на труд, а исто така, претставуваат и промотори на иновациите благодарение на флексибилноста што ја поседуваат.

Со оглед на важноста на малиот бизнис-сектор за националната економија, но и нивната чувствителност на факторите на националното опкружување, се наметнува потребата континуирано да се истражува влијанието на националните фактори врз функционирањето на малите бизниси, поточно врз нивното управување. Затоа, оваа дисертација има за цел, преку научно истражување, да го потврди влијанието на националното опкружување врз карактеристиките на управувањето на малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија.

Целта е да се анализира националното макроопкрижување преку четири димензии, имено преку политичката, економската, социјалната и технолошката димензија и да се идентификува неговото влијание врз управувањето со малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија, како две соседни држави, но секоја со свои национални карактеристики (со примена на PEST анализа). Дисертацијата вклучува и емпириско истражување на менаџери/сопственици на мали бизниси во двете

држави со цел да се идентификуваат карактеристиките со кои управуваат врз основа на влијанието на националните PEST фактори во секоја земја посебно.

Добиените резултати овозможуваат компарација на менаџментот на мали бизниси меѓу двете држави, давајќи ни ги сличностите и разликите во нивното управување. Добиените резултати пред сè служат за проверка на изнесените хипотези во доменот на влијанието на факторите на макроопкружувањето на Република Србија и Република Северна Македонија врз специфичностите на управувањето со малите бизниси, како во теориска така и во практична смисла. Исто така, од нив произлегуваат и препораки за унапредување на практиките на управување за менаџерите/сопствениците на активни мали бизниси, додека за потенцијалните мали бизниси и нивните нови менаџери/сопственици, тие можат да претставуваат своевиден водич за успешен бизнис. Дополнително, добиениот резултат од истражувањето можат на владите на двете држави да им послужат во процесот на креирање поефикасна поддршка на малите бизниси, имајќи предвид дека овој сектор како столб на домашната економија игра клучна улога во благосостојбата на општеството но и во стабилноста на нивните национални економии.

## **1. Предмет на истражување**

Предмет на истражување во оваа дисертација се карактеристиките со кои се управува со малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија. Изборот на овој предмет на истражување произлегува од потребата да се утврди колку српските и македонските менаџери на мали бизниси се вклопуваат или отстапуваат од општите карактеристики на менаџерите на малиот бизнис, кои се етаблирани во досегашната теорија и практика и колку тие се определени од опкружувањето. Иако литературата ги наведува главните карактеристики по кои се препознаваат менаџерите на малите бизниси воопшто, сепак управувањето со малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија се одликува и со некои свои карактеристики кои се детерминирани од интерните и екстерни фактори на деловното опкружување, а кои е неопходно да се идентификуваат. Идентификувањето на тие карактеристики дава вистинска слика на актуелните состојби во управувањето со малите бизниси во двете држави и овозможува спроведување анализа за секоја од нив одделно, но и компаративна анализа, која овозможува да се диференцира позитивната и негативната пракса во процесот на управувањето со нив. Резултатите од ова истражување даваат препораки за унапредување на менаџмент практиките во малиот бизнис кој вклучува преку 90% од претпријатијата во секторот МСП во двете држави во кои се спроведе истражувањето, односно дава препораки за преку 90% од менаџерите на бизниси во МСП секторот во анализираните држави.

Флексибилноста на малите бизниси и со неа поврзаната континуирана променливост претставува дополнителна мотивација за избор на овој предмет на истражување. Имено, нешто што постојано се менува бара постојано да се следи, истражува и запознае за да може со него и соодветно да се управува. Секое ново истражување на малите бизниси нè запознава со нов пристап во управувањето со нив.

Фактот дека со малите бизниси управуваат менаџери кои истовремено се и сопственици, ни става на знаење дека целиот товар на делувањето паѓа на менаџерот, односно на сопственикот. Менаџерот/сопственикот на малиот бизнис мора да управува и со капиталот и со претпријатието, и со интерните ресурси и влијанието на факторите од опкружувањето. Секоја активност, од планирањето до производството или

продажбата, зависи од него, односно од спецификите кои тој ги применува во управувањето со бизнисот. Така, во фокус на предметот на истражувањето во оваа докторска дисертација е функцијата на управувањето како основна функција во работењето на малите бизниси, односно нивните менаџери/сопственици како носители на таа функција.

Освен спецификите на управувањето со малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија, предмет на истражување во дисертацијата исто така се и факторите на надворешното опкружување во наведените држави и нивното влијание во делувањето на малите бизниси, а кои се одразуваат врз процесот на управувањето. Со проширување на предметот на истражувањето и на факторите од макроопкружувањето, се заокружува комплексноста на споредувањето на специфичностите на управувањето со малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија и се постигнува сеопфатност на клучните аспекти на начинот на управување, а имено, интерните фактори, општествените фактори и непосредното деловно опкружување. Вака конципираниот предмет на истражување дава сеопфатен преглед на актуелните специфичности диференцирани под влијание на фактори на макроопкружување, со кои се управува со малите бизниси во наведените држави. Со ваквиот пристап, во научна смисла се придонесува кон дополнување на литературата од областа на управување со малите бизниси, а во практична, се доаѓа до релевантни препораки за управувачката пракса, кои би биле од полза за постоечките и идни менаџери на малите бизниси, како и надлежните институции.

## **2. Цели на истражувањето**

Малите бизниси самите по себе се специфични, многу чувствителни, флексибилни и променливи во континуитет. Претставуваат деловни субјекти во кои управувањето е главна функција во нивното функционирање. Тие делуваат во услови на многу силна конкуренција, а во Република Србија и Република Северна Македонија претставуваат носители на претприемништвото. Со оглед на тоа дека управувањето претставува процес кој самиот по себе вклучува управување со различни деловни активности во кои освен внатрешни фактори влијание имаат и надворешни фактори на претпријатието, дисертацијата има за цел да го идентификува токму начинот на управување со тие активности од страна на менаџерот на претпријатието, како и да ги идентификува факторите од макроопкружувањето кои имаат влијание врз делувањето на малите бизниси и однесувањето на нивните менаџери. Имено, целта на оваа дисертација е го да истражи начинот на управување во малите бизниси во Република Србија и во Република Северна Македонија и да се идентификува врската помеѓу факторите на макроопкружувањето и процесот на управување, поточно да се утврди влијанието на тие фактори во начинот на управување со малите бизниси.

Менаџерските активности кои ги опфаќа истражувањето се активности поврзани со донесувањето одлуки, структурата на вработените, односот со вработените, пазарните стратегии, изворите на финансирање и другите активности специфични за малите бизниси. Исто така, опфатено е и истражување на политичките, економските, социокултурните и технолошките фактори, како макроопкружување кое има влијание на делувањето на малите бизниси.

Конкретно, целта на истражувањето во оваа докторска дисертација е да се утврдат карактеристиките со кои се управува со малите бизниси во Република Србија и во Република Северна Македонија, притоа имајќи ги предвид факторите од макроопкружувањето во кое тие стопанисуваат.

Реализацијата на оваа цел се постигна со истражување на менаџерите/сопственици на активните мали бизниси во двете држави преку нивното лично искуство, при што се настојуваше значителен број од истражуваните мали бизниси да имаат долгогодишен период на делување. Покрај истражувањето на управувањето како внатрешен фактор, се истражија и националните фактори како надворешни фактори на деловното опкружување кои имаат влијание во работата на претпријатијата и се направи анализа како тие влијаат во управувањето со малите бизниси во Република Србија и во Република Северна Македонија. Се направи и компаративна анализа на наодите од спроведените истражувања.

Истражувањето има за цел да ги осознае и оцени факторите на макроопкружувањето како детерминати за формирање и опстанок на малите бизниси во секоја од државите кои се предмет на истражувањето, како и да утврди како тие влијаат врз управувањето со малите бизниси. Конкретно, целта е да се открие, под влијание на постоечкото макроопкружување, кои се главните карактеристики на менаџментот на малите бизниси одделно и споредбено во секоја од државите, и да се утврди дали и колку тие се во рамки на карактеристиките етаблирани во теоријата и практиката. За потребите на оваа докторска дисертација, предвидени се и изведени целите на истражувањето, како што следуваат:

Изведена цел 1: Идентификување на факторите на макроопкружувањето кои влијаат на формирањето, опстанокот и менаџментот на малите бизниси во Република Србија.

Изведена цел 2: Идентификување на факторите на макроопкружувањето кои влијаат на формирањето, опстанокот и менаџментот на малите бизниси во Република Северна Македонија.

Изведена цел 3: Идентификување на можностите за регионален пристап во надминување на негативното влијание на некои од факторите на макроопкружувањето.

Изведена цел 4: Идентификување на структурата на менаџментот на малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија.

Изведена цел 5: Идентификување на карактеристиките на менаџмент- практиките во малите бизниси од Република Србија.

Изведена цел 6: Идентификување на карактеристиките на менаџмент-практиките во малите бизниси од Република Северна Македонија;

Изведена цел 7: Идентификување на сличностите и разликите во влијанието на факторите на макроопкружувањето врз формирањето, опстанокот и менаџментот на малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија

Изведена цел 8: Споредување на карактеристиките на управувањето на малите бизниси во Србија со карактеристиките на управувањето на малите бизниси во Северна Македонија

Изведена цел 9: Идентификување на позитивните менаџерски практики заради давање на соодветни препораки за унапредување на менаџментот на мал бизнис во Република Србија и Република Северна Македонија.

Постигнувањето на изведените цели го исполни постигнувањето на општата цел. Постигнувањето на општата цел даде научен, практичен и економски придонес во областа на управувањето со малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија.

### 3. Образложение на работните хипотези и тези

Врз основа на елаборацијата на предметот и целите на истражувањето се поставува општа хипотеза на истражувањето која претпоставува:

- Карактеристиките на менаџментот на малиот бизнис во Република Србија и Република Северна Македонија се во согласност со основните карактеристики на менаџментот на мал бизнис, утврдени со теоријата и праксата, но се модифицирани под влијание на факторите од макроопкружувањето.

Како резултат на општата хипотеза произлегуваат и посебни хипотези кои ја подржуваат и дополнително ја прецизираат:

- Макроопкружувањето ги модифицира карактеристиките на менаџментот на малиот бизнис.
- Постои можност за регионален пристап во надминување на некои од ограничувањата во макроопкружувањето со кои се соочува менаџментот на малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија.
- Карактеристиките на менаџментот на малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија се во согласност со основните карактеристики на менаџментот на мал бизнис, утврдени со постоечката литература и практика.
- Карактеристиките на менаџментот на малите бизниси во Република Србија се разликуваат од карактеристиките на менаџментот во Република Северна Македонија.

### 4. Методи на истражување

Темата на докторската дисертација се разработи преку анализа, селекција и избор на потребни информации од научната литература и релевантни извори, надополнети со примена на научно-истражувачки методи, релевантни за избраните предмет и цел на истражувањето.

Докторската дисертација вклучува повеќе методи на научно истражување. Анализа и синтеза, како базични истражувачки методи се присутни во текот на целата дисертација. Тие подразбираат користење индуктивна и дедуктивна анализа за да се идентификуваат потребните елементи и нивната поврзаност во процесот на истражувањето. Синтезата најде своја примена за да се систематизираат идентификуваните елементи и да се придонесе за обезбедување логички след на истражувањето, но и на извлекувањето на заклучоците.

Своја примена има и дескриптивниот метод, и тоа првенствено во претставување на предметот на истражувањето со релевантни примарни и секундарни информации.

Статистички метод беше користен за прибирање податоци, нивна обработка и извлекување резултати. Овој метод особено се примени за истражување на спецификите на секторската структура на мали бизниси во државите кои се предмет на ова истражување. Притоа, собраните статистички податоци беа усогласени со секторската структура на малите бизниси во одделните национални економиите, со намера да се добијат поточни информации за предметот на истражувањето.

Заради поголема прегледност, презентацијата на статистичките податоци и наоди се реализираше со помош на Excel програм, преку табели и графикони. Статистичкиот метод ни овозможи полесен пристап кон читањето и коментирањето на резултатите од истражувањето.

За потребите на оваа дисертација беше користен и методот на ПЕСТ анализа. ПЕСТ анализата подразбира идентификување и анализа на политичките, економските,

социокултурните и технолошките фактори како фактори од макроопкружувањето кои имаат влијание врз работењето, и особено менаџментот на малите бизниси. ПЕСТ анализа се спроведе одделно за секоја од државите кои се предмет на ова истражување.

За потребите на оваа докторска дисертација користени се секундарни и примарни извори на податоци и информации. Секундарните извори опфаќаат релевантни научно-стручни публикации и трудови, но и официјални извештаи, статистички податоци и други јавно достапни документи кои се релевантни за предметот на истражување. Исто така, беа користени и веќе реализирани и публикувани научни истражувања, анкети, студии на случај и анализи за предметот и целите на истражувањето.

Примарните податоци кои се користат во ова истражување беа прибрани преку анкета. Анкетата беше во облик на прашалник, составен од два дела и вклучува собирање квантитативни и квалитативни податоци од малите бизниси во Република Србија и во Република Северна Македонија. Првиот дел ја истражува структурата на претпријатието, а вториот дел се однесуваат на спецификите на управувањето. Начинот на прибирање на примарните податоци беше комбиниран: теренски и електронски и во анкетата беа вклучени повеќе градови на целата територија на секоја земја поединечно (види: Прилог 3).

Емпирискиот метод се примени при испитување на менаџерите/сопствениците на малите бизниси. Со негова примена се овозможи согледување на личното искуство во управувањето со претпријатието, со цел да се добијат директни информации за предметот на истражувањето.

Компаративниот метод е применет за анализа на секундарните и примарните податоци за истражуваната појава, како во Република Србија, така и во Република Северна Македонија. Целта на употребата на компаративниот метод е идентификување на заеднички карактеристики и разлики во спецификите за предметот на истражувањето во двете земји. Со компаративна анализа на факторите од макроопкружувањето помеѓу двете земји направи споредба на факторите кои влијаат врз менаџментот на малите бизниси.

Применетите методи овозможија да се добијат издржани и релевантни заклучоци и верифицирање на поставената општа хипотеза на докторскиот труд.



# ГЛАВА I. ТЕОРЕТСКИ АСПЕКТИ НА МАЛИТЕ БИЗНИСИ И НИВНОТО УПРАВУВАЊЕ

## 1. Поим и дефинирање на малите бизниси

Различни земји користат различни дефиниции кои ги опишуваат бизнисите и ги класифицираат по големина. Начинот на кој земјите ја сегментираат својата деловна популација варира во голема мера во зависност од големината на економијата, односите со другите пазари и големината на профилот на бизнисите во тоа земја.<sup>1</sup> Тоа значи дека земјите дефиницијата за мали бизниси ја одредуваат според спецификите на домашниот пазар. Затоа, постојат многу дефиниции за бизнисот воопшто и за малите бизниси особено.

Бизнис е збир на одредени деловни активности, кои ги задоволуваат потребите на сопствениците на бизнисите, односно вложениот капитал, вработените во бизнисот и општеството, а овој поим ја опфаќа секоја економска активност на поединецот и организацијата во сите дејности.<sup>2</sup>

Мал бизнис може да се дефинира како претпријатие во кое во повеќето случаи се одвива една економската активност заради остварување профит, од мал број луѓе на чие чело стои менаџерот/сопственикот кој управува и со претпријатието и со капиталот. Кога станува збор за разликување на малите бизниси од големите компании, при класификација на бизнисите по големина, теоријата зема предвид неколку критериуми и врз основа на нив ги дели бизнисите во неколку групи, но генерално се делат на мали, средни и големи бизниси. Притоа, малите бизниси се карактеризираат со свои специфики, кои ги прават посебни сами по себе во споредба со другите видови бизниси.

### 1.1. Проблемот со дефинирањето на малите бизниси

Малите бизниси се поспецифични од големите компании во многу аспекти. Овие аспекти ја вклучуваат нивната големина, промет, организациска структура и многу други, а особено природата на одлучувањето во процесот на управување. Поради оваа причина, многу научници се вклучени во дефинирањето на поимот мали бизниси уште од почетокот на нивното претставување и секоја од дефинициите нагласува некоја од спецификите што ги карактеризираат овие бизниси. Што всушност претставуваат малите бизниси и што е менаџментот на малите бизниси можеме да го најдеме во дефинициите како што следува.

Малиот бизнис го карактеризира приватна сопственост и самостојно работење со мал број вработени и релативно низок обем на промет.<sup>3</sup> Притоа, широко е прифатено и мислењето дека не е материјалната и финансиската достапност тоа што ги зајакнува

<sup>1</sup> Ministry of Business, Innovation and Employment. "Defining Small Business". Government ministry: New Zealand. 2019. p. 4. Достапно на: <https://www.mbie.govt.nz/assets/defining-small-business.pdf>. (Пристапено: 25. 10. 2023).

<sup>2</sup> Bandur M. „Značaj i uloga malih i srednjih preduzeća u ekonomskom razvoju” (според Kukoleča, 1986, str. 119). Pregledni članak. Economics. Makarska, Republika Hrvatska. Vol. 4, No 1. 2016 ISSN 2303-5005. p. 91. Достапно на: <file:///C:/Users/Refresh/Downloads/SIGNIFICANCE+AND+ROLE+OF+SMALL+AND+MIDDLE+ENTREPRISES.pdf>. (Пристапено: 15. 06. 2020).

<sup>3</sup> Bašić D. et Bašić S. „Finansiranje i značaj malog biznisa u podsticanju privredne aktivnosti”. Ekonomski pogledi. 2013;(2):89-110. doi: 10.5937/EkoPog1302089B. p. 90. Достапно на: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1450-7951/2013/1450-79511302089B.pdf>. (Пристапено: 25. 06. 2020).

малите бизниси, туку присуството на претприемачот.<sup>4</sup> Според друго стојалиште, пак, малите бизниси имаат најголема потпора и поддршка од континуираното влијание на претприемачот-основач дури и по неговата смрт, што е особено воочливо кај малите претпријатија кои траат кај повеќе генерации.<sup>5</sup> Ставајќи го фокусот на начинот на донесување одлуки, австралискиот комитет Wiltshire ја развил следнава дефиниција: „...работа во која од едно или две лица се бара да ги донесат сите клучни одлуки во управувањето“.<sup>6</sup> Оваа дефиниција става акцент на директната врска на делувањето на малиот бизнис со функцијата на управувањето. Тоа значи дека секоја од нагласените специфики претставува еден од формативните фактори на малите бизниси. Сепак, постојат многу други дефиниции поврзани со клучните специфики кои ги карактеризираат малите бизниси воопшто.

## 2. Општи карактеристики и специфичности на малите бизниси

Како што истакнавме, малите бизниси се разликуваат од средните и големите бизниси по многу димензии како што се големината на претпријатието, обемот на производство/продажбата, организациската структура, животниот циклус на претпријатието, како и предностите и недостатоците кои произлегуваат од овие карактеристики.

Во Франција поимот мал бизнис значи мали и средни претпријатија, но овој термин ги исклучува компаниите кои имаат помалку од 10 вработени, во Обединетото Кралство и Данска, стандард за деловна класификација е бројот на вработени, но тие го земаат предвид и нивото на промет. Во државата Тајланд за мали бизниси ги сметаат оние кои имаат помалку од 50 вработени, додека средни бизниси се оние кои имаат 50-200 вработени.<sup>7</sup> Во ЕУ пак, според Европската комисија со препорака 2003/361/ЕС<sup>8</sup>, големината на бизнисите се одредува според критериумите дадени во Табела 1.

Табела 1. Критериуми на Европската комисија за поделба на малите и средни претпријатија по големина

Категорија на претпријатие	Вработени	Промет	Вкупен биланс на состојба
Микро МСП	0 до < 10	< 2 милиони €	< 2 милиони €
Мало МСП	10 до < 50	< 10 милиони €	< 10 милиони €
Средно МСП	50 до < 250	< 50 милиони €	< 43 милиони €

Извор: Smart4Europe. “*Catalysing Digitisation throughout Europe*”, 2018, p. 6. Достапно на: <https://smart4europe.eu/wp-content/uploads/2018/10/D2.3-Best-practice-guidelines.pdf>, (пристапено: 11. 08. 2022).

<sup>4</sup> Jacob S. V. et Mironescu R. “*Meanings of small business and its management*”. Journal of Engineering Studies and Research. 19. p. 36. 10.29081/jesrv19i4.100. 2017. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/328620197\\_MEANINGS\\_OF\\_SMALL\\_BUSINESS\\_AND\\_ITS\\_MANAGEMENT](https://www.researchgate.net/publication/328620197_MEANINGS_OF_SMALL_BUSINESS_AND_ITS_MANAGEMENT) (пристапено: 11. 05. 2020).

<sup>5</sup> Hunter M. et Kazakoff D. “*Small Business "Success"*”. The University of Lethbridge. Canada. 2014. Достапно на: 2020).[https://www.researchgate.net/publication/269990237\\_Small\\_Business\\_Success](https://www.researchgate.net/publication/269990237_Small_Business_Success) (пристапено: 24. 06. 2020).

<sup>6</sup> Strahan K W. et Luscombe K. E. “*Immigrant access to small business support services*”. Centre for Multicultural Studies. University of Wollongong. Working Paper 9. 1991. 162. p. 13. Достапно на: <https://ro.uow.edu.au/cmsworkpapers/8>. (пристапено: 05. 09. 2020).

<sup>7</sup> Domniku S. “*Identifikimi i karakteristikave kryesore të NVM-ve në Regjionin e Pejës*”. Revista shkencore Shoqërore – Ekonomike. Administrim Biznesi. Vol. 2. Universiteti I Prishtines. 2010. p. 3. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/265906793\\_Identifikimi\\_i\\_karakteristikave\\_kryesore\\_te\\_NVM-ve\\_ne\\_Regjionin\\_e\\_Pejes](https://www.researchgate.net/publication/265906793_Identifikimi_i_karakteristikave_kryesore_te_NVM-ve_ne_Regjionin_e_Pejes). (пристапено: 11. 08. 2021).

<sup>8</sup> Smart4Europe. “*Catalysing Digitisation throughout Europe*”.

Како што може да се види, во различни земји постојат различни критериуми кои ги карактеризираат бизнисите во мали, средни или големи. Додека во една земја бизнисот се смета за среден, во друга се смета за мал. Според Табела 1, гледаме дека во Европската Унија постојат три критериуми кои ги делат бизнисите на мали, средни и големи и тоа се бројот на вработени, годишниот обрт и вкупните средства. Исто така, од Табела 1 гледаме дека мали се оние бизниси кои вработуваат до 50 работници, реализираат промет до 10 милиони евра и имаат вкупен биланс на состојба до 10 милиони евра.

Но освен финансиската страна и бројот на вработени, литературата дава и низа други карактеристики кои се присутни кај малите бизниси и кои не се карактеристични за средните и големите бизниси. На пример, литературата вели: мал бизнис е оној кој има најмалку две од следните четири карактеристики:<sup>9</sup>

1. Менаџментот во компанијата е независен. Обично, менаџерите се и сопственици.
2. Капиталот е сопственост на поединец или на мала група.
3. Областа на дејствување е генерално мала и работниците и сопствениците живеат во една заедница, но пазарот не мора да биде локален.
4. Релативната големина на претпријатието во дадена дејност (индустрија/сектор) мора да биде мала во споредба со најголемото претпријатие (фирма) во таа дејност (индустрија/сектор).

Според Канцеларијата на министерот за мал бизнис од Нов Зеланд малите бизниси најчесто:<sup>10</sup>

- се во приватна или семејна сопственост и управувани и строго контролирани без формални аранжмани за управување;
- се ограничени поради недостигот на пристап до ресурси, од управување и финансирање до персоналот;
- се изолирани места за работа за сопственикот и менаџер и вработените;
- играат клучна улога во составувањето на социјалното ткиво на заедницата, особено во провинциските области.

Бидејќи менаџерот/сопственикот е главниот актер во малиот бизнис кој ги извршува двете основни функции на претпријатието, и сопственоста и управувањето, истиот извор ги истакнува и карактеристиките на сопствениците на малите бизниси, според кој се како што следува, сопствениците на мали бизниси најчесто:<sup>11</sup>

- вложуваат сопствени финансиски средства и често работат со ограничени ресурси (вклучувајќи пари, време и персонал);
- носат повеќе „капи“ и извршуваат низа функции;
- не бараат совет од специјалисти или не знааат каде да добиваат добар совет;
- работат на доверба, наместо на системи и договори;
- научиле преку искуство и имаат мала формална деловна обука;
- многу се разликуваат во нивните аспирации, потекло и софистицираност;
- се фокусираат на мал опсег на производи или услуги што се продаваат главно на локалниот домашен пазар;
- не се ориентирани кон раст, за многу сопственици целта е да имаат успешен мал бизнис, а не нужно да прераснуваат во поголеми.

<sup>9</sup> Visoka strukovna škola za preduzetništvo. „Upravljanje-porodicnim-biznisom”. Beograd. 2019. Достапно на: <http://vssp.edu.rs/wp-content/uploads/2017/03/Skripta-Upravljanje-porodicnim-biznisom.pdf>. (17. 10. 2019).

<sup>10</sup> Ministry of Business, Innovation and Employment. “Defining Small Business”. p. 2.

<sup>11</sup> Ибид.

Овие карактеристики не се случај кај големите компании кои имаат сосема различни спецификации и гледишта кога станува збор за бизнисот.

Според друго истражување, основните аспекти што ја детрминираат квалитативната специфичност на малите и големите бизниси може да се најдат во внатрешната и во надворешната сфера на делување на бизнисите. Во внатрешната сфера на бизнисот детерминантите произлегуваат од управувањето, од структурата и специјализацијата. Во надворешната сфера пак, квалитативната специфичност произлегува од автономијата и опсегот на пазарните операции. Притоа, треба да се нагласи дека внатрешните аспекти имаат посилено влијание врз специфичноста на ентитетите во дадена класа на големина отколку надворешни области.<sup>12</sup>

Главните карактеристики на малите бизниси се големината на претпријатието и управувачката функција. Големината на претпријатието претставува еден од контингентните (ситуациони) фактори од кој зависи целокупното работење. Контингентниот пристап, всушност, претставува своевидна надградба на системскиот пристап на организацијата. Големината на претпријатието (според Cleland, King, 1969; Kast, Rosenzweig, 1969) е главната детерминанта на низа други карактеристики кои му се подредени<sup>13</sup>. Повеќето од горенаведените карактеристики потекнуваат од функцијата на управување, која е и функцијата што најмногу ги разликува малите бизниси од големите компании.

Функцијата на менаџментот и сопствеништвото се главна спецификација на малите бизниси, и во повеќето случаи тие се концентрирани во една личност, односно претприемачот кој управува и со капиталот и со претпријатието. Тој сам носи одлуки и сам ги спроведува нив, што не е случај со големите бизниси.

Вреди да се споменат и карактеристиките што ги истакнува даночна и деловна консултантска фирма од Мелбурн врз основа на нивното 15-годишно комбинирано искуство во областа на даночните и деловните услуги, а тоа се:<sup>14</sup>

- лидерство,
- вредностите го дефинираат малиот бизнис,
- автентичноста проникнува во брендот на малиот бизнис,
- одлично познавање на областа на активност,
- брзо одлучување,
- поголема слобода во одлучувањето,
- во малиот бизнис сè е многу поедноставно,
- доследноста ги поддржува нивните постапки,
- недостаток на формалности за интеракција,
- тие градат одлични односи со клиентите.

Од овие карактеристики произлегува дека малите бизниси треба да ги води лидер, а лидерството бара од сопствениците на бизниси да работат преку вработените, а не со и околу нив. Исто така, малиот бизнис се дефинира со неговите вредности и доколку тие вредностите се автентични, можат да го трансформираат малиот бизнис во уникатен бренд кој претставува нешто поголемо во светот. Притоа, за нив својствената

---

<sup>12</sup> Matejun M. "Characteristic features of small business and large firms: An empirical comparative study". Journal of Administrative and Business Studies. 2017 Aug 21;3(4):192-203. Достапно на: file:///C:/Users/Refresh/Downloads/SSRN-id3744855.pdf. (пристапено 09. 12. 2023).

<sup>13</sup> Milosević D. et Vujičić S. „Menadžment malih i srednjih preduzeća”. Visoka škola za Poslovnu Ekonomiju i Preduzetništvo PEP. Beograd. 2015. p. 46.

<sup>14</sup> Bookkept tax and business advisors, "Features of Small Business Management" Достапно на: <https://www.bookkept.com.au/what-are-the-features-of-small-business-management/>, (пристапено 29. 03. 2022).

автентичност ќе ги направи неспоредливи. Имено, најдобрите брендови низ светот не се оние кои имаат „најдобар“ карактер, туку оние кои имаат свој карактер.<sup>15</sup>

Значајна карактеристика на малиот бизнис е што менаџерот/сопственикот треба да биде добро пазарно ориентиран и да има одлично познавање на дејноста во која работи, како и јасно разбирање за тоа што во таа дејност прави неговиот мал бизнис. Понатаму, воведувањето иновации во малиот бизнис е прилично едноставно бидејќи главно подразбира дека менаџерот/сопственикот му приоѓа на својот вработен и му доделува задача, а во случај на потешкотии, сите прашања се решаваат многу побрзо бидејќи многу помал број луѓе учествуваат во овој процес. Исто така, поради малиот број вработени менаџерот/сопственикот може да донесе брза одлука и брзо да ја спроведе. Тој честопати носи одлуки и без да биде координиран со сопствениците, соработници или други раководни лица.<sup>16</sup>

Има многу други карактеристики кои ќе ги специфицираме подолу поделени во две групи карактеристики, една група на карактеристики преку кои се согледуваат предностите на малите бизниси, а другата со карактеристики кои претставуваат недостатоци на малите бизниси.

### 3. Предности и недостатоци на малиот бизнис

Карактеристиките со кои се одликуваат малите бизниси можат позитивно или негативно да влијаат на нивната работа, па затоа се класифицираат во две групи, имено, во предности и недостатоци на малите бизниси. Различни теоретичари гледаат различни карактеристики кои можат да бидат дел од едната или од другата група специфики. Така на пример Пауновиќ смета дека малите претпријатија имаат некои предности во областа на управување со човечките ресурси поради помалиот број вработени и во нив се остваруваат непосредни односи меѓу сопственикот и вработените, како и меѓу вработените.<sup>17</sup> Да се биде мала организација, и во смисла на големина и според број на вработени, наметнува директен контакт помеѓу сопственикот и вработените, но она што е најважно е дека малиот бизнис овозможува и директен контакт помеѓу сопствениците и клиентите, што не се случува кај големи компании.

Друг пример од литературата во кој повеќе карактеристики на малите бизниси се дефинирани како предности е пристапот на Корнвал. Според овој автор, предностите на малите бизниси може да согледаат во следниве нивни карактеристики:<sup>18</sup>

- Лично залагање и страст кон работата: Со големи лични заложби, повеќето сопственици на мали претпријатија се подготвени да испробаат нови пристапи за да го направат своето работење поуспешно. Бидејќи сопственоста и менаџментот се на едно место, каде што една иста личност носи одлуки на двете позиции, и самиот ги спроведува нив, во малите бизниси возможно е преку лично залагање и стаст кон работата да се постигне остварување на личните соништа за успех во деловниот свет, нешто што во голем бизнис е многу потешко и покомплицирано.
- Поврзување со купувачите: Длабоката и директна врска со пазарот и купувачите им помага на малите претпријатија да ги разберат потребите на купувачите, да идентификуваат нови можности и брзо и ефикасно да ги решат проблемите. Способноста на малиот бизнис да се менува и директната поврзаност со купувачите

<sup>15</sup> Ибид

<sup>16</sup> Ибид

<sup>17</sup> Paunovic B. „*Preduzetnistvo i upravljanje malim preduzecem*“. Beograd. Ekonomski Fakultet. Univerzitet u Beogradu. 2017. p. 38.

<sup>18</sup> Cornwall J. „*Innovation in Small Business*“. The Entrepreneurial Mind. 2009. Достапно на: [https://drjeffcornwall.com/2009/03/16/innovation\\_in\\_small\\_business/](https://drjeffcornwall.com/2009/03/16/innovation_in_small_business/) (пристапено: 03. 11. 2020).

и потрошувачите, нивните барања и желби, нивното задоволство или забелешки, го олеснуваат подобрувањето на производите и услугите на малиот бизнис. Тие го подобруваат малиот бизнис и тоа резултира со зачувување на сегашните клиенти и стекнување нови. Со создавање лојални клиенти, малиот бизнис ја одржува конкуренцијата и го стимулира сопствениот раст. Оваа предност го олеснува патот кон раст и развој, што големите компании не го поседуваат.

- Умешност за прилагодување: За разлика од големите компании, малите претпријатија можат брзо да се прилагодат на променливите пазарни услови и да применат нови деловни практики. Мал бизнис, како мала организација, во повеќето случаи е управуван од едно лице и сите негови активности се спроведуваат во рамките на мала група вработени. Овие организациски карактеристики создаваат можности за флексибилност. Тоа му овозможуваат на малиот бизнис лесно да се менува, да носи промени и да се прилагодува на пазарните промени, односно да биде во чекор со пазарните трендови. Оваа предност го прави малиот бизнис креативен и иновативен што е предуслов за постигнување конкуренција.
- Експериментирање и импровизација: Кога бараат нови можности, многу сопственици и менаџери на мали претпријатија не се плашат да експериментираат и импровизираат, прифаќајќи можен неуспех како дел од патот кон успехот. Дополнително, тие се свесни дека во мал бизнис, како што може да се направат промени со мала инвестиција, така и штетата од загуба може да биде мала. Токму поради тоа сопствениците на мали бизниси се склони често да прават промени и да пробуваат нови работи дури и ако не се сигурни дека промената ќе биде успешна. Тоа е затоа што ако една иновација не успее, ќе биде лесно да се воведат друга промена која би можела да успее.
- Ограничени ресурси: Малите претпријатија се способни да работат повеќе со помалку, која карактеристика произлегува од ограниченоста на ресурсите со кои располагаат. Иако на прв поглед ограничените ресурси асоцираат на ограничувања во многу аспекти на водење бизнис, Корнвал смета дека тоа ги прави сопствениците на овие бизниси покреативни и поиновативни. Работењето со ограничени ресурси им дава иновативен начин на размислување, благодарение на тоа успеваат со малкуте ресурси што ги имаат да го направат најдоброто за да опстанат, да бидат конкурентни на пазарот и да можат да ги постигнат своите деловни цели. Ова може да се постигне во мал бизнис, но не и во голема компанија.
- Размена на информации и соработка: Малите претпријатија традиционално се потпираат на силни општествени мрежи за да разменуваат информации и да поттикнуваат иновативни размислувања. Сопствениците на мали бизниси се во директен контакт со клиентите и другите соработници и на тој начин добиваат директни информации однадвор во служба на внесување иновации во претпријатието. Директни информации особено се случај кај услужните мали бизниси, кога услугите директно се даваат на потрошувачите.

Како што веќе беше кажано, малите бизниси делуваат во локални средини и постојано се во контакт со различни фактори од специфичното опкружување, што на нивните сопственици им овозможува да создаваат различни формални и неформални мрежи за соработка. Ваквите контакти уште повеќе ја поттикнуваат иновативноста и можноста за раст на малите бизниси. Притоа, треба да се нагласи дека поради локалниот карактер на комуникацијата, добиените директни информации во повеќето случаи се сметаат за точни информации, а точната информација е најважен ресурс во процесот на одлучување и денес не е можно да се извршува ниту една деловна активност без точни и

проверени информации.<sup>19</sup> Затоа, сопствениците на малите бизниси сами носат одлуки и се подготвени да донесат брзи одлуки, вклучително и ризични. Имено, потпирајќи се на сознанието дека имаат точни информации, менаџерите на мали бизниси полесно и побрзо носат стратешки и оперативни одлуки.

Едноставната организациска структура е уште една специфична карактеристика што се вбројува меѓу предностите на малите бизниси, што ги разликува од големите компании, која овозможува директна контрола на претпријатието, како што беше споменато погоре. Непосредната контрола претпоставува дека непосредниот менаџер контролира мал број, обично три-четири вработени.<sup>20</sup> Имајќи предвид дека сите активности во малиот бизнис се одвиваат во рамките на мала група на луѓе, која во најголем број случаи се состои од менаџер/сопственик и мал број вработени, контролата на менаџерот/сопственикот врз вработените е директна. Ова се смета за предност за менаџерот/сопственикот да има сè под контрола, но од друга страна, постојаната контрола создава автократско лидерство каде за сè одлучува менаџерот/сопственикот, додека на вработените не им се дозволува доза на автономија во работата што ја работат. Во овој аспект, освен директна контрола врз вработените, менаџерот/сопственикот на малиот бизнис има и директна комуникација со нив, предност што ја немаат големите компании. Имајќи директна комуникација со работниците, менаџерот/сопственикот добива важни информации за работата и настаните во претпријатието, кои му помагаат во процесот на донесување одлуки и формулирање деловни стратегии.

Во литературата за малите бизниси се истакнуваат и некои карактеристики кои се вклучени во групата на недостатоци на малите бизниси. Овде првествено се мисли на големината на малиот бизнис, која го ограничува претпријатието во некои аспекти. На пример, еден од нив е непостоењето специјализација на задачи.<sup>21</sup> Бидејќи малиот бизнис е мала организација, со еден менаџер/сопственик и мал број вработени, каде што сите се ангажирани во сите работи, вклучително и сопственикот, недостига работна специјализација. Тоа е затоа што вообичаено во овие бизниси се врши само една дејност од сите вработени и потребата од специјализирано знаење не постои или е мала. Но и да има потреба, финансиските проблеми со кои се соочуваат малите бизниси не дозволуваат такво нешто. Недостаток на луѓе и специјализирани знаења, на почетокот на мал бизнис може да се надмине, но со растот и развојот на организацијата кога работата станува пообемна и посложена, потребата од таков кадар почнува да расте. Ова е особено императив доколку конкурентите имаат таков кадар. Оттука, може да се каже дека недостатокот на специјализирани работници е голем недостаток за еден мал бизнис, особено денес, кога промените на пазарот се многу чести како резултат на технолошкиот развој и зголемувањето конкуренција.

Друг недостаток кај малите бизниси претставува отсуството на инвестирање во развојот на вработените, поточно отсуство или недостигот на обука за вработените, што се рефлектира во недостатокот на специјализирани работници. За разлика од малите бизниси, треба да се каже дека кај големите компании обуките за вработените се востановена практика. Истражувањата потврдуваат дека обуката е особено критична во делот на маркетингот, односно истражување на пазарот, подобрување на промоцијата и

---

<sup>19</sup> Mahmutović H, et al. „Konvergencija rasta malih i srednjih preduzeća u BiH i razine primjene informacijskih sistema za podršku u procesu odlučivanja”. *Tranzicija* [Internet]. 2012;14(30):39-53. Bosna i Hercegovina. 2012. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/94572>. (пристапено 06.10.2020).

<sup>20</sup> Petković S., „*Preduzetnistvo malog biznisa – Preduzetnicke i rastuce firme*”. Beograd. 2018. p. 37. Достапно на: [https://ef.unibl.org/literatura/426635VII\\_predavanje.pdf](https://ef.unibl.org/literatura/426635VII_predavanje.pdf). (пристапено: 01. 11. 2020).

<sup>21</sup> Milosević D. et Vujičić S. „*Menadzment malih i srednjih preduze, ca*”. p. 48.

зголемување на продажбата.<sup>22</sup> Недостатокот на инвестиции во овие сфери на постоечкиот кадар, негативно се одразува на перформансите на претпријатието.

Проблемот со финансирање на бизнисот како резултат на ограничените ресурси, се смета за недостаок и постојан проблем на менаџерите на малите бизниси. Финансиските проблеми ги попречуваат менаџерите, особено на полето на инвестициите, што е предуслов за одржување на конкуренцијата, но и за раст и развој на бизнисот. Ова го потврдија и научниците каде емпириски претставиле дека растот на малите претпријатија е ограничен од изворот на финансирање.<sup>23</sup> Статистичките податоци покажуваат дека младите претприемачи во Србија во невозможност да обезбедат средства од други извори, во голема мера се потпираат на сопствен извор на финансирање, односно дури 71% од нив.<sup>24</sup> Ваквата состојба ги принудува менаџерите/сопствениците своите деловни потфати главно да ги реализираат со сопствени средства.

Друг недостаток на мал бизнис е недостаток на економија на обем кој им го отежнува индивидуалниот пристап на големите пазари. Воедно, ова е и основната причина поради која малите бизниси обично оперираат на локални пазари, или, пак, на поголеми пазари влегуваат индиректно, преку воспоставување соработка со големи компании кои веќе работат на тие пазари. Друг начин за влез на големи пазари кој го користат малите бизниси е групирање на неколку мали бизниси во форма на кластер. Крајната цел на кластерот е да им овозможи на бизнисите да станат поконкурентни отколку што можат да бидат кога работат самостојно.<sup>25</sup> Но, денес, благодарение на интернетот и е-трговијата, малите бизниси можат полесно да ги надминат националните пазари со навлегување на странски пазари, со малку трошоци, директно и независно. Овој начин им нуди пристап до големите пазари, полесно и побрзо, обезбедувајќи раст и развој на нивниот мал бизнис.

## 4. Теоретски аспекти на управувањето со малите бизниси

### 4.1. Големина на претпријатието

Една од главните карактеристики што ги разликува малите бизниси од средните и големите е функција на управување бидејќи таа е директно поврзана со големината на претпријатието. Имено, во зависност од големината на претпријатието, функцијата на управување поприма некои специфични карактеристики. Така на пример, во малите бизниси, функцијата на управување ја врши сопственикот, додека во некои средни бизниси и повеќето големи бизниси, функцијата на управување ја вршат професионални

<sup>22</sup> Fernald Ll. et Solomon G. “*Small Business Training and Development: An Analysis of Manager/Employee Needs and Practices*”. 1998. p. 10. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/2435270\\_Small\\_Business\\_Training\\_and\\_Development\\_An\\_Analysis\\_of\\_ManagerEmployee\\_Needs\\_and\\_Practices](https://www.researchgate.net/publication/2435270_Small_Business_Training_and_Development_An_Analysis_of_ManagerEmployee_Needs_and_Practices). (пристапено: 15. 05. 2020).

<sup>23</sup> Carpenter R. E. et Petersen BC. “*Is the Growth of Small Firms Constrained by Internal Finance?*” *Review of Economics and Statistics* [Internet]. 2002 May;84(2):298–309. p. 20. Достапно на: <https://www.sciapase.io/papers/2177947568#fullText>. (пристапено: 20.10.2020).

<sup>24</sup> Rovčanin A., „*Stvaranje povoljnog okruženja za preduzetništvo mladih – ključni izazovi u zemljama Zapadnog Balkana*”. Beogradska otvorena škola, Beograd. 2019. p. 10. Достапно на: [Srп Stvaranje povoljnog okruženja.pdf \(bos.rs\)](#). (пристапено: 06.06. 2020).

<sup>25</sup> Vukotić S. et al. „*Mala i srednja preduzeća - ključ uspeha u klsterskom povezivanju*”. Monografija. Institut za ekonomiku poljoprivrede. Beograd. 2014. p. 65. Достапно на: <https://www.iep.bg.ac.rs/images/stories/dokumenti/Monografije/Mala%20i%20srednja%20preduzeca-END.pdf>. (пристапен 21.11.2020).



менаџери ангажирани од сопствениците. Но, големината на претпријатието имплицира и други карактеристики кои се менуваат со растот на претпријатието.

Кога спомнуваме мал бизнис, прво на што нè асоцира овој термин е дека станува збор за претпријатие со мали димензии, имено мало претпријатие, со мал број работници, со една стопанска дејност, кое работи на локалниот пазар. Но, и практично малите бизниси генерално вработуваат мал број луѓе, обично помалку од 10 луѓе, и во повеќето случаи вршат една економска активност. Со оглед на тоа што работата се изведува со мал персонал, со едноставна организациска структура и со ограничени финансии, повеќето од нив се управувани од самите сопственици без никакви соодветни квалификации, често од претходно искуство во бизнисот, наместо од професионален менаџер. Во случаите кога има повеќе од еден сопственик, косопствениците вообичаено се членови на семејството, состојба со која најчесто се среќаваме во семејните бизниси.

Во компаниите со поголеми димензии разликуваме сосема поинаква состојба. Сопственоста и управувањето се целосно одвоени. Големите компании често имаат повеќе од еден сопственик и повеќе од еден менаџер. Сопствениците се други лица, а менаџерите други лица, односно, од една страна се сопствениците на капиталот, а од друга страна ангажираните професионалци. Првите управуваат со капиталот додека вторите со бизнис. Со големите компании раководат квалификувани луѓе, специјализирани, со успешна кариера, бидејќи таму има сложена организациска структура и се одвиваат повеќе од една економска дејност. Затоа може да се смета дека големината на претпријатието одредува синџир на други карактеристики специфични за малите бизниси.

Едно истражување со мали бизниси открива дека големината на малиот бизнис е поврзана со емоционалната благосостојба на нивниот сопственик во однос на задоволството од животот, финансиската сатисфакција и временскиот притисок, што се толкува во предности и недостатоци.<sup>26</sup> Според ова истражување, врската може да биде позитивна или негативна. Ако има раст во малиот бизнис, има и зголемување на профитот и со тоа се зголемува финансиското задоволство на сопственикот како резултат на растот на бизнисот. При растот на малиот бизнис се зголемува и временскиот притисок на сопственикот поради повеќе активности, обврски и помалку слободно време поради растот на бизнисот. Но, од друга страна, зголемувањето на финансиската сатисфакција и зголемувањето на временскиот притисок имаат негативна врска со емоционалната благосостојба на сопственикот, што е разбирливо бидејќи со растот на бизнисот, растот на одговорностите, обврските, помалку слободно време, се нарушува емоционалната стабилност и благосостојба на сопственикот. Ова покажува дека големината на малите бизниси е директно поврзана со личноста на менаџерот/сопственикот бидејќи да се биде и сопственик и менаџер како императив ја наметнува потребата од директно поврзување со малиот бизнис и вклучување во сите негови аспекти. Ова може да биде една од причините зошто менаџерите/сопствениците често се задоволни од нивниот мал бизнис и немотивирани за дополнителни напори и активности насочени кон развој на нивниот мал бизнис, иако сакаат раст.

---

<sup>26</sup> Fors Connolly, Filip et al. "The Bigger the Better? Business Size and Small-Business Owners' Subjective Well-Being". *Journal of Happiness Studies*: 22. 10.1007/s10902-020-00264-2. 2021. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/341627597\\_The\\_Bigger\\_the\\_Better\\_Business\\_Size\\_and\\_Small-Business\\_Owners'\\_Subjective\\_Well-Being](https://www.researchgate.net/publication/341627597_The_Bigger_the_Better_Business_Size_and_Small-Business_Owners'_Subjective_Well-Being). (пристапено 10.03.2023)

## 4.2. Организациска структура на малите бизниси

Успехот на еден бизнис многу зависи од неговата организациска структура бидејќи таа ја одредува комуникацијата на претпријатието со пазарот, поточно, го одредува начинот на кој менаџментот комуницира со вработените во претпријатието и комуникацијата на претпријатието со нивните клиенти.

Организациската структура создава рамка за културата на една организација, додека конкретно применетиот бизнис модел е израз на оваа култура, затоа тие се меѓусебно зависни.<sup>27</sup> Имено, организациските структури се презентации и описи на тоа како се организирани улогите, одговорностите, моќта, комуникациските системи и другите елементи во компанија.<sup>28</sup> Обично, организациската структура се манифестира во организациска шема, а во планирањето на организациската структура се применуваат три принципи:<sup>29</sup>

1. Организациската структура ги одредува формалните односи и известувањето во организацијата, го покажува бројот на нивоа во хиерархијата и го дефинира распонот на контролата на менаџерите.
2. Организациската структура ја одредува положбата на луѓето и дали тие работат самостојно или како во група, во кој случај организацијата ја сегментира во работни групи.
3. Организациската структура вклучува дизајн на системи со кои сите единици се координирани за да се гарантира ефективен однос во организацијата. Затоа, моделот на организациската структура ја насочува функционалноста на бизнисот во целина.

Основни форми на организациска структура според литературата се: функционална, производна, клиентска, географска, дивизиска, матрица, аморфна, хибридна и некои актуелни идеи кои создаваат нови форми на организациски структури.<sup>30</sup>

Според некои автори, функционалната организациска структура се карактеризира со јасно дефинирани хиерархиски нивоа, формализирање, стандардизација, јасно дефинирани работни места, задачи и улоги на поединци. Предностите на оваа организациска структура се јасна и директна контрола, добра комуникација и координација на вработените во рамки на функциите што ги извршуваат, специјализација, заштеди врз основа на економија на обем, висококвалификувана работна сила и голема способност за решавање технички проблеми итн. Како недостатоци на функционалната организациска структура најчесто се набројуваат можноста за појава на конфликт на интереси помеѓу одредени функции и централизираното одлучување, кое неретко води кон субјективни мерења на придонесот

---

<sup>27</sup> European Commission. “Towards a More Innovative Workplace”. 2014. p. 4. Достапно на: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/a7f8b969-b58a-420b-ae5d-7e1916a27c22/Module>. (пристапено 22.03.2024).

<sup>28</sup> Ибид.

<sup>29</sup> Ahmady A. G., et Mehrpour M., et Nikooravesh, A. “Organizational Structure. Procedia - Social and Behavioral Sciences”. 230. 2016. 10.1016/j.sbspro.2016.09.057. p. 456. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/308736877\\_Organizational\\_Structure](https://www.researchgate.net/publication/308736877_Organizational_Structure) (пристапено 01.05.2020).

<sup>30</sup> Pitts T., et Clawson J. “Organizational Structure”. SSRN Electronic Journal. 10.2139/ssrn.910385. 2008. p. 5. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/228144159\\_Organizational\\_Structure](https://www.researchgate.net/publication/228144159_Organizational_Structure). (пристапено 11.05.2020).

на секоја функционална област во севкупните перформанси.<sup>31</sup> Функционалната структура го организира бизнисот според работата или целта во организацијата и е лесно препознатлива по воспоставувањето на одделенија кои се фокусираат на една функција или цел. Функционалната структура се препорачува за бизнисите кои работат во релативно стабилна средина.<sup>32</sup>

Едноставната организациска структура се карактеризира со висока централизација, широк опсег на контрола, ниска специјализација и департизација, каде што менаџерот/сопственикот ги носи сите важни одлуки и ги надгледува сите деловни процеси во организацијата. Едноставната организациска структура со директна контрола на бизнисот од страна на менаџерот/сопственикот на малиот бизнис го олеснува и забрзува донесувањето одлуки, што влијае на зголемување на нивото на флексибилност на претпријатието. Нејзина основна предност е јасен контролен систем и високо ниво на флексибилност, додека најголем недостаток е ниската специјализација.<sup>33</sup>

Фирмите за маркетинг или производи за широка потрошувачка често ја користат производната организациска структура, која ги групира работните места поврзани со одредени производи под раководство на „менаџери на производи“ кои се одговорни за многу или за сите аспекти на производот или линијата. Во оваа организациска структура менаџерот на производот ги управува и надгледува сите функции и е одговорен за профитабилноста на линијата, од што произлегува и нејзината најголема предност, а имено, посветеност на вниманието на еден производ и концентрацијата на ресурси само на него. Недостаток е што оваа организациска структура е поскапа затоа што има потреба од ангажман на функционални специјалисти во секој производен сектор, кои обично се охрабруваат да ја следат сопствената линија и да не се грижат за другите.<sup>34</sup>

Географската организациска структура ги организира луѓето во организација по географска локација. Оваа структура создава специфични филијали (ограноци, клонови, експозитури) за секоја локација. Секоја филијала делува како да е сопствена компанија, комбинирајќи различни типови на персонал за различни деловни функции. На пример, секоја филијала може да има свој оддел за маркетинг, оддел за производство, оддел за продажба, оддел за дистрибуција итн. Географските организациски структури им овозможуваат на филијалите автономија и тие се способни да разберат и да одговорат на локалните преференции и побарувачка, но сепак ја следат целокупната деловна политика. Бизнисите со овие структури често се поспособни да развијат ефикасни регионални, национални и меѓународни операции.<sup>35</sup>

Во фокусот на организациската структура на клиентот се потребите на клиентот, а не способноста за производство (функционална) или на брендот за продажба (производ). Оваа организациска структура е карактеристична за организациите што нудат услуги (здравствени, образовни) и овозможува тие да бидат пософистицирани за да ги задоволат потребите на своите клиенти, додека недостаток е притисокот да се задоволат барањата на клиентите што доведува до поголеми сложености во планирањето на производството или услугите и пократки периоди на производство, кои се скапи.<sup>36</sup>

Дивизиската организациска структура се однесува на формата во која поединецот е поставен на чело на „бизнис“ што може да се дефинира по група производи или локација или групи на производи, т.е. дивизии. Овие поединци обично се одговорни за

<sup>31</sup> Moravčević L. M., et al. *“Specifics of Management in Small and Medium-Size Enterprises in Serbia”*. Economic Analysis Vol. 47, No. 3-4, 104-117, 2014. p. 110. Достапно на: <https://core.ac.uk/download/pdf/33812246.pdf>. (пристапено 10.05.2020).

<sup>32</sup> Cadden T. D. et Lueder L. S. *“Modern Management of Small Businesses”*. p. 649.

<sup>33</sup> Moravčević L. M., et al. *“Specifics of Management in Small and Medium-Size Enterprises in Serbia”*. p. 111.

<sup>34</sup> Pitts T. et Clawson J. *“Organizational Structure”*. p. 7.

<sup>35</sup> Ибид, p. 10.

<sup>36</sup> Ибид, p. 9.

бизнисот во нивната дивизија од почеток до крај, вклучувајќи финансирање, суровини, производство и маркетинг и продажба. Според бројни автори, предност на оваа организациска структура е што воспоставува рамнотежа помеѓу независноста и меѓузависноста на организациските единици, додека недостаток е сложеноста и искуството потребни за добро расудување и управување.<sup>37</sup> Дивизиска структура може да се смета и како децентрализирана верзија на функционалната структура. Функциите сè уште постојат во организацијата, но тие се засноваат на производ, географска област (територија) или клиент.<sup>38</sup>

Во организациската структура на матрицата, постојат две или повеќе линии на овластување, каде што едната е во суштина функционална група, со менаџери за инженерство, производство, продажба, набавка и така натаму, а другата е линија на проект-менаџери кои се одговорни за буџетот на линиите (проектите). Во оваа организациска структура ниту една линија не може да опстојува без другата. Нејзина предност е што е корисна кога има ограничени ресурси, високи и привремени потреби за ресурси и високи нивоа на сложеност и несигурност на проектот. За недостаток се смета потреба од одржувањето на две менаџерски хиерархии, првенствено затоа што е скапо, но и затоа што вработените имаат по двајца шефови.<sup>39</sup>

Кога се зборува за организациски структури во денешно време, треба да се потенцираат и виртуелните организации, кои стануваат сè попопуларни како начин на водење бизнис. Во нив членовите на организацијата не мора нужно да го делат канцеларискиот простор, бидејќи виртуелните организации се географски распоредени и нивните членови комуницираат и ја координираат својата работа преку информатичката технологија. Како што се зголемува употребата на Интернет и информатичките технологии, разбирлив е зголемениот број на мали бизниси во форма на виртуелни организации. Во овие типови на организации постои висок степен на неформална комуникација и бариерите на времето и локацијата се отстранети. Важно е дека во виртуелните организации можат да се имплементираат сите видови организациски структури, но тие да функционираат преку информатичката технологија. Овие видови организации значително ги намалија трошоците за водење бизнис со значително зголемување на можностите за пробивање на странските пазари. Освен горенаведените предности, една од главните причини зошто денес се имплементираат сè повеќе виртуелни организации или виртуелни мали бизниси е надминувањето на ограничувањата на домашниот пазар и полесно пробивање на меѓународните пазари, и тоа, со помалку инвестиции отколку влез на странски пазар на мал бизнис, користејќи традиционални методи, физички, што би било потешко, поскапо и со помала веројатност да успее.

Истражувањата потврдуваат дека поради помалиот обем, во малите бизниси преовладуваат пофлексибилни форми на организациски структури, како едноставни (неформални) и функционални организациски структури, во кои контролата е сеопфатна и збогатена со примена на квалитативни индикатори за деловен успех, што доведува до заклучок дека менаџментот ја зема предвид улогата и важноста на нематеријалните добра при создавањето деловен успех.<sup>40</sup> Организациската структура е рамка на односите за известување во една организација.<sup>41</sup> Бидејќи организациска структура е едноставна кај

<sup>37</sup> Ибид, п. 12.

<sup>38</sup> Cadden T. D. et Lueder L. S. "Modern Management of Small Businesses". (v. 1.0), Licensed under a Creative Commons by-nc-sa 3.0. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>). 2012. p. 649. Достапно на: <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/modern-management-of-small-businesses.pdf>, (пристапено: 29. 05. 2022)

<sup>39</sup> Pitts T. et Clawson J. "Organizational Structure". p. 12.

<sup>40</sup> Moravčević L. M., et al. "Specifics of Management in Small and Medium-Size Enterprises in Serbia". p. 116.

<sup>41</sup> Pitts T. et Clawson J. "Organizational Structure". p.1.

малите бизниси, која обично се состои од менаџер/сопственик и мал број вработени, таа овозможува побрзо известување и директна комуникација помеѓу менаџментот и вработените и навремена повратна информација од пазарот, кои одаат во прилог на подобро одлучување и подобрување на бизнисот. Добрата комуникација е предуслов за успех на една организација, затоа што организациските структури се воспоставуваат за да се обезбеди непречена, навремена, организирана комуникација заради извршување на деловната активност на бизнисите. Затоа за малите бизниси се вели дека како резултат на нивната организациска структура една од главните предности е директната комуникација, како во компанијата така и помеѓу компанијата и пазарот. Сепак, треба да се има предвид дека организациската структура е променлив фактор кој може да се менува со текот на времето, односно може да се зголеми или намалува вертикално и хоризонтално во зависност од трендот на раст и развој на претпријатието во одредени временски периоди, па во малите бизниси своја примена би можеле да имаат и другите гореспоменати форми на организациски структури.

### 4.3. Форми на организирање на малите бизниси

Сопственикот на бизнисот, пред да го основа мора да одлучи за една од неколкуте форми на организација на претпријатието. Тој може да одлучи да го регистрира својот бизнис како физичко лице-претприемач или во една од неколкуте форми на деловни субјекти, односно трговски друштва, во согласност со важечкиот закон во дадената држава. Трговските друштва, според законот можат да се организираат како друштва на лица и друштва на капитал. Овие две групи на трговски друштва, сами по себе вклучуваат неколку организациски форми на претпријатија. На пример, ако двајца или повеќе поединци решат да го започнат својот деловен живот како сопственици во заедничко вложување, тие можат да го сторат тоа со основање партнерство или командитно друштво. Доколку се определени еден или повеќе физички или правни лица да вршат стопанска дејност во вид на капитално друштво, тоа може да го сторат во друштво со ограничена одговорност или акционерско друштво.

Меѓутоа, во секоја земја законот за економски или трговски друштва јасно ги дефинира организационите форми на бизниси. Така, во Србија според законот за економски друштва, правните форми на компанијата се:<sup>42</sup>

- Партнерство, во кое лицата кои го основаат и лицата кои последователно пристапуваат кон него се партнери;
- Командитно друштво, во кое лицата кои го основаат и лицата кои последователно пристапуваат кон него се содружници (комплементари) и командитори;
- Друштво со ограничена одговорност, во кое лицата кои го основаат и лицата кои последователно пристапуваат кон него се членови на друштво со ограничена одговорност;
- Акционерско друштво, во кое лицата кои го основаат и лицата кои последователно пристапуваат кон него се акционери.

Заедничкото име за лицата од ставот 1 на овој член е член на друштвото, а член на друштвото може да биде физичко или правно лице, додека партнерите, комплементари, командиторите и членовите на друштвата со ограничена одговорност и

<sup>42</sup> "Sl. glasnik RS", br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015, 44/2018, 95/2018, 91/2019 i 109/2021. „Закон о привредним друштвима”. Достапно на: [https://www.paragraf.rs/propisi/zakon\\_o\\_privrednim\\_drustvima.html](https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_privrednim_drustvima.html). (пристапено: 09. 04. 2022)

нивните податоците се регистрираат согласно со Законот за регистрација,<sup>43</sup> додека, пак, акционерите во согласност со Законот со кој се уредува пазарот на капитал.<sup>44</sup> Според истиот Закон, акт за основање на друштвото е конститутивен акт на друштвото кој има форма на Одлука за основање, ако друштвото го основа едно лице или Договор за основање, ако друштвото го основаат повеќе лица.<sup>45</sup>

Во Република Северна Македонија, според Законот за трговски друштва, основачот на бизнис може да избере една од формите на водење бизнис, и тоа како: трговец поединец или една од формите на трговски друштва како во следново:<sup>46</sup>

- Трговец поединец - е физичко лице кое, во вид на занимање, врши некоја од трговските дејности определени со овој закон;
- Јавното трговско друштво - е трговско друштво во кое се здружуваат две или повеќе физички и правни лица, кои на доверителите за обврските на друштвото им одговараат неограничено и солидарно со сиот свој имот, се основа со договор за друштвото склучен меѓу основачите;
- Командитното друштво - е трговско друштво во коешто се здружуваат две или повеќе физички и правни лица од кои најмалку еден содружник одговара за обврските на друштвото лично со сиот свој имот, односно неограничено и солидарно ако се најмалку два содружника (комплементар), а најмалку еден содружник одговара за обврските на друштвото само до износот на запишаниот влог во друштвото (командитор), се основа со договор за партнерство во писмена или електронска форма со заверени потписи партнери;
- Друштво со ограничена одговорност - е трговско друштво во коешто едно или повеќе физички и правни лица учествуваат со по еден влог во однапред договорената основна главнина на друштвото, се основа со договор за друштвото што го склучуваат сите основачи во писмена форма или во електронска форма;
- Акционерско друштво - е трговско друштво во кое акционерите учествуваат со влогови во основната главнина, којашто е поделена на акции но не одговараат за обврските на акционерското друштво, се основа со потпишување на статутот во писмена или електронска форма од страна на акционерите и со упис во трговскиот регистар;
- Командитното друштво со акции - е трговско друштво чијашто основна главнина е разделена на акции и во коешто еден или повеќе содружници одговараат неограничено и солидарно за обврските на друштвото, со сиот свој имот (комплементар) и неколку содружници кои имаат својство на акционери и кои одговараат до износот на нивните влогови и кои не одговараат за обврските на друштвото (комплементар).

Исто така, во Република Северна Македонија основачите на трговското друштво кон пријавата за упис на основањето на трговското друштво во трговскиот регистар,

---

<sup>43</sup> Sl. glasnik RS, br. 99/2011, 83/2014, 31/2019 I 105/2021, „Zakon o postupku registracije u Agenciji za privredne registre”. Достапно на:

[https://www.paragraf.rs/propisi/zakon\\_o\\_postupku\\_registracije\\_u\\_agenciji\\_za\\_privredne\\_registre.html](https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_postupku_registracije_u_agenciji_za_privredne_registre.html).

(пристапено: 19. 04. 2023).

<sup>44</sup> "Sl. glasnik RS", br. 129/2021, 2Zakon o tržištu kapitala". Достапно на:

[https://www.paragraf.rs/propisi/zakon\\_o\\_trzistu\\_kapitala.html](https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_trzistu_kapitala.html). (пристапено: 10. 02. 2021).

<sup>45</sup> "Sl. glasnik RS", br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015, 44/2018, 95/2018, 91/2019 i 109/2021. „Zakon o privrednim druштвима”.

<sup>46</sup> „Службен весник на Република Македонија “бр. 28/2004; 84/2005; 25/2007; 87/2008; 42/2010; 48/2010; 24/2011; 166/2012; 70/2013; 119/2013; 120/2013; 187/2013; 38/2014; 41/2014; 138/2014; 88/2015; 192/2015, 6/2016 и 61/2016. „Zakon za трговските друштва”. pp. 6- 8. Достапно на:

<https://www.economy.gov.mk/Upload/Documents/ZTD%20konsolidiiran.pdf>. (пристапено: 10. 02. 2021)

поднесуваат изјава во којашто ги наведуваат дејствијата извршени со цел правилно да се основа трговско друштво и со којашто тврдат дека друштвото го основале во согласност со законот.<sup>47</sup>

Во двете земји функционираат сите организациски форми на бизниси предвидени со закон, само некои се помалку распространети, а некои повеќе.

#### 4.4. Причини за започнување мал бизнис

За да започнат нов бизнис луѓето имаат одредени причини кои ги мотивираат на таков чекор. Причините се многубројни. Литературата и практиката утврдиле неколку причини во овој поглед. Првото, што вообичаено најчесто се нагласува е вработувањето, односно самовработувањето како главен егзистенцијален проблем. Во исто време, преку вработување во сопствен бизнис, луѓето постигнуваат некои други цели кои се исто толку важни како и самото вработување. Преку вработување, лицата успеваат да ја обезбедат својата егзистенција, но и егзистенцијата на членовите на своето семејство, со тоа што ќе ги вработат во сопствен бизнис. Исто така, со основање мал бизнис, луѓето можат да ги реализираат своите идеи и креативност во даденото поле. Со тоа тие можат да градат кариера во сопствен бизнис. На овој начин, со постигнување на овие цели, луѓето успеваат да го подобрат животниот стандард, нивниот и на нивното семејство.

Направени се различни истражувања за тоа кои се најчестите причини поради кои луѓето одлучуваат да отворат мал бизнис. Истражувањата покажуваат дека во различни земји има големи сличности во причините за отворање мал бизнис. На пример, истражувањата спроведени во САД, Обединетото Кралство и Австралија како најзначајни ги наведуваат следниве причини: 59% затоа што сакале да бидат свој шеф, 50% имале желба да продолжат со бизнис-идеја, 50% поради нивната финансиска амбиција, 44% ја искористиле шансата што се појавила на пазарот, а повеќе од една третина (36%) рекле дека се фрустрирани од тоа како работат големите компании, додека 15% од сопствениците на мали бизниси рекле дека нивниот претходен работодавач не им давал соодветни можности, додека само 1% од испитаниците наследиле семеен бизнис.<sup>48</sup> Од ова истражување јасно може да се заклучи дека доминантна причина за отворање сопствен мал бизнис е желбата „да бидам свој шеф“.

Во прилог на овој заклучок одат и наодите од друго истражување, во кое се испитувани карактеристиките кои ги поседуваат лицата што започнуваат свој мал бизнис. Имено, покрај желбата „да бидам свој шеф“, како карактеристики на сопствениците на мали бизниси се издвојуваат и: желбата за остварување на посакуваниот начин на живот, потребата за постигнување на финансиска независност, уживање во креативна слобода и користење на сопствените знаења и вештини.<sup>49</sup> Друга причина се лесните процедури за отворање мал бизнис со мала инвестиција, кој може да испадне толку успешен што ќе го реши и проблемот со вработувањето и ќе создаде финансиска сатисфакција за сопственикот.

Мотив за отворање мал бизнис освен наведеното може да даде и законот за стечај за мали бизниси, односно постапките за затворање мал бизнис во случај на евентуален

<sup>47</sup> Ибид, стр. 13

<sup>48</sup> Hefer Y. et al. "Starting One's Own Business – What Motivates Entrepreneurs?", International Business & Economics Research Journal. Volume 14, Number 2. 2015 p. 238, Достапно на: [file:///C:/Users/Refresh/Downloads/Starting\\_Ones\\_Own\\_Business\\_What\\_Motivates\\_Entrepre.pdf](file:///C:/Users/Refresh/Downloads/Starting_Ones_Own_Business_What_Motivates_Entrepre.pdf), (пристапено: 31.05. 2022).

<sup>49</sup> Skripak, J., S., "Entrepreneurship: Starting a Business, Fundamentals of Business", Chapter 6, Pamplin College of Business and Virginia Tech Libraries, 2016. p. 137. Достапно на: <https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/70961/Chapter%206%20Entrepreneurship%20-%20Starting%20a%20Business.pdf> (пристапено: 27.05. 2022).

неуспех. Тоа е затоа што процесот на затворање мал бизнис е поедноставен, побрз и полесен во споредба со затворање на голема компанија кое е многу сложено. Како што влегувањето во мал бизнис бара помалку инвестиции во споредба со влегувањето во голем бизнис кој бара големи инвестиции, така и излезот од мал бизнис е со помала загуба во споредба со излезот од голем бизнис што би резултирало со многу поголеми загуби. Ова е особено значајно од причина што не сите мали бизниси постигнуваат деловен успех. Имено, практиката покажува дека голем број мали бизниси се затвораат, особено во првите три години од нивниот бизнис, па оттука, трошоците за затворање на бизност се и тоа како значајни.

#### 4.5. Управување и сопственост

Како што споменавме погоре, функцијата на управување е главната карактеристика што ги разликува малите бизниси од големите компании. Додека кај големите компании сопственоста и функцијата на управување се одвоени, кај малите бизниси тие се на едно место, односно менаџерот/сопственикот управува и со капиталот и со претпријатието, заради што постои широкораспространето погрешно мислење дека управувањето со малите бизниси е поедноставно отколку управувањето со големите компании. Напротив, управувањето со малите бизниси не е воопшто едноставно, но е покомплицирано отколку што се мисли. Ова е затоа што две различни функции, сопственост и управување се спроведуваат од страна на исто лице, односно од сопственикот, и во повеќето случаи без соодветна квалификација, но врз основа на претходно деловно искуство. За разлика од малите бизниси, големите компании се управувани од квалификувани, специјализирани и докажани професионални менаџери со успешна кариера зад себе. Дополнително, треба да се каже дека функцијата на управување е клучната менаџмент функција од која зависи иднината на малиот бизнис, како и неговиот опстанок на пазарот.

Во првите години од работењето, малиот бизнис може да се води само врз основа на претходното искуство на сопственикот, но подоцна кога бизнисот ќе почне да се шири, сопственикот се соочува со сериозни тешкотии во управувањето бидејќи со растот на бизнисот растат и видовите и бројот на економски активности, има повеќе работници, поголем промет и сл. Во овие периоди ангажманот на професионален менаџер би бил правилно решение за да се избегне деловниот ризик и да се одржи трендот на раст. Професионален менаџер е квалификувано лице, по можност со искуство, кое има способност да управува со повеќе активности во претпријатието, како што се донесување одлуки, мотивирање на вработените да дадат повеќе од себе, нивно санкционирање, дефинирање стратегии и спроведување тактики во согласност со околностите на малиот бизнис и средината во која работи. Професионален менаџер се занимава само со управувањето со бизнисот и со можноста за постигнување на целите на сопственикот на бизнисот, додека сопственикот менаџер, покрај тоа што се занимава со горенаведените задачи, се занимава и со управување со капиталот, начинот на инвестирање, изнаоѓање алтернативни извори на финансирање, како и со сите задачи предвидени во едно активно претпријатие. Според заклучоците на академиците низ светот, врз основа на истражувањата за типологиите на сопствениците на мали бизниси, постојат две главни категории: претприемачи и сопственици-менаџери, каде што секоја од овие категории има своја специфична култура и лични карактеристики на сопственикот на мал бизнис.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Cacciolatti, L. et Lee. S.H. "Small Business Owners and Their Environment". 10.1057/9781137532589\_3. 2015. p. 29. Достапно на: file:///C:/Users/Refresh/Downloads/SmallBusinessOwnersandTheirEnvironment.pdf. (пристапено: 77. 05. 2024).



Претприемачите се луѓе кои имаат способност да ги идентификуваат можностите и да ја претворат нивната експлоатација во профитабилна активност, додека сопствениците менаџери се сопственици на мали бизниси на кои често им недостасуваат овие карактеристики, односно им недостасува претприемачка интуиција.<sup>51</sup> Но, повторно, многу мали бизниси управувани од менаџерот/сопственикот успеваат да бидат успешни и тоа се постигнува затоа што успехот на повеќето мали бизниси зависи од повеќе фактори, од креативноста на раководството на претпријатието, креативноста на вработените и иновативноста на организацијата во целина, односно од способноста за нудење иновативни производи и услуги на пазарот.<sup>52</sup> Управување со мал бизнис од страна на неговиот сопственик, со деловно искуство и флексибилност во однос на пазарните промени и прилагодување на новите околности, способност за задоволување на барањата на пазарот, се само некои од карактеристиките на менаџментот на многу мали бизниси. Внатре во една мала фирма, менаџерот/сопственикот има тенденција да биде семоќен, повеќе склон да ги следи сопствените афинитети и способности и да се потпира на неговото/нејзиното лично искуство.<sup>53</sup> Со контролирање на двете најважни функции на претпријатието (продажба и маркетинг, и производство), сопствениците-менаџери се грижат да се заволат сите специфични барања на клиентите, разбрани (со брзо ширење на информациите меѓу персоналот, со кој менаџерот/сопственикот одржува близок, личен однос).<sup>54</sup> Ова е една од најистакнатите карактеристики на менаџерите на малите бизниси. Сепак, уште еднаш мора да се нагласи дека иако карактеристиките на менаџерот/сопственикот и деловниот стил на работа се важни, структурните услови во коишто делува малиот бизнис значително ги одредува неговите перформанси.<sup>55</sup>

Иако е мал бизнис, неговиот сопственик мора истовремено да управува со капиталот, да управува со претпријатието, да се справува со голема конкуренција со оглед на големиот број мали бизниси во рамките на националната економија и тоа со значително ограничени ресурси. Ова значи дека менаџерите треба да најдат начин, и покрај силната конкуренција, проблемите со финансирањето и последиците од ограничените ресурси, континуирано да преземаат ризици и да го направат својот бизнис конкурентен на пазарот. Тоа уште еднаш ја потврдува констатацијата дека клучот за опстанок на малите бизниси на пазарот е менаџерската функција, а само правилното управување може да обезбеди опстанок на пазарот.

Во теоријата и практиката на менаџерското одлучување, присутни се бројни стилови на одлучување, од автократско одлучување до целосно демократско одлучување.<sup>56</sup> Малите и младите бизниси, како и оние со висока централизација на одлучувањето и релативно стабилна средина се карактеризираат со стил на лидерство во кој лидерот им кажува на следбениците што се очекува од нив во одредена ситуација.

---

<sup>51</sup> Ибид.

<sup>52</sup> Jakovljević M. et al. “*Integrativni organizacijski model kreativnosti i inovativnosti (OMKI): Primjenjivost na srednja i mala poduzeća u Republici Hrvatskoj*”, Ekon. Misao Praksa DBK. god XXI. (2012.) Br. 1. Zadar. p. 24. Достапно на: <https://hrcak.srce.hr/file/124623> (пристапено: 17. 08. 2020).

<sup>53</sup> Lobonțiu G. et Lobonțiu M. “*The owner-manager and the functional management of a small firm*” *Procedia - Social and Behavioral Sciences*: 124 2014. 2013. pp. 552 – 561. Достапно на: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814020679/pdf?md5=e6c9c3bc87dbf8662c94ad67d05bf628&pid=1-s2.0-S1877042814020679-main.pdf>. (пристапен: 21. 01. 2023).

<sup>54</sup> Ибид.

<sup>55</sup> Blackburn et al. “*Small business performance: Business, strategy and owner-manager characteristics*”. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 20. 10.1108/14626001311298394. 2013. p. 23. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/262966348\\_Small\\_business\\_performance\\_Business\\_strategy\\_and\\_owner-manager\\_characteristics](https://www.researchgate.net/publication/262966348_Small_business_performance_Business_strategy_and_owner-manager_characteristics) (пристапено: 05. 10. 2020).

<sup>56</sup> Milić. M., “*Odlučivanje i poslovna inteligencija*”. Univerzitet za poslovni inženjering i menadzment. Banja Luka. 2014. p. 69. Достапно на: <http://univerzitetpim.com/wp-content/uploads/2017/03/35.-Odlu%C4%8Divanje-i-poslovna-inteligencija.pdf> (пристапен: 11. 10. 2019).

Такви стилови на менаџерско одлучување се автократско, директивно и лидерство ориентирано кон задачи. Како што компанијата расте и се развива, доаѓа до конфронтација со зголемен број информации и задачи, се зголемува сложеноста и непредвидливоста на околината, и во такви услови, погодни се оние стилови на лидерство кои ги почитуваат мислењата, идеите и предлозите на вработените, како што се трансформациското, партиципативното и лидерство ориентирано кон луѓето.<sup>57</sup> Сепак, истражувањата потврдуваат дека во однос на процесот на донесување на одлуки, тој е окарактеризиран со клучна улога на менаџерот и во многу случаи, истовремено, на основачот на претпријатието.<sup>58</sup> Оттука, имајќи предвид дека малите бизниси најчесто се управувани од нивните сопственици-менаџери, процесот на донесување одлуки најчесто се карактеризира со централизирано или автократско одлучување.

## 5. Начини на започнување на малите бизниси

Најлесен начин за остварување на индивидуалниот деловен сон е започнување на мал бизнис. Лицето кое ќе одлучи да започне мал бизнис, прво мора да одлучи дали ќе основа нов мал бизнис или ќе работи со постоечки мал бизнис. Доколку изборот е постоечки мал бизнис, тогаш има три алтернативи: купување мал постоечки бизнис, изнајмување на мал постоечки бизнис или наследување на мал семеен бизнис. Во пракса, можеме да ги најдеме сите форми, но некои повеќе, а некои помалку. Едно истражување спроведено во 1.883 мали претпријатија во Република Северна Македонија, покажало дека во пракса започнувањето на мал бизнис најчесто се прави преку основање на нов мал бизнис, и тоа со 84,33% од бизнисите вклучени во истражување, потоа доаѓа наследството на семеен бизнис со 9,24%, купување на постоечко претпријатие со 3,46% и изнајмување на постоечки бизнис со 2,97%.<sup>59</sup> Сепак, треба да се нагласи дека и основањето на нов мал бизнис, како и сите три форми на работа со постоечки мал бизнис даваат подеднаква можност за постигнување деловен успех, но имаат и свои специфики, кои ќе бидат елборирани во продолжение.

### 5.1. Отворање нов мал бизнис

Една од најчестите форми за започнување мал бизнис е преку основање нов бизнис. Влегувањето во бизнис најчесто се прави преку започнување на мал бизнис бидејќи оваа форма има бројни предности. Но, покрај предностите, таа има и недостатоци со кои често се соочуваат сопствениците на мали бизниси. Најчестите предности во случај на отворање нов мал бизнис што ги нагласува литературата се следните:<sup>60</sup>

- сопственикот има можност сам да ја избере локацијата на компанијата;
- сопственикот ја одредува областа на работа на компанијата;
- сопственикот има целосна слобода во организацијата на работата и управувањето;

<sup>57</sup> Pavlović G. et al. „*Ispitivanje liderskih stilova u javnim i privatnim preduzećima*”, Third international scientific-business conference Limen. Beograd. 2017. pp. 33-34. [https://www.researchgate.net/profile/Goran-Pavlovic-2/publication/328517408\\_Ispitivanje\\_liderskih\\_stilova\\_u\\_javnim\\_i\\_privatnim\\_preduzecima/links/5d371d5f4585153e591b4b93/Ispitivanje-liderskih-stilova-u-javnim-i-privatnim-preduzecima.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Goran-Pavlovic-2/publication/328517408_Ispitivanje_liderskih_stilova_u_javnim_i_privatnim_preduzecima/links/5d371d5f4585153e591b4b93/Ispitivanje-liderskih-stilova-u-javnim-i-privatnim-preduzecima.pdf).

<sup>58</sup> Kovachevski D. et al. “*Individual and Group Decision Making in Macedonian SMEs*.”. 2019. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/338139925\\_Individual\\_and\\_Group\\_Decision\\_Making\\_in\\_Macedonian\\_SMEs](https://www.researchgate.net/publication/338139925_Individual_and_Group_Decision_Making_in_Macedonian_SMEs) (пристапено: 08. 08. 2020).

<sup>59</sup> Шуклев Б. „*Менаџмент на малиот бизнис*”, Четврто издание, Економски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј”, Скопје. 2006. р. 107.

<sup>60</sup> Ибид, стр. 117.

- сопственикот има слобода при вработувањето на кадри и при изборот на опрема.

Со основањето на ново претпријатие, сопственикот на мал бизнис има можност да ги реализира своите идеи и креативност, вештини и деловно искуство на начинот на кој тој сака. Но, секако, постојат некои фактори што треба да се земат предвид пред да се влезе во бизнисот преку ново претпријатие. Фактори кои треба да се земат предвид при започнување нов бизнис, а имаат негативно влијание се следните: постои висок ризик при започнувањето на нов бизнис, за што сведочи значителниот број на неуспешни мали бизниси во првата година од своето основање; потребни се време и трошоци за да се основа ново претпријатие; градењето односи со потрошувачите бара енергија и трпение; обично потешко се обезбедуваат средства за основање ново претпријатие отколку за купување на претпријатие што постои; потребно е време за совладување на почетните проблеми сврзани со опрема и постапките; треба да се воспостават нови линии за кредитирање и набавки.<sup>61</sup> Оттука, може да се констатира дека започнувањето мал бизнис преку основање на ново претпријатие подразбира процес кој вклучува голем број предности, но и различни предизвици и минува низ следниве фази:<sup>62</sup>

1. Подготвување на бизнис-план во писмена форма за сопствениот потфат;
2. Консултирање професионалци (сметководители, правници, банкари, брокери) за да се обезбеди успешен почеток во работењето на претпријатието;
3. Донесување одлука за формата на организацијата на претпријатието, која може да биде: единствен сопственик, партнерство или корпорација;
4. Определување на видот на финансирање кој најдобро одговара на ситуацијата. Финансирањето може да биде од различни извори: сопствена заштеда, кредити од банки и сл.;
5. Донесување одлука за избор на најдобра локација на претпријатието. Изборот на локација е клучен за успешно работење на малото претпријатие. Анализата на подрачјето на работење и видот на потрошувачите се првите чекори кон избор на добра локација;
6. Обезбедување на потребните дозволи за избраната локација на претпријатието;
7. Регистрација на претпријатието како даночен обврзник, вработување лица и обезбедување економска контрола од страна на соодветни инспекции, доколку тоа го бара работењето на малото претпријатие;
8. Вклучување во професионални и во други организации и партиципирање во образовни програми што се нудат;

И покрај почитувањето и спроведувањето на овие фази при основање нов мал бизнис, за време на бизнисот подоцна, некои бизниси не успеваат за разлика од другите успешни бизниси. Ова јасно покажува дека во подоцнежниот раст и развој на бизнисот до израз доаѓаат менаџерските вештини.

## 5.2. Наследување мал бизнис

Наследувањето на мал бизнис е еден од начините да започнете со мал бизнис. Наследството на бизнисот се случува обично во семејните бизниси каде што бизнисот се пренесува од генерација на генерација, односно од претходните генерации на следните генерации од истото семејство. Пренесувањето на семејниот бизнис од генерација на

---

<sup>61</sup> Ибид. стр. 118.

<sup>62</sup> Ибид. стр. 120.

генерација и промената на лидерството е автоматски процес и тој често е проследен со тешкотии.<sup>63</sup>

Тешкотиите најпрво се јавуваат кај оставителот на бизнисот при изборот на соодветен наследник за наследување на бизнисот. Тој треба да избере меѓу некои наследници кои можат да бидат негови синови или ќерки, па дури и некој друг член на семејството, но изборот на наследникот на мал бизнис треба да биде по заслуга, а не по која било друга основа, затоа што преносот на бизнисот во рацете на несоодветен наследник може да ја загрози иднината на бизнисот. Во случајот со наследување мал бизнис, потешкотии се јавуваат дури и за оние кои го наследуваат бизнисот, бидејќи сега новиот наследник за прв пат доаѓа на чело на фирмата и е задолжен за одлучувањето, а од неговите одлуки зависи иднината на целиот бизнис, но и на целото семејство. Како може успешно да се наследат фирмите неколку генерации сведочат различни компании во светот кои почнале да работат како мал семеен бизнис и успеале да се наследат од неколку генерации, кои до ден денес продолжуваат да работат како успешни бизниси. Како пример за таков семеен бизнис можеме да ја земеме компанијата Конго Гуми во Осака, Јапонија ([Kongogumi.co.jp](http://Kongogumi.co.jp)), кој се смета за најстар семеен бизнис во светот, основан во 578 година, кој е активен и денес и со кој управува 40<sup>-та</sup> генерација.<sup>64</sup> Некои од најголемите и најпознатите семејни компании почнале како семејни бизниси и опстанале до ден-денес („Standard oil“, „Fijat“, „Pežo“, „Džilet“, „Loreal“, „Ford“, „Ferero“, „Pežo“, „Rigli“, „Beneton“, „Henkel“, „Svarckopf“, „Opel“, „Reno“, „Bajer“, „Mekdonald“, „BMW“, „Simens“, „Diloit“, „Samsung“, „Hjundai“...).<sup>65</sup>

Во Србија нивото на семејни бизниси е значително пониско во споредба со развиените земји. Според резултатите од првото истражување за семејните фирми во Србија, околу 60% од тие фирми работат помалку од 20 години, од нив 84,5% ги основал сегашниот сопственик, 11,9% се наследени, а 3,6% се купени. Овие податоци покажуваат и дека 67,9% од фирмите се во „рацете“ на првиот сопственик, во 29,2% менаџерската улога ја има втората генерација, а само 2,4% ги наследила и управувала третата генерација сопственици<sup>66</sup>. Според Македонка Саздова од Универзитетот Американ Колеџ,<sup>67</sup> пренесувањето на македонските семејни бизниси е во зачеток, но е од голема потреба со оглед на демографијата на малите и средните претпријатија. Според податоците, пак, со кои располага Министерството за економија на Република Северна Македонија<sup>68</sup>, семејните бизниси имаат подобри перформанси од бизнисите кои не се во семејна сопственост, како во поглед на продажбата така и во поглед на профитот и другите мерки на раст. Со цел да се зголеми нивото и развојот на семејните бизниси во

<sup>63</sup> Lojpur S. A. „Menadžment malih i srednjih preduzeća“, Ekonomski fakultet, Univerzitet Crne Gore, Podgorica, 2018. p. 48 Достапно на: [https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_7543/objava\\_74787/fajlovi/POROD%20%20BIZN%20studenti%20%20dsc%2018.ppt](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_7543/objava_74787/fajlovi/POROD%20%20BIZN%20studenti%20%20dsc%2018.ppt) (пристапено: 07. 06. 2022)

<sup>64</sup> Porodične firme. „Deset najstarijih porodičnih firmi na svijetu“. Достапно на: <https://www.porodicnefirme.com/2017/08/19/deset-najstarijih-porodicnih-firmi-na-svijetu/>. (пристапено: 09. 06. 2022).

<sup>65</sup> Brkić M. „Srpski domaćini-Iskustva uspešnih porodičnih firmi“. Vukotić Media. 2019. p. 6. Достапно на: [https://www.vukoticmedia.rs/wp-content/uploads/2019/04/Srpski-domacini\\_odlomak.pdf](https://www.vukoticmedia.rs/wp-content/uploads/2019/04/Srpski-domacini_odlomak.pdf). (пристапено: 10. 06. 2022).

<sup>66</sup> Бизнис финансије. „60% породичних фирма у Србији послује мање од 20 година“. Beograd. 2014. Достапно на: <https://bif.rs/2014/03/60-porodicnih-firmi-u-srbiji-posluje-manje-od-20-godina/>. (пристапено: 19. 06. 2022).

<sup>67</sup> Влада на Република Северна Македонија. „Семејните бизниси економски двигател на повеќе земји во Југоисточна Европа“. Скопје. 2012. Достапно на: <https://vlada.mk/node/2310?ln=en-gb>. (пристапено: 04. 06. 2022).

<sup>68</sup> <https://www.economy.gov.mk>

двете земји, владите мора да дефинираат развојни стратегии конкретно насочени кон овие бизниси, имајќи го предвид нивното економско значење во националната економија.

### 5.3. Купување мал бизнис

Друг начин да се започне мал бизнис е купувањето на постоечки мал бизнис. Купувањето на постоечко претпријатие се реализира во оние ситуации кога претприемачот, кој сака да започне сопствен бизнис, не сака да биде изложен на високо ниво на ризик и има доволно количество капитал, кој е подготвен да го инвестира.<sup>69</sup>

Купувањето постоечки мал бизнис има свои предности и недостатоци. Ниското ниво на ризик може да се спомене како предност при купување постоечки бизнис. Ризикот е мал бидејќи постоечкото претпријатие зад себе има докажан бизнис што го прави посигурен од започнувањето бизнис од нула. Постојниот бизнис има интегриран деловен систем и организациска култура, сопствени ресурси и изградено име, а освен нив и неговиот пазар и постоечките купувачи, добавувачи, дистрибутери итн., кои новиот сопственик ги наоѓа подготвени. Но, од друга страна, постоењето на интегриран систем и длабоко вкоренета организациска култура меѓу вработените може да претставуваат недостатоци при купување на претпријатие. Тоа е затоа што тие тешко можат брзо да се сменат од нов сопственик. Исто така, постоечкиот бизнис има материјални и нематеријални средства, а често нематеријалните средства чинат повеќе од материјалните како што се бренд, репутација, имиџ итн., кои претставуваат трошоци за новиот сопственик. Купувањето постоечки бизнис има повисоки трошоци од започнувањето нов и затоа е потребен доволен капитал при купувањето. Проблем може да биде и постоечката технологија, која може да биде застарена, и следствено да бара голема инвестиција за да се замени со нова, што може да ја претстави потребата од дополнителна обука на постојните работници за работа во неа, па дури и ангажман на нови работници. Затоа, пред да се одлучи да се купи постоечки мал бизнис, важно е да се добијат вистинските и точни информации за него, и тоа финансиски, материјални и нематеријални. Купувањето постоечки мал бизнис само по себе вклучува процес кој се состои од следниве чекори:<sup>70</sup>

- Наоѓање соодветен мал бизнис;
- Евалуација на конкретниот мал бизнис;
- Вреднување на постоечкиот мал бизнис;
- Преговарање и склучување договор за продажба.

Овој процес, исвен време, бара и посветеност на новиот сопственик, но и на други експерти вклучени во овој процес.

### 5.4. Франшиза

Франшизата е исто така начин да се започне мал бизнис. Во минатиот век таа беше помалку распространета форма, додека во последниве години почна да се шири повеќе, како во развиените земји на пр. САД, така и во помалку развиените земји. Франшизата

---

<sup>69</sup> Mahmoud A. M. O. „Upravljanje poslovnim funkcijama malih i srednjih preduzeća i uticaj modela menadžmenta u njihovom razvoju”, Doktorska disertacija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Univerzitet Privredna Akademija u Novom Sadu, Novi Sad, 2020. p. 103. Достапно на: [https://www.cris.uns.ac.rs/DownloadFileServlet/Disertacija160310159918372.pdf?controlNumber=\(BISIS\)115429&fileName=160310159918372.pdf&id=16957&source=NaRDuS&language=sr](https://www.cris.uns.ac.rs/DownloadFileServlet/Disertacija160310159918372.pdf?controlNumber=(BISIS)115429&fileName=160310159918372.pdf&id=16957&source=NaRDuS&language=sr) (пристапено: 11. 06. 2022).

<sup>70</sup> Ибид, стр. 105.

претставува еден од најбезбедните начини за започнување мал бизнис, но има повисока цена во почетната фаза. Франшиза настанува кога компанија (франшизер) го доделува правото на своето трговско име (марка) и својот начин на работа (деловен систем) на одредено лице или група (корисник/примател на франшиза) што прифаќа да работи во согласност со условите на договор за франшиза.<sup>71</sup>

International Franchise Association (IFA) ја дефинира франшизата како „договорен однос помеѓу давателот и корисникот на франшизата во кој давателот нуди или се обврзува да одржува траен интерес во бизнисот на примачот на франшизата во области како што се know-how и обука, додека примачот се обврзува да работи под заедничка фирма, со надворешен изглед или процедура што му припаѓа или го контролира давателот, како и да инвестира основен инвестициски капитал во своето работење од свои извори. Во договорниот однос за франшиза всушност од едната страна е давателот, како „локомотива“ која има препознатлив имиџ и деловна репутација на пазарот, а примателите од другата страна се „вагони“ и претставуваат еден или повеќе бизниси кои се во фаза на раст без добро воспоставена деловна практика и без докажана бизнис-идеја.<sup>72</sup>

Корисниците на франшизата претпочитаат да прават бизнис под името на познат давател отколку да започнат независен бизнис, каде што демнат многу опасности, како непрофитабилен бизнис или неизвесна афирмација на пазарот.<sup>73</sup> Статистиката вели дека во бизнисот со франшиза, кога еден претприемач се приклучува на постоечки и добро воспоставен бизнис, процентот на оние кои не успеваат од која било причина во текот на првата година е помал од десет проценти во споредба со независното лансирање на непроверена деловна идеја и непознатлив бренд.<sup>74</sup> Во дадените услови, од исклучителна важност е државата, заедно со создавањето атрактивно и стимулирачко деловно опкружување, да постави квалитетни основи за започнување и подобрување на успешните бизнис формати во форма на франшизинг и да ги презентира предностите на водење бизнис во систем на пазарно докажан и профитабилен бренд.<sup>75</sup> Фактот што франшизата е повеќе застапена во развиените земји, покажува дека таа бара развојна средина за бизниси.

Поради зголемената обврска на давателот на франшизата да ја информира другата страна за идната работа во преддоговорната фаза, се утврдува преддоговорна одговорност на давателот на франшизата доколку во текот на договорот корисникот открие дека информациите кои го воделе до договорот биле неточни или нецелосни.<sup>76</sup>

Одговорноста на корисникот на франшизата настанува во случаи кога ќе се утврдат одредени неправилности во користењето на пакетот права што ја сочинуваат франшизата. Неправилностите може да се однесуваат на непочитување на обврската за набавка на стоки од давателот на франшизата (или лица назначени од него), користење

<sup>71</sup> Privredna komora Srbije. „*Franšizing-Najčešće postavljana pitanja*”, Centar za fransšizing, Beograd. p. 4  
Достапно на:  
<https://api.pks.rs/storage/assets/Publikacija%20Fran%CF%84izing%20Naj%CF%92e%CF%84%C3%A5e%20ostavljana%20pitanja.pdf> (пристапено: 13. 06. 2022).

<sup>72</sup> Vujović M. S. et al. „*Franšizing – način zapošljavanja i strategija rasta i u doba krize*”, Poslovna ekonomiju, Godina XI, Pregledni rad, Broj 2, UDK: 339.187.44, 2017. p. 191, Достапно на: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1820-6859/2017/1820-68591702188V.pdf>. (пристапено: 13. 06. 2022).

<sup>73</sup> Gašević, D. et Stanković, M., „*Franšizing kao strategija ekspanzije hotelskih lanaca na globalnom nivou*”, Škola biznisa. Broj 1/2016 UDC 640.4:339.187.44. DOI 10.5937/skolbiz1-11398. 2016. p. 4. Достапно на: <http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2016/1.7.pdf> (пристапено: 13. 06. 2022).

<sup>74</sup> Vujović M. S. et al. „*Franšizing – način zapošljavanja i strategija rasta i u doba krize*”. p. 202.

<sup>75</sup> Ибид.

<sup>76</sup> Kavarić M. „*Odgovornost ugovornih strana kod ugovora o Franšizingu*”, Originalni naučni rad UDK: 339.1, 2018. p. 80, Достапно на: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0039-2138/2018/0039-21381802065K.pdf> ((пристапено: 08. 06. 2022).

на пренесените права спротивно на одредбите од договорот, откривање деловни тајни, повреда на обврската за неконкуренција, обврската да се трпи надзор и контрола од давателот на франшизата, неплаќање такси итн.<sup>77</sup>

Генерално, како и горенаведените форми на започнување бизнис, и системот за франшиза има свои предности и недостатоци. Предностите од франшизата се:<sup>78</sup>

- Препознавање на брендот - е маркетинг концепт кој го покажува знаењето на клиентите за постоењето на брендот;
- Помали ризици за неуспех - стапките на неуспех на давателот и примателот на франшизата се значително под стапките на неуспех за новите бизниси воопшто;
- Лесна инсталација - една од најпредизвикувачките работи за претприемачите да влезат на нов пазар е како тој да се изгради, што франшизата го елиминира бидејќи тие често обезбедуваат лесна конфигурација за давателите на франшиза;
- Подготвено портфолио на клиенти - во франшизата, најважниот ефект е практичноста на знаењето што значи дека клиентите знаат дека можат да најдат ист квалитет и услуга на производот или услугата;
- Лесно да се најде финансиска поддршка - банките и сличните институции обезбедуваат погодност за франшизите за добивање средства и финансирање бидејќи е познато дека постои ниска стапка на ризик од неуспех во франшизингот;

Освен набројаните предности, треба да се издвојат и недостатоците на системот на франшиза, а тоа се:<sup>79</sup>

- Висока цена - купувањето франшиза има одредени трошоци како што се трошоци за стартување, комунални услуги, закупнина, надоместоци за франшиза, вработени и даноци;
- Почетна цена - значи неповратна почетна такса за франшиза. Корисниците на франшизата му плаќаат на давателот на франшизата еднократна такса при приклучувањето системот и последователно плаќаат процент од нивната бруто продажба како авторски права;
- Тековни трошоци - корисниците на франшизата мора да направат некои трошоци освен почетната исплата како хонорари за закупнина, такси за рекламирање, опрема одржување, вработени, осигурување и залихи, процент од бруто продажбата на давателот на франшизата;
- Зависност - е друг проблем што значи дека примателите на франшиза имаат сопствен бизнис, но давателот на франшизата има сопствен бизнис самостојно;
- Строги правила - е другиот проблем а подразбира дека примателите на франшиза имаат сопствен бизнис, но со него управува давателот на франшизата, каде франшизорот им дава долга листа на упатства на примателите на франшизата и примателите на франшизата треба да ги следат овие правила;

И покрај недостатоците, франшизингот е едена од најбезбедните форми за започнување на мал бизнис, а како резултат на тоа нејината застапеност расте во последните години.

---

<sup>77</sup> Ибид.

<sup>78</sup> Salar M. et Salar O. "Determining pros and cons of franchising by using swot analysis". 2nd World Conference on Design, Arts and Education DAE-2013, 2014. Procedia - Social and Behavioral Sciences". 122. 2014. pp. 515 – 519. Достапно на: [file:///C:/Users/Refresh/Downloads/Determining\\_Pro Pros\\_and\\_Cons\\_of\\_Franchising\\_by\\_Using\\_%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Refresh/Downloads/Determining_Pro Pros_and_Cons_of_Franchising_by_Using_%20(1).pdf) (пристапено: 22. 06. 2022).

<sup>79</sup> Ибид

## 6. Поим и карактеристики на високо растечките мали бизниси

Секое претпријатие во текот на својот деловен век поминува низ неколку фази кои се нарекуваат животен циклус на претпријатието. Некои од тие фази го карактеризираат растот а некои падот на организацијата. Литературата нуди неколку модели на животниот циклус на претпријатијата според различни автори. Тие модели се разликуваат по бројот на фази, но вклучуваат слични елементи, што значи дека тие генерално ги вклучуваат главните фази на претпријатијата кои се карактеризираат како раѓање, раст, зрелост, пад и смрт на претпријатието. Во однос на растот, тој различно се манифестира во различни претпријатија. Некои бизниси успеваат да забележат висок раст. Во последните години големо внимание привлекуваат високорастечките бизниси, а една од причините е што вработуваат голем број работници. Прашањата поврзани со карактеристиките на високорастечките бизниси, како и факторите кои им помагаат за ваквиот раст, исто така се причини за бројни дискусии и истражувања.

Врз основа на одредени истражувања постојат одредени дефиниции за дефинирање на високорастечките бизниси, во зависност од критериумите кои се земени како показатели за нивниот раст. Некои истражувања како мерка за растот на бизнисот ја земаат вработеноста, другите дел од прометот и некои други мерки, во годината  $t$ , како показател за растот на бизнисот како во формулата:<sup>80</sup>

$$Growth = (x_{t1} - x_{t0}) \frac{x_{t1}}{x_{t0}}$$

Според ОЕЦД, препорачана дефиниција за претпријатија со висок раст е како што следува: сите претпријатија со просечен годишен раст поголем од 20% годишно, во период од три години треба да се сметаат за претпријатија со висок раст. Растот може да се мери според бројот на вработени или според прометот.<sup>81</sup> Како подгрупа на бизниси со висок раст познати се и таканаречените претпријатија Газели. Според ОЕЦД „сите претпријатија до 5 години со просечен годишен раст поголем од 20% годишно, во период од три години, треба да се сметаат за Газели”.<sup>82</sup> Во високорастечките бизниси можат да се вбројат и стартап компаниите, за кои се претпоставува дека по 5-7 години ќе го вратат вложениот капитал, кој не ретко претставува значителна сума.

Кога зборуваме за високорастечките бизниси, мора да имаме на ум дека се работи само со дел од бизнисите од нивниот вкупен број. Иако покриваат само дел од сите бизниси, тие се лоцирани насекаде во економијата, во сите сектори, но некаде повеќе а некаде помалку. Тие претставуваат значителен број активни бизниси што варира од 7% до 20% во ЕУ низ секторите во 2016 година-вкупниот просек е 10,7%, при што нивниот удел има тенденција да биде поголем во услугите за пребарување на знаење отколку во индустриите поврзани со производството, каде што повеќе од 50% од јавните програми за ризичен капитал имаат секторски барања (најчесто ИКТ, биотехнологија и чиста технологија).<sup>83</sup>

Растечки бизниси може да се идентификуваат и со бизниси кои инвестираат во ризичен капитал, бидејќи таквото инвестирање може да доведе до брз раст, но таквиот раст може да биде краткорочен доколку не се заснова на добро управуван и организиран деловен процес за да се обезбеди долгорочна продуктивност, раст и одржливост. За да се постигне такво зголемување, научниците разликуваат неколку влијателни елементи.

<sup>80</sup> Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics “High-growth enterprises”. Chapter 8. p. 61. Достапно на: <https://www.oecd.org/sdd/39974588.pdf> (пристапено: 21. 06. 2022).

<sup>81</sup> Ибид.

<sup>82</sup> Ибид.

<sup>83</sup> European Commission. “High Growth Enterprises: demographics, finance & policy measures”, Technical Report. Joint Research Centre, EUR 30077 EN, 2020. pp. 6-7. Достапно на: [file:///C:/Users/Refresh/Downloads/2020\\_high\\_growth\\_enterprises\\_full.pdf](file:///C:/Users/Refresh/Downloads/2020_high_growth_enterprises_full.pdf). (пристапено: 14. 07. 2021).



Моделот Story, претставен од Brüderl и Preisendörfer во 2000 година идентификува три главни категории на влијателни елементи: почетните ресурси на претприемачот, стратегијата и одлуките и специфичните карактеристики на компанијата, но и други автори, сметаат дека исто така треба да се има предвид и возраста на компанијата како варијабла која припаѓа на карактеристиките на бизнисот.<sup>84</sup> На пример, малите бизниси со висок раст обично се нови бизниси во првите 3-5 години од нивното постоење.

Неколку студии објавија дека младите бизниси растат побрзо од постарите или дека стапките на раст се намалуваат како што малите бизниси стареат.<sup>85</sup> Дополнително, утврдено е дека растечките бизниси се карактеризираат со ниски профити во споредба со растот, што е проблематично бидејќи профитот е значаен елемент во предвидувањето на идниот раст. Имено, истражувањата покажуваат дека растечките бизниси растат и од слаба финансиска позиција, што значи дека тие немаат карактеристики кои вообичаено се поврзани со бизнисите кои се способни да станат успешни на долг рок.<sup>86</sup>

Брзорастечките бизниси го носат епитетот „чудо со еден удар“, и малку е веројатно да ги задржат своите високи стапки на раст во следните периоди. Оттука, препорачливо е креаторите на политики да креираат ефективни инструменти и мерки за бизнисите кои имаат за цел висок раст, кои ќе им овозможат и по периодот на интензивен раст тие да бидат одржливи.<sup>87</sup>

Едно истражување, спроведено од Европската инвестициска банка, докажува дека во Европа мал дел од компаниите со висок раст (8%) значително придонеле за отворање нови работни места (43%) и вкупно производство (30%), помеѓу 2003 и 2016 година, каде што тие компании беа претежно мали и средни претпријатија индустрии со висока технологија и знаење. Во овој контекст, од перспектива на политиката, фокусот би бил да се обезбеди соодветна средина за такви динамични и иновативни бизниси кои, иако претставуваат мал дел, можат да создадат големи и позитивни прелевања за целокупната економија.<sup>88</sup> Тоа значи дека освен внатрешните фактори, на растот на бизнисот влијаат и надворешни фактори, од она што им се сервира во надворешното опкружување, односно пазарот, бидејќи со поголема стапка на растечки бизниси се среќаваме повеќе на големи и поразвиени пазари отколку на мали како што се пазарот во С. Македонија или Србија.

---

<sup>84</sup> Maria A. “Fast-growing companies from Timis country: Does the age matter?”, Academica Brâncuși Publisher, ISSN 2344 – 3685/ISSN-L 1844 – 7007. Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu. Economy Series. Issue 1. volume II/2015, p. 240, Достапно на: Microsoft Word - 01 Miculescu.doc (utgjiu.ro). (пристапено: 12. 06. 2021).

<sup>85</sup> Ибид.

<sup>86</sup> Daunfeldt S. O. et al. “High-growth firms: Not so vital after all?”. 10.13140/RG.2.1.3092.3604. 2015. p. 10. Достапно на: (PDF) High-growth firms: Not so vital after all? (researchgate.net) (пристапено 26. 06. 2021)

<sup>87</sup> Ибид.

<sup>88</sup> Ferrando A. et al. “Financing and obstacles for high growth enterprises: the European case”. EIB Working Papers. No. 2019/03, ISBN 978-92-861-4232-1. European Investment Bank (EIB), Luxembourg. p. 20. Достапно на: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/193673/1/1067660410.pdf>. (пристапено: 26. 06. 2022).

## ГЛАВА II. ОПКРУЖУВАЊЕТО КАКО ДЕТЕРМИНАНТА НА УПРАВУВАЊЕТО СО МАЛИТЕ БИЗНИС

Колку и да е добра и насочена бизнис-идејата, без постоење на поволна и развојна средина невозможно е таа идеја да се реализира со успех. Онаму каде што опкружувањето е стимулативно за бизнисите, на менаџерите им е полесно да ги крунисаат своите деловни соништа со успех и обратно, затоа што опкружувањето ги отсликува главните карактеристики на социоекономската состојба на една земја. Според ГЕМ, опкружувањето во една земја се поврзува со нејзината фаза на економскиот развој.<sup>89</sup> Во економски развиените земји, развојот на малите бизниси е полесно да се постигне, додека во помалку развиените земји овој развој е потежок, со различни предизвици и често недостижен.

Како и секое друго претпријатие, малиот бизнис е динамичен и отворен систем, каде што целиот негов деловен процес се развива во рамки на неговото внатрешно и надворешно опкружување, кои се подеднакво важни за неговото постоење. Внатрешното опкружување (интерно) е самиот мал бизнис, кој пак е во меѓусебен однос и взаемно влијание со надворешното опкружување (екстерно). Внатрешното опкружување го подразбира малиот бизнис со неговите ресурси, било да се тоа човечки, финансиски, материјални или нематеријални, односно малиот бизнис со свој капитал како што се зградата, работната просторија, работниците, производите, техниката и технологијата, финансиите итн.

Надворешното опкружување на малиот бизнис се состои од специфичното и општото опкружување. Специфичното опкружување е онаа средина со која малиот бизнис има директни односи и взаемно влијание. Во специфичното опкружување припаѓаат сите интересни групи кои соработуваат со малиот бизнис или имаат директно влијание врз него. Таму припаѓаат добавувачи, дистрибутери, инвеститори, конкуренти, потрошувачи, даночни власти, банки и други заинтересирани страни итн.

Општото опкружување вклучува голем број макро фактори кои индиректно влијаат на менаџерите на малите бизниси, неговата работа и управувањето, но самиот мал бизнис не може да влијае на нив. Макро факторите на општото опкружување кои дејствуваат и на малите бизниси, и како такви имаат влијание врз овие бизниси се: економски, политички, културни, социјални, правни, демографски, верски, технолошки итн. Поединечно, малиот бизнис нема видливо влијание врз надворешното опкружување додека, поединечно, секој од горенаведените фактори го проширува своето влијание и на малите бизниси, и тоа некои влијаат позитивно а некои негативно. Имајќи предвид дека факторите на внатрешното опкружување, односно внатрешните фактори на претпријатието се под контрола на менаџерот и тие можат да се приспособат во согласност со потребите и желбите на менаџерот, фокусот на вниманието треба да биде насочен кон факторите на надворешното опкружување кои се надвор од контрола на менаџерот, а сепак имаат значително влијание врз малиот бизнис.

Во ваква констелација, менаџерите на малите бизниси мора да бидат способни да управуваат имајќи го предвид и влијанието на овие фактори за да водат успешен бизнис. За да може малиот бизнис конкретно да управува со комплексот на врски со околината,

---

<sup>89</sup> Македонска развојна фондација за претпријатија. „Претприемништвото во македонија“. Дел од Глобалното истражување на претприемништвото. р. 43. Достапно на: BROSURA.indd (gem-makedonija.org.mk) (пристапено: 30. 06. 2022).

со цел создавање поповолна и побезбедна средина, три изведени теории му се достапни кои даваат некои основни решенија и објаснувања, и тие се:<sup>90</sup>

- Контингентна теорија (според која претпријатието се прилагодува на неизвесностите во опкружувањето);
- Теорија на зависност од ресурси (симбиотско управување со меѓузависност, управување со конкурентна меѓузависност). Целта на претпријатието е да ја намали зависноста од околината во смисла на снабдување со дефицитарни ресурси како и да се влијае на животната средина со цел да се зголеми достапност на ресурси;
- Теорија на трансакциски трошоци (објаснува кога и под кои услови претпријатието ќе користи некои од можните стратегии за управување со зависност од ресурси, користејќи податоци за висината на трошоците за преговарање, следење и управување со трансакциите како основа при изборот на опција.

Сите три напреднаведени теории вклучуваат некои стратегии кои им помагаат на малите бизниси да управуваат со надворешното опкружување со цел да ги исполнат своите задачи, како и да ги извршуваат сите оперативни и стратешки активности додека водат бизнис. Но, за да се примени секоја од овие теории, пред сè, се прави соодветна анализа на релевантните фактори на надворешното опкружување, покрај оние на внатрешното опкружување, кои делуваат и влијаат врз малиот бизнис, кои во овој случај се т.н. ПЕСТ (П-политички, Е-економски, С-социокултурни, Т-технолошки) фактори на националното макроопкружување.

Управување со опкружувањето на компанијата, без разлика дали тоа е внатрешно или надворешно опкружување, треба да биде треба стратешки дизајнирана функција во согласност со околностите на опкружувањето кои се детерминанти кон одржлив мал бизнис.

## 1. Опкружувањето на малите бизниси

Опкружување на малиот бизнис претставува средината во која малиот бизнис ја остварува својата дејност, имено, внатрешното и надворешното опкружување, кои се состојат од повеќе различни фактори.

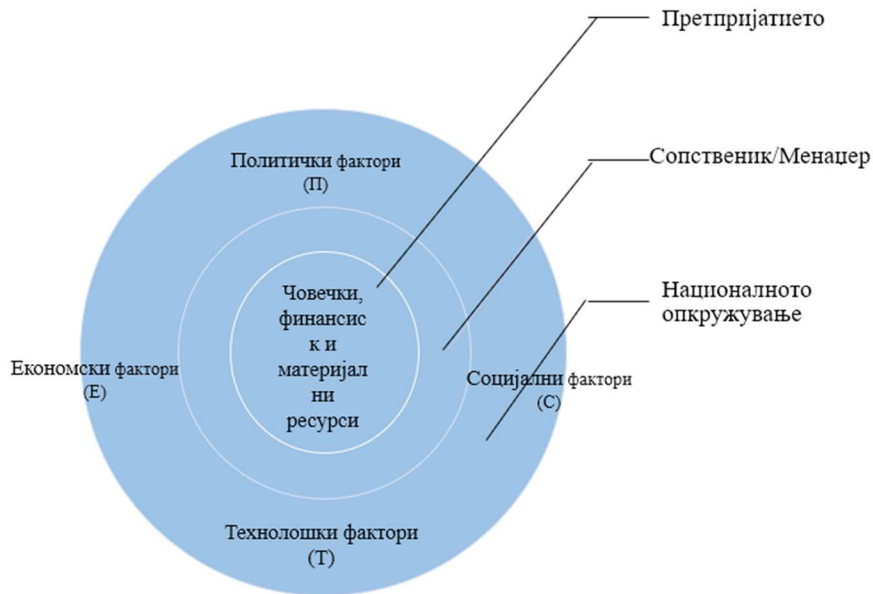
Во најопшта смисла, опкружувањето на компанијата се состои од сите елементи (поединци, организации, институции) и фактори (економски, политички, технолошки итн.) кои се надвор од компанијата, како и нивните реални и потенцијални ефекти кои можат да влијаат на работењето на компанијата и нивниот пристап до ретки ресурси.<sup>91</sup>

Додека во потесна смисла можеме да кажеме дека опкружувањето на претпријатието се состои од неговото внатрешно опкружување кое го опфаќа претпријатието со сите негови капацитети, ресурси, организациската култура, компетенции и други клучни фактори како и надворешното опкружување кое се состои од повеќе групи фактори, кое генерално може да се диференцира во специфично опкружување кое специфично и директно е во интеракција со претпријатието како што се конкурентите на гранката, добавувачите, дистрибутерите, потрошувачите, банките, даночните власти итн. и општото опкружување кое се состои од различни национални фактори и институции кои несомнено делуваат на претпријатијата и влијаат на

<sup>90</sup> Nadoveza P. et Pešić H. „*Ekonomika preduzeća*”. Evropski Univeritet Brčko Distrikta. Banja Luka. 2014. pp. 62-77. Достапно на: <https://eubd.edu.ba/02-ID/023-Mon/Ekonomika-preduzeća.pdf> (пристапено: 28. 06. 2022)

<sup>91</sup> Ибид. p. 56.

менаџерите како што се политички, економски, социјални, технолошки, културни фактори, пазарни регулаторни тела, владата и другите државни институции итн. Ваквото опкружување го карактеризира и опкружувањето на мал бизнис, чии фактори дејствуваат и влијаат врз малиот бизнис и нивните менаџери/сопственици, како во одлучувањето така и во процесот на управување.



Слика 1. Односот на менаџерот/сопственикот помеѓу малиот бизнис и националното опкружување.  
Извор: Собствена илустрација

Како што покажавме на Слика 1. менаџерот/сопственикот на мал бизнис како посредник помеѓу претпријатието и националното опкружување преку функцијата на управување го усогласува влијанието на националните ПЕСТ фактори со ресурсите и компетентноста на претпријатието преку создавање вредност за да ги исполни сопствените цели, целите на компанијата и целите на опкружување. Менаџерот/сопственикот на малиот бизнис кој управува и со капиталот и со претпријатието при одлучувањето е под притисок на сите фактори прикажани на Слика 1., поради најдоброто усогласување на ресурсите на претпријатието со надворешните трендови во опкружувањето.

Силите кои дејствуваат од околината можат да бидат различни и да се манифестираат на неколку начини, на пр. преку конкурентен притисок за намалување на продажната цена, донесување нови прописи кои поставуваат нови обврски, нови технолошки барања кои бараат дополнителни инвестиции итн.<sup>92</sup> Овие притисоци малите бизниси ги имаат постојано, имајќи ја предвид жестоката конкуренција меѓу малите бизниси поради големата популација на мали бизнисина на пазарот, но и притисокот на конкуренцијата кој доаѓа од големите компании кои се многукратно помоќни и доминантни на пазарот од малите бизниси.

Додека внатрешното опкружување на малиот бизнис е под контрола на менаџерот/сопственикот, надворешното опкружување на малиот бизнис не е под контрола на малиот бизнис. Бидејќи тој не може да се контролира, ефектите од неговото дејствување врз претпријатието се неизвесни и не се целосно предвидливи. Затоа, успехот на еден мал бизнис зависи од состојбата на надворешното опкружување каде

<sup>92</sup> Ибид

што работи. Односно, успехот на малиот бизнис зависи од развојот на пазарот на кој ги пласира своите производи или услуги, регулирање на пазарот и степенот на лојалност на конкуренцијата во него. Потоа, цената на производите и нивото на продажба зависи од стапката на инфлација во земјата. Компетентноста на малите бизниси како предуслов за конкурентност зависи од пазарот на трудот и неговата структура. Технолошките фактори како основа на развојот денес се повлијателни во растот и развојот на еден мал бизнис. Регулаторните институции во една земја се одговорни за обезбедување слободна конкуренција, со цел да се подигне нивото на развој на малиот бизнис-сектор во неа. Мотивирачко, стимулирачко и развојно опкружување им помага на сопствениците на мали бизниси да ги постигнат своите деловни цели. Затоа, имајќи предвид дека не може да се влијае на надворешната средина и нејзините фактори, должност на менаџментот на малите бизниси е да направи стратешка анализа на факторите на опкружувањето каде што дејствува и врз основа на резултатите од анализата да креира и имплементира деловни стратегии во неа.

## 2. Причини за неуспех на малите бизниси

Статистиките насекаде покажуваат дека голем број мали бизниси се затвораат секоја година. Ова се должи на многубројните проблем и предизвици со кои се соочуваат бизнисите. Причините за неуспех на малите бизниси побудуваат и голем интерес во научната сфера за спроведување различни научни истражувања за откривање на најчестите причини за затворање на малите бизниси и тоа уште во првите години од нивната деловна активност.

Иако причината за неуспехот на малиот бизнис најчесто се должи на ендегениот фактор, често во овој проблем се присутни и егзогени фактори, кои иако се помалку важни од ендегените, придонесуваат за неуспех на малиот бизнис, особено кога се работи со турбулентното надворешно опкружување и создавање адаптивен модел во таа ситуација како прашање на опстанок.<sup>93</sup> Според едно истражување за неспособноста на организациите да се прилагодат на своето опкружување, важни фактори се факторите на инерција како што се: високата специјализација на работната сила, недостатокот на доволно информации, тешкотиите во промените, бариерата за влез (фискална или правна) итн. и сите други фактори кои може да ги спречат организациите да се приспособат и/или да направат ефективни промени.<sup>94</sup> Знаејќи дека повеќето од горенаведените фактори се среќаваат во големите компании, можеме да кажеме дека тие полесно ги надминуваат овие проблеми во однос на малите бизниси кои поради недостаток на повеќето од овие фактори често стануваат жртви на влијанието на турбулентното надворешно опкружување. Тоа го потврдуваат и официјалните статистички податоци на деловните субјекти во земјите кои се предмет на ова истражување, според кои секоја година во двете истражувани земји се забележува затворање на многу мали бизниси, што не е случај со големите компании.

Малите бизниси и во високоразвиените земји се соочуваат со бројни потешкотии во работење, што може да се заклучи од статистичките податоци на неколку истражувања во САД, поврзани со причините за затворањето на малите бизниси. Од тие податоци може да се види дека: над 50% од малите бизниси пропаѓаат во првата година и 95% пропаѓаат во првите пет години, а бизнисите со помалку од 20 вработени имаат

<sup>93</sup> Elbahjaoui, M. et al. "The causes of small businesses failure". 5. 10.52326/jss.utm:.5(2).12. 2022. p. 140.

Достапно на:

[https://www.researchgate.net/publication/361306795\\_THE\\_CAUSES\\_OF\\_SMALL\\_BUSINESSES\\_FAILUR](https://www.researchgate.net/publication/361306795_THE_CAUSES_OF_SMALL_BUSINESSES_FAILUR)  
E. (пристапено: 30. 01. 2024).

<sup>94</sup> Ибид

само 37% шанси да преживеат првите четири години од деловна активност и само 9% шанса да преживеат 10 години. А во однос на пропаднатите бизниси, само 10% се затвораат неволно поради стечај додека останатите 90% биле затворени затоа што бизнисот не бил успешен, односно не го обезбедил посакуваното ниво на приход или, пак, биле премногу сиромашни за да продолжат.<sup>95</sup> Од овие истражувања забележуваме дека бизнисите кои најмногу пропаѓаат се микробизнисите, и тоа во првите 5 години од нивната активност. И кога ќе земеме предвид дека повеќето мали бизниси се микробизниси, излегува дека секој нов мал бизнис е во опасност да биде затворен. Исто така, гледаме дека најчеста причина поради која малите бизниси се затвораат е неисполнувањето на целите на малите бизниси, а не принудното затворање поради загуба.

Според други истражувања од полето на мал бизнис, најчестите причини кои водат кон затворање на малите бизниси се: недостатокот на планирање, несоодветното финансирање и лошото менаџирање.<sup>96</sup> Овде, како причина за затворањето на малите бизниси, евидентно е лошото управување. Од сите деловни неуспеси што се должат на грешки во управувањето, 12<sup>-те</sup> општи причини поради кои тоа доведува до деловен неуспех се сумирани подолу:<sup>97</sup>

- Недостаток на искуство во секторот/индустријата
- Несоодветно финансирање
- Недостаток на соодветен паричен тек
- Лошо бизнис-планирање
- Некомпетентност на менаџментот
- Игнорирање на конкуренцијата
- Неостварливи цели
- Намалена база на клиенти
- Неконтролиран раст
- Несоодветна локација
- Лош систем на контрола
- Недостаток на претприемачки вештини.

Ова најчесто се случува поради некомпетентно управување. Исто така, двата главни хендикепи на малите и средните претпријатија можат да се сублимираат како:<sup>98</sup>

1. Потешко обезбедување на потребните ресурси (финансиски ресурси, технологии, опрема, соодветен персонал, деловни контакти и информации итн.) што често доведува до работа под понеповолни услови во однос на големите компании, особено во почетната фаза на деловното работење.
2. Полоша конкурентска позиција поради неможноста да се оствари економија на обем.

<sup>95</sup> Titus S. "Key Reasons Why Small Businesses Fail". The Institute for Independent Business- Business Support Americas. 2012. p. 1. Достапно на: [https://www.summitbusinesssolutions.ws/docs/reasons\\_biz\\_fail.pdf](https://www.summitbusinesssolutions.ws/docs/reasons_biz_fail.pdf). (пристапено: 01. 07. 2022).

<sup>96</sup> Илиев Ј. А. „Карактеристики на планирањето кај малите бизниси во Република Македонија“. 65 Години Економски факултет. Год. Екон. ФАК. ТОМ. 50 р. 1- 704, Скопје, 2015. р. 147. Достапно на: [https://repository.ukim.mk/bitstream/20.500.12188/4951/1/2015\\_%D0%90%D0%88%20%D0%B3%D0%B%D0%B4%D0%B8%D1%88%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%84%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BB.pdf](https://repository.ukim.mk/bitstream/20.500.12188/4951/1/2015_%D0%90%D0%88%20%D0%B3%D0%B%D0%B4%D0%B8%D1%88%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%84%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BB.pdf). (пристапено: 30. 06. 2022).

<sup>97</sup> Titus S. "Key Reasons Why Small Businesses Fail".

<sup>98</sup> Obradović K. R. „Analiza poslovnog okruženja malih i srednjih preduzeća u Srbiji“. Industrija. 2003;31(3-4):15-24. 2003. р. 17. Достапно на: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0350-0373/2003/0350-03730304015O.pdf>. (пристапено: 11. 02. 2021).

Причините за неуспех на малите бизниси побудуваат голем интерес меѓу истражувачите па во стручната литература се искристализираа седум основни причини, и тоа се:<sup>99</sup>

1. Недоволна капитализација
2. Бизнис-идејата е лоша
3. На сопственикот му недостасуваат вештини и енергија
4. Сопственикот влегол во бизнисот неподготвен
5. Неискусни и/или немотивирани вработени
6. Сопственикот не знае како да ја искористи достапната технологија во своја корист
7. Сопственикот не е свесен дека има потреба за или не сака да стекне дополнителни вештини.

Врз основа на причините елаборирани погоре, забележуваме дека генерално, најчесто, причината за затворањето на малите бизниси е поврзана со менаџерите и функцијата на управување. Додека од друга страна, ограничените ресурси на малите бизниси бараат професионален менаџмент, за во дадените услови да се реализираат поставените цели.

### 3. Стратегискиот менаџмент кај малите бизниси

Малите бизниси се разликуваат од големите компании во однос на стратегискиот менаџмент. Додека големите компании имаат оддел во компанијата што се занимава со стратегиски менаџмент предводен од професионален менаџер, во малите бизниси оваа функција обично ја врши нивниот менаџер/сопственик. Исто така, големите компании следат стратешки план, во форма на документ, изготвен од ангажирани експерти, по спроведено темелно истражување на пазарот. Во малите бизниси стратегискиот менаџмент го прави менаџерот/сопственикот, врз основа на неговата интуиција во однос на динамиката на пазарот, без пишан документ во форма на стратешки план но како стратешки план во неговиот ум. Додека големите компании прават долгорочни стратешки планови поради скапите инвестиции кои очекуваат поврат на подолг рок, стратегиите за мали бизниси обично се краткорочни или среднорочни бидејќи повратот на поевтините инвестиции се очекува на пократок рок. Но, она што ги обединува сите форми на бизниси, без разлика дали се мали или големи компании, е примената на стратешкиот менаџмент во сите бизниси. Ова се потвдува и со наодите на едно истражување, според кое, мнозинството од испитуваните мали и средни претпријатијата имаат формулирана стратегија, меѓутоа, во повеќето случаи само претпријатијата со над 25 вработени имаат и пишана верзија.<sup>100</sup>

Стратегискиот менаџмент е концепт кој вклучува стратешко планирање и стратешко дејствување во ситуација кога опкружување брзо се менува а отпорот на опкружувањето расте, односно кога ќе се појави јаз помеѓу организацијата и опкружувањето.<sup>101</sup> Преку стратегиски менаџмент се применуваат стратегии кои го

<sup>99</sup> Perić R. M. et . Dejanović M. A. „*BUDI SAM SVOJ GAZDA*”. Preduzetnički priručnik za pokretanje sopstvenog biznisa. Visoka škola modernog biznisa. Beograd. 2016 p. 55. Достапно на: [Budi-sam-svoj-gazda-Prirucnik-za-preduzetnistvo.pdf](https://www.researchgate.net/publication/356570955_Basic_Characteristics_of_Small_and_Medium-sized_Enterprises_in_Terms_of_Their_Strategic_Management) (researchgate.net), (пристапено: 01. 07. 2022).

<sup>100</sup> Brezinova, Monika. “*Basic Characteristics of Small and Medium-sized Enterprises in Terms of Their Strategic Management*”. International Journal of Systems Applications, Engineering & Development: 15. 84-87. 10.46300/91015.2021.15.11. 2021. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/356570955\\_Basic\\_Characteristics\\_of\\_Small\\_and\\_Medium-sized\\_Enterprises\\_in\\_Terms\\_of\\_Their\\_Strategic\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/356570955_Basic_Characteristics_of_Small_and_Medium-sized_Enterprises_in_Terms_of_Their_Strategic_Management). (пристапено: 15. 08. 2023).

<sup>101</sup> Vojnović B. „*Menadžment*”. Institut za ekonomiku poljoprivrede. Beograd. 2014. p. 139. Достапно на: [Vojnovic - Menadzment.pdf](https://www.researchgate.net/publication/356570955_Basic_Characteristics_of_Small_and_Medium-sized_Enterprises_in_Terms_of_Their_Strategic_Management) (bg.ac.rs). (пристапено: 02. 07. 2022).

намалуваат овој јаз и се создаваат поповолни услови во однос на остварување на целите на претпријатието. Според Мајкл Портер стратегијата е создавање единствена и вредна позиција, посакувана од секое претпријатие.<sup>102</sup> Стратегискиот менаџмент подразбира управување со ресурсите на организацијата, анализа на внатрешните и надворешните фактори на опкружувањето и развивање стратегии за реализација на целите и задачите.

Малите бизниси не се познати како инвеститори во стратегиски менаџмент и долгорочни стратегии, но сепак и оние во текот на нивните деловни активности прават планови и донесуваат стратешки одлуки. Но, стратегиите на малите бизниси се разликуваат од оние на големите компании. На пример, според некои истражувања, за разлика од големите претпријатија, во Србија, во малите претпријатија, се менуваат и испреплетуваат различни менаџерски улоги, а менаџерот/сопственикот е истовремено и стратег и оперативец<sup>103</sup>, додека, пак, во големите компании стратегискиот менаџмент функционира како посебен оддел, покрај многу други менаџери во компанијата. Кога зборуваме за стратегиски менаџмент како во мал бизнис така и во голема компанија се мисли на многубројни стратешки активности, однапред испланирани, кои мора да се спроведуваат и постојано да се следат, за да се оцени дали се во согласност со целите на компанијата. Овие активности подразбираат неколку фази во стратегискиот менаџмент на малите бизниси. Стратегиското планирање кое вклучува дефинирање на визија и идентификување на јасни, реални цели, кои одговорот на тоа што малиот бизнис сака да го постигне, како и начинот како тие цели ќе се постигнат. Потоа, анализа на интерното опкружување и анализа на екстерното опкружување, испитување и разбирање на тоа кои внатрешни и надворешни сили влијаат на исполнувањето на целите на малиот бизнис, какво е нивното влијание итн. На основа на анализите, се пристапува кон процес на донесување одлуки, односно што е потребно да се преземе за да се опстои и да се биде конкурентен мал бизнис. Со едноставната организациска структура и постоечката компетентност на повеќето мали бизниси денес, не можеме да кажеме дека стратегискиот менаџмент се спроведува на соодветно ниво. Затоа, за очекување е дека во претпријатијата во иднина ќе преовладува нова структура на вработените, со сè поголемо учество на високообразовани човечки ресурси и соодветни барања во врска со квалитетот на знаењето, безбедноста на здравјето во работата и условите на работната и животната средина воопшто. Покрај горенаведените активности, стратегиското размислување ја вклучува и мотивацијата на вработените како еден од факторите на раст на продуктивноста. Според едно истражување за мотивацијата, утврдено е дека мотивацијата на вработените има значително влијание врз подоброто деловно опкружување.<sup>104</sup> Емпириските резултати на ова истражување јасно укажуваат на врската помеѓу успешната примена на мотивационите техники, квалитетот на водството и задоволството на вработените. Други истражувања исто така пожуваат дека мотивација во која било форма, како низ соодветни системи, политики и постапки како што се можности за кариера и системи на наградување во организациите, можат да ги поттикнуваат вработените да бидат поиновативни.<sup>105</sup>

---

<sup>102</sup> Ибид

<sup>103</sup> Bulatović D. et Jokić, B. „Operativni menadžment u malom biznisu”. *Ekonomski izazovi*, Godina 6, broj 12, pp. 105-111. 2017. Достапно на: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2217-8821/2017/2217-88211712105B.pdf> (пристапено: 24. 09. 2020).

<sup>104</sup> Klopotan I. et al. “Exploring the Motivation of Employees in a Firm: A Case-Study”. *Business Systems Research Journal*. 9. 10.2478/bsrj-2018-0012. 2018. P. 158. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/324728515\\_Exploring\\_the\\_Motivation\\_of\\_Employees\\_in\\_a\\_Firm\\_A\\_Case-Study](https://www.researchgate.net/publication/324728515_Exploring_the_Motivation_of_Employees_in_a_Firm_A_Case-Study) (пристапено: 11. 07. 2020).

<sup>105</sup> Yesil S. et Sozbilir F. “An Empirical Investigation into the Impact of Personality on Individual Innovation Behaviour in the Workplace”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 81. 540-551. 2013. p. 548. Достапно на: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813015413> (пристапено: 03.11.2020).



Генерално, стратегискиот менаџмент во МСП (дел од тој сектор се и малите бизниси) може да се објасни како процес кој се состои од следните фази: ситуациона анализа, формулирање на стратегија, имплементација и евалуација на стратегијата, и ова обично се однесува на креирање краткорочни и среднорочни стратегии.<sup>106</sup> Додека, какви стратегии ќе користат менаџерите, зависи од околностите на самото претпријатие, но и од факторите на макро опкружувањето во дадениот временски период.

### 3.1. Стратегиско планирање

Првата фаза од активностите на стратегискиот менаџмент е стратегиско планирање.

Стратегиското планирање може да се дефинира со концептот на три елементи на процесот на стратешко планирање: свесност за животната средина, формална документација за идниот стратегиски курс на дејствување и свесност за краткорочните и долгорочните стратешки импликации.<sup>107</sup> Стратешкото планирање подразбира процес кој се состои од неколку фази како што се: изработка на јасен извештај за мисијата, оценка на предностите и недостатоците на претпријатието, изработка на анализа за пазарниот сегмент, анализа на конкурентите, креирање цели на претпријатието, формулирање стратегиски опции и избор на соодветни стратегии, преведување на стратегиските планови во акциони планови, воспоставување точна контрола.<sup>108</sup> Со препознавање и скенирање на деловното опкружување, добиваме формални информации специфични за деловната активност, кои ги ставаме во прецизен и јасен формален документ за идниот тек на бизнисот, на краток или долг рок, што вклучува можни идни импликации на опкружувањето, на што можеме да одговориме со алтернативни одговори, веќе предвидени во формалниот документ, поточно стратешкиот план.

Стратешкото планирање обезбедува план за постигнување на целите на организацијата.<sup>109</sup> Целите на организацијата најдобро се постигнуваат со планирање на стратешките активности во претпријатието какви што се: планирање за обезбедување ресурси потребни за претпријатието, односно за обезбедување финансиски, материјални и човечки ресурси пред сè планирање на структурата на вработените; планирање на целиот пазар и прилагодување на производите /услугите за тој пазар; проширување на пазарот или опсегот на производи/услуги; планирање на инвестиции, фонд за инвестиции и поврат на инвестициите; начинот на намалување на трошоците и зголемување на профитот, како и планирање на многу други стратешки активности.

Во однос на улогата на стратешкото планирање во малиот бизнис, истражувањата покажуваат дека тоа е неформална, неправилна и неструктурирана поради неефективни и недоволни информации, додека причините за неформално стратешко планирање во малите бизниси се трошоци, недостаток на време, експертиза, обука, информации, образование и менаџерски вештини.<sup>110</sup> Можеме да кажеме дека сите трошоци поврзани со активностите на планирањето може да се надоместат со имплементација на

<sup>106</sup> Moravčević L. M. et Kamenković S. „Ocena kvaliteta okruženja u Srbiji i njegov uticaj na poslovanje sektora MSPP”.

<sup>107</sup> Chaudhry Sh. I. et al. “Role of Strategic Planning in Small Business An. Overview”. International Journal of Management, IT and Engineering. Volume 4, Issue 1. ISSN: 2249-0558. 2014. p. 317. Достапно на: [https://www.academia.edu/35333984/Role\\_of\\_Strategic\\_Planning\\_in\\_Small\\_Business\\_An\\_Overview](https://www.academia.edu/35333984/Role_of_Strategic_Planning_in_Small_Business_An_Overview), (пристапено: 03. 07. 2022).

<sup>108</sup> Шуклев Б. „Менаџмент на малиот бизнис”. стр. 195-196.

<sup>109</sup> Maleka, S. “Strategic Management and Strategic Planning Process”. Conference: DTPS Strategic Planning & Monitoring At: Pretoria, volume 1. 2014. p. 15. Достапно на: (PDF) Strategic Management and Strategic Planning Process (researchgate.net). (пристапено: 05. 07. 2022).

<sup>110</sup> Chaudhry Sh. I. et al. “Role of Strategic Planning in Small Business An. Overview”. p. 320.

стратешките планови, бидејќи оваа хипотеза многупати беше докажана и беше утврдена како точна, но исто така, литературата за стратешко планирање во малиот бизнис сугерира и дека малите бизниси треба да користат стратешко планирање како важна алатка за подобрување на нивните перформанси.<sup>111</sup> Исто така, истражувањата ја покажуваат врската помеѓу стратешкото планирање и зголемените перформанси на малите бизниси. На пример, едно емпириско истражување смета дека стратегиско планирање е дефинитивно разумна активност на секое претпријатие, бидејќи во работењето на претпријатијата кои имаат подготвено детален стратешки документ, произлегува дека 80% од набљудуваните параметри на успешност се подобри во споредба со резултатите на претпријатијата без пишан деловен план. Претпријатијата кои изготвиле кус, делумен, концизен стратешки документ покажале подобри резултати само во 40% од набљудуваните параметри на перформанси, споредено со претпријатијата без пишан деловен план.<sup>112</sup> Ако ги анализираме резултатите од ова истражување, забележуваме дека онаму каде што има стратешки план, перформансите се попозитивни, исто така, перформансите се попозитивни кај бизнисите кои имаат детален план во споредба со оние бизниси кои имаат делумен и краток план. Но, голем дел од сопствениците на малите претпријатија имаат погрешни верувања во однос на стратешкото планирање, како на пример:<sup>113</sup>

- Стратешкото планирање е премногу скапо и може да се користи само во големите претпријатија;
- Потребни се формализирани процеси, кои наметнуваат соработка со експерти бидејќи тие се од суштинско значење;
- Придобивките се премногу долгорочни и не постојат непосредни повратни бенефиции.

Но, ова верување е погрешно бидејќи истражувањата ги гледаат придобивките од стратешкото планирање како неизбежни. Корисноста од планирањето во малите бизниси е повеќекратна, како што се: унапредување на менаџментот, унапредување на способностите на менаџерите, намалување на неизвесноста во работењето и симулација со иднината.<sup>114</sup> Основни придобивки од стратешкото планирање за малите претпријатија се следниве:<sup>115</sup>

- Условите на работењето се менуваат брзо, а стратешкото планирање е единствениот начин да се предвидат идните проблеми и можности;
- Стратешкото планирање им овозможува сите вработени да имаат јасни цели и насоки за иднината на претпријатието;
- Стратешкото планирање поставува стандарди за контрола со кои ќе се споредуваат идните резултати.

Вредноста и придонесот на стратешкото планирање за малите бизниси потврдува и емпириската студија реализирана на 267 мали бизниси, со која е утврдено дека бизнисите кои користат стратегиски системи за управување носат побрзи одлуки и успешно имплементираат промени и иновации за да го поттикнат растот.<sup>116</sup>

---

<sup>111</sup> Ибид.

<sup>112</sup> Karel S. et al. "Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises", Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue 4, pp. 57-72, ISSN 1804-171X, 2013. Pp. 70-71. Достапно на: <https://www.cjournal.cz/files/151.pdf>, (пристапено: 03.07. 2022).

<sup>113</sup> Илиев Ј. А. „Карактеристики на планирањето кај малите бизниси во Република Македонија”.

<sup>114</sup> Шуклев, Б. „Менаџмент на малиот бизнис”. p. 182

<sup>115</sup> Ибид. p. 190.

<sup>116</sup> Banham H. "External Environmental Analysis For Small And Medium Enterprises (SMEs)". Journal of Business & Economics Research (JBER). 8. 10.19030/jberv8i10.770, 2010. p. 20. Достапно на: (PDF)

Сепак, многу мали бизниси не успеваат да го усвојат стратешкото планирање и неретко го сметаат за дополнителен трошок за нив, како што е случајот со српските претприемачи кои често се премногу преокупирани со тековните проблеми во работењето, па го запоставуваат стратешкото размислување и планирање.<sup>117</sup> Малите бизниси сè уште не го достигнале соодветното ниво на имплементација на стратешкото планирање во нивните претпријатија, преку кое несомнено би можеле да го минимизираат деловниот ризик.

### 3.2. Анализа на интерното опкружување

Интерното опкружување на малите бизниси ги вклучува сите негови внатрешни елементи кои се во интеракција и меѓусебна зависност, кои создаваат синџир на вредности и како такви се под контрола на организацијата. Елементи кои го сочинуваат внатрешното опкружување во малиот бизнис се претпријатието со сите ресурси што ги поседува, со сопственикот на врвот, работниот процес, како и сите активности кои се одвиваат во него. Синџирот на вредност може да се дефинира како рамка за разликување на активностите кои додаваат вредност на организацијата.<sup>118</sup> Синџирот на вредности се реализира и благодарение на интерната анализа на малиот бизнис. За да се анализира внатрешното опкружување на малиот бизнис, сопствениците имаат на располагање неколку методи. Некои од методите кои се користат за анализа на интерното опкружување се: анализата на организациските ресурси, анализа на перформанси, анализа на синџирот на вредност и функционална анализа.<sup>119</sup> Секоја од овие анализи може да обезбеди доволно резултати за донесување стратешки деловни одлуки

Анализата на ресурсите на организацијата е најкористениот метод при анализата на интерното опкружување на организацијата. Преку анализа на расположливите ресурси кои ја претставуваат силната страна, малиот бизнис ги дефинира пазарните стратегии преку кои има за цел да постигне конкурентска предност. Овој метод вклучува одредување на најинтересните ресурси за претпријатието, координација на користење и нивно максимално искористување.

Програмата PIMS (Profit Impact of Market Strategy) е еден од најпознатите метод за анализа на перформансите на малите бизниси. Во неа се нагласува влијанието на внатрешните стратешки фактори врз активноста на бизнисот чија основна цел е емпириско развивање на принципи за утврдување на тоа кои стратешки променливи и под кои околности даваат еден или друг резултат, идентификувани како обем на продажба или поврат на инвестицијата.<sup>120</sup> Со идентификување на внатрешните стратешки фактори кои влијаат на растот на перформансите, станува возможно да се истите користат поефективно.

---

External Environmental Analysis For Small And Medium Enterprises (SMEs) (researchgate.net). (пристапено: 26. 07. 2022).

<sup>117</sup> Marjanović G. et Mihajlović V. „Konkurentnost radne snage u Srbiji”, Zbornik 2016- Unapređenje konkurentnosti privrede Republike Srbije, Ekonomski fakultet. Univerzitet u Kragujevcu. pp. 107-116. 2016. Достапно на: <http://www.ekfak.kg.ac.rs/images/Nir/ProjekatFakulteta/Zbornik2016-Unapredjenje%20konkurentnosti%20privrede%20Republike%20Srbije.pdf?q=node>. (пристапен:10.09.2020).

<sup>118</sup> Ritson N. „Strategic management”, <http://bookboon.com/>, 2011. p. 35. Достапно на: Strategic Management (kau.edu.sa), (пристапено: 04. 07. 2022).

<sup>119</sup> Claudiu. S. C. et al. “Internal environment analysis techniques”, Annals of faculty of economics, 1. 2011. pp. 731-736. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/227462932\\_INTERNAL\\_ENVIRONMENT\\_ANALYSIS\\_TECHNIQUES](https://www.researchgate.net/publication/227462932_INTERNAL_ENVIRONMENT_ANALYSIS_TECHNIQUES). (пристапено: 04. 07. 2022).

<sup>120</sup> Ибид.

Синцирот на вредност е метод формулиран од Портер и негов основен принцип е да претставува систематски метод на испитување на сите активности што се случуваат во рамки на претпријатието. Со помош на овој метод меѓу активностите на бизнисот се воспоставуваат комуникации и интеракции преку кои се зајакнува синцирот на вредност на бизнисот во однос на неговите главни конкуренти, чија диференцијација е препознаена како клучен ресурс за конкурентна предност.<sup>121</sup> Стратегијата за диференцијација е многу распространет метод меѓу малите бизниси имајќи го предвид големиот број на конкуренти на истиот пазар.

Функционална анализа е наједноставниот метод за интерна анализа што може да го користи малиот бизнис. Вклучува анализа на функциите како интегрирани единици во претпријатието, како што се функцијата производство, продажба, маркетинг, финансии, организациска култура итн. Дали тие функционираат заедно како интегрирани делови во еден систем и кои се резултатите од секој од нив. Интерната анализа треба да ги третира и недостатоците на претпријатието пред посилените конкуренти. Минимизирајте ги со усогласување со предностите што ги поседувате.

Без разлика на користениот метод на анализа и истражуваната променлива, анализата на интерното опкружување на малиот бизнис треба да придонесе за развивање на т.н. „стратешки профил на способности“, кој треба да ги идентификува и мери силните и слабите страни на бизнисот.<sup>122</sup> Секој од горенаведените методи, како и другите имплементирани методи, нуди појасна слика при донесување стратешки одлуки во малиот бизнис.

### **3.3. Анализа на екстерното опкружување**

Под екстерно опкружување се подразбира опкружувањето што го опкружува претпријатието однадвор. Надворешното опкружување на малиот бизнис е опкружувањето во кое малиот бизнис работи, од кое се снабдува со инпути и на кое ги пласира аутпутите, пазарот на кој конкурира за да ги постигне деловните цели, во присуство на многу надворешни фактори, кои на некој начин влијаат на малите бизниси. Малиот бизнис има многу помало влијание врз надворешното опкружување отколку обратно, но како отворен систем е зависен од него и неговото влијание, и постојано е под притисок на различни надворешните сили. Затоа, менаџерите се обврзани да ги идентификуваат надворешните фактори и нивното влијание врз малиот бизнис, и да прилагодуваат бизнис на условите диктирани од овие фактори преку алатките и техниките за екстерна анализа.

Под анализа на екстерното опкружување се подразбира процес кој поминува низ неколку фази, кои се: скенирање, набљудување, предвидување и оценување,<sup>123</sup> кои можеме да ги видиме во Табелата 2.

---

<sup>121</sup> Ибид.

<sup>122</sup> Ибид. р. 736.

<sup>123</sup> Шуклев, Б. „Менаџмент на малиот бизнис“. стр. 187.

Табела 2. Елементи на надворешна анализа

Скенирање	Вклучува изучување на сите сегменти на општото окружување. Со помош на скенирањето, претпријатието ги идентификува првите сигнали од потенцијалните промени во општото окружување и ги открива промените кои штотуку се појавиле. Кога скенира, аналитичарот користи податоци и информации кои не се комплетни и поврзани. Со нивно комбинирање, со информациите и податоците собрани од скенирањето на другите сегменти на окружувањето, тој може да ги определи трендовите што ќе бидат набљудувани, предвидувани и проценувани.
Набљудување	Се случува кога аналитичарот набљудува промени во окружувањето за да види дали се појавува некој важен тренд.
Предвидување	Се јавува кога аналитичарот развива изводливи проекции на тоа што може да се случи и колку брзо може тоа да се случи, како резултат на промени и трендови откриени преку скенирање и набљудување.
Проценување	Определува време и значајни ефекти од промените и трендовите во окружувањето врз стратегискиот менаџмент на претпријатието.

Извор: Според Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson: Strategic Management Competitiveness and Globalization – Concepts, West Publishing Company, Minneapolis, St. Paul, 1995, p. 38-40.

Но, реализацијата на овие фази се разликува кај малите бизниси во однос на големите компании. Во малите бизниси, процесот на анализа на надворешното опкружување го спроведува едно лице, менаџер/сопственик на малиот бизнис, додека кај големите компании тоа го прави посебен сектор, тој на менаџментот, одвоен од сопствениците. Исто така, надворешното опкружување на големите компании се разликува од она на малиот бизнис бидејќи е пошироко и покомплицирано опкружување и вклучува многу повеќе фактори и соработници отколку надворешното опкружување на малиот бизнис.

Анализата на надворешното опкружување е клучен чекор во стратешкото планирање без разлика дали се користи критичниот фактор за успех (Critical success factor-CSF), анализа „what-if“, анализа на јаки страни, слабости, можности и закани (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats-SWOT) или анализа на засегнатите страни.<sup>124</sup>

Во случај на надворешна анализа се користат алатки и модели за да се донесе јасност на сложените прашања. Еден од нив е „Степени на турбуленција“ претставен како модел за да им помогне на менаџерите/сопствениците на МСП да ги разберат надворешните ефекти кои влијаат на нивните бизнис операции, да обезбеди употреблива и корисна рамка за категоризирање на димензиите на организација и овозможуваа планирањето, спроведувањето и следењето на промените да бидат поефективни.<sup>125</sup> Овој модел е многу погоден за мали бизниси бидејќи им помага на менаџерите/сопствениците да стекнат поголемо разбирање за нивното надворешното опкружување која е суштинска компонента во стратешкото планирање. Исто така, на менаџерите на малите бизниси на располагање им стојат и други стратегиски алатки како на пр. Gap Analysis, VRIO Analysis,

<sup>124</sup> Banham, Heather. (2010). External Environmental Analysis For Small And Medium Enterprises (SMEs). Journal of Business & Economics Research (JBER). 8. 10.19030/jberv8i10.770. p. 20. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/293022386\\_External\\_Environmental\\_Analysis\\_For\\_Small\\_And\\_Medium\\_Enterprises\\_SMEs](https://www.researchgate.net/publication/293022386_External_Environmental_Analysis_For_Small_And_Medium_Enterprises_SMEs). (пристапено: 22. 06. 2023).

<sup>125</sup> Ибид.

Four Corners Analysis, Value Chain Analysis, SWOT Analysis, Strategy Evaluation, Porter's 5 Forces, PEST Analysis, PESTEL Analysis итн.

Анализата на надворешното опкружување овозможува управување со влијанието на критичните фактори за сегашноста и иднината на малиот бизнис, и создава простор за дефинирање на краткорочни и среднорочни стратегии. Без анализа на надворешното опкружување, невозможно е да се стремиме кон одржлив бизнис, бидејќи опкружувањето е динамично, променливо, неизвесно и бара да се предвиди пред да се делува во неа.

#### 4. Процесот на донесување одлуки во малиот бизнис

Одлучувањето е најважниот дел од процесот на управување, по процесот на планирање, анализа на опкружувањето, проценка на ситуации, избор на алтернативи и конкретни деловни активности. Донесувањето одлуки е процес со кој поединецот, групата или организацијата доаѓа до заклучоци какви идни активности треба да се преземат, имајќи предвид низа цели и ограничувања на расположливите ресурси и е често повторувачки процес, што вклучува прашања за утврдување на рамката на делување, собирање разузнавачки информации, доаѓање до заклучоци и учење од искуство.<sup>126</sup> Под поимот одлука се подразбира чин на самоопределување на субјектот во однос на еден резултат за да се постигне друг, посакуван резултат.<sup>127</sup> Секоја донесена одлука е насочена кон постигнување на крајните цели на претпријатието.

Според карактерот, одлуките може да се класифицираат на стратешки, тактички и оперативни одлуки, каде стратешките одлуки вклучуваат една одлука која носи големи ефекти, додека тактичките одлуки се разликуваат од стратешките бидејќи носат помали резултати, но се слични со оперативните кои се секојдневни.<sup>128</sup> По својата природа одлучувањето може да биде авторитарно и конформистичко или иновативно и прогресивно.<sup>129</sup> Литературата и практиката покажуваат дека најчесто одлучувањето во малите бизниси е авторитарно. Ова се случува затоа што процесот на донесување одлуки во рамките на МСП има многу специфични елементи и мора да има корист од различни, дисоцирачки пристап и поради тоа што во големите компании опсегот за споделување на знаењето за донесување одлуки е поголем отколку во малите фирми каде што бројот на носителите на одлуки е помалку.<sup>130</sup> Затоа, бидејќи одлучувањето во малите бизниси го спроведуваат помалку луѓе, во многу случаи само едно лице, тоа е автократско одлучување, но од друга страна, комуникацијата и преносот на знаење од едно на друго лице е предност. на малите бизниси, што го немаат големите компании

Кај големите компании сопствениците ги дефинираат деловните цели додека стратегиите за постигнување ги дефинираат и спроведуваат менаџерите, независно од сопствениците. Тие се луѓе со успешни кариери и со специјализирани знаења кои

<sup>126</sup> Russo, J. "Decision-making". Cornell University. 10.1057/9781137294678.0160. 2014. p. 1. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/320042464\\_decision-making](https://www.researchgate.net/publication/320042464_decision-making). (пристапено: 16. 07. 2022).

<sup>127</sup> Perišić N. & Petković M. „Donošenje odluka prema ciljevima”. Nacionalna konferencija o kvalitetu. FQ 2014-Festival kvaliteta. 2014. p. 84-2. Достапно на: [http://www.cqm.rs/2014/cd2/pdf/papers/focus\\_3/20.pdf](http://www.cqm.rs/2014/cd2/pdf/papers/focus_3/20.pdf). (пристапено: 17. 07. 2022).

<sup>128</sup> Ибид.

<sup>129</sup> Selart M. "Decision processes in organizations". In A Leadership Perspective on Decision Making. Oslo: Cappelen Acad. Достапно на: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-53929-7>. pp. 1-50. 2010. (пристапено: 17. 07. 2022).

<sup>130</sup> Madiwal G.B. et Dulange S.R. "Decision making in smes a review". International journal of innovation in engineering, research and technology [ijiert]. National conference on innovative trends in engineering & technology. ISSN NO - 2394-3696. CONFERENCE PROCEEDINGS ISSN NO - 2394-3696. 2016. Достапно на: <https://media.neliti.com/media/publications/426725-none-98e75733.pdf>. (пристапено: 24. 09. 2022).

сопствениците ги немаат. Затоа, на сопствениците на големите компании им се наметнува демократски и прогресивен пристап кон одлучувањето, за разлика од малите бизниси каде менаџерот/сопственикот, како управител и на капиталот и на претпријатието, е клучното лице кое го контролира претпријатието и го сноси ризикот од донесување одлуки. Ова му овозможува да има авторитативен пристап кон одлучувањето. Според Westhead, при донесување одлуки, носителите на одлуки во МСП се потпираат на нивното искуство, знаење и разновидност на општествени врски за да го формираат нивното расудување.<sup>131</sup>

Донесувањето одлуки во малите бизниси е од адаптивен, секојдневен карактер бидејќи вообичаено малите бизниси не следат ниту еден план напишан на хартија, кој произлегува од длабока анализа на пазарот и трендовите на него. Постојењето на пишаните долгорочни стратешки планови се повеќе за големи бизниси, на кои им е тешко да се прилагодат.<sup>132</sup> Прилагодливите одлуки се донесуваат како одговор на непредвидливите околности во опкружувањето, вклучувајќи, на пример, конкуренти, добавувачи, променливите економски услови, владината политика, побарувачката на потрошувачите или актуелните трендови, секојдневни одлуки или непосредни одлуки донесени како „брз одговор“ на променливите околности.<sup>133</sup> Создавањето стратегии во малите бизниси може да биде гледано како суштински интуитивен и претприемачки процес, што значи дека стратешките одлуки се засноваат најмногу на приватни мислења на менаџерот/сопственикот, со малку или никакви информации кои обично бараат посоефицицирана анализа. Тоа важи и за стратешките одлуки во маркетингот.<sup>134</sup> Резултатите од истражувањата за маркетинг во малите бизниси, сугерираат дека маркетингот не е толку развиен или влијателен во МСП како што е во големите фирми.<sup>135</sup> Според други стојалишта, унапредувањето на моменталната ситуација треба да оди во правец на стекнување знаења и искуства за примена на маркетиншките истражувања во подобрување на конкурентноста на малите бизниси и нивното успешно позиционирање на пазарот.<sup>136</sup> Малите бизниси коишто маркетиншки не се ориентирани кон пазарот нема да можат да ги препознаат новите купувачи и конкуренти, а како резултат на тоа во

---

<sup>131</sup> Jansen RJ. et al. “*Information processing and strategic decision-making in small and medium-sized enterprises: The role of human and social capital in attaining decision effectiveness*”. International small business journal. 31(2):192-216. 2013. p. 194. Достапно на: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.823.2820&rep=rep1&type=pdf>. (пристапено: 28. 04. 2022).

<sup>132</sup> Byers T. et Slack T. “*Strategic decision-making in small businesses within the leisure industry*”. Journal of Leisure Research. 2001 Jun 1;33(2):121-36. p. 130. Достапно на: [https://www.researchgate.net/profile/Terri-Byers-2/publication/264957348\\_Strategic\\_Decision-Making\\_in\\_Small\\_Businesses\\_Within\\_The\\_Leisure\\_Industry/links/53f75fee0cf24a9236cef837/Strategic-Decision-Making-in-Small-Businesses-Within-The-Leisure-Industry.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Terri-Byers-2/publication/264957348_Strategic_Decision-Making_in_Small_Businesses_Within_The_Leisure_Industry/links/53f75fee0cf24a9236cef837/Strategic-Decision-Making-in-Small-Businesses-Within-The-Leisure-Industry.pdf). (пристапено: 28. 04. 2022).

<sup>133</sup> Ибид.

<sup>134</sup> Gomes L. et Moshkovich H. “*Marketing decisions in small businesses: How verbal decision analysis can help*”. International Journal of Management and Decision Making. 11. 19-36. 10.1504/IJMDM.2010.033641.2010. p. 4. Достапно на: (PDF) Marketing decisions in small businesses: How verbal decision analysis can help (researchgate.net). (пристапено: 08. 03. 2022).

<sup>135</sup> Walsh MF. et Lipinski J. “*The role of the marketing function in small and medium sized enterprises*”. Journal of small business and enterprise development. 2009. p. 581. Достапно на: [https://www.academia.edu/23565129/The\\_role\\_of\\_the\\_marketing\\_function\\_in\\_small\\_and\\_medium\\_sized\\_enterprises?from=cover\\_page](https://www.academia.edu/23565129/The_role_of_the_marketing_function_in_small_and_medium_sized_enterprises?from=cover_page). (пристапено: 03.11.2020).

<sup>136</sup> Mirchevska T., Daniloska N. et al. “*The importance of marketing research for the competitiveness of small enterprises in Republic of Macedonia*”. 2017. Original scientific paper. UDC 334.722.012.64:339.137.2]:658.8:005.52(497.7). Economic Development No. 3/2017. (37- 49). p.48. Достапно на: <https://www.ek-inst.ukim.edu.mk/wp-content/uploads/2018/07/Y19-3-2017-3-1.pdf>. (пристапено: 10.11.2020).

најлош случај можат да бидат подложни на потенцијален неуспех.<sup>137</sup> Исто така, истражувањата потврдуваат дека малите бизниси не се потпираат на маркетинг истражување при донесување одлуки поради:<sup>138</sup>

- Недостаток на време за анализа;
- Потребата од агилност во одлуките;
- Недостаток на квалификувани човечки ресурси за донесување одлуки на највисоко ниво, иако е познато дека маркетингот е јазол што ја поврзува компанијата со потрошувачот.

Литературата нагласува дека во компаниите од Западен Балкан, прифаќањето и примената на управувањето со односите со потрошувачите им овозможува да постигнат оптимално ниво на задоволство на купувачот и стекнување на конкурентската способност како и подобрување на квалитетот на работењето.<sup>139</sup> Обезбедувањето задоволни клиенти е најлесниот начин да се постигне конкурентска предност, што е клучот за одржлив бизнис.

## 5. Пристапот кон стратешките алатки кај малите бизниси

Стратешките алатки, како инструменти на стратешкиот менаџмент, им служат на деловните менаџери во стратешките активности да можат полесно да ги остварат поставените цели. Имајќи предвид дека во земјите во развој каде што е конкурентноста клучен фактор за постигнување развој, голем дел од малите бизниси можат да користат некои алатки, кои можат да бидат не само ефективни но и едноставни и достапни.<sup>140</sup> Со употреба на стратешки алатки, менаџерите на малите бизниси можат да вршат стратешка анализа која претходи на стратешкото планирање, што потоа овозможува стратешко одлучување, кое се реализира со имплементација на различни стратегии. Литературата за стратешко планирање во малиот бизнис сугерира дека малите фирми треба да користат стратешко планирање како важна алатка за подобрување на перформансите на фирмата, бидејќи стратешкото планирање има големо влијание врз растот на компанијата и исто така може да помогне во одржувањето на постоечкиот капацитет и големина на фирмата.<sup>141</sup> За да се состави стратешки план, алатките за стратешка анализа кои најмногу ги користат малите бизниси се: SWOT анализа, модели на портфолио, анализа на јаз, метод на сценарио, концепт на PIMS и концептот на кривата на искуство, кои значително придонесуваат за подобрување на квалитетот на стратешко планирање.<sup>142</sup> Како алатки за

<sup>137</sup> Perry, M. "Market Orientation in Small Businesses: Creative or Lacking?", Marketing Management Journal. VOLUME 24 Issue 1. University of Redlands. 2014. p. 105. Достапно на: <http://www.mmaglobal.org/publications/MMJ/MMJ-Issues/2014-Spring/MMJ-2014-Spring-Vol24-Issue1-Perry-pp96-107.pdf>. (пристапено: 18. 11. 2020).

<sup>138</sup> Gomes L. et Moshkovich H. "Marketing decisions in small businesses: How verbal decision analysis can help".

<sup>139</sup> Stojkovic D. et al. "Customer relationship management concept and competitiveness of companies from Western Balkans". African Journal of Business Management. 28;6(12):4413-22. 2012. p. 4421. Достапно на: <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/1D283D836827>. (пристапено: 08. 08. 2020).

<sup>140</sup> Peralta H. P. "Simple strategic analysis tools at SMEs in Ecuador". Independent journal of management & production (IJM&P). v. 6. n. 2. 2015. p. 499. Достапно на: [file:///C:/Users/Refresh/Downloads/Simple\\_Strategic\\_Analysis\\_Tools\\_at\\_SMEs\\_in\\_Ecuador.pdf](file:///C:/Users/Refresh/Downloads/Simple_Strategic_Analysis_Tools_at_SMEs_in_Ecuador.pdf), (пристапено: 17. 07. 2022).

<sup>141</sup> Chaudhry Sh. I. et al. "Role of Strategic Planning in Small Business An Overview", p. 321.

<sup>142</sup> Nikolić M. „Strategijski menadžment“, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, Univerzitet u Novom Sadu, 2008. p. 225, Достапно на: <http://www.tfzr.uns.ac.rs/Content/files/0/Strategijski%20menadzment%20-%20knjiga.pdf>, (пристапено: 18. 07. 2022).



стратегиски менаџмент, широко се користат и следните методи: PEST анализа, GRID анализа, SCAN анализа, STEP анализа, ETOM анализа, EFAS анализа, SNW анализа,<sup>143</sup> кои овозможуваат откривање на промените и трендовите во опкружувањето, според кои се дизајнира стратегискиот менаџмент.

SWOT анализата е најкористениот метод за анализа на внатрешната и надворешната средина. Неговото име потекнува од акроним на англиски зборови:

- S- strengths, (јаки страни)
- W- weaknesses (слабости)
- O- opportunities (можности)
- T- threats (закани).

Со оваа анализа, пред да формулира стратегии, сопственикот на бизнисот ја анализира состојбата на претпријатието со нејзините силни и слаби страни за да ги координира со можностите и заканиите кои доаѓаат од околината. Овој метод е меѓу најкористените во случај на анализа на внатрешното и надворешното опкружување.

PEST анализата е исто така ширококористен метод, но за анализа на макро опкружувањето. Оваа анализа опфаќа анализа на четири групи фактори односно ПЕСТ фактори: Политички, Економски, Социјални и Технолошки. Анализирајќи ги ПЕСТ факторите, добиваме преглед на реалната состојба на макро опкружувањето, специфично за дадената дејност, за одредениот временски период што се анализира, обично до пет календарски години, од релевантни податоци, обично ажурирани секоја година. Резултатите од ПЕСТ анализата, освен што ја покажуваат моменталната состојба на макро опкружувањето, овозможуваат и предвидливи проекции за иден временски период, сличен на анализираниот.

SCAN анализата се заснова на односот помеѓу методите за анализа дадени погоре, но се формира и врз основа на стручни проценки.

Методот на анализа ETOM е дешифриран како матрица на закани, како и макроспособности.

За систематизирање на податоците добиени како резултат на работата на анализата на стратешките фактори на опкружувањето се предлага употреба на EFAS методот (External Strategic Factors Analysis Summary).

Со NSW метод може да се процени нивото на конкурентна позиција на компанијата на пазарот, оценувајќи нејзините силни, неутрални и слаби страни ефикасен е во проценката на потенцијалните можности.<sup>144</sup>

При користењето на алатките за стратегиски менаџмент секогаш треба да се земе предвид анализата на петте конкурентни сили на Мајкл Портер како што е прикажано на Слика 2. Тие се фактори кои директно влијаат на претпријатието како што се: конкурентите, купувачите, добавувачите, субститути и нови учесници.

---

<sup>143</sup> Shtal T. V. et al. "Methods of analysis of the external environment of business activities". Revista espacios. ISSN 0798 1015. Vol. 39. 25;39(12). 2018. p. 22. Достапно на: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n12/18391222.html>. (пристапено: 05. 07. 2022).

<sup>144</sup> Shtal T. V. et al. "Methods of analysis of the external environment of business activities".



Слика 2. Портеровите пет сили. Извор: Базирано на М. Е. Porter (1979), "How competitive forces shape strategy; Harvard business review, 57(2), March-April 1979.

Употребата на горенаведените методи ќе овозможи: ефикасно да се вршат надворешни економски операции, да се проценат конкурентите и сопствените предности на малиот бизнис, да се контролираат сопствените ресурси, ефикасно да се проценат факторите на надворешното опкружување за брза реакција на нив, да се имплементираат иновативни стратегии за развој на бизнисот, како и спроведување инвестициска политика.<sup>145</sup>

Во однос на стратегиите, менаџерите/сопствениците на малите бизниси можат да користат повеќе стратегии во зависност од нивната проценка. Една од стратегиите што можат да ја користат малите и новите бизниси е опортунистичката стратегија, која носи придобивки од промените во опкружувањето. Имено, оваа стратегија се базира на препознавање нови можности на опортунистички начин т.е. алтернативно, малиот бизнис може да биде создаден од претприемач поради препознаена можност на пазарот, со активно барање нови можности, со драматични скокови напред и соочување со неизвесност, каде стратегијата се развива со донесување храбри одлуки а растот е цел на малиот бизнис, дури и во неизвесни услови.<sup>146</sup> Организацијата која ја користи оваа стратегија смета дека надворешното опкружување не е флексибилно, туку е сила со која треба да се соочиме и да го контролираме.

Кон зачувувањето на конкуренцијата менаџерите пристапуваат со стратегиите како малата потрошувачка и диференцијацијата, кои претставуваат две варијанти на конкурентска предност што претпријатието може да ја има на пазарот.<sup>147</sup>

Истражувањата покажуваат дека во малите бизниси доминира стратегијата на фокус кон одредена група потрошувачи преку диференцирање на производите или на услугите. Едно истражување потврдува дека 34,4% од малите бизниси применуваат ваква стратегија, што во основа, е многу логично и очекувано, бидејќи на тој начин можат многу полесно да остварат компаративна предност, отколку во делот на трошоците што повеќе е карактеристично за големите претпријатија.<sup>148</sup> При ваквиот пристап одлуките се засноваат или на стратегија за диференцијација или на стратегија на ниска цена, како и на ширината на пазарот што треба да се таргетира. Според оваа стратегија, Портер

<sup>145</sup> Shtal T. V. et al. "Methods of analysis of the external environment of business activities".

<sup>146</sup> Ritson N. "Strategic management". p. 21.

<sup>147</sup> Pavlović N. et Čelić I. "The analysis of competitive strategies from the perspective of small and medium enterprises" Hotel and Tourism Management. Vol. 8 No. 1: 101-110. 2020. p. 105. Достапно на: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2620-0279/2020/2620-02792001101P.pdf> (пристапено: 13. 09. 2020).

<sup>148</sup> Илиев Ј. А. „Карактеристики на планирањето кај малите бизниси во Република Македонија”. p. 154,

предложил матрица која се состои од предност на диференцијација, предност во трошоците и тесен или широк фокус на целокупната стратешка група која ѝ овозможува на организацијата да постигне конкурентска предност во индустријата. Овие стратегии смислени од Мајкл Портер се нарекуваат генерички стратегии бидејќи не зависат од ниту една индустрија или фирма.<sup>149</sup> Според оваа стратегија малите и средните претпријатија можат стратешки да се натпреваруваат затоа што можат да обезбедат уникатни производи и услуги што клиентите можат лесно да ги разликуваат. Друго истражување засновано на тестирани податоци открива дека во однос на типот на стратегии што ги користат МСП воопшто, најследена стратегија е квалитетот и стабилизацијата, без разлика на бројот на вработени, категорија или деловна активност.<sup>150</sup>

Техниките со кои МСП можат да пристапат кон стратешкото управување на својата позиција вклучуваат, но не се ограничуваат на: креативност и иновативност, дизајнирање флексибилни стратегии како и вмрежување, кои можат да помогнат да се зголеми нивото на ефикасност и ефективност на управувањето со иновациите.<sup>151</sup>

Стратегијата на вмрежување им овозможува на малите и средни претпријатија да постигнат високи нивоа на продуктивност и го олеснува глобалниот дофат на малите бизниси, им помага во растот и исто така им дава флексибилност да прифатат различни технологии.<sup>152</sup> Освен користењето на која било од горенаведените стратегии, малите бизниси можат да ги користат и во комбинација. Според стручната литература, комбинираната стратегија може да биде идеално решение за малите бизниси, особено поради нивната флексибилност и способноста да се прилагодат на состојбите во сите деловни сегменти (набавки, производство и сл.).<sup>153</sup>

Соодветниот пристап до стратешките алатки ја олеснува работата на менаџментот од планирање до спроведување стратегии и постигнување задоволителни резултати врз основа на нив.

## 5.1. Причини за недостаток на стратешки менаџмент кај малите бизниси

Според наодите од различни истражувања споменати во оваа дисертација, кај малите бизниси стратешкиот менаџмент не е многу застапен како што е случајот со големите компании. Почнувајќи од овој факт многу истражувања се фокусираат на пронаоѓање на причините зошто малите бизниси не се склони кон стратешки менаџмент. Резултатите од едно истражување велат дека стратешкиот менаџмент на малиот бизнис се определува според неговите специфики, кои вклучуваат ограничен пристап до капитал, ограничени ресурси за вработување на теренски експерти, како и склоност кон оперативни активности.<sup>154</sup> Ова истражување е спроведено во 176 мали и средни претпријатија и покажува дека малите и средните претпријатија со подобар стратешки менаџмент постигнал подобри финансиски резултати. Имено, 77,41% од

<sup>149</sup> K. A. Al-sayari, "Strategic management of small firms in UK". MA Management and Finance, Bangor Business School. Bangor University. 2014. p. 19. Достапно на: [https://www.academia.edu/12702649/STRATEGIC\\_MANAGEMENT\\_OF\\_SMALL\\_FIRMS\\_IN\\_UK](https://www.academia.edu/12702649/STRATEGIC_MANAGEMENT_OF_SMALL_FIRMS_IN_UK), (пристапено: 21. 07. 2022).

<sup>150</sup> Brezinova, Monika. "Basic Characteristics of Small and Medium-sized Enterprises in Terms of Their Strategic Management"

<sup>151</sup> Ибид.

<sup>152</sup> Ибид.

<sup>153</sup> Moravčević L. M. et Kamenković S. „Ocena kvaliteta okruženja u Srbiji i njegov uticaj na poslovanje sektora MSPP”, Institut ekonomskih nauka. Beograd. 2018. p. 51. Достапно на: Ocena kvaliteta okruženja u Srbiji ML SK final (bg.ac.rs), (пристапено: 02. 07. 2022).

<sup>154</sup> Belás J et al. „Percepcija odabranih faktora strateškog upravljanja MSP u V4 zemljama”. Serbian Journal of Management. 2021;16(2):437-52. doi: 10.5937/sjm16-33274, p. 441-448, Достапно на: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1452-4864/2021/1452-48642102437B.pdf>, (пристапено: 22. 07. 2022).

испитаните мали и средни претпријатија потврдиле дека стратегискиот менаџмент е значаен сегмент од менаџментот, но дека тој не се спроведува во секојдневното работење на МСП, особено не преку примена на акциони планови и програми. Исто така, испитаните малите и средни претпријатија потврдиле дека имаат значителни недостатоци во следењето и управувањето со стратешките ризици.<sup>155</sup>

Во литературата се нагласува дека менаџерите/сопствениците на мали бизниси кои главно се сопственици на овие бизниси не се секогаш стратешки ориентирани поради многу причини, затоа често не ги разбираат придобивките на стратешка ориентација и не поседуваат познавање на техниките на стратешки менаџмент, оптоварени се со оперативни и дневни настани и не наоѓаат време за стратешко планирање.<sup>156</sup> Затоа недостигот на време се наведува како еден од главните проблеми со кои се соочуваат менаџерите/сопствениците на малите и средните претпријатија. Но, литературата исто така нагласува дека тоа може да се реши на неколку начини како што се: со вработување професионални менаџери, преку делегирање овластувања, но и на повисоко ниво преку стандардизација и формализирање.<sup>157</sup>

Според едно истражување во кое се испитуваат причините за бариерите во стратешкото управување на малите и средни претпријатија главната причина за тоа е немотивираноста на менаџерот/сопственикот за раст на малиот бизнис. Ова истражување нагласува дека не мора секој менаџер/сопственик да е претприемач, и дека има бизниси кои не сакаат да растат затоа што целта не им е економска, тие претпочитаат повеќе да останат мали и само да обезбедат самовработување.<sup>158</sup> На малите бизниси кои не сакаат да растат им е потребна мотивација однадвор, како на пр., владите, истражувачите и другите заинтересирани за одржлив развој на МСП ефективно да го поттикнуваат и поддржуваат растот на секторот.<sup>159</sup> Според ова истражување, причината за недостигот на стратешко управување во малите бизниси е недостатокот на мотивација за раст, што треба да биде поттикнато од релевантни институции однадвор како што е на пример владата. Додека едно друго истражување од овој аспект спроведено во Србија, вели дека доколку Република Србија сака силни, конкурентни и ефикасни претпријатија, тие мора да бидат управувани од ефикасни и добро обучени менаџери затоа, неопходен е развој на менаџерски вештини, бидејќи малите бизниси се карактеризираат со релативно низок степен на специјализација во работата, управувањето и деловните функции.<sup>160</sup> Тоа значи дека причината за ниското ниво на стратегиски менаџмент кај овие мали бизниси е недостатокот на менаџерски вештини на нивните менаџери и недостатокот на менаџерски знаења како образование, обука и сл.

Слична ситуација преовладува и кај малите бизниси во Република Северна Македонија каде што се вели дека состојбата во сферата на малиот и среден бизнис е загрижувачка, што пред сè е резултат на недоволната едуцираност на постојните менаџерски кадри во малиот и среден бизнис и непостоењето на модел кој би им го олеснал и систематизирал процесот и би им помогнал во тој контекст, додека повисоко ниво на стратегиски менаџмент наидуваме кај големи компании, кои на пример во

---

<sup>155</sup> Ибид.

<sup>156</sup> Moravčević L. M. et Kamenković S. “Ocena kvaliteta okruženja u Srbiji i njegov uticaj na poslovanje sektora MSPP”.

<sup>157</sup> Ибид

<sup>158</sup> Wang C. et al. “Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation”. ECU Publications. 12. 2011. p. 10. Достапно на: [file:///C:/Users/Refresh/Downloads/Explaining-the-lack-of-strategic-planning-in-SMEs%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Refresh/Downloads/Explaining-the-lack-of-strategic-planning-in-SMEs%20(1).pdf), (пристапено: 20. 07. 2022).

<sup>159</sup> Ибид.

<sup>160</sup> Ožegović L. et Pavlović N. „Menadžment malih i srednjih preduzeća nosilac razvoja privrede”. Škola biznisa (1):74-84. doi: 10.5937/skolbiz1201074O, 2012. стр. 83. Достапно на: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1451-6551/2012/1451-65511201074O.pdf>, (пристапено: 22. 07. 2022).

Република Северна Македонија најчесто се компании со странски капитал.<sup>161</sup> Но, проблемите во стратегискиот менаџмент се појавуваат и кај малите бизниси и кај големите компании, како во дизајнирањето на стратегиите, така и во нивното спроведување.

Проблемите за спроведување на стратегиите на малите бизниси и големите компании се слични во некои, а различни во други аспекти. Слични проблеми меѓу малите бизниси и големите компании во однос на имплементацијата на стратегиите се од два аспекта: фокусирање на вниманието на вработените на оперативните активности без притоа да се води сметка за реализацијата на стратешките цели, како и обземењето на раководниот кадар од постојаните проблеми, што го попречуваат спроведувањето на стратегијата.<sup>162</sup>

Разликите се особено во однос на промената на опкружувањето и пренесувањето на информации од раководството до работниците кои ги спроведуваат стратегиите, бидејќи за разлика од малите бизниси кои се флексибилни, големите компании потешко ја менуваат својата стратегија за да се прилагодат на континуираните промени. Исто така, и пренесувањето информации до сите вработени во однос на имплементацијата на стратегијата кај големите компании е потешко во споредба со малите бизниси, имајќи предвид дека големите компании вработуваат стотици работници.<sup>163</sup> Сепак, според литературата, предизвиците за стратегискиот менаџмент остануваат поизразени во секторот на малиот бизнис поради досега елаборираните причини.

## **5.2. Специфичноста на поставување на процесот на екстерна анализа кај малиот наспроти големиот бизнис**

Екстерната анализа опфаќа анализа на специфичното и општото надворешно опкружување на еден бизнис со факторите кои делуваат на него, а кои се многу. Кога се работи за мал бизнис и голема компанија, логично е надворешната анализа на едното да се разликува од другото. Како што забележавме разлика во процесот на стратешки менаџмент на малите бизниси во однос на големите компании, така меѓу нив се разликува и анализата на надворешното опкружување. Анализа на надворешното опкружување е првата фаза од стратешкото планирање како дел од процесот на стратешко управување. Спроведувањето на стратешкиот менаџмент, кое ја вклучува стратешката анализа на надворешното опкружување, зависи од многу фактори. Еден од најважните фактори кои влијаат на нивото на применливост на анализата на надворешното опкружување во едно претпријатие е неговата големина, односно колку е повисок степенот на сложеност на организациската структура на едно претпријатие, толку поприменлив е стратегискиот менаџмент чија задача е и анализа на надворешното опкружување. Во мал бизнис, организациската структура е едноставна, надворешната анализа ја врши лице кое често нема соодветно знаење ниту способност да ги користи постоечките стратешки алатки и техники за анализа, додека во голема компанија постои

<sup>161</sup> Бошевска, Л. „Придонесот на стратегискиот менаџмент во малите и средните бизнис организации врз одржливата компанијска конкурентност”. ОУ „Св. Кирил и Методиј“ - Битола. Прва меѓународна научна конференција Современите менаџерски предизвици и организациските науки. Зборник на трудови. UDK 005.21(497.7). стр. 337-345. Достапно на: <https://core.ac.uk/download/pdf/54844912.pdf>. (пристапено: 18. 07. 2022).

<sup>162</sup> Wołczek P. “Strategy implementation problems in small and large companies – similarities and differences in light of the research results. Lessons from the polish experience”. ARGUMENTA OECONOMICA No 2 (41) PL ISSN 1233-5835. 2018. p. 412- 413. Достапно на: [https://dbc.wroc.pl/Content/52805/PDF/Wolczek\\_Strategy\\_Implementation\\_Problems\\_In\\_Small\\_And\\_Large\\_Companies\\_2018.pdf](https://dbc.wroc.pl/Content/52805/PDF/Wolczek_Strategy_Implementation_Problems_In_Small_And_Large_Companies_2018.pdf). (пристапено: 22. 05. 2022).

<sup>163</sup> Ибид.

посебен оддел за стратешки менаџмент во чии рамки се врши надворешна анализа од професионални менаџери, со специјализирани вештини кои знаат да користат стратешки алатки и техники за анализа на надворешното опкружување во интерес на компанијата. Малите бизниси главно го анализираат локалниот пазар на кој работат и голем број конкуренти на тој пазар, додека големите компании анализираат повеќе пазари национални и меѓународни и помал број конкуренти, во споредба со малите бизниси. Надворешното опкружување на мал бизнис е поедноставно во споредба со она на големото претпријатие, бидејќи малиот бизнис обично врши економска активност и е поврзан со помалку надворешни фактори, во споредба со голема компанија која врши повеќе економски активности и има интеракција со повеќе надворешни фактори.

Во малите бизниси, по анализата на надворешното опкружување врз основа на личната, приватната, специфичната проценка на нејзиниот сопственик, се носат стратешки одлуки на краток рок или на среден рок, кои повеќе личат на тактички и оперативни одлуки отколку на конкретни долгорочни стратегии како што е случајот со големите компании кои следат долгорочни стратешки планови професионално изготвени од стратешкиот менаџмент. Додека големите компании постојано ја анализираат надворешната средина со повеќе методи како SWOT, PEST, SCAN итн. одделно или и комбинирано, многу менаџери/сопственици на мали бизниси и при признавањето на важноста на стратешкото и деловното планирање, не го преземаат процесот, често наведувајќи го недостатокот на време, непознавањето на техниките и процесите на стратешко управување, недостатокот на вештини и доверба за започнување на процесот и недостаток на доверба во внатрешните засегнати страни во однос на споделување на бизнис информациите.<sup>164</sup> Но, едно истражување на МСП го истакна фактот дека повеќето претприемачи и сопственици на мали и средни претпријатија се неинформирани и неспремни за состојбата на нивниот бизнис, од многу причини, како на пр. недоволно ангажирање на менаџментот за скенирање на опкружувањето (на пр. преку SWOT анализа) или можеби и не се свесни за потребата од ваква анализа како дел од бизнис планот, каде бизнис планот е директен показател за нивото на стратешко планирање што го внесува сопственикот.<sup>165</sup> Процесот на анализа на надворешното опкружување на малите бизниси во однос на големите компании, освен што се разликува по степенот на применливост, се разликува и по начинот на неговото спроведување. Генерално, според литературата, воспоставувањето на процесот на анализа на надворешното опкружување на малите бизниси е под нивото во споредба со големите компании.

---

<sup>164</sup> Ибид.

<sup>165</sup> Wiid A. J. et al. "Swot analysis in the small business sector of South Africa: Friend or foe?". *Corporate Ownership & Control* / Volume 13. Issue 1. Autumn 2015. Continued – 4, 2015. p. 448. Достапно на: [SWOT\\_analysis\\_in\\_the\\_small\\_business\\_sector\\_of\\_Sout.pdf](#), (пристапено: 26. 07. 2022).

### ГЛАВА III. АНАЛИЗА НА ФАКТОРИТЕ НА МАКРООПКРУЖУВАЊЕ КОИ ВЛИЈААТ ВРЗ УПРАВУВАЊЕТО СО МАЛИТЕ БИЗНИСИ ВО РЕПУБЛИКА СРБИЈА И РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

#### 1. Влијание на факторите на макроопкружувањето врз управувањето со малите бизниси

Малите бизниси ја реализираат својата мисија, визија и цели во рамки на постоечкото макроопкружување. Оттука, треба да се нагласи дека макроопкружувањето може да нуди можности за раст и развој на малите бизниси, но и да предизвикува различни потешкотии и предизвици.

Бидејќи малиот бизнис е во интеракција со различни фактори на опкружувањето неговата зависност од влијанието на надворешните фактори е многу поголема отколку обратно. Овде првенствено се мисли на факторите на макроопкружувањето, под чие влијание се и менаџерските одлуки во малите бизниси. Имено, менаџерските одлуки не ретко се менуваат поради промените на факторите на макроопкружувањето. Така, ако во националната економија има инфлација, раст на странските валути, зголемување на даночните стапки, нестабилност во банкарскиот систем, скапи кредити за малите бизниси, структурни проблеми на пазарот на трудот, високо ниво на сива економија и корупција во земјата итн., на менаџерите/сопствениците на мали бизниси ќе им биде предизвик да водат бизнис но и да проектираат развојни стратегии за нивните бизниси, бидејќи надворешните услови го оневозможуваат тоа. Како последица доаѓа до зголемени трошоци, намален профит, соочување со деловни ризици, нелојална конкуренција и други деловни проблеми. Спротивно, доколку горенаведените фактори биле стабилни на среден рок, прогнозите се дека таквиот тренд ќе продолжи и во претстојниот период. Стабилноста и предвидливоста на факторите на макроопкружувањето освен што на менаџерите на мали бизниси им овозможува да водат стабилен бизнис, таа исто така ги мотивира и да проектираат инвестициски стратегии за следниот период со цел да ги постигнат поставените деловни цели.

Генерално кажано, стабилно опкружување со помали промени и неизвесност е секогаш подобра.<sup>166</sup> Кога факторите на макроопкружувањето не се стабилни и имаат чести осцилации, менаџерите/сопствениците преку своите одлуки го префрлаат фокусот од долгорочни цели на краткорочни, со цел да се акумулира поголема сила во управувањето со потенцијалните ризици кои можат да бидат предизвикани од некој од факторите. Стабилно макроопкружување значи мотивирачко, охрабрувачко и развојно опкружување за малите бизниси. Ова е мислење и на многу автори, кои сметаат дека државната регулатива е меѓу највлијателните фактори во однос на активноста на малите деловни субјекти, односно правната и економската рамка во која работат претпријатијата е од клучно значење за перформансите на МСП.<sup>167</sup>

Свесни за тоа и самите влади, постојано се трудат да му помогнат на секторот на малиот бизнис, така што преку ПЕСТ стимулативните и мотивирачките фактори го развиваат овој сектор, кој е столбот на една национална економија.

<sup>166</sup> Moravčević L. M. et al. „*Uticaj poslovnog okruženja na performanse sektora MSPP u Srbiji*“. Originalni naučni rad. Poslovna ekonomija. Godina XII. Broj 1. doi: 10.5937/poseko13-17281. Достапно на: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1820-6859/2018/1820-68591801033L.pdf>. 2018. стр. 33-53. (пристапено: 01.06.2021).

<sup>167</sup> Portovaras T., et al. Management of small business entities. Independent Journal of Management & Production. 11. 680. 10.14807/ijmp. V 11i8.1226. 2020. (Според: KARANJA et. al., 2013). p. 682. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/341088343\\_Management\\_of\\_small\\_business\\_entities](https://www.researchgate.net/publication/341088343_Management_of_small_business_entities). (пристапено: 23.04.2023).

## 2. Значење на ПЕСТ анализата за утврдување на факторите на макроопкружувањето (анализа на политичките, економските, социокултурните и технолошките фактори на макроопкружувањето)

Пред да донесат деловни одлуки, менаџерите/сопствениците обично го скенираат надворешното опкружување во кое работат со цел потоа да ги усогласат можностите на претпријатието со околностите во макроопкружувањето за да обезбедат стабилен и успешен бизнис. За да го постигнат ова, тие користат кој било од различните постоечки методи за анализа на надворешното опкружување. Меѓу многуте методи широко се користи и ПЕСТ анализата, како метод за анализа на различни фактори на надворешното опкружување. Овој метод групира различни надворешни фактори во четири групи како што се: политичките, економските, социолошките и технолошките фактори или ПЕСТ факторите на макроопкружувањето.

ПЕСТ анализата, како рамка за анализа на макроопкружувањето, уште се нарекува и STER<sup>168</sup>, SEPT<sup>169</sup> или STEEP.<sup>170</sup> Компонентите на ПЕСТ анализата може да се сметаат како фактори од макроопкружувањето и нејзината корисност лежи во претпоставката дека успехот на одредена организација или менаџерско решение не може да биде одржливо без притоа да се имаат предвид релевантни информации за специфичното деловно опкружување.<sup>171</sup> Во оваа смисла, ПЕСТ анализата претпоставува дека специфичните надворешни и индиректни околности што ја карактеризираат деловната средина се способни да влијаат на организацискиот капацитет и успешност. Токму поради тоа се вели дека ПЕСТ анализата обезбедува „сателитски приказ“ за проценка на макроопкружувањето.<sup>172</sup> Ова е особено корисно кога се има за цел да се согледа и анализира широк и разнообразен деловен контекст, за од него да се сублимираат и добијат релевантни информации.

Конвенционално, ПЕСТ анализата се користи на два различни начина: прво, за анализирање на позицијата на одредена организација<sup>173</sup> или индустриски сектор<sup>174</sup> во дадено деловно опкружување, второ, за анализа на одржливоста на генералните менаџерски решенија во дадено деловно опкружување.<sup>175</sup> Меѓутоа, поради „сателитскиот поглед“ кој таа го овозможува, истражувачите започнаа да ја користат ПЕСТ анализата и како алатка за стеснување на предметот на истражување и негово фокусирање кон истражувачките прашања.<sup>176</sup> Токму поради потребата од

<sup>168</sup> Clulow V. "Futures dilemmas for marketers: can stakeholder analysis add value?", *European Journal of Marketing*, 2005. 39 (9/10). 978-997.

<sup>169</sup> Narayanan V. and Fahey L. "Macroenvironmental analysis: understanding the environment outside the industry". In Fahey L. and Randall R. (Eds.). *The Portable MBA in Strategy*. 2nd edition. 1994. 189–214. New York: Wiley.

<sup>170</sup> Voros J. "Reframing environmental scanning: an integral approach". 2001. Достапно на: <http://www.stadsadviseur.nl/buurtontwikkelaar/tekst/env-scanning.pdf> (пристапено 10.06. 2021).

<sup>171</sup> Buchanan S. et Gibb F. "The information audit: an integrated strategic approach", *International Journal of Information Management*, 1998. 18(I), 29-47.

<sup>172</sup> Ward D. et Rivani E. "An Overview of Strategy Development Models and the Ward-Rivani Model." 2005. Достапно на: <https://econwpa.ub.uni-muenchen.de/econ-wp/get/papers/0506/0506002.pdf> (пристапено 10.06. 2021).

<sup>173</sup> Vrontis, D. et Vignali, C. "Dairy Milk in France - A marketing investigation of the situational environment". *British Food Journal*. 2001. 103 (4), pp. 201-206.

<sup>174</sup> McManus, J., Li, M. et Moitra, D. "China and India: opportunities and threats for the global software industry". Oxford: Chandos Publishing. 2007.

<sup>175</sup> Buchanan, S. et Gibb, F. "The information audit: an integrated strategic approach", *International Journal of Information Management*. 1998. 18(I), 29-47.

<sup>176</sup> Guo Chao Alex Peng. Miguel Baptista Nunes: Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems Research. ECRM 2007: 6th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies



идентификување на попрецизен контекст, концептот на ПЕСТ анализа почна да наоѓа своја примена и во анализа на макроопкружувањето за развој на различни земји, индустрии и сектори.<sup>177</sup>

ПЕСТ анализата претставува аналитичка рамка за надворешното опкружување на организациите, која им овозможува негово согледување и предвидување на идни настани. Нејзината употреба превенира занемарување или игнорирање на основните фактори од макроопкружувањето. Исто така, ПЕСТ анализата ги дава основните насоки за неопходни, идни дополнителни истражувања. Треба да се нагласи дека како истражувачки метод, ПЕСТ анализата има свои ограничувања. Таа не е многу прецизна, ниту, пак, јасно ограничена рамка за анализа. Имено, во едно национално макроопкружување постојат речиси неограничен број променливи што можат да произлезат од секоја општествена димензија.

Сепак, гореспоменатите ставови ја истакнуваат важноста на ПЕСТ анализата во аналитички аспект за специфично опкружување, кое во нашиот случај се мали бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија. Со помош на ПЕСТ може да се анализираат макрофактори кои можат да бидат критични за идната судбина на овие бизниси. Преку ПЕСТ анализата, малите бизниси добиваат знаење за движењата на факторите на макроопкружувањето и како тие ќе се одразат во нивните менаџерски одлуки. Дополнително, ПЕСТ анализата покрај обезбедувањето на актуелна постоечка рамка на макроопкружувањето, обезбедува и предвидување на идните трендови на важни фактори на макроопкружувањето, со што се помага менаџерското одлучување, како основна функција на стратешките активности за иднината на бизнисот. Имено, макроопкружувањето на различни начини дејствува на малите бизниси, поради присуството на различни фактори во неа. Мноштвото од фактори на макроопкружувањето ПЕСТ анализата го сублимира во четири категории, и тоа:

- Политички фактори (П): тие опфаќаат различни форми на владини интервенции и активности за политичко лобирање во економијата преку законска рамка, развојни проекти, програми за финансиска и нефинансиска поддршка и други државни инструменти, кои имаат за цел да создадат развојно деловно опкружување. Анализата на политичката средина во ПЕСТ се користи за да се испита како таа влијае врз организациите.<sup>178</sup> На пример, политичката нестабилност, промената на власта, честите промени на законите, националните стратегии за економските сектори, во овој случај секторот на малиот бизнис итн., кои можат да имаат позитивни или негативни ефекти врз малите бизниси и на овој начин да влијаат на однесувањето на менаџерите и нивното одлучување во зависност од ситуациите создадени од влијанието на политичкиот фактор. Генерално, политичкиот фактор преку своите инструменти постојано цели кон раст и развој на домашниот мал бизнис сектор.
- Економски фактори (Е): тие главно ги подразбираат макроекономските услови на надворешната средина, но може да вклучуваат и сезонски/временски фактори. Економските фактори ги вклучуваат сите фактори во националната економија кои влијаат на стабилноста на пазарот, одржувањето на конкуренцијата, куповната моќ итн. Преживувањето на бизнисот и индустријата во голема мера зависи од куповната моќ на луѓето во зависност од економското опкружување.<sup>179</sup> Стабилното економско

<sup>177</sup> Voros, J. "Reframing environmental scanning: an integral approach".

<sup>178</sup> Buye R. "Critical examination of the PESTEL Analysis Model". 2021. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/349506325\\_Critical\\_examination\\_of\\_the\\_PESTEL\\_Analysis\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/349506325_Critical_examination_of_the_PESTEL_Analysis_Model) (пристапено: 25. 05. 2021).

<sup>179</sup> Rakesh C. "PEST Analysis for Micro Small Medium Enterprises Sustainability", Journal of Management and Commerce". Vol. 1. Issue 1. 2014. P. 21. Достапно на: [http://www.msruas.ac.in/pdf\\_files/Publications/MCJournals/Sept2014/5.pdf](http://www.msruas.ac.in/pdf_files/Publications/MCJournals/Sept2014/5.pdf) (пристапено: 14. 05. 2021).

опкружување создава стабилни и одржливи мали бизниси бидејќи на менаџерите им создава можности за инвестиции и подобри деловни перформанси.

- Социолошки фактори (С): или социокултурни фактори ги опфаќаат социјалните, културните и демографските фактори на надворешната средина. Стратешки социјални фактори се природниот прираст на населението, просечната возраст на населението и стапката на миграција, што нужно влијае не само на вработените, туку и на сопствениците на малите претпријатија. Во социокултурните фактори се вбројуваат: религија, образование, средства за комуникација, јазик, обичаи, норми на однесување.<sup>180</sup> Овие фактори директно ги изразуваат карактеристиките на потрошувачите, но и конкурентите, па затоа е многу важно да се анализираат со цел да се идентификуваат вкусовите, желбите и барањата на потрошувачите. Социјалните фактори се оние кои влијаат на малите бизниси на двоен начин, внатрешно преку карактеристиките на сопствениците и вработените, надворешно преку карактеристиките на барањата на различните засегнати страни на малите бизниси.
- Технолошки фактори (Т): вклучуваат технолошки активности, технолошка инфраструктура, технолошки стимулации и технолошки промени што се присутни во надворешната средина.<sup>181</sup> Развојот на технологијата што брзо се менува создава потреба различни компании да реагираат брзо за да одржат конкурентска предност преку обезбедување на истите иновативни услуги што ги нудат нивните конкуренти.<sup>182</sup> Одржувањето на деловната конкуренција денес е највозможно преку инвестирање во технолошки фактори. Но, познато е и дека технолошките инвестиции се скапи за малите бизниси. Затоа, знаејќи дека конкуренцијата во голема мера зависи од технолошкиот фактор Согледувајќи ја големата конкуренција во рамките на малиот бизнис сектор додека конкуренцијата во рамките на малиот бизнис сектор е голема поради големиот број на мали бизниси, се поставува прашањето, на кое ниво е инсталирана технологија во работата на малите бизниси.

ПЕСТ анализата е корисна алатка за да се разберат трендовите на пазарот и факторите во него во одреден временски период, за да се разбере тековната трговска состојба и за согледување на очекувањата и трендовите во наредниот период. Целта на оваа анализа е да се идентификуваат и посочат критичните фактори кои влијаат на сегашноста и иднината на претпријатието.<sup>183</sup> Идентификувањето на критичните фактори кои влијаат на малиот бизнис а кои не можат да се контролираат, му помага на менаџментот да се фокусира на нив, со цел нив да ги управува на најдобар можен начин, кој ќе обезбеди конкурентен и одржлив бизнис.

Затоа, при употреба на ПЕСТ анализата во национален контекст неопходно е да се даде приоритет на оние варијабли кои имаат најголемо влијание врз предметот и целта на истражувањето. Заради исполнување на зададената цел на дисертацијата и извлекување на заклучоци што ќе овозможат стеснување на контекстот и целисходно сублимирање на

<sup>180</sup> Shtal T. V. et al. "Methods of analysis of the external environment of business activities". p.21.

<sup>181</sup> Joseph K-K Ho. "Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis". European academic research Vol. II, Issue 5. 2014. p. 6479. Достапно на: (13) (PDF) Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis | ya zhou - Academia.edu (пристапено: 25. 06. 2021).

<sup>182</sup> Koumparoulis N. D. "PEST Analysis: The case of E-shop, International Journal of Economy", Management and Social Sciences, 2(2), 2013. p. 34. Достапно на: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.684.6630&rep=rep1&type=pdf> (пристапено: 12. 05. 2021).

<sup>183</sup> Miloš N. et Stošić M. LJ. „Strategijska analiza poslovanja preduzeća”, Trendovi u poslovanju, Naucno strucni casopis, Godina VIII/ Broj 15/ Sveska 1/2020/ ISSN 2334-816X. 2020. p. 32. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/342933738\\_Strategic\\_analysis\\_of\\_the\\_business\\_of\\_the\\_enterprise/fulltext/5f0e5f08a6fdcc3ed7080e33/Strategic-analysis-of-the-business-of-the-enterprise.pdf](https://www.researchgate.net/publication/342933738_Strategic_analysis_of_the_business_of_the_enterprise/fulltext/5f0e5f08a6fdcc3ed7080e33/Strategic-analysis-of-the-business-of-the-enterprise.pdf) (пристапено: 14. 05. 2021).

наодите, компонентите на ПЕСТ анализата се набљудуваат низ призмата на менаџерите на мали бизниси и имат за цел идентификација на факторите на националното опкружување во Република Србија и Република Северна Македонија кои имаат влијание врз менаџерските одлуки ориентирани кон поставените цели на нивните претпријатија.

Во овој случај ПЕСТ анализата се користи за согледување на специфични аспекти од национално макроопкружување, во рамките на даден, специфичен предмет на истражување. Конкретно, специфичните фактори кои се предмет на истражување, кои во овој случај се политичките, економските, социолошките и технолошките (ПЕСТ) фактори на макроопкружувањето во Република Србија и Република Северна Македонија, имаат влијание врз работата на тамошните мали бизниси, односно во процесот на управување со нив. Во овој контекст, намерата е преку употреба на ПЕСТ анализа да се дојде до сеопфатно разбирање на широк контекст (национален), набљудуван низ призмата на предметот на истражување (мали бизниси), со што ќе се стекнат длабински познавања за исполнување на примарната цел на истражувањето (менаџмент на мали бизниси).

### **3. Анализа на факторите од макроопкружувањето кои влијаат врз управувањето со малите бизниси во Република Србија - ПЕСТ анализа за Република Србија**

Аналитичката рамка на ПЕСТ анализата спроведена во Република Србија опфаќа четири групи фактори како што се: политички, економски, социјални и технолошки на национално ниво, специфични за предметот на оваа дисертација кој е - управувањето со малите бизниси под влијание на факторите на макроопкружувањето. Во продолжение е претставена состојбата на наведените фактори на макроопкружувањето во Република Србија, направена врз основа на анализа и синтеза на секундарни податоци, обработени и објавени првенствено од страна на Републичкиот завод за статистика, како и од други релевантни институции во Република Србија.

#### **3.1. Анализа на политичките фактори**

Политичкиот систем во Република Србија функционира според начелото на парламентарна демократија. Политичката ситуација во Република Србија во последните десет години е стабилна, со редовни парламентарни избори и целосни владини мандати, особено од 2012 година кога Република Србија доби статус на земја кандидат за пристапување во ЕУ,<sup>184</sup> и со почетокот на преговорите во 2014 година. Од овој период Владата на Република Србија се посвети на создавање стабилно политичко опкружување со развојни политики за српската економија воопшто и за секторот МСП особено. Тоа го покажува и Индексот за политика за МСП за Западен Балкан,<sup>185</sup> кој потврдува дека Република Србија направи големи чекори во спроведувањето на принципите од Европската повелба за поддршка на малите бизниси (SBA act). Ова е особено забележливо од 2016 година во рамките на владина иницијатива која започна како „Година на претприемништво“ а потоа прерасна во „Декада за претприемништво“ за периодот 2017-2027 година, каде како резултат на политичките заложби Република

<sup>184</sup> European Council, “Serbia is granted EU candidate status”, Brussels. 2012. Достапно на: [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/ec/128445.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/128445.pdf) (пристапено: 25. 07. 2021).

<sup>185</sup> OECD et al. “SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2019: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe”. SME Policy Index. OECD Publishing. Paris. 2019. p. 812. Достапно на: <https://doi.org/10.1787/g2g9fa9a-en>, (пристапено: 27.11.2021).

Србија стана регионален лидер во воспоставување на институционална и регулаторна рамка за креирање политики за МСП, благодарение на што забележа значителен напредок.<sup>186</sup> Со овој потфат Владата ја зголеми својата финансиска и нефинансиска поддршка. Конкретно, се зголеми износот на грантови достапни за малите и средни претпријатија, насочени кон инвестиции, интернационализација и иновации. Така, за разлика од другите земји кандидати за ЕУ кои главно од 2015 година воведоа само реформи, Република Србија и непосредно ги реализираше реформите преку ефикасноста на Агенција за деловни регистри (АПР). Како резултат на тоа дојде до поедноставување на процесот и скратување на времето потребно за регистрација на претпријатијата, односно од 11,5 дена и 6 постапки во 2015 година, на 5,5 дена и пет постапки во 2018 година,<sup>187</sup>. Тековно, во Република Србија регистрацијата на малите бизниси може да се врши директно во седиштето на АПР или по пошта, но не и преку интернет.

Покрај наведеното, според извештајот на Светска банка, Република Србија од 2015 до 2018 година направила низа други подобрувања за поддршка на претприемачите како што е олеснувањето на основање на претпријатие со намалување на данокот за депонирање потписи, олеснување на процесот на добивање дозволи за градење преку воведување онлајн систем и усогласување на процесот за стекнување технички услови за добивање одобренија за градба, олеснување на плаќањето на данокот на претпријатијата со воведување електронски систем за пријавување и плаќање на данокот на додадена вредност (ДДВ) и придонеси за социјално осигурување, како и укинување на данокот за користење на градежно земјиште, реформи во укинувањето на печати во стопанството, олеснување на регистрацијата на имотот во катастар, подобрување на стечајните постапки и правата на малцинските акционери.<sup>188</sup> Споменатата реформата за издавање градежни дозволи Светска банка ја оцени како една од најголемите реформи во светот, на Република Србија и овозможи огромен напредок, а заедно со другите реформски потфати придонесе земјата видно да напредува на листата на Светска банка “Doing Business“ и да го подобри својот рејтинг од 93<sup>то</sup> места во 2014 година, на 44<sup>то</sup> место во 2020 година.<sup>189</sup> Сепак, треба да се издвои дека Законот за придонеси за задолжително социјално осигурување пропишува високи стапки по кои се пресметуваат и плаќаат придонесите. Основата за пресметка е бруто платата, така што реалната плата што му се исплаќа на вработениот е околу 63% од бруто износот. Ваквите високи обврски се голем товар за работодавачите, така што во пракса тие резултираат со зголемување на сивата економија и неконкурентност на работодавачите кои не ги пријавуваат своите работници или не ги плаќаат овие обврски на целокупниот износ на платата исплатена на вработените. Овој проблем е особено присутен кај претприемачите кај кои независно од точниот износ на профитот што го остваруваат, нивните придонеси се одредуваат на паушална основа, во согласност со Законот за задолжително социјално и здравствено

<sup>186</sup> OECD eLibrary. “Chapter 18. Serbia: Small Business Act profile”. 2018 Достапно на: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/354bd091-en/index.html?itemId=/content/component/354bd091-en> (пристапено: 02. 07. 2021).

<sup>187</sup> Ибид.

<sup>188</sup> British Council et Swedish Institute “Studija izazova koji ometaju razvoj mikro, malih i srednjih preduzeća na zapadnom balkanu”. Belgrade. 2018. p. 15. Достапно на: [https://www.britishcouncil.rs/sites/default/files/study\\_of\\_the\\_challenges\\_that\\_hinder\\_msme\\_development\\_in\\_serbia\\_e-book\\_0.pdf](https://www.britishcouncil.rs/sites/default/files/study_of_the_challenges_that_hinder_msme_development_in_serbia_e-book_0.pdf). (пристапено: 09. 05. 2021)

<sup>189</sup> WORLD BANK GROUP. “Economy profile, Serbia, Doing business 2020”. Comparing Business Regulation in 190 Economies. 2020. p. 4. Достапно на: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/s/serbia/SRB.pdf> (пристапено: 21. 07. 2021)

осигурување,<sup>190</sup> а кои сочинуваат мнозинството од деловни субјекти во доменот на малите бизниси. За надминување на ваквата состојба Владата во 2019 година вовеле даночни олеснувања кои предвидуваат ослободување од данок за првите 12 месеци во износ од 37.000 динари, со што на новорегистрираните бизниси им се овозможи првата година да работат со помали трошоци на име даноци и придонеси, без обврски за предфинансирање, без вишок администрација и чекање за надомест.<sup>191</sup> Освен ова, во Република Србија секоја година се спроведуваат програми за поддршка на вработување и самовработување во форма на еднократни парични субвенции, почетни заеми за стартап бизниси, тренизи, обуки, поврат на средства за платените даноци и социјални придонеси, кои главно ги реализира Националната служба за вработување, Агенцијата за развој на Република Србија, но исто така и граѓанскиот сектор како што е НВО ЕНЕСА44.<sup>192</sup>

Една од програмите што вреди да се да се наведе е Програмата за поддршка на мали бизниси преку распределба на грантови од 2013 година која започна како пилот програма. Но, од година во година бележеше постојан раст на бројот на апликантите и потреба од зголемување на буџетот, па во 2015 година се воспостави како редовна програма. Програмата ја реализира Министерството за економија и преку неа доделува грантови на микро, мали и средни претпријатија, претприемачи и задруги за набавка на производствена опрема, градежна механизација, машини и опрема за подобрување на енергетската ефикасност и еколошките аспекти на производството, со цел да се олесни финансирањето на набавката на опрема. Целта на програмата е да се зајакне конкурентноста на деловните субјекти, да се подобри нивниот бизнис и интернационализација, да се подобрат технолошките и производствени процеси, да се поддржи вработувањето, растот на приходите и условите за финансирање на микро, мали, средни претпријатија и претприемачи.<sup>193</sup>

Вреди да се спомене и интензивната работа на Владата помеѓу 2016-2019 година, за подобрувањето на иновационата инфраструктура на малите бизниси, со поврзувањето бизнисот со академската заедница преку научно-технолошкиот парк во Белград. Тоа е целосно оперативен научно-технолошки парк во кој се сместени голем број на стартап, како и слични институции кои се градат и во други економски центри, како Нови Сад и Ниш. Овој парк овозможи Владата да го надмине потпирањето на меѓународните донатори за поддршка на иновациите, за што одвои значителни јавни средства, вклучувајќи и 2 милиони евра за формирање помали регионални иновативни центри низ целата држава.<sup>194</sup>

Сите горенаведени реформи во правната рамка, како и гореспоменатите програми и проекти насочени кон развој на малите бизниси, Република Србија ги предвидела и спроведувала како дел од неколку последователни национални стратегии.

<sup>190</sup> Службени гласник РС бр. 84/2004. „*Zakon o doprinosima za obavezno socijalno osiguranje*”. Достапно на: [https://www.paragraf.rs/propisi\\_download/zakon-o-doprinosima-za-obavezno-socijalno-osiguranje.pdf](https://www.paragraf.rs/propisi_download/zakon-o-doprinosima-za-obavezno-socijalno-osiguranje.pdf) (пристапено: 24. 09. 2021).

<sup>191</sup> Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj - NALED. „*PREDUZETNIŠTVO U SRBIJI*”. (2020). p.1. Достапно на: <https://www.naled.rs/htdocs/Files/04247/Info-list-Startuj-legalno2020.pdf> (пристапено: 02. 09. 2021)

<sup>192</sup> Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj - NALED, „*Analiza poreskog i neporeskog opterećenja početnika u poslovanju*”, Beograd. 2017. p. 24. Достапно на: <http://uzmiracun.rs/htdocs/Files/00697/ANALIZA-PORESKOG-I-NEPORESKOG-OPTEREENJA.pdf> (пристапено: 04. 06. 2021)

<sup>193</sup> Razvojna agencija Srbije, „*Program podrške malim i srednjim preduzećima za nabavku opreme*”. 2020. Достапно на: <https://ras.gov.rs/program-podrske-malim-i-srednjim-preduzecima-za-nabavku-opreme> (пристапено: 19. 06. 2021)

<sup>194</sup> OECD eLibrary. “*Chapter 18. Serbia: Small Business Act profile*”.

Развојот на малиот бизнис во рамки на целокупниот економски развој, Република Србија го предвиде и конципира преку „Стратегијата за поддршка на развојот на малите и средни претпријатија, претприемништво и конкурентност за периодот од 2015 до 2020 година”, усвоена на 23 октомври 2008 година.<sup>195</sup> Овој пристап е дел од стратешката рамка за развој на конкурентноста на економијата на Република Србија и е комплементарен со претходно усвоените документи во оваа област, првенствено со „Стратегијата за развој на индустријата на Србија од 2011 до 2020 година”<sup>196</sup> чиј главен фокус е подобрување на условите за развој и конкурентност на микро, мали и средни претпријатија и претприемачи. Во овај стратешки документ се поставуваат рамката, целите, приоритетите и мерките за подобрување на развојот на микро, мали и средни претпријатија и претприемништво на среден рок. Иако Владата предвидува развој на претприемништвото преку одобрени стратегии, во кои треба да бидат вклучени и жени претприемачи, бизниси во сопственост на жени, официјални податоци за овој аспект недостасуваат, бидејќи Републичкиот завод за статистика на Република Србија не собира податоци за овој индикатор како дел од својата структурна деловна статистика.<sup>197</sup>

Успешноста на „Стратегијата за поддршка на развојот на малите и средни претпријатија, претприемништво и конкурентност за периодот од 2015 до 2020 година“ (која го вклучува временскиот период анализиран во дисертацијата) се заснова на шест столба:<sup>198</sup>

- 1) Подобрување на деловното опкружување;
- 2) Подобрување на пристапот до извори на финансирање;
- 3) Континуиран развој на човечките ресурси;
- 4) Зајакнување на одржливоста и конкурентноста на МСП;
- 5) Подобрување на пристапот до нови пазари; и
- 6) Развој и унапредување на претприемачкиот дух и поттикнување на претприемништвото на жените, младите и на социјалното претприемништво.

Оваа Стратегија влијаеше врз подобрувањето на деловното опкружување за малите бизниси (столб I) и континуираниот развој на човечките ресурси (столб III), додека столбот II и столбот IV сè уште остануваат критични во однос на успехот.<sup>199</sup> Исто така, значителен број банки беа во можност да ги намалат цените на кредитите за малите и средните претпријатија, а се појавија и можности за развојот на финансиски инструменти кои инвестираат во сопственоста на компаниите, преку ИПА фондовите од национално и регионално ниво. (еволуцијата и успехот на програмата е претставено во Табелата 9. во Прилог 1.).<sup>200</sup> Создавањето поволни кредитни линии за малите бизниси и

<sup>195</sup> "Sl. Glasnik rs", br. 35/2015. „Strategija za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period od 2015. do 2020. Godine” Достапно на: <https://www.paragraf.rs/glasila/rs/sluzbeni-glasnik-republike-srbije-35-2015.html> (пристапено: 05. 05. 2021)

<sup>196</sup> Службени гласник РС, бр. 55/2011. „Стратегија и политика развоја индустрије Републике Србије од 2011. до 2020. Године”.

Достапно на: Strategija i politika razvoja industrije Republike Srbije od 2011. do 2020. godine: 55/2011-5 (pravno-informacioni-sistem.rs) (пристапено: 16. 07.2021)

<sup>197</sup> OECD eLibrary. “Chapter 18. Serbia: Small Business Act profile”.

<sup>198</sup> Миљеновић Р. „Стратегија за подршка развоја малих и средњих предузећа, предузетништва и конкурентности за период од 2015. до 2020. године са Акционим планом - Анализа ефеката и потреба за ревизијом (mid-term евалуација)”. Пројекат: ГИЗ Немачко-српска иницијатива за одрживи развој и запошљавање, Центар за европске политике. 2019. р. 24. Достапно на: [https://cep.org.rs/wp-content/uploads/2022/10/Mid-term-evaluation-of-SME-Strategy\\_final\\_srp.pdf](https://cep.org.rs/wp-content/uploads/2022/10/Mid-term-evaluation-of-SME-Strategy_final_srp.pdf). ((пристапено: 29.11.2022)

<sup>199</sup> Ибид, р. 40

<sup>200</sup> Ибид.

достапноста до финансиски инструменти е многу важно за менаџерите кога ќе ги земеме предвид нивните ограничени финансии. Исто така, столбовите V и VI сè уште остануваат предизвик за малите бизниси во Република Србија, што ќе биде елаборирано подолу во анализата на економските фактори во Република Србија.

Со оглед на потребата да држи чекор со современите технолошки решенија, а со цел развој на економијата и општеството воопшто, во последната деценија Владата на Република Србија усвои две стратегии: „Стратегија за научен и технолошки развој на Република Србија за периодот од 2016 до 2020 година - Истражување за иновации“,<sup>201</sup> чија евалуација е претставена во Прилог 2., и „Стратегија за научно-технолошки развој на Република Србија за периодот од 2021 до 2025 година-Моќта на знаењето“,<sup>202</sup> кои имаат за цел да го истакнат значењето на науката во економскиот развој, но исто така да го подобрат квалитетот на основните истражувања и да ја зајакнат конкурентноста на економијата преку поттикнување на иновациите

Стратегиите за развој во Република Србија се базираат на определбата дека микро, малите и средните претпријатија стануваат носители на идниот економски развој, што би го компензираше постојниот вакуум создаден од целосниот колапс на големите претпријатија.<sup>203</sup>

Исто така, Република Србија преку Републичката агенција за развој и претприемништво се обидува да го поддржи развојот и интересите на секторот на МСП и на тој начин да придонесе за балансирање на економската структура, динамизирање на економскиот развој и заживување на економските текови во земјата. Во макроекономската рамка на Србија за периодот од 2019 до 2021 година, државата предвидува дека растот на приливите на СДИ, во наредниот период ќе биде придружено со посилни домашни инвестиции, особено во сегментот на мали и средни претпријатија<sup>204</sup>. Со развојот на секторот на мали бизниси, политичкиот амбиент ќе влијае не само на подобрување на социјалната благосостојба, туку и на економскиот развој на земјата воопшто.

### 3.2. Анализа на економските фактори

Анализата на економските фактори во Република Србија опфаќа анализа на главните фактори со кои Владата и Народната банка се обидуваат да ја одржат економската стабилност, а со тоа и стабилноста на малите бизниси во земјата.

Република Србија е земја со средна големина, без пристап до море, има 6.641.197 жители<sup>205</sup> и БДП од околу 63 милијарди американски долари.<sup>206</sup> Република Србија е земја

<sup>201</sup> Sl. Glasnik RS, broj RS, broj 25/2016. „Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije za period od 2016. do 2020. godine-Istraživanja za inovacije“. Достапно на: [http://aler.rs/files/STRATEGIJA\\_naucnog\\_i\\_tehnoloskog\\_razvoja\\_Republike\\_Srbije\\_za\\_period\\_od\\_2016\\_d\\_o\\_2020\\_godine\\_Istrazivanja\\_za\\_inovacije\\_Sl\\_gl\\_RS\\_br\\_25\\_2016.pdf](http://aler.rs/files/STRATEGIJA_naucnog_i_tehnoloskog_razvoja_Republike_Srbije_za_period_od_2016_d_o_2020_godine_Istrazivanja_za_inovacije_Sl_gl_RS_br_25_2016.pdf). (пристапено: 04. 09. 2022).

<sup>202</sup> Службени гласник РС, број 10/2021. „Стратегија научног и технолошког развоја Републике Србије за период од 2021. до 2025. Године“, „Моћ знања“. Достапно на: <http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/strategija/2021/10/1/reg>. (пристапено: 04. 09. 2022).

<sup>203</sup> Pavlović N. et Bugar, D. „Koezistencija malih i velikih preduzeća u savremenoj privredi“. Naučnostručni časopis „Menadžment, inovacije i razvoj“. n. 6. 2008. стр. 10–13.

<sup>204</sup> Министерство просвете, науке и технолошког развоја, „Макроекономски оквир за период од 2019. до 2021. Године“. Достапно на: <http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2019/07/Fiskalna-strategija-za-2019.-godinu-sa-projeksijama-za-2020.-i-2021.-godinu.pdf> (пристапено: 16. 07. 2021)

<sup>205</sup> Републички завод за статистику Републике Србије. Становништво. Достапно на: <https://www.stat.gov.rs/> (пристапено: 01. 08. 2023)

<sup>206</sup> The World Bank. „World Bank In Serbia“. 2021. Достапно на: <https://www.worldbank.org/en/country/serbia/overview> (пристапено: 30. 09. 2021)

со висок среден приход и има најголем домашен пазар на Западен Балкан.<sup>207</sup> Српската економија во голема мера е пазарно ориентирана и се потпира на производство и извоз.<sup>208</sup> МСП во домашна сопственост се исклучително важни за српската економија, особено за успешно вклучување во економија базирана на знаење, а нивната конкурентска предност лежи во флексибилноста и приспособливоста што произлегуваат од релативно евтината достапност на висококвалификувана работна сила, што дополнително го олеснува приспособувањето на производите кон потребите на различни клиенти.<sup>209</sup>

Според Извештајот за МСП во 2018 година, на Министерството за економија, иако големата депресија силно го погоди секторот МСП во текот на целиот период на рецесија, во текот на годините 2009-2013 година, сите клучни показатели за економската активност покажаа позитивни трендови на закрепнување на овој сектор во периодот 2014-2018 година.<sup>210</sup>

Извештајот на Европската комисија покажува дека до 2017 година, МСП во Република Србија учествувале со 66,3% од вработеноста и 55,6% од додадената вредност, слично на просеците на ЕУ од 66,5% и 56,3%. Исто така, во периодот 2012-2017 година додадената вредност на МСП во српската економија се зголеми за 31,5%, додека вработеноста на МСП се зголеми за 11,5%.<sup>211</sup> Ова покажува дека секторот на МСП одиграа значајна улога во подемот на српската во српскиот нефинансиски сектор. Растот на додадената вредност и вработеноста во него беа помогнати од стабилни економски фактори во овој период елаборирани подолу. Во извештајот на Народна банка на Србија од 2019 година, се вели дека Република Србија за шест години се трансформира во растечка економија со ниска инфлација, фискален суфицит, намалување на јавниот долг, помала надворешна нерамнотежа и закрепнување на пазарот на трудот.<sup>212</sup> Сепак, сè уште остануваат големи предизвици во економијата на Република Србија на кои треба да се посвети сериозно внимание. Бидејќи најраспространетите сектори во МСП се преработувачката индустрија и трговијата на мало и големо кои се карактеризираат со ниска технолошка подготовка, релевантните извештаи за МСП велат дека најголемиот предизвик во економијата на Република Србија е менување на секторската структура на преработувачката индустрија во насока на зајакнување на извозно ориентираните активности, со производи од повисока технолошка обработка и во продуктивни сектори.<sup>213</sup> Исто така, потребно е усогласувањето на понудата и побарувачката на домашниот пазар на трудот како неизбежен предуслов за зајакнување на националната и регионалната конкурентност на бизнисите во земјава, како и подобрувањето на можностите за финансирање и целокупното деловно опкружување во согласност со потребите на претприемачите, што останува една од

<sup>207</sup> OECD eLibrary. "Chapter 18. Serbia: Small Business Act profile".

<sup>208</sup> Index of economic freedom. "Serbia Economy: population, GDP, Inflation, Business, Trade, FDI, Corruption. 2021. Достапно на: <https://www.heritage.org/index/country/serbia> (пристапено: 28. 09. 2021).

<sup>209</sup> Udovički K. et al. „Konkurentnost privrede SRBIJE u kontekstu nove globalne ekonomije: Prilike i rizici”. Beograd. 2019. p. 6. Достапно на: <https://www.publicpolicy.rs/publikacije/c621a08b8da8eb1beb8ab45c5cf31a66f2a8939e.pdf> (пристапено: 25. 08. 2022)

<sup>210</sup> Министарство привреде, „Извештај о малим и средњим предузећима и предузетништву 2018”. 2020. Београд, p. 1. Достапно на: [https://privreda.gov.rs/sites/default/files/documents/2021-08/Izvestaj-MSPP-2018\\_FIN.pdf](https://privreda.gov.rs/sites/default/files/documents/2021-08/Izvestaj-MSPP-2018_FIN.pdf) (пристапено: 18. 05. 2021)

<sup>211</sup> European Commission, "2019 SBA Fact Sheet Serbia". Достапно на: [sba-fs-2019\\_serbia.pdf](https://sba-fs-2019-serbia.pdf). (пристапено: 14. 02. 2021)

<sup>212</sup> Narodna banka Srbije. „Макроекономска кретања у Србији”. Београд, 2019. стр. 2. Достапно на: [https://nbs.rs/export/sites/NBS\\_site/documents/finansijska-stabilnost/ostalo/prezentacija\\_invest.pdf](https://nbs.rs/export/sites/NBS_site/documents/finansijska-stabilnost/ostalo/prezentacija_invest.pdf) (пристапено: 25. 09. 2021)

<sup>213</sup> Министарство привреде, „Извештај о малим и средњим предузећима и предузетништву 2018”.



клучните задачи и во фокусот на Министерството за економија.<sup>214</sup> Овие проблеми се забележани и кај анкетираниите мали бизниси во Република Србија, кои исто така се толкувани подолу.

Некои од клучните показатели за состојбата на српската економија од 2015 година наваму се како подолунаведените.

Според Извештајот на републичкиот завод за статистика на Република Србија, најголем придонес во бруто додадената вредност и бруто домашниот производ во последните години, поточно во 2023 година имаат секторите како во Табела 3.

Табела 3. Бруто домашен производ по дејност во I квартал 2023

Сектори	%
Преработувачка индустрија	18.9
Трговијата на големо и мало и поправка на моторни возила	16.9
Секторот недвижности	8.2
Земјоделство, шумарство и рибарство	5.9
Информации и комуникации	5.6
Градежен сектор	4.4
Други сектори	39.4

Извор: Републички завод за статистика на Република Србија. „Квартални бруто домашни производ, I квартал 2023“. 2023. Достапно на <http://publikacije.stat.gov.rs/G2023/HTML/G20231146.html>. (пристапено: 01. 08. 2023).

Малите бизниси во рамките на секторот на мали и средни претпријатија и претприемачи (МСПП) сочинуваат 98,3%,<sup>215</sup> од вкупниот број претпријатија и како такви тие се најинволвирани во секторите прикажани во табела 3.

Секторот на МСПП, според своето влијание е најважен дел и мотор за раст на српската економија со повеќе од 400.000 активни мали и средни претпријатија, кои даваат повеќедимензионален придонес на нефинансискиот сектор на српската економија, како во Табелата 4.

Табела 4. Придонес на МСПП во нефинансискиот сектор во 2020 година

МСПП сектор	%
Број на претпријатија	99.9%
Број на вработени	65.1%
Промет	66,4%
Додадена вредност	59.2%
Извоз	39.5%
Увоз	54.7%

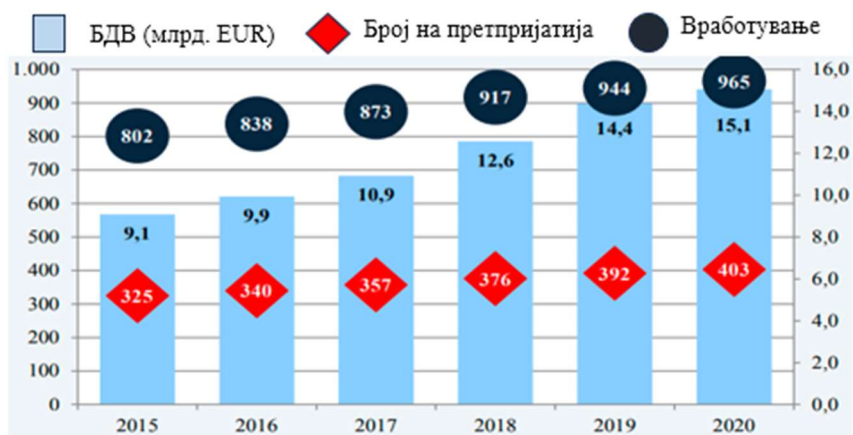
Извор: Министерството привреде. „Извештај о Малим и Средњим Предузећима и Предузетништву 2020“. Београд. 2022. стр. 12. Достапно на: <https://preduzetnistvo.gov.rs/wp-content/uploads/2022/10/MSPP-izvestaj-2020.pdf>. (пристапено: 301. 07. 2023).

Бројот на отворања/затворања на мали бизниси е висок и се менува секоја година. Во 2020 година, во Србија беа основани 38.986 деловни субјекти, од кои  $\frac{3}{4}$  се претприемачи (29.810) и трговски друштва (9.176). Овој број е за 15,8% помал во однос на вкупниот број на новоформирани деловни субјекти во 2019 година и 11,2% помал во

<sup>214</sup> Ибид. р. 4.

<sup>215</sup> Републички завод за статистику. „Годишни показатели о пословним субјектима, по класама запослених лица“. 2023. Достапно на: Претрага дисеминационе базе (stat.gov.rs). (пристапено: 02. 09. 2021).

однос на просекот во претходниот петгодишен период (2015-2019 година).<sup>216</sup> Ако се анализираат движењата на бројот на претпријатија, вработеноста и БДВ каде што малите бизниси даваат најголем придонес, според Графиконот 1., се гледа дека од 2015 до 2020 година бројот на МСПП е зголемен за 24%, најмногу претприемачите. Вработеноста е зголемена за 20,4%, каде најголем пораст е забележан кај малите претпријатија со 29,3% додека БДВ е зголемен за 46,4% и тоа најмногу кај средните претпријатија а помалку кај малите.



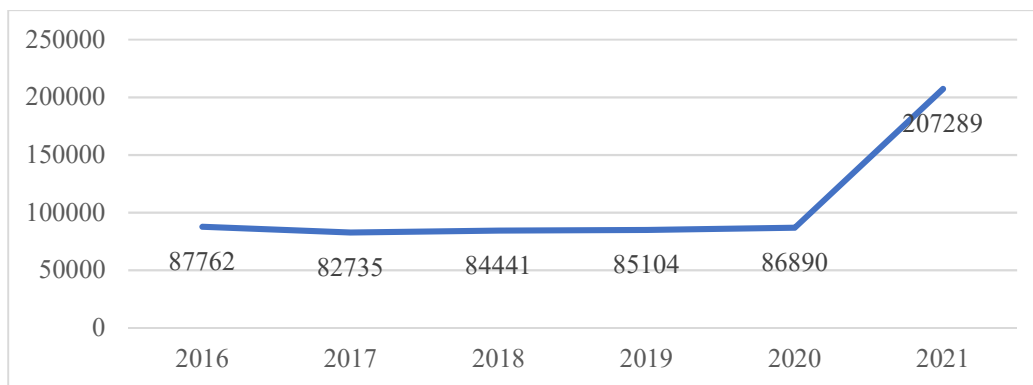
Графикон 1. Број на претпријатија, вработеност и БДВ во секторот МСПП, 2015–2020  
Извор: Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski - NALED. „Sampioni preduzetnistva 2020” Godisnji izvestaj, 2020. стр. 1. Достапно на: [https://naled.rs/htdocs/Files/06946/Godisnji\\_izvestaj\\_Sampioni-preduzetnistva\\_2020.pdf](https://naled.rs/htdocs/Files/06946/Godisnji_izvestaj_Sampioni-preduzetnistva_2020.pdf) (пристапено: 02. 09. 2021).

Според горенаведените податоци, гледаме дека во периодот 2015-2020 година, иако бројот на нови МСПП секоја година бил помал во однос на претходната година, сепак во овој период пораснале бројот на активните МСПП, вработеноста и БДВ. Ова е поврзано со нето-ефектот на основани/згаснати МСПП кој е поповолен во 2020 година (1:1,3) во односот во 2015 година (1:1,2). Исто така поголема е и стапката на преживување, односно бројот на МСПП кои успеале да опстанат во првите две години во 2020 година е 84,4% во однос на 2015 година која е 79,4%.<sup>217</sup> Растот на вкупниот број мали бизниси во 2021 година (Графикон 2.) во голем дел се должи на вклучувањето на претприемачите во правните лица.<sup>218</sup>

<sup>216</sup> Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski -NALED. „Sampioni preduzetnistva 2020” Godisnji izvestaj, 2020. р. 1. Достапно на: [https://naled.rs/htdocs/Files/06946/Godisnji\\_izvestaj\\_Sampioni-preduzetnistva\\_2020.pdf](https://naled.rs/htdocs/Files/06946/Godisnji_izvestaj_Sampioni-preduzetnistva_2020.pdf) (пристапено: 02. 09. 2021).

<sup>217</sup> Ибид. р. 14.

<sup>218</sup> Републички завод за статистику. Забелешка: Од референтната 2021 година има методолошки промени во Годишниот структуриран преглед на деловните субјекти, кои треба да се земат предвид во споредба со податоците до 2021 година. Измените се однесуваат на проширување на опфатот на единиците за известување, каде освен претпријатија и делови од други правни лица, вклучени се и дел од претприемачите кои го презентираат годишниот финансиски извештај. Достапно на: <https://www.stat.gov.rs/sr-latn/oblasti/strukturne-poslovne-statistike/godisnji-pokazatelji-poslovanja-preduzeca/>.



Графикон 2. Движења на вкупниот број мали бизниси од 2016-2021

Извор: Републички завод за статистику. „Годишњи показатељи о пословним субјектима, по класама запослених лица”

И покрај нагорните и надолните движења на вкупниот број мали бизниси (Графикон 2.), Табелата 5. покажува дека учеството на малите бизниси од 97% во 2016 година е намалено на 96,4% во 2020 година, односно во периодот 2016-2020 година учеството на малите бизниси во вкупниот број претпријатија во нефинансискиот сектор во Србија е намалено за 1,6 %, иако растечки последните три години.

Табела 5. Учество на малите бизниси во вкупниот број активни претпријатија од 2016-2020 година

Година	Вкупниот број на активни претпријатија	Бројот на мали бизниси	Мали бизниси %
2016	90 421	87 762	97.0
2017	85 546	82 735	96.7
2018	87 407	84 441	96.6
2019	88 224	85 104	96.5
2020	90 111	86 890	96.4

Извор: Републички завод за статистику. „Годишњи показатељи о пословним субјектима, по класама запослених лица”. 2023. Достапно на: Претрага дисеминационе базе (stat.gov.rs). (пристапено: 02. 09. 2023).

И за време на пандемијата, статистиката покажува слични процентуални движења на бројот на малите бизниси, како и претходните години, при нормални услови на опкружувањето. Тоа значи дека и покрај пандемијата, малиот бизнис-сектор ја задржа стабилноста и почна да го подобрува своето работење во 2022 година, кога приходите на претпријатијата од нефинансискиот сектор двојно се зголемија во однос на претходната година. Тоа го потврдуваат и извештаите на републичкиот завод за статистика, кои велат дека на почетокот на 2021 г. деловните приходи во нефинансиската деловна економија во Република Србија беа повисоки за 7,8% во однос на истиот период од претходната година,<sup>219</sup> додека на почетокот на 2022 г. беа повисоки за 26% во однос на истиот период

<sup>219</sup> Републички завод за статистику. „Квартално пословање привредних друштва I квартал 2021. године – Претходни подаци “. 2021. Достапно на: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2021/Pdf/G20211155.pdf>. (пристапено: 225 08. 2023).

од претходната година.<sup>220</sup> Овие податоци се однесуваат и на малите бизниси кои сочинуваат над 96% од претпријатијата во нефинансискиот сектор во Србија.

Трендовите на малиот бизнис сектор во Република Србија, од 2015 година наваму, како и моменталната состојба на секторот, се резултат на влијанието на движењата на главните национални економски фактори, во текот на овој временски период, кои се елаборирани подолу.

Монетарната политика на Народната банка на Србија (НБС) веќе подолго време се заснова на таканаречениот модел насочено проектирана инфлација, кој во пракса се покажа како добар начин за водење одржлива монетарна политика, особено во услови на големи економски флукуации и надворешни шокови,<sup>221</sup> каква што на пример беше пандемија COVID-19. Имајќи го предвид очекуваниот развој на инфлацијата и нејзините фактори во наредниот период, како и зацврстените инфлаторни очекувања, НБС ја олабави монетарната политика во 2018 година, што обезбеди поддршка за растот на кредитната активност, и се очекуваше дека движењето на инфлацијата на среден рок во голема мера ќе биде одредено од растот на агрегатната побарувачка и постепено слабење на дезинфлаторните притисоци врз основа на поскапувањето на динарот во претходниот период.<sup>222</sup> Во 2019 година, според Народната банка на Србија инфлацијата беше под контрола, во просек се движеше околу 2% во последните шест години и се веруваше дека ќе остане во границите на проектираните.<sup>223</sup> Во 2020 година во просек инфлацијата беше 1,6%,<sup>224</sup> во 2021 во просек беше 4,0%,<sup>225</sup> додека во 2022 година поради зголемените увозни цени како нафтени деривати, енергија и храна, но и внатрешни фактори како сушата во Србија просечната годишна стапка на инфлација беше 11,9%.<sup>226</sup>

Олабавувањето на монетарната политика во банкарскиот сектор се одрази на каматните стапки на новите динарски заеми, кои нагло опаднаа од почетокот на циклусот на намалување на референтната каматна стапка (мај 2013 година) и во јуни 2021 година изнесуваа: 3,2% на корпоративните заеми (намалување од 13,2 процентни поени) и 8,4%, на заемите на домаќинствата (намалување од 12,1 процентни поени), што, пак, резултираше со раст на кредитната активност. Во периодот 2017-2019 година, српскиот динар кумулативно зајакна за 5% во однос на еврото, а во 2020 година остана речиси непроменет.<sup>227</sup> Од 2015 до 2020 година динарот беше стабилен и постојано зајакнуваше, на пример курсот на динарот во однос на еврото во 2015 година беше 123,12, додека во

<sup>220</sup> Републички завод за статистику. „Квартално пословање привредних друштвата I квартал 2022. године – Претходни подаци“. 2022. Достапно на: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2022/Pdf/G20221147.pdf> (пристапено: 225 08. 2023).

<sup>221</sup> Milenković Ivan et Popovic Milenko. „Politika deviznog kursa i stopa rasta u zemljama jugoistočne Evrope (na primerima Srbije i Hrvatske)“. Ekonomija / Economics ISSN 1330-0636. 18. 487-526. 2011. стр. 1. Достапно на:

[https://www.researchgate.net/publication/298309519\\_Politika\\_deviznog\\_kursa\\_i\\_stopa\\_rasta\\_u\\_zemljama\\_jugoistocne\\_Evrope\\_na\\_primerima\\_Srbije\\_i\\_Hrvatske](https://www.researchgate.net/publication/298309519_Politika_deviznog_kursa_i_stopa_rasta_u_zemljama_jugoistocne_Evrope_na_primerima_Srbije_i_Hrvatske) (пристапено: 30. 08. 2021).

<sup>222</sup> Министарство привреде. „Макроекономски оквир за период од 2019. до 2021. Године“. 2019.

Достапно на: <http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2019/07/Fiskalna-strategija-za-2019.-godinu-sa-projekcijama-za-2020.-i-2021.-godinu.pdf> (пристапено: 16. 07. 2021).

<sup>223</sup> Narodna banka Srbije. „Макроекономска кретања у Србији“. Београд, 2019. стр. 3.

<sup>224</sup> Narodna banka Srbije. „Извештај о инфлацији“. 2021. стр. 11. Достапно на: [https://www.nbs.rs/export/sites/NBS\\_site/documents/publikacije/ioi/izvestaji/ioi\\_02\\_2021.pdf](https://www.nbs.rs/export/sites/NBS_site/documents/publikacije/ioi/izvestaji/ioi_02_2021.pdf) (пристапено: 16. 08. 2023).

<sup>225</sup> Narodna banka Srbije. „Извештај о инфлацији“. 2022. р. 13. Достапно на: [https://www.nbs.rs/export/sites/NBS\\_site/documents/publikacije/ioi/izvestaji/ioi\\_02\\_2022.pdf](https://www.nbs.rs/export/sites/NBS_site/documents/publikacije/ioi/izvestaji/ioi_02_2022.pdf) (пристапено: 16. 08. 2023).

<sup>226</sup> Narodna banka Srbije. „Извештај о инфлацији“. 2023. р. 13. Достапно на: [https://www.nbs.rs/export/sites/NBS\\_site/documents/publikacije/ioi/izvestaji/ioi\\_02\\_2023.pdf](https://www.nbs.rs/export/sites/NBS_site/documents/publikacije/ioi/izvestaji/ioi_02_2023.pdf) (пристапено: 16. 08. 2023).

<sup>227</sup> Народна банка Србије. „Макроекономска кретања у Србији“. 2019. стр. 11-12.

2020 година беше 117,58.<sup>228</sup> Во последните десет години во Србија се спроведува таканаречената „флексибилно водена“ политика на курсот на динарот. (managed floating), што во суштина претставува компромис помеѓу два вида курсеви, фиксниот и флукуирачкиот, кој го спроведуваат многу земји во транзиција, што заедно со другите фактори влијае на стабилноста на динарот во овој период.<sup>229</sup>

Во банкарскиот сектор на Република Србија активни се 26 комерцијални банки, од кои 86,3% се странски банки.<sup>230</sup> Најголем број кредитокорисници во активните банки во Србија се малите бизниси, иако повеќето од нив не се финансираат преку заеми бидејќи не го претпочитаат тоа. Резултатите од истражувањето за условите за кредитирање на МСП во 2018 година, спроведено од Народната банка на Србија, покажуваат дека условите за финансирање на малите и средните претпријатија продолжиле да се подобруваат, продолжувајќи го трендот започнат во 2014 година. Ова главно се однесува на подобрувања кои се поврзани со постигнувањето на земјата и одржувањето на постабилна макроекономска средина, како и за релаксирање на монетарната политика од страна на Централната банка и успешна работа на резолуции за справување со нефункционални кредити, кои ја намалија премијата за ризик во земјата.<sup>231</sup> Новото банкарско кредитирање на малите и средните претпријатија се зголеми за 17,2% на годишно ниво и учеството на новите заеми на МСП меѓу вкупните корпоративни заеми исто така се зголеми за 1,8 процентни поени и стигна на 44,5% во 2018 година. Со оваа состојба заемите за малите и средните претпријатија во 2018 година се зголемија за 12% на годишно ниво и достигна износ од 6,5 милијарди евра. Како резултат на тоа, учеството на неподмирните заеми за МСП во вкупните корпоративни заеми изнесуваше 31,2% а на долгорочните заеми изнесуваше 77,2% од вкупните заеми на МСП.<sup>232</sup> Во 2019 година без ефект на промени во девизниот курс, вкупниот раст на кредитите на стопанството изнесуваша 9,5%, што во голема мера се должи на инвестициски кредити кои претставуваат еден од најважните извори за финансирање инвестиции.<sup>233</sup> И по пандемијата, во текот на 2022 година е забележан пораст на кредитната активност на банките за малите бизниси, но со помал обем и со намалување на максималната вредност на кредитите, отколку во 2021 година, поради заострувањето на монетарната политика на Европската централна банка.<sup>234</sup> Со зачувување на стабилноста на банкарскиот сектор, се очекува дека кредитните активности ќе продолжат да растат и во 2023 година.

<sup>228</sup> Народна банка Србије. „Основни макроекономски показатели“. 2022. Достапно на: [https://www.nbs.rs/export/sites/NBS\\_site/documents/statistika/ostalo/osnovni\\_makroekonomski\\_indikatori.xls](https://www.nbs.rs/export/sites/NBS_site/documents/statistika/ostalo/osnovni_makroekonomski_indikatori.xls) (пристапено: 21. 08. 2022).

<sup>229</sup> Jovanović D. „Dinar i režim deviznog kursa“. Originalni naučni rad. UDK 336.748(497.11). 339.743(497.11). стр. 66. Достапно на: [https://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2011/11\\_12/UBS-Bankarstvo-11-12-2011-Jovic.pdf](https://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2011/11_12/UBS-Bankarstvo-11-12-2011-Jovic.pdf) (пристапено: 21. 08. 2022).

<sup>230</sup> Narodna banka Srbije, „Макроекономска кретања у Србији“. 2019. стр. 29.

<sup>231</sup> OECD ilibrary. „Key facts on SME financing“. Financing SMEs and Entrepreneurs 2020. Достапно на: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/54da3754-en/index.html?itemId=/content/component/54da3754-en>. (пристапено: 26. 08. 2022).

<sup>232</sup> Ибид.

<sup>233</sup> Народна банка Србије. „Трендови у кредитној активности Четврто тромесечје 2019. Године“. Београд. 2020. стр. 8. Достапно на: [https://www.nbs.rs/export/sites/NBS\\_site/documents/publikacije/trendovi/trend\\_izv\\_IV\\_2019.pdf](https://www.nbs.rs/export/sites/NBS_site/documents/publikacije/trendovi/trend_izv_IV_2019.pdf) (пристапено: 07. 08. 2023).

<sup>234</sup> Народна банка Србије. „Трендови у кредитној активности Четврто тромесечје 2022. Године“. 2023. стр. 8-12. Достапно на: [https://www.nbs.rs/export/sites/NBS\\_site/documents/publikacije/trendovi/trend\\_izv\\_IV\\_2022.pdf](https://www.nbs.rs/export/sites/NBS_site/documents/publikacije/trendovi/trend_izv_IV_2022.pdf) (пристапено: 26. 08. 2023).

Извозот од Србија најмногу се потпира на побарувачката од пазарот во ЕУ и земјите во регионот, потоа ЦЕФТА и земјите од Евроазиската Унија. Во периодот 2001-2017 година од вкупната надворешно-трговска размена во просек годишно најмногу се извезуваше во Германија 11,6%, Италија 11,2%, потоа следуваше Руската Федерација 9,3% и Босна и Херцеговина со 5,4%.<sup>235</sup> Извозот на стоки и услуги, кој претставува значајна компонента на успехот на Србија, порасна од 30% од БДП во 2006 година до над 50% од БДП во 2018 година, каде во овој период Србија особено извезуваше производи од автомобилската индустрија, додека поголем раст на извозот имаше во ИТ секторот од 27,2% и во професионални услуги од 11,5%.<sup>236</sup> Во 2020 година, во споредба со 2015 година, забележан е раст и на извозот и на увозот (546,2 и 696,3 милијарди динари, соодветно), при што извозот бележи поголем кумулативен реален раст (25,2%) во однос на увозот (23,6%), како резултат на што значително се зголеми учеството на извозот во надворешната трговија (од 42,8% во 2015 година на 43,1% во 2020 година).<sup>237</sup> Во 2022 година, во однос на 2021 година, извозот е зголемен за 23,5%, додека увозот за 33%.<sup>238</sup> Во последно време во Србија е зголемен бројот на мали бизниси кои извезуваат преку интернет. Според извештајот на Европската комисија, српските МСП кои работат на интернет во 2017 година достигнале учество од 6,8%, во споредба со ЕУ каде тој просек изнесува 8,4%.<sup>239</sup> Тоа значи дека во однос на онлајн трговијата, српските мали бизниси имаат повисоко ниво на конкуренција со малите бизниси од ЕУ отколку за традиционалната трговија.

Бруто-девизните резерви на Народната банка на Србија на крајот на декември 2022 година изнесуваат 19.415,7 милиони евра,<sup>240</sup> на крајот на април 2023 година изнесуваат 21.556,8 милиони евра, што е највисоко ниво од 2000 година. Со ова ниво на девизни резерви, обезбедено е покривање на паричната маса М1 од 158% и 5,5 месеци увоз на стоки и услуги, што е речиси двојно повеќе од стандардот што одредува соодветно ниво на покриеност на увозот на стоки и услуги со девизни резерви.<sup>241</sup> Постигнувањето на макроекономска стабилност му претходеше на новиот инвестициски циклус што започна во 2015 година. Во периодот 2015-2019 година, фиксните инвестиции, кумулативно, реално се зголемија за околу 64%, учеството на фиксни инвестиции во БДП се зголеми на 22,5% во 2019 година, додека и покрај пандемија, фиксните инвестиции во текот на 2020 и 2021 година кумулативно се зголемија за околу 14%.<sup>242</sup> Според овој извор, падот на фиксните инвестиции од само 2,8% во 2020 година, и макроекономската и финансиската стабилност заедно со структурните реформи

<sup>235</sup> Ristanović V. et al. „Izvojni potencijal Srbije u EU“. Megatrend revija. 2019;16(1):1-23. doi: 10.5937/MegRev1901001R. стр. 5. Достапно на: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1820-3159/2019/1820-31591901001R.pdf> (пристапено: 30. 08. 2022)

<sup>236</sup> World bank. „Nova Agenda za privredni rast Srbije stvaranje nove budućnosti“. 2019. Достапно на: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/579881576613980824-0080022019/render/SRBCEMSynthesisSRPSKI.txt> (пристапено: 29. 08. 2022)

<sup>237</sup> Министарство привреде. „Извештај о Малим и Средњим Предузећима и Предузетништву 2020“. стр. 38.

<sup>238</sup> Републички завод за статистику. „Ekonomska kretanja u Republici Srbiji, 2022“. Достапно на: <https://www.stat.gov.rs/sr-latn/vesti/20221229-ekonomska-kretanja-2022/?s=090201> (пристапено: 24. 08. 2023)

<sup>239</sup> European Commission, “2019 SBA Fact Sheet Serbia”. стр. 8.

<sup>240</sup> Narodna banka Srbije. „Stanje deviznih rezervi i kretanja na međubankarskom deviznom tržištu u decembru“. 2023. <https://www.nbs.rs/sr/scripts/showcontent/index.html?id=18666>. (пристапено: 24. 08. 2023).

<sup>241</sup> Narodna banka Srbije. „Stanje deviznih rezervi i kretanja na međubankarskom deviznom tržištu u aprilu“. 2023. Достапно на: <https://www.nbs.rs/sr/scripts/showcontent/index.html?id=18911>. (пристапено: 07. 08. 2023).

<sup>242</sup> Narodna banka Srbije. „Макроекономска кретања у Србији“. 2019. стр. 6.

создадоа поволен амбиент за странски директни инвестиции (СДИ), така што Србија привлече околу 60% од вкупните СДИ на Западен Балкан, што изнесува 10,3 милијарди евра СДИ.<sup>243</sup>

Податоците од Анкетата за работна сила (АРС) покажуваат дека пазарот на трудот во Србија доживеа значително закрепнување во последните години.<sup>244</sup> На пазарот на трудот, стапката на вработеност/невработеност кај населението на возраст од 15 години и повеќе, од 2016-2021 година се движи од 40,9%/20,3% - 46,3%/12,8%, и се очекува поволните трендови на пазарот на трудот да продолжат и на среден рок, што првенствено ќе се одрази на посилен раст на просечните плати и постигнување на едноцифрена стапка на невработеност.<sup>245</sup> Тоа го докажува и фактот дека стапката на вработеност од 48,6% во 2021 година се зголемила на 50,3% во 2022 година.<sup>246</sup> И Европската комисија во Извештајот за 2020 година оценува дека перформансите на пазарот на трудот во Србија се подобрани, со најниска стапка на невработеност во последната деценија. Овде треба да се нагласи дека ова не е резултат на некоја системска политика за намалување на невработеноста, туку причината за ова лежи во големата емиграција<sup>247</sup>, која е во пораст во последните години.

Негативна појава во Србија и понатаму останува неформалноста на пазарот на трудот. Во 2016 година учеството на неформалното вработување во рамките на вкупното вработување за населението над 15 години било 22%, што значи дека приближно секое петто вработено лице е неформално вработено.<sup>248</sup> Иако стапката на неформално вработување е намалена во последните години, во 2022 година се зголемија и формалното и неформалното вработување. Но, стапката на неформално вработување ова година е поголема, така што стапката на вкупно неформално вработување во првиот квартал од 2022 година изнесува 13,3%, што споредено со првиот квартал од 2021 година е повисоко за 2,4 процентни поени.<sup>249</sup> Присуството на неформалност на пазарот на трудот во Србија освен што им штети на бизнисите во лојална конкуренција, му штети и на државниот буџет поради непријавувањето на вработените и неплаќањето придонеси за нив од страна на нивните работодавци. Затоа, Владата се грижи за зголемување на формалните вработувања, што го покажува влијанието на надворешните фактори во овој аспект. На пример, во текот на 2020 година поради пандемијата и кризата во работата на бизнисите, движењата во однос на вработеноста/невработеноста беа целосно под влијание на економската политика, особено нејзиниот социјален сегмент, каде што Владата на Република Србија преку низа програми за помош, прво, одржа високо ниво на вработеност дури и во компаниите коишто имаа пад на производство (преку исплата на минимални плати за вработените), второ, преку репрограмирање и одложување на исплатата на постојните долгови на компанијата, пред сè кон банките и државата (за даноци), овозможи да се одржи деловната ликвидност, особено во МСП. Со тоа освен што се одржува ликвидноста на бизнисите, се зачува и социјалната благосостојба.

<sup>243</sup> Ибид, стр. 5

<sup>244</sup> Ибид, стр. 3.

<sup>245</sup> Републички завод за статистику. „Анкета о радној снази, I квартал 2021“. 2021. Достапно на: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2021/Pdf/G20211182.pdf> (пристапено: 12. 09. 2021)

<sup>246</sup> Републички завод за статистику. „Анкета о радној снази у Републици Србији, 2022. Београд. 2021. р. 9. Достапно на: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2023/Pdf/G20235695.pdf>. (пристапено: 27. 08. 2023).

<sup>247</sup> European Commission. „Commission staff working document Serbia 2020 Report“. 2020. р. 6. Brussels. Достапно на: [https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/system/files/2020-10/serbia\\_report\\_2020.pdf](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/system/files/2020-10/serbia_report_2020.pdf) (пристапено: 20. 06. 2021)

<sup>248</sup> Jandrić M. et Molnar D. „Kvalitet zaposlenosti i tržište rada u Srbiji, Koliko je Srbija daleko od EU?“. Friedrich Ebert Stiftung. Beograd. 2017. стр. 13. Достапно на: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/belgrad/13589.pdf> (пристапено: 01. 09. 2021).

<sup>249</sup> Републички завод за статистику. „Анкета о радној снази, I квартал 2022. Београд. 2022. Достапно на: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2022/pdf/G20221136.pdf> (пристапено: 27. 08. 2023).

Според Извештајот на Министерството за економија за 2018 година, големата депресија тешко го погоди секторот на МСП во текот на целиот период на рецесија, односно 2009-2013 година,<sup>250</sup> но сепак, позитивни трендови на закрепнување на претприемачкиот сектор во периодот 2014-2018 година прикажуваа сите клучни показатели за економската активност.<sup>251</sup> Економската активност во 2020 година речиси целосно се одвиваше во вонредни услови на пандемијата, која се одрази на светската економија, кој претрпе најголем пад на БДП од Втората светска војна. За разлика од многу земји Србија забележа речиси минимално намалување на БДП од 0,9%, благодарение на економската структура, различна и поволна за условите на кризата.<sup>252</sup> Заводот за статистика на Република Србија процени дека вкупната економска активност во Република Србија во 2021 година, мерена преку реалното движење на бруто домашниот производ (БДП), забележа раст од 7,5% во однос на 2020 година, благодарение меѓу другото, и на растот на бруто-инвестициите во основни средства, коишто покажуваат реален раст од 14,1%, во однос на претходната година.<sup>253</sup> И покрај мултидимензионалната криза која траеше повеќе од 3 години, Србија успеа да ја одржи стабилноста на својата економија и довербата на потрошувачите и инвеститорите, што е потврдено од кумулативниот раст на реалниот БДП во периодот 2020-2022 година од околу 9%, рекордни приливи на СДИ, континуиран раст на вработеноста и приходите и во приватниот сектор и највисоко ниво на девизни резерви.<sup>254</sup> И покрај одржувањето на економската стабилност, растот на БДП и другите позитивни економски показатели во националното опкружување, малите бизниси во Србија не ја достигнуваат конкурентноста на оние во ЕУ. Според извештајот на Министерството за економија од 2020 година, нивото на развој и конкурентност на секторот за мали и средни претпријатија во Србија значително заостанува во споредба со просекот во ЕУ-27 и соседните земји на ЕУ, на што укажува компаративната анализа на квантитативните деловни показатели.<sup>255</sup> Според тој Извештај, бројот на вработени по претпријатија во Србија е 2,5 и е најмал во однос на земјите на ЕУ, продуктивноста е значително помала а и БДВ е помала и покрај нејзиниот силен раст во периодот 2015–2020 година.<sup>256</sup> Врз основа на овие факти според NALED од перспектива на претприемачите и малите бизниси, се чини дека државата и понатаму повеќе се грижи за големите компании и дека (Small business act), која налага „прво размислете за малите бизниси“, сè уште нема доволна примена во српската пракса.<sup>257</sup>

Според горенаведената елаборација забележуваме дека и покрај многуте стабилни и стимулативни национални економски фактори во Србија, иницирани од Владата, различните предизвици со кои се соочуваат тамошните менаџери на мали

<sup>250</sup> Министерството за привреда, „Извештај о малим и средњим предузећима и предузетништву 2018“. 2020. Београд, стр. 1. Достапно на: [https://privreda.gov.rs/sites/default/files/documents/2021-08/Izvestaj-MSPP-2018\\_FIN.pdf](https://privreda.gov.rs/sites/default/files/documents/2021-08/Izvestaj-MSPP-2018_FIN.pdf) (пристапено: 18. 05. 2021)

<sup>251</sup> Ибид.

<sup>252</sup> Министерството за привреда, „Извештај о малим и средњим предузећима и предузетништву 2020“. 2022. Београд, р. 16. Достапно на: <https://preduzetnistvo.gov.rs/wp-content/uploads/2022/10/MSPP-izvestaj-2020.pdf>. (пристапено: 28. 08. 2023).

<sup>253</sup> Републички завод за статистику. „Економска кретања у Републици Србији, 2021“. Достапно на: <https://www.stat.gov.rs/sr-latn/vesti/20211230-ekonomska-kretanja-2021/>. (пристапено: 28. 08. 2023).

<sup>254</sup> Народна банка Србије. „Макроекономска кретања у Србији“. 2023. Р. 2. Достапно на: [https://www.nbs.rs/export/sites/NBS\\_site/documents/finansijska-stabilnost/prezentacije/prezentacija\\_invest.pdf](https://www.nbs.rs/export/sites/NBS_site/documents/finansijska-stabilnost/prezentacije/prezentacija_invest.pdf). (пристапено: 28. 08. 2023).

<sup>255</sup> Министерството за привреда. „Извештај о Малим и Средњим Предузећима и Предузетништву 2020“. стр. 12-13.

<sup>256</sup> Ибид.

<sup>257</sup> Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj - NALED. „MSP sektor ključan za razvoj srpske ekonomiju“.



бизниси го отежнуваат носење на важни деловни одлуки, кои имаат за цел раст и развој на нивните мали бизниси. затоа е потребно натамошно унапредување на економското опкружување. Затоа, од суштинско значење е дополнително подобрување на економските фактори важни за малите бизниси во Србија.

### 3.3. Анализа на социјални фактори

Според пописот на населението во 2022 година, проценетиот број на жители во Република Србија во 2022 година е 6.664.449, од кои 51,4% се жени а 48,6% се мажи.<sup>258</sup> Во периодот 2002-2022 година, бројот на населението на Република Србија континуирано се намалува и доведува до стареење на населението, што потоа, процесот на демографско стареење на населението се манифестира со ниското учество на младо население а високо и континуирано растечко учество на старите лица во вкупното население.<sup>259</sup> Учеството на лицата на возраст од 65 и повеќе години во 2022 година е 22,0%, а на оние до 15 години 14,4%. Според видот на населено место во Република Србија преовладува урбаното население со 62,0%, кое е демографски помладо од населението во другите населени места.<sup>260</sup> Растечкиот тренд на учество на стари лица во вкупното население влијае на намалувањето на учеството на работоспособното население (старосна група 15-64 години) во вкупното население и негов пад од 67,3% во 2002 година на 64,6% во 2020 година, што предизвикало просечната возраст на населението во овој период да се зголеми од 40,2 на 43,4 години.<sup>261</sup>

Што се однесува до националноста, Република Србија е една од најхетерогените земји во Европа, во која, според Пописот од 2022 година, освен српското мнозинско население од 80,64%, останатите 19,36% го сочинуваат немнозинското население кое се состои од неколку етнички групи, односно национални малцинства како што се: Унгарци со 2,77%, Бошњаци со 2,31%, Роми со 1,98%, Албанци со 0,93% и други малцинства.<sup>262</sup> Во однос на религијата исто така структурата е хетерогена и според Пописот од 2022 година најраспространета религија во Србија е христијанството со 86,6% од граѓаните (81,1% се изјасниле како православни, 3,9% католици, 0,8% протестанти и 0,9% само како христијани), а потоа следат припадниците на исламската вероисповед со 4,2%.<sup>263</sup> Хетерогеноста на националностите, религиите и културите, освен што влијае на зголемувањето на меѓуетничката и меѓукултурната толеранција, на економски план, позитивно влијае и на пазарот во однос на разновидноста на побарувачката за производи и услуги.

Што се однесува до образовното ниво, последниот Попис вели дека повеќе од половина од населението (53,1%) на возраст од 15 и повеќе години завршиле средно образование, 17,8% завршиле основно (осумгодишно) образование, 22,4% се стекнале со диплома за високо образование, додека 6,3% од населението не се на училиште или имаат

<sup>258</sup> Republički zavod za statistiku. „Procenjen broj stanovnika, 2022.“. Достапно на: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2023/Html/G20231179.html>. (пристапено: 25. 08. 2023).

<sup>259</sup> Ибид.

<sup>260</sup> Ибид.

<sup>261</sup> Републички завод за статистику. „Процене становништва“, 2020. pp. 2-3. Достапно на: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2021/Pdf/G20211181.pdf> (пристапено: 18. 09. 2021)

<sup>262</sup> Републички завод за статистику. „Национална припадност, Подаци по општинама и градовима“. 2023. p. 13. Достапно на: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2023/Pdf/G20234001.pdf>. (пристапено: 28. 08. 2023)

<sup>263</sup> Републички завод за статистику. „Maternji jezik, veroisповest i nacionalna pripadnost“. Достапно на: <https://popis2022.stat.gov.rs/sr-latn/5-vestisaopstenja/news-events/20230616-st/>. (пристапено: 03. 09. 2022)

завршено помалку од осум одделенија основно училиште.<sup>264</sup> Гледано по пол, учеството на лицата на возраст од 15 и повеќе години во вкупниот број на население со високо образование/факултет е поголемо кај жените со 24,03%, во споредба со учеството на мажите од 20,73%.<sup>265</sup> Иако има повеќе образовани жени отколку мажи, многу помалку од нив се менаџери/сопственици на мали бизниси, што покажува ниско ниво на женско претприемништво во Република Србија кое е многу пониско во споредба со многу европски земји, кои според податоците на Европската комисија уште во 2012 година имале значително повисоко ниво на женско претприемништво отколку Србија денес. Во извештајот на Европската комисија во табеларното рангирање на европските земји според нивото на женско претприемништво процентуално, Лихтенштајн е на прво место со 43%, Летонија е втора со 40% а по неа Литванија со 40% итн. ЕУ е рангирана на седумнаесеттото место со 31%, а од земјите во опкружувањето (регионот) Хрватска стои најдобро со 37% (на шестото место), додека останатите земји во опкружувањето се слични на Србија која е на триесет и петтото место а веднаш по неа на триесет и шестото место се наоѓа Република Северна Македонија.<sup>266</sup> Вклучувањето на повеќе жени во бизнисот позитивно би влијаело на перформансите на малите бизниси, имајќи го предвид нивното образовно ниво, кое е повисоко од она на мажите.

Од горенаведените податоци забележуваме дека повеќе од половина од населението има средно образование а околу ¼ има високо образование. Но, ако го анализираме периодот меѓу двата пописи (2011-2022) гледаме дека е забележан пораст на образовното ниво на населението, и тоа со високо образование од 16,24% на 22,44%, со средно образование од 48,93% на 53,08%, додека уделот на лица без училишно образование и со незавршено основно образование е преполовен од 13,68% на 6,28%.<sup>267</sup> Исто така, во меѓупописниот период (2011-2022), учеството на компјутерски писмените лица во вкупното население на возраст од 15 години и повеќе се зголеми од 34,21% на 45,73%.<sup>268</sup>

Во однос на миграцијата, Србија, како и многу земји во регионот, се соочува со зголемена миграција. Србија традиционално е земја на емиграција, но уделот на нејзините граѓани кои живеат во странство е релативно умерен, околу 14% од резидентното население во 2022 година и состојбата е далеку од катастрофална, како што често се вели.<sup>269</sup> Се проценува дека одливот на емиграцијата секоја година ја чини Србија по околу една милијарда долари во однос на парите потрошени за образование на емигрантите и изгубениот БДП.<sup>270</sup> Истражувањата покажаа дека постојат неколку главни фактори кои ги принудуваат луѓето да ја напуштат земјата, но миграцијата за работа стана доминантна категорија.<sup>271</sup> Емиграцијата во Србија значи одлив на работна сила и заминување на квалификувани луѓе, што предизвикува двојна загуба на пазарот на труд, од една страна недостаток на работна сила, а од друга страна недостаток на стручен кадар. Последиците од емиграцијата на пазарот на трудот особено ги трпат малите

<sup>264</sup> Републички завод за статистику. „Školska sprema, pismenost i kompjuterska pismenost“. Достапно на: <https://popis2022.stat.gov.rs/sr-latn/5-vestisaopstenja/news-events/20230731-skolska-sprema-pismenost/?a=0&s=0>. (пристапено: 24. 08. 2023).

<sup>265</sup> Ибид.

<sup>266</sup> European commission. (2014). „Statistical Data on Women Entrepreneurs in Europe“. p. 24. Достапно на: [Statistical Data\\_Women Entrepreneur\\_Report.pdf](https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&plugin=1). (пристапено: 25.10.2020).

<sup>267</sup> Ибид.

<sup>268</sup> Ибид.

<sup>269</sup> Arandarenko. M. „Migracije, kvalifikacije i tržište rada“. 2022. P. 115. Достапно на: <https://hdr.undp.org/rs/wp-content/uploads/2023/05/Poglavlje4-Migracije-kvalifikacije-i-trziste-rada-e1.pdf>. (пристапено: 23. 08. 2021)

<sup>270</sup> Ибид.

<sup>271</sup> Ибид.

бизниси, бидејќи тие сочинуваат речиси половина од вработеноста. Освен гореспоменатите негативни ефекти, емиграцијата влијае на намалување на бројот на купувачи, што значи помал профит, што следствено ги зголемува трошоците во претпријатието, што, пак, влијае на одлучувањето на менаџерите, принудувајќи ги на промена на плановите и нови стратегии.

Генерално, што се однесува до социјалните фактори, од горенаведените податоци гледаме дека во периодот меѓу двата пописи 2011-2022 година воочливи се следниве трендови: бројот на населението во Република Србија е намален како последица на трендот на стареење на населението и трендот на зголемување на емиграцијата, второ, има зголемување на образовното ниво кај активното население, односно над 15 години, и тоа повеќе кај жените, како и зголемување на бројот на компјутерски писмени лица. Процесот на стареење на населението во Србија предизвикува голем број сериозни демографски проблеми, меѓу кои најсериозни се: раѓањето на деца е далеку под потребите за промена на генерацијата, интензивно одложување на раѓањето на првото дете, депопулација, прекумерно стареење на населението и негативно миграциско салдо.<sup>272</sup> Исто така, процесот на демографско стареење на населението во Србија освен што се манифестира со ниско и постојано намалување на учеството на младите луѓе во вкупното население и со континуирано растечки удел на стари лица во вкупното население, се манифестира и со стареењето на работната сила. Така, во Република Србија стареат и менаџерите/сопствениците на малите бизниси и вработените, а тоа е проследено и со недостаток на млада работна сила, со нова енергија и образование потребни за технолошки и други иновации, што несомнено се манифестира со намалување на перформансите на малите бизниси.

### 3.4. Анализа на технолошките фактори

Во современото динамично опкружување технолошкиот развој носи најголеми иновации, а технолошките решенија во бизнисот се клучни за негов опстанок и конкурентност на пазарот. Имајќи предвид дека малите бизниси заостануваат во имплементацијата на технолошките фактори, во споредба со големите компании, Владата на Република Србија, во обид да го подигне технолошкото ниво на малите бизниси, секоја година издвојува буџетски средства за оваа намена и за нефинансискиот сектор каде што најголем дел го сочинуваат малите бизниси. Како резултат на тоа иновативниот еко-систем во Република Србија во последните 10 години беше значително подобрен, но сепак, сè уште има простор за подобрување, бидејќи во споредба со земјите од ЕУ, Република Србија издвојува многу пати помалку од вкупните буџетски расходи за иновации и развој.<sup>273</sup> Инвестициите во истражување и развој во Србија, со учество од 0,89% од БДП во 2019 година, беа значително пониски од просекот на ЕУ од 2,19%, како и од стандардот предвиден со Лисабонската конвенција од 3% од БДП.<sup>274</sup> И учеството на приватниот сектор во инвестициите во истражување и развој во Србија е исто така многу ниско (0,36% од БДП), што претставува половина од она што приватниот сектор го инвестира во новите членки на ЕУ.<sup>275</sup> Во 2020 година од буџетските

<sup>272</sup> Rašević M. „MIGRACIJE U SRBIJI”. 2016. Достапно на:

[https://serbia.iom.int/sites/serbia/files/publications/documents/Migracije%20i%20razvoj%20u%20Srbiji\\_0.pdf](https://serbia.iom.int/sites/serbia/files/publications/documents/Migracije%20i%20razvoj%20u%20Srbiji_0.pdf) (пристапено: 25. 08. 2021)

<sup>273</sup> Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj - NALED. „Analiza stanja inovacija i procesa digitalne transformacije u Republici Srbiji”. 2021. p. 79. Достапно на: <https://startech.org.rs/htdocs/Files/01009/Analiza-Stanje-inovacija-i-procesa-digitalne-transformacije-u-Republici-Srbiji.pdf>. (пристапено: 03. 09. 2023)

<sup>274</sup> Ибид. стр.5.

<sup>275</sup> Ибид.

средства за истражување и развој (ИР) во Република Србија се издвоени 8,6% повеќе во однос на претходната 2019 година од кои за нефинансискиот (деловен) сектор се наменети 2,15%,<sup>276</sup> додека во 2022 година се издвоени за 3,2% повеќе во однос на претходната година, каде што 2,2% од тие средства се наменети за нефинансискиот сектор,<sup>277</sup> кој ги опфаќа малите бизниси. Сепак, истражувањата покажуваат дека повеќето бизниси во Република Србија сè уште се базираат на традиционална техника и технологија, иако има и значителен број на такви кои применуваат нова и висока технологија.<sup>278</sup>

Во однос на прифаќањето на напредните дигитални решенија, Србија заостанува зад ЕУ просекот. Имено, само 27% од српските мали и средни претпријатија користат софтверски решенија за планирање на ресурсите и за споделување на информации, додека истиот показател во ЕУ изнесува 35%.<sup>279</sup> Сепак, податоците од заводот за статистика во Република Србија покажуваат растечки тренд на имплементацијата на технолошките фактори во малите бизниси. Овој тренд е особено забележлив во областа на ИКТ, каде малите бизниси забрзано почнаа да користат современа информатичка и комуникациска технологија (ИКТ) во нивното работење. Имено, во рамките на секторот за мали бизниси, во периодот 2011-2020 година користењето компјутери и интернет се зголеми од 98,1% на 100%. Во истиот период, значително се зголеми и бројот на мали бизниси кои имаат своја веб-страница, односно од 63,2% во 2011 година<sup>280</sup> на 82,8% во 2020 година.<sup>281</sup> Употребата на Интернет создаде можност за отворање на т.н. онлајн продавници, кои значително придонесоа за зголемување на профитот на малите бизниси. Корисноста од спроведувањето на е-трговија беше особено докажана за време на пандемијата, кога во услови на изолација, е-трговијата беше речиси единствената деловна алтернатива за многу мали бизниси, која освен што им обезбеди зачувување на профитот, во многу случаи придонесе и за пораст на вкупната продажба. За бизнисите кои имплементирале е-трговија, ова значи поседување иновативни вештини. На полето на вештините и иновациите, Србија успеа да се движи во согласност со просекот на ЕУ благодарение на подобрувањата постигнати меѓу 2017 и 2018 година. Бројот на малите и средни бизниси кои го иновирале своето работење со онлајн продажба пораснал од 23% во 2017 година на 25,6% во 2018 година, со што и прометот од е-трговијата е зголемен во истиот период од 4% до 5,4%. Но, во овој период падна процентот на вработени лица кои имале ИКТ-специјалистички вештини (од 20,7% во 2017 година на 18,2% во 2018 година) и процентот на претпријатија кои обезбедувале обука за ИКТ на своите вработени (од 31,1% во 2017 година на 23,8% во 2018 година).<sup>282</sup> Во однос на иновациите, во 2020 година 56% од малите бизниси биле иновативни во споредба со 69%

<sup>276</sup> Републички завод за статистику Републике Србије. „Буџетска издвајања за наука, 2020/21. – Истражување и развој”. 2021. Достапно на: <https://www.stat.gov.rs/sr-cyrl/vesti/20210625-budzetska-izdvajanja-za-nauku-202021-istrazivanje-i-razvoj/?a=0&s=090201>. (пристапено: 05. 09. 2022).

<sup>277</sup> Републички завод за статистику Републике Србије. „Буџетска издвајања за наука, 2022”. 2023. Достапно на: <https://www.stat.gov.rs/vesti/20230628-budzetska-izdvajanja-za-nauku-2022/?a=0&s=2703>. (пристапено: 05. 09. 2022).

<sup>278</sup> Ožegović, L. et Pavlović, N. „Menadžment malih i srednjih preduzeća nosilac razvoja privrede”.

<sup>279</sup> European commission, “2021 SME COUNTRY FACT SHEET, Serbia”. Достапно на: [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2021-09/serbia\\_-\\_sme\\_fact\\_sheet\\_2021.pdf](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2021-09/serbia_-_sme_fact_sheet_2021.pdf). (пристапено: 04. 09. 2023).

<sup>280</sup> Републички завод за статистику. Републике Србије. „Употреба информационо-комуникационих технологија у Републици Србији”. 2011. п. 78. Достапно на: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2011/Pdf/G20116005.pdf>. (пристапено: 06. 09. 2022).

<sup>281</sup> Републички завод за статистику. „Употреба информационо-комуникационих технологија у Републици Србији”. 2020. п. 81.. Достапно на: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2020/Pdf/G202016015.pdf>. (пристапено: 06. 09. 2022).

<sup>282</sup> European Commission, “2019 SBA Fact Sheet Serbia”. п. 9

од големите бизниси.<sup>283</sup> Иако малите и средните претпријатија ја забрзаа дигитализацијата, особено по избувнувањето на кризата предизвикана од пандемијата Ковид-19, сè уште заостануваат зад големите компании, што јасно се согледува од податоците. Имено, во 2021 година само 1% од МСП во Србија (3% во ЕУ) достигнале многу високо ниво на дигитален интензитет, а 10% достигнале високо ниво (18% во ЕУ), додека мнозинството мали и средни претпријатија во Србија достигнале ниско (31%) или многу ниско (58%) ниво на дигитализација.<sup>284</sup>

Недостигот од технолошки инвестиции во малите бизниси, освен што е резултат на недоволните владини инвестиции во оваа област, се должи и на недостатокот на технолошко знаење кај човечките ресурси во овој сектор. Тоа произлегува и од наодите на една анкета спроведена со работодавачи во Србија, која проценува дека во 74,1% од испитаните мали бизниси недостасува специјализирана професионална обука, а во 72,8% од испитаните мали бизниси недостасуваат општи обуки за развој на човечки ресурси како тимска работа, комуникациски вештини, вештини за презентација итн.<sup>285</sup> Причината за заостанатоста во технолошкиот аспект на малите бизниси е последица на недоволните технолошки инвестиции во претпријатието, што е последица на недостатокот на технолошки вештини на човечките ресурси и свесноста за важноста на технологијата во растот и развојот на мал бизнис. Владата би можела да влијае на овој аспект преку зголемување на инвестициите за технолошки развој на српските мали бизниси, како што направија многу земји на ОЕЦД, кои со цел да ги поттикнат иновативните активности во секторот МСП применуваат даночни олеснувања. Така на пример во Ирска се предвидени даночни ослободувања за приходи кои доаѓаат од продажба на патенти, стимулации за активности, истражување и развој што вклучува заштита на резултатите од истражувањето и развој или т.н. „даночни олеснувања“ за стекнување сопствена технологија.<sup>286</sup> Доколку овој модел бил успешен во развиените европски земји, за очекување е дека неговата имплементација и во Република Србија би поттикнала иновативни активности во малите бизниси.

#### **4. Анализа на факторите од макроопкружувањето кои влијаат врз управувањето со малите бизниси во Република Северна Македонија-ПЕСТ анализа за Република Северна Македонија**

ПЕСТ факторите во Република Северна Македонија исто така влијаат на работењето на малите бизниси во земјата и на тој начин влијаат на менаџерските одлуки во овие бизниси. Националната политика изразена преку правната рамка, монетарната политика, социјалните карактеристики во земјата и низа други фактори, освен наметнувањето обврски, овозможуваат и различни права и придобивки во доменот на деловното опкружување во земјата. Подолу е прикажана анализа на политичките, економските, социолошките и технолошките фактори во националното макроопкружување во Република Северна Македонија (ПЕСТ анализа) во однос на секторот за мали бизниси во земјата.

<sup>283</sup> Републички завод за статистику. „Заступљеност врсте иновација у предузећима-инваторима, према величини предузећа”. 2023. Достапно на: <https://data.stat.gov.rs/Home/Result/100207?languageCode=sr-Cyrl>. (пристапено: 03. 09. 2023)

<sup>284</sup> Министарство привреде, „Извештај о малим и средњим предузећима и предузетништву 2020”. р. 71.

<sup>285</sup> Unija poslodavaca Srbije. “Bolji uslovi za zapošljavanje mladih”. Beograd. 2013. Достапно на: [https://www.poslodavci.rs/wp-content/uploads/2015/11/brosura\\_bolji\\_uslovi\\_za\\_zaposljavanje\\_mladih1.pdf](https://www.poslodavci.rs/wp-content/uploads/2015/11/brosura_bolji_uslovi_za_zaposljavanje_mladih1.pdf) (пристапено: 23. 07. 2021)

<sup>286</sup> Ибид. pp. 29-30.

#### 4.1. Анализа на политичките фактори

Република Северна Македонија според општествениот систем на управување претставува парламентарна република.<sup>287</sup> Во текот на 2017 година земјата се соочи со политичка криза поврзана со парламентарните избори, протестите на граѓаните за промена на власта и тензиите односи со Грција, што се манифестираше со пролонгирање на економските политики во земјата. Политичката стабилност во земјата се забележува особено по 2017 година, кога по промената на власта и потпишувањето на Договорот од Преспа, започна ново поглавје во развојот на Република Северна Македонија, особено во однос на членството во НАТО и ЕУ. Земјата во март 2020 година стана 30<sup>-та</sup> членка на НАТО и од тогаш се очекува конечната одлука на Европскиот совет за отворање на преговорите за членство во ЕУ.<sup>288</sup> И покрај неколкуте предвремена парламентарни избори, политичкото опкружување остана стабилно и Република Северна Македонија е единствената функционална демократија на Западен Балкан, каде што сите парламентарни партии учествуваат во работата на парламентот и го поддржуваат патот кон ЕУ. Имајќи ги предвид сериозните политички настани и охрабрувачки критики од Брисел и другите центри на моќ, земјата постигна значително зголемување и на политичката стабилност и зајакнување на владеењето на правото,<sup>289</sup> што влијаеше земјата во периодот 2016-2019 година да постигне умерен напредок во спроведувањето на Small Business Act (SBA), при што економијата продолжува да нуди деловно опкружување приемливо за потребите на МСП, како и широк опсег на поддршка на програми кои добиваат зголемен износ на финансиски средства. Според извештајот на Европската комисија за 2021 г. земјата ја покажа својата посветеност да ги исполни основните очекувања во клучните области како што е корупцијата, вклучително и преку агендата Европа дома и Акциониот план 21 за борба против корупцијата,<sup>290</sup> појава која несомнено влијае на работата на малите бизниси.

Република Северна Македонија поради низа направени административни реформи, односно по воспоставувањето на електорнски систем за регистрација на правни лица во 2014 година и измени во Законот за трговски друштва во намалување на општиот резервен фонд на компаниите од 15% на 5% во 2016 година, претставуваше најдобро рангирана земја во Источна Европа за водење бизнис во извештајот на Светска банка „Дуинг бизнис“ во 2016 година.<sup>291</sup> Во 2015 и 2016 година Република Северна Македонија се вбројуваше во малкуте економии кои успеваа да постигнат подобрување во дизајнирање и имплементација на систем за градежни дозволи којшто е истовремено ефикасен и со добар квалитет, со што земјата во 2017 година беше рангирана како втора во светот по леснотија за започнување бизнис, позиционирајќи се веднаш зад Нов Зеланд<sup>292</sup>. Направените реформи го скратија времето и процедурите за регистрација на бизниси, ги намалија трошоците за регистрација на бизнисот (вкупно 6 процедури и 15

<sup>287</sup>Global business knowledge. “North Macedonia: Introduction”. globalEDGE, Достапно на: <https://globaledege.msu.edu/countries/north-macedonia> (пристапено: 25.11.2021).

<sup>288</sup>European commission. “Political and Economic Situation, “Current political situation”. Republic of North Macedonia. 2020. Достапно на: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/republic-north-macedonia/political-and-economic-situation>. (пристапено: 25.11.2021).

<sup>289</sup> Ибид.

<sup>290</sup>European commission. “Key findings of the 2021 Report on North Macedonia”. Strasbourg. 2021. Достапно на: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda\\_21\\_5280](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_21_5280), (пристапено: 01.01.2022).

<sup>291</sup>Агенција за поддршка на претприемништво на Република Македонија. „Годишен извештај за состојбата кај малите и средни претпријатија во 2017“ 2018. стр. 16, Достапно на: <http://appm.gov.mk/Media/107/MSP%20Obsevdatorija%202017.pdf>, (пристапено: 07.01.2022).

<sup>292</sup>Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Македонија. „Годишен извештај за секторот на МСП за 2016 година“. 2017. стр. 28-29.

дена, а онлајн процедурите траат 0,5 дена без плаќање, без уплата на минимален капитал)<sup>293</sup> додека сите постапки за регистрација и нивно пренесување во централниот регистар наместо основачот ги врши агент овластен од Владата.<sup>294</sup> Заради подобрување на деловното опкружување Република Северна Македонија во периодот 2005-2019 година спрведе 42 реформи со што се најде на петтата позиција по број на реформи меѓу 190 анализирани економии<sup>295</sup>. И покрај бројните реформи, малите бизниси сè уште се оптоварени со плаќање придонеси за социјално осигурување кои во 2018 година сочинуваа 35% од вкупниот даночен микс на економијата, во споредба со 26% во просечната економија на ОЕЦД, кои се наплатуваат со иста стапка без оглед на нивото на приход.<sup>296</sup> Според извештајот за транзиција 2021-2022 на Европската банка за обнова и развој, даден е преглед на 377 парафискални давачки за подобрување на деловното опкружување, кои инаку создаваат значителни бариери за бизнисите и би можеле да ги поттикнат на тоа да работат во неформалниот сектор. Тие би требало или да бидат отстранети или рационализиран, оптимизиран и дигитализиран за да се намали товарот на компаниите, особено на малите и средните претпријатија<sup>297</sup>.

Најголемите достигнувања на политичкиот амбиент во текот на годините 2016-2019 кои влијаеле на растот на деловните перформанси беа:<sup>298</sup>

- Новата стратегија за МСП усвоена во 2018 година која го опфаќа периодот до 2023 година која вклучуваше цели за секој од десет принципи на SBA;
- Нов онлајн портал кој ги централизира информациите за услугите за поддршка на МСП како на пример активни повици за финансиска и нефинансиска поддршка за МСП, кои помагаат во зголемувањето на свеста и прифаќањето на програмите кај МСП;
- Зголемувањето на Фондот за иновации и технолошки развој, дополнително зајакнување на иновациониот екосистем, од кој се дадени повеќе од 3 милиони евра на иновативни мали и средни претпријатија со висок раст од основањето на фондот во 2013 година;
- Рационализирање на процесите за јавни набавки со што Северна Македонија стана една од најпријателските средини во регионот за учество на малите и средните претпријатија на повиците за јавни набавки;
- Решавањето на несолвентноста стана побрзо по измените на Законот за стечај во 2015 година кој помогна да се намали просечното време до разрешување на стечај од 1,8 години во 2016 година до 1,5 во 2018 година;
- Договорите на Меѓународниот институт за акредитација кои дополнително го олеснуваат пристапот на МСП до меѓународните пазари, елиминирајќи ја потребата од дополнително тестирање и меѓусебно признавање на резултатите на телата за проценка кои технички ги

<sup>293</sup> World Bank Group. "Doing Business 2020, Economy Profile North Macedonia". Comparing Business Regulation in 190 Economies. 2020. pp. 4-7. Достапно на: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/n/north-macedonia/MKD.pdf>, (пристапено: 10.01.2022).

<sup>294</sup> OECD et al. "SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2019: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe". p.746.

<sup>295</sup> OECD et al. "SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2019: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe". p.746.

<sup>296</sup> Ибид. p. 744.

<sup>297</sup> European Bank for Reconstruction and Development. "Country Assessments: North Macedonia". Transition Report 2021-22. 2021. p. 3. Достапно на: <file:///C:/Users/Refresh/Downloads/transition-report-202122-northmacedonia.pdf>. (пристапено: 08.02.2022).

<sup>298</sup> OECD et al. "SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2019: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe". pp. 740-741.

намалуваат трговски бариери, намалување на трошоците и административниот товар за МСП при извозот.

Република Северна Македонија ја предвидела поддршката на секторот за мал бизнис во рамките на различни национални стратегии низа години. Во 2009 година била донесена прва „Индустриска политика на Република Македонија 2009-2020“ како сеопфатен пристап за поддршка за зголемување на конкурентноста на индустријата и економијата воопшто а се фокусираше на пет области на делување, од кои едно поле вклучува развој на мали и средни претпријатија и претприемништво,<sup>299</sup> во чии рамки е вклучена Стратегијата за мали и средни претпријатија (МСП). Оваа стратегија имаше за цел развој на МСП и претприемништво преку главните мерки како: поддршка на отворањето нови бизниси преку создавање поволна бизнис клима, поттикнување на програмите за доживотно учење за претприемништво, воведување нови финансиски инструменти за брзорастечките иновативни МСП кои ги почитуваат правилата на државната помош.<sup>300</sup> Во рамките на „Индустриската политика на Република Северна Македонија 2009-2020“, преку гореспоменатите стратегии (ефектите на оваа индустриска политика врз малиот бизнис сектор и препораките базирани на нив се претставен во табела 10. во прилог 2.), беа идентификувани пет области на делување, какви што се:<sup>301</sup>

- Меѓународна соработка и поттикнување странски директни инвестиции (СДИ).
- Применети истражувања, развој и иновации (И&Р).
- Еколошки производи и услуги за одржлив развој.
- Развој на мали и средни претпријатија и претприемништво.
- Соработка на компаниите во кластери и мрежи.

Друг значаен стратешки документ е „Националната стратегија за иновации 2012-2020“, која има за цел трансформација на земјата во економија заснована врз знаења, зголемена конкурентност на меѓународните пазари, внесување иновации во деловните субјекти, зајакнување на човечките ресурси за иновации, создавање регулаторно окружување за поддршка на иновациите и зголемување на тековите на знаења помеѓу актерите во иновациите.<sup>302</sup> Исто така, треба да се спомне и Стратегијата за конкурентност 2016-2020 која нуди рамка за ефективно искористување на средствата на ЕУ од ИПА II фондовите, која беше развиена на принципот на чадор стратегија, а при неговото спроведување беа спроведени само неколку мерки бидејќи беа достапни само мал дел од планираните средства.<sup>303</sup>

Динамичните промени на пазарот како резултат на индустрискиот развој во светот, развојот на технологијата што значително ја промени макросредината, како и поголемиот фокус на ЕУ на индустриските политики, ја наведоа Република Северна

<sup>299</sup> Министерство за економија, Република Македонија. „Индустриска стратегија на Република Македонија 2018-2027, со Акциски план.“. 2018. стр. 9, Достапно на: <https://economy.gov.mk/Upload/Documents/Finalna%20Industriska%20Strategija.pdf>. (пристапено: 24.11.2021).

<sup>300</sup> Ибид, стр. 20.

<sup>301</sup> Министерство за економија на Република Северна Македонија. „Индустриска стратегија на Република Македонија 2018-2027, со Акциски план. Според: Пинто, Р., 2017, Проценка на Индустриската политика на Македонија“, 2017. Скопје. 2018. стр. 9-10. Достапно на: <https://economy.gov.mk/Upload/Documents/Finalna%20Industriska%20Strategija.pdf>. (пристапено: 29.11.2023).

<sup>302</sup> Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Северна Македонија. „Годишен извештај за секторот на МСП за 2020“. стр. 13-14

<sup>303</sup> Ибид, pp. 13-14.



Македонија не само да ја обнови индустриска политика, но и да се фокусира на секторите кои најмногу влијаат на економскиот раст и развој, особено во преработувачката индустрија која во 2016 година учествува во БДП на земјата со 12,2%. Напредокот во оваа област се сметаше од клучно значење не само за Северна Македонија и другите земји сегашните кандидати за пристап во ЕУ (на пример Србија), туку и за поранешните земји-кандидати за членство во ЕУ (на пример, Бугарија и Хрватска). Во овие политики се вклучени и малите бизниси бидејќи 10,8% од нив работат во секторот преработувачка индустрија.<sup>304</sup> Така, во 2018 година, како резултат на обемната работа спроведена во текот на 2017-2018 година, со поддршка на ЕУ е изготвена „Индустриска стратегија на Република Македонија 2018-2027“ која вклучува пет Стратешки цели и треба да се имплементира до 2027 година<sup>305</sup>. Во неа се интегрирани мерките од Планот за економски раст, во делот на поддршка на МСП, како и Стратегијата за развој на мали и средни претпријатија 2018-2023 и Стратегијата за развој на женско претприемништво 2019-2023 и Годишната програма за конкурентност, иновации и претприемништво.

Стратегијата за развој на МСП 2018-2023, има за визија МСП во 2023 да станат двигатели на инклузивниот економски раст во Република Северна Македонија и во создавањето продуктивни и одржливи работни места. Оваа Стратегија има три приоритетни цели<sup>306</sup>: 1. Поволно деловно опкружување - да се создаде деловно опкружување во коешто се поттикнуваат претприемништвото и инвестициите; 2. Зголемување и подобрување на можноста за раст на МСП - да им се помогне на МСП да станат високопродуктивни и конкурентни учесници на европскиот и другите меѓународни пазари, и 3. Динамичен екосистем на претприемништво и иновации - да се поттикне економската конкурентност на Македонија преку зголемување на претприемачкиот и иновативниот капацитет на МСП, кој е изготвен во согласност со SBA актот на Европската Унија. Преку оваа стратегија се предвидуваше поврзувањето на академската заедница со приватниот сектор и другите чинители, заедно со подобрувања на Фондот за иновации и технолошки развој, како и основање научни и технолошки паркови и инкубатори за иновации, основање најмалку два технолошки паркови, поврзани со универзитетите и техничките институции, заедно со најмалку пет инкубатори или акцелератори за иновации и старт-ап центри на општинско или регионално ниво. Сето тоа со цел да се поттикнат и технолошките иновации во секторот на малиот бизнис.

Стратегија за развој на женското претприемништво во Република Македонија, 2019-2023<sup>307</sup>, е документ изготвен во 2018 за потребите на Министерството за економија

<sup>304</sup> Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Македонија. „Годишен извештај за секторот на МСП за 2016 година“. 2017. стр. 35, Достапно на: <http://apprm.gov.mk/Media/107/MSP%20Obsevatorija%202016.pdf>. (пристапено: 19.11.2021).

<sup>305</sup> Министерство за економија, Република Македонија. „Индустриска стратегија на Република Македонија 2018-2027, со Акциски план“. стр. 6.

<sup>306</sup> Министерство за економија на Република Северна Македонија. „Национална стратегија за мали и средни претпријатија (2018-2023)“. Скопје. 2018. стр. 5. Достапно на: <https://economy.gov.mk/Upload/Documents/Strategija%20za%20MSP%20-%20finalna%20verzija%2003%2004%202018%20.pdf>. (пристапено: 14.01.2023).

<sup>307</sup> Министерство за економија, Република Македонија. „Стратегија за развој на женско претприемништво во Република Македонија, 2019-2023“, Скопје, 2018 година, стр. 4 Достапно на: <https://www.economy.gov.mk/Upload/Documents/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%98%D0%B0%20%D0%B7%D0%B0%20%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D1%98%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%BE%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B5%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%88%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D0%B2%D0%BE%20%D0%A0%D0%B5%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%98%D0%B0%202019-2023.pdf>. (пристапено: 15.01.2023).

со финансиска и техничка поддршка од GTF (Gender Task Force)-Иницијативата за одржлив раст и во соработка со Здружението на бизнис жени во Македонија, која има за цел економското јакнење на жените преку создавање повољна бизнис клима и обезбедување поддршка за развој на нивниот претприемнички потенцијал, со што ќе се придонесе кон развојот на постоечките и отворање нови претпријатија, креирање нови работни места, а со тоа и јакнење на целокупната економија. Според Gender Inequality Index (GI), 2015, Северна Македонија припаѓа во групата на земји кои имаат релативно високо ниво на родова еднаквост, но според три клучни меѓународни индикатори со кои се мери родовата избалансираност (пристап или вклученост на жените): Gender Inequality Index (UN), Global Gender Gap (World Economic Forum) и Social Institutions and Gender Index (OECD), години подоцна, Северна Македонија заостанува на родовата еднаквост во однос на пристапот до можности и ресурси во споредба со некои земји кои постигнаа поголем напредок со тоа што направија повеќе за намалување на родовата нееднаквост во економската застапеност<sup>308</sup>

Последните два стратешки документи, во 2020 година беа актуелни во повеќе сектори кои работат во рамките на Министерството за економија на Република Северна Македонија, кои имаа за цел да влијаат врз развојот на малите бизниси.

Исто така, дополнително во Годишниот план за работа на Министерството за економија за 2020, како дел од точката за подобрување на деловната клима и зголемување на конкурентноста преку подобрување на општествената одговорност и поддршка и развој на секторите туризам и угостителство, имаше и активности кои се однесуваа на поддршка и развој на МСП.<sup>309</sup>

Освен горенаведените стратегии, Владата континуирано спроведуваше инвестиции насочени кон технолошки иновации во малите бизниси, особено во старт-ап, и таканаречените мали бизниси „Газела“, преку Фондот за иновации и технолошки развој (ФИТР). Фондот е формиран во 2013 година и негова мисија е поттикнување и поддршка на иновационата дејност во микро, малите и средните претпријатија за остварување забрзан технолошки развој, базиран на трансфер на знаење, на истражување и развој на иновации што придонесуваат за создавање нови работни места и за економски раст и развој, истовремено подобрувајќи ја бизнис-околината за развој на конкурентските способности на компаниите<sup>310</sup>. Микро и малите претпријатија (кои се веќе создадени, но сепак поголем дел припаѓаше на сегментот „Start-up“) имаа инвестициско учество од 85% во вкупниот приход, од кои 52% се должат на кофинансирање од ФИТР и 33% од самите компании, но учеството на финансирањето сугерира дека во просек изнесува приближно една година стандардно работење на компаниите.<sup>311</sup>

Главните институции вклучени во реализација на програмата на ФИТР е Министерството за економија, во соработка со други министерства како што се:<sup>312</sup>

- Министерство за образование и наука.
- Министерство за локална самоуправа.
- Регионални и локални власти.
- Агенции за развој на МСП (АППРМ и други).
- Деловни организации и организации на работодавачите.

<sup>308</sup> Ибид, стр. 7-9.

<sup>309</sup> Ибид, стр. 14.

<sup>310</sup> Фонд за иновации и технолошки развој, „Анализа на перформансот на компаниите ко-финансирани од ФИТР 2021“. стр. 3. Достапно на: [https://fitr.mk/wp-content/uploads/2021/12/FITR\\_REP\\_V1.50-2.pdf](https://fitr.mk/wp-content/uploads/2021/12/FITR_REP_V1.50-2.pdf), (пристапено: 13.02.2022).

<sup>311</sup> Ибид, стр. 6.

<sup>312</sup> Ибид, стр. 11.

Европската комисија во 2018 година ја дефинира земјата како скроман иноватор, успех кој постојано се подобрува од 2010 година.<sup>313</sup> Стратегијата за иновации 2012-2020 година<sup>314</sup> и понатаму останува како главна политика на земјата за подобрување на иновациите во приватните компании, за чие подобрување земјата формираше и научно-технолошки парк.

Според извештајот на Европската комисија за 2019 година, Северна Македонија постигна лесен напредок кон обезбедување пријателска и охрабрувачка деловна средина која ги стимулира малите и средни претпријатија, но меѓу другото и останува да направи систематски, постојани напори за да ги зголеми вештините кај домашните компании, особено кај малите и средните претпријатија, и да обезбеди тие да усвојат нови методи и технологии<sup>315</sup>

Сите горенаведени стратегии и програми за поддршка на малите бизниси во Република Северна Македонија ги спроведуваат клучни административни органи задолжени за МСП кои се:<sup>316</sup>

- Сектор за претприемаштво и конкурентноста на МСП (сектор во рамките на Министерството за економија);
- Агенција за поддршка на претприемаштвото на Република Македонија;
- Национален совет за претприемаштво и конкурентност;
- Македонска банка за поддршка на развојот.

Извештајот на Европската комисија од 2021 година нагласува дека во Република Северна Македонија, деловното опкружување сè уште е попречено од големото присуство на сивата економија, дека е умерено подготвена во повеќето области на внатрешниот пазар, какви што се слободно движење на стоки, услуги и капитал, интелектуална сопственост и политика на конкуренција. Сè уште треба да се работи на „задоволување на барањата на внатрешниот пазар на ЕУ и за развој на заедничкиот регионален пазар, додека за слободата на движење на работниците е сè уште во рана фаза“.<sup>317</sup> Владата има уште работа за понатамошно подобрување на внатрешното деловно опкружување за малите бизниси и уште повеќе за да им помогне на овие бизниси да влезат на странските пазари, особено на пазарот на ЕУ.

## 4.2. Анализа на економските фактори

Економската состојба во Република Северна Македонија, како и положбата на малиот бизнис сектор во неа, е одраз на главните економски фактори на националното опкружување со кои е поврзано водењето бизнис.

Република Северна Македонија е мала земја без излез на море лоцирана во централниот дел на Балкански Полуостров во Југоисточна Европа.<sup>318</sup> Република Северна

<sup>313</sup> Европска Комисија. „Извештај за Северна Македонија за 2019 година во прилог на Комуникација на Комисијата до Европскиот парламент, до Советот, Европскиот економско-социјален комитет и до Комитетот на регионите“. стр. 96.

<sup>314</sup> Фонд за иновации и технолошки развој, „Стратегија за иновации на Република Македонија за 2012-2020, 2012. Достапно на: [https://fitr.mk/wp-content/uploads/2021/11/Strategija-za-inovacii\\_final\\_oktomvri20121.pdf](https://fitr.mk/wp-content/uploads/2021/11/Strategija-za-inovacii_final_oktomvri20121.pdf). (пристапено: 15.02.2022).

<sup>315</sup> Ибид, стр. 92.

<sup>316</sup> Институт за социјална демократија. „Прогрес. et al. „Како да се поддржат малите и средните претпријатија (МСП) со цел да станат двигател на Македонската економија “. стр. 9. Достапно на: [broshura.indd \(progres.org.mk\)](https://broshura.indd (progres.org.mk)), (пристапено: 10.01.2022).

<sup>317</sup> European commission. “Key findings of the 2021 Report on North Macedonia”.

<sup>318</sup> Global business knowledge. “North Macedonia: Introduction”. globalEDGE, Достапно на: <https://globaledge.msu.edu/countries/north-macedonia> (пристапено: 25.11.2021).

Македонија има мала, отворена економија која е ранлива на економските случувања во Европа и зависи од регионалната интеграција за континуиран економски раст. Земјата е членка на Централноевропскиот договор за слободна трговија (ЦЕФТА) и на Северноатлантскиот договор (НАТО).<sup>319</sup> Република Северна Македонија е земја со население од 1.836.713<sup>320</sup> жители, со високи средни приходи<sup>321</sup>. Бруто домашниот производ (БДП) во Република Северна Македонија во 2022 година вредел 13,83 милијарди американски долари, покажуваат официјалните податоци на Светска банка, чија вредност претставува 0,01 отсто од светската економија<sup>322</sup>. Македонската економија е трета по големина економија на Западен Балкан. Во македонската економијата во 2019 година доминираа услугите, кои учествуваа со 54,5% од БДП и 55% од вработеноста, каде најголемите придонеси меѓу услугите доаѓаа од трговијата на големо и мало, ИКТ, транспортот и логистиката, потоа градежната индустрија учествува со 23,9% и преработувачката индустрија со 13,3% од БДП.<sup>323</sup> Економијата на Република Северна Македонија се соочува со серија структурни предизвици кои би можеле да претставуваат пречки за одржливи среднорочен и долгорочен раст, кои се меѓусебно зависни и се однесуваат на фискалната одржливост и неформалност на пазарот на труд, а фискалната одржливост е еден од главните ризици за одржливиот долгорочен раст.<sup>324</sup>

Во текот на изминатата деценија, Република Северна Македонија постигна значителен напредок во градењето поконкурентна, извозно ориентирана пазарна економија. Економскиот раст стана поширок, поддржан од силни приватни инвестиции и извоз кои стануваат поразновидни и пософистицирани, главно благодарение на приливот на СДИ од производството во слободните економски зони.<sup>325</sup> Како и другите економии во Европа, и македонската економија претрпе последици од глобалната економска криза, мигрантската криза, референдумот во Велика Британија и кризите во земји како Украина и Блискиот Исток. Иако некои од нив сè уште се активни, треба да се каже дека во макроекономското опкружување во земјата во 2016 година постоја значителни ефекти на закрепнување.<sup>326</sup> Трендот на главните економски фактори од 2015 година наваму, кои делуваат врз малите бизниси е опишан во елаборација во продолжение.

Според извештајот на Државен завод за статистика, најголем придонес во бруто домашниот производ во 2023 година имаат секторите како во Табела 6. кои се прикажани во проценти.

---

<sup>319</sup> Ибид.

<sup>320</sup> Државен завод за статистика. „*Makstat IZBOR, 2022*“. Република Северна Македонија. Скопје. 2022. стр. 7. Достапно на: [https://www.stat.gov.mk/publikacii/2022/MakStat\\_IZBOR-web.pdf](https://www.stat.gov.mk/publikacii/2022/MakStat_IZBOR-web.pdf). (пристапено: 09.08.2023).

<sup>321</sup> World Bank Group. „*Doing Business 2020, Economy Profile North Macedonia*“. p.4.

<sup>322</sup> Trading Economics. „*Macedonia GDP*“. 2023. Достапно на: <https://tradingeconomics.com/macedonia/gdp>. (пристапено: 09.08.2023).

<sup>323</sup> OECD. „*North Macedonia profile*“, in *Competitiveness in South East Europe 2021: A Policy Outlook*, OECD Publishing, Paris, 2021. Достапно на: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/cf2e0fc7-en/index.html?itemId=/content/component/cf2e0fc7-en#section-d1e185310>. p. 1451. (пристапено: 06.08.2023).

<sup>324</sup> Ибид.

<sup>325</sup> OECDiLibrary. „*Prosperity – boosting productivity*“. Multi-dimensional analysis of development in North Macedonia, Достапно на: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/e232493b-en/index.html?itemId=/content/component/e232493b-en>, (пристапено: 19.01.2022).

<sup>326</sup> Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Македонија. „*Годишен извештај за секторот на МСП за 2016 година*“. стр. 17-18.

Табела 6. Учество во бруто домашниот производ по дејност во Република Северна Македонија, прво тримесечје од 2023 година

Сектори,	%
Трговијата на големо и мало и поправка на моторни возила	22.1
Преработувачка индустрија	15.6
Секторот недвижности со 6,9%,	12.0
Земјоделство, шумарство и рибарство	8.4
Градежен сектор	4.0
Информации и комуникации	4.3
Други сектори	33.6

Извор: Државен завод за статистика на Република Северна Македонија. „Бруто -домашен производ, прво тримесечје од 2023 година“. 2023 година”. Република на Северна Македонија. р. 3 Достапно на: [https://www.stat.gov.mk/pdf/2023/3.1.23.03\\_mk.pdf](https://www.stat.gov.mk/pdf/2023/3.1.23.03_mk.pdf). (пристапено: 10.08.2023).

Во сите горенаведени сектори најголемо учество имаат малите бизниси, со оглед на фактот дека нивната застапеност во вкупниот број на претпријатија во нефинансискиот сектор на земјата изнесува над 97% (Табела 8).

Малите бизниси нудат извонреден придонес и во други аспекти, како што се вработувањето, прометот во економијата и додадената вредност во земјава. Малите бизниси, покрај економската стабилност, ја одржуваат и социјалната благосостојба во Република Северна Македонија. На пример, во текот на 2021 година, малите бизниси во македонската економијата е прикажано во Табелата 7.

Табела 7. Придонес на малите бизниси во вработување, промет и додадена вредност во Република Северна Македонија во 2021 година

	Вкупно:	Малите бизниси (%)
Број на вработени	402881	55.8%
Промет во милиони денари	1571713	47.3%
Додадена вредност во милиони денари	314051	46.5%

Извор: Државен завод за статистика на Република на Северна Македонија

Како што може да се види од податоците претставени во Табела 7, речиси половина од бруто додадената вредност (46,5%) и од годишниот промет (47,3%) во 2021 година биле формирани од страна на македонските мали бизниси. Што се однесува до вработеноста, во Република Северна Македонија во 2021 година во малите бизниси биле вработени повеќе од половина од вкупно вработените, односно 55,8%.

Учеството на малите бизниси во вкупниот број активни претпријатија во Република Северна Македонија, во периодот 2016-2020 година е претставено во Табелата 8.

Табела 8. Учество на малите бизниси во вкупниот број активни претпријатија во Република Северна Македонија, за периодот 2016-2020 година

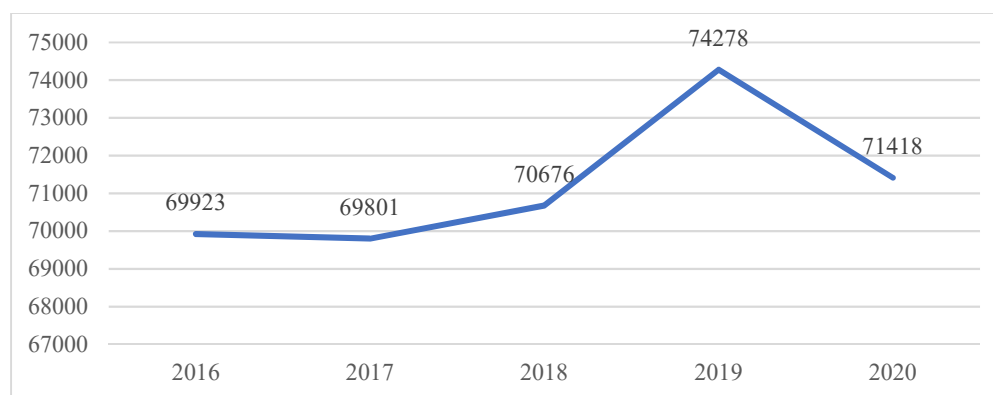
Година	Вкупниот број активни претпријатија	Бројот на мали бизниси	Мали бизниси %
2016	71.519	69.923	97,8
2017	71.419	69.801	97,7
2018	72.315	70.676	97,7
2019	75.914	74.278	97,8
2020	73.061	71.418	97,7

Извор: Државен завод за статистика, „Број на активни деловни субјекти според бројот на вработени“.

Достапно на:

[https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat\\_DelovniSubj\\_AktDelovniSubjekti/375\\_DelSub\\_Reg\\_01DsBrVr\\_ml.px/table/tableViewLayout2/?rxid=46ee0f64-2992-4b45-a2d9-cb4e5f7ec5ef](https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat_DelovniSubj_AktDelovniSubjekti/375_DelSub_Reg_01DsBrVr_ml.px/table/tableViewLayout2/?rxid=46ee0f64-2992-4b45-a2d9-cb4e5f7ec5ef).  
(пристапено: 18.08.2023).

Како што може да се воочи од податоците претставени во Табелата 8, во еден подолг временски период, малите бизниси во Република Северна Македонија имаат стабилно и многу високо учество во вкупниот број активни претпријатија. Имено, речиси во целиот анализиран период (2016-2020 година) нивниот број чини 97,7% од вкучно активните претпријатија, со исклучок на 2016 и 2019 година кога ова учество се зголемува за 0,1%. Графички приказ на движењето на апсолутната вредност на вкупниот број активни мали бизниси (според табела 8.) во анализираниот период е претставен на Графикон 3.



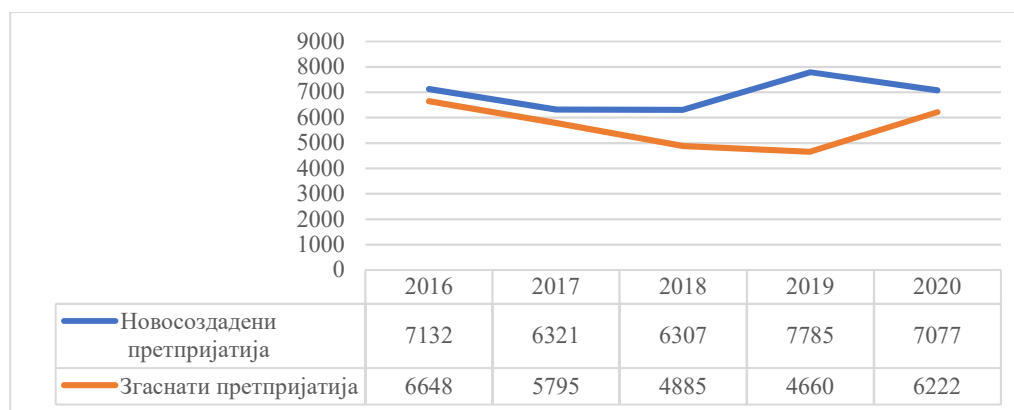
Графикон 3. Движења на вкупниот број активни мали бизниси во Република Северна Македонија, за периодот 2016-2020 година

Од Графиконот 3., може да се види дека вкупниот број на мали активни бизниси имал тренд на пораст во периодот од 2016 година до 2019 година. Во 2019 година нивниот број нагло се намалува, најверојатно во голем дел и поради пандемијата во 2020 година. Овој остар пад на вкупниот број мали бизниси во текот на 2019 година резултираше со пад на нивниот вкупен број за 4% во 2020 година, во споредба со претходната година. Ваков тренд на опаѓање имаше и во 2021 година што резултираше со намалување на активните мали бизниси за 1,8% и намалување на бројот на вработени за 2,9 %, но сепак реализиран е зголемен промет за 19,5 % и додадена вредност за 9,7 %

во однос на претходната година.<sup>327</sup> Инаку, кумулативно, во периодот 2016-2020 година, вкупниот број активни мали бизниси во Република Северна Македонија е зголемен за околу 2%.

Во вкупниот број активни бизниси, освен бројот на нови бизниси, влијае и бројот на згаснати бизниси. Трендот на создавање нови и згаснување на активните бизниси може да се анализира на Графиконот 5.

Иако 48,1% од вкупниот број нови претпријатија во 2014 година преживеале во 2019 година, во Графиконот 4., гледаме дека секоја година значителен број бизниси се принудени да затвораат.<sup>328</sup>



Графикон 4. Движења во основањето/згаснувањето на претпријатијата во Република Северна Македонија, во периодот 2016-2022 година

Извор: Државен завод за статистика. „Македонија во бројки, 2018”. стр.61; „Макстат Избор, 2019”. стр. 48; “Северна Македонија во бројки, 2020”. стр. 61; “Северна Македонија во бројки, 2021”. стр. 62; „Годишен извештај за секторот на МСП за 2021”. стр. 37. Достапно на: <https://www.stat.gov.mk/>. <http://www.apprm.gov.mk/content/MSP%20Opservatorija%20izvestaj%202021.pdf>. (пристапено: 11.08.2023).

Од податоците претставени на Графиконот 4., можеме да видиме дека во периодот 2016-2020 година, бројот на отворање нови бизниси од година во година имал подеси и падови. Најголем раст имало во 2019 година, додека најголем пад имало во 2016 и 2020 година, во што најверојатно голем удел има и пандемијата. Како што се гледа на Графикон 4. се менува и бројот на затворени бизниси, односно трендот на затворање бизниси од 2016 година до 2019 година е во опаѓање. Од 2019 година почнува да се зголемува трендот на затворање бизниси, кој продолжува и во 2020 година како резултат и на пандемијата до 2022 година, кога повторно ќе започне падот на затворањето на бизниси.

Во прилог на претставениот тренд одат и податоците од Извештајот на Народна банка за 2021 година, кои покажуваат подобрување на состојбата на малиот бизнис-сектор во Република Северна Македонија. Според овој Извештај, малите бизниси имаат најголем придонес во зголемувањето на нето-добивката на корпоративниот сектор, додека микросубјектите и истата година оствариле загуби, но двојно помали во однос на претходната година, што покажува одредено закрепнување по пандемијата и кај оваа

<sup>327</sup> Државен завод за статистика на Република Северна Македонија. „Макстат Избор, 2022”. Скопје. стр. 54. Достапно на: [https://www.stat.gov.mk/publikacii/2022/MakStat\\_IZBOR-web.pdf](https://www.stat.gov.mk/publikacii/2022/MakStat_IZBOR-web.pdf). (пристапено: 18.08.2023).

<sup>328</sup> Државен завод за статистика на Република Северна Македонија. „Макстат Избор, 2021”. Скопје. 2021. стр.56. Достапно на: [https://www.stat.gov.mk/publikacii/2021/MakStat\\_IZBOR\\_2021.pdf](https://www.stat.gov.mk/publikacii/2021/MakStat_IZBOR_2021.pdf). (пристапено: 15.01.2022).

група субјекти.<sup>329</sup> Податоците Извештајот на Народна банка за 2022 година покажуваат негативни постпандемски ефекти и пад на домашното индустриско производство, пред сè во сегментите коишто се енергетски најинтензивни (металната индустрија), и продлабочување на падот во градежништвото, но и раст на економската активност од производната страна, поттикнат главно од закрепнувањето кај услугите во кои се вклучени бројни мали бизниси (главно трговија, транспорт, туризам и угостителство).<sup>330</sup> Во оваа смисла, треба да се посочи дека во постпандемскиот период, закрепнувањето најпво започна во малите бизниси, а потоа почна да закрепнува и економијата воопшто.

Некои од клучните показатели за состојбата на економијата на Република Северна Македонија од 2015 година наваму се презентирани подолу.

Инфлацијата во државата, мерена со индексот на трошоците на живот, во последните десет години беше релативно стабилна и се движеше од 3,9% во 2011 до дефлација од -0,3% во 2014 и 2015 година.<sup>331</sup> Во 2019 година стапката на инфлација се враќа во прифатливи граници и изнесува 0,8% (малку пониска од проекцијата за 2019 година од околу 1%).<sup>332</sup> Со растот на цените поради пандемијата и како последица на неизвесноста на движењето на светските цени на примарните производи, до крајот на 2020 година инфлацијата повторно почнува да расте, така што во декември 2020 година се зголеми на 2,3%, што беше највисока стапка на инфлација од декември 2017 година.<sup>333</sup> Во декември 2021 година, годишната стапка на инфлација се искачи на од 4,1% на 4,9%. Во периодот што следи, стапката на инфлација беше највисока во месец октомври, 2022 година, кога достигна рекордни 19,8%, за да потоа почне бавно да опаѓа и 2022 година таа изнесуваше 14,2%.<sup>334</sup> Проекциите на Народна банка на Република Северна Македонија за периодот 2022-2024 година предвидуваат просечна инфлација од 3% во 2023 година, а потоа одржување околу историскиот просек од околу 2%, инфлација. Секако, треба да се нагласи дека стапката на инфлација е поврзана со неизвесноста која доаѓа поради флукуациите на светските цени на примарните производи, а пред сè на енергенсите и храната, врз кои големо влијание имаат воените дејства во руско-украинскиот конфликт.<sup>335</sup> Имено, имајќи предвид дека Русија е главен извозник на гас, а Украина на жито, како во светот, така и во Република Северна Македонија сè уште постои ризик од дополнителното зголемување на цената на енергијата и храната.

Банкарскиот сектор во Република Северна Македонија е двостепен, врз основа на Законот за банките<sup>336</sup> и Законот за Народната банка на Република Северна Македонија<sup>337</sup>.

<sup>329</sup> Народна банка на Република Северна Македонија. „Извештај за финансиската стабилност во Република Северна Македонија во 2021 година“ стр. 70-71 Достапно на: [https://www.nbrm.mk/content/Regulativa/FSR\\_2021\\_MKDb.pdf](https://www.nbrm.mk/content/Regulativa/FSR_2021_MKDb.pdf). (пристапено: 14.08.2023).

<sup>330</sup> Народна банка на Република Северна Македонија. „Годишен извештај 2022 година“. Скопје. 2023. стр. 19. Достапно на: [Годишен\\_изв\\_2022\\_еш\\_тај\\_2022-НБ.pdf](https://www.nbrm.mk/content/Godisen_izv_2022_esh_taj_2022-NB.pdf) (nbrm.mk). (пристапено: 14.08.2023).

<sup>331</sup> Државен завод за статистика на Република Северна Македонија. „Макстат Избор, 2022“ стр. 41.

<sup>332</sup> Народна банка на Република Северна Македонија. „Најнови макроекономски показатели Преглед на тековната состојба“. Дирекција за монетарна политика и истражување. 2019. стр. 9, Достапно на: [https://www.nbrm.mk/content/MPI%20publikacii/Najnovi\\_makroekonomski\\_pokazатели\\_dekemvri\\_2019.pdf](https://www.nbrm.mk/content/MPI%20publikacii/Najnovi_makroekonomski_pokazатели_dekemvri_2019.pdf), (пристапено: 25.01.2022).

<sup>333</sup> Trading Economics. „Macedonia GDP“. 2023. Достапно на: North Macedonia Inflation Rate - July 2023 Data - 2006-2022 Historical (tradingeconomics.com). (пристапено: 14.08.2023).

<sup>334</sup> Trading Economics. „Macedonia GDP“. 2020“.

<sup>335</sup> Народна банка на Република Северна Македонија. „Ревизија на макроекономските проекции – мај 2022“. стр. 10. Достапно на [https://www.nbrm.mk/content/Prezentacija\\_makroekonomski\\_proeckcii\\_16.05.2022.pdf](https://www.nbrm.mk/content/Prezentacija_makroekonomski_proeckcii_16.05.2022.pdf). (пристапено: 24.11.2021).

<sup>336</sup> Закон за банките, Службен весник на Република Македонија, бр. 67/07, 90/09, 67/10, 26/13, 15/15, 153/15, 190/16, 7/19, 101/19, 122/21.

<sup>337</sup> Законот за Народната банка на Република Северна Македонија, Службен весник на Република Македонија“ бр. 158/10, 123/12, 43/14, 153/15, 6/16 и 83/18, 110/21.



Основна цел на монетарната политика која ја спроведува Народната банка на Република Северна Македонија (НБРСМ) е одржување на ценовната стабилност што се постигнува со стратегија за таргетирање на девизниот курс, при што денарот е поврзан со еврото како номинално сидро за економијата. Банкарскиот сектор во Република Северна Македонија се состои од 13 приватни банки, една државна банка (Развојна банка на Северна Македонија) и две штедилници. Во 2020 година странскиот капитал беше присутен во 13 банки а доминантен во 10 банки, контролирајќи 71,9% од вкупните средства на банкарскиот сектор, 80,9% од вкупните заеми и 70,2% од вкупните депозити.<sup>338</sup> На крајот на 2020 година, стапката на адекватност на капиталот на банкарскиот сектор беше за 1,5 процентни поени повисока од минималните регулаторни и супервизорски барања, утврдени за оваа стапка.<sup>339</sup> Во пандемиските и постпандемските услови, особено по 2021 година, македонскиот банкарски сектор одржуваше стабилност, остварувајќи солидни стапки на раст на кредитната и депозитната активност.<sup>340</sup> Тоа резултираше со зголемување на бројот на компании кои користат банкарски кредити. На пример, во 2019 година во однос на претходната година, бројот на кредитокорисници е зголемен за 5,4%.<sup>341</sup> Во 2020 година само 18% од компаниите добиле банкарски кредити, останатите не побарале заеми или биле одбиени од страна на банките, додека како клучни бариери во обезбедувањето средства за подобрување на ликвидноста или развој на малите бизнисите идентификувани се високите каматни стапки и сложените процедури за поднесување на барање за кредит.<sup>342</sup> Во текот на 2021 година се зголеми бројот на компании што користат кредити од банкарскиот сектор за 8,1%, при што најголемо користење на банкарското финансирање и натаму имаат големите и средните деловни субјекти, иако се помалку бројни споредено со малите и микро субјектите кои се најбројна група кредитокорисници, но сепак значаен е делот од овие субјекти кои не користат кредити од домашните банки.<sup>343</sup> Микросубјектите имаат најограничен пристап до финансирање од банките, што произлегува од генерално послабите остварувања во работењето.<sup>344</sup> Од горенаведените податоци гледаме дека банкарскиот сектор во Република Северна Македонија, како при нормални состојби, така и во вонредни околности како оваа на пандемијата, успева да ја одржи стабилноста и адекватност на капиталот над потребниот минимум, но не успеа да го зголеми доволно учество на малите бизниси во групата на кредитокорисници од корпоративниот сектор.

Од март 2020 година, Владата на Република Северна Македонија започна да презема и спроведува и низа мерки за ублажување на последиците од пандемијата Ковид-

---

<sup>338</sup> International Trade Administration “*Banking Systems*”. North Macedonia-Country Commercial Guide. 2021. Достапно на: [https://www.trade.gov/country-commercial-guides/north-macedonia-trade-financing#:~:text=The%20banking%20system%20in%20North,\)%2C%20and%20two%20savings%20house s.](https://www.trade.gov/country-commercial-guides/north-macedonia-trade-financing#:~:text=The%20banking%20system%20in%20North,)%2C%20and%20two%20savings%20house s.) [(пристапено: 08.02.2022).

<sup>339</sup> Народна банка на Република Северна Македонија. „Извештај за финансиската стабилност во Република Северна Македонија во 2020 година”. стр. 69.

<sup>340</sup> Народна банка на Република Северна Македонија. „Извештај за финансиската стабилност во Република Северна Македонија во 2021 година”.

<sup>341</sup> Народна банка на Република Северна Македонија. „Извештај за финансиската стабилност во Република Северна Македонија во 2019 година”. стр. 85.

<sup>342</sup> Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Северна Македонија. „Годишен извештај за секторот на МСП за 2020”. стр. 66.

<sup>343</sup> Народна банка на Република Северна Македонија. „Извештај за финансиската стабилност во Република Северна Македонија во 2021 година”. стр. 77

<sup>344</sup> Ибид.

19, како за другите категории така и за малите бизниси.<sup>345</sup> Меѓу нив е и финансиската поддршка за малите бизниси обезбедена преку Европската банка за реконструкција и развој, од која беа доделени нови бескаматни кредити на микро, мали и средни претпријатијата и беше воспоставена гарантна шема. Така, во 2021 година Развојна банката на Република Северна Македонија обезбеди кредитна линија од 31 милион евра за бескаматни заеми и кредити за мали и средни претпријатија (МСП), трговци поединци и занаетчии, додека Владата отпочна со примена на гарантен фонд кој би обезбедил гаранции за заеми во вредност до 500.000 евра за микро, мали и средни претпријатијата, но и за големи компаниите, чии приходи од извоз изнесуваат најмалку 30% од вкупните приходи.<sup>346</sup>

И покрај преземените мерки, за време на пандемијата многу бизниси во различни сектори на македонската економија претрпеа загуби, освен оние бизниси кои применуваа е-трговија. Извештаите на Евростат велат дека е-трговијата е нов феномен во бизнисите во сите земји од Западен Балкан и како таков сè уште е на ниско ниво. Република Северна Македонија со 3% имаше најниска стапка на мали и средни претпријатија кои продаваат онлајн од сите пет економии на Западен Балкан за кои беа достапни податоци во 2016 година, што е далеку под просекот на ЕУ од 18%.<sup>347</sup> Но во последниве години е-трговијата е во пораст, иако сè уште е под просекот на ЕУ што придонесува за севкупниот пораст на извозот.

Република Северна Македонија извезува врз основа на различни меѓународни трговски договори како што се: Средноевропски договор за слободна трговија (ТА), Спогодбата за асоцијација и стабилизација (АА) потпишан со земјите членки на ЕУ од аспект на трговија и на инвестиции и Европската асоцијација за слободна трговија (ТА) чии што членови денес се Швајцарија, Норвешка, Исланд и Лихтенштајн и трговскиот договор ЦЕФТА, склучен помеѓу Албанија, Босна и Херцеговина, Македонија, Молдавија, Србија, Косово и Црна Гора.<sup>348</sup> Најголемиот странски пазар на кој извезува Република Северна Македонија е пазарот на ЕУ и ЦЕФТА. Република Северна Македонија преку овие трговски договори добива подобра и поконкурентна позиција на интернационалните пазари, со либерализација за домашните производи за тргување, како и олеснување на условите за увоз на интернационалните производи со што им го поедноставува патот на домашните компании кои се бават со извоз и им овозможува подобар пристап и простор да се пласираат и надвор од земјата.<sup>349</sup> Стоковата размена според економските групации на земјите покажува дека во 2021 година најголем удел од 77% од вкупниот извоз на Република Северна Македонија се одвива во земјите на Европската Унија, потоа со околу 11,81% следуваат земјите од Западен Балкан, додека 2,37% од извозот се остварува во рамки на економската соработка со земјите од Азиско-пацифичкиот регион а остатокот со други земји.<sup>350</sup> Како најголем трговски партнер за на надворешнотрговската размена на Република Северна Македонија во 2021 година

<sup>345</sup> Влада на Република Северна Македонија. „Економски мерки на Владата за справување со кризата од КОВИД-19“. 2020. Достапно на: <https://vlada.mk/ekonomski-merki-covid19#collapse3>. (пристапено: 08.02.2022).

<sup>346</sup> European Bank for Reconstruction and Development. “Country Assessments: North Macedonia”. Transition Report 2021-22. p. 2.

<sup>347</sup> OECD et al. “SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2019: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe”. p. 800,

<sup>348</sup> Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Македонија. „Годишен извештај за секторот на МСП за 2021 година“. p. 47. Достапно на: <http://apprm.gov.mk/content/MSP%20Opservatorija%20izvestaj%202021.pdf>. (пристапено: 20.08.2023).

<sup>349</sup> Ибид.

<sup>350</sup> Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Северна Македонија, „Годишен извештај за секторот на МСП за 2021“. p. 49.

останува Германија.<sup>351</sup> Во последната деценија, Република Северна Македонија бележи тренд на зголемување на извозот на стоки. Трендот на зголемување на покриеноста на увозот со извоз започнат во 2010 се задржува и во 2020 година, чиј процент изнесуваше 76,1%, што е зголемување за 14,8 % во споредба со 2010 година.<sup>352</sup> Пандемијата во 2021 година имаше негативно влијание врз трговската размена на Република Северна Македонија и покриеноста на увозот со извоз претрпе пад од околу 5% и изнесуваше 71,8%.<sup>353</sup> Во 2022 година извозот бележи пораст од 25,8% во однос на претходната година, притоа покривајќи го увозот со извоз 68,45%.<sup>354</sup> Во последните години има пораст на извозот преку е-трговија, но овој пораст е повеќе присутен кај големите компании отколку кај малите. На национално ниво, компаниите се оценети како компании со средна дигитална зрелост додека само 14% од малите бизниси со помалку од 10 вработени се сметаат за дигитално зрели.<sup>355</sup>

Девизните резерви во Република Северна Македонија бележат непрекинат раст во изминатите неколку години, а овој тренд продолжува и во текот на 2020 година, при што резервите постојано се одржуваа на соодветно и комфортно ниво.<sup>356</sup> Сепак, треба да се истакне дека девизната задолженост и натаму е компонента со водечко учество во структурата на вкупниот долг на корпоративниот сектор (учество од 73,6%).<sup>357</sup> Побарувачката на девизи во 2020 година на пазарот се одвивала без поголем притисок, што делумно се должи на порастот на дознаките од странство преку официјални канали поради затворањето на границите и намалување на миграциските текови и патувањата. Девизните резерви бележеле задоволително ниво во текот на пандемијата, додека кај нето-приливите од странските директни инвестиции е забележан пад.<sup>358</sup> Во 2022 година, девизните резерви се одржуваа во сигурната зона, што овозможи непречено задоволување на побарувачката на домашниот девизен пазар и одржување на стабилноста на девизниот курс на денарот во однос на еврото, а кон растот придонесоа и нето-приливите на државата од трансакциите со странство во износ од 99,8 милиони евра.<sup>359</sup>

Иако нето СДИ се намалија од 3,6% на 2,3% од БДП помеѓу 2016 и 2017 година економијата продолжува да има корист од приливите на СДИ.<sup>360</sup> Во 2019 година Инвестициите се вратија во зоната на позитивни достигнувања, по двегодишен пад предизвикан од политичката неизвесност во тој период и привремен прекин на големите

<sup>351</sup> Ибид. р. 48.

<sup>352</sup> Државен завод за статистика на Република Северна Македонија. „Макстат Избор, 2021”. р. 44.

<sup>353</sup> Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Македонија. „Годишен извештај за секторот на МСП за 2021 година”. р.47.

<sup>354</sup> Државен завод за статистика на Република Северна Македонија „Стоковна размена со странство, јануари – декември 2022 година”. 2023. Достапно на: <https://www.stat.gov.mk/PrikaziSooopstanie.aspx?id=78&trbr=14224>. (пристапено: 25.08.2023).

<sup>355</sup> Ибид, р. 57.

<sup>356</sup> Народна банка на Република Северна Македонија, „Годишен извештај за 2020 година”. р. 15.

<sup>357</sup> Народна банка на Република Северна Македонија. „Извештај за финансиската стабилност во Република Северна Македонија во 2020 година”. Дирекција за финансиска стабилност, банкарска регулатива и решавање банки, 2021. р. 57. Достапно на: [https://www.nbrm.mk/content/Regulativa/FSR\\_2020\\_MKDN.pdf](https://www.nbrm.mk/content/Regulativa/FSR_2020_MKDN.pdf), (пристапено: 26.12.2021).

<sup>358</sup> Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Северна Македонија. „Годишен извештај за секторот на МСП за 2020”. р. 18.

<sup>359</sup> Народна банка на Република Северна Македонија, „Годишен извештај за 2022 година”. Скопје. 2023. р. 55. Достапно на: [https://www.nbrm.mk/content/%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%88%D0%B5%D0%BD\\_%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%88%D1%82%D0%B0%D1%98-2022-%D0%9D%D0%91.pdf](https://www.nbrm.mk/content/%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%88%D0%B5%D0%BD_%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%88%D1%82%D0%B0%D1%98-2022-%D0%9D%D0%91.pdf). (пристапено: 21.08.2023).

<sup>360</sup> OECD et al. “SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2019: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe”. р. 743

инвестиции во јавната инфраструктура.<sup>361</sup> На 31.12.2020 година, состојбата на директни инвестиции во Република Северна Македонија изнесуваше 5.852 милиона евра (или 54,4% од проценетиот податок за БДП) додека во групата на пет најголеми странски инвеститори во земјата спаѓаат Грција (со 549 милиони евра), Холандија (со 508 милиони евра) и Словенија (со 403 милиони евра), кои покриваат 51,9%% од вкупните директни инвестиции во анализираниот период.<sup>362</sup> Просечни годишни СДИ (како процент од БДП) во период 2010-2018 во Р Северна Македонија изнесува 3%.<sup>363</sup>

Во последните години, пазарот на труд во Република Северна Македонија бележи тренд на подобрување со намалување на невработеноста и раст на вработеноста. Намалувањето на невработеноста ги прикрива структурните проблеми на пазарот на трудот кои го нарушуваат потенцијалот на економијата за зголемување на продуктивноста. Во периодот 2012-2018 година, замележано е континуирано намалување на расположливата работна сила. Во овој период и просечната годишна стапка на невработеност на работоспособното население (возрасна група од 15-64 години) се намалила за речиси 10 процентни поени и достигнала 21%<sup>364</sup>, односно се забележа значително зголемување на вработеноста (од 34% во 2005 година на 45% во 2019 година) и брз пад на невработеноста, која се преполови помеѓу 2005 и 2019 година (од 37% на 17,3%).<sup>365</sup> Во 2020 година, бројот на вкупното работоспособно население во споредба со 2019 година покажува незначителен пораст од 0,0005%, додека стапката на активност во 2020 година е намалена за 0,8%, а како резултат на тоа стапката на вработеноста е намалена за 0,1% и стапката на невработеност е намалена за 0,9%, така што стапката на вработеност во 2020 година изнесува 47,2% и невработеност 16,4%.<sup>366</sup> Во периодот 2012-2022 година, највисока стапка на вработеност од 47,3% е забележана во 2022 година, додека најниска стапка на невработеност од 14,4% е забележана исто така во 2022 година.<sup>367</sup> Од горенаведените податоци може да се види дека трендот на опаѓање на расположливата работна сила се одрази во пораст на стапката на вработеност и намалување на стапката на невработеност. Но, освен ова, на зголемувањето на вработеноста и на намалувањето на невработеноста влијаеја и владините мерки за оваа цел, како на пр. Агенцијата за вработување на Република Северна Македонија со поддршка на Агенцијата за поддршка на претприемништвото, секоја година веќе подолго време, усвојуваат и имплементираат оперативен план за активни програми и мерки за самовработување и отпочнување на сопствен бизнис, со финансиска помош со висина до 307.500 денари за некои категории на невработени, што може да се користи во комбинација и со други достапни мерки кои ќе ја олеснат финансиската инвестиција во

<sup>361</sup> Народна банка на Република Северна Македонија. „Годишен извештај за 2019 година“. Скопје, 2020. р. 22.

<sup>362</sup> Народна банка на Република Северна Македонија. „Директни инвестиции – Состојби“. 2022. Достапно на: [https://www.nbrm.mk/direktni\\_investicii\\_sostojbi.nspx](https://www.nbrm.mk/direktni_investicii_sostojbi.nspx), (пристапено: 09.02.2022).

<sup>363</sup> Kovachev et al., „Attracting foreign investments in the Western Balkans region and state aid: a race to the bottom or necessity?“. Center for Economic Analyses. 2020. р. 29, Достапно на: [https://mpira.uni-muenchen.de/101299/1/1.-STUDIJA-Strans-Invest-Finalna-verzija\\_compressed-pdf.pdf](https://mpira.uni-muenchen.de/101299/1/1.-STUDIJA-Strans-Invest-Finalna-verzija_compressed-pdf.pdf), (пристапено: 16.02.2022).

<sup>364</sup> Европска Комисија. „Извештај за Северна Македонија за 2019 година во прилог на Комуникација на Комисијата до Европскиот парламент, до Советот, Европскиот економско-социјален комитет и до Комитетот на регионите“. Документ на службите на комисијата, Брисел, 2019. рр. 56-57, Достапно на: [Izveshtaj 2019-F.pdf](https://www.sep.gov.mk/izveshtaj-2019-f.pdf) (sep.gov.mk), (пристапено: 13.01.2022).

<sup>365</sup> OECDiLibrary. „Prosperity – boosting productivity“.

<sup>366</sup> Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Северна Македонија. „Годишен извештај за секторот на МСП за 2020“. р. 49.

<sup>367</sup> Државен завод за статистика. „Северна Македонија во бројки, 2023“ р. 34.

бизнисот,<sup>368</sup> што е еден од главните проблеми на водење мал бизнис во земјата. Трендот на опаѓање на бројот на работоспособното население на пазарот на труд влијае особено во секторот на малиот бизнис имајќи го предвид фактот дека малите бизниси имаат најголем удел во вработувањето. Имено, македонските мали бизниси негативното влијание од оваа појава особено го чувствуваат при планирањето на човечките ресурси како што се потребниот број работници и соодветено квалификуван кадар.

Генерално, гореспоменатите економски фактори во периодот 2016-2022 година во Република Северна Македонија имаа свои подеми и падови. Како резултат на нивните движења, имаше движења во секторот на малиот бизнис во повеќе аспекти, почнувајќи од вработувањата, конкуренцијата, инвестициите, кредитите, растот и развојот на бизнисите. Трендовите на економските фактори наметнаа сличен тренд и во секторот на малиот бизнис. Економските програми на политиките за раст и развој, стабилниот девизен курс и позитивната состојба во билансот на плаќања, пред се поради зголемениот број на директни инвестиции, значително помогнаа за подобрување на целокупната економија во Република Северна Македонија, успешно спротиставувајќи се на внатрешните и надворешни предизвици какви што беа политичката нестабилност, надворешните влијанија на мигрантската криза, пандемијата и тешкотиите во економиите на соседните земји.<sup>369</sup> За Република Северна Македонија 2017 година беше една од поспецифичните години на економски план, во која дојдоа до израз последиците од пролонгираната политичка криза врз домашната економија, каде што економија забележа стагнација, што главно се должи на падот кај инвестициите, додека приватната потрошувачка и извозот и натаму останаа главните носители на растот.<sup>370</sup> Во 2018 година економијата се врати на патеката на солиден раст, при што реалниот БДП се зголеми за 2,7%. и се задржа динамиката на извозна активност.<sup>371</sup> Во 2019 година забележано е забрзување на домашната економска активност, којашто оствари реална стапка на раст од 3,6%, а ваквиот раст е одраз на стабилниот домашен амбиент, стабилните очекувања и доверба на економските субјекти, поволните остварувања во извозниот сектор, како и на натамошните поволни движења на пазарот на труд и остварувањето на поголемите јавни инфраструктурни проекти.<sup>372</sup> Пандемијата Ковид-19 во 2020 година донесе негативни движења за економијата на Република Северна Македонија што резултираше со пад на БДП (најголем регистриран пад на БДП од 1998 година), како последица на големите негативни промени во побарувачката, следствено на производството, но и на нарушеното функционирање на глобалните синџири на набавка и производство. Сепак,

<sup>368</sup> Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Северна Македонија. „Годишен извештај за секторот на МСП за 2020“. р. 53.

<sup>369</sup> Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Македонија. „Годишен извештај за секторот на МСП за 2016 година“. рр. 17-18.

<sup>370</sup> Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Македонија. „Извештај за реализација на програмата за поддршка на претприемништвото, конкурентноста и иновативноста на малите и средните претпријатија во 2018 година“. Министерство за Економија на Република Македонија р. 26, Достапно на: [http://apprm.gov.mk/Media/107/Godisen%20Izvestaj%202018\\_FINAL.pdf](http://apprm.gov.mk/Media/107/Godisen%20Izvestaj%202018_FINAL.pdf), (пристапено: 18.01.2022).

<sup>371</sup> Народна банка на Република Северна Македонија, „Годишен извештај за 2018 година“. 2019 Скопје, р. 19, Достапно на: <https://www.nbrm.mk/content/%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%88%D0%B5%D0%BD%20%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%88%D1%82%D0%B0%D1%98%20%D0%B7%D0%B0%2018%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0.pdf>, (пристапено: 27.01.2022).

<sup>372</sup> Народна банка на Република Северна Македонија, „Годишен извештај за 2019 година“. Скопје. 2020. р. 21, Достапно на: <https://www.nbrm.mk/content/%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%88%D0%B5%D0%BD%20%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%88%D1%82%D0%B0%D1%98%20%D0%B7%D0%B0%2019%20%D0%9D%D0%91.pdf>, (пристапено: 27.01.2022).

сметано на годишно ниво, за 2020 година, падот на реалниот БДП бил помал од 4,5%, што според НБРСМ ја покажува способноста на домашните компании да се приспособат кон новонаметнатите услови на работење, како и промените во навиките кај граѓаните, постепеното олабавување на рестриктивните и заштитни мерки, како и стимулативните економски мерки.<sup>373</sup> Исто така, соодветното ниво на девизни резерви, заедно со ниската просечна инфлација од 1,2%, овозможи брза и навремена реакција на монетарната политика, како одговор на последиците од пандемијата, да ги одржи и стимулира кредитните текови и оттука поддршка на економијата.<sup>374</sup> Во 2021 година, закрепнувањето на македонската економија овозможи годишен реален раст на БДП од 4%, главно како резултат на домашната побарувачка, особено од личната потрошувачка и инвестициите, поддржани од поповолно опкружување, силен фискален стимул, како и натамошното олабавување на монетарната политика.<sup>375</sup> Во текот на 2022 година беше забележано умерено закрепнување на економијата по пандемијата, но домашната економска активност беше погодена од некономскиот шок предизвикан од воените случувања во Украина, што ја зголеми неизвесноста и цените на светскиот енергетски пазар кои продолжуваат да растат, што доведува до енергетска криза.<sup>376</sup> Зголемувањето на цените како резултат на војната во Украина донесе зголемување на цените на производите и услугите на малите бизниси, но и низа други проблеми.

### 4.3. Анализа на социокултурните фактори

Според последната проценка на населението (состојба на 31.12.2022 година), во Република Северна Македонија има 1.829.954 жители, што е за 11.3 % помалку во однос на проценката на населението во 2012 година и 11,8% помалку во однос на 2017 година, а во однос на родовата структура, 49,57% од населението се мажи и 50,43% се жени.<sup>377</sup> Во однос на старосната структура, македонското население сè повеќе старее поради фактот што во периодот 2012-2022 год. учеството на старото население (65 и повеќе години) е зголемено од 11,9 % на 17,7 %.<sup>378</sup> Најголем процент од населението се во возрастната група од 40 до 44 години,<sup>379</sup> додека просечната возраст на населението бележи континуиран пораст и во 2023 изнесува 38,9 години<sup>380</sup>. Според прогнозите, и во наредните години просечната возраст ќе се зголемува, како резултат на зголемувањето на учество на старото население во вкупниот број на населението, што на полето на економијата влијае на економскиот раст, мерките за штедење, инвестиции, производство,

<sup>373</sup> Народна банка на Република Северна Македонија, „Годишен извештај за 2020 година“. Скопје. 2021. р. 9. Достапно на: [https://www.nbrm.mk/content/%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%88%D0%B5%D0%BD\\_%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%88%D1%82%D0%B0%D1%98\\_2021\\_%D0%9D%D0%91.pdf](https://www.nbrm.mk/content/%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%88%D0%B5%D0%BD_%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%88%D1%82%D0%B0%D1%98_2021_%D0%9D%D0%91.pdf), (пристапено: 13.01.2022).

<sup>374</sup> Ибид. р. 10.

<sup>375</sup> Народна банка на Република Северна Македонија, „Годишен извештај за 2021 година“. Скопје. 2022. р. 10. Достапно на: [https://www.nbrm.mk/content/%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%88%D0%B5%D0%BD\\_%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%88%D1%82%D0%B0%D1%98\\_2021\\_%D0%9D%D0%91.pdf](https://www.nbrm.mk/content/%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%88%D0%B5%D0%BD_%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%88%D1%82%D0%B0%D1%98_2021_%D0%9D%D0%91.pdf), (пристапено: 13.08.2023).

<sup>376</sup> Народна банка на Република Северна Македонија, „Годишен извештај за 2022 година“. Скопје. 2023. р. 9. Достапно на: [https://www.nbrm.mk/content/%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%88%D0%B5%D0%BD\\_%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%88%D1%82%D0%B0%D1%98-2022-%D0%9D%D0%91.pdf](https://www.nbrm.mk/content/%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%88%D0%B5%D0%BD_%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%88%D1%82%D0%B0%D1%98-2022-%D0%9D%D0%91.pdf), (пристапено: 14.08.2023).

<sup>377</sup> Државен завод за статистика, „Северна Македонија во бројки, Скопје. 2023“. р. 12. Достапно на: <https://www.stat.gov.mk/publikacii/2023/Makedonijavobrojki2023MKweb.pdf>, (пристапено: 29.08.2023).

<sup>378</sup> Ибид.

<sup>379</sup> Државен завод за статистика, „Попис на населението, домаќинствата и становите во Република Северна Македонија, 2021 - прв сет на податоци“.

<sup>380</sup> Database.earth. „Future Median Age of North Macedonia (2023-2100)“. Достапно на: <https://database.earth/population/north-macedonia/median-age>, (пристапено: 30.08.2023).

труд, пензии, даноци и меѓугенерациски трансфери.<sup>381</sup> Како последица на овој тренд, Република С. Македонија ја надминува границата од 12% на старо население и влегува во групата на земји кои демографски се карактеризираат како земји со старо население<sup>382</sup>.

Зголеменото стареење на населението во Република Северна Македонија се случува поради намалувањето на природниот прираст на населението. Намалувањето на природниот прираст на населението во Република Северна Македонија започна во 2013 година, но од 2019 година се претвори во негативен природен прираст на населението.<sup>383</sup>

Од социолошки аспект, она што ја прави Република Северна Македонија посебна е нејзината етничка структура, која е богата со голем број етникуми, религии и култури. Според податоците од последниот Попис на населението, домаќинствата и становите во Република Северна Македонија од 2021 година, од вкупното попишано население, 54,21% се изјасниле како Македонци, 29,52 % како Албанци, 3,98 % како Турци, 2,34 % како Роми, 1,18% како Срби, 0,87% како Бошњаци и 0,44% како Власи.<sup>384</sup> Додека според религиската припадност, најраспространетите религии во Северна Македонија се: 46,14% православни, 32,17% муслимани (ислам) и 0,37 % католици.<sup>385</sup> Како резултат на ова покрај македонскиот јазик кој е официјален службен јазик, како втор службен јазик може да се користи и јазикот кој го зборува 20% од населението од друга етничка припадност. Ова важи и на локално ниво, односно доколку 20% од популацијата во една општина припаѓа на некоја етничка заедница, тогаш јазикот кој таа заедница го говори може да се користи како втор службен јазик во органите на локалната самоуправа.

Во однос на географската распространетост речиси една третина од населението на Република Северна Македонија живее на само 7% од нејзината територија, односно околу 35% од вкупните внатрешни миграции се случиле само кон Скопскиот регион што покажува дека најатрактивна локација за имиграција се градските (урбани) општини.<sup>386</sup>

Што се однесува до степенот на образование во вкупниот број активни лица, односно од 15 години нагоре, во 2021 година имало: 1,5% необразовани, 4% немаат завршено основно образование, 27,8% се со основно образование, 44% се со средно образование (поголем процент кај мажите) и 19,6% се со високо образование (факултет, магистерски и докторат), повисок процент кај жените.<sup>387</sup> Според овие податоци во Република Северна Македонија најголем процент од работната сила има со средно образование, а најмал процент со високо образование. Од вкупниот број невработени, 28% се со основно образование, 52% со средно образование, а 15,4% со високо образование.<sup>388</sup> Во вкупниот број вработени, поголем дел од вработените се мажи, односно 57,6% додека жени се 42,4%.<sup>389</sup> Пониската стапка на вработеност на жените во споредба со мажите е последица и на неформалното вработување на жените, особено во семејните бизниси каде што се ангажирани како неплатена работна сила. Учеството на

<sup>381</sup> Министерство за труд и социјална политика. „Програма за реформи во вработувањето и социјалната политика 2020“.

<sup>382</sup> Министерство за труд и социјална политика. „Програма за реформи во вработувањето и социјалната политика 2020“. Влада на Република Македонија. Скопје. 2017. р. 16, Достапно на: 0\_Draft-ESRP Macedonia\_MKD\_(mtsp.gov.mk), (пристапено: 12.02.2022).

<sup>383</sup> Државен завод за статистика. „Северна Македонија во бројки“. р. 17.

<sup>384</sup> Државен завод за статистика. „Попис на населението, домаќинствата и становите во Република Северна Македонија, 2021 - прв сет на податоци“. Соопштение. р. 1. Достапно на: <https://www.stat.gov.mk/pdf/2022/2.1.22.10Popis-mk-en.pdf>. (пристапено: 30.08.2023).

<sup>385</sup> Ибид.

<sup>386</sup> European commission. „Population: Demographic Situation, Languages and Religions“.

<sup>387</sup> Државен завод за статистика. „Вкупно резидентно население, домаќинства и станови во Република Северна Македонија, Попис 2021“ Рр. 87-88. Достапно на: [https://www.stat.gov.mk/publikacii/2022/POPIS\\_DZS\\_web\\_MK.pdf](https://www.stat.gov.mk/publikacii/2022/POPIS_DZS_web_MK.pdf). (пристапено: 31.08.2023).

<sup>388</sup> Ибид. р. 178.

<sup>389</sup> Државен завод за статистика на Република Северна Македонија. „Макстат Избор, 2022“. р. 16.

неплатените семејни работници во вкупниот број вработените во 2021 година изнесува 3,9%, при што 66,4% од нив се жени.<sup>390</sup> Оваа појава, освен тоа што ги дискриминира жените поради неплаќање социјално, здравствено и пензиско осигурување иако се вработени, го оштетува и државниот буџет поради неплаќањето на овие придонеси. Се забележува зголемен тренд на користење на компјутери и интернет кај населението, особено кај младите, како што се ученици и студенти, и тоа од 57% во 2012 година на 99,8% во 2021 година<sup>391</sup>

Како и во другите земји од Западен Балкан, така и во Република Северна Македонија, трендот на емиграција се зголеми во последните години. Најчестите причини за емиграција на граѓаните на Република Северна Македонија се: сè уште големата и долгорочна невработеност (посебно на младите), порастот на невработеноста на лицата со високо ниво на образование, поголемите плати и подобриот животен стандард во земјите на прием, непочитувањето на трудот, потценувањето на стручноста, ограничените можности за промоција во професијата. Во исто време, треба да се истакне дека миграциските политики на земјите на прием беа и останаа една од клучните детерминанти за заминување на граѓаните на Северна Македонија во странство (тие се особено изразени во однос на привлекувањето високообразована работна сила и таленти).<sup>392</sup> Така, во последната деценија вкупниот број државјани на Република Северна Македонија што живеат во странство бележи постојан и голем пораст и во 2020 година се проценува на околу 693.900 лица, што потврдуваат дека емиграцијата од Република Северна Македонија по 2010 година продолжила со зголемен интензитет, како во европските, така и во прекуокеанските земји на прием.<sup>393</sup> Оваа бројка опфаќа приближно 33% од вкупниот број на населението. Знаејќи го големиот број на дијаспората, со цел да го забрза и подобри економскиот раст, Владата предвидуваше соработка и привлекување инвестиции од дијаспората преку Националната стратегија на Република Северна Македонија за соработка со дијаспората 2019-2023 година<sup>394</sup>.

Од аспект на социјалниот фактор, во Република Северна Македонија во последната деценија има тренд на стареење на населението, а со тоа и на работната сила. Исто така, состојбата се влошува со зголемувањето на иселувањето. Како резултат на сето ова малите бизниси можат да се соочат со предизвици во сегментот на расположлива работна сила, но не се исклучени и можности во некои други аспекти. Предизвици може да се претстават во управувањето со човечките ресурси, поради необезбедување на потребните работници за претпријатието. Во секторот за мали и средни претпријатија, идентификуван е недостаток на соодветна квалификувана работна сила поради недостатоците во образовниот систем и постојаниот одлив на мозоци кои го попречуваат потенцијалот за раст на бизнисот, како и недостатокот на програми за зајакнување на нивните финансиски писменоста и подготвеноста за инвестирање кои се примарни пречки за нивниот развој<sup>395</sup>.

<sup>390</sup> Ибид. pp. 16-17.

<sup>391</sup> Државен завод за статистика на Република Северна Македонија. „Макстат Избор, 2022”. p. 57.

<sup>392</sup> Меѓународна организација за миграции. „Миграциите во Република Северна Македонија: Профил на земјата 2021”. Скопје. p. 2. Достапно на: <https://publications.iom.int/system/files/pdf/MP-North-Macedonia-MD.pdf>. (пристапено: 01.09.2023).

<sup>393</sup> Ибид. p. 33.

<sup>394</sup> Влада на Република Македонија. „Национална стратегија на Република Северна Македонија за соработка со дијаспората 2019-2023 година”. Министер задолжен за дијаспора. Скопје. 2019. p. 33. Достапно на: <https://vlada.mk/sites/default/files/dokumenti/strategii/strategijaiom.pdf>. (пристапено: 12.09.2022).

<sup>395</sup> OECD et al. “SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2019: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe”. p. 746.



Од друга страна, позитивен аспект е постепеното подигнување на образовното ниво на населението над 15 години, особено на жените, што може да влијае на намалување на неформалното вработување на жените, кое во земјава се уште останува на високо ниво.

Друга поволна можност за малите бизниси е присуството на повеќе етникуми, култури и религии, бидејќи социјална различност ја зголемува разновидноста на општата побарувачка и го збогатува пазарот со разновидни производи и услуги, што ја стимулира конкуренцијата меѓу малите бизниси, а воедно влијае и на зголемување на квалитетот на производите.

#### 4.4. Анализа на технолошките фактори

Технолошките фактори како клучни фактори за одржување на конкуренцијата во бизнисот се многу важни за малите бизниси во Република Северна Македонија. Познато е дека малите бизниси имаат тенденција полесно да се прилагодуваат на промените и да прават промени во својот бизнис, но со оглед на ограничените финансии, се поставува прашањето колку се тие способни самостојно да ги имплементират технолошките иновации.

За да се биде во чекор со технолошките трендови во бизнисот, потребни се волја и подготвеност за инвестирање, а тоа е нешто со што не се одликуваат малите и средни претпријатија во Република Северна Македонија.<sup>396</sup> Затоа, Владата континуирано се обидува да го подобри аспектот на технолошките иновации во секторот на малиот бизнис што го докажува и Европската мерна табела за иновации за 2021 година, според која Република Северна Македонија е иноватор во развојот. Треба да се каже дека овој напредок во голем дел се должи на активности на ФИТР и неговите програми за финансиска поддршка за малите бизниси. Сепак, вкупните инвестиции во истражување и развој остануваат ниски и се на ниво од 0,4% од БДП.<sup>397</sup> Дополнително, во Република Македонија неколку години по ред ниски се и буџетските инвестиции за истражување и развој, конкретно, во 2017 година беа 0,36% од БДП, во 2018 година 0,36% од БДП, во 2019 година 0,37% од БДП, во 2020 година 0,37% од БДП.<sup>398</sup> Од овие бројки гледаме дека од 2017 година е забележан раст од само 0,1% на буџетските средства наменети за истражување и развој, што е недоволна инвестиција во споредба со земјите од ЕУ кои многукратно инвестираат во овој аспект. Затоа, македонските мали бизниси заостануваат во технолошки аспект во споредба со големите домашни компании, но и со малите бизниси во ЕУ.

Истражувањата споменати подолу докажуваат дека малите бизниси во Република Северна Македонија имаат ниско ниво на применливост на технолошките иновации. Најимплементиран технолошки фактор меѓу нив е употребата на ИКТ. Иако ИКТ е еден од најбрзорастечките сектори на МСП, апсорпцијата на технологијата од страна на МСП

---

<sup>396</sup> Трајковска И. et. Петрески Б. „ремостување на јазовите и искористување на потенцијалот, Домашните мали и средни претпријатија во синџирот на снабдување на мултинационалните компании во земјата”. 2019. р. 32. Достапно на: <https://www.financethink.mk/wp-content/uploads/2019/11/Studija-MK.pdf>, (пристапено: 26.02.2022).

<sup>397</sup> OECD. “SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2022: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe”. SME Policy Index, OECD Publishing, Paris. 2022. Pp.819-820. Достапно на: <https://doi.org/10.1787/b47d15f0-en>. (пристапено: 08.09.2023).

<sup>398</sup> Државен завод за статистика на Република Северна Македонија. „Статистички годишник на Република Северна Македонија, 2022”. Цели на одржливиот развој. Скопје. р. 653. Достапно на: [https://www.stat.gov.mk/PrikaziPublikacija\\_1.aspx?rbr=862](https://www.stat.gov.mk/PrikaziPublikacija_1.aspx?rbr=862). (пристапено: 08.09.2023).

во споредба со другите сектори останува на ниско ниво.<sup>399</sup> Според истражувањето на Македонски телеком, околу 37% од компаниите со 1-9 вработени не практикуваат дигитални алатки, 93% од нив не нудат онлајн плаќања на своите клиенти ниту користат онлајн заштита, а многу компании од овој сегмент сè уште немаат сопствена веб-страница, профили на социјалните платформи ниту, пак, се грижат за безбедноста на податоците, додека големите компании имаат многу повисок дигитален индекс, имено само 28% од компаниите се дигитално зрели.<sup>400</sup> Република Северна Македонија има еден од најниските проценти во регионот на МСП кои продаваат и купуваат онлајн, односно, само 3% од малите и средните претпријатија продаваат онлајн, што е најмал процент во регионот и далеку под просекот на ЕУ од 18%.<sup>401</sup>

Друго истражување вели дека 84% од анкетираниите македонски МСП сметаат дека нивната технолошка опрема е задоволителна или повеќе од задоволителна, и дека е во согласност со минималните барања на странските инвеститори, а само 2,8% од нив се согласуваат дека нивната технолошка опрема треба да биде целосно надградена.<sup>402</sup> Според ова истражување повеќето сопственици на мали бизниси не се склони кон континуирани технолошки инвестиции, со што можат да ја загрозуваат конкуренцијата на пазарот.

Наодите од студија за иновациите кај македонските МСП велат дека приближно 55,89% од анкетираниите македонски претпријатија се сметаат за малку иновативни што значи дека сè уште се на почетокот на иновациониот процес и кога иновираат приоритет им даваат на иновациите на производи или услуги, што упатува на констатацијата дека во македонските МСП недостигаат технолошки иновации бидејќи тие сè уште не ги гледаат како двигател на конкурентноста.<sup>403</sup> Исто така, во Република Северна Македонија сè уште доминира традиционалната деловна култура, односно доминира отсуство на инвестициска култура во истражување и развој, па оттука треба да се каже дека постои потреба од континуирани програми за поддршка со цел промена на парадигмата и присутната инертност кон иновации во приватниот сектор.<sup>404</sup> Гледано општо, на менаџерите/сопствениците на мали бизниси во Република Северна Македонија им недостасува свест за важноста на технологијата за постигнување конкурентска предност. затоа, тие се уште се во раните фази да бидат технолошки иноватори. Во оваа смисла може да се констатира дека сопствениците на мали бизниси во Република Македонија иновациите почесто ги перцепираат како нови производи, а не како технолошки иновации. Дополнително, минималниот обем на технолошки иновации кои ги внесуваат во своето работење најчесто е поради исполнување на норми и стандарди за влез на стански пазари, отколку за диференцијација и конкурентност на домашниот пазар.

<sup>399</sup> International Telecommunication Union. "Republic of North Macedonia Digital Development Country Profile". p. 33. Достапно на: [https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2022/Digital%20Development/Digital%20Development%20Country%20Profile\\_North%20Macedonia\\_%20final\\_02.22.pdf](https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2022/Digital%20Development/Digital%20Development%20Country%20Profile_North%20Macedonia_%20final_02.22.pdf). (пристапено: 08.09.2023).

<sup>400</sup> Македонски Телеком. „Македонски Телеком спроведе истражување за дигитална зрелост на малите и средни компании“. 2021. Достапно на: <https://www.telekom.mk/ns-newsarticle-makedonski-telekom-sprovede-istrasuvane-za-digitalna-zrelost-na-malite-i-sredni-kompanii.nspх>, (пристапено: 12.03.2022).

<sup>401</sup> International Telecommunication Union. "Republic of North Macedonia Digital Development Country Profile".

<sup>402</sup> Трајковска И. et. Петрески Б. „Премостување на јазовите и искористување на потенцијалот, Домашните мали и средни претпријатија во синџирот на снабдување на мултинационалните компании во земјата“.

<sup>403</sup> Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Северна Македонија. „Годишен извештај за секторот на МСП за 2020“. p. 68.

<sup>404</sup> Ибид. p. 69.

## 5. Претставување на наодите од ПЕСТ анализите на факторите од макроопкружувањето кои влијаат врз управувањето со малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија

Наодите за факторите од ПЕСТ анализата за макроопкружувањето во Република Србија и во Република Северна Македонија, елаборирани погоре, се сублимирани и претставени во табеларна форма во Табелите 9. и 10. Податоците во овие табели ги покажуваат ПЕСТ факторите поврзани со работењето на малите бизниси во двете земји кои како такви влијаат врз одлучувањето на менаџерите/сопствениците на овие бизниси во текот на процесот на управување. Во продолжение во Табела 9. е даден табеларен сублимат на најзначајните специфики на секој од анализираните фактори на српското макроопкружување, а во Табела 10. е даден табеларен сублимат на најзначајните специфики на секој од анализираните фактори на македонското макроопкружување.

*Табела 9. ПЕСТ анализа на факторите од макроопкружувањето кои влијаат врз управувањето со малите бизниси во Република Србија*

ПОЛИТИЧКИ	ЕКОНОМСКИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Политичка стабилност</li> <li>• Во 2012 година, почеток на преговорите за членство во ЕУ.</li> <li>• Од 2014 година, посветеност на Владата за создавање стабилна политичка средина со развојни политики за српската економија.</li> <li>• Трендот на напредок на листата „Doing Business” на Сведска банка.</li> <li>• Од 2015 година имплементација на реформи преку зголемување на ефикасноста на АПР (поедноставени процедури за отворање и водење бизнис).</li> <li>• Во 2017 година воспоставена цврста институционала и регулаторна рамка за креирање на политика за мали бизниси.</li> <li>• Периодот 2017-2027 прогласен како „Декада на претприемноштво“.</li> <li>• Системска поддршка во рамки на бројни национални стратегии за развој на малите бизниси.</li> <li>• Во континуитет, интегрирана и поддржувачка политика за малите бизниси преку програми за финансиска и нефинансиска поддршка</li> <li>• Подобрување на иновациската инфраструктура преку поврзување на бизнисот со академската заедница преку научни и технолошки паркови</li> <li>• Висока стапка во рамките на Законот за придонеси за задолжително социјално осигурување.</li> <li>• Неформално вработување со негативни ефекти на пазарната конкуренција.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Високи средни приходи со стабилен економски раст.</li> <li>• Најголем домашен пазар на Западен Балкан со БДП 63 милијарди американски долари.</li> <li>• Умерено позитиван тренд на БДП.</li> <li>• Најраспространети сектори се преработувачката индустрија, трговијата и секторот недвижности.</li> <li>• Секторот МСП е мотор за раст на српската економија.</li> <li>• Повеќедимензионални проблеми во структурата на секторот МСП.</li> <li>• Од 2015 година вкупниот број мали бизниси е зголемен како резултат на намалувањето на бројот на затворени бизниси.</li> <li>• Нивото на секторска конкурентност под просекот на ЕУ.</li> <li>• Стабилна стапка на инфлација и девизен курс и зајакнување на динарот во последните седум години.</li> <li>• Растечките девизни резерви.</li> <li>• Стабилен банкарски сектор, со зголемена кредитна активност за малите бизниси, секоја година</li> <li>• Поволни движења на пазарот на труд (под влијание и од емиграцијата).</li> <li>• Неусогласеност меѓу понудата и побарувачката на пазарот на трудот и значително присуство на неформално вработување.</li> <li>• Растечкиот извозен тренд, особено онлајн (слично на просекот на ЕУ).</li> <li>• Главни извозни пазари: ЦЕФТА, ЕУ и земјите од Евроазијата Унија.</li> </ul>

СОЦИОЛОШКИ	ТЕХНОЛОШКИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Население хетерогено по националност, култура и религија.</li> <li>• Урбано население од 62%.</li> <li>• Негативни демографски трендови</li> <li>• Доминира популација со средна старост.</li> <li>• Намалување на учеството на работоспособното население.</li> <li>• Тренд на зголемување на образовното ниво</li> <li>• Расте учеството на компјутерски писмените лица на возраст од 15 години и повеќе.</li> <li>• Ниско ниво на женско претприемништво во малите бизниси и недостаток на официјални податоци за истото.</li> <li>• Растечки тренд на емиграција</li> <li>• Најниска стапка на невработеност во последната деценија.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Растечките буџетски расходи за иновации и развој но под просекот на ЕУ</li> <li>• Подобрен иновативен екосистем.</li> <li>• Ниско ниво на дигитализација на малите бизниси.</li> <li>• Повеќето мали бизниси сè уште користат традиционални технологиии.</li> <li>• Расте трендот за примена на современи технологии, особено во областа на ИКТ</li> <li>• Растечки тренд на е-трговија.</li> <li>• Ниско ниво на дигитализација.</li> <li>• Повеќе од половината од малите бизниси се иновативни.</li> <li>• Во 2021 година, 58% од малите бизниси имале многу ниско ниво на дигитализација</li> <li>• Менаџерите/сопствениците на мали бизниси немаат блиска професионална обука и обука за развој на човечки ресурси како тимска работа, комуникациски вештини, презентациски вештини итн.</li> </ul>

Извор: Сопствено истражување

Користењето на ПЕСТ анализата како методолошки пристап, потврди дека таа навистина овозможува стеснување на еден прилично широк и комплексен контекст, во случајов макроопкружувањето во Република Србија. Со употреба на ПЕСТ анализата успеавме да ги согледаме факторите на макроопкружувањето кои можат да бидат критични фактори за малите бизниси а врз кои тие немаат никаква контрола. Спроведената ПЕСТ анализа овозможи идентификување на факторите на макроопкружувањето што влијаат врз процесот на управување со малите бизниси. Исто така, благодарение на „сателитскиот преглед“, на тековни состојби, ПЕСТ анализата предупредува за идните трендови, а со тоа дава јасна насока на што треба да се темели донесувањето стратешки одлуки за иднината на малите бизниси во Република Србија.

По завршувањето на целата ПЕСТ анализа на главните фактори на макроопкружувањето, во продолжение следува елаборација на наодите кои имаат влијание врз управувањето со малите бизниси во Србија.

Наодите за политичката (П) состојба од PEST анализата на специфичното национално макроопкружување за малите бизниси во Република Србија сугерираат дека политичките трендови повеќе од една деценија обезбедуваат среднорочна политичка стабилност во земјата. Политичка стабилност, која продолжува да трае се одликува со интегративни и поддржувачки политики за малиот бизнис сектор и со реформирана правна рамка која позитивно влијаеше на сопствениците/менаџерите на овие бизниси. Целосните владејачки мандати во овој период, покрај изготвувањето на стратегии за развој на малиот бизнис, овозможија и нивно спроведување. Ова особено се однесува на периодот од 2012 година, односно по добивањето на статусот на земја кандидат за членство во ЕУ. Станувајќи земја-апликант за членство во ЕУ, Република Србија се обврзува да го имплементира Законот за мали бизниси, кој предвидува развој на секторот за мал бизнис со помош на разни ЕУ фондови и други видови на помош и поддршка. Во српскиот политички амбиент ова се манифестираше во бенефиции за секторот на малиот бизнис во форма на национални стратегии и различни поддржувачки програми за мали бизниси. Гледано генерално, позитивното влијание на политичките фактори резултираше со побрзо и полесно отворање на мал бизнис, со помали трошоци, како и

ослободување од даноци во првата година од работата на претпријатието. Во исто време, среднорочната политичка стабилност им овозможи на српските менаџери на мали бизниси да креираат стратегии на среден рок, а пак стабилно политичко опкружување на подолг период нуди можности за стратешко планирање и одлучување. Дека спроведените мерки позитивно се одразиле на зајакнувањето на малите бизниси, покажува и фактот што секоја година во Република Србија се отвораат над 30.000 нови бизниси, зголемувајќи го нивниот вкупен број, со што пак секоја година се зголемува и бројот на апликанти во програми за финансиска и нефинансиска поддршка за мали бизниси.

Вреди да се истакнат и предизвиците на менаџерите во однос на високите стапки на придонеси за социјално осигурување, кои поттикнуваат неформално вработување, што во значителна мера и понатаму е евидентно во Република Србија. Исто така, запоставен е и сегментот на женското претприемништво за кое нема официјална статистика, бидејќи тоа не е регистрирано од страна на Републичкиот завод за статистика.

Анализата на економските (Е) аспекти од српското макроопкружување покажува дека економското опкружување во Србија во последната деценија беше повољно за водење бизнис. Ова е особено значајно за малите бизниси, имајќи предвид дека Република Србија има најголемиот домашен пазар на Западен Балкан и пазарно ориентирана економија, во која тие имаат најголемо учество. Исто така, како земја со висок среден приход и со растечки БДП во текот на изминатата деценија создаде доверба за повољно деловно опкружување и ги поттикнува луѓето да отвораат мали бизниси. За ова сведочи големиот број нови мали бизниси секоја година и нивниот растечки удел во вкупниот број претпријатија во земјата, кој во периодот 2015-2021 година се зголеми за 1,3%. Со зголемување на нивниот број, малите бизниси го зголемија и прометот, вработеноста и додадената вредност. Позитивен тренд ја одбележа економијата воопшто што резултираше со силен економски раст во периодот 2015-2020 година. Ова е благодарение на многу економски фактори. Прво, стабилната инфлација во овој период (на среден рок беше околу 2%), до појавата на Ковид-19, што предизвика зголемување на инфлацијата на 11,9% во 2022 година. Ваквиот тренд во националната економија поттикнува деловни иницијативи и инвестиции во активни мали бизниси насочени кон иден раст и развој. Стабилен беше и девизниот курс, дури, забележано е и зајакнување на динарот во однос на еврото во текот на 2015-2020 година. Исто така, банкарскиот сектор беше стабилен и кредитно ориентиран, благодарение на олабавувањето на монетарната политика на централната банка, што влијаеше на зголемување на кредитирањето, секоја година, на многу мали бизниси, иако е познато дека повеќе бизниси не се финансираат преку кредити. Имено, благодарение на намалувањето на каматните стапки и поедноставувањето на процедурите за кредитирање, зголемен е бројот на кредити во малиот бизнис сектор. Позитивни движења имаше и на пазарот на труд во однос на намалувањето на невработеноста и зголемувањето на вработеноста, што го наведува и Европската комисија во своите извештаи. Сепак, на пазарот на трудот сè уште има негативни појави како што е неформалното вработување, кое сè уште останува на значително ниво и останува сериозна грижа и за малиот бизнис сектор и за актуелната власт. Позитивен тренд е забележан и кај извозот кој секоја година се зголемува, додека доминантни извозни пазари се ЕУ, ЦЕФТА и пазарите на Евроазиската Унија. Но, нивото на конкурентност на малите бизниси во Србија сè уште е под просекот на ЕУ. Охрабрувачко е сознанието дека во Србија има пораст на онлајн извозот, при што процентуално се приближува до просекот на малите бизниси во ЕУ.

Освен позитивните трендови на секторот, малите бизниси продолжуваат да се соочуваат и со предизвици кои го попречуваат не само подобрувањето на конкурентноста, туку принудуваат многу мали бизниси да се затвораат секоја година.

За разлика од претходните две групи фактори, од кои повеќето покажуваат позитивни трендови, PEST анализата покажува негативни движења на социјалните фактори во Република Србија. Ова е поради многу причини. Иако Република Србија има население од повеќе од 6,5 милиони жители, таа се соочува со проблемот на стареење на населението, каде просечната возраст во 2022 година достигна 43,4 години. Овој тренд започнат во 2002 година е последица на негативниот природен прираст на населението како и миграцијата на младите кон западните земји. Внатрешната миграција, пак, е поврзана со концентрацијата во урбаните средини, особено на младите луѓе, што го прави српското население со 62% урбано население. Стареењето на населението значи стареење на работната сила (15-65 години), што има негативни последици за економијата на земјата од повеќе аспекти. Ова особено се одразува на пазарот и има двојно негативен ефект врз менаџерите на малите бизниси. Од една страна на пазарот на трудот може да доведе до дефицит на млада и квалификувана работна сила, имајќи предвид дека повеќе мигрираат младите а и процентот на високообразовано население е низок, што главно ги погодува малите бизниси како најчести работодавачи. Од друга страна, зголемувањето на емиграција влијае на намалувањето на обемот на продажба или намалување на профитот.

Како позитивна карактеристика на социјалниот аспект во Република Србија може да се нагласи етничката, културната и верската хетерогеност, која достигнува околу 20% од вкупното население, што, сепак, влијае на хетерогеноста на побарувачката на производи и услуги на пазарот, што значи повеќе можности на страната на понудата на малите бизниси во земјата. Исто така, како позитивни трендови од социјален аспект, вреди да се истакнат трендовите на зголемување на образовното ниво на населението, иако населението со средно образование доминира над 50%, како и трендот на зголемување на учеството на лицата со компјутерско познавање. Како образован кадар со познавање од ИКТ, тие можат да дадат свој придонес за развој на секторот на малиот бизнис.

Според наодите од ПЕСТ анализата, учеството на технолошките (Т) фактори во малите бизниси во Република Србија не е задоволително. Иако нивото на применливост на ИКТ во малите бизниси достигна 100%, значителен број мали бизниси сè уште се потпираат на традиционалната технологија. Има и такви кои применуваат нова и висока технологија, но во мал процент. Српските мали бизниси кои применуваат современи техничко-технолошки решенија, главно се ориентирани кон отворање на веб-страници преку користење интернет и компјутери, во кој случај тие продаваат онлајн и во овој поглед успеваат да се доближат до малите бизниси во ЕУ. Од аспект на иновациите, генерално кажано, степенот на имплементација на иновациите во малите бизниси е сè уште на незадоволително ниво. Имено, иако економијата на Република Србија се карактеризира со тренд на раст на степенот на иновативност, таа сепак влегува во групата на земји кои се умерени иноватори. Дел од одговорноста овде паѓа и на владата која не издвојува доволно буџетски средства за инвестиции во иновации и развој во малите бизниси. За да се зголемат иновациите кај малите бизниси, државата мора да преземе соодветни мерки од овој аспект. На пример, повеќето земји на ОЕЦД, со цел да се поттикнат иновативните активности во секторот МСП применуваат даночни олеснувања во некои случаи, како на пр. во Ирска се предвидени даночни ослободувања за приходи кои доаѓаат од: продажба на патенти, стимулации за активности истражување и развој што вклучува заштита на резултатите од истражувањето и развој или т.н. „даночни

олеснувања” за стекнување сопствена технологија.<sup>405</sup> Српската влада дополнително треба да најде соодветни начини да ги задоволи потребите на малите бизниси за да помогне во подигнувањето на технолошкото ниво, иако, забележаните позитивни трендови во употребата на новите технологии во МСП секторот во последните години се надежни.

Напред изнесените заклучни согледувања потврдуваат дека ПЕСТ анализата овозможи идентификување на факторите на макроопкружувањето, и на тој начин стекнување на научно фундирани сознанија за тоа како тие се рефлектираат во процесот на управување со малите бизниси во Република Србија. Генерално кажано, во Република Србија преовладува стабилно политичко и економско опкружување со стратегии за поддршка на малите бизниси што се одразува во стимулацијата за отворање и водење мал бизнис. Но од друга страна, менаџерите се соочуваат и со предизвици како што се неформалното вработување кое влијае на појава на нелојална конкуренција како и високите стапки на задолжителни придонеси за социјално осигурување кои во многу случаи доведуваат до затворање на бизнисот. Забележана е неусогласеност помеѓу понудата и побарувачката на пазарот на труд, поради фактот што главната причина за иселување на населението е вработувањето, иако бројките покажуваат зголемување на вработеноста во земјава. Предизвиците на малите бизниси се поврзани и со ниското ниво на имплементација на технолошките фактори, како резултат на недоволната едукација на менаџерите и недоволното финансирање од државата во оваа насока.

Во продолжение се претставени наодите од ПЕСТ анализата за националното макроопкружување на Република Северна Македонија. Тие се претставени во табеларна форма како главни специфики на четирите групи на ПЕСТ фактори, кои влијаат на работата на малите бизниси во земјата, односно на управувањето со нив (Табела 10).

*Табела 10. ПЕСТ анализа на факторите од макроопкружувањето кои влијаат врз управувањето со малите бизниси во Република Северна Македонија*

<b>ПОЛИТИЧКИ</b>	<b>ЕКОНОМСКИ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Политичка стабилност (освен во 2017 година кога се смени власта).</li> <li>• Опсерваторијата за МСП од 2004 година.</li> <li>• Од 2005-2019 година 42 реформи со цел подобрување на деловното опкружување.</li> <li>• Во 2013 година формиран ФИТР наменет за МСП.</li> <li>• Напредок на листата „Doing Business” на Светска банка.</li> <li>• Договорот од Преспа во 2017 година.</li> <li>• Во 2020 година членство на земјата на НАТО.</li> <li>• Унапредување во борбата против корупцијата во 2021 година.</li> <li>• Систематска поддршка за развој на малите бизниси во рамките на бројни национални стратегии.</li> <li>• Во континуитет, интегрирана и поддржувачка политика за малите бизниси преку програми за финансиска и нефинансиска поддршка.</li> <li>• Ниското ниво на женско претприемништво и покрај постоењето на стратегијата за женско претприемништво.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Високи средни приходи.</li> <li>• Трета по големина економија на Западен Балкан со БДП 13.83 милијарди американски долари.</li> <li>• БДП со подеми и падови низ годините</li> <li>• Стагнација на домашната економија во 2017 година поради политичката криза.</li> <li>• Најраспространетите сектори се трговијата, преработувачката индустријата и секторот недвижности.</li> <li>• Малите бизниси се столб на приватниот сектор.</li> <li>• Економија со структурни предизвици како фискалната одржливост, сивата економија и неформалноста на пазарот на трудот.</li> <li>• Стапката на згаснати субјекти е пониска отколку на новоосновани.</li> <li>• Релативно стабилна стапка на инфлација и стабилен девизен курс.</li> <li>• Растечки девизни резерви</li> <li>• Стабилен банкарски сектор, со зголемена кредитна активност за малите бизниси, секоја година.</li> <li>• Високи каматни стапки, сложени процедури при кредитирање на малите бизниси.</li> </ul>

<sup>405</sup> Ибид. pp. 29-30.n

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока стапка за задолжително социјално осигурување.</li> <li>• Присуството на сивата економија.</li> <li>• Присуството на парафискални давачки кои водат до неформално вработување.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поволни движења на пазарот на труд, помеѓу 2005-2019 г. невработеноста е преполовена.</li> <li>• Растечкиот извозен тренд.</li> <li>• Најниска стапка на онлајн трговија земјите од Западен Балкан.</li> <li>• Главни извозни пазари: ЕУ, ЦЕФТА и Азиско-пацифичкиот регион.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>СОЦИОЛОШКИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Население хетерогено по националност, култура и религија.</li> <li>• 35% од населението живее во Скопскиот регион.</li> <li>• Негативен тренд на природниот прираст на населението.</li> <li>• Меѓу земјите со старо население.</li> <li>• Просечната возраст во 2023 година е 38.9 години.</li> <li>• Намалување на учеството на работоспособното население.</li> <li>• Трендот на зголемување на образовното ниво.</li> <li>• Присуство на неплатени семејни работници.</li> <li>• Ниско ниво на женско претприемништво во малите бизниси.</li> <li>• Вработување на дипломирани студенти надвор од областа на квалификацијата.</li> <li>• Недостаток на соодветна квалификувана работна сила поради недостатоците во образовниот систем.</li> <li>• Растечкиот тренд на миграција (што влијае на намалување на невработеноста).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ТЕХНОЛОШКИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Бюдетски расходи за иновации и развој под просекот на ЕУ</li> <li>• Малите бизниси не се карактеризираат како инвеститори на нови технологии.</li> <li>• Малите бизниси не гледаат на иновациите како двигател на конкуренцијата.</li> <li>• Малите бизниси се задоволни со техничката опременост.</li> <li>• Иновациониот процес во малите бизниси е во почетна фаза.</li> <li>• 37% од микросубјектите не користат дигитални алатки.</li> <li>• 93% од микросубјектите не нудат онлајн плаќања.</li> <li>• Се претпочита иновација на производи.</li> <li>• Поттикнувањето на иновациите во малите бизниси, од страна на владата преку ФИТР.</li> <li>• На малите бизниси им недостигаат континуирани програми за поддршка за иновации.</li> </ul>

Извор: Сопствено истражување

Во табелата 10. имаме резиме на четирите групи фактори (ПЕСТ) на специфичното национално макроопкружување во Република Северна Македонија, а кои имаат влијание врз управувањето со малите бизниси. Наодите од ПЕСТ анализата потврдија дека ПЕСТ факторите на националното опкружување во Северна Македонија се во интеракција со малите бизниси и како такви на различни начини влијаат врз нивните менаџери при донесување одлуки и дефинирање стратегии, некои позитивно а некои негативно. Во продолжение следува елаборација на тоа како анализираните ПЕСТ фактори на националното опкружување во Република Северна Македонија влијаат врз управувањето со малите бизниси.

Анализата на националните политички (П) фактори во Република Северна Македонија најдобро го покажува влијанието на надворешните фактори врз работата на малите бизниси во земјата. Тоа е затоа што во текот на 2017 година, кога во државата имаше политичка криза, и националната економија претрпе стагнација поради недостаток на владини економски политики. После тоа, со смената на власта, потпишувањето на договорот од Преспа и членството во НАТО, земјата се обврза на патот кон ЕУ. Започнаа конкретните чекори на Владата за создавање поволна средина за малите бизниси, во согласност со европскиот акт за мали бизниси, преку различни национални стратегии, кои вклучуваат низа законски реформи и програми за финансиска и нефинансиска поддршка на малите бизниси. Напорите во овој сегмент беа евидентирани и позитивно оценети Извештајот на Европската комисија од 2021 година. Благодарение на спроведените реформи, менаџерите сега побрзо основаат мали бизниси, со помалку процедури, со помалку трошоци, каде што сите процедури ги спроведува



владиниот агент, на место на сопственикот. Менаџерите можат дури и да регистрираат бизнис преку интернет. Преку реформираниот Закон за стечај се оленси и затворањето на бизнисот. Сите овие реформи поттикнуваат отворање нови мали бизниси. Освен охрабрувањето да започнат бизнис, менаџерите постојано добиваат финансиска поддршка од ФИТР која им овозможува подобрување на технолошката опременост и иновативноста. Сите достапни програми се објавуваат во опсерваторијата и на овој начин сопствениците имаат можност да ги добијат потребните информации и да ги следат повици за аплицирање. Сепак, и покрај вложените напори, што се однесува до малите бизниси, земјата беше оценета како едноставен иноватор. Иако Република Северна Македонија има трговски договори со многу земји од ЕУ и други, според Извештајот на Европската комисија за 2021 година, таа треба да направи повеќе и на внатрешниот пазар и во воведувањето на малите бизниси на пазарот на ЕУ. На домашниот пазар, менаџерите се соочуваат со голем број предизвици при водење бизнис. На пример, Законот за социјално осигурување предвидува висока стапка на придонеси, повисока отколку во просечните економии на ЕУ, како и голем број парафискални давачки, поради што се јавува можност за неформални вработувања, сива економија и корупција, кои го оштетуваат државниот буџет. Националните извештаи проценуваат дека нивото на конкуренција на малите бизниси во земјата е под она на ЕУ, и влегувањето на пазарот на ЕУ во овој случај е потешко.

Исто така, Владата не успеа да го подигне нивото на женско претприемништво и покрај тоа што има стратегија за тоа. Република Северна Македонија е рангирана меѓу последните земји во регионот според нивото на женско претприемништво. Ова упатува на констатацијата дека одобрената стратегија не се спроведува или, пак, не е добро дизајнирана и треба да претрпе соодветни измени и дополнувања.

Во однос на економските фактори (Е) иако пазарот на Република Северна Македонија е помал во споредба со оној на Република Србија, високите просечни приходи и економскиот раст во последната деценија (освен во 2017 година кога имаше стагнација во економијата поради политичкиот фактор) сведочат за стабилна и развојна национална деловна средина. Во поглед на малите бизниси, треба да се истакне зголемување на вкупниот број мали бизниси од 2015-2021 година за 0,1% (и покрај флукуациите во отворањето и затворањето на значителен број мали бизниси во текот на овие години каде што стапката на згаснати субјекти е пониска отколку на новоосновани), како и зголемувањето на прометот и додадената вредност, генерално, како резултат на приватните инвестиции и зголемен извоз во овој период. Стабилноста на макроекономското опкружување во Република Северна Македонија ја одржуваше стабилноста на главните национални економски фактори.

Инфлацијата во последната деценија флукуираше, но беше на прифатливо ниво од 3,9% во 2011 година на 4,9% во 2021 година (освен за време на пандемијата и војната во Украина, каде имаше пораст на инфлацијата, предизвикана со порастот на светските цени) што ги поттикнува менаџерите да донесуваат одлуки за инвестирање. На одлуките за инвестирање и кредитирање влијаеше и стабилноста на банкарскиот сектор (благодарение на адекватноста на капиталот над потребниот минимум) за што сведочи и зголемувањето на бројот на кредитокорисници секоја година. Но, зголемувањето беше поголемо кај големите и средни претпријатија отколку кај малите, што поради послабите работни перформанси создаде кривост на нивната ликвидност и тоа дополнително го отежна одобрувањето кредити од банките. Потребно е банките да ги олеснат процедурите за кредитирање во случај на кредитирање на мали бизниси за да помогнат во нивното финансирање, а со тоа и нивната одржливост. Националното опкружување беше повољно и за извозот, бидејќи преку меѓународни трговски договори Владата влијаеше на олеснување на излезот на малите бизниси на странските пазари, како

резултат на што извозот во земјата бележи тренд на раст од 2011 година до 2020 година, пред пандемијата. Но, Владата не направи доволно за да го поттикне онлајн извозот, во кој Република Северна Македонија освен што е под просекот во ЕУ, заостанува и во однос на земјите од Западен Балкан. Кога станува збор за извозот, вреди да се напомене дека најголемиот извозен пазар на Република Северна Македонија е пазарот на ЕУ и ЦЕФТА. Во однос на пазарот на трудот, тој и покрај структурните проблеми, имаше позитивни движења, забележувајќи зголемување на стапката на вработеност (до 45%) и намалување на невработеноста, но треба да се каже дека во намалувањето на невработеноста во земјата влијание има и растечката миграција на младите кон западните земји. Исто така, специфика на македонскиот пазар на трудот е и појавата што голем број на квалификувани работници не работат според нивните квалификации. Оваа појава се смета за последица на недостаток на соодветна квалификувана работна сила поради недостатоците во образовниот систем и постојаниот одлив на мозоци. Сето ова го попречува потенцијалот за раст на малиот бизнисот во земјата, а треба да се надолжни и со недостатокот на програми за зајакнување на финансиски писменоста и подготвеноста на малите бизниси за инвестирање. Тоа предизвикува проблеми во планирањето и организирањето на работниците според потребите на претпријатието. Малите бизниси се директно соочени со различни проблеми како на пример високи каматни стапки и сложени процедури при кредитирање како и послабите остварувања во работењето кои претставуваат главна бариера за нивно кредитирање. Поради слабите перформанси многу мали бизниси се одбиваат при барањето за кредити, бидејќи тие за банките изгледаат како несигурни должници. Но, и други предизвици поврзани со општите проблеми на националната економија, како што се фискалната одржливост, сивата економија и неформалноста на пазарот на трудот, особено неформално вработување во семејни бизниси, каде што има повеќе неформално вработени жени, кои не само што ѝ штетат на конкурентноста на малите бизниси, туку и наштетуваат на економијата на Република Северна Македонија генерално.

Социјално опкружување во Република Северна Македонија (С) покажува негативни трендови поради два феномена: негативен природен пораст на населението и зголемена миграција во последните години. Зголеменото учество на старото население во вкупниот број на населението ја сместува Република Северна Македонија во земјите со старо население. Овие појави имаат повеќедимензионално негативно влијание врз домашната економија. Зголемувањето на процентот на старото население и намалувањето на младото население во општата популација значи намалување на учеството на квалификувана, креативна, иновативна и млада работна сила на пазарот на трудот, иако во последните години се забележува тренд на зголемување на образовното ниво на населението. Ова особено ги погодува малите бизниси бидејќи тие сочинуваат околу половина од вработеноста на пазарот на трудот. Во отсуство на соодветни работници, менаџери на мали бизниси ангажираат неплатени семејни работници, од кои повеќето се жени. Додека од друга страна, поради проблеми на пазарот на труд, многу квалификувани работници работат надвор од нивните квалификации.

Имајќи предвид дека една третина од населението е концентрирано во Скопскиот регион, на менаџерите им е лесно да одлучат каде да го локацираат нивниот мал бизнис, односно да се концентрираат околу Скопскиот регион и околу главниот град Скопје, и тоа, нудејќи различни производи и услуги како резултат на мултиетничката и мултирелигијска структура на населението во земјата, што всушност значи повеќе можности за понуда на малите бизниси на пазарот.

Што се однедува до технолошките (Т) фактори, во секторот на малите бизниси во Република Северна Македонија е забележано ниско ниво на нивна имплементација, значително под потребното ниво. Затоа и различни истражувања, малите бизниси во

Република Северна Македонија ги сметаат за почетни но растечки иноватори. Причината за тоа, од една страна е претпочитувањето на менаџерите да иновираат производи или услуги отколку да се ориентираат кон технолошки иновации, а од друга страна, ниските инвестиции на владата во иновации и развој, кои се под потребниот стандард. Иако владата се обиде да го зголеми нивото на технолошки иновации во секторот за мали и средни претпријатија преку формирање на ФИТР и неговите различни програми за поддршка на МСП, резултатите сè уште остануваат незадоволителни. Различни истражувања покажуваат зголемување на употребата на ИКТ кај малите бизниси, но повторно најголем дел од малите бизниси во земјава не користат електронска опрема и немаат свои веб-страници на Интернет. Како резултат на тоа, повеќето од нив не нудат онлајн продажба што би било добра алтернатива за зголемување на конкуренцијата и во овој случај зголемување на профитот. Затоа малите бизниси на Република Северна Македонија се рангирани многу пониско од земјите во регионот за е-трговија. Иако не инвестираат во нови технологии, тие се задоволни од постоечката опрема што ја имаат, бидејќи технолошките иновации не ги гледаат како двигател на конкуренцијата на пазарот.

Гледано генерално според наодите од ПЕСТ анализата во Република Северна Македонија, малите бизниси работат во политички и економски стабилно национално опкружување, кое нуди мотивирачка клима за отворање и водење мали бизниси, и покрај негативните трендови на социјалните фактори како што се стареење на работната сила и нејзино иселување во западните земји, кои иако ја намалуваат стапката на невработеност создаваат недостиг од работници од различни профили. Владините стимулативни политики, со програмите за финансиска поддршка, продолжуваат да го поддржуваат секторот за мали бизниси, но не се доволни за да ги намалат предизвиците со кои секторот сè уште се соочува. Владата не успеа да влијае на намалувањето на неформалното вработување кое сè уште е доста присутно. Исто така, потребно е и натамошно зголемување на нивото на кредитирање на малите бизниси, земајќи ја предвид нивната кривка ликвидност, како и натамошно отстранување на парафискалните даноци, проблеми овие кои освен што ѝ штетат на конкурентноста на малите бизниси ја загрозуваат и нивната стабилност.

## **ГЛАВА IV. АНКЕТНО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА КАРАКТЕРИСТИКИТЕ НА УПРАВУВАЊЕТО СО МАЛИТЕ БИЗНИСИ ВО РЕПУБЛИКА СРБИЈА И ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА**

### **1. Методолошки приод кон истражувањето**

По истражувањето на националното макроокружување на Република Србија и Република Северна Македонија преку ПЕСТ анализа и верификација на влијанието на националните ПЕСТ фактори врз малите бизниси и нивните менаџери, спроведовме внатрешно истражување во малите бизниси во двете соодветни земји. Цел на ова истражување беше да го идентификуваме влијанието на ПЕСТ факторите врз управувањето со малите бизниси. ПЕСТ анализата заедно со интерното истражување на менаџментот на малите бизниси во двете земји придонесоа за заокружување на истражувањето на оваа дисертација, кое има за цел што е можно попрецизно да се тестираат зададените хипотезите и да се идентификува како факторите на макроокружувањето влијаат на менаџерите на малите бизниси во процесот на управување со нив, имајќи ги притоа предвид и интерните фактори во малиот бизнис.

За да се постигне оваа цел, методолошкиот пристап кон внатрешното истражување го вклучува емпирискиот метод на анкетирање на менаџери/сопственици на мали бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија. Пристапот е квалитативен и дадените одговори се одраз на личното мислење и искуство на менаџментот во анкетираниите мали бизниси во двете земји. Истражувањето вклучува различни параметри кои се во функција на процесот на управување и кои припаѓаат на аспекти како што е структурата на претпријатието, организациската структура на претпријатието, карактеристики на менаџментот и процесот на управување што тие го спроведуваат. Временскиот период на анкетирањето на сопственици/управници на мали бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија траеше од јануари 2020 година до јануари 2022 година.

Процесот на собирање, обработка и претставување на податоците и резултатите од истражувањето, како и нивното толкување, се спроведуваа со употреба на квалитативни и квантитативни техники.

Ова истражување ги сублимира спецификите со кои се управуваат активните мали бизниси од двете соодветни земји, кои се резултат на карактеристиките на самите бизниси, создадени под влијание на националното макро оккружување.

#### **1.1. Методи и техники на истражување**

Емпириското истражување на карактеристиките со кои се управуваат малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија ја опфати целата територија на двете земји и беше спроведено на стратифициран случаен примерок составен од 433 мали бизниси во Република Србија и 129 мали бизниси во Република Северна Македонија, кои всушност претставуваат 1% од вкупниот број мали бизниси во рамки на нефинансискиот сектор на националните економии на двете соодветни земји. Во Република Србија истражувањето е спроведено на речиси целата територија на државата, во повеќето градови како што се: Белград, Ниш, Прокупље, Лесковац, Врање, Бујановац, Прешево и други градови. Исто така, и во истражувањето спроведено во Република Северна Македонија опфатени се малите бизниси од повеќето градови како што се: Скопје, Куманово, Битола, Тетово, Гостивар итн. Стратификацијата на примерокот беше применето за да се запази секторскиот состав на малите бизниси вклучени во истражувањето. Така, учеството на анкетираниите мали бизниси во анкетата

е во согласност со целокупната секторска покриеност на малите бизниси во секоја од двете соодветни економии.

Методот на емпириско истражување беше спроведен преку анкетирање на менаџерите/сопствениците на малите бизниси во двете земји, врз основа на личното искуство од нивната менаџерска практика. Анкетата беше однапред подготвена, дистрибуирана во комбинирана форма, непосредно на терен, по случаен избор на мали бизниси, како и во електронска форма преку е-пошта. Истражувањето најпрво беше спроведено во Република Србија, и во тој случај беше претходно тестирано во 100 мали бизниси, за да се добијат повратни информации и насоки за подобрување. Тестирањето покажа дека ја исполнува целта на истражувањето, со мала корекција во однос на редоследот на прашањата, по што анкетните прашалници повторно се дистрибуираа и се добија пополнети анкетни прашалници од уште 333 други мали бизниси во Република Србија. Во Република Северна Македонија, анкетниот прашалник од истражувањето беше дистрибуиран и беа добиени пополнети анкетни прашалници од 129 мали бизниси. Анкетното истражување во Република Северна Македонија беше реализирано во периодот кога сè уште беа на сила вонредните околности предизвикани од Ковид-19 пандемијата.

Анкетата беше дистрибуирана до повеќе мали бизниси, но бидејќи имаше испитаници кои не одговориле или одговориле погрешно, по отстранувањето на нерегуларните прашалници, обработените податоците соодветствуваат на 1% од вкупниот број мали бизниси од двете земји посебно.

Прашалникот е поделен на два дела и содржи вкупно 33 прашања. Првиот дел е посветен на структурата на претпријатието и содржи отворени прашања на кои се бара одговор. Во овој дел од прашалникот се собираат податоци за секторската припадност, период на постоење на бизнисот, бројот на вработени и карактеристиките на менаџерите кои управуваат со нив од аспект на полот, возраста, образованието и статусот во претпријатието. Вториот дел од прашалникот е составен од затворени прашања, со бодување на понудените одговори на Ликертова скала, каде што испитаникот има можност да избере помеѓу петте дадени понудени одговори, односно:

- 1 - Целосно не се согласувам;
- 2 - Не се согласувам;
- 3 - Ниту се согласувам ниту не се согласувам;
- 4 - Се согласувам;
- 5 - Целосно се согласувам.

Прашањата од вториот дел од анкетата се однесуваат на карактеристиките на менаџерската практика со која се управуваат анкетираните мали бизниси, кои имаат врска со квалификацијата на вработените, управување со човечките ресурси, функцијата на одлучување, флексибилноста на менаџерите, промоција на бизнисот, финансирањето на бизнисот и стратешко планирање. Резултатите од анкетата се статистички обработени и презентирани во графикони, а податоците се подложени на анализа и синтеза, преку употреба на вербално-дескриптивен метод.

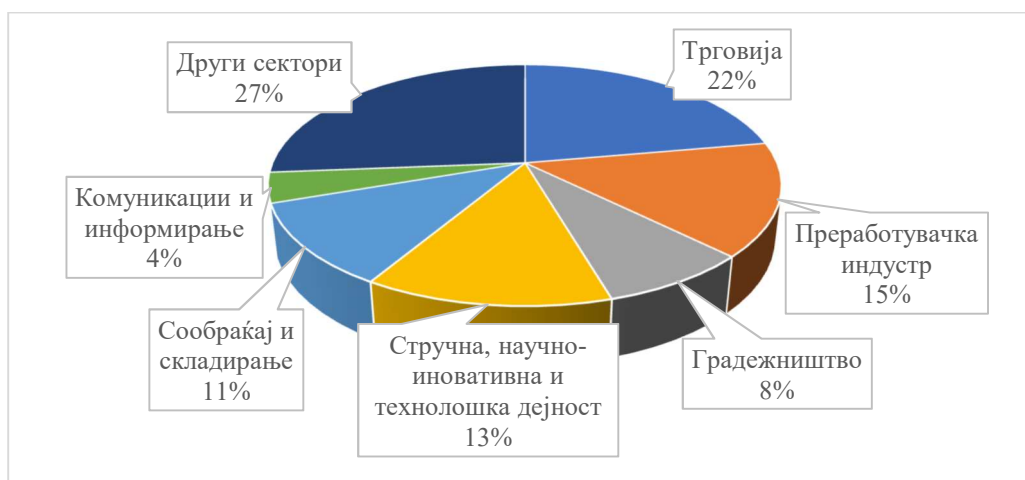
## **1.2. Доверливост и етички размислувања за истражувањето**

При реализација на анкетата во целост се почитуваше етиката на научно истражување, така што таа беше целосно анонимна и се обезбеди зачување на приватноста на испитаниците. Исто така, во согласност со зададениот предмет на истражувањето, се водеше сметка поставените прашања во прашалникот да не задираат во чувствителни теми, ниту, пак, да содржат зборови и термии кои може да ѝ наштетат

на етиката на научното истражување, а одговорите да отстапуваат од вистината. Анкетата имаше исклучиво научна цел, која не ја повредува и загрозува позицијата, имиџот и личноста на испитаниците, дури и на претпријатието како организација, но во исто време има и научен и практичен придонес во менаџерската теорија и практика, во случај на управување со малите бизниси во земјите каде што се применува истражувањето. Преку доследна примена на научно-истражувачката етика и почитување на приватноста на испитаниците, се создаде доверба кон анкетното истражување што овозможи да се добијат искрени и вистинити одговори, што позитивно се одрази на веродостојноста наодите.

## 2. Анализа на резултатите од анкетното истражување за карактеристиките на управувањето со малите бизниси во Република Србија

Во истражувањето, секторската застапеност на испитуваните мали бизниси во Република Србија, е слична на застапеноста на малите бизниси во секторот МСП во Република Србија. Имено, според статистичките податоци на Републичкиот завод за статистика на Република Србија од 2023 година, застапеноста на малите бизниси според сектори е: преработувачка индустрија 18,9%, трговија 16,9%, секторот недвижности 8,2%, сектор земјоделство, шумарство и рибарство 5,9%, информирање и комуникации 5,6%, градежништво 4,4% и останати сектори 39,4%.<sup>406</sup> Како што може да се види од податоците преставени на Графикон 5., испитаните мали бизниси главно ја следат оваа структура, па така, најголем дел од нив доаѓаат од секторите трговија (22%) и преработувачка индустрија (15%).

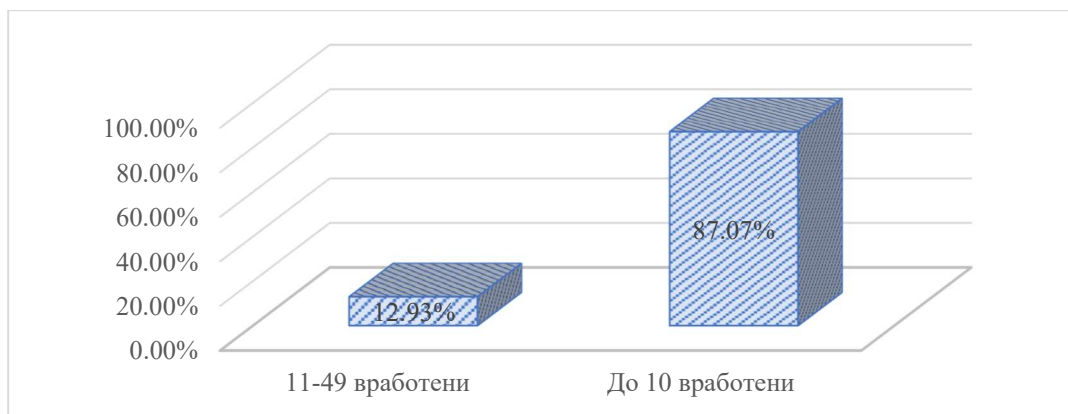


Графикон 5. Секторска застапеност на анкетираниите мали бизниси во Република Србија, според индустријата

Извор: Сопствено истражување

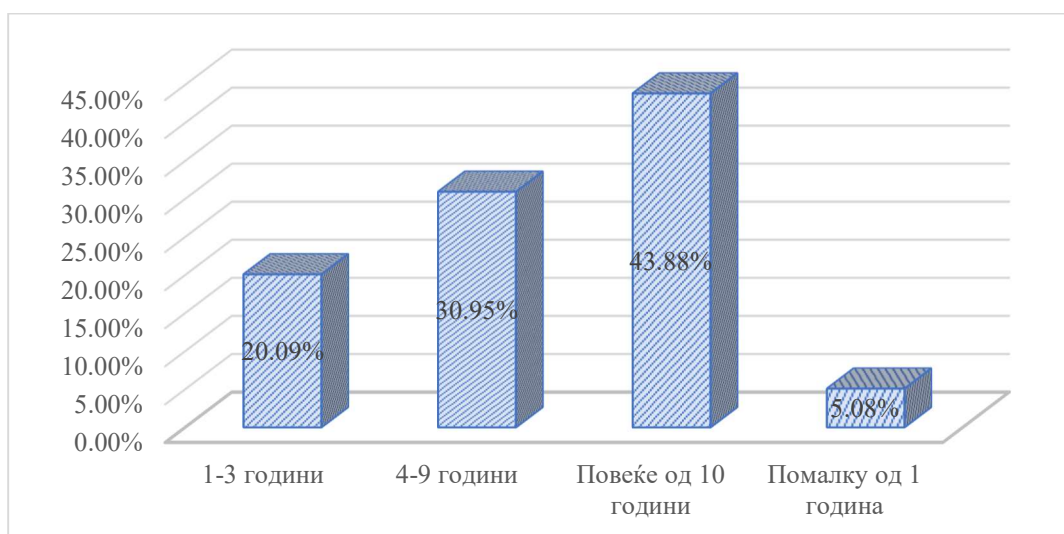
Во однос на големината на претпријатијата на испитаните мали бизниси во истражувањето, таа соодветствува со реалната состојба на секторот. Статистиката вели дека над 80% од малите бизниси во Република Србија се микро субјекти со најмногу 10 вработени, како што може да се види во податоците од Графикон 6.

<sup>406</sup> Републички завод за статистику. „Квартални бруто домаћи производ, I квартал 2023”.



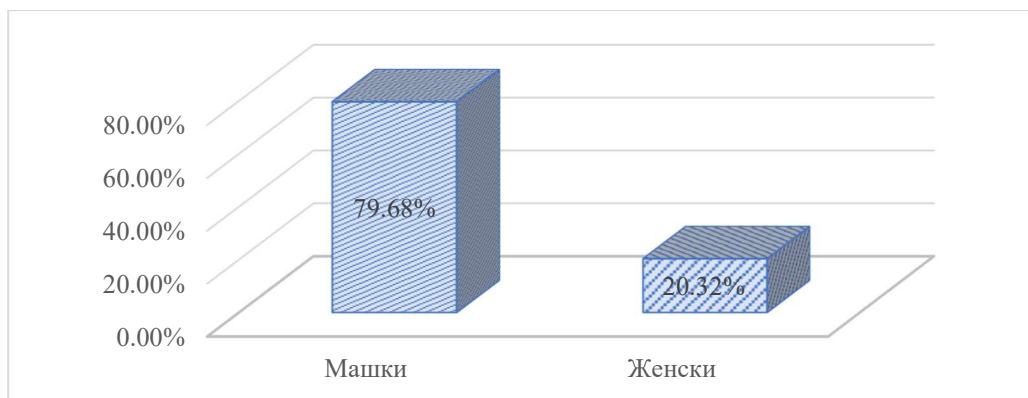
Графикон 6. Број на вработени во анкетираниите мали бизниси во Република Србија  
Извор: Сопствено истражување

Што се однесува до животниот век на малите бизниси, во Графиконот 7., гледаме дека со истражувањето се опфатени претпријатија со различен животен век, од нови бизниси до оние со повеќе од 10 години работа. Интересно е што меѓу истражуваните мали бизниси има повеќе мали бизниси со повеќе од 10 години економска активност. Имено, речиси 44% од испитаните мали бизниси во Република Србија постојат повеќе од 10 години. По нив следуваат малите бизниси кои постојат 4-9 години (31%) и оние кои постојат 1-3 години (20%). Уделот на анкетираниите мали бизниси кои постојат до една година изнесува околу 5%.



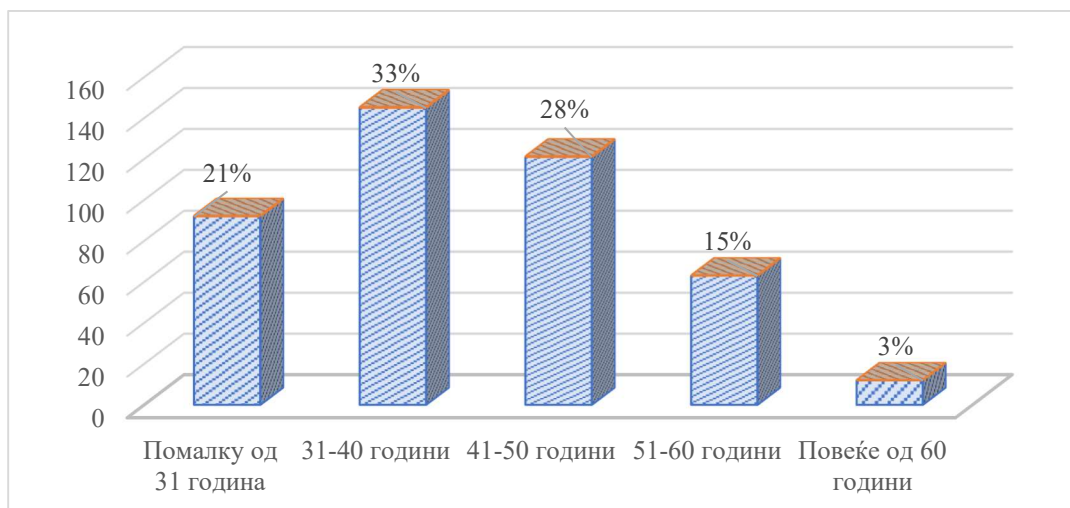
Графикон 7. Години на постоење на анкетираниите мали бизниси во Република Србија  
Извор: Сопствено истражување

Што се однесува до родовата структура на испитаните менаџери/сопственици на малите бизниси, податоците од Графикон 8., покажуваат дека околу 80% од овие мали бизниси се управувани од машки менаџери/сопственици и само околу 20% од жени менаџери/сопственици. Овие наоди укажуваат на тоа дека во малите бизниси во Република Србија како менаџери многу ретко се јавуваат жени.



Графикон 8. Род на менаџерите/сопствениците во анкетираниите мали бизниси во Република Србија  
Извор: Сопствено истражување

Возраста на анкетираниите менаџери/сопственици на мали бизниси е претставена на Графикон 9., од каде може да се воочи дека таа е доста хетерогена. Имено, меѓу испитаниците преовладуваат тие на возраст од 31-40 години и 41-50 години, а најмало учество имаат менаџери/сопственици на возраст над 60 години. Општо гледано, 78% од сите анкетираниите менаџери/сопственици се на возраст меѓу 30 и 50 години, што значи дека со малите бизниси во Република Србија главно управуваат средовечни луѓе и со искуство во управувањето, што соодветствува и со годините на постоење на анкетираниите мали бизниси, прилажано на Графиконот 7. Од друга страна, забележавме релативно низок процент на млади менаџери, поточно само  $\frac{1}{4}$  од испитаниците се на возраст помалку од 31 година, што пак соодветствува на актуелната просечната возраст на населението во Република Србија, (над 43 година).<sup>407</sup>



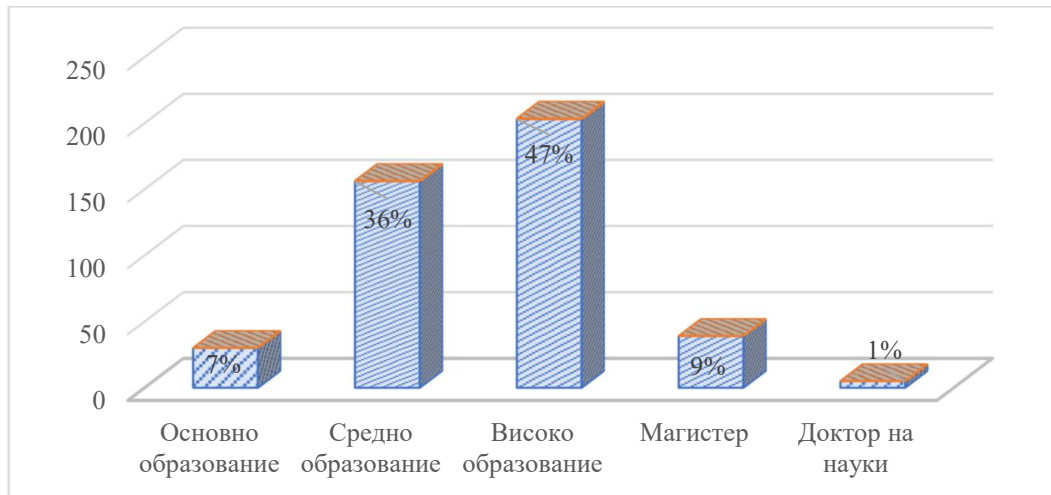
Графикон 9. Години на старост на испитаниците во анкетираниите мали бизниси во Република Србија  
Извор: Сопствено истражување

Во однос на образованието, резултатите од истражувањето според Графикон 10., покажаа дека од сите анкетирани менаџери/сопственици, мнозинството се со високо и средно образование, односно 46,88% и 36,03%, соодветно. Низок процент е забележан на менаџери/сопственици со основното образование и менаџери/сопственици со

<sup>407</sup> Републички завод за статистику. "Проценте становништва".

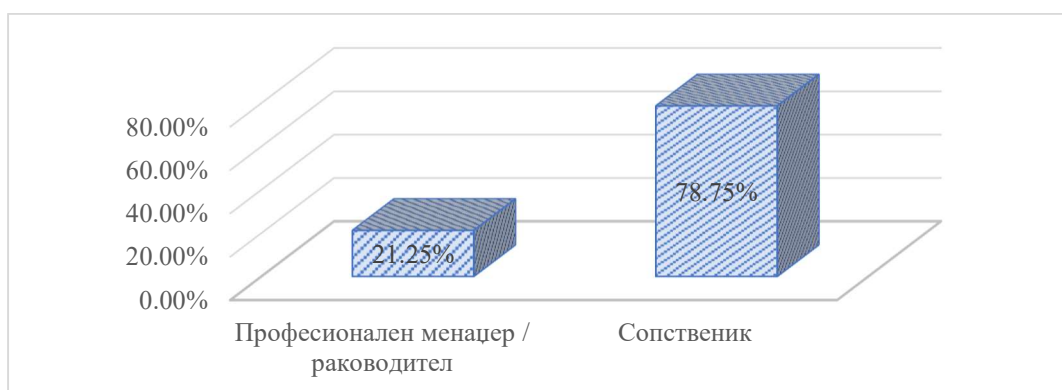


магистратури, односно 6,93% и 9,01%, соодветно. Најмал процент е забележан на менаџери/сопственици со образовно ниво доктор на науки, со вкупно 1%. Образовната структура на менаџерите/сопственици на мали бизниси во Република Србија е во согласност со стручната литература која вели дека во малите бизниси не се присутни специјализирани кадри, како што би биле во овој случај, доктори на науки. Сепак, за развојот на малите бизниси позитивно е сознанието за големата застапеност на менаџери/сопственици со високо образование.



Графикон 10. Образовно ниво на испитаниците во анкетираниите мали бизниси во Република Србија  
Извор: Сопствено истражување

Според истражувањето, во Република Србија со малите бизниси управуваат 72% сопственици, а само 28% професионални менаџери (Графикон 11.). Оваа состојба во целост се совпаѓа со теоријата на управување со малите бизниси, имено, дека најчесто со малите бизниси управуваат сопственици претприемачи, а многу поретко професионални менаџери.

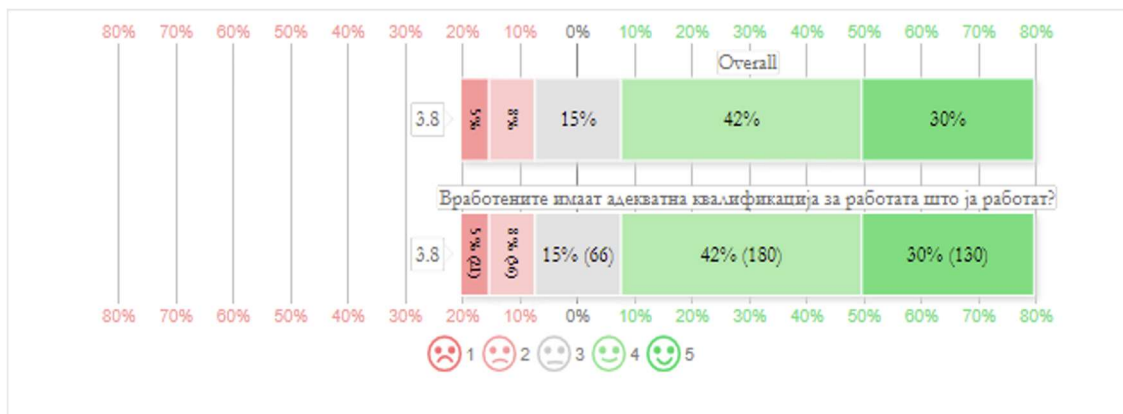


Графикон 11. Статус на испитаниците во анкетираниите мали бизниси во Република Србија  
Извор: Сопствено истражување

Напред анализираните наоди од истражувањето се однесуваат на основните карактеристики на анкетираниите мали бизниси во однос на дејноста што ја развиваат, возраста на претпријатијата, образованието на нивните менаџери/сопственици и

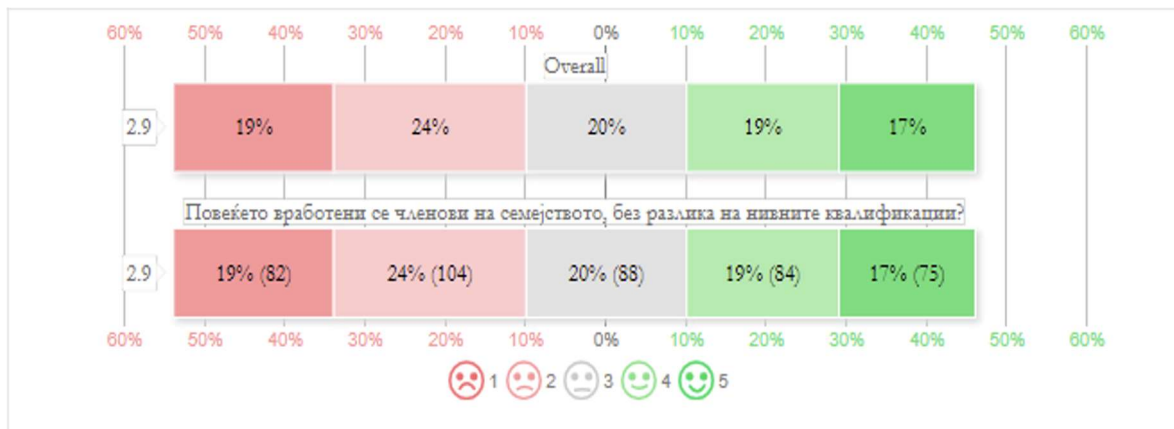
соственоста на малиот бизнис. Во продолжение, фокусот на истражувањето е на карактеристиките на управување на овие бизниси, односно како тие се управувани од страна на нивните менаџери/сопственици, обработувани според Ликертова скала.

На Графикон 12., се претставени одговорите на прашањето во однос на тоа дали вработените во малите бизниси имаат соодветна квалификација за работата која ја работат.



Графикон 12. Вработените имаат адекватна квалификација за работата што ја работат  
Извор: Сопствено истражување

Наодите потврдуваат дека дури 42% од менаџерите се согласуваат дека нивните вработени ја имаат потребната квалификација, а 30% целосно се согласуваат со тоа. Ова упатува на констатацијата дека во малите бизниси во Република Србија претежно е вработена квалификувана работна сила.



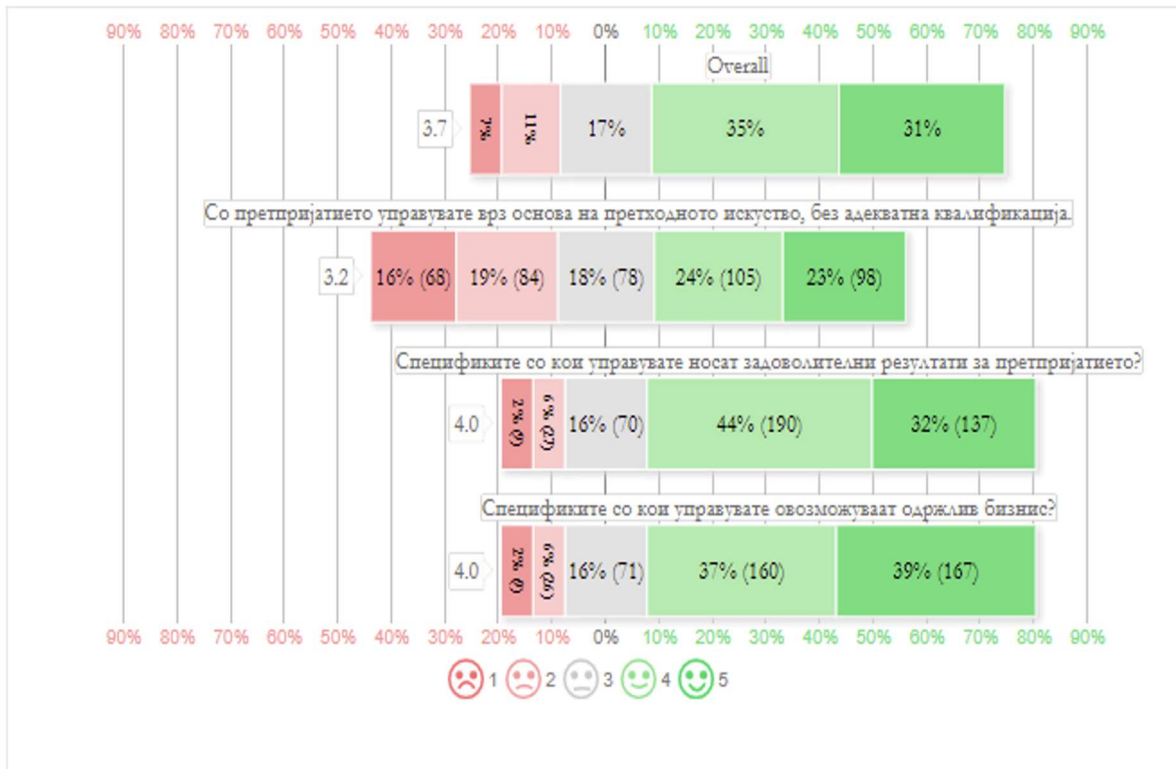
Графикон 13. Повеќето вработени се членови на семејството, без разлика на нивните квалификации  
Извор: Сопствено истражување

Дека во српските мали бизниси работат квалификувани вработени, потврдуваат и податоците презентирани на Графикон 13. Имено, на прашањето дали повеќето од вработените се членови на семејството, без оглед на нивните квалификации, речиси половина од испитаните менаџери изјавиле дека не се согласуваат или целосно не се согласуваат со тоа (24% и 19%).

Прашањата чија анализа следува во продолжение беа поставени групно, па така ќе бидат и интерпретирани.

Првата група прашањата се однесува на квалификацијата на менаџерот/сопственикот и неговата перцепција за специфичности во управувањето. Прашањата од оваа група се:

- Со претпријатието управувате врз основа на претходното искуство, без адекватна квалификација?
- Спецификите со кои управувате носат задоволителни резултати за претпријатието?
- Спецификите со кои управувате овозможуваат одржлив бизнис?



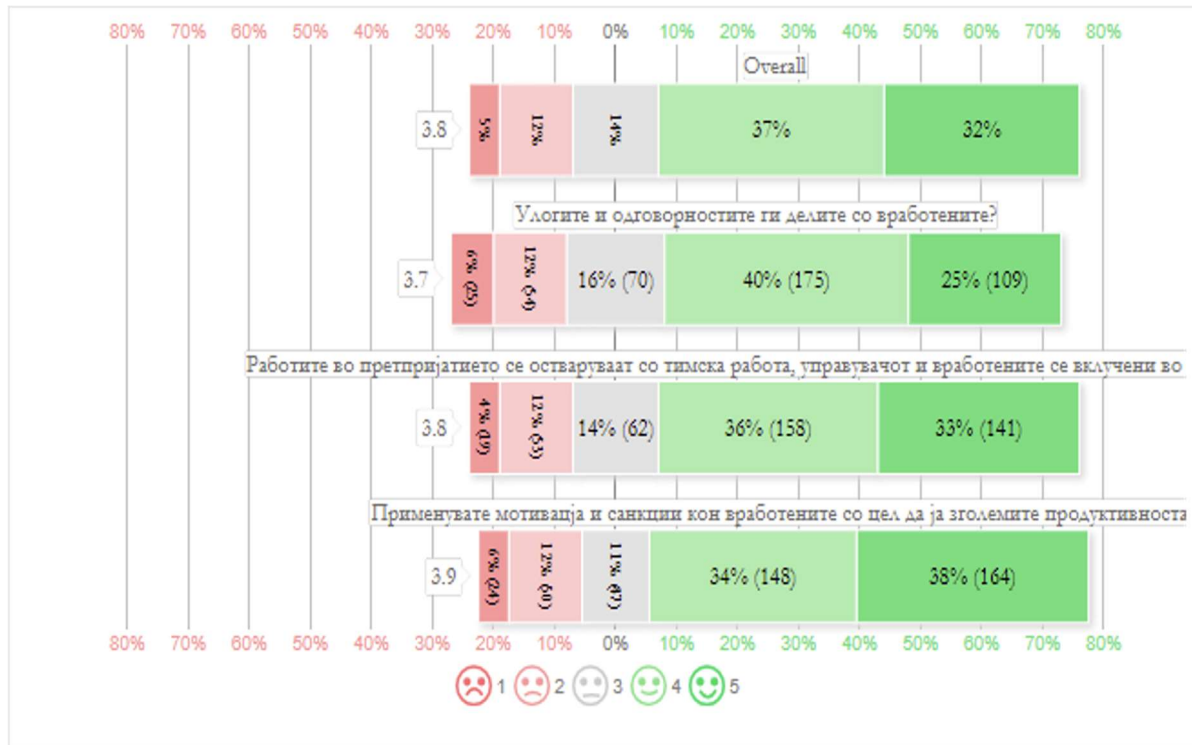
Графикон 14. Перцепцијата на менаџерите/сопствениците во однос на спецификите со кои управуваат со нивните мали бизниси

Извор: Сопствено истражување

На Графикон 14., може да видиме дека за разлика од нивните вработени, мнозинството на менаџерите/сопствениците на анкетираниите мали бизниси главно управуваат со нив врз основа на претходно искуство. Имено, 23% целосно се согласуваат а 24% се согласуваат со изјавата дека со претпријатието управуваат врз основа на претходно искуство, без адекватна квалификација, а пак 16% и 19% целосно не се согласуваат и не се согласуваат со тоа. Сепак, и едните и другите изјавуваат дека нивното управување носи задоволителни резултати и овозможува одржливост на бизнисот. Имено, пондерираниот вредност на просечниот ранг на збирно претставените одговори, која изнесува 3,7 упатува на констатацијата дека менаџерите/сопственици на анкетираниите мали бизниси за себе имаат перцепција дека со бизнисите главно управуваат врз основа на претходно искуството и дека тоа им овозможува задоволителни резултати во работењето како и одржливост на бизнисот.

Втората група на прашања се однесува на управувањето со човечките ресурси во анкетираниите мали бизниси во Република Србија, и ги содржи следниве прашања:

- Улогите и одговорностите ги делите со вработените?
- Работите во претпријатието се остваруваат со тимска работа, управителот и вработените се вклучени во сите работи?
- Применувате мотивација и санкции кон вработените со цел да ја зголемите продуктивноста?

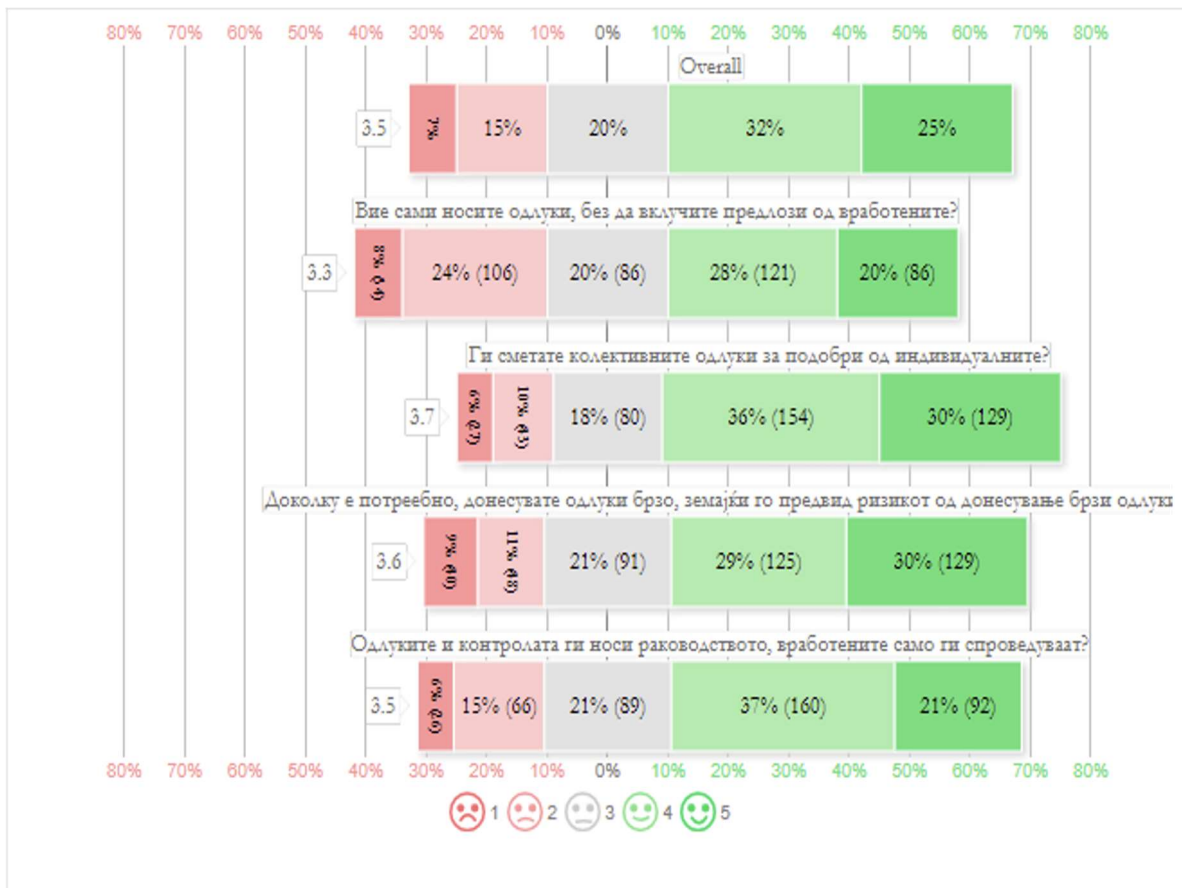


Графикон 15. Управување со човечките ресурси  
Извор: Сопствено истражување

Од добиениот збиен пондериран ранг кој изнесува 3,8 следува констатацијата дека при управувањето со човечките ресурси, менаџерите/сопствениците ги делат одговорностите со вработените, применуваат тимска работа и користат мотивација и санкции, со цел да ја зголемат продуктивноста. При единечна анализа на одговорите (Графикон 15.), може да се воочи дека најмалку неутрални одговори (ниту се согласувам, ниту не се согласувам) има на прашањето во однос на примената на мотивација и санкции, како техники за зголемување на продуктивноста. Имено, речиси 72% од испитаниците целосно се согласуваат или се согласуваат (38% и 34% соодветно) дека при управувањето со човечките ресурси користат мотивација и санкции.

Нареден аспект кој се истражуваше беше процесот на донесувањето одлуки при управувањето со малите бизниси. Овој аспект го истраживме преку следниве прашања:

- Вие сами носите одлуки, без да вклучите предлози од вработените?
- Ги сметате колективните одлуки за подобри од индивидуалните?
- Доколку е потребно, донесувате одлуки брзо, земајќи го предвид ризикот од донесување брзи одлуки?
- Одлуките и контролата ги носи раководството, вработените само ги спроведуваат?



Графикон 16. Донесување одлуки во процесот на управување  
Извор: Сопствено истражување

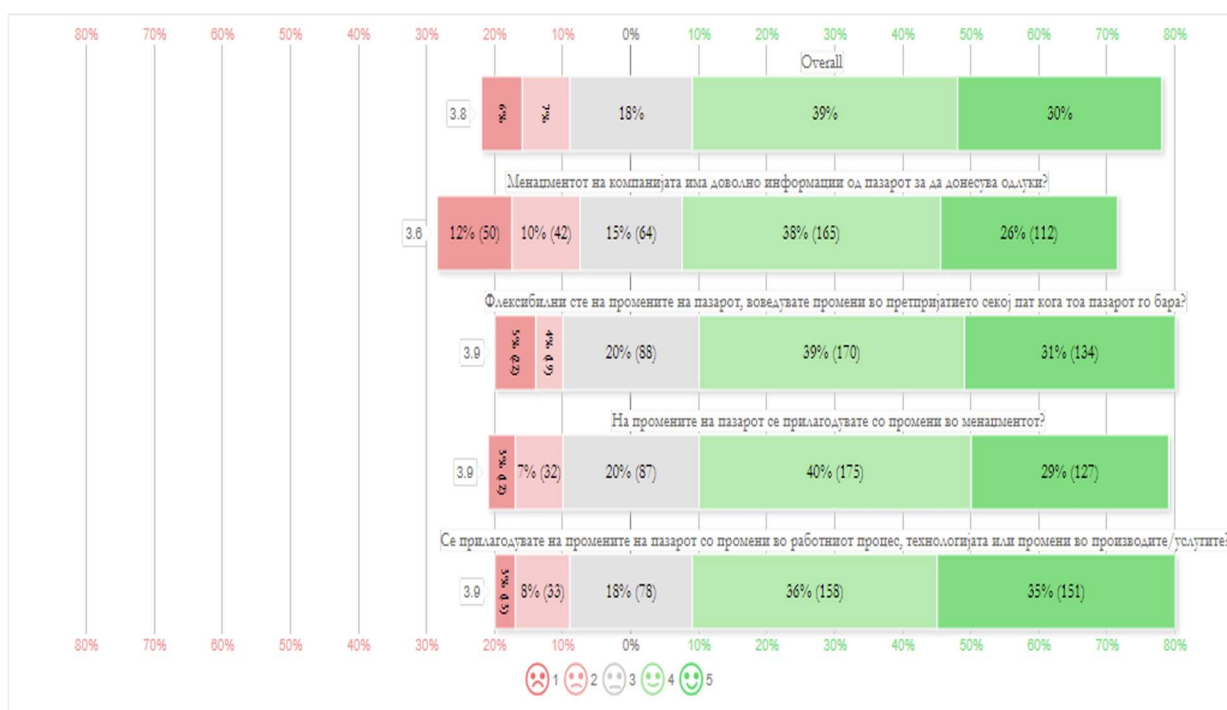
Одговорите на групата прашања кои се однесуваат на процесот на одлучување при управувањето се претставени на Графикон 16. Од пондерираните збирни одговори по прашања може да се воочи дека мнозинството менаџери/сопственици ги сметаат колективните одлуки за подобри од индивидуалните (3,7). Сепак, запрашани дали сами носат одлуки или ги вклучуваат и вработените, менаџерите/сопственици даваат неконклузивни одговори. Имено, висок е процентот на оние кои не се согласуваат или се неутрални по ова прашања (24% и 20%, соодветно), што резултира во пондериран збирен одговор со ранг 3,3 (ниту се согласувам, ниту не се согласувам). Слична е состојбата и со одговорите од прашањето во однос на тоа дека одлуките и контролата ги носат сами а вработените само ги спроведуваат, кое исто така има неутрален пондериран збирен ранг (3,5-ниту се согласувам, ниту не се согласувам). Поконклузивен став во однос на носење одлуки во процесот на управување, анкетираниите менаџери/сопственици дале по прашањето за брзо носење на одлуки и понесување на ризикот од таквото одлучување. Имено, пондерираниот збирен одговор од 3,6 на ова прашање произлегува од тоа што 29% се согласуваат и 30% целосно се согласуваат со ова тврдење.

Флексибилноста на менаџментот во контекст на промените на пазарот е следниот аспект којшто е истражен и тоа преку следниве прашања:

- Менаџментот на компанијата има доволно информации од пазарот за да донесува одлуки?
- Флексибилни сте на промените на пазарот, воведувате промени во претпријатието секој пат кога тоа пазарот го бара?
- На промените на пазарот се прилагодувате со промени во менаџментот?

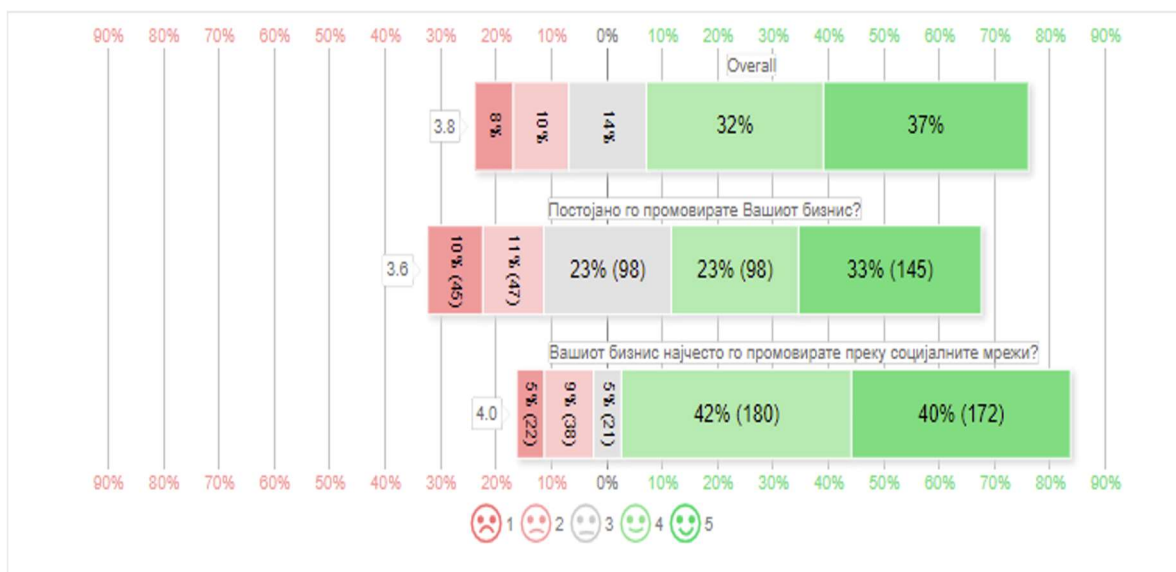
- Се прилагодувате на промените на пазарот со промени во работниот процес, технологијата или промени во производите/услугите?

Од обработените одговори на оваа група на прашања, претставени на Графикон 17., од поднерираниот збиен групен ранг, кој изнесува 3,8 (со изразена тенденција кон се согласувам), може да се види дека менаџерите/сопственици на српските мали бизниси, во управувањето се флексибилни кон промените на пазарот. Овој резултат произлегува од просечниот ранг од 3,9 во секое од трите прашања кои се однесуваат на спроведувањето на промените во претпријатието. Вакавата распределба на одговорите сведочи за флексибилноста на анкетираниите мали бизниси, што одговара и на изјавите од 65% од испитаниците дека имаат доволно информации од пазарот за да носат одлуки.



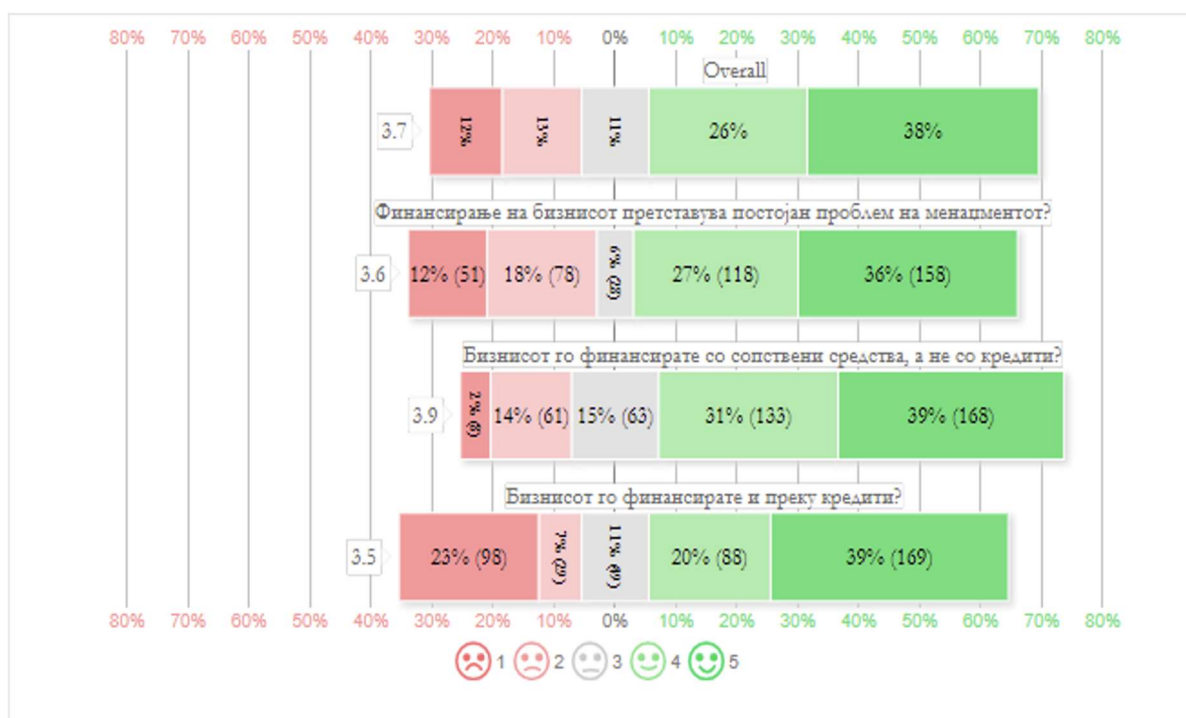
Графикон 17. Флексибилност на менаџментот во контекст на промените на пазарот  
Извор: Собствено истражување

На Графикон 18., се претставени одговорите на прашањата за промоција на малите бизниси, и тоа општо за промоција и промоција преку социјални медиуми.



Графикон 18. Промоција на бизнисот  
Извор: Сопствено истражување

Од добиениот збиен пондериран ранг од 3,7 може да се констатира дека менаџерите/сопственици на мали бизниси во Република Србија се согласуваат со тоа дека го промовираат својот бизнис. Притоа, 42% се согласуваат и 40% целосно се согласуваат дека бизнисот го промовираат и преку социјалните мрежи.



Графикон 19. Финансирањето на бизнисот  
Извор: Сопствено истражување

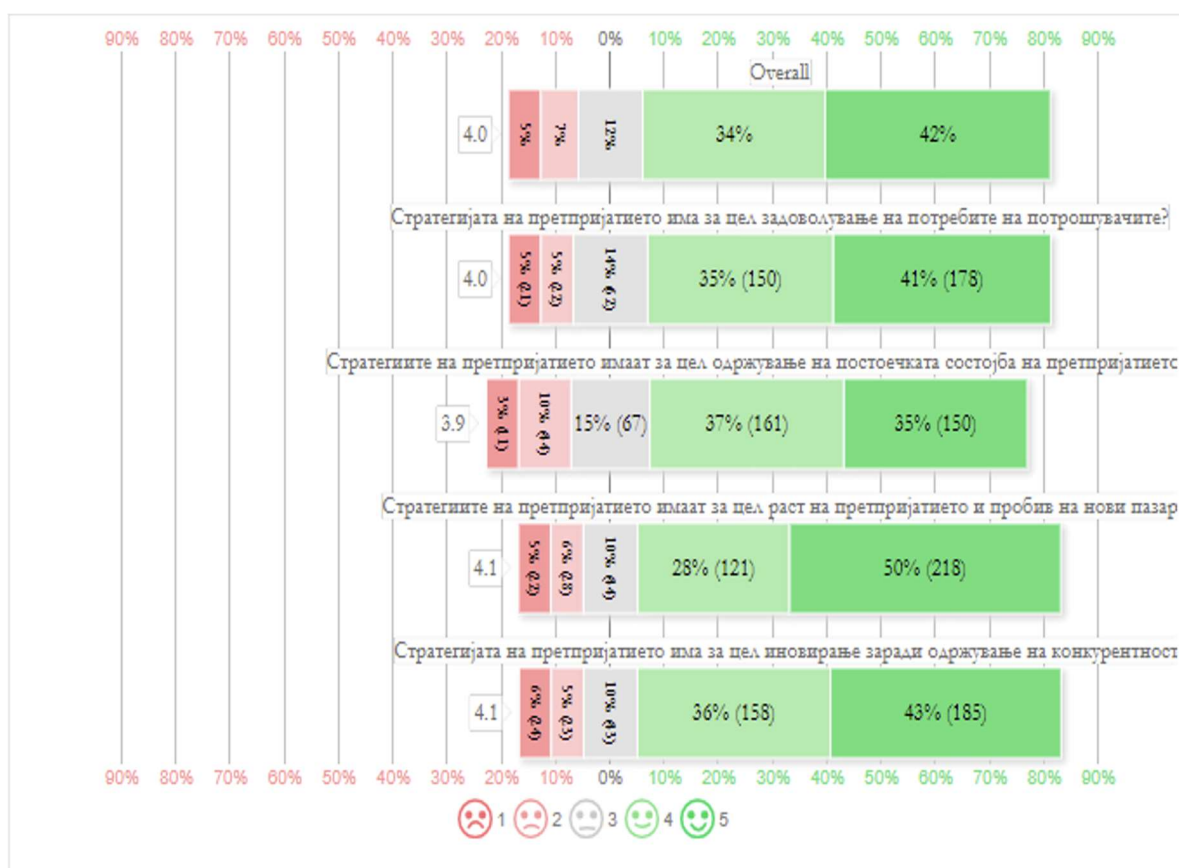
Одговорите на групата прашања кои се однесуваат на финансирањето на малите бизниси во Република Србија се претставени на Графикон 19. Во оваа група беа вклучени следниве прашања:

- Финансирањето на бизнисот е постојан проблем на менаџментот?
- Бизнисот го финансирате со сопствени средства, а не со кредити?
- Бизнисот го финансирате и преку кредити?

Од збирниот пондериран ранг на оваа група прашања кој изнесува 3,7 (изразена тенденција кон се согласувам), може да се контатира дека финансирањето на малите бизниси во Република Србија претставува постојан проблем. Притоа, 31% од испитаниците се согласуваат и 39% целосно се согласуваат дека бизнисите ги финансираат главно со сопствени средства а не со кредити. Ова се потврдува и со одговорите од 23% од испитаниците кои целосно не се согласуваат и 7% кои не се согласуваат со тоа дека бизнисот го финансираат и преку користење на кредити.

Последната група на прашања од истражувањето спроведено во Република Србија е посветена на статешкото планирање, како дел од менаџментот со мал бизнис. Во оваа група се содржат следниве прашања:

- Стратегијата на претпријатието има за цел задоволување на потребите на потрошувачите?
- Стратегијата на претпријатието има за цел одржување на постоечката состојба?
- Стратегијата на претпријатието има за цел раст на претпријатието и пробив на нови пазари?
- Стратегијата на претпријатието има за цел иновирање заради одржување конкурентност?



Графикон 20. Стратешко планирање  
Извор: Сопствено истражување

Од обработените одговори на прашањата од последната група, претставени на Графикон 20., може да се каже дека српските менаџери/сопственици на мали бизниси



применуваат стратешко планирање при управувањето. На ова упатува високиот збиен пондериран ранг од 4,0 (се согласувам). Од одговорите на индивидуалните прашања, може да контратираме дека стратешкото планирање е особено застапено во настојувањата за пробив на нови пазари и одржување на конкурентноста. Притоа, треба да се нагласи дека пробивот на нови пазари е малку повеќе во фокусот на менаџерите/сопственици на малите бизниси (50% целосно се согласуваат), во споредба со одржувањето на конкурентноста (43% целосно се согласуваат). Сепак, добиените одговори упатуваат на заклучокот дека за испитаниците е значајно и статешко планирање во насока на задоволување на потребите на потрошувачите, (пондериран ранг 4,0, односно 35% се согласуваат а 41% целосно се согласуваат), како и стратешкото планирање заради одржување на постоечката состојба (пондериран ранг 3,9, односно 37% се согласуваат и 35% целосно се согласува).

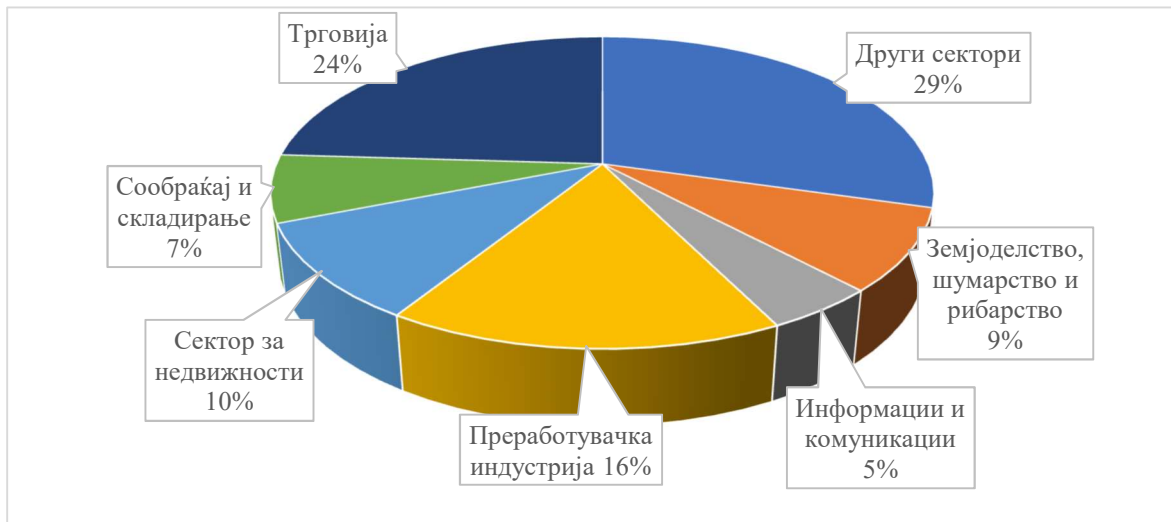
Од резултатите од истражувањето за управувањето со малите бизниси во Република Србија, претставени на графиконите презентирани погоре, може да се констатира тоа се претежно микробизниси, чии деловни активности главно се во секторите преработувачка индустрија и трговијата како најраспространети сектори во земјата. Исто така, забележуваме дека меѓу 433 анкетирани мали бизниси, речиси половина од нив сега се зрели бизниси со над 10 години работа, а потоа следат уште 30% со 4-9 години работа, што значи дека доминираат стабилни бизниси. Во однос на старосната и родовата структура на менаџерите/сопствениците, резултатите од истражувањето велат дека најголемиот дел од анкетирани мали бизниси се управувани од средовечни машки менаџери/сопственици, додека жените како менаџери/сопственици на мал бизнис се многу малку застапени. Многу важна карактеристика која ја идентификуваше анкетното истражување е високото образовно ниво на анкетирани менаџерите/сопственици, што е директно поврзано со нивните квалификации, односно половина од нив се квалификувани за дејноста на малиот бизнис со кој управуваат, додека другата половина од анкетирани менаџери/сопственици управуваат според деловното искуство. Исто така, истакната карактеристика на менаџментот на анкетирани мали бизниси во Република Србија е дека тие се управувани од нивните сопственици, што кореспондира со стручната литература за менаџмент на малите бизниси. Во однос на спецификите со кои се управуваат малите бизниси во Република Србија, перцепцијата на нивните менаџери/сопственици е дека тоа им овозможува успешни резултати и одржлив бизнис. Исто така, тоа влијае да овие менаџери/сопственици креираат соодветни стратегии за одржување на моменталната позиција на нивните мали бизниси, како и стратегии за раст преку навлегување на нови пазари.

### **3. Анализа на резултатите од анкетното истражување за карактеристиките на управувањето со малите бизниси во Република Северна Македонија**

Секторската застапеност на анкетирани мали бизниси во Република Северна Македонија е слична на нивната реална секторска застапеност меѓу МСП во економијата на земјата. Според Државениот завод за статистика на Република Северна Македонија, во 2023 година секторската припадност на малите бизниси е како што следува: трговија на големо и мало и поправка на моторни возила 22,1%, преработувачка индустрија 15,6%, сектор за недвижности 12%, земјоделство, шумарство и рибарство 8,4%, информации и комуникации 4,3%, секторски градежништво 4,0% и други сектори 33,6%.<sup>408</sup> На Графикон 21., може да забележиме дека во секторската структура на анкетирани мали бизниси во

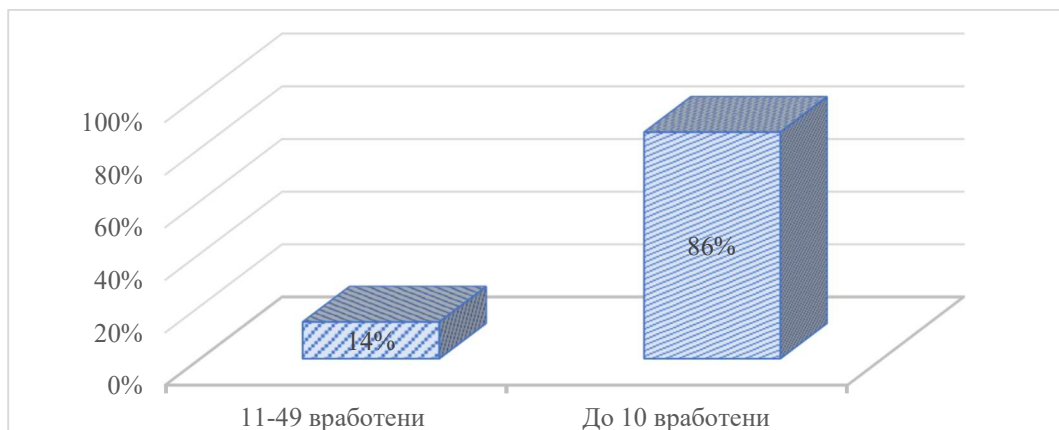
<sup>408</sup> Државен завод за статистика „Бруто-домашен производ, прво тримесечје од 2023 година“.

Република Северна Македонија назастанени се оние кои својата деловна активност ја реализираат во секторите трговија (22%) и преработувачка индустрија (16%) .



Графикон 21. Секторска застапеност на анкетираниите мали бизниси во Република Северна Македонија, според индустријата  
Извор: Сопствено истражување

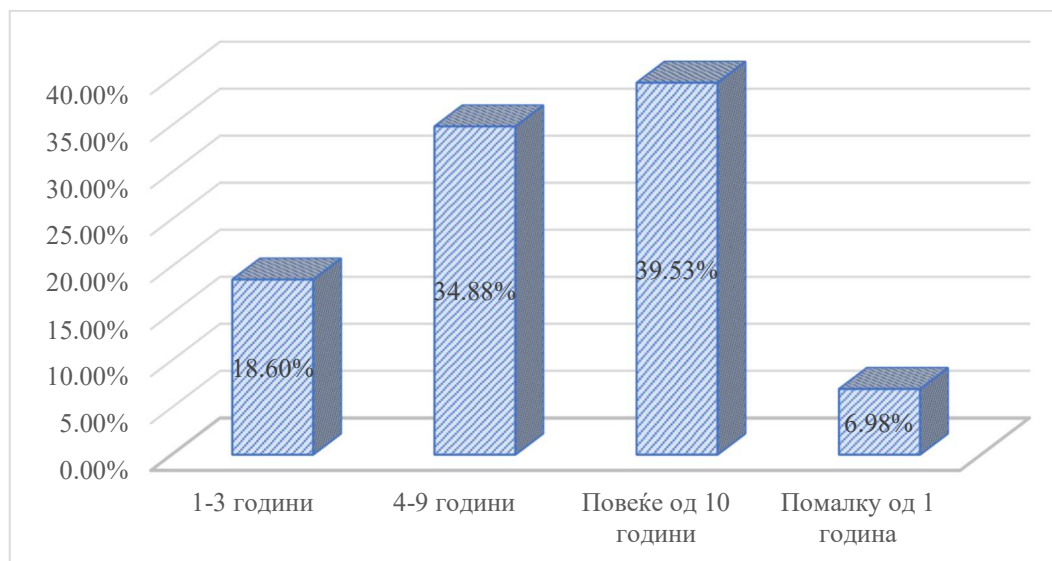
Што се однесува до големината на малите бизниси во однос на бројот на вработени, во бизнисите што се истражува во Република Северна Македонија, тие одговараат на реалната состојба во секторот во оваа земја, во кој претежно доминираат микро-бизнисите или бизнисите со најмногу 10 вработени. На Графиконот 22., гледаме дека учеството на микро-бизнисите меѓу истражуваните бизниси е 86%.



Графикон 22. Број на вработени во анкетираниите мали бизниси во Република Северна Македонија  
Извор: Сопствено истражување

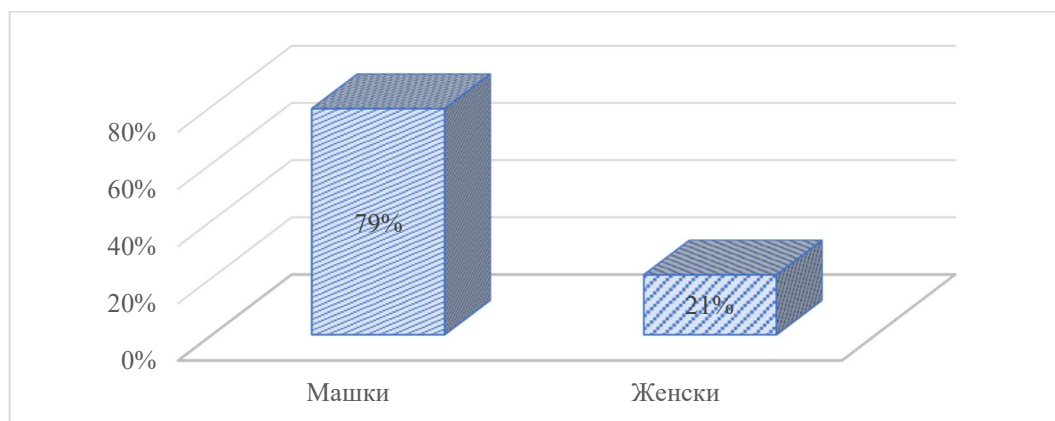
Во однос на староста, односно годините на постоење на анкетираниите мали бизниси, според Графиконот 23., гледаме дека во истражувањето се вклучени мали бизниси со различен век на постоење, од нови бизниси до оние со над 10 години работа. Интересно е што зрелите бизниси, како оние од 4-9 години и оние со повеќе од 10 години работа, претставуваат мнозинство во анкетираниот примерок, односно 34,88% и 39,53%,

соодветно, додека новите бизниси со помалку од една година работа се помалку вклучени, со само 6,98% од вкупниот број анкетирани мали бизниси.



Графикон 23. Година на постоење на анкетираниите мали бизниси во Република Северна Македонија  
Извор: Сопствено истражување

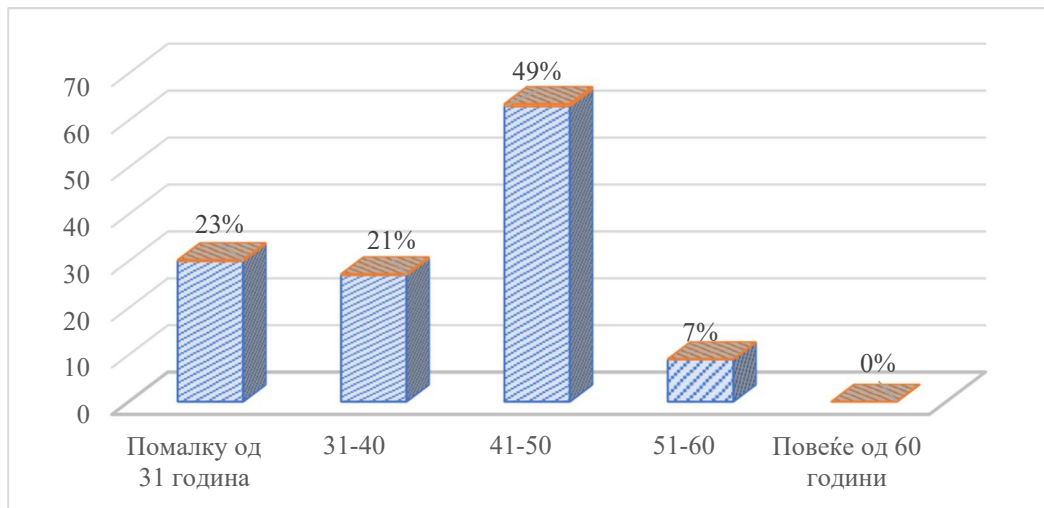
На Графиконот 24., претставени се податоците кои се однесуваат на родовата структура на менаџерите/сопствениците на анкетираниите мали бизниси. Презентираните податоци упатуваат на констатацијата дека најголемиот дел од анкетираниите мали бизниси во Република Северна Македонија се управувани од страна на мажи менаџери/сопственици, поточно 79% од нив, а само 21% се управувани од жени менаџери/сопственици. Од овие наоди може да се забележи многу ниската застапеност на жените на раководните позиции во македонските мали бизниси.



Графикон 24. Род на испитаниците во анкетираниите мали бизниси во Република Северна Македонија  
Извор: Сопствено истражување

Податоците од Графиконот 25., се однесуваат на возраста на менаџерите/сопствениците на истражуваните мали бизниси. Преставената состојба упатува на констатација дека со испитаните мали бизниси управуваат

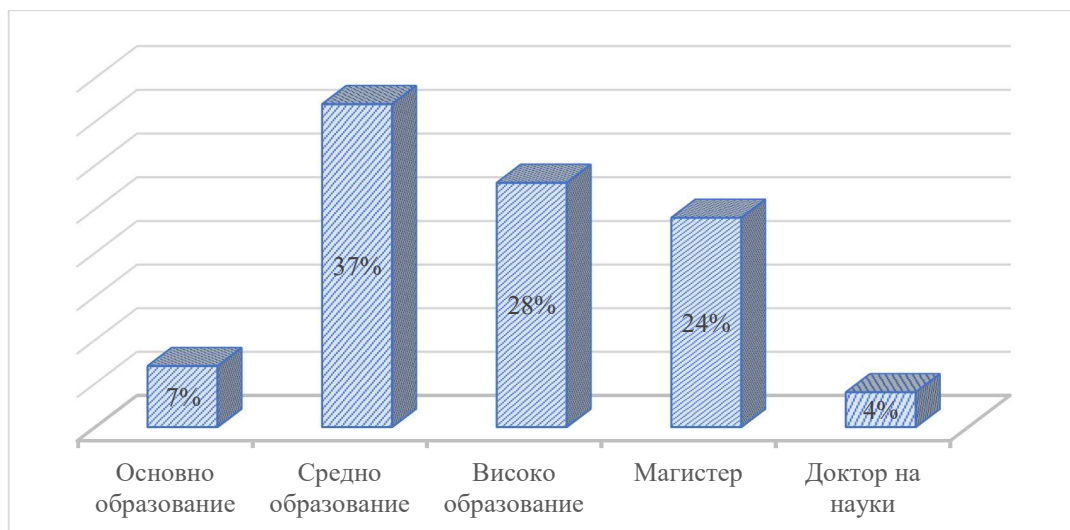
менаџери/сопственици од различни возрасни групи, од помлади од 31 година до оние на 60 години. Она што вреди да се напомене е дека меѓу нив со 49% доминираат менаџери/сопственици од возраст 41-50 години, односно речиси половина од вкупно испитаните. Тоа одговара на просечната возраст на населението во Република Северна Македонија, која според официјалните податоци од 2023 година изнесува 38,9 години,<sup>409</sup> а потоа следуваат возрасните групи 31-40 и помлади од 31 година. Интересно е што меѓу испитаниците нема ниту еден кој спаѓа во старисната група над 60 години. Оттука, генерално, можеме да кажеме дека со малите бизниси во Република Северна Македонија главно управуваат менаџери/сопственици кои се на средна возраст.



Графикон 25. Години на старост на испитаниците во анкетираниите мали бизниси во Република Северна Македонија  
Извор: Сопствено истражување

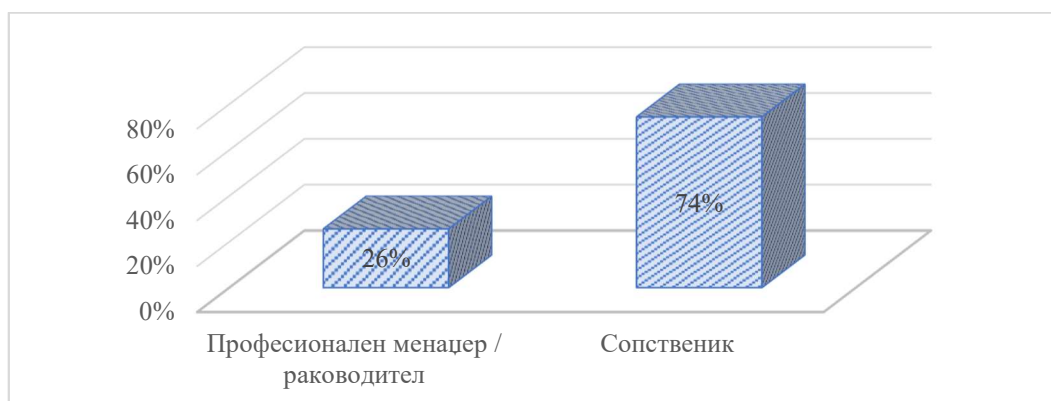
Во однос на образовното ниво на испитаниците, наодите се прикажани на Графиконот 26., забележително е дека со анкетираниите мали бизниси управуваат менаџери/сопственици од сите образовни нивоа, почнувајќи од оние со основно образование до оние со докторат. Но, треба да се истакне дека има повеќе менаџери/сопственици со високо образование, поточно 37%, а потоа следат оние со магистерски студии со 26%. Исто така, преставените податоци упатуваат на констатација дека од вкупниот број испитаници, повеќето се со високо образование како факултет и магистер, додека помалку испитаници со основно образование, односно вкупно 7%.

<sup>409</sup> Database.earth. "Future Median Age of North Macedonia (2023-2100)".



Графикон 26. Образовно ниво на испитаниците во анкетираниите мали бизниси во Република Северна Македонија  
Извор: Сопствено истражување

Графиконот 27., се однесува на статусот на испитаниците во анкетираниите мали бизниси во Република Северна Македонија, поточно дали испитаниците се сопственици на бизнисите или вработени менаџери. Според резултатите од истражувањето, забележуваме дека од сите анкетирани мали бизниси, 74% од нив се управувани од сопственици, додека само 26% се управувани од менаџери кои се вработени. Оттука, може да констатираме дека во Република Северна Македонија има ниско ниво на ангажираност на професионални менаџери во управувањето со анкетираниите мали бизниси.

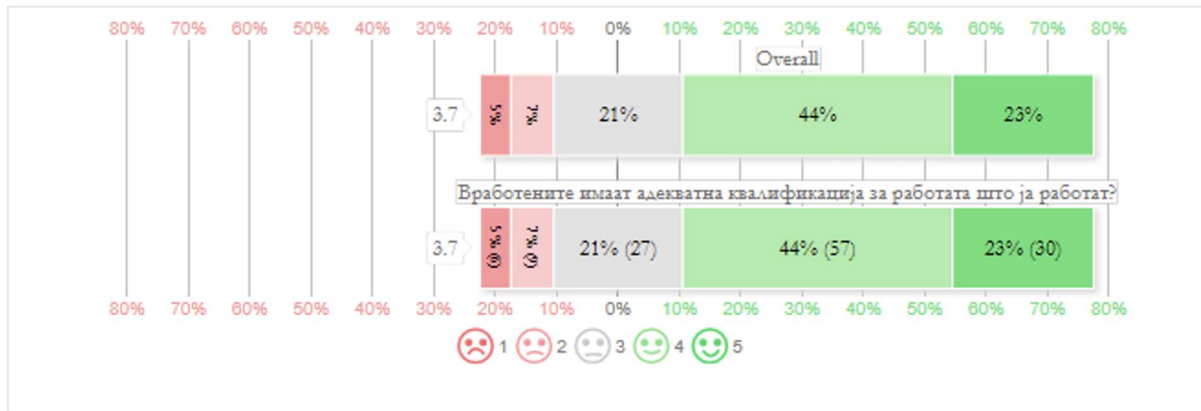


Графикон 27. Статус на испитаниците во анкетираниите мали бизниси во Република Северна Македонија  
Извор: Сопствено истражување

Погоре анализираниите наоди се поврзани со карактеристиките на анкетираниите мали бизниси во однос на нивната големина, долговечноста на бизнисот, сопственичката структура, како и полот и возраста на испитаниците. За обработка на податоците и нивно претставување во графиконите кое следуваат пристапот се менува со оглед на тоа дека на нив се презентираат наоди прашања или од групи на прашања кои се однесуваат на

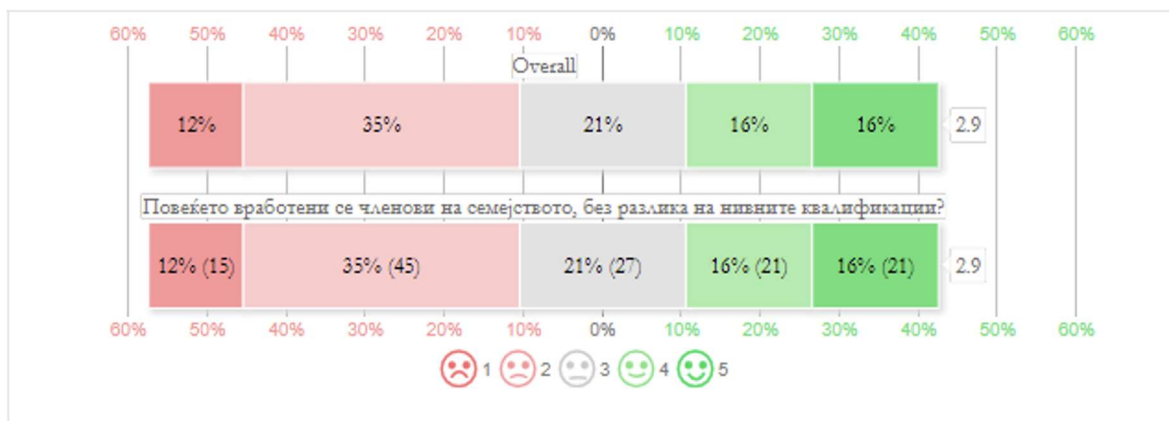
специфики и одделни функции поврзани со управувањето со испитаните малите бизниси во Република Северна Македонија, и тие се обработени според Ликертовата скала.

Графиконот 28., ги прикажува наодите од прашањето дали вработените имаат соодветна квалификација за работата што ја работат.



Графикон 28. Вработените имаат адекватна квалификација за работата што ја работат  
Извор: Сопствено истражување

Обработените одговори по однос на ова прашање укажуваат дека во анкетираниите мали бизниси во Република Северна Македонија има вработени со соодветни квалификации за работата што ја работат. Имено, 44% од испитаниците се согласуваат и 23% целосно се согласуваат со ова констатација, наспроти оние кои не се согласуваат и целосно не се согласуваат со 7% и 5%.



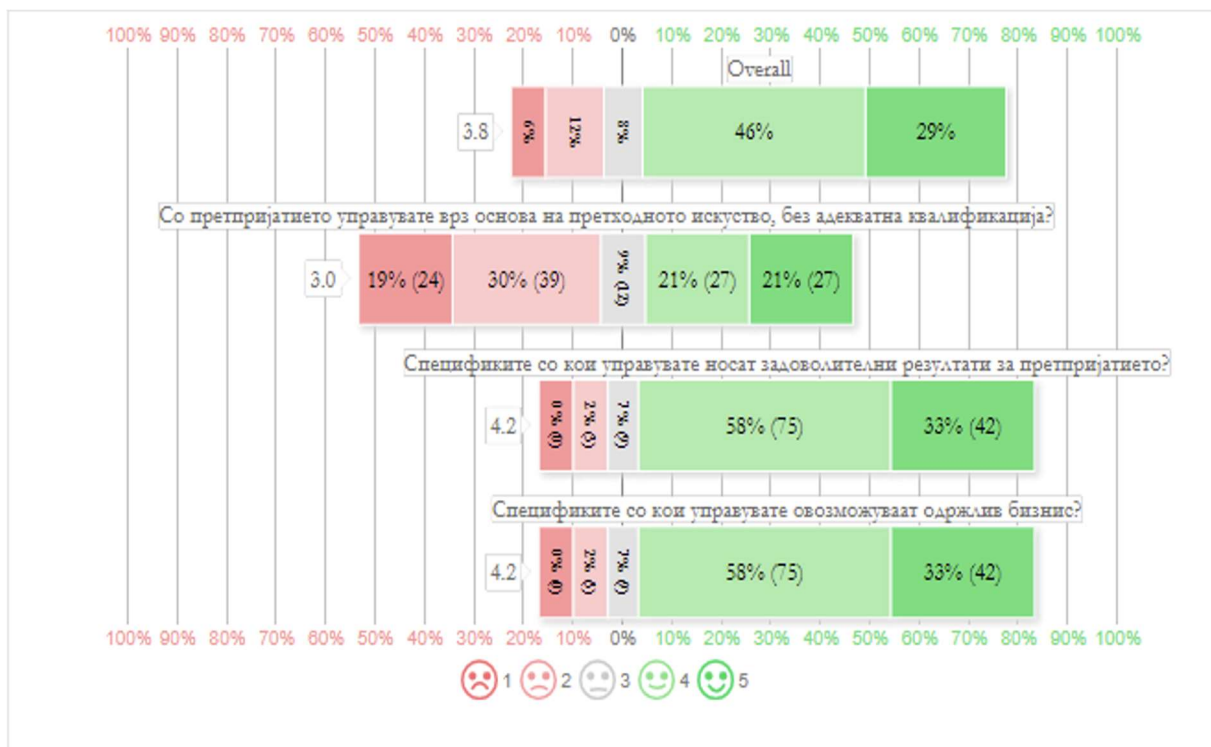
Графикон 29. Повеќето вработени се членови на семејството, без разлика на нивните квалификации  
Извор: Сопствено истражување

Дека бизнисите во Република Северна Македонија работат квалификувани работници, потврдуваат и податоците претставени на Графиконот 29., кој ги покажува резултатите од прашањето дали повеќето вработени се членови на семејството, без разлика на нивната квалификација. Од вкупно испитаните, 47% не се согласуваат и целосно не се согласуваат, односно речиси половина од испитаниците, наспроти вкупно 32% од испитаниците, кои се согласуваат и целосно се согласуваат со ова констатација (по 16% соодветно).

Во продолжение следуваат обработените одговори на прашањата подредени во групи, чија анализа и интерпретација ќе се врши според соодветната групација.

Првата група прашања се однесува на квалификацијата според која менаџерот/сопственикот управува со малиот бизнис и перцепцијата на спецификите со кои тој управува. Прашањата на оваа група се како што следува:

- Со претпријатието управувате врз основа на претходното искуство, без адекватна квалификација?
- Спецификите со кои управувате носат задоволителни резултати за претпријатието?
- Спецификите со кои управувате овозможуваат одржлив бизнис?



Графикон 30. Перцепцијата на менаџерите/сопствениците во однос на спецификите со кои управуваат со нивните мали бизниси

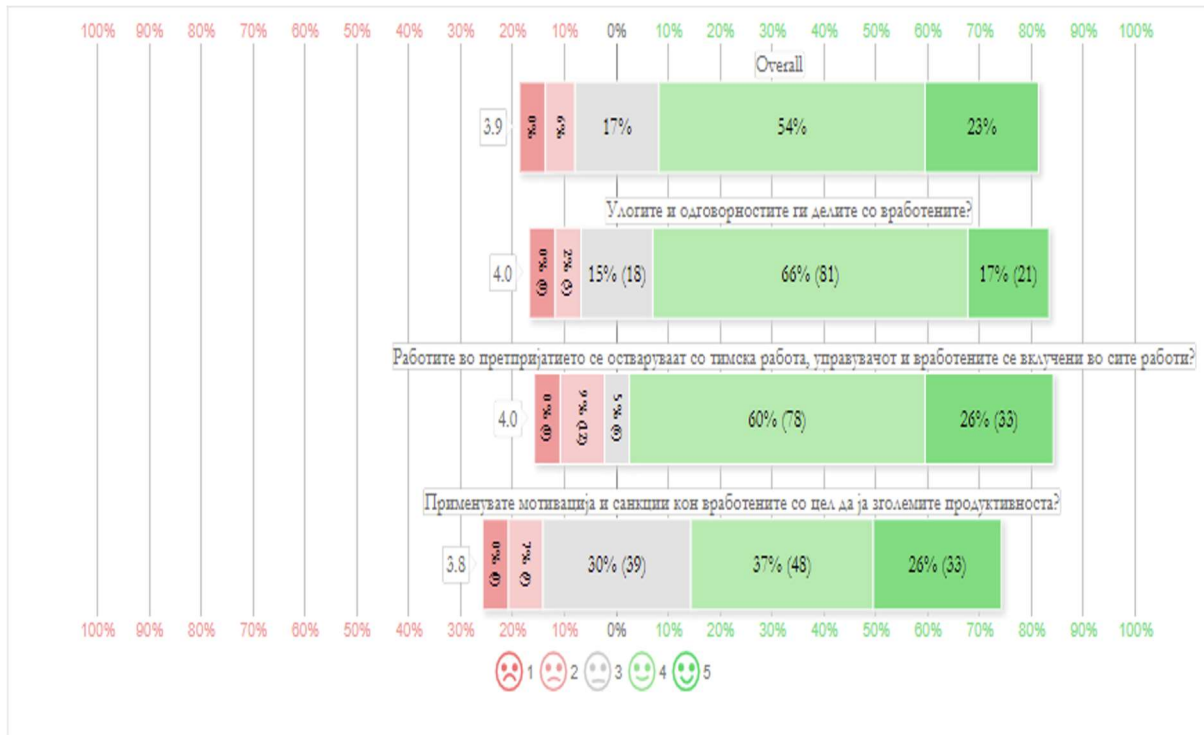
Извор: Собствено истражување

На Графиконот 30., преку пондериран збиен ранг од 3,0 (ниту се согласувам, ниту не се согласувам), извлекуваме заклучок за неутрална перцепцијата на менаџерите/сопствениците во Република Северна Македонија дали со бизнисите управуваат врз основа нивната квалификација или искуство во управувањето.

Што се однесува до нивната перцепција дали спецификите со кои тие управуваат носат задоволителните резултати и овозможуваат одржлив развој на претпријатието, во двете прашања пондерираниот збиен ранг на добиените одговори е 4,2 (се согласувам со блага тенденција кон целосно се согласувам), што може да се протолкува дека менаџерите/сопственици на мали бизниси во Република Северна Македонија својот пристап во управувањето го перцепираат како успешен. Оваа состојба се потврдува и преку пондерираната вредност на просечниот ранг на збирно претставените одговори кој изнесува 3,8, односно неутрален со силно изразена тенденција кон се согласување за позитивна перцепција на анкетираниите менаџери/сопственици во однос на спецификите со кои управуваат.

Втората група на прашања се однесува на менаџментот на човечки ресурси, кој се испитува преку следните прашања:

- Улогите и одговорностите ги делите со вработените?
- Работите во претпријатието се остваруваат со тимска работа, управителот и вработените се вклучени во сите работи?
- Применувате мотивација и санкции кон вработените со цел да ја зголемите продуктивноста?



Графикон 31. Управување со човечките ресурси  
Извор: Сопствено истражување

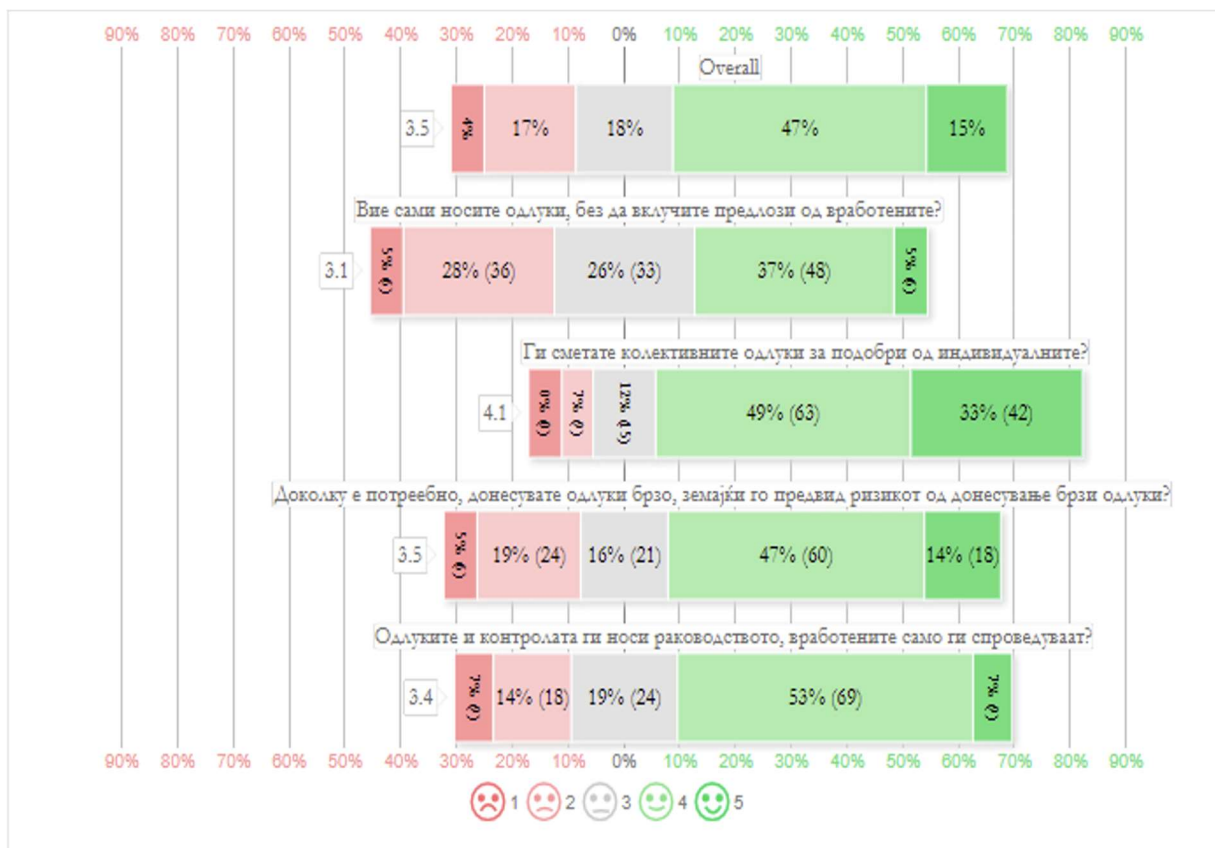
Она што паѓа во очи во оваа група прашања (Графикон 31.) е високата концентрација на одговорите на скалата - се согласувам во првите две прашања, поточно 66% од одговорите на првото и 60% на второто прашање, од што и произлегуваат и пондерираните рангови по прашања, односно 4,0 (се согласувам). Ова упатува на констатацијата дека во анкетираниите мали бизниси во Република Северна Македонија, при управувањето со вработените, менаџетите/сопствениците ги делат улогите и одговорностите со вработените и дека и работите во претпријатието се остваруваат со тимска работа, во која се вклучени управителот и вработените. И кај третото прашање, кое се однесува на примената на мотивација и санкции при управувањето со човечките ресурси, имаме релативно висок удел на испитаници кои одговориле дека се согласуваат (37%), но овде се забележува и изразена концентрација на 30% од испитаниците кои имаат неутрален став (ниту се согласувам, ниту не се согласувам), што последователно ја намалува вредноста на просечниот ранг на 3,8 (неутрален со силно изразена тенденција кон се согласувам). Како резултат на три просечни рангови од одговори на поединечни прашања, се извлекува пондерирана вредност на просечниот ранг на збирно обработените одговори од оваа група на прашања кој изнесува 3.9 (неутрален со силно изразена тенденција кон се согласувам), според кој за управувањето со човечките ресурси во анкетираниите мали бизниси, можеме да кажеме дека менаџерите/сопствениците ги



делат улогите и одговорностите со вработените настојувајќи преку тимска работа сите да бидат вклучени во реализацијата на работата, а често применуваат и мотивација и санкции на вработените за зголемување на продуктивноста на претпријатието.

Следниот аспект што се анализира е функцијата на одлучување во процесот на управување со малите бизниси истражувани во Република Северна Македонија. Овој аспект се истражува преку четири прашања во следната група:

- Вие сами носите одлуки, без да вклучите предлози од вработените?
- Ги сметате колективните одлуки за подобри од индивидуалните?
- Доколку е потребно, донесувате одлуки брзо, земајќи го предвид ризикот од донесување брзи одлуки?
- Одлуките и контролата ги носи раководството, вработените само ги спроведуваат?



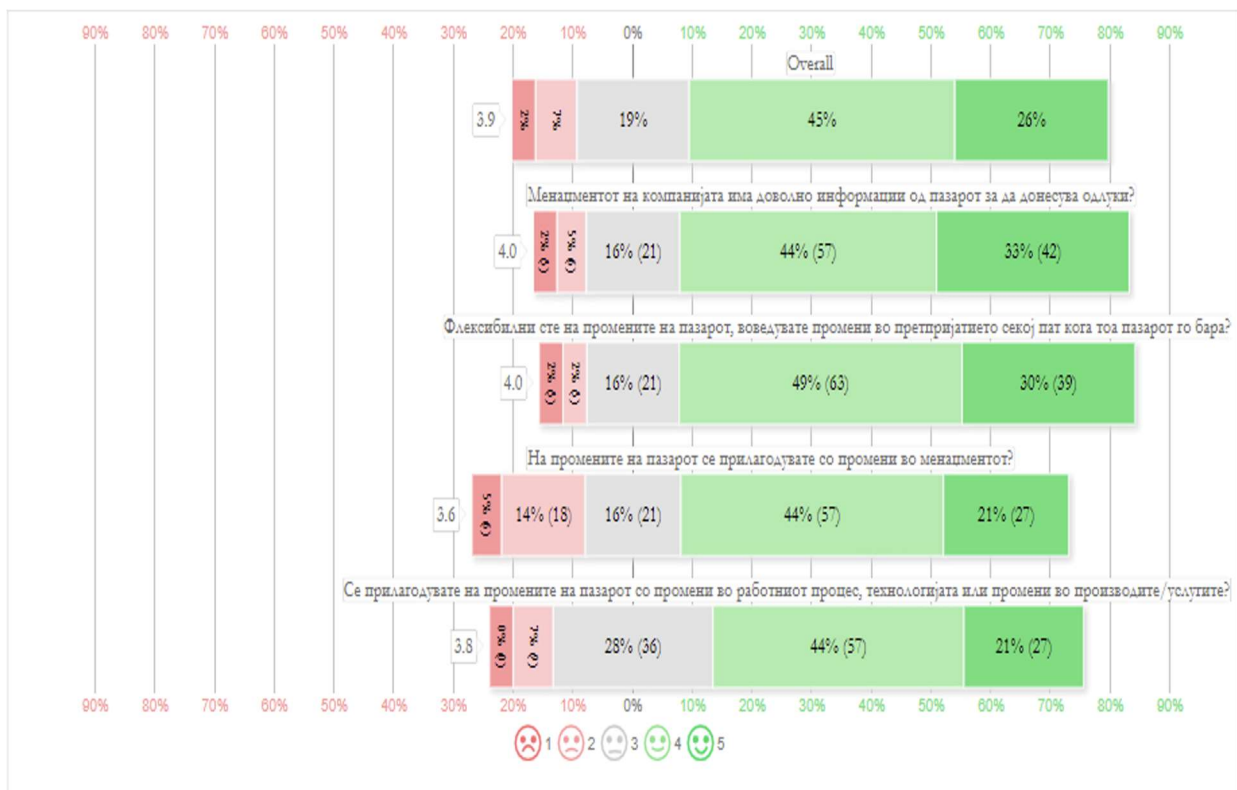
Графикон 32. Донесување одлуки во процесот на управување  
Извор: Сопствено истражување

Во однос на одлучувањето во процесот на управување на истражуваните мали бизниси, според Графиконот 32., одговорите се разновидни. Она што привлекува внимание е ставот на испитаниците во однос на начинот на носење на одлуките. Имено, иако повеќето сметаат дека колективните одлуки се подобри од индивидуалните (49% се согласуваат и 33% целосно се согласуваат), сепак, 42% од испитаниците се согласуваат и целосно се согласуваат (37% и 5%) дека одлуките ги носат сами, без да вклучат предлози од вработените. Интересно е и тоа што прашањето „Ги сметате колективните одлуки за подобри од индивидуалните?“ е единствено во анкетата на кое ниту еден од испитаниците не одговорил дека целосно не се согласува. На прашањето дали одлуките ги носат брзо доколку се појави потреба, повеќе од половина од испитаниците, 61% од

испитаниците се согласуваат и целосно се согласуваат (47% и 14%), оставајќи го на спротивната страна преостанатиот дел од испитаниците. Во последното прашање од оваа група од испитаниците се бараше да се произнесат во однос на тоа дали сметаат дека одлуките треба да ги носи менаџментот, а вработените само да ги спроведуваат и вкупно 60% од нив се согласуваат и целосно се согласуваат со оваа тврдење(53% и 7%). Врз основа на наодите од овој Графикон, преку пондериран збирен одговор на сите прашања, со просечен ранг од 3,5 кој произлегува од високиот процент на дадени неутрални одговори по прашањата, особено во однос на ризичноста на носењето брзи одлуки како и спроведувањето на одлуките и контролата, не може да се дојде до јасно диференциран заклучок. Сепак, благата тенденција на пондерираниот збирен ранг кон се согласувам упатува на констатација дека менаџерите/сопствениците на анкетираниите мали бизниси веруваат дека колективните одлуки се подобри од индивидуалните и настојуваат да ги вклучуваат ги вработените во одлучувањето.

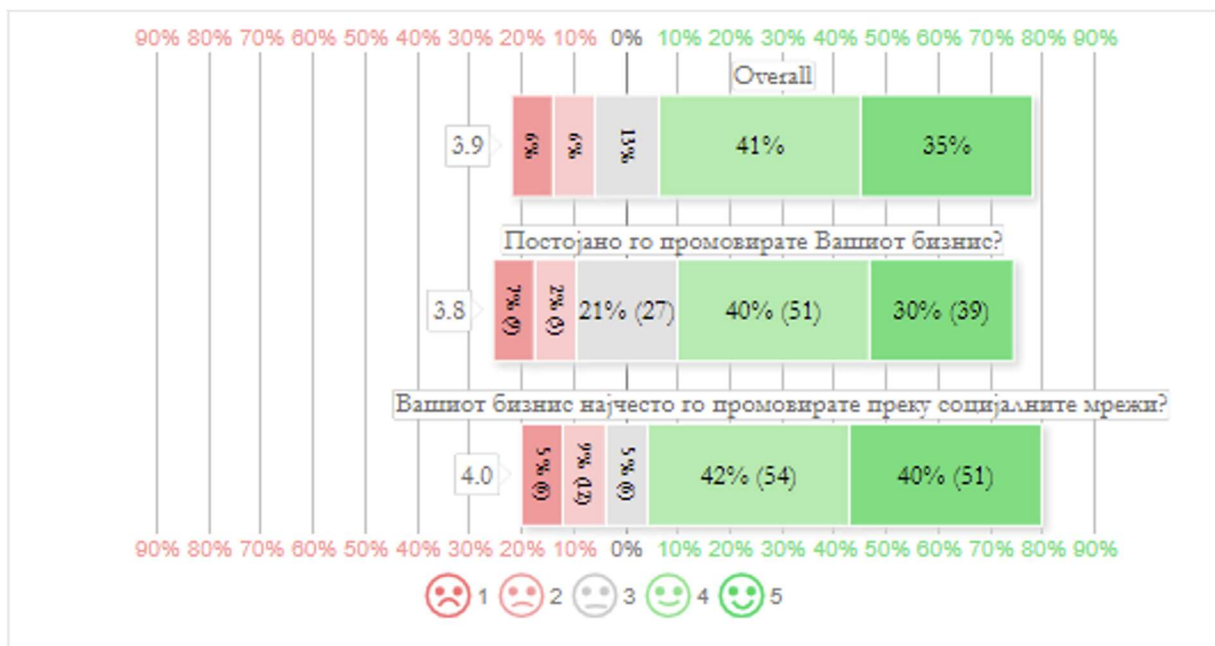
Во теоретската експликација веќе беше елаборирана флексибилноста на менаџментот на малиот бизнис, а неа во анкетата ја истражувавме преку следната група прашања, која ја сочинуваат следниве прашања:

- Менаџментот на компанијата има доволно информации од пазарот за да донесува одлуки?
- Флексибилни сте на промените на пазарот, воведувате промени во претпријатието секој пат кога тоа пазарот го бара?
- На промените на пазарот се прилагодувате со промени во менаџментот?
- Се прилагодувате на промените на пазарот со промени во работниот процес, технологијата или промени во производите/услугите?



Графикон 33. Флексибилност на менаџментот во контекст на промените на пазарот  
Извор: Сопствено истражување

На Графикон 33., од пондерираниот збиен групен ранг, кој изнесува 3,9 (со изразена тенденција кон се согласувам), може да се види дека менаџерите/сопствениците на македонските мали бизниси, во управувањето се флексибилни кон промените на пазарот. Во оваа група на прашања, единствено на прашањата дали на промените на пазарот се прилагодувате со промени во менаџментот, односно со промени во работниот процес, технологијата или промени во производите/услугите, помал дел од испитаниците се изјасниле дека се согласуваат или целосно се согласуваат со тоа, што може да се види и од пондерираниот ранг на одговори на овие прашања, односно 3,6 и 3,8 соодветно. Оттука, може да се констатира дека менаџерите/сопственици на мали бизниси во Република Северна Македонија се флексибилни на промените на пазарот, а за прилагодување на нив речиси поседнакво внесуваат промени во начинот на управување и преку промени во работниот процес, технологијата и производите/услугите.

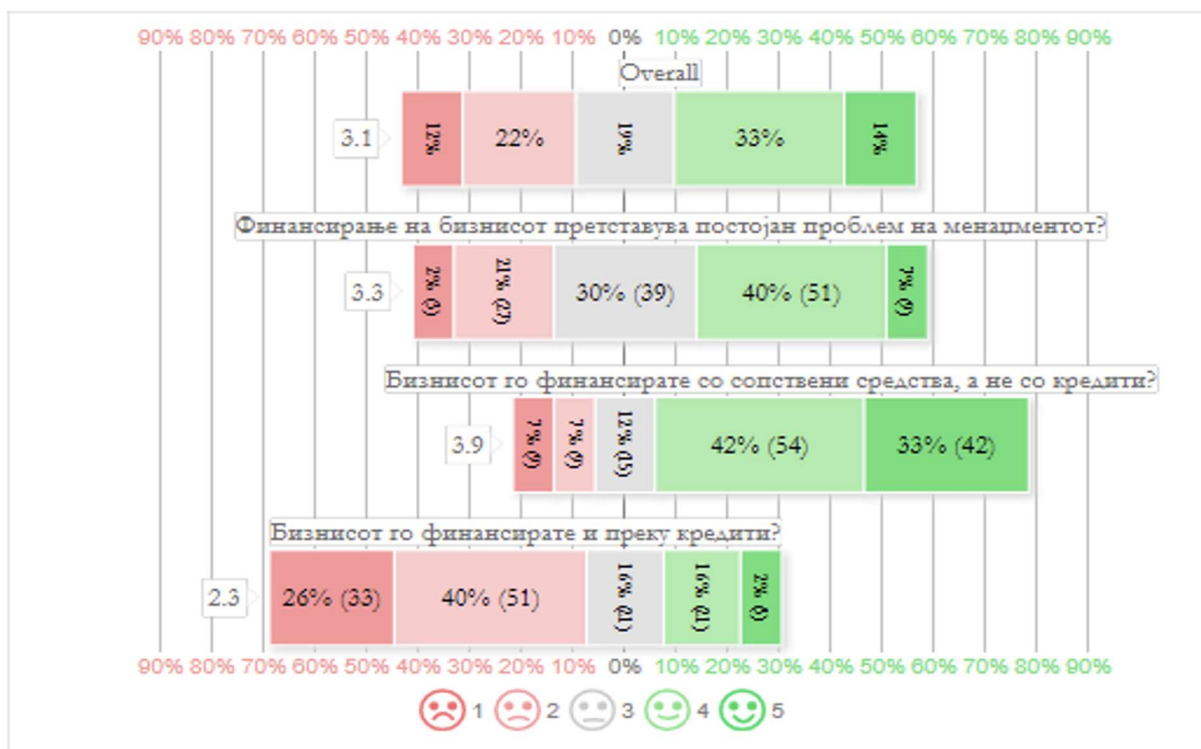


Графикон 34. Промоција на бизнисот  
Извор: Сопствено истражување

На Графиконот 34.. претставени се одговорите од групата на прашања кои се однесуваат на промоција на бизнисот, во која беа поставени само две прашања, односно дали менаџерите/сопствениците на анкетираниите мали бизниси го промовираат својот бизнис и дали тоа го прават и преку социјалните мрежи. Од добиениот збиен пондерирани ранг од 3,9 (со изразена тенденција кон се согласувам) како резултат на 41% од испитаниците кои се согласуваат и уште 35% кои целосно се согласуваат, сметаме дека менаџерите/сопствениците на анкетираниите мали бизниси го промовираат нивниот бизнис и за тоа ги користат и социјалните мрежи. Притоа, треба да се истакне дека добиениот пондерирани ранг од 4,0 на прашањето за користење на социјалните мрежи за промоција на бизнисот, спореден со пондерираниот ранг од 3,8 на прашањето за примена на промоцијата, воопшто, не наведува на заклучокот дека македонските мали бизниси го следат напредокот на технологијата и ги користат позитивните придобивки од него.

Одговорите на групата прашања кои се поврзани со финансирањето на малите бизниси во Република Северна Македонија се претставени на Графикон 35., Во оваа група се вклучени следниве прашања:

- Финансирањето на бизнисот е постојан проблем на менаџментот?
- Бизнисот го финансирате со сопствени средства, а не со кредити?
- Бизнисот го финансирате и преку кредити?



Графикон 35. Финансирањето на бизнисот  
Извор: Сопствено истражување

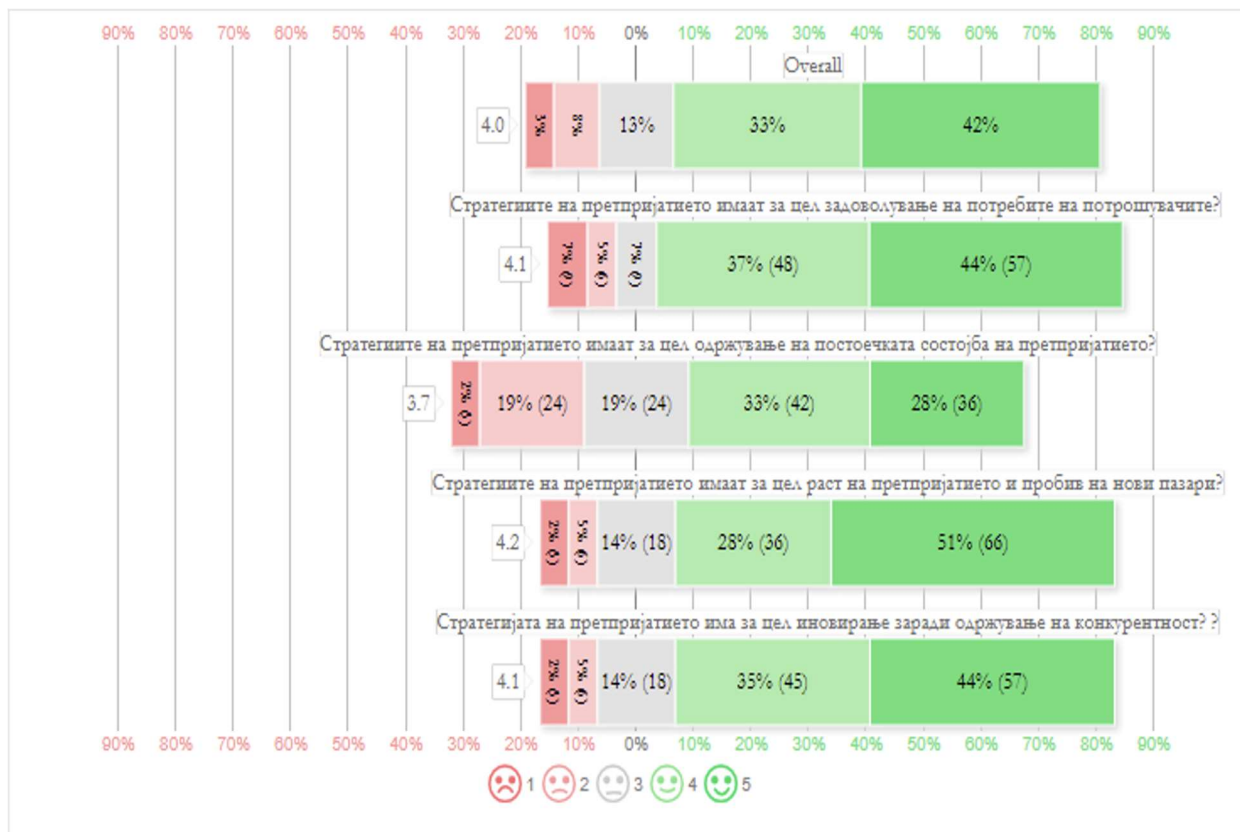
Збирниот пондериран ранг на оваа група прашања кој изнесува 3,1 сугерира неутрален став (ниту се согласувам, ниту не се согласувам) на менаџерите/сопствениците на малите бизниси испитани во Република Северна Македонија кон проблемот и начинот на финансирање на бизнисот. Причината за ваквиот став може да ја согледаме од анализата на одговорите на поединечните прашања во оваа група и нивните пондерираны рангови.

Така, во однос на прашањето дали финансирањето на бизнисот за менаџментот претставува континуиран проблем, речиси половина од анкетраните (47%) се произнесле афирмативно, односно 40% е согласуваат и 7% целосно се согласуваат. Уделот на анкетираниите менаџери/сопственици кои не се согласуваат (21%) и целосно не се согласуваат (2%) со тврдењето дека финансирањето претставува проблем е помал од уделот на испитаниците кои избрале неутрален одговор (30%), со што се неутрализираат и крајно афирмативните одговори на ова прашање. Во однос на изворот на финансирање на бизнисот, пондерираниот ранг од 3,9 (неутрален со изразена тенденција кон се согласувам), ни овозможува да констатираме дека најчесто користен извор за финансирање на бизнисите се сопствени средства (42% се согласуваат и 33% целосно се согласуваат). Ова го потврдува и пондерираниот ранг од 2,3 (не се согласувам со блага тенденција кон неутралност), добиен од одговорите на прашањето „бизнисот го финансирате и преку кредити“. Оттука, во однос на финансирањето на анкетираниите мали бизниси во Република Северна Македонија, може да се констатира нека

перцепцијата на менаџментот е дека истото претставува постојан проблем, веројатно поради тоа што почесто користат сопствени средства, во споредба со кредити.

Последната група на прашања се однесува на стратешкото планирање како дел од процесот на управување и во неа влегуваат следниве прашања:

- Стратегијата на претпријатието има за цел задоволување на потребите на потрошувачите?
- Стратегијата на претпријатието има за цел одржување на постоечката состојба?
- Стратегијата на претпријатието има за цел раст на претпријатието и пробив на нови пазари?
- Стратегијата на претпријатието има за цел иновирање заради одржување конкурентност?



Графикон 36. Стратешко планирање  
Извор: Сопствено истражување

Според обработените одговори на прашања поврзани со стратешко планирање, претставени на Графикон 36., може да се каже дека македонските менаџери/сопственици применуваат стратешко планирање при управувањето со нивните бизниси. На ова упатува високиот збиен пондериран ранг од 4,0 (се согласувам). Анализата на поединечните прашања од Графиконот докажува дека мнозинството од испитаниците имаат дефинирано стратегии насочени кон задоволување на потребите на потрошувачите (37% се согласуваат и 44% целосно се согласуваат). Во однос на стратегијата за задржување на постоечката состојба, менаџерите/сопствениците имаат неутрален став (просечен ранг 3,7- ниту се согласувам ниту не се согласувам, но со тенденција кон се согласувам). Од пондерираните рангови на следните две прашања може да констатираме дека нивното стратешко планирање е повеќе фокусирано на проширување на пазарот

(просечен пондериран ранг 4,1) и на одржувањето на конкуренцијата (просечен пондериран ранг 4,0).

Според резултатите од истражувањето на малите бизниси во Република Северна Македонија прикажани во графиконите погоре, кои првично се однесуваат на нивните карактеристики како претпријатија, гледаме дека овие анкетирани мали бизниси се главно бизниси со најмногу 10 вработени, имено микро-бизниси. Со оглед на тоа што малите бизниси сочинуваат над 97% од вкупниот број претпријатија во земјата, треба да се напомене дека тие најчесто се застапени во најраспространетите сектори во земјата, кои според државен завод за статистика на Република Северна Македонија се трговијата и преработувачката индустрија.

Друга карактеристика на анкетираниите мали бизниси во Република Северна Македонија е нивната стабилност согледана преку годините на постоење. Имено, околу половина од анкетираниите мали бизниси постојат повеќе од 10 години, а потоа следуваат оние кои имаат 4-9 години работа. Во однос на карактеристиките на менаџерите/сопствениците на овие мали бизниси, наодите покажуваат дека повеќето од нив се управувани од страна на средовечни машки менаџери/сопственици кои имаат над 41 година, додека вклученост на женски сопственици или менаџери/сопственици е многу мала. Друга заедничка карактеристика на македонските менаџери/сопственици е што повеќе од половина имаат високо образование. Во однос на статусот на менаџерот, најголемиот дел од анкетираниите мали бизниси во Република Северна Македонија се управувани од нивните сопственици, што е во согласност со теоретските сознанија за менаџмент на мал бизнис.

Перцепцијата на анкетираниите менаџери/сопственици на мали бизниси во Република Северна Македонија е дека спецификите на начинот со кој управуваат успеале да остварат задоволителни резултати и одржлив бизнис. Но, овие менаџери, освен стратегијата за задржување на моменталната позиција на нивните мали бизниси, малку повеќе имаат тенденција да растат преку стратегијата за влез на нови пазари.

## **ГЛАВА V. ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА НАОДИТЕ ОД ПЕСТ АНАЛИЗАТА И ОД АНКЕТНОТО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА КАРАКТЕРИСТИКИТЕ НА УПРАВУВАЊЕТО СО МАЛИТЕ БИЗНИСИ ВО РЕПУБЛИКА СРБИЈА И ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА**

### **1. Влијанието на макроопкружувањето врз со малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија - сличности и разлики**

Врз основа на наодите од истражувањето во оваа дисертација што ја поврзува ПЕСТ анализата на националното макроопкружување на Република Србија и Република Северна Македонија во временскиот период главно од 2015-2020 година со истражувањето на менаџерите/сопственици на 433 домашни мали бизниси во Република Србија и 129 домашни мали бизниси во Република Северна Македонија, забележавме дека националното макроопкружување има влијание врз домашните мали бизниси, односно врз менаџерите/сопствениците на овие бизниси, и тоа во процесите на носење одлуки и управување. Утврдивме дека влијанието на макроопкружувањето во некои случаи е директно врз менаџерите, а во некои други случаи индиректно оставајќи простор за автономија на волјата на менаџерите да носат одлуки според нивниот стил на управување. Заокружување на целото истражување истакнува дека генерално влијанието на националните ПЕСТ фактори врз менаџерите на малите бизниси во Република Србија е слично на влијанието на националните ПЕСТ фактори врз менаџерите на малите бизниси во Република Северна Македонија. Причините за оваа констатација произлегуваат од компатибилноста на цели на владите на двете земји за развој на овој сектор, потоа сличната монетарна политика на двете земји, слични состојби и движења во однос на социјалните фактори и мали разлики во технолошките фактори. Исто така, постои и сличност во однос на водечките сектори во кои се застапени малите бизниси од двете земји работат. Разликата е во тоа што во Република Србија најразвиен сектор е преработувачката индустрија по што следи трговијата, додека во Република Северна Македонија е обратно, трговијата е најразвиен сектор а потоа преработувачката индустрија.

Анализата на политичките фактори покажува дека, како во Република Србија, така и во Република Северна Македонија, националните стратегии и мерки за поддршка на секторот за мали бизниси се ориентирани кон слични цели, т.е. отворање нови мали бизниси, полесното водење на активните мали бизниси, зголемувањето на вработеноста, стимулирањето на извозот и итн., секогаш со цел раст и развој на овој сектор.

Во Република Србија, од 2012 година, кога земјата доби статус кандидат за членство во ЕУ, а особено од 2016 година кога владата ја прогласи декадата на претприемништвото, направени се бројни административни реформи во правната рамка кои имаа директно влијание врз менаџерите и мотивира отворање нови мали бизниси. Основна придобивка од овие реформи за малите бизниси е зголемувањето на ефикасноста на АПР и олеснувањето на регистрацијата на бизнисот. Дополнително, со реформата на Законот за трговски друштва се скрати времето и процедурите за регистрација на малите бизниси и се намали данокот за депонирање потписи, а се вовеле електронски систем за пријавување и плаќање на данокот на додадена вредност (ДДВ) и придонеси за социјално осигурување кои заштедуваат време, трошоци и го олеснуваат извршувањето на овие плаќања. Олеснувања за малите бизниси донесоа и укинувањето на данокот за користење на градежно земјиште и укинувањето на печати во стопанството, а реформата на Законот за стечај го олесни затворањето на мал бизнис, што позитивно се одрази на отворање нови мали бизниси. Формирањето на Совет за

МСП, кој советува и иницира програми за нивна поддршка, овозможи што е можно повеќе бизниси да имаат пристап до таквите програмите. Наведените реформи позитивно се одразија врз малите бизниси во република Србија, ги подобрија условите за нивна работа, придонесоа за заштеда на време и трошоци, а на нивните менаџери им го олеснија процесот на управување.

Во Република Северна Македонија, реформите направени од политичкиот фактор во последната деценија а кои имаат влијание врз управувањето со малите бизниси, особено по 2018 година со потпишувањето на Преспанскиот договор и членството на државата во НАТО, беа слични на оние споменати погоре во Република Србија. Имено, од 2005-2019 година во Република Северна Македонија направени се 42 административни реформи кои ја зајакнаа правната рамка и конкретно се однесуваат на подобрување на деловното опкружување. Меѓу позначајните е воспоставувањето на електронскиот систем за регистрација на правни лица во 2014 година и соодветните измени на Законот за трговски друшва. Овој систем се ажурира од година во година, возмозува електронско регистрирање на малите бизниси, како и сите процедури за регистрација и нивно пренесување до Централниот регистар наместо основачот да ги врши агент овластен од владата. Со тоа, покрај заштеда на време и намалување на трошоците, се надминуваат и сите можни пречки во процесот на регистрација на малите бизниси кои би произлегле од непознавање при регистрацијата. Исто така, реформи претрпе и Законот за стечај со што се олесни затворањето на мал бизнис, се подобрија ефикасноста и квалитетот на системот на одобренија за градба. Дополнително, специфика на македонското макроопкружување, која ја нема Република Србија е присуството на опсерваторијата за мали и средни претпријатија, што на владата ѝ дава преглед на состојбата во секторот, тековен увид во досегашните достигнувања и можностите за натамошно подобрување на состојбата во секторот, а истовремено на малите бизниси им нуди пристап до информации од интерес и информации за повици за различни програми и проекти за нивна поддршка. Сите овие реформи во Република Северна Македонија значително го олеснија отворањето и затварањето на малите бизниси, а на нивните менаџери им го олеснија водењето бизнис, постојано заштедувајќи време, трошоци и поедноставувајќи ги процедурите.

На отворањето на нови мали бизниси и олеснувањето на водење бизнис на активни мали бизниси, на менаџерите исто така влијаеја различни владини програми секоја година, со финансиска и нефинансиска поддршка за малите бизниси и во Република Србија и во Република Северна Македонија. Имено, според наодите од ПЕСТ анализата, секоја година се зголемува бројот на апликанти на овие програми. Некои од програмите што вреди да се споменат се: во Република Србија, даночно ослободување за новите мали бизниси во првата година од работењето, за која сметаме дека е важна помош за менаџери на нови мали бизниси бидејќи се однесува на првата година од работење за која можеме да кажеме дека претставува најголем предизвик за секој менаџер. Преку програмата за даночно ослободување во текот на првата година, заштедените трошоци од социјалното осигурување на вработените, менаџерите на мали бизниси можат да ги инвестираат во бизнисот, да постигнат поголема конкурентност и да придонесат за понатамошно зголемување на профитот. Интересна програма за поддршка на малиот бизнис во Република Србија е и програмата Моја прва плата, преку која може да се вработуваат млади луѓе до 30 години, со што малите бизниси добиваат платени работници во траење од една година, а младите гарантирано едногодишно вработување и работно искуство. Владата на Република Северна Македонија нуди слична помош и секоја година спроведува програми за поддршка на самовработувањето за одредени категории работници или помага отварање на нови бизниси заради самовработување. Исто така, македонските мали бизниси можат да добијат и финансиска



поддршка која вклучува коинвестирање од ФИТР, особено на старт-ап и газели. Во двете земји се нудат и други програми кои финансираат нова инфраструктура за малите бизниси во смисла на инвентар и технологија, но и надворешна инфраструктура што ги поврзува малите бизниси со академската заедница преку научно-технолошките паркови и во Република Србија и во Република Северна Македонија, со цел да се олесни водењето бизнис.

Генерално, реформите на двете соодветни држави поврзани со секторот за мал бизнис, иако може да се разликуваат по формата, во суштина имаат иста цел и слично влијание врз менаџерите на малите бизниси во двете земји. Имено, тие мотивираат отворање нови мали бизниси и поддржуваат вработување и самовработување во овој сектор и со тоа зголемување на општата вработеност. Позитивниот ефект на овие реформи и програми врз менаџерите јасно може да се согледа во соодветните ПЕСТ анализи, во кои и во двете земји се манифестира преку зголемувањето на бројот на мали бизниси, вработувањето и одржливоста на бизнисот.

Разликите што може да се истакнат помеѓу реформите направени во соодветните земји се: во Република Северна Македонија отворањето мал бизнис е полесно бидејќи може да се направи и електронски, а процедурите за регистрација ги спроведува агент назначен од владата, што не е случај во Република Србија. Но од друга страна во Република Србија, со прогласувањето на декадата на претприемништвото фокусот на владата беше главно развојот на претприемништвото и секторот на мали и средни претпријатија во земјата, што влијаеше на зголемувањето на вкупниот број на мали бизниси неколку пати повеќе отколку зголемувањето на бројот на малите бизниси во Република Северна Македонија. На пример, во периодот 2015-2020 година во Република Србија вкупниот број мали бизниси е зголемен за 24%, а со ова истовремено се зголемија и вработеноста и бруто додадената вредност (Графикон 2.), додека во Република Северна Македонија оваа бројка е зголемена за околу 2,9% (Табела 8.). Разликата лежи во стапката на раст, каде што во Република Србија во текот на декадата на претприемништвото имено 2016-2020 година, вкупниот број мали бизниси се зголемил за околу седум пати повеќе од бројот на мали бизниси во Република Северна Македонија во истиот временски период. Сепак, на зголемувањето на вкупниот број мали бизниси во двете земји влијаеше и бројот на затворања на мали бизниси, кој во овој период беше помал од бројот на отворени бизниси (Графикон 4.).

На управувањето со малите бизниси, покрај политичкиот фактор, ПЕСТ анализата го истакнува и влијанието на економските фактори, поточно нивната стабилност, што овозможуваше создавање пријателско деловно опкружување во двете земји. Ова особено беше вливо во текот на годините 2015-2020 година, до избувнувањето на пандемијата, кога двете земји забележаа стабилност во главните економски фактори, како што се растот на БДП, стабилноста на домашната валута, стабилноста на банкарскиот сектор, позитивните движења на пазарот на трудот, зголемувањето на СДИ, зголемувањето на извозот итн. Со појавата на пандемијата, како и економијата во целина, која претрпе криза од повеќе аспекти, и малите бизниси се соочија со различни проблеми.

Дека гореспомнатите реформи и програми на двете влади ги мотивирале менаџерите да отворат нови мали бизниси, покажуваат и резултатите од анкетата погоре, според кои и во Република Србија и во Република Северна Македонија, меѓу анкетираниите мали бизниси има и нови бизниси со 1-3 години работа, и тоа во Република Србија околу 20% (Графикон 7.), и во Република Северна Македонија околу 19% (Графикон 23.). Анкетата исто така го докажува и влијанието на гореспомнатите реформи и мерки врз олеснувањето на водење бизнис чиј резултат е создавање одржливи мали бизниси, што произлегува од одговорите на анкетираниите бизниси во двете земји.

Имено, присуството на одржливи мали бизниси, т.е. бизниси кои работат повеќе од десет години, е најголемата група меѓу малите бизниси испитани во двете земји. Во Република Србија има околу 44% мали бизниси со повеќе од десет години работа а потоа следат уште 31%, со 4-9 години работа. Слично на тоа, во Република Северна Македонија, од анкетираниите мали бизниси, околу 40% имаат повеќе од десет години работа, а потоа следат уште 35% со 4-9 години работа. Судејќи според должината на успешно водење на мал бизнис, може да се констатира дека тие се во пријателско деловно опкружување. Сепак, и покрај отворањето нови бизниси и опстојувањето на активните мали бизниси неколку години, поголемиот дел од малите бизниси сè уште остануваат микро-бизниси, што доведува до заклучок дека вработеноста е зголемена повеќе поради отворањето нови мали бизниси отколку поради зголемениот број работници во постоечките мали бизниси. Според резултатите од истражувањето меѓу анкетираниите мали бизниси, повеќето се микробизниси, односно во Република Србија над 87% (Графикон 6.), додека во Република Северна Македонија 86% (Графикон 22.). ПЕСТ анализата и за двете земји ја покажа неусогласеноста на понудата и побарувачката на пазарот а анкетата потврди дека во најдолем дел од малите бизниси менаџери се нивни сопственици, кои немаат соодветни квалификации за дејноста во која работи нивиот мал бизнис и управуваат врз основа на стекнато искуство. Дологодишното работење во погоре споменати услови на националното опкружување и деловни околности во двете земји, на менаџерите/сопствениците им овозможуваат јасна перцепција за менаџментот на нивните мали бизниси (Графикон 14. и Графикон 30.), односно, тој носи задоволителни резултати во нивните мали бизниси и овозможува создавање стабилен бизнис. Применуваниот тип на управување во српските и македонските мали бизниси се заснова на поделбата на улогите и одговорностите со вработените преку извршување на работата во тим, вклучувајќи ја мотивацијата или санкциите на вработените (Графикон 15. и Графикон 31.). Дополнително, доколку е потребно, повеќе од половина од анкетираниите менаџери/сопственици носат брзи одлуки, дури и ако тие одлуки се ризични. Заедничка карактеристика на менаџментот на мали бизниси и во двете земји е неангажирањето на професионални менаџери. Тоа е најверојатно резултат на сознанието дека повеќето од анкетираниите мали бизниси се микро-бизниси со кои нивниот сопственик може да управува поради малиот обем на работа и малиот број вработени (нешто што литературата за мали бизниси насекаде го нагласува), но и поради верувањето дека со постигнувањето одржлив бизнис (најголемата група на анкетирани бизниси и во двете земји) сопственикот се стекнал доволно искуство за да го води бизнисот што ја елиминира потребата од менаџер.

Анкетираниите менаџери/сопственици во двете земји, како управители и на капиталот и на бизнисот сами носат деловни одлуки, иако веруваат дека колективните одлуки се подобри од индивидуалните (Графикон 16. и Графикон 32.). Во овој тип менаџмент, перцепцијата во однос на тоа дали одлуките и контролата треба да ги носат самите, а вработените само за да ги спроведат, сметаме дека е затоа што во повеќе од половина од анкетираниите мали бизниси вработи се работници со соодветни квалификации кои не се членови на нивните семејства, па оттука и во двете земји менаџерите/сопственици претпочитаат да им се делегираат улоги и одговорности.

Она што е различно во управувањето со малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија е начинот на финансирање на претпријатието. И покрај стабилноста на банкарскиот сектор, со зголемувањето на кредитната активност за малите бизниси од 2015 година наваму во двете земји, истражувањето ја истакнува разликата меѓу бизнисите од овие две земји во однос на финансирањето преку кредити. Менаџерите/сопственици на малите српски бизниси, освен самофинансирање, користат и кредити, бидејќи сметаат дека е проблем финансирањето на нивните претпријатија

(Графикон 19.), додека во Република Северна Македонија доминираат менаџерите/сопственици кои применуваат самофинансирање (Графикон 35.). Причините за ниското ниво на кредитирање на малите бизниси во двете држави, но повеќе во Република Северна Македонија, се пред сè заострените кредитни политики на банките, кои или го спречуваат кредитирањето на овие бизниси или ги демотивираат нивните менаџери да аплицираат за заем. Причина за ниското ниво на кредитни линии за мали бизниси на Република Македонија може да биде и малото флукутирање на инфлацијата низ годините, но секогаш во предвидливи граници, што можеби влијаело на заострување на кредитните политики на банките.

Иако видовме позитивни движења на пазарот на трудот на двете земји во смисла на зголемување на вработеноста и намалување на невработеноста, не можеме да кажеме дека тие се само благодарение на адекватните владини политики за вработување. Покрај владините политики за вработување, сметаме дека на овој тренд влијае и заминувањето на работната сила и од двете држави. Свое влијае има и неформалното вработување кое сè уште е доста присутно во двете земји, што беше идентификувано и со ПЕСТ анализата, односно неформалното вработување во семејните мали бизниси, особено на женските членови на семејствата. Неформалното вработување на жените може да се поврзе и со наодите од анкетното истражување во однос на родот на анкетираниите менаџери/сопственици, според кои, и во двете држави односот машки/женски е приближно 80%:20% (Графикон 8. и Графикон 24.), што покажува многу низок процент на жени менаџери/сопственици, и покрај нивното образовно ниво, кое и во Република Србија и во Република Северна Македонија е повисоко од образовното ниво на мажите. Бидејќи не се на раководни позиции во малите бизниси, се претпоставува дека жените можат да бидат вклучени како неформални работници. Неформалното вработување е особено под влијание на високите стапки на придонеси од задолжително социјално и здравствено осигурување, кои претставуваат големи трошоци, особено за малите бизниси, имајќи предвид дека стапките за овие придонеси се одредуваат без оглед на нивниот профит.

Тековните позитивни трендови на пазарите на трудот во Република Србија и Република Северна Македонија, иако корелираат со позитивните трендови на вработување во секторот на малиот бизнис, поради неформалното вработување ја нарушуваат фер конкурентноста на малите бизниси, кои ги пријавиле сите свои вработени и им плаќаат задолжително социјално осигурување.

Социјалниот фактор, како еден од ПЕСТ факторите на националното макроопкружување има директно влијание врз менаџерите/сопственици на малите бизниси бидејќи е поврзан со нивните карактеристики. Овој фактор повеќе од една деценија има негативни трендови и во Република Србија и во Република Северна Македонија, со што влијае на зголемувањето на просечната возраст и нивно рангирање како земји со старо население. Имено, во 2020 година во Република Србија просечната возраст достигна 43,4 години, додека во Република Северна Македонија во 2023 година изнесуваше 38,9 години<sup>410</sup>. Трендот на стареење на населението значи и стареење на работната сила, имено стареење на менаџерите/сопствениците и работниците. Ваквата состојба јасно се согледува и од наодите од истражувањето во однос на возраста на анкетираниите менаџери/сопственици (Графикон 9. и Графикон 25). Резултатите од истражувањето ни покажуваат дека во двете земји малите бизниси се управувани од менаџери/сопственици од средна возрастна група односно од 31-50 години, бидејќи меѓу анкетираниите од оваа возрастна група во Република Србија се 61% а во Република Северна Македонија 70%.

---

<sup>410</sup> Database.earth. "Future Median Age of North Macedonia (2023-2100)".

Друг социјален феномен кој ги погодува малите бизниси во двете држави во последните години е зголемената миграција на работна сила кон поразвиените земји, што значи дека двете држави не успеаја да создадат перспективи за младите луѓе да ги задржат и да придонесат во нивните земји. Од друга страна увозот на работна сила од други земји иако е формално-правновозможен, не е лесно изводлив ниту за Република Србија ниту за Република Северна Македонија. Имено, ПЕСТ анализите на социјалните фактори ја идентификуваа миграцијата на работоспособното население како доминантна категорија на иселување, што упатува на констатацијата дека штом и двете држави не можат да ја задржат домашната работна сила, нема да бидат атрактивни ниту за странската работна сила, бидејќи поразвиените западни земји нудат подобри услови за работа и се најчеста дестинација за миграција. Затоа, за менаџерите на малите бизниси, обезбедувањето квалификувани и професионални работници во блиска иднина ќе биде проблематично, особено ако се има предвид нискиот процент на население со високо образование. Во двете држави, иако има тенденција за зголемување на образовното ниво на населението, доминира населението со средно образование, каде што соодносот меѓу населението со средно/високо образование во Република Србија е 53,1%:22,4%,<sup>411</sup> додека во Република Северна Македонија е 44%:19,6%<sup>412</sup>. ПЕСТ анализата забележува дека често се случува квалификувани вработени да бидат ангажирани надвор од нивната квалификација. Слична ситуација преовладува и кај анкетираниите мали бизниси. Врз основа на резултатите од истражувањето, околу половина од менаџерите/сопствениците немаат соодветни квалификации за нивниот бизнис (Графикон 14., Графикон 30.), иако 47% од анкетираниите менаџери во Република Србија (Графикон 10.) и 37% во Република Северна Македонија (Графикон 26.), имаат високо образование. Според резултатите од истражувањето од Графиконите 12., 13., 28. и 29., сметаме дека недостигот на знаење неопходно за нивната деловна активност менаџерите/сопствениците го надоместиле со вработување работници со соодветни квалификации. Сепак, заминувањето на квалификувани и професионални работници се очекува да стане еден од главните проблеми на менаџерите/сопствениците, особено во однос на планирањето и обезбедувањето соодветни човечки ресурси.

Анализата на технолошките фактори во Република Србија и Република Северна Македонија покажува ниско ниво на примена на технолошките фактори во малите бизниси во овие две држави, што се отсликува и како незадоволително ниво на иновативност. Според ПЕСТ анализата, во своите деловни процеси малите бизниси во двете држави сè уште доминантно применуваат традиционални техники и технологија. На ниското технолошко ниво на малите бизниси во двете држави влијае ниската буџетска распределба за истражување и развој за приватниот сектор, како и недовлно инвестиции за поттикнување технолошки иновации. Овие буџетски средства во двете држави се значително помали во споредба со буџетските средства кои за оваа намена се користат во земјите на ЕУ, затоа во однос на нивото на дигитализација српските и македонските мали бизниси значително заостануваат зад малите бизниси во ЕУ. Она што српските и македонските мали бизниси успеаја да го унапредат е користењето ИКТ, каде што употребата на компјутери и интернет кај малите бизниси во двете држави е 100%. Применливоста на ИКТ е зголемена повеќе од другите технолошки фактори бидејќи бара помалку инвестиции отколку имплементација на нови технологии, што ја потврдува констатацијата дека ограничените финансии се една од причините за ниското технолошко ниво на малите бизниси и во двете држави. Ограничените финансии, како што видовме погоре, главно се должат на самофинансирањето на повеќето мали бизниси

<sup>411</sup> Републички завод за статистику. “*Školska sprema, pismenost i kompjuterska pismenost*”.

<sup>412</sup> Државен завод за статистика. „Вкупно резидентно население, домаќинства и станови во Република Северна Македонија, Попис 2021”

во Република Северна Македонија, и ниското ниво на кредитирање на малите бизниси во Република Србија. Во однос на технолошките фактори, кај анализираните национални опкружувања постои разлика во однос на примената на веб-страници и на интернет продажба. Во овој аспект, Република Србија стои значително повисоко, односно 82,8% од малите бизниси таму во 2020 година имале веб-страница на Интернет,<sup>413</sup> а 25,6% од нив од 2018 година имплементирале онлајн продажба.<sup>414</sup> Додека во Република Северна Македонија, МСП во 2022 година имаа еден од најниските проценти во регионот за онлајн продажба, односно само 3%, што е најнизок процент во регионот и далеку под просекот на ЕУ кој е 18%.<sup>415</sup> Иако анкетата во дисертацијата бележи речиси слично ниво на промоција на бизнисот преку социјалните мрежи од страна на менаџерите/сопствениците на двете држави (Графикон 18., Графикон 34.). Според ПЕСТ анализата, менаџерите/сопствениците на мали бизниси во Република Србија, за е-трговија и особено за онлајн извоз се конкуренти со малите бизниси од ЕУ, додека тие од Република Северна Македонија е-трговијата ја користат само за промоција само за домашниот пазар.

Во однос на нивото на иновативност, според ПЕСТ анализата, малите бизниси во Република Србија се подобри од оние во Република Северна Македонија, бидејќи во 2020 година, 56% од српските мали бизниси се сметале за иновативни,<sup>416</sup> додека во Република Северна Македонија 55,89% се сметале за малку иновативни.<sup>417</sup> Резултатите од истражувањето се согласуваат со оние од ПЕСТ анализата, според кои иако менаџерите/сопствениците од двете држави спроведуваат иновации, иновативното ниво на малите бизниси во Република Србија е нешто повисоко (Графикон 17.), отколку во Република Северна Македонија (Графикон 33.). Во однос пак на спроведувањето на иновациите, сите анкетирани менаџери/сопственици се согласија дека прават слични промени, односно промени во менаџментот како и промени во работниот процес, технологија или производи.

За идентификуваното ниско технолошко ниво на малите бизниси од двете држави сметаме дека значително влијание има и свеста на менаџерите/сопствениците, кои не ги гледаат технолошките фактори како промотор на конкурентската предност и развојот на претпријатието. Овој тип на пристап од страна на менаџерите/сопствениците е последица на недостигот на знаење, образование, обука и свесност за факторите кои се носители на иновации. До истата констатација се стигнува и со анализа на наодите од анкетното истражување. Имено, генерално кажано менаџерите/сопствениците и во двете држави применуваат стратегиско планирање при управување со нивните бизниси, но доминираат одговорите дека менаџерите/сопствениците на малите бизниси почесто применуваат стратегиско планирање за влез на нови пазари, отколку заради иновации за одржување на конкуренцијата и моменталната позиција на компанијата (Графикон 20, Графикон 36.). Преку ПЕСТ анализите во Република Србија идентификувавме поголема ефикасност во однос на интеграцијата на технолошкиот фактор и иновациите, во споредба со Република Северна Македонија, но секако недоволна за да обезбеди сериозен раст на

<sup>413</sup> Republički zavod za statistiku. "Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici srbiji". 2020. p. 81. Достапно на: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2020/Pdf/G202016015.pdf>. (пристапено: 06. 09. 2022).

<sup>414</sup> European Commission, "2019 SBA Fact Sheet Serbia". p. 9

<sup>415</sup> International Telecommunication Union. "Republic of North Macedonia Digital Development Country Profile".

<sup>416</sup> Републички завод за статистику. „Заступљеност врсте иновација у предузећима-иноваторима, према величини предузећа“. 2023. Достапно на: <https://data.stat.gov.rs/Home/Result/100207?languageCode=sr-Cyrl>. (пристапено: 03. 09. 2023)

<sup>417</sup> Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Северна Македонија. „Годишен извештај за секторот на МСП за 2020“. p. 68.

малите бизниси. Во оваа смисла, може да се констатира дека отсуството на иновациите како значаен фактор за раст и развој на малите бизниси е значајна причина за стагнација на овој сектор и во двете држави. Тоа го потврдуваат и наодите од анкетното истражување, според кои, повеќето од анкетираниите мали бизниси дури и по повеќе од 10 години работење, не успеваат да постигната значителен раст и продолжуваат да работат како микро-бизниси управувани од нивните менаџери/сопственици.

### **1.1. Фактори од макроопкружувањето кои позитивно влијаат врз однесувањето на менаџерите на малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија и препораки за нивно унапредување**

Општо кажано, факторите од макроопкружувањето и во двете држави имаат позитивно влијание врз однесувањето на менаџерите/сопствениците на мали бизниси. Имено, најголем дел од на анкетираниите менаџери/сопственици на мали бизниси во Република Србија и во Република Северна Македонија имаат позитивна перцепција за начинот на кој управуваат и тој во постоечкото деловно опкружување носи задоволителни резултати и овозможува одржлив развој на претпријатието.

Во Република Србија и Република Северна Македонија, од 2015-2020 година националните ПЕСТ фактори позитивно влијаеле врз малите домашни бизниси во многу аспекти. Ова го забележуваме врз основа на ПЕСТ анализата и анализата на резултатите од анкетата со менаџерите/сопствениците на малите бизниси во двете соодветни земји.

Првиот аспект кој се идентификуваше и преку ПЕСТ анализата и од анкетираниите мали бизниси е постоењето интерес и мотивација за водење мал бизнис, како и соодветно макроопкружување за тоа. Во ПЕСТ анализата ова може да се констатира од континуираното зголемување на вкупниот број мали бизниси во двете држави. Така, во анализираниот период бројот на мали бизниси во Република Србија е зголемен за 24%, што сметаме дека првенствено е резултат на прогласувањето на деценијата на претприемништвото и ставање на малите бизниси во фокусот на преземените мерки. Зголемување на вкупниот број мали бизниси во овој период има и во Република Северна Македонија, односно за 2,9%. Постоење интерес и мотивација за водење мал бизнис може да се утврди и од спроведената анкета, односно околу 20% од испитаниците во двете држави се нови мали бизниси. Несомнено, стабилноста на политичкиот фактор и спроведените реформи на националните правни рамки кои го олеснија процесот на отворање и затворање мал бизнис, имаат позитивно влијание врз зголемувањето на бројот на малите бизниси во двете држави. Овде секако треба да се додаде и стабилноста на националните економски фактори кои создадоа доверба и сигурност кај менаџерите/сопствениците да ги испробаат своите бизнис идеи со мала инвестиција. Имено, и во двете држави процесот на отворање мал бизнис е брз и лесен, а во исто време значително е поенставена и постапката за негово затворање, што овозможува минимизирање на можните загуби. Како најнапредно достигнување би ја издвоиле можноста за отворање мал бизнис во Република Северна Македонија по електронски пат, од дома.

Стабилноста на политичко-економското опкружување, позитивните трендови на образовното ниво на работната сила и применливоста на ИКТ во 100% од малите бизниси позитивно влијаеја на создавањето одржливи мали бизниси во двете држави. Оваа констатација се потврди и преку присуството на 40% од анкетираниите мали бизниси со повеќе од 10 години работа, во двете држави.

Со ПЕСТ анализата беше идентификувана неусогласеност на понудата и побарувачката на пазарот на труд во двете земји, што во анкетата се отслика преку одговорите на 70% од испитаните менаџери/сопственици и во Република Србија и во

Република Северна Македонија кои управуваат со својот мал бизнис врз основа на претходното деловно искуство, а не според соодветна квалификација. Во исто време, образовното ниво на работната сила и во двете држави има нагорен тренд, па оттука, близу 70% од анкетираниите менаџери/сопственици се изјасниле дека вработуваат квалификувани работници, од кои околу половина не се членови на семејството. Ова упатува на констатацијата дека менаџерите/сопствениците на кои им недостига соодветна квалификација за бизнисот кој го водат, решението го нашле во ангажирање на квалификувани работници. Иако литературата за менаџмент на мал бизнис го нагласува централизираното одлучување во нив, имајќи ја превид значајноста на квалификуваните работници, анкетираниите менаџери/сопственици имаат неутрален став за тоа дали одлуките и контролата треба да се носат од нив. Оттука, сметаме дека неусогласеноста на понудата и побарувачката на пазарот на труд позитивно влијае на однесувањето на менаџерите/сопствениците на малите бизниси во двете држави во смисла на нивна демократизација.

Флексибилноста на промените, на анкетираниите менаџери на мали бизниси во двете држави, е еден од факторите што влијаеше на речиси половина од овие бизниси да бидат одржливи бизниси со повеќе од десет години бизнис. Во флексибилноста на овие мали бизниси позитивно влијание има социјалниот фактор, имено, доволно информации на менаџментот од пазарот за донесување одлуки, повторно како резултат на нивното неколкугодишно искуство во бизнисот, како и управувањето со претпријатието во координација со квалификувани работници, што се заснова на промени, како во менаџментот, така и во работниот процес, технологијата или дури и промените во производите, секогаш во согласност со потребите на претпријатието.

ПЕСТ анализата идентификуваше позитивен тренд на примена на ИКТ технологии и во двете држави, а малите бизниси го следат напредокот на технологијата и ги користат позитивните придобивки. Ова може да се заклучи од високиот процент на позитивни одговори на анкетираниите менаџери/сопственици на мали бизниси во однос на промоција на бизнисот преку социјалните мрежи.

## **1.2. Фактори од макроопкрижувањето кои негативно влијаат врз однесувањето на менаџерите на малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија и препораки за нивно надминување**

И покрај напорите на владите на Република Србија и на Република Северна Македонија, преку национални стратегии, законски реформи и други мерки за помош и развој на малиот бизнис сектор во нивните земји, спроведените мерки во некои аспекти продолжува да се одразуваат негативно врз менаџерите и работата на малите бизниси во двете земји. Според ПЕСТ анализата и анкетното истражување спроведено во мали бизниси во двете земји, и покрај напорите на владите на двете земји да развијат домашни мали бизниси и изразената желба на околу 80% од анкетираниите менаџери да ги развиваат своите мали бизниси (Графикон 20., Графикон 36.), факт е дека над 80% од малите бизниси во двете земји се микро-претпријатија (Графикон 6., Графикон 22.). Исто така, повеќето микро-бизнисите имаат мал број вработени, односно во просек, едно претпријатие во Србија има 2,5 вработени, што е помалку од просечниот број на вработени во едно претпријатие во земјите на ЕУ.<sup>418</sup> Во оваа смисла, треба да се конкретизира дека владите на двете земји, преку националните ПЕСТ фактори, успеаја да мотивираат отворање на многу мали бизниси и да стимулираат нивна

---

<sup>418</sup> Министерството на привреда. „Извештај о Малим и Средњим Предузећима и Предузетничтву 2020”. Рр. 12-13.

одржливоста, но не успеаја да развијат активни мали бизниси, имено одржливите мали бизниси да прераснат во средни бизниси. Имено, анкетата покажа дека најголемата група анкетирани мали бизниси биле оние со повеќе од 10 години работење, но и по 10 години успешно работење тие не успеале да прераснат во средни бизниси. Причина за стагнација во развојот кај овие мали бизниси, сметаме дека се меѓу другото, несоодветните стратегии на двете влади кои покажаа ефект врз отворањето нови мали бизниси и одржувањето на стабилноста на активни мали бизниси, но не и за нивен раст и развој. Како дополнителна причина треба да се навееде и фактот дека повеќе од половина малите бизниси се управувани од страна на нивните менаџери/сопственици, а не според соодветна квалификација, што влијае на недостиг од претприемничко знаење и познавање на факторите кои влијаат на развојот на претпријатието. Еден од политичките фактори што негативно влијае на активните мали бизниси нефлексибилноста на Законот за задолжително социјално и здравствено осигурување, кој предвидува исти стапки на плаќање, без оглед на големината на деловниот субјект и остварениот профит. Ваквиот пристап претставува сериозен товар за малите бизниси кои треба да плаќаат високи фиксни давачки без разлика на профитот што го остваруваат и ги попречува менаџерите/сопствениците да инвестираат во развој на претпријатието. Освен тоа, овие високи давачки стимулираат сива економија, односно неформално вработување во овој сектор, кое беше идентификувано со ПЕСТ анализата особено во семејните бизниси, како и пријавување понизок износ на месечни примања (плата). Со неформалните вработувања во овој сектор пропаѓа фер конкуренцијата на пазарот. Нелојалната конкуренција тогаш претставува уште една појава со негативно влијание врз менаџерите. Владите на двете земји треба внимателно да го третираат и реформираат законот за задолжително социјално и здравствено осигурување, особено во поглед на фиксните стапки, и да го усогласат во зависност од профитот на мали бизниси.

Како економски фактор, неповолните банкарски кредитни линии за малиот бизнис сектор принудуваат самофинансирање на малите бизниси. Самофинансирањето е недоволно за инвестирање и развој на бизнис колку и да е мал тој бизнис. Исто така, програмите за финансиска поддршка од различни државни институции, како што се кофинансирање и други, се недоволни за раст и развој на мал бизнис. ПЕСТ анализата покажа дека непосредниот ефект од различни програми за кофинансирање на малите бизниси во просек трае една година, што им помага само да опстанат, но не и да растат и да се развиваат. Иако ПЕСТ анализата покажа тренд на зголемување на кредитирањето на малите бизниси во двете земји, многу бизниси во овој сектор сè уште се самофинансираат. Ова го изјавуваат и анкетираниите менаџери/сопственици, особено во Република Северна Македонија, каде околу 70% се изјаснија дека единствен извор на финансирање на бизнисот е самофинансирање (Графикон 35). За надминување на неповолност неопходно е отворање поволни банкарски кредитни линии за малиот бизнис сектор, со што менаџерите/сопствениците би биле во состојба самостојно да одлучуваат за раст и развој на бизнисот, а не да зависат од владини субвенции или програми/проекти за кофинансирање.

Меѓу социјалните фактори кои негативно влијаат на малите бизниси се негативните трендови на стареење на работната сила, настанато како резултат на стареењето на населението, миграцијата на квалификувани млади луѓе во странство како и ниското овразовно ниво, надолупнето со несоодветни квалификации на работоспособното население. Според последните пописи на населението, во Република Србија 52% и во Република Северна Македонија 40% од работоспособното население се со средно образование. Овие социјални трендови, освен што можат да претставуваат проблеми во обезбедувањето соодветни човечки ресурси за активните мали бизниси, но и за нови мали бизниси, може да претставуваат проблем и за воведување иновации во



активните мали бизниси, доколку се земе предвид дека најголем дел од анкетираниите мали бизниси, поради стареење на работната сила се управуваат од средовечни менаџери/сопственици. Имено, имајќи го предвид фактот дека од социјален аспект носители на иновациите се младите луѓе, изјавите на средовечните анкетирани менаџери/сопственици од двете земји изјавија дека имплементираат промени со цел иновација во нивните мали бизниси (Графикон 20., Графикон 35 ), всушност повеќе имаат влијание врз одржувањето на деловната стабилност, но не и врз нивниот раст и развој.

Негативната појава од социјален аспект, идентификувана со ПЕСТ анализата и анкетното истражување, е многу малата вклученост на жените сопственици или менаџери во активните мали бизниси во двете земји. Ако се земе предвид фактот дека во Република Србија има 11%,<sup>419</sup> а во Република Северна Македонија 6%,<sup>420</sup> повеќе жени со високо образование отколку мажи, сметаме дека нивното невклучување во управувањето со малите бизниси во двете земји е неискористен или погрешно употребен човечки капитал, особено доколку се земе предвид нивното неформално вработување во семејните бизниси. Владите на двете земји, особено на Република Северна Македонија (која во овој поглед заостанува зад другите земји во регионот) треба сериозно да го третира ова прашање, промовирајќи го што повеќе женското претприемништво, бидејќи освен тоа што ќе придонесува за родова еднаквост ќе помогне да се искористи до сега неискористениот потенцијал на женското претприемништво. Миграцијата, како уште еден социјален фактор, влијае на заминувањето на квалификувани работници во странство. Ако ја поврземе оваа појава со резултатите од анкетата дека околу 80% од малите бизниси во двете земји се управувани од менаџери/сопственици според нивното претходно искуство, а не според соодветната квалификација, на среден рок треба да се очекува тие да се соочат со проблемот на обезбедување планирани човечки ресурси, што дополнително негативно ќе се одрази на нивниот раст и развој.

Во малите бизниси активни во двете земји, кои се управувани според претходното деловно искуство на нивните менаџери/сопственици потребно е повеќе да се инвестира во едукација на менаџерите/сопствениците бидејќи овие бизниси сочинуваат над 90% од претпријатијата во нефинансискиот сектор во двете земји (Табела 5., Табела 8.). Развојот на овој сектор значи и економски развој на државата. Затоа, владата треба да го зголеми бројот на програми насочени кон едукација, обука и професионализација на менаџерите на малите бизниси, аспект што недостасува кај малите бизниси.

Најважниот фактор што влијае на развојот на бизнисот, но недостасува во активните мали бизниси во двете земји е технолошкиот фактор. Според ПЕСТ анализата, како резултат на ниските инвестиции на владите на двете земји во подигање на технолошкото ниво во овој сектор, се покажа дека во 2020 година, 56% од малите бизниси во Република Србија биле иновативни,<sup>421</sup> а околу 55,89% на малите бизниси во Република Северна Македонија беа малку иновативни.<sup>422</sup> Применувајќи ги традиционалните техники и технологии, се покажа дека само половина од малите бизниси во Република Србија се иновативни а во Република Северна Македонија уште помалку. Во споредба со српските мали бизниси, малите бизниси во Република Северна Македонија заостануваат особено во користењето на нивните веб-страници на Интернет.

---

<sup>419</sup> Републички завод за статистику. „*kolska sprema, pismenost i kompjuterska pismenost*”.

<sup>420</sup> Државен завод за статистика. „*Вкупно резидентно население, домаќинства и станови во Република Северна Македонија, Попис 2021*” Рр. 87-88

<sup>421</sup> Републички завод за статистику. „*Заступљеност врсте иновација у предузећима-инваторима, према величини предузећа*”.

<sup>422</sup> Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Северна Македонија. „*Годишен извештај за секторот на МСП за 2020*”. р. 68.

Во 2022 година, само 3% од македонските мали бизниси користеле веб-страници, што е ниска стапка во споредба со српските мали бизниси.

На владите на двете земји им се препорачува да ги зголемат буџетските средства за истражување и развој во приватниот сектор, како и други инвестиции за вклучување на новите технологии во секторот на малиот бизнис. Интензивирањето на поддршката за иновации ќе придонесе и за поуспешна имплементација на националните стратегии кои имаат за цел развој на секторот за мал бизнис.

## **2. Заеднички карактеристики и сличности во управувањето со малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија**

Врз основа на напелораборираните резултатите од анкетното истражувањето, утврдивме дека управувањето со малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија има сличности во многу аспекти. Сличности особено се воочливи во однос на профилот на менаџерите/сопствениците, но и на деловната активност на мали бизниси како претпријатија. Имајќи предвид дека меѓу двете земји постојат сличности во профилот на менаџерите/сопствениците и помеѓу малите бизниси како претпријатија, постојат сличности и во многу аспекти на менаџментот меѓу малите бизниси од двете земји.

Највоочлива сличност на анкетираниите мали бизниси во двете земји е нивната големина. Од наодите од анкетното истражување видовме дека околу 87% од нив се микро-бизниси кои имаат помалку од 10 вработени (Графикон 6., Графикон 22). Овој факт кореспондира и со наодте од ПЕСТ анализата според која во двете земји микро-бизнисите сочинуваат најголем број претпријатиј. И менаџментот, во Република Србија тие сочинуваат 96,3% од секторот МСП<sup>423</sup> додека во Република Северна Македонија, микропретпријатијата сочинуваат 90,6% од вкупниот број претпријатија.<sup>424</sup> Исто така, во двете земји, слично, најголема група мали бизниси (анкетирани) се зрели бизниси, со повеќе од 10 години работа, а потоа следат малите бизниси со 4-9 години работење (Графикон 7., Графикон 23.). Од ова може да се види дека во двете земји, меѓу анкетираниите бизниси, има повеќе одржливи бизниси, кои функционираат веќе неколку години во националното опкружување на Република Србија и Република Северна Македонија.

Голема сличност има и во однос на профилот на носителите на менаџерската функција, каде што во двете земји близу 80% од тоа се нивните менаџери/сопственици (Графикон 11., Графикон 27), кои всушност управуваат и со капиталот и со бизнисот. Исто така, и во двете земји повеќе од половина од менаџерите/сопствениците раководат според нивното претходно искуство во бизнисот, а не според нивните квалификации. Овој тип управување може да го ограничи растот и развојот на претпријатието, бидејќи за тоа е потребно професионално менаџерско знаење. Во прилог на ова оди и сознанието дека најголемиот дел од анкетираниите мали бизниси во двете земји, и по многу години работење, продолжуваат да бидат микро-бизниси. Дополнително, недостатокот на професионално менаџерско знаење во малите бизниси во Република Србија и во Република Северна Македонија е честа причина и за многуте проблеми со кои се соочуваат малите бизниси во континуитет.

Родовата структура е друга сличност која е својствена за менаџерите/сопствениците на малите бизниси. Имено, речиси 80% од менаџерите/сопствениците на активни мали бизниси во двете земји се мажи додека

<sup>423</sup> Министерство привреде. „Извештај о Малим и Средњим Предузећима и Предузетништву 2020“. р.

20

<sup>424</sup> Државен завод за статистика на Република Северна Македонија. „Макстат Избор, 2022. р. 53.

жените на оваа позиција ги има само во околу 20% од нив (Графикон 8., Графикон 24). Сличности има и во однос на старосната структура на менаџерите/сопствениците на мали бизниси во двете земји. Врз основа на просечната возраст на населението во Република Србија која е 43,4 години<sup>425</sup> и просечната возраст на населението во Република Северна Македонија која е 38,9<sup>426</sup> години, како и наодот дека старосна група 31-50 години е најдоминантна меѓу испитаниците, може да се заклучи дека активните мали бизниси во двете земји се управуваат од средовечни менаџери/сопственици.

Менаџерите на двете земји имаат сличност и во однос на образовното ниво, каде што во секоја земја околу половина од менаџерите/сопствениците се со средно образование, додека другата половина се со високо образование (Графикон 10., Графикон 26.). Сличноста во однос на степенот и водот на образование влијае на регрутирањето на работници за малите бизниси. Така, и во двете земји недостатокот на квалификации за основната деловна активност со која се бават (Графикон 14., Графикон 30.), менаџерите/сопствениците ја надополнуваат со вработување на квалификувани работници наместо неквалификувани членови на семејството.

Споменатите сличности во однос на карактеристиките на малите бизниси и профилите на нивните менаџери/сопственици, резултираат со иста позитивна перцепција во однос на начинот на управување. Така, мнозинството на анкетирани менаџери/сопственици целосно се согласуваат дека начинот на управување им носи задоволителни резултати и одржлив бизнис, за што сведочи и присуството на голем број мали одржливи бизниси со слично учество и во Република Србија и во Република Северна Македонија.

Дека начинот на управување од страна на менаџерите/сопствениците на мали бизниси во двете земји е сличен во многу аспекти, докажуваат резултатите од истражувањето и во однос на управувањето со човечките ресурси, мнозинството од менаџерите на двете земји со вработените ги споделуваат улогите и одговорностите (Графикон 15., Графикон 31.). Позитивната сличност во однос на поделбата на улогите и реализација на работата во тим ги мотивира вработените да дадат повеќе од себе и е еден од факторите што влијае на постигнувањето на задоволителни резултати и одржлив бизнис, како што е случајот со повеќето од истражуваните мали бизниси.

Сличности постојат и во процесот на одлучување на менаџерите/сопствениците на мали бизниси на двете земји. Имено, тие имаат неутрален став во однос на вклучувањето на предлозите на вработените во процесот на донесување одлуки, иако повеќето веруваат дека колективните одлуки се подобри од индивидуалните. За брзо и ризично одлучување, во двете земји менаџерите/сопствениците се поделени, односно и во двете земји половината од нив прифаќаат да бидат изложени на ризик во случај на потреба од донесување брзи одлуки (Графикон 16., Графикон 32.). Слично, менаџерите/сопствениците на мали бизниси и во двете земји имаат неутрален став во однос на компетентноста кој треба да носи одлуки и контрола. Сметаме дека тоа се случува затоа што во двете земји, од една страна, околу половина од менаџерите управуваат само според претходното искуство во бизнисот, а од друга страна, во повеќе од половина од нивните бизниси имаат вработено работници со соодветни квалификации поради знаењето кое се бара во дадените бизниси. Сметаме дека во оние мали бизниси каде што менаџментот се заснова на претходно искуство во бизнисот, се вклучуваат предлозите на квалификувани вработени, додека кај другите мали бизниси каде менаџерот/сопственикот има соодветни квалификации за бизнисот тој самиот го

<sup>425</sup>Републички завод за статистику. „Процене становништва“, 2020. pp. 2-3. Достапно на: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2021/Pdf/G20211181.pdf> (пристапено: 18. 09. 2021)

<sup>426</sup> Database.earth. “Future Median Age of North Macedonia (2023-2100)”. Достапно на: <https://database.earth/population/north-macedonia/median-age>. (пристапено: 30.08.2023).

извршува одлучувањето, слично како во Република Србија и во Република Северна Македонија. Овој факт влијаеше да добиеме неутрален став на менаџерите/сопствениците за видот на одлучување, така што немаме јасно мислење каков вид одлучување е вклучено во двете земји, имено централизирано или демократско одлучување. Сепак, анкетните наоди се јасни во однос на нивото на флексибилност на малите бизниси во двете земји. Општо земено, нивото на флексибилност на промените на пазарот е слично кај менаџерите/сопствениците на мали бизниси во двете истражувани земји (Графикон 17., Графикон 33.). Според резултатите од истражувањето над 70% од менаџерите/сопствениците се флексибилни и прават промени во нивните мали бизниси онолку често колку што бара пазарот, иако менаџерите/сопствениците во Република Србија се помалку користат информации за промени на пазарот. Менаџерите/сопствениците се исто така флексибилни и во однос на воведувањето иновации.

Менаџерите/сопствениците на мали бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија имаат приближно слични пристапи и во однос на промоција на бизнисот. Според наодите од анкетното истражување, и едните и другите ги промовираат своите бизниси, при што користат и промовирање на социјалните мрежи (Графикон 18., Графикон 34.).

Сличности постојат и во однос на финансирањето на малите бизниси. Наодите од ПЕСТ анализата и анкетното истражување потврдуваат дека доминантен извор на финансирање на деловните активности на малите бизниси и во Република Србија и во Република Северна Македонија е самофинансирањето. Разлики постојат во однос на некои други аспекти на финансирањето (Графикон 19., Графикон 35.).

Кога станува збор за задоволство на клиентите, менаџерите/сопствениците на мали бизниси и во двете земји применуваат исти стратегии. До ваква констатација може да се дојде имајќи предвид дека испитаниците и во двете земји се изјаснија дека се задоволни од постигнатите деловни резултати во нивните мали бизниси, иако нивото на задоволство од моменталната позиција на бизнисот се покажа малку пониско кај менаџерите во Република Северна Македонија. Одговорите кои се односуваат на целта за влез на нови пазари и целта на стратегиите за одржување на конкуренцијата се слични и речиси на исто ниво кај менаџерите на двете земји. Тоа значи дека иако се задоволни од моменталната позиција на нивните бизниси, некои повеќе, некои помалку, сите имаат цел да ја одржат конкурентноста со влегување на нови пазари каде што истовремено можат да растат и да ги развиваат своите мали бизниси (Графикон 20., Графикон 36.).

### **3. Разлики во управувањето со малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија**

Иако видовме дека малите бизниси во Република Србија се слични на малите бизниси во Република Северна Македонија во многу аспекти поради сличните карактеристики на претпријатијата и нивните менаџери, тоа не значи дека тие се управуваат на ист начин во двете земји. Имено, преку применетите истражувачки методи се идентификуваа некои аспекти каде што начинот на управување се разликува од менаџерите на една земја до менаџерите на другата истражувана земја.

Примарната разлика според која се диференцираат менаџерите/сопствениците во Република Северна Македонија од менаџерите/сопствениците во Република Србија е во доменот на управување со човечки ресурси, во однос на примената на мотивација и санкции на вработените. Ова е поврзано со нивото на демократизација во одлучувањето кое, според истражувањето, е повисоко кај малите бизниси во Република

Северна Македонија во споредба со малите бизниси во Република Србија, бидејќи поделбата на улогите и одговорностите со вработените се применува повеќе од страна на менаџерите/сопствениците во Република Северна Македонија (Графикон 15., Графикон 31.).

Разлики меѓу менаџерите/сопствениците на двете земји во процесот на одлучување беа забележани и во однос на достапноста на информациите од пазарот. Во овој поглед, менаџерите/сопствениците на Република Србија имаат нешто помалку информации од пазарот во споредба со менаџерите/сопствениците во Република Северна Македонија. Во согласност со ова, српските менаџери/сопственици имаат и пониско ниво на флексибилност на движењата на пазарот во споредба со менаџерите/сопствениците во Република Северна Македонија, што сугерира дека нивото на флексибилност е првопропорционално со количината на информации што ги добиваат од пазарот. Мали разлики меѓу менаџерите/сопствениците на двете испитани земји се забележани и во видот на промените што ги носат во нивните претпријатија. Додека менаџерите/сопствениците во Република Србија спроведуваат промени во иста пропорција колку во процесот на управување (менаџментот) толку и во работниот процес, технологијата и промените на производите, менаџерите/сопствениците во Република Северна Македонија се повеќе фокусирани на промените во работниот процес, технологијата и промените на производите, отколку промени во менаџментот (Графикон 17., Графикон 33.).

Што се однесува до промоцијата на бизнисот, менаџерите/сопствениците во Република Северна Македонија се малку повеќе наклонети кон овој аспект (Графикон 18., Графикон 34.), но нема разлики во однос на користењето на социјалните мрежи како инструмент за промоција на бизнисот. Повисокото ниво на промоција на бизнисот позитивно влијае на неговите резултати. Затоа, задоволството на менаџерите од постигнатите резултати, кое е малку повисоко кај малите бизниси во Република Северна Македонија (Графикон 14., Графикон 30.), може да се поврзе со нивото на промоција на нивниот бизнис. Но, од друга страна за користењето на нивните веб-страници на Интернет, малите бизниси во Република Србија се далеку пред оние на Република Северна Македонија, а се многу понапред и за онлајн извоз. Врз основа на овие факти, сметаме дека многу од менаџерите во Република Србија, освен домашниот пазар во фокусот ги имаат и странските пазари.

Различен е и начинот на финансирање кај малите бизниси во двете истражувани земји во однос на изворите на финансирање. Додека според истражувањето, за менаџерите/сопствениците во Република Србија финансирањето на бизнисот е речиси постојан проблем, по ова прашање менаџерите/сопствениците во Република Северна Македонија имаат неутрален став. Дополнително, менаџерите на Република Србија, покрај самофинансирањето како основна опција, алтернативно (во над половина од анкетираниите малите бизниси) користат и кредити. Во Република Северна Македонија практиката на финансирање се разликува бидејќи повеќето менаџери/сопственици не користат заеми, туку финансирањето на малите бизниси го засноваат главно на самофинансирање (Графикон 19., Графикон 35.).

Иако во повеќето пазарни стратегии менаџерите/сопствениците во двете земји имаат приближно слични цели, постојат разлики во однос на тенденцијата за задржување на сегашната позиција на бизнисот и неговиот раст со навлегување на нови пазари. Од овој аспект, кај менаџерите на Република Србија, разликата помеѓу овие две стратегии е помала, додека кај менаџерите на Република Северна Македонија, постои поголема тенденција кон стратегијата за влез на нови пазари со цел раст на бизнисот отколку да ја задржат моменталната позиција на нивниот мал бизнис (Графикон 20., Графикон 36.). Причината можеби е поврзана со фактот што пазарот на Република Северна Македонија

е помал од оној на Република Србија, па оттука македонските менаџери/сопственици поголеми можности за раст на малите бизниси гледаат на ниви пазари. Ова сознание ја наметнува потребата за други истражувања, како на пр., зошто малите бизниси и по една декада успешно водење бизнис имаат бавен раст и развор, и покрај тоа што нивните стратегии се ориентирани кон нови пазари.

#### **4. Препораки за унапредување на управувањето со малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија**

Главните наоди од спроведеното истражување недвосмислено покажуваат дека менаџерите/сопствениците на мали бизниси во Република Србија и во Република Северна Македонија се задоволителни од постигнатите деловни резултати. Оттука, со право може да констатираме дека во малите бизниси и во двете земји се користат добри управувачки практики кои овозможуваат деловен успех и одржливост на бизнисот. Секако, со истражувањето беа идентификувани и аспекти кои сè уште се проблематични за малите бизниси и нивните менаџери/сопственици и има потреба од подобрување, за што се предлагаат следниве препораките:

1. Менаџерите/сопствениците на микро-бизниси со повеќе од 10 години работа треба да ангажираат професионален менаџер или да го применуваат доживотното учење преку континуирано следење обуки, семинари и други едукации, за да се стекнат со стручни знаења кои би им помогнале да ги реализираат стратегиите за раст на нивните мали бизниси.
2. Гледајќи го растечкиот тренд на миграција на работна сила, менаџерите/сопствениците на мали бизниси од двете земји треба да создадат подобри услови за работа за своите вработени. Имено, одливот на работна сила најмногу ги погодува микробизнисите бидејќи тие имаат мал број вработени, а микробизнисите сочинуваат околу 90% од малите бизниси и во Република Србија и во Република Северна Македонија.
3. Треба да се отворат повеќе онлајн работни места, односно секаде каде што е тоа можно, за да се привлечат работници од други земји со цел да се компензира недостатокот на домашната работна сила.
4. Менаџерите/сопствениците на мали бизниси во двете земји, а особено оние во Република Северна Македонија, треба да ја зголемат нивната финансиска писменост со што ќе ги зголемат знаењата и вештините за изнаоѓање на повеќе алтернативи за финансирање на нивните мали бизниси. Така ќе се намали нивното финансиско оптоварување и ќе се создадат повеќе можности за инвестирање.
5. Имајќи ја предвид возраста на мнозинството менаџери/сопственици, управувањето според искуство во бизнисот и трендот на иселување на работната сила, императив е менаџерите/сопствениците да ги зголемат технолошките инвестиции во нивните мали бизниси. Примената на технолошките фактори ја заменува квалификуваната работна сила, ја намалува потребата од нови работници, ја олеснува работата на сегашните работници и ја забавува нивната амортизација.
6. Менаџерите/сопствениците на мали бизниси во Република Северна Македонија треба да посветат поголемо внимание на деловните веб-страници и на имплементирање е-трговија, што во малите бизниси во Република Србија е на задоволително ниво. Тоа ќе им го олесни влезот

на нови пазари и ќе овозможи зголемување на профитот без скапи инвестиции.

Од друга страна, од владите на двете земји како регулаторно тело на националното макроопкружување, императив е сериозен и правилен фокус на националните политики кон развојот на малиот бизнис сектор, односно:

1. Воведување на претприемништвото како задолжителен предмет во средните училишта за опремување со претприемничко знаење на работната сила со средно образование, која е најинволвирана група во секторот на малиот бизнис, било како потенцијални менаџери/сопственици или како вработени. Министерството за образование мора да ги усогласи профилите во високото образование со профилите кои се бараат на пазарот на трудот. На овој начин ќе се промовира вработувањето според соодветна квалификација.
2. Реализација на активности и проекти за поддршка на женското претприемништво. Ова, освен тоа што ќе придонесе за родовата еднаквост, која недостасува и во двете земји, ќе ја подобри социоекономската положба на жените, ќе влијае на отворањето на повеќе мали бизниси и зголемување на нивниот вкупен број. Со искористување на човечките ресурси кои досега не биле добро искористени можно е да се создаде сектор на мали бизниси различен од досегашниот.
3. Владите на двете земји треба да го реформираат Законот за задолжително социјално и здравствено осигурување, приспособувајќи го на профитот што го остваруваат малите бизниси. На овој начин ќе се намали неформалната вработеност особено во семејните бизниси и ќе се придонесе за зачувување на фер конкуренцијата во овој сектор, но и заштита на буџетот на двете земји.
4. Потребни се поволни кредитни линии од банките за малите бизниси и мотивирање на финансирање преку заеми, особено за менаџерите/сопствениците на малите бизниси во Република Северна Македонија, бидејќи самофинансирањето е недоволно за финансирање на секаков вид бизнис.
5. Во двете земји потребни се повеќе буџетски распределби за истражување и развој и иновации за приватниот сектор, со цел да се подигне ниското технолошко ниво на малите бизниси и да се зголеми нивната конкурентност.
6. Повеќе програми за финансиска едукација, претприемачко знаење и нови технологии за сопственици на мали бизниси.
7. Владите на двете земји треба да дефинираат соодветни стратегии, пред сè за зачувување на младата работна сила во земјата и соодветни стратегии кои влијаат на растот и развојот на домашниот мал бизнис сектор, бидејќи тоа се двата главни проблеми идентификувани во истражувањето во оваа дисертација.
8. Потребни се повеќе истражувања за да се идентификуваат факторите кои го попречуваат растот и развојот на малите бизниси воопшто, а особено на микро-бизнисите.

## ЗАКЛУЧОЦИ

Во докторската дисертација со наслов „Влијание на макроопкружувањето врз управувањето на мали бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија” врз основа на теорија за мали бизниси, како применетите научно-истражувачки методи, односно ПЕСТ анализа за макроопкружувањето во Република Србија, ПЕСТ анализа за макроопкружувањето во Република Северна Македонија, емпириско истражување на стратифициран случаен примерок од 433 менаџери/сопственици на мали бизниси во Република Србија и емпириско истражување на стратифициран случаен примерок од 129 менаџери/сопственици на мали бизниси во Република Северна Македонија, утврдени се карактеристиките на управување со малите бизниси во двете земји. Резултатите од истражувањето во дисертацијата ја истакнуваат менаџерската практика со нејзините позитивни и негативни аспекти во управувањето, како резултат на позитивното и негативното влијание на националните ПЕСТ фактори врз активните мали бизниси во двете земји.

Политичките фактори во секоја од истражуваните земји, во рамки на имплементираниите национални стратегии, преку правната рамка, наметнуваат почитување и спроведување на континуирано реформираните закони кои го мотивираат отворањето на малите бизниси и им го олеснуваат на менаџерите управувањето со активните мали бизниси. Преку отворањето нови мали бизниси и зголемувањето на нивниот вкупен број директно се влијае на растот на вкупната вработеност. Исто така, различни програми во континуитет нудат финансиска и нефинансиска поддршка на малите бизниси и во двете земји го олеснуваат водењето бизнис, особено на оние менаџери кои знаат како да ги искористат поволностите што ги нудат овие програми со аплицирање на повиците за нив. Но, од друга страна, во некои случаи е евидентирано и негативното влијание на политичкиот фактор врз менаџерите и нивните мали бизниси, како во случајот со Законот за задолжително социјално и здравствено осигурување и бројните фискални даноци, нарушувајќи ја фер конкуренцијата и мотивирајќи неформално вработување, со што се принудува затворање на многу мали бизниси секоја година во двете земји.

Економските фактори преку својата стабилност создадоа пријателско деловно опкружување за малите бизниси во двете земји, бидејќи „олабавената” монетарна политика, осцилацијата на инфлацијата во рамки на предвиденото, стабилноста на банкарскиот сектор, позитивните движења на пазарот на трудот, стабилноста на девизниот курс, растечкиот извоз итн., кај менаџерите создадоа сигурност и доверба и поволни околности за инвестирање и водење бизнис, а со тоа создадоа и стабилни и одржливи мали бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија. Но, од друга страна, неусогласеноста меѓу понудата и побарувачката на пазарот на труд направи многу менаџери/сопственици да се самовработат без квалификации, како што беше случај со речиси половина од анкетираниите мали бизниси.

Социјалните фактори се директно поврзани со самите менаџери/сопственици, како од аспект на возраст, така и од аспект на образовно ниво, технички и технолошки вештини итн. кои нужно влијаат на начинот на управување. Просечната возраст на населението како значаен социјален фактор, е неповолна и во двете земји па најголем број од малите бизниси во двете земји се управувани од страна на средовечни менаџери/сопственици. Исто така, нискиот процент на население со високо образование предизвика половина од менаџерите/сопствениците на малите бизниси да управуваат само врз основа на претходно искуство во бизнисот. Во доменот на социјалните фактори, најсериозна закана за натамошен раст и развој на малите бизниси и во двете земји



претставува зголемената миграција која има тенденција да стане проблем за менаџерите во блиска иднина кога станува збор за планирање и обезбедување на потребните човечки ресурси.

Ниското ниво на примена на технолошките фактори во малите бизниси во двете земји, но повеќе во Република Северна Македонија, е несомнено еден од основните фактори кој го попречува нивниот развој. Ниското технолошко ниво во малите бизниси е последица на ниските буџетски распределби за истражување, развој и иновации во приватниот сектор од страна на владите на двете земји, но и ограничените финансии на менаџерите/сопствениците во двете земји, кои во најголем број случаи се засноваат на самофинансирање. Практиката на самофинансирање се случува поради комплицираните кредитни процедури на банките кои често ги исклучуваат малите бизниси, но и поради недостатокот на финансиско и технолошко знаење на менаџерите/сопствениците. Од технолошките фактори се забележува употребата на ИКТ, поточно компјутери и интернет во 100% од малите бизниси во двете земји, што сметаме дека се должи на тоа што тие не претставуваат скапа инвестиција за менаџерите/сопствениците.

Врз основа на истражувањето и наодите споменати погоре потврдена е специфичната хипотеза: Макроекономското окружување го модифицира карактеристиките на менаџментот на малиот бизнис.

Според ПЕСТ анализата, нивото на конкуренција на малите бизниси во Република Србија и на малите бизниси во Република Северна Македонија е под нивото на конкуренција на малите бизниси во ЕУ. Но, благодарение на употребата на ИКТ повеќето менаџери/сопственици на мали бизниси во Република Србија спроведуваат е-трговија, преку која извезуваат онлајн и на овој начин успеале да им станат конкуренти на малите бизниси од ЕУ. Така, со примена на современи технолошки решенија менаџерите/сопственици на мали во Република Србија успеале да го прошират пазарот за своите производи и услуги. Менаџерите/сопствениците на мали бизниси во Република Северна Македонија треба да ја интензивираат употребата на современата технологија и е-трговијата за да ги надминат ограничените можности на домашниот пазар.

Врз основа на истражувањето и горенаведените наоди, се потврдува специфичната хипотеза: Постои можност за регионален пристап во надминување на некои од ограничувањата во макрооокружувањето со кои се соочува менаџментот на малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија.

Според истражувањето на менаџментот на малите бизниси во Република Србија и менаџментот на малите бизниси во Република Северна Македонија, и споредување на резултатите од истражувањето во двете земји со актуелната литература за управување со малите бизниси и досегашната менаџерска практика во нив, се утврдува дека повеќето карактеристики на менаџментот во двете земји кореспондира со карактеристиките на менаџментот и менаџерската практика нагласени во актуелната литература за мали бизниси. Резултатите од истражувањето во двете земји идентификуваа дека повеќе од половина од истражуваниите мали бизниси се управувани од нивните сопственици-менаџери, без соодветна квалификација но според претходно искуство во бизнисот.

Донесувањето одлуки и понатаму останува во рацете на менаџерите/сопствениците, иако до одреден степен е демократизирано. Исто така во најголем дел од анкетираниите мали бизниси се забележуваа флексибилност на менаџментот кој носи промени во претпријатието во согласност со барањата и информациите од пазарот. Во однос на аспектот на финансирањето, самофинансирањето е истакнато како практика на повеќето менаџери, особено во малите бизниси во Република Северна Македонија. Забележан е и стратешки менаџмент за раст и развој во

малите бизниси во двете земји, преку кој покрај локалниот пазар, менаџерите/сопствениците таргетираат и нови пазари.

Врз основа на истражување на менаџментот на малите бизниси во Република Србија и менаџментот на малите бизниси во Република Северна Македонија, и споредување на горенаведените наоди со актуелната литература за малите бизниси, се потврдува специфичната хипотеза: Карактеристиките на менаџментот на малите бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија се во согласност со основните карактеристики на менаџментот на мал бизнис, утврдени со постоечката литература и практика.

Резултатите од истражувањето во Република Србија и Република Северна Македонија, освен многуте сличности, забележаа и разлики меѓу менаџментот на малите бизниси во двете земји.

Додека во Република Србија менаџерите, покрај самофинансирањето како основен извор се практикува и финансирање преку кредити, во малите бизниси во Република Северна Македонија тоа не е практика бидејќи за повеќето од нив самофинансирањето е единствен извор. Ова е поврзано со разликата во кредитните политики на банките и финансиската писменост на менаџерите во двете земји. Друга забележлива разлика меѓу менаџерите на соодветните земји е забележана во користењето на нивните деловни веб-страници на Интернет, е-трговијата и онлајн извозот. Во овој поглед, малите бизниси од Република Србија се понапредни од малите бизниси во Република Северна Македонија. Како резултат на овој и други фактори, малите бизниси во Република Србија имаат малку повисоко ниво на иновации од малите бизниси во Република Северна Македонија. Друга разлика истражувањето забележа во стратешкото планирање. Додека менаџерите во Република Србија имаат слични тенденции помеѓу одржувањето на моменталната позиција на нивните бизниси и влегувањето на нови пазари, менаџерите во Република Северна Македонија се повеќе склони да растат на нови пазари. Сметаме дека тоа е поврзано со големината на пазарот на Република Србија, кој е поголем од пазарот на Република Северна Македонија и како таков може повеќе да ги исполни целите на менаџерите. Исто така, малите бизниси од Република Србија преку онлај извозот имаат поголемо присуство на станските пазари во споредба со малите бизниси од Република Северна Македонија. Оттука, логични се амбициите на македонските менаџери/сопственици на мали бизниси за проширување на нови пазари.

Врз основа на истражувањето на менаџментот на малите бизниси во Република Србија и менаџментот на малите бизниси во Република Северна Македонија, и разликите помеѓу наодите во двете земји, споменати погоре, ја потврдивме хипотезата: Карактеристиките на менаџментот на малите бизниси во Република Србија се разликуваат од карактеристиките на менаџментот во Република Северна Македонија.

Врз основа на резултатите од истражувањето на дисертацијата кои укажуваат дека менаџментот на малите бизниси во двете земји имаат сличности помеѓу себе во многу аспекти како резултат на сличниот пристап на националните ПЕСТ фактори, како и покрај разликите во некои други аспекти на управување, основа на верификација на специфичните хипотези се потврдува главната хипотеза, односно: карактеристиките на менаџментот на малиот бизнис во Република Србија и Република Северна Македонија се во согласност со основните карактеристики на менаџментот на мал бизнис, утврдени со теоријата и праксата, но се модифицирани под влијание на факторите од макроопкружувањето.

Истражувањето во дисертацијата го потврдува влијанието на националните ПЕСТ фактори врз менаџерите на малите бизниси, препораките дадени погоре, освен што се посветени на менаџерите се посветени и на владите на двете истражувани земји.

Препораките имаат за цел подобрување на менаџерската практика на сегашните и потенцијалните менаџери за подобри перформанси, а во насока на раст и развој на малите бизниси во Република Северна Македонија и Република Србија. Наведените препораки се применливи на кус и среден рок од страна на менаџерите/сопствениците на мали бизниси во двете земји, додека на долг рок можат да помогнат за креирање на соодветни национални политики и стратегии за поддршка на малите бизниси во Република Србија и Република на Северна Македонија.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Ministry of Business, Innovation and Employment. "Defining Small Business". Government ministry: *New Zealand*. 2019. Достапно на: <https://www.mbie.govt.nz/assets/defining-small-business.pdf>. (Пристапено: 25. 10. 2023).
- [2] Bandur M. „Značaj i uloga malih i srednjih preduzeća u ekonomskom razvoju” (според Kukoleča, 1986, str. 119). Pregledni članak. *Economics: Makarska. Republika Hrvatska*. Vol. 4. No 1. 2016 ISSN 2303-5005. Достапно на: <file:///C:/Users/Refresh/Downloads/SIGNIFICANCE+AND+ROLE+OF+SMALL+AND+MIDDLE+ENTREPRISES.pdf>. (Пристапено: 15. 06. 2020).
- [3] Bašić D. et Bašić S. „Finansiranje i značaj malog biznisa u podsticanju privredne aktivnosti”. *Ekonomski pogledi*: 2013;(2):89-110. doi: 10.5937/EkoPog1302089B. Достапно на: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1450-7951/2013/1450-79511302089B.pdf>. (Пристапено: 25. 06. 2020).
- [4] Iacob S. V. et Mironescu R. “Meanings of small business and its management”. *Journal of Engineering Studies and Research*: 19. 10.29081/jesrv19i4.100. 2017. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/328620197\\_MEANINGS\\_OF\\_SMALL\\_BUSINESS\\_AND\\_ITS\\_MANAGEMENT](https://www.researchgate.net/publication/328620197_MEANINGS_OF_SMALL_BUSINESS_AND_ITS_MANAGEMENT) (пристапено: 11. 05. 2020).
- [5] Hunter M. et Kazakoff D. “Small Business "Success". The University of Lethbridge: Canada. 2014. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/269990237\\_Small\\_Business\\_Success](https://www.researchgate.net/publication/269990237_Small_Business_Success) (пристапено: 24. 06. 2020).
- [6] Strahan K W. et Luscombe K. E. “Immigrant access to small business support services”. Centre for Multicultural Studies: University of Wollongong. Working Paper 9. 1991. 162. Достапно на: <https://ro.uow.edu.au/cmsworkpapers/8>. (пристапено: 05. 09. 2020).
- [7] Domniku S. “Identifikimi i karakteristikave kryesore të NVM-ve në Regjionin e Pejës”. *Revista shkencore Shoqërore – Ekonomike. Administrim Biznesi*: Vol. 2. Universiteti I Prishtines. 2010. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/265906793\\_Identifikimi\\_i\\_karakteristikave\\_kryesore\\_te\\_NVM-ve\\_ne\\_Regjionin\\_e\\_Pejes](https://www.researchgate.net/publication/265906793_Identifikimi_i_karakteristikave_kryesore_te_NVM-ve_ne_Regjionin_e_Pejes). (пристапено: 11. 08. 2021).
- [8] Smart4Europe. “Catalysing Digitisation throughout Europe”. 2018. Достапно на: <https://smart4europe.eu/wp-content/uploads/2018/10/D2.3-Best-practice-guidelines.pdf>, (пристапено: 11. 08. 2022).
- [9] Visoka strukovna škola za preduzetništvo. „Upravljanje-porodicnim-biznisom”. Beograd. 2019. Достапно на: <http://vssp.edu.rs/wp-content/uploads/2017/03/Skripta-Upravljanje-porodicnim-biznisom.pdf>. (пристапено: 17. 10. 2019).
- [10] Matejun M. “Characteristic features of small business and large firms: An empirical comparative study”. *Journal of Administrative and Business Studies*. 2017 Aug 21;3(4):192-203. Достапно на: <file:///C:/Users/Refresh/Downloads/SSRN-id3744855.pdf>. (пристапено 09. 12. 2023).
- [11] Milosević D. et Vujičić S. „Menadzment malih i srednjih preduzeca”. Visoka škola za Poslovnu Ekonomiju i Preduzetnistvo PEP: Beograd. 2015.

- [12] Bookkept tax and business advisors. “*Features of Small Business Management*”. Достапно на: <https://www.bookkept.com.au/what-are-the-features-of-small-business-management/>, (пристапено 29. 03. 2022).
- [13] Раunovic В. „*Preduzetnistvo i upravljanje malim preduzecem*”. Ekonomski Fakultet. Univerzitet u Beogradu: Beograd. 2017.
- [14] Cornwall J. “*Innovation in Small Business*”. The Entrepreneurial Mind. 2009. Достапно на: [https://drjeffcornwall.com/2009/03/16/innovation\\_in\\_small\\_business/](https://drjeffcornwall.com/2009/03/16/innovation_in_small_business/) (пристапено: 03. 11. 2020).
- [15] Маhmutović Н, et al. „*Konvergenција раста малих и средњих предузећа у БиН и разине примјене информацијских система за подршку у процесу одлучивања*”. *Tranzicija* [Internet]: 2012;14(30):39-53. Bosna i Hercegovina. 2012. Достапно на: <https://hrcaak.srce.hr/94572>. (пристапено 06.10.2020).
- [16] Ретković С. „*Preduzetnistvo malog biznisa – Preduzetnicke i rastuce firme*”: Beograd. 2018. Достапно на: [https://ef.unibl.org/literatura/426635VII\\_predavanje.pdf](https://ef.unibl.org/literatura/426635VII_predavanje.pdf). (пристапено: 01. 11. 2020).
- [17] Fernald L.I. et Solomon G. “*Small Business Training and Development: An Analysis of Manager/Employee Needs and Practices*”. 1998. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/2435270\\_Small\\_Business\\_Training\\_and\\_Development\\_An\\_Analysis\\_of\\_ManagerEmployee\\_Needs\\_and\\_Practices](https://www.researchgate.net/publication/2435270_Small_Business_Training_and_Development_An_Analysis_of_ManagerEmployee_Needs_and_Practices). (пристапено: 15. 05. 2020).
- [18] Carpenter R. E. et Petersen BC. “*Is the Growth of Small Firms Constrained by Internal Finance?*” *Review of Economics and Statistics* [Internet]: 84(2):298–309. 2002. Достапно на: <https://www.scinapse.io/papers/2177947568#fullText>. (пристапено: 20.10.2020).
- [19] Ровčанин А., „*Stvaranje povoljnog okruženja za preduzetništvo mladih – ključni izazovi u zemljama Zapadnog Balkana*”. Beogradska otvorena škola: Beograd. 2019. Достапно на: [SrpsStvaranjePovoljnogOkruzenja.pdf](http://SrpsStvaranjePovoljnogOkruzenja.pdf) (bos.rs). (пристапено: 06.06. 2020).
- [20] Вukотић С. et al. „*Mala i srednja preduzeća - ključ uspeha u klusterskom povezivanju*”. Монографіја. Institut za ekonomiku poljoprivrede: Beograd. 2014. Достапно на: <https://www.iep.bg.ac.rs/images/stories/dokumenti/Monografije/Mala%20i%20srednja%20preduzeca-END.pdf>. (пристапен 21.11.2020).
- [21] Fors Connolly, Filip et al. “*The Bigger the Better? Business Size and Small-Business Owners’ Subjective Well-Being*”. *Journal of Happiness Studies*: 22. 10.1007/s10902-020-00264-2. 2021. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/341627597\\_The\\_Bigger\\_the\\_Better\\_Business\\_Size\\_and\\_Small-Business\\_Owners'\\_Subjective\\_Well-Being](https://www.researchgate.net/publication/341627597_The_Bigger_the_Better_Business_Size_and_Small-Business_Owners'_Subjective_Well-Being). (пристапено 10.03.2023)
- [22] Pitts T. et Clawson J. “*Organizational Structure*”. SSRN Electronic Journal: 10.2139/ssrn.910385. 2008. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/228144159\\_Organizational\\_Structure](https://www.researchgate.net/publication/228144159_Organizational_Structure). (пристапено 11.05.2020).
- [23] Ahmady A. G. et Mehrpour M. et Nikooravesh, A. “*Organizational Structure. Procedia - Social and Behavioral Sciences*”. 230: 10.1016/j.sbspro.2016.09.057. 2016. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/308736877\\_Organizational\\_Structure](https://www.researchgate.net/publication/308736877_Organizational_Structure) (пристапено 01.05.2020).
- [24] Моравčević L. M., et al. “*Specifics of Management in Small and Medium-Size Enterprises in Serbia*”. *Economic Analysis*: Vol. 47, No. 3-4, 104-117. 2014.

- Достапно на: <https://core.ac.uk/download/pdf/33812246.pdf>. (пристапено 10.05.2020).
- [25] Cadden T. D. et Lueder L. S. “*Modern Management of Small Businesses*”: (v. 1.0), Licensed under a Creative Commons by-nc-sa 3.0. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>). 2012. Достапно на: <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/modern-management-of-small-businesses.pdf>, (пристапено: 29. 05. 2022)
- [26] „Sl. glasnik RS”, br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015, 44/2018, 95/2018, 91/2019 i 109/2021. „*Закон о привредним друштвима*”. Достапно на: [https://www.paragraf.rs/propisi/zakon\\_o\\_privrednim\\_drustvima.html](https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_privrednim_drustvima.html). (пристапено: 09. 04. 2022)
- [27] „Sl. glasnik RS”, br. 99/2011, 83/2014, 31/2019 I 105/2021, „*Zakon o postupku registracije u Agenciji za privredne registre*”. Достапно на: [https://www.paragraf.rs/propisi/zakon\\_o\\_postupku\\_registracije\\_u\\_agenciji\\_za\\_privredne\\_registre.html](https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_postupku_registracije_u_agenciji_za_privredne_registre.html). (пристапено: 19. 04. 2023).
- [28] "Sl. glasnik RS", br. 129/2021, „*Zakon o tržištu kapitala*”. Достапно на: [https://www.paragraf.rs/propisi/zakon\\_o\\_trzistu\\_kapitala.html](https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_trzistu_kapitala.html). (пристапено: 10. 02. 2021).
- [29] „Службен весник на Република Македонија“ бр. 28/2004; 84/2005; 25/2007; 87/2008; 42/2010; 48/2010; 24/2011; 166/2012; 70/2013; 119/2013; 120/2013; 187/2013; 38/2014; 41/2014; 138/2014; 88/2015; 192/2015, 6/2016 и 61/2016. „*Закон за трговските друштва*”. Достапно на: <https://www.economy.gov.mk/Upload/Documents/ZTD%20konsolidiiran.pdf>. (пристапено: 10. 02. 2021)
- [30] Hefer Y. et al. “*Starting One’s Own Business – What Motivates Entrepreneurs?*”. International Business & Economics Research Journal: Volume 14, Number 2. 2015 Достапно на: [file:///C:/Users/Refresh/Downloads/Starting\\_Ones\\_Own\\_Business\\_What\\_Motivates\\_Entrepre.pdf](file:///C:/Users/Refresh/Downloads/Starting_Ones_Own_Business_What_Motivates_Entrepre.pdf), (пристапено: 31.05. 2022).
- [31] Skripak, J., S., “*Entrepreneurship: Starting a Business, Fundamentals of Business*”. Chapter 6: Pamplin College of Business and Virginia Tech Libraries, 2016. Достапно на: <https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/70961/Chapter%206%20Entrepreneurship%20-%20Starting%20a%20Business.pdf> (пристапено: 27.05. 2022).
- [32] Cacciolatti, L. et Lee. S.H. “*Small Business Owners and Their Environment*”. 10.1057/9781137532589\_3. 2015. Достапно на: <file:///C:/Users/Refresh/Downloads/SmallBusinessOwnersandTheirEnvironment.pdf>. (пристапено: 77. 05. 2024).
- [33] Jakovljević M. et al. „*Integrativni organizacijski model kreativnosti i inovativnosti (OMKI): Primjenjivost na srednja i mala poduzeća u Republici Hrvatskoj*”. Ekon. Misao Praksa DBK. god XXI. (2012.) Br. 1: Zadar. Достапно на: <https://hrcak.srce.hr/file/124623> (пристапено: 17. 08. 2020).
- [34] Lobonțiu G. et Lobonțiu M. “*The owner-manager and the functional management of a small firm*” *Procedia - Social and Behavioral Sciences*: 124 2014. 2013. Достапно на: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814020679/pdf?md5=e6c9c3bc87dbf8662c94ad67d05bf628&pid=1-s2.0-S1877042814020679-main.pdf>. (пристапен: 21. 01. 2023).
- [35] Blackburn et al. “*Small business performance: Business, strategy and owner-manager characteristics*”. Journal of Small Business and Enterprise Development. 20: 10.1108/14626001311298394. 2013. Достапно

- на:[https://www.researchgate.net/publication/262966348\\_Small\\_business\\_performance\\_Business\\_strategy\\_and\\_owner-manager\\_characteristics](https://www.researchgate.net/publication/262966348_Small_business_performance_Business_strategy_and_owner-manager_characteristics) (пристапено: 05. 10. 2020).
- [36] Milić. M. „*Odlučivanje i poslovna inteligencija*”. Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment: Banja Luka. 2014. Достапно на: <http://univerzitetpim.com/wp-content/uploads/2017/03/35.-Odlu%C4%8Divanje-i-poslovna-inteligencija.pdf> (пристапен: 11. 10. 2019).
- [37] Pavlović G. et al. „*Ispitivanje liderskih stilova u javnim i privatnim preduzećima*”. Third international scientific-business conference Limen: Beograd. 2017. Достапно на: [https://www.researchgate.net/profile/Goran-Pavlovic-2/publication/328517408\\_Ispitivanje\\_liderskih\\_stilova\\_u\\_javnim\\_i\\_privatnim\\_preduzecima/links/5d371d5f4585153e591b4b93/Ispitivanje-liderskih-stilova-u-javnim-i-privatnim-preduzecima.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Goran-Pavlovic-2/publication/328517408_Ispitivanje_liderskih_stilova_u_javnim_i_privatnim_preduzecima/links/5d371d5f4585153e591b4b93/Ispitivanje-liderskih-stilova-u-javnim-i-privatnim-preduzecima.pdf). (пристапено: 08. 08. 2023).
- [38] Kovachevski D. et al. „*Individual and Group Decision Making in Macedonian SMEs*”. University American College: Skopje. 2019. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/338139925\\_Individual\\_and\\_Group\\_Decision\\_Making\\_in\\_Macedonian\\_SMEs](https://www.researchgate.net/publication/338139925_Individual_and_Group_Decision_Making_in_Macedonian_SMEs) (пристапено: 08. 08. 2020).
- [39] Шуклев Б. „*Менаџмент на малиот бизнис*”. Четврто издание. Економски факултет Универзитет „Св. Кирил и Методиј”: Скопје. 2006.
- [40] Lojpur S. A. „*Menadžment malih i srednjih preduzeća*”. Ekonomski fakultet. Univerzitet Crne Gore: Podgorica. 2018. Достапно на: [https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_7543/objava\\_74787/fajlovi/POROD%20%20BIZNIS%20studenti%20%20dec%2018.ppt](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_7543/objava_74787/fajlovi/POROD%20%20BIZNIS%20studenti%20%20dec%2018.ppt) (пристапено: 07. 06. 2022)
- [41] Porodične firme. „*Deset najstarijih porodičnih firmi na svijetu*”. Достапно на: <https://www.porodicnefirme.com/2017/08/19/deset-najstarijih-porodicnih-firmi-na-svijetu/>. (пристапено: 09. 06. 2022).
- [42] Brkić M. „*Srpski domaćini-Iskustva uspešnih porodičnih firmi*”. Vukotić Media: 2019. Достапно на: [https://www.vukoticmedia.rs/wp-content/uploads/2019/04/Srpski-domacini\\_odlomak.pdf](https://www.vukoticmedia.rs/wp-content/uploads/2019/04/Srpski-domacini_odlomak.pdf). (пристапено: 10. 06. 2022).
- [43] Бизнис финансије. „*60% породичних фирма у Србији послује мање од 20 година*”: Beograd. 2014. Достапно на: <https://bif.rs/2014/03/60-porodicnih-firmi-u-srbiji-posluje-manje-od-20-godina/>. (пристапено: 19. 06. 2022).
- [44] Влада на Република Северна Македонија. „*Семејните бизниси економски двигател на повеќе земји во Југоисточна Европа*”: Skopje. 2012. Достапно на: <https://vlada.mk/node/2310?ln=en-gb>. (пристапено: 04. 06. 2022).
- [45] Mahmoud A. M. O. „*Upravljanje poslovnim funkcijama malih i srednjih preduzeća i uticaj modela menadžmenta u njihovom razvoju*”, Doktorska disertacija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Univerzitet Privredna Akademija u Novom Sadu: Novi Sad, 2020. Достапно на: [https://www.cris.uns.ac.rs/DownloadFileServlet/Disertacija160310159918372.pdf?controlNumber=\(BISIS\)115429&fileName=160310159918372.pdf&id=16957&source=NarDuS&language=sr](https://www.cris.uns.ac.rs/DownloadFileServlet/Disertacija160310159918372.pdf?controlNumber=(BISIS)115429&fileName=160310159918372.pdf&id=16957&source=NarDuS&language=sr) (пристапено: 11. 06. 2022).
- [46] Privredna komora Srbije. „*Franšizing- Najčešće postavljana pitanja*”. Centar za franšizing: Beograd. Достапно на: <https://api.pks.rs/storage/assets/Publikacija%20Fran%C4%84izing%20Naj%C6%92e%CF%84%C3%A5e%20postavljana%20pitanja.pdf> (пристапено: 13. 06. 2022).
- [47] Vujović M. S. et al. „*Franšizing – način zapošljavanja i strategija rasta i u doba krize*”, Poslovna ekonomiju, Godina XI, Pregledni rad, Broj 2. UDK: 339.187.44, 2017. Достапно на: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1820-6859/2017/1820-68591702188V.pdf>. (пристапено: 13. 06. 2022).

- [48] Gašević, D. et Stanković, M., „*Franšizing kao strategija ekspanzije hotelskih lanaca na globalnom nivou*”, Škola biznisa. Broj 1/2016 UDC 640.4:339.187.44. DOI 10.5937/skolbiz1-11398. 2016. Достапно на: <http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2016/1.7.pdf> (пристапено: 13. 06. 2022).
- [49] Kavarić M. „*Odgovornost ugovornih strana kod ugovora o Franšizingu*”. Originalni naučni rad UDK: 339.1, 2018. Достапно на: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0039-2138/2018/0039-21381802065K.pdf> ((пристапено: 08. 06. 2022).
- [50] Salar M. et Salar O. “*Determining pros and cons of franchising by using swot analysis*”. 2nd World Conference on Design, Arts and Education” DAE-2013, 2014. Procedia - Social and Behavioral Sciences”. 122. 2014. Достапно на: [file:///C:/Users/Refresh/Downloads/Determining\\_Pros\\_and\\_Cons\\_of\\_Franchising\\_by\\_Using\\_%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Refresh/Downloads/Determining_Pros_and_Cons_of_Franchising_by_Using_%20(1).pdf) (пристапено: 22. 06. 2022).
- [51] Eurostat – OECD Manual on Business Demography Statistics “*High-growth enterprises*”. Chapter 8. Достапно на: <https://www.oecd.org/sdd/39974588.pdf> (пристапено: 21. 06. 2022).
- [52] European Commission. “*High Growth Enterprises: demographics, finance & policy measures*”, Technical Report. Joint Research Centre: EUR 30077 EN. 2020. Достапно на: [file:///C:/Users/Refresh/Downloads/2020\\_high\\_growth\\_enterprises\\_full.pdf](file:///C:/Users/Refresh/Downloads/2020_high_growth_enterprises_full.pdf). (пристапено: 14. 07. 2021).
- [53] Maria A. “*Fast-growing companies from Timis country: Does the age matter?*”. Academica Brâncuși Publisher: ISSN 2344 – 3685/ISSN-L 1844 – 7007. Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu. Economy Series. Issue 1. volume II/2015. Достапно на: Microsoft Word - 01 Miculescu.doc (utgjiu.ro). (пристапено: 12. 06. 2021).
- [54] Daunfeldt S. O. et al. “*High-growth firms: Not so vital after all?*”: 10.13140/RG.2.1.3092.3604. 2015. (PDF) High-growth firms: Not so vital after all? (researchgate.net) (26. 06. 2021)
- [55] Ferrando A. et al. “*Financing and obstacles for high growth enterprises: the European case*”. EIB Working Papers. No. 2019/03 ISBN: 978-92-861-4232-1. European Investment Bank (EIB), Luxembourg. 2019. Достапно на: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/193673/1/1067660410.pdf>. (пристапено: 26. 06. 2022).
- [56] Македонска развојна фондација за претпријатија. „*Претприемништвото во македонија*”. Дел од Глобалното истражување на претприемништвото. Достапно на: <BROSURA.indd> (gem-makedonija.org.mk) (пристапено: 30. 06. 2022).
- [57] Nadoveza P. et Pešić H. „*Ekonomika preduzeća*”. Evropski Univeritet Brčko Distrikta: Banja Luka. 2014. Достапно на: <https://eubd.edu.ba/02-ID/023-Mon/Ekonomika-preduzeca.pdf> (пристапено: 28. 06. 2022)
- [58] Elbahjaoui, M. et al. “*The causes of small businesses failure*”. 5. 10.52326/jss.utm:.5(2).12. 2022. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/361306795\\_THE\\_CAUSES\\_OF\\_SMALL\\_BUSINESSES\\_FAILURE](https://www.researchgate.net/publication/361306795_THE_CAUSES_OF_SMALL_BUSINESSES_FAILURE). (пристапено: 30. 01. 2024).
- [59] Titus S. “*Key Reasons Why Small Businesses Fail*”. The Institute for Independent Business- Business Support Americas. 2012. Достапно на: [https://www.summitbusinesssolutions.ws/docs/reasons\\_biz\\_fail.pdf](https://www.summitbusinesssolutions.ws/docs/reasons_biz_fail.pdf). (пристапено: 01. 07. 2022).
- [60] Илиев Ј. А. „*Карактеристики на планирањето кај малите бизниси во Република Македонија*”. 65 Години Економски факултет. Год. Екон. ФАК. ТОМ. 50 р. 1- 704:



- Скопје. 2015. Достапно на: [https://repository.ukim.mk/bitstream/20.500.12188/4951/1/2015\\_%D0%90%D0%88%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%88%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%84%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BB.pdf](https://repository.ukim.mk/bitstream/20.500.12188/4951/1/2015_%D0%90%D0%88%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%88%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%84%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BB.pdf). (пристапено: 30. 06. 2022).
- [61] Obradović K. R. „*Analiza poslovnog okruženja malih i srednjih preduzeća u Srbiji*”. Industrija. 2003;31(3-4):15-24. 2003. Достапно на: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0350-0373/2003/0350-03730304015O.pdf>. (пристапено: 11. 02. 2021).
- [62] Perić R. M. et Dejanović M. A. „*BUDI SAM SVOJ GAZDA*”. Preduzetnički priručnik za pokretanje sopstvenog biznisa. Visoka škola modernog biznisa: Beograd. 2016. Достапно на: [Budi-sam-svoj-gazda-Prirucnik-za-preduzetnistvo.pdf](https://www.researchgate.net/publication/356570955_BUDI_SAM_SVOJ_GAZDA) (researchgate.net), (пристапено: 01. 07. 2022).
- [63] Brezinova, Monika. “*Basic Characteristics of Small and Medium-sized Enterprises in Terms of Their Strategic Management*”. International Journal of Systems Applications, Engineering & Development: 15. 84-87. 10.46300/91015.2021.15.11. 2021. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/356570955\\_Basic\\_Characteristics\\_of\\_Small\\_and\\_Medium-sized\\_Enterprises\\_in\\_Terms\\_of\\_Their\\_Strategic\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/356570955_Basic_Characteristics_of_Small_and_Medium-sized_Enterprises_in_Terms_of_Their_Strategic_Management). (пристапено: 15. 08. 2023).
- [64] Vojnović B. „*Menadžment*”. Institut za ekonomiku poljoprivrede: Beograd. 2014. Достапно на: [Vojinovic - Menadzment.pdf](https://www.researchgate.net/publication/324728515_Exploring_the_Motivation_of_Employees_in_a_Firm_A_Case-Study) (bg.ac.rs). (пристапено: 02. 07. 2022).
- [65] Bulatović D. et Jokić, B. „*Operativni menadžment u malom biznisu*”. Ekonomski izazovi: Godina 6, broj 12, 2017. Достапно на: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2217-8821/2017/2217-88211712105B.pdf> (пристапено: 24. 09. 2020).
- [66] Klopota I. et al. “*Exploring the Motivation of Employees in a Firm: A Case-Study*”. Business Systems Research Journal: 9. 10.2478/bsrj-2018-0012. 2018. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/324728515\\_Exploring\\_the\\_Motivation\\_of\\_Employees\\_in\\_a\\_Firm\\_A\\_Case-Study](https://www.researchgate.net/publication/324728515_Exploring_the_Motivation_of_Employees_in_a_Firm_A_Case-Study) (пристапено: 11. 07. 2020).
- [67] Yesil S. et Sozbilir F. “*An Empirical Investigation into the Impact of Personality on Individual Innovation Behaviour in the Workplace*”. Procedia - Social and Behavioral Sciences: 81. 540-551. 2013. Достапно на: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813015413> (пристапено: 03.11.2020).
- [68] Moravčević L. M. & Kamenković S. „*Ocena kvaliteta okruženja u Srbiji i njegov uticaj na poslovanje sektora MSPP*”. Institut ekonomskih nauka: Beograd. 2018. Достапно на: [Ocena kvaliteta okruzenja u Srbiji ML SK final](https://www.researchgate.net/publication/356570955_BUDI_SAM_SVOJ_GAZDA) (bg.ac.rs). (пристапено: 02. 07. 2022).
- [69] Chaudhry Sh. I. et al. “*Role of Strategic Planning in Small Business An. Overview*”. International Journal of Management, IT and Engineering. Volume 4. Issue 1. ISSN: 2249-0558. 2014. Достапно на: [https://www.academia.edu/35333984/Role\\_of\\_Strategic\\_Planning\\_in\\_Small\\_Business\\_An\\_Overview](https://www.academia.edu/35333984/Role_of_Strategic_Planning_in_Small_Business_An_Overview), (пристапено: 03. 07. 2022).
- [70] Maleka, S. “*Strategic Management and Strategic Planning Process*”. Conference: DTPS Strategic Planning & Monitoring At: Pretoria, volume 1. 2014. Достапно на: (PDF) [Strategic Management and Strategic Planning Process](https://www.researchgate.net/publication/356570955_BUDI_SAM_SVOJ_GAZDA) (researchgate.net). (пристапено: 05. 07. 2022).
- [71] Karel S. et al. “*Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises*”, Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue 4, ISSN: 1804-

- 171X, 2013.. Достапно на: <https://www.cjournal.cz/files/151.pdf>, (пристапено: 03.07. 2022).
- [72] Banham H. “*External Environmental Analysis For Small And Medium Enterprises (SMEs)*”. Journal of Business & Economics Research (JBER): 8. 10.19030/jberv8i10.770, 2010. Достапно на: (PDF) External Environmental Analysis For Small And Medium Enterprises (SMEs) (researchgate.net). (пристапено: 26. 07. 2022).
- [73] Marjanović G. et Mihajlović V. „*Konkurentnost radne snage u Srbiji*”. Zbornik 2016-Unapređenje konkurentnosti privrede Republike Srbije Ekonomski fakultet: Univerzitet u Kragujevcu. 2016. Достапно на: <http://www.ekfak.kg.ac.rs/images/Nir/ProjekatFakulteta/Zbornik2016-Unapredjenje%20konkurentnosti%20privrede%20Republike%20Srbije.pdf?q=node>. (пристапен:10.09.2020).
- [74] Ritson N. ” *Strategic management* ”: <http://bookboon.com/>. 2011. Достапно на: Strategic Management (kau.edu.sa), (пристапено: 04. 07. 2022).
- [75] Claudiu. S. C. et al. “*Internal environment analysis techniques*”, Annals of faculty of economics, 1. 2011. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/227462932\\_INTERNAL\\_ENVIRONMENT\\_ANALYSIS\\_TECHNIQUES](https://www.researchgate.net/publication/227462932_INTERNAL_ENVIRONMENT_ANALYSIS_TECHNIQUES). (пристапено: 04. 07. 2022).
- [76] Banham, Heather. (2010). External Environmental Analysis For Small And Medium Enterprises (SMEs). Journal of Business & Economics Research (JBER): 8. 10.19030/jberv8i10.770. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/293022386\\_External\\_Environmental\\_Analysis\\_For\\_Small\\_And\\_Medium\\_Enterprises\\_SMEs](https://www.researchgate.net/publication/293022386_External_Environmental_Analysis_For_Small_And_Medium_Enterprises_SMEs). (пристапено: 22. 06. 2023).
- [77] Russo, J. “*Decision-making*”. Cornell University: 10.1057/9781137294678.0160. 2014. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/320042464\\_decision-making](https://www.researchgate.net/publication/320042464_decision-making). (пристапено: 16. 07. 2022).
- [78] Perišić N. & Petković M. @*Donošenje odluka prema ciljevima*”. Nacionalna konferencija o kvalitetu: FQ - Festival kvaliteta. 2014. Достапно на: [http://www.cqm.rs/2014/cd2/pdf/papers/focus\\_3/20.pdf](http://www.cqm.rs/2014/cd2/pdf/papers/focus_3/20.pdf), (пристапено: 17. 07. 2022).
- [79] Selart M. “*Decision processes in organizations*”. In A Leadership Perspective on Decision Making. Oslo: Cappelen Acad. Достапно на: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-53929-7>. 2010. (пристапено: 17. 07. 2022).
- [80] Madiwal G.B. et Dulange S.R. “*Decision making in smes a review*”. International journal of innovation in engineering, research and technology [ijiert]. National conference on innovative trends in engineering & technology. ISSN NO - 2394-3696. CONFERENCE PROCEEDINGS ISSN NO - 2394-3696. 2016. Достапно на: <https://media.neliti.com/media/publications/426725-none-98e75733.pdf>. (пристапено: 24. 09. 2022).
- [81] Jansen RJ. et al. “*Information processing and strategic decision-making in small and medium-sized enterprises: The role of human and social capital in attaining decision effectiveness*”. International small business journal. 31(2):192-216. 2013. Достапно на: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.823.2820&rep=rep1&type=pdf>. (пристапено: 28. 04. 2022).
- [82] Byers T. et Slack T. “*Strategic decision-making in small businesses within the leisure industry*”. Journal of Leisure Research. 2001 Jun 1;33(2):121-36. Достапно на: [https://www.researchgate.net/profile/Terri-Byers-2/publication/264957348\\_Strategic\\_Decision-Making\\_in\\_Small\\_Businesses\\_Within\\_The\\_Leisure\\_Industry/links/53f75fee0cf24a92](https://www.researchgate.net/profile/Terri-Byers-2/publication/264957348_Strategic_Decision-Making_in_Small_Businesses_Within_The_Leisure_Industry/links/53f75fee0cf24a92)

- 36cef837/Strategic-Decision-Making-in-Small-Businesses-Within-The-Leisure-Industry.pdf. (пристапено: 28. 04. 2022).
- [83] Gomes L. et Moshkovich H. “*Marketing decisions in small businesses: How verbal decision analysis can help*”. International Journal of Management and Decision Making: 11. 19-36. 10.1504/IJMDM.2010.033641.2010. Достапно на: (PDF) Marketing decisions in small businesses: How verbal decision analysis can help (researchgate.net). (пристапено: 08. 03. 2022).
- [84] Walsh MF. et Lipinski J. “*The role of the marketing function in small and medium sized enterprises*”. Journal of small business and enterprise development. 2009.. Достапно на: [https://www.academia.edu/23565129/The\\_role\\_of\\_the\\_marketing\\_function\\_in\\_small\\_and\\_medium\\_sized\\_enterprises?from=cover\\_page](https://www.academia.edu/23565129/The_role_of_the_marketing_function_in_small_and_medium_sized_enterprises?from=cover_page). (пристапено: 03.11.2020).
- [85] Мирчевска Т. Данилоска Н. et al. “*The importance of marketing research for the competitiveness of small enterprisess in Republic of Macedonia*”. 2017. Original scientific paper. UDC 334.722.012.64:339.137.2]:658.8:005.52(497.7). Economic Development No. 3/2017. (37- 49). Достапно на: <https://www.ek-inst.ukim.edu.mk/wp-content/uploads/2018/07/Y19-3-2017-3-1.pdf>. (пристапено: 10.11.2020).
- [86] Perry, M. “*Market Orientation in Small Businesses: Creative or Lacking?*”. Marketing Management Journal: VOLUME 24 Issue 1. University of Redlands. 2014.. Достапно на: <http://www.mmaglobal.org/publications/MMJ/MMJ-Issues/2014-Spring/MMJ-2014-Spring-Vol24-Issue1-Perry-pp96-107.pdf>. (пристапено: 18. 11. 2020).
- [87] Stojkovic D. et al. “*Customer relationship management concept and competitiveness of companies from Western Balkans*”. African Journal of Business Management. 28;6(12):4413-22. 2012. Достапно на: <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/1D283D836827>. (пристапено: 08. 08. 2020).
- [88] Peralta H. P. “*Simple strategic analysis tools at SMEs in Ecuador*”. Independent journal of management & production (IJM&P). v. 6. n. 2. 2015. Достапно на: [file:///C:/Users/Refresh/Downloads/Simple\\_Strategic\\_Analysis\\_Tools\\_at\\_SMEs\\_in\\_Ecuador.pdf](file:///C:/Users/Refresh/Downloads/Simple_Strategic_Analysis_Tools_at_SMEs_in_Ecuador.pdf). (пристапено: 17. 07. 2022).
- [89] Nikolić M. „*Strategijski menadžment*”. Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin”: Zrenjanin. Univerzitet u Novom Sadu, 2008. Достапно на: <http://www.tfzr.uns.ac.rs/Content/files/0/Strategijski%20menadzment%20-%20knjiga.pdf>, (пристапено: 18. 07. 2022).
- [90] Shtal T. V. et al. “*Methods of analysis of the external environment of business activities*”. Revista espacios. ISSN 0798 1015. Vol. 39. 25;39(12). 2018. Достапно на: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n12/18391222.html>. (пристапено: 05. 07. 2022).
- [91] Pavlović N. et Čelić I. “*The analysis of competitive strategies from the perspective of small and medium enterprises*” Hotel and Tourism Management. Vol. 8 No. 1: 101-110. 2020. Достапно на: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2620-0279/2020/2620-02792001101P.pdf> (пристапено: 13. 09. 2020).
- [92] K. A. Al-sayari, “*Strategic management of small firms in UK*”. MA Management and Finance, Bangor Business School: Bangor University. 2014. Достапно на: [https://www.academia.edu/12702649/STRATEGIC\\_MANAGEMENT\\_OF\\_SMALL\\_FIRMS\\_IN\\_UK](https://www.academia.edu/12702649/STRATEGIC_MANAGEMENT_OF_SMALL_FIRMS_IN_UK), (пристапено: 21. 07. 2022).
- [93] Belás J et al. „*Percepcija odabranih faktora strateškog upravljanja MSP u V4 zemljama*”. Serbian Journal of Management. 2021;16(2):437-52. doi: 10.5937/sjm16-

- 33274, Достапно на: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1452-4864/2021/1452-48642102437B.pdf>, (пристапено: 22. 07. 2022).
- [94] Wang C. et al. “*Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation*”. ECU Publications. 12. 2011. Достапно на: [file:///C:/Users/Refresh/Downloads/Explaining-the-lack-of-strategic-planning-in-SMEs%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Refresh/Downloads/Explaining-the-lack-of-strategic-planning-in-SMEs%20(1).pdf), (пристапено: 20. 07. 2022).
- [95] Ožegović L. et Pavlović N. „*Menadžment malih i srednjih preduzeća nosilac razvoja privrede*”. Škola biznisa (1):74-84. doi: 10.5937/skolbiz1201074O, 2012. Достапно на: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1451-6551/2012/1451-65511201074O.pdf>, (пристапено: 22. 07. 2022).
- [96] Бошевска, Л. „*Придонесот на стратемискиот менаџмент во малите и средните бизнис организации врз одржливата компаниска конкурентност*”. ОУ „Св. Кирил и Методиј“ Битола. Прва меѓународна научна конференција Современите менаџерски предизвици и организациските науки. Зборник на трудови UDK: 005.21(497.7). Достапно на: <https://core.ac.uk/download/pdf/54844912.pdf>. (пристапено: 18. 07. 2022).
- [97] Wołczek P. “*Strategy implementation problems in small and large companies – similarities and differences in light of the research results. Lessons from the polish experience*”. ARGUMENTA OECONOMICA No 2 (41) PL ISSN: 1233-5835. 2018. Достапно на: [https://dbc.wroc.pl/Content/52805/PDF/Wolczek\\_Strategy\\_Implementation\\_Problem\\_s\\_In\\_Small\\_And\\_Large\\_Companies\\_2018.pdf](https://dbc.wroc.pl/Content/52805/PDF/Wolczek_Strategy_Implementation_Problem_s_In_Small_And_Large_Companies_2018.pdf). (пристапено:22. 05. 2022).
- [98] Wiid A. J. et al. “*Swot analysis in the small business sector of South Africa: Friend or foe?*”. Corporate Ownership & Control / Volume 13. Issue: 1. Autumn 2015. Continued – 4, 2015. Достапно на: [SWOT\\_analysis\\_in\\_the\\_small\\_business\\_sector\\_of\\_Sout.pdf](SWOT_analysis_in_the_small_business_sector_of_Sout.pdf), (пристапено: 26. 07. 2022).
- [99] Moravčević L. M. et al. „*Uticao poslovnog okruženja na performanse sektora MSP u Srbiji*”. Originalni naučni rad. Poslovna ekonomija. Godina XII. Broj 1. doi: 10.5937/poseko13-17281. Достапно на: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1820-6859/2018/1820-68591801033L.pdf>. 2018. pp. 33-53. (пристапено: 01.06.2021).
- [100] Portovaras T., et al. Management of small business entities. Independent Journal of Management & Production. 11. 680. 10.14807/ijmp. V 11i8.1226. 2020. (Според: KARANJA et al., 2013). Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/341088343\\_Management\\_of\\_small\\_business\\_entities](https://www.researchgate.net/publication/341088343_Management_of_small_business_entities). (пристапено: 23.04.2023).
- [101] Clulow V. “*Futures dilemmas for marketers: can stakeholder analysis add value?*”, European Journal of Marketing, 2005. 39 (9/10). 978-997.
- [102] Narayanan V. and Fahey L. “*Macroenvironmental analysis: understanding the environment outside the industry*”. In Fahey L. and Randall R. (Eds.). The Portable MBA in Strategy. 2nd edition. 1994. 189– 214. New York: Wiley.
- [103] Voros J. “*Reframing environmental scanning: an integral approach*”. 2001. Достапно на: <http://www.stadsadviseur.nl/ buurtontwikkelaar/tekst/env-scanning.pdf> (пристапено 10.06. 2021).
- [104] Buchanan S. et Gibb F. “*The information audit: an integrated strategic approach*”. International Journal of Information Management: 1998. 18(I). 29-47.
- [105] Ward D. et Rivani E. “*An Overview of Strategy Development Models and the Ward-Rivani Model.*” 2005. Достапно на: <https://econwpa.ub.uni-muenchen.de/econwp/get/papers/0506/0506002.pdf> (пристапено 10.06. 2021).

- [106] Vrontis, D. et Vignali, C. “*Dairy Milk in France - A marketing investigation of the situational environment*”. British Food Journal: 2001. 103 (4). 201-206.
- [107] McManus, J., Li, M. et Moitra, D. “*China and India: opportunities and threats for the global software industry*”. Oxford: Chandos Publishing. 2007.
- [108] Buchanan, S. et Gibb, F. “*The information audit: an integrated strategic approach*”. International Journal of Information Management: 1998. 18(I). 29-47.
- [109] Guo Chao Alex Peng. Miguel Baptista Nunes: Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems Research. ECRM 2007: 6th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies
- [110] Buye R. “*Critical examination of the PESTEL Analysis Model*”. 2021. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/349506325\\_Critical\\_examination\\_of\\_the\\_PESTEL\\_Analysis\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/349506325_Critical_examination_of_the_PESTEL_Analysis_Model) (пристапено: 25. 05. 2021).
- [111] Rakesh C. “*PEST Analysis for Micro Small Medium Enterprises Sustainability*”. Journal of Management and Commerce”. Vol. 1. Issue: 1. 2014. Достапно на: [http://www.msruas.ac.in/pdf\\_files/Publications/MCJournals/Sept2014/5.pdf](http://www.msruas.ac.in/pdf_files/Publications/MCJournals/Sept2014/5.pdf) (пристапено: 14. 05. 2021).
- [112] Joseph K-K Ho. “*Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis*”. European academic research Vol. II, Issue: 5. 2014. Достапно на: (13) (PDF) Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis | ya zhou - Academia.edu (пристапено: 25. 06. 2021).
- [113] Koumparoulis N. D. “*PEST Analysis: The case of E-shop, International Journal of Economy*”, Management and Social Sciences, 2(2), 2013. Достапно на: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.684.6630&rep=rep1&type=pdf> (пристапено: 12. 05. 2021).
- [114] Miloš N. et Stošić M. LJ. „*Strategijska analiza poslovanja preduzeća*”, Trendovi u poslovanju, Naucno strucni casopis, Godina VIII/ Broj 15/ Sveska 1/2020/ ISSN: 2334-816X. 2020. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/342933738\\_Strategic\\_analysis\\_of\\_the\\_business\\_of\\_the\\_enterprise/fulltext/5f0e5f08a6fdcc3ed7080e33/Strategic-analysis-of-the-business-of-the-enterprise.pdf](https://www.researchgate.net/publication/342933738_Strategic_analysis_of_the_business_of_the_enterprise/fulltext/5f0e5f08a6fdcc3ed7080e33/Strategic-analysis-of-the-business-of-the-enterprise.pdf) (пристапено: 14. 05. 2021).
- [115] European Council “*Serbia is granted EU candidate status*”. Brussels. 2012. Достапно на: [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/ec/128445.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/128445.pdf) (пристапено: 25. 07. 2021).
- [116] OECD et al. “*SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2019: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe*”. SME Policy Index. OECD Publishing: Paris. 2019. Достапно на: <https://doi.org/10.1787/g2g9fa9a-en>, (пристапено: 27.11.2021).
- [117] OECD eLibrary. “*Chapter 18. Serbia: Small Business Act profile*”. 2018 Достапно на: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/354bd091-en/index.html?itemId=/content/component/354bd091-en> (пристапено: 02. 07. 2021).
- [118] British Council et Swedish Institute. „*Studija izazova koji ometaju razvoj mikro, malih i srednjih preduzeća na zapadnom balkanu*”. Belgrade. 2018. Достапно на: [https://www.britishcouncil.rs/sites/default/files/study\\_of\\_the\\_challenges\\_that\\_hinder\\_msme\\_development\\_in\\_serbia\\_e-book\\_0.pdf](https://www.britishcouncil.rs/sites/default/files/study_of_the_challenges_that_hinder_msme_development_in_serbia_e-book_0.pdf). (пристапено: 09. 05. 2021)
- [119] WORLD BANK GROUP. “*Economy profile, Serbia, Doing business 2020*”. Comparing Business Regulation in 190 Economies. 2020. Достапно на:

- <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/s/serbia/SRB.pdf> (пристапено: 21. 07. 2021)
- [120] Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj - NALED. „MSP sektor ključan za razvoj srpske ekonomiju”. 2018. Достапно на: <https://naled.rs/blog-msp-sektor-kljucan-za-razvoj-srpske-ekonomije-246> (пристапено: 14. 08. 2021).
- [121] Службени гласник РС" бр. 84/2004. „Zakon o doprinosima za obavezno socijalno osiguranje”. Достапно на: [https://www.paragraf.rs/propisi\\_download/zakon-o-doprinosima-za-obavezno-socijalno-osiguranje.pdf](https://www.paragraf.rs/propisi_download/zakon-o-doprinosima-za-obavezno-socijalno-osiguranje.pdf) (пристапено: 24. 09. 2021).
- [122] Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj - NALED. “PREDUZETNIŠTVO U SRBIJI”. 2020. p.1. Достапно на: <https://www.naled.rs/htdocs/Files/04247/Infolist-Startuj-legalno2020.pdf> (пристапено: 02. 09. 2021)
- [123] Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj - NALED, „Analiza poreskog i neporeskog opterećenja početnika u poslovanju”. Београд. 2017. Достапно на: <http://uzmiracun.rs/htdocs/Files/00697/ANALIZA-PORESKOG-I-NEPORESKOG-OPTEREENJA.pdf> (пристапено: 04. 06. 2021)
- [124] Razvojna agencija Srbije, „Program podrške malim i srednjim preduzećima za nabavku opreme”. 2020. Достапно на: <https://ras.gov.rs/program-podrske-malim-i-srednjim-preduzecima-za-nabavku-opreme> (пристапено: 19. 06. 2021)
- [125] "Sl. Glasnik rs", br. 35/2015. „Strategija za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period od 2015. do 2020. Godine” Достапно на: <https://www.paragraf.rs/glasila/rs/sluzbeni-glasnik-republike-srbije-35-2015.html> (пристапено: 05. 05. 2021)
- [126] „Службени гласник РС“, бр. 55/2011. „Стратегија и политика развоја индустрије Републике Србије од 2011. до 2020. Године”. Достапно на: Strategija i politika razvoja industrije Republike Srbije od 2011. do 2020. godine: 55/2011-5 (pravno-informacioni-sistem.rs) (пристапено: 16. 07.2021)
- [127] Sl. Glasnik RS, broj RS, број 25/2016. „Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije za period od 2016 do 2020. godine - Istraživanja za inovacije”. Достапно на: [http://aler.rs/files/STRATEGIJA\\_naucnog\\_i\\_tehnoloskog\\_razvoja\\_Republike\\_Srbije\\_za\\_period\\_od\\_2016\\_do\\_2020\\_godine\\_Istrazivanja\\_za\\_inovacije\\_Sl\\_gl\\_RS\\_br\\_25\\_2016.pdf](http://aler.rs/files/STRATEGIJA_naucnog_i_tehnoloskog_razvoja_Republike_Srbije_za_period_od_2016_do_2020_godine_Istrazivanja_za_inovacije_Sl_gl_RS_br_25_2016.pdf). (пристапено: 04. 09. 2022).
- [128] „Службени гласник РС“, број 10/2021. „Стратегија научног и технолошког развоја Републике Србије за период од 2021. до 2025. Године”, „Моћ знања”. Достапно на: <http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/vlada/strategija/2021/10/1/reg>. (пристапено: 04. 09. 2022).
- [129] Pavlović N. et Bugar, D. „Koezistencija malih i velikih preduzeća u savremenoj privredi”. Naučnostručni časopis „Menadžment, inovacije i razvoj”: n. 6. 2008.
- [130] Министарство просвете, науке и технолошког развоја, „Макроекономски оквир за период од 2019. до 2021. Године”. Достапно на: <http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2019/07/Fiskalna-strategija-za-2019.-godinu-sa-projekcijama-za-2020.-i-2021.-godinu.pdf> (пристапено: 16. 07. 2021)
- [131] Републички завод за статистику Републике Србије. Становништво. Достапно на: <https://www.stat.gov.rs/>. (пристапено: 01. 08. 2023)
- [132] The World Bank. “World Bank In Serbia”. 2021. Достапно на: <https://www.worldbank.org/en/country/serbia/overview> (пристапено: 30. 09. 2021)
- [133] Index of economic freedom. “Serbia Economy: population, GDP, Inflation, Business, Trade, FDI, Corruption”. 2021. Достапно на: <https://www.heritage.org/index/country/serbia> (пристапено: 28. 09. 2021).

- [134] Udovički K. et al. „*Konkurentnost privrede SRBIJE u kontekstu nove globalne ekonomije: Prilike i rizici*”. Београд. 2019. Достапно на: <https://www.publicpolicy.rs/publikacije/c621a08b8da8eb1beb8ab45c5cf31a66f2a8939e.pdf>. (пристапено: 25. 08. 2022)
- [135] Министарство привреде, „*Извештај о малим и средњим предузећима и предузетништву 2018*”. 2020. Београд, Достапно на: [https://privreda.gov.rs/sites/default/files/documents/2021-08/Izvestaj-MSPP-2018\\_FIN.pdf](https://privreda.gov.rs/sites/default/files/documents/2021-08/Izvestaj-MSPP-2018_FIN.pdf). (пристапено: 18. 05. 2021)
- [126] European Commission, “*2019 SBA Fact Sheet Serbia*”. Достапно на: [sba-fs-2019\\_serbia.pdf](https://sba-fs-2019-serbia.pdf). (пристапено: 14. 02. 2021)
- [137] Narodna banka Srbije. „*Макроекономска кретања у Србији*”. Београд, 2019. Достапно на: [https://nbs.rs/export/sites/NBS\\_site/documents/finansijska-stabilnost/ostalo/prezentacija\\_invest.pdf](https://nbs.rs/export/sites/NBS_site/documents/finansijska-stabilnost/ostalo/prezentacija_invest.pdf). (пристапено: 25. 09. 2021)
- [138] Републички завод за статистику. „*Квартални бруто домаћи производ, I квартал 2023*”. 2023. Достапно на <http://publikacije.stat.gov.rs/G2023/HTML/G20231146.html>. (пристапено: 01. 08. 2023).
- [139] Републички завод за статистику. „*Годишњи показатељи о пословним субјектима, по класама запослених лица*”. 20,,3. Достапно на: Претрага дисеминационе базе (stat.gov.rs). (пристапено: 02. 09. 2023).
- [140] Министарство привреде. „*Извештај о Малим и Средњим Предузећима и Предузетништву 2020*”. Београд. 2022. Достапно на: <https://preduzetnistvo.gov.rs/wp-content/uploads/2022/10/MSPP-izvestaj-2020.pdf>. (пристапено: 30. 07. 2023).
- [141] Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski - NALED. „*Sampioni preduzetnistva 2020*” Godisnji izvestaj. 2020. Достапно на: [https://naled.rs/htdocs/Files/06946/Godisnji\\_izvestaj\\_Sampioni-preduzetnistva\\_2020.pdf](https://naled.rs/htdocs/Files/06946/Godisnji_izvestaj_Sampioni-preduzetnistva_2020.pdf) (пристапено: 02. 09. 2021).
- [142] Републички завод за статистику. Забелешка: Од референтната 2021 година, има методолошки промени во Годишниот структурен преглед на деловните субјекти, кои треба да се земат предвид во споредба со податоците до 2021 година. Измените се однесуваат на проширување на опфатот на единиците за известување, каде освен претпријатија и делови од други правни лица, вклучени се и дел од претприемачите кои го презентираат годишниот финансиски извештај. Достапно на: <https://www.stat.gov.rs/sr-latn/oblasti/strukturne-poslovne-statistike/godisnji-pokazatelji-poslovanja-reduzesa/>. (пристапено: 06. 09. 2023).
- [143] Републички завод за статистику. „*Квартално пословање привредних друштава I квартал 2021. године – Претходни подаци* “. 2021. Достапно на: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2021/Pdf/G20211155.pdf>. (пристапено: 22. 08. 2023).
- [144] Републички завод за статистику. „*Квартално пословање привредних друштава I квартал 2022. године – Претходни подаци* “. 2022. Достапно на: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2022/Pdf/G20221147.pdf>. (пристапено: 22. 08. 2023).
- [145] Milenković Ivan et Popovic Milenko. „*Politika deviznog kursa i stopa rasta u zemljama jugoistočne Evrope (na primerima Srbije i Hrvatske)*”. Ekonomija / Economics ISSN: 1330-0636. 18. 487-526. 2011. Достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/298309519\\_Politika\\_deviznog\\_kursa\\_i\\_st](https://www.researchgate.net/publication/298309519_Politika_deviznog_kursa_i_st)

- ора\_rasta\_u\_zemljama\_jugoistocne\_Evrope\_na\_primerima\_Srbije\_i\_Hrvatske. (пристапено: 30. 08. 2021).
- [146] Министарство привреде. „Макроекономски оквир за период од 2019. до 2021. Године”. 2019. Достапно на: <http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2019/07/Fiskalna-strategija-za-2019.-godinu-sa-projekcijama-za-2020.-i-2021.-godinu.pdf> (пристапено: 16. 07. 2021).
- [147] Narodna banka Srbije. „Извештај о инфлацији”. 2021. Достапно на: [https://www.nbs.rs/export/sites/NBS\\_site/documents/publikacije/ioi/izvestaji/ioi\\_02\\_2021.pdf](https://www.nbs.rs/export/sites/NBS_site/documents/publikacije/ioi/izvestaji/ioi_02_2021.pdf). (пристапено: 16. 08. 2023).
- [148] Narodna banka Srbije. „Извештај о инфлацији”. 2022. Достапно на: [https://www.nbs.rs/export/sites/NBS\\_site/documents/publikacije/ioi/izvestaji/ioi\\_02\\_2022.pdf](https://www.nbs.rs/export/sites/NBS_site/documents/publikacije/ioi/izvestaji/ioi_02_2022.pdf). (пристапено: 16. 08. 2023).
- [149] Narodna banka Srbije. „Извештај о инфлацији”. 2023. Достапно на: [https://www.nbs.rs/export/sites/NBS\\_site/documents/publikacije/ioi/izvestaji/ioi\\_02\\_2023.pdf](https://www.nbs.rs/export/sites/NBS_site/documents/publikacije/ioi/izvestaji/ioi_02_2023.pdf). (пристапено: 16. 08. 2023).
- [150] Народна банка Србије. „Основни макроекономски показатељи”. 2022. Достапно на: [https://www.nbs.rs/export/sites/NBS\\_site/documents/statistika/ostalo/osnovni\\_makroekonomski\\_indikator.xls](https://www.nbs.rs/export/sites/NBS_site/documents/statistika/ostalo/osnovni_makroekonomski_indikator.xls). (пристапено: 21. 08. 2022).
- [151] Jovanović D. „Dinar i režim deviznog kursa”. Originalni naučni rad. UDK: 336.748(497.11). 339.743(497.11). Достапно на: [https://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2011/11\\_12/UBS-Bankarstvo-11-12-2011-Jovovic.pdf](https://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2011/11_12/UBS-Bankarstvo-11-12-2011-Jovovic.pdf). (пристапено: 21. 08. 2022).
- [152] OECD ilibrary. “Key facts on SME financing”. Financing SMEs and Entrepreneurs 2020. Достапно на: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/54da3754-en/index.html?itemId=/content/component/54da3754-en>. (пристапено: 26. 08. 2022).
- [153] Народна банка Србије. „Трендови у кредитној активности Четврто тромесечје 2019. Године”. Београд. 2020. Достапно на: [https://www.nbs.rs/export/sites/NBS\\_site/documents/publikacije/trendovi/trend\\_izv\\_IV\\_2019.pdf](https://www.nbs.rs/export/sites/NBS_site/documents/publikacije/trendovi/trend_izv_IV_2019.pdf). (пристапено: 07. 08. 2023).
- [154] Народна банка Србије. „Трендови у кредитној активности Четврто тромесечје 2022. Године”. 2023. Достапно на: [https://www.nbs.rs/export/sites/NBS\\_site/documents/publikacije/trendovi/trend\\_izv\\_IV\\_2022.pdf](https://www.nbs.rs/export/sites/NBS_site/documents/publikacije/trendovi/trend_izv_IV_2022.pdf). (пристапено: 26. 08. 2023).
- [155] Ristanović V. et al. „Izvojni potencijal Srbije u EU”. Megatrend revija. 2019;16(1):1-23. doi: 10.5937/MegRev1901001R. Достапно на: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1820-3159/2019/1820-31591901001R.pdf>. (пристапено: 30. 08. 2022)
- [156] World bank. „Nova Agenda za privredni rast Srbije stvaranje nove budućnosti”. 2019. Достапно на: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/579881576613980824-0080022019/render/SRBCEMSynthesisSRPSKI.txt>. (пристапено: 29. 08. 2022)
- [157] Републички завод за статистику. „Економска кретања у Republici Srbiji. 2022”. Достапно на: <https://www.stat.gov.rs/sr-latn/vesti/20221229-ekonomska-kretanja-2022/?s=090201>. (пристапено: 24. 08. 2023)
- [158] Narodna banka Srbije. „Stanje deviznih rezervi i kretanja na međubankarskom deviznom tržištu u decembru”. 2023. <https://www.nbs.rs/sr/scripts/showcontent/index.html?id=18666>. (пристапено: 24. 08. 2023).



- [159] Narodna banka Srbije. „*Stanje deviznih rezervi i kretanja na međubankarskom deviznom tržištu u aprilu*”. 2023. Достапно на: <https://www.nbs.rs/sr/scripts/showcontent/index.html?id=18911>. (пристапено: 07. 08. 2023).
- [160] Републички завод за статистику. „*Анкета о радној снази, I квартал 2021*”. 2021. Београд. Достапно на: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2021/Pdf/G20211182.pdf> (пристапено: 12. 09. 2021)
- [161] Републички завод за статистику. „*Анкета о радној снази у Републици Србији, 2022*”. Београд. 2021. Достапно на: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2023/Pdf/G20235695.pdf>. (пристапено: 27. 08. 2023).
- [162] European Commission. “*Commission staff working document Serbia 2020 Report*”. 2020.. Brussels. Достапно на: [https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/system/files/2020-10/serbia\\_report\\_2020.pdf](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/system/files/2020-10/serbia_report_2020.pdf) (пристапено: 20. 06. 2021).
- [163] Jandrić M. et Molnar D. „*Kvalitet zaposlenosti i tržište rada u Srbiji, Koliko je Srbija daleko od EU?*”. Friedrich Ebert Stiftung. Београд. 2017. Достапно на: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/belgrad/13589.pdf>. (пристапено: 01. 09. 2021).
- [164] Републички завод за статистику. „*Економска кретања у Републици Србији, 2021*”. Достапно на: <https://www.stat.gov.rs/sr-latn/vesti/20211230-ekonomska-kretanja-2021/>. (пристапено: 28. 08. 2023).
- [165] Народна банка Србије. „*Макроекономска кретања у Србији*“. 2023.. Достапно на: [https://www.nbs.rs/export/sites/NBS\\_site/documents/finansijska-stabilnost/prezentacije/prezentacija\\_invest.pdf](https://www.nbs.rs/export/sites/NBS_site/documents/finansijska-stabilnost/prezentacije/prezentacija_invest.pdf). (пристапено: 28. 08. 2023).
- [166] Републички завод за статистику. „*Процењен број становника, 2022*”. Достапно на: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2023/HtmlL/G20231179.html>. (пристапено: 25. 08. 2023).
- [167] Републички завод за статистику. „*Процене становништва*”, 2020. Достапно на: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2021/Pdf/G20211181.pdf> (пристапено: 18. 09. 2021)
- [168] Републички завод за статистику. „*Национална припадност, Подаци по општинама и градовима*”. 2023. Достапно на: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2023/Pdf/G20234001.pdf>. (пристапено: 28. 08. 2023)
- [169] Републички завод за статистику. „*Матерњи језик, вероисповест и национална припадност*”. Достапно на: <https://popis2022.stat.gov.rs/sr-latn/5-vestisaopstenja/news-events/20230616-st/>. (пристапено: 03. 09. 2022)
- [170] Републички завод за статистику. „*Школска спрема, писменост и компјутерска писменост*”. Достапно на: <https://popis2022.stat.gov.rs/sr-latn/5-vestisaopstenja/news-events/20230731-skolska-sprema-pismenost/?a=0&s=0>. (пристапено: 24. 08. 2023).
- [171] Arandarenko. M. „*Миграције, квалификације и тржиште рада*”. 2022. Достапно на: <https://hdr.undp.org.rs/wp-content/uploads/2023/05/Poglavlje4-Migracije-kvalifikacije-i-trziste-rada-e1.pdf>. (пристапено: 23. 08. 2021)
- [172] Rašević M. “*MIGRACIJE U SRBIJI*”. 2016. Достапно на: [https://serbia.iom.int/sites/serbia/files/publications/documents/Migracije%20i%20razvoj%20u%20Srbiji\\_0.pdf](https://serbia.iom.int/sites/serbia/files/publications/documents/Migracije%20i%20razvoj%20u%20Srbiji_0.pdf) (пристапено: 25. 08. 2021)
- [173] Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj - NALED. „*Анализа стања иновација и процеса дигиталне трансформације у Републици Србији*”. 2021. Достапно на:

- <https://startech.org.rs/htdocs/Files/01009/Analiza-Stanje-inovacija-i-procesa-digitalne-transformacije-u-Republici-Srbiji.pdf>. (пристапено: 03. 09. 2023)
- [174] Републички завод за статистику Републике Србије „Буџетска издвајања за науку, 2020/21. – Истраживање и развој”. 2021. Достапно на: <https://www.stat.gov.rs/sr-cyrl/vesti/20210625-budzetska-izdvajanja-za-nauku-202021-istrazivanje-i-razvoj/?a=0&s=090201>. (пристапено: 05. 09. 2022).
- [175] Републички завод за статистику Републике Србије „Буџетска издвајања за науку, 2022”. 2023. Достапно на: <https://www.stat.gov.rs/vesti/20230628-budzetska-izdvajanja-za-nauku-2022/?a=0&s=2703>. (пристапено: 05. 09. 2022).
- [176] European commission, “2021 SME COUNTRY FACT SHEET, Serbia”. Достапно на: [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2021-09/serbia\\_-\\_sme\\_fact\\_sheet\\_2021.pdf](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2021-09/serbia_-_sme_fact_sheet_2021.pdf). (пристапено: 04. 09. 2023).
- [177] Републички завод за статистику. Републике Србије. „Употреба информационо-комуникационих технологија у Републици Србији”. 2011. Достапно на: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2011/Pdf/G20116005.pdf>. (пристапено: 06. 09. 2022).
- [178] Републички завод за статистику. „Употреба информационо-комуникационих технологија у Републици Србији”. 2020. Достапно на: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2020/Pdf/G202016015.pdf>. (пристапено: 06. 09. 2022).
- [179] Републички завод за статистику. „Заступљеност врсте иновација у предузећима-иноваторима, према величини предузећа”. 2023. Достапно на: <https://data.stat.gov.rs/Home/Result/100207?languageCode=sr-Cyrl>. (пристапено: 03. 09. 2023)
- [180] Унија послодавца Србије. „Болји услови за запошљавање младих”. Београд. 2013. Достапно на: [https://www.poslodavci.rs/wp-content/uploads/2015/11/brosura\\_bolji\\_uslovi\\_za\\_zaposljavanje\\_mladih1.pdf](https://www.poslodavci.rs/wp-content/uploads/2015/11/brosura_bolji_uslovi_za_zaposljavanje_mladih1.pdf) (пристапено: 23. 07. 2021)
- [181] Global business knowledge. “North Macedonia: Introduction”. globalEDGE, Достапно на: <https://globaledege.msu.edu/countries/north-macedonia> (пристапено: 25.11.2021).
- [182] European commission. *Political and Economic Situation*, “Current political situation”. Republic of North Macedonia. 2020. Достапно на: <https://eurymdice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/republic-north-macedonia/political-and-economic-situation>. (пристапено: 25.11.2021).
- [183] European commission. “Key findings of the 2021 Report on North Macedonia”. Strasbourg. 2021. Достапно на: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda\\_21\\_5280](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_21_5280), (пристапено: 01.01.2022).
- [184] Агенција за подршка на претприемништво на Република Македонија. „Годишен извештај за состојбата кај малите и средни претпријатија во 2017”. 2018. Достапно на: <http://apprm.gov.mk/Media/107/MSP%20Obsevatorija%202017.pdf>, (пристапено: 07.01.2022).
- [185] Агенција за подршка на претприемништвото на Република Македонија. „Годишен извештај за секторот на МСП за 2016 година”. 2017. Достапно на: <http://apprm.gov.mk/Media/107/MSP%20Obsevatorija%202016.pdf>. (пристапено: 19.11.2021).
- [186] World Bank Group. “Doing Business 2020, Economy Profile North Macedonia”. Comparing Business Regulation in 190 Economies. 2020. Достапно на:

- <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/n/north-macedonia/MKD.pdf>, (пристапено: 10.01.2022).
- [187] European Bank for Reconstruction and Development. “*Country Assessments: North Macedonia*”. Transition Report 2021-22. 2021. Достапно на: <file:///C:/Users/Refresh/Downloads/transition-report-202122-northmacedonia.pdf>. (пристапено: 08.02.2022).
- [188] Министерство за економија, Република Македонија. „*Индустриска стратегија на Република Македонија 2018-2027, со Акциски план*”. 2018. Достапно на: <https://economy.gov.mk/Upload/Documents/Finalna%20Industriska%20Strategija.pdf>. (пристапено: 24.11.2021).
- [189] Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Македонија. „*Годишен извештај за секторот на МСП за 2020 година*”. Достапно на: <http://apprm.gov.mk/content/Documents/Opservatorija/MSP%20Opservatorija%20izvestaj%202020.pdf>. (пристапено: 11.08.2023).
- [190] Министерство за економија на Република Македонија. „*Национална стратегија за мали и средни претпријатија (2018-2023)*”. Достапно на: <https://economy.gov.mk/Upload/Documents/Strategija%20za%20MSP%20-%20finalna%20verzija%2003%2004%202018%20.pdf>. (пристапено: 14. 12. 2022)
- [191] Министерство за економија на Република Македонија. „*Стратегија за развој на женско претприемништво во Република Македонија, 2019 – 2023*”. Скопје. 2018. Достапно на: SADRŽAJ (economy.gov.mk). (пристапено: 20.11.2021).
- [192] Фонд за иновации и технолошки развој, „*Анализа на перформансот на компаниите ко-финансирани од ФИТР 2021*”. Достапно на: [https://fitr.mk/wp-content/uploads/2021/12/FITR\\_REP\\_V1.50-2.pdf](https://fitr.mk/wp-content/uploads/2021/12/FITR_REP_V1.50-2.pdf), (пристапено: 13.02.2022).
- [193] Европска Комисија. „*Извештај за Северна Македонија за 2019 година во прилог на Комуникација на Комисијата до Европскиот парламент, до Советот, Европскиот економско-социјален комитет и до Комитетот на регионите*”. Документ на службите на комисијата, Брисел, 2019. Достапно на: [Izveshtaj 2019-F.pdf](Izveshtaj%202019-F.pdf) (ser.gov.mk), (пристапено: 13.01.2022).
- [194] Институт за социјална демократија „Прогрес. et al“. „*Како да се поддржат малите и средните претпријатија (МСП) со цел да станат двигател на Македонската економија*“. Достапно на: Broshura.indd (progres.org.mk), (пристапено: 10.01.2022).
- [195] Global business knowledge. “*North Macedonia: Introduction*”. globalEDGE, Достапно на: <https://globaledge.msu.edu/countries/north-macedonia> (пристапено: 25.11.2021).
- [196] Државен завод за статистика. „*Маkstat IZBOR, 2022*”. Република Северна Македонија. Скопје. 2022. Достапно на: [https://www.stat.gov.mk/publikacii/2022/MakStat\\_IZBOR-web.pdf](https://www.stat.gov.mk/publikacii/2022/MakStat_IZBOR-web.pdf). (пристапено: 09.08.2023).
- [197] Trading Economics. “*Macedonia GDP*”. 2023. Достапно на: <https://tradingeconomics.com/macedonia/gdp>. (пристапено: 09.08.2023).
- [198] OECD. “*North Macedonia profile*”, in *Competitiveness in South East Europe 2021: A Policy Outlook*, OECD Publishing, Paris, 2021. Достапно на: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/cf2e0fc7-en/index.html?itemId=/content/component/cf2e0fc7-en#section-d1e185310>. p. 1451. (пристапено: 06.08.2023).
- [199] OECDiLibrary. “*Prosperity – boosting productivity*”. Multi-dimensional analysis of development in North Macedonia, Достапно на: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/e232493b-en/index.html?itemId=/content/component/e232493b-en>, (пристапено: 19.01.2022).

- [200] Државен завод за статистика. „Бруто -домашен производ, прво тримесечје од 2023 година“. 2023 година“. Република на Северна Македонија. р. 3 Достапно на: [https://www.stat.gov.mk/pdf/2023/3.1.23.03\\_mk.pdf](https://www.stat.gov.mk/pdf/2023/3.1.23.03_mk.pdf). (пристапено: 10.08.2023).
- [201] Државен завод за статистика. „Северна Македонија во бројки, 2019“. Република Северна Македонија. Скопје. р. 61. Достапно на: [MakBrojki2019mk.pdf](http://www.stat.gov.mk/pdf/MakBrojki2019mk.pdf) (stat.gov.mk). (пристапено: 17.01.2022).
- [202] Државен завод за статистика на Република Северна Македонија, „Северна Македонија во бројки, 2021“. Скопје. 2021. р. 61. Достапно на: [https://www.stat.gov.mk/publikacii/2021/MKbrojki\\_MK\\_web.pdf](https://www.stat.gov.mk/publikacii/2021/MKbrojki_MK_web.pdf), (пристапено: 17.01.2022).
- [203] Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Македонија. „Годишен извештај за секторот на МСП за 2021 година“. р. 34. Достапно на: <http://apprm.gov.mk/content/MSP%20Opservatorija%20izvestaj%202021.pdf>. (пристапено: 11.08.2023).
- [204] Државен завод за статистика на Република Северна Македонија. „Макстат Избор, 2021“. Скопје. 2021. р.56. Достапно на: [https://www.stat.gov.mk/publikacii/2021/MakStat\\_IZBOR\\_2021.pdf](https://www.stat.gov.mk/publikacii/2021/MakStat_IZBOR_2021.pdf). (пристапено: 15.01.2022).
- [205] Државен завод за статистика. „Македонија во бројки, 2018“. „Макстат Избор, 2019“. „Северна Македонија во бројки, 2020“. „Северна Македонија во бројки, 2021“. „Годишен извештај за секторот на МСП за 2021“. Достапно на: <https://www.stat.gov.mk/>. (пристапено: 11.08.2023).
- [206] Народна банка на Република Северна Македонија. „Извештај за финансиската стабилност во Република Северна Македонија во 2021 година“ Достапно на: [https://www.nbrm.mk/content/Regulativa/FSR\\_2021\\_MKDb.pdf](https://www.nbrm.mk/content/Regulativa/FSR_2021_MKDb.pdf). (пристапено: 14.08.2023).
- [207] Народна банка на Република Северна Македонија. „Годишен извештај 2022 година“. Скопје. 2023. Достапно на: [Годишен\\_изв2022ештај-2022-НБ.pdf](http://www.nbrm.mk/content/Godisen_izvestaj_2022-NB.pdf) (nbrm.mk). (пристапено: 14.08.2023).
- [208] Народна банка на Република Северна Македонија. „Најнови макроекономски показатели Преглед на тековната состојба“. Дирекција за монетарна политика и истражување. 2019. Достапно на: [https://www.nbrm.mk/content/MPI%20publikacii/Najnovi\\_makroekonomski\\_pokazатели\\_dekemvri\\_2019.pdf](https://www.nbrm.mk/content/MPI%20publikacii/Najnovi_makroekonomski_pokazатели_dekemvri_2019.pdf), (пристапено: 25.01.2022).
- [209] Trading Economics. “Macedonia GDP”. 2023. Достапно на: [North Macedonia Inflation Rate - July 2023 Data - 2006-2022 Historical](https://tradingeconomics.com/north-macedonia/inflation-rate) (tradingeconomics.com). (пристапено: 14.08.2023).
- [210] Народна банка на Република Северна Македонија. „Ревизија на макроекономските проекции–мај 2022“. Достапно на: [https://www.nbrm.mk/content/Prezentacija\\_makroekonomski\\_proekcii\\_16.05.2022.pdf](https://www.nbrm.mk/content/Prezentacija_makroekonomski_proekcii_16.05.2022.pdf)Derif. (пристапено: 24.11.2021).
- [211] International Trade Administration “Banking Systems”. North Macedonia-Country Commercial Guide. 2021. Достапно на: [https://www.trade.gov/country-commercial-guides/north-macedonia-trade-financing#:~:text=The%20banking%20system%20in%20North,\)%2C%20and%20two%20savings%20houses](https://www.trade.gov/country-commercial-guides/north-macedonia-trade-financing#:~:text=The%20banking%20system%20in%20North,)%2C%20and%20two%20savings%20houses). (пристапено: 08.02.2022).
- [212] Влада на Република Северна Македонија. „Економски мерки на Владата за справување со кризата од КОВИД-19“. 2020. Достапно на: <https://vlada.mk/ekonomski-merki-covid19#collapse3>. (пристапено: 08.02.2022).

- [213] Државен завод за статистика на Република Северна Македонија „*Стоковна размена со странство, јануари – декември 2022 година*“. 2023. Достапно на: <https://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstение.aspx?id=78&rbr=14224>. (пристапено: 25.08.2023).
- [214] Државен завод за статистика. „*Северна Македонија во бројки, 2023*“. Скопје. Достапно на: <https://www.stat.gov.mk/publikacii/2023/Makedonijavobrojki2023MKweb.pdf>. (пристапено: 25.08.2023).
- [215] Народна банка на Република Северна Македонија. „*Извештај за финансиската стабилност во Република Северна Македонија во 2020 година*“. Дирекција за финансиска стабилност, банкарска регулатива и решавање банки, 2021. Достапно на: [https://www.nbrm.mk/content/Regulativa/FSR\\_2020\\_MKDN.pdf](https://www.nbrm.mk/content/Regulativa/FSR_2020_MKDN.pdf), (пристапено: 26.12.2021).
- [216] Народна банка на Република Северна Македонија, „*Годишен извештај за 2022 година*“. Скопје. 2023. Достапно на: [https://www.nbrm.mk/content/%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%88%D0%B5%D0%BD\\_%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%88%D1%82%D0%B0%D1%98-2022-%D0%9D%D0%91.pdf](https://www.nbrm.mk/content/%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%88%D0%B5%D0%BD_%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%88%D1%82%D0%B0%D1%98-2022-%D0%9D%D0%91.pdf). (пристапено: 21.08.2023).
- [217] Народна банка на Република Северна Македонија. „*Директни инвестиции – Состојби*“. 2022. Достапно на: [https://www.nbrm.mk/direktni\\_investicii\\_sostojbi.nspх](https://www.nbrm.mk/direktni_investicii_sostojbi.nspх), (пристапено: 09.02.2022).
- [218] Kovachev et al., „*Attracting foreign investments in the Western Balkans region and state aid: a race to the bottom or necessity?*“. Center for Economic Analyses. 2020. Достапно на: [https://mpa.ub.uni-muenchen.de/101299/1/1.-STUDIJA-Strans-Invest-Finalna-verzija\\_compressed-pdf.pdf](https://mpa.ub.uni-muenchen.de/101299/1/1.-STUDIJA-Strans-Invest-Finalna-verzija_compressed-pdf.pdf), (пристапено: 16.02.2022).
- [219] Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Македонија. „*Извештај за реализација на програмата за поддршка на претприемништвото, конкурентноста и иновативноста на малите и средните претпријатија во 2018 година*“. Министерство за Економија на Република Македонија Достапно на: [http://aprrm.gov.mk/Media/107/Godisen%20Izvestaj%202018\\_FINAL.pdf](http://aprrm.gov.mk/Media/107/Godisen%20Izvestaj%202018_FINAL.pdf), (пристапено: 18.01.2022).
- [220] Народна банка на Република Северна Македонија, „*Годишен извештај за 2018 година*“. 2019 Скопје, Достапно на: <https://www.nbrm.mk/content/%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%88%D0%B5%D0%BD%20%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%88%D1%82%D0%B0%D1%98%20%D0%B7%D0%B0%202018%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0.pdf>, (пристапено: 27.01.2022).
- [221] Народна банка на Република Северна Македонија, „*Годишен извештај за 2019 година*“. Скопје. 2020. Достапно на: <https://www.nbrm.mk/content/%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%88%D0%B5%D0%BD%20%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%88%D1%82%D0%B0%D1%98%20%D0%B7%D0%B0%202019%20%D0%9D%D0%91.pdf>, (пристапено: 27.01.2022).
- [222] Народна банка на Република Северна Македонија, „*Годишен извештај за 2020 година*“. Скопје. 2021. Достапно на: [Годишен\\_извештај\\_за\\_2020\\_НБ.pdf](https://www.nbrm.mk/content/Godisen_izvestaj_za_2020_NB.pdf) (nbrm.mk), (пристапено: 13.01.2022).
- [223] Народна банка на Република Северна Македонија. „*Годишен извештај за 2021 година*“. Скопје. 2022. Достапно на: <https://www.nbrm.mk/content/%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%88%D0%B5%D0%BD%20%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%88%D1%82%D0%B0%D1%98-2021-%D0%9D%D0%91.pdf>.

- D0%B5%D0%BD\_%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%88%D1%82%D0%B0%D1%98\_2021\_%D0%9D%D0%91.pdf. (пристапено: 13.08.2023).
- [224] Народна банка на Република Северна Македонија. „Годишен извештај за 2022 година”. Скопје. 2023. Достапно на: [https://www.nbrm.mk/content/%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%88%D0%B5%D0%BD\\_%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%88%D1%82%D0%B0%D1%98-2022-%D0%9D%D0%91.pdf](https://www.nbrm.mk/content/%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%88%D0%B5%D0%BD_%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%88%D1%82%D0%B0%D1%98-2022-%D0%9D%D0%91.pdf). (пристапено: 14.08.2023).
- [225] Државен завод за статистика „Попис на населението, домаќинствата и становите во Република Северна Македонија, 2021 - прв сет на податоци”. Соопштение. Достапно на: <https://www.stat.gov.mk/pdf/2022/2.1.22.10Popis-mk-en.pdf>. (пристапено: 30.08.2023).<sup>1</sup> Database.earth. “Future Median Age of North Macedonia (2023-2100)”. Достапно на: <https://database.earth/population/north-macedonia/median-age>. (пристапено: 30.08.2023).
- [226] Министерство за труд и социјална политика. „Програма за реформи во вработувањето и социјалната политика 2020”. Влада на Република Македонија. Скопје. 2017. р. 16, Достапно на: [0\\_Draft-ESRP Macedonia\\_MKD\\_](https://www.mtsp.gov.mk/0_Draft-ESRP_Macedonia_MKD_) (mtsp.gov.mk), (пристапено: 12.02.2022).
- [227] Државен завод за статистика. „Вкупно резидентно население, домаќинства и станови во Република Северна Македонија, Попис 2021” Достапно на: [https://www.stat.gov.mk/publikacii/2022/POPIS\\_DZS\\_web\\_MK.pdf](https://www.stat.gov.mk/publikacii/2022/POPIS_DZS_web_MK.pdf). (пристапено: 31.08.2023).
- [228] Меѓународна организација за миграции. „Миграциите во Република Северна Македонија: Профил на земјата 2021”. Скопје. Достапно на: <https://publications.iom.int/system/files/pdf/MP-North-Macedonia-MD.pdf>. (пристапено: 01.09.2023).
- [229] Влада на Република Македонија. „Национална стратегија на Република Северна Македонија за соработка со дијаспората 2019-2023 година”. Министер задолжен за дијаспора. Скопје. 2019. Достапно на: <https://vlada.mk/sites/default/files/dokumenti/strategii/strategijaiom.pdf>. (пристапено: 12.09.2022).
- [230] Трајковска И. et. Петрески Б. „Премостување на јазовите и искористување на потенцијалот, Домашните мали и средни претпријатија во синцирот на снабдување на мултинационалните компании во земјата”. 2019. Достапно на: <https://www.financethink.mk/wp-content/uploads/2019/11/Studija-MK.pdf>, (пристапено: 26.02.2022).
- [231] OECD. “SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2022: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe”. SME Policy Index, OECD Publishing: Paris. 2022. Достапно на: <https://doi.org/10.1787/b47d15f0-en>. (пристапено: 08.09.2023).
- [232] Државен завод за статистика на Република Северна Македонија. „Статистички годишник на Република Северна Македонија, 2022”. Цели на одржливиот развој. Скопје. Достапно на: [https://www.stat.gov.mk/PrikaziPublikacija\\_1.aspx?rbr=862](https://www.stat.gov.mk/PrikaziPublikacija_1.aspx?rbr=862). (пристапено: 08.09.2023).
- [233] International Telecommunication Union. “Republic of North Macedonia Digital Development Country Profile”. Достапно на: [https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2022/Digital%20Development/Digital%20Development%20Country%20Profile\\_North%20Macedonia\\_%20final\\_02.22.pdf](https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2022/Digital%20Development/Digital%20Development%20Country%20Profile_North%20Macedonia_%20final_02.22.pdf). (пристапено: 08.09.2023).

- [234] Македонски Телеком. „Македонски Телеком спроведе истражување за дигитална зрелост на малите и средни компании”. 2021. Достапно на: <https://www.telekom.mk/ns-newsarticle-makedonski-telekom-sprovede-istrazuvane-za-digitalna-zrelost-na-malite-i-sredni-kompanii.nsrpx>, (пристапено: 12.03.2022).
- [235] Трајковска И. et. Петрески Б. „Премостување на јазовите и искористување на потенцијалот, Домашните мали и средни претпријатија во синџирот на снабдување на мултинационалните компании во земјата”.
- [236] Republički zavod za statistiku. „Uпотреба informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici srbiji”. 2020. p. 81. Достапно на: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2020/Pdf/G202016015.pdf>. (пристапено: 06. 09. 2022).
- [237] Републички завод за статистику. „Заступљеност врсте иновација у предузећима-иноваторима, према величини предузећа”. 2023. Достапно на: <https://data.stat.gov.rs/Home/Result/100207?languageCode=sr-Cyrl>. (пристапено: 03. 09. 2023).

## **ПРИЛОЗИ**



Прилог 1. Индикатори за следење на постигнувањето на стратешките цели на „Стратегијата за поддршка на развојот на малите и средни претпријатија, претприемништво и конкурентност за периодот од 2015 до 2020 година” во Република Србија

Табела 11: Индикатори за следење на постигнувањето на стратешките цели на „Стратегијата за поддршка на развојот на малите и средни претпријатија, претприемништво и конкурентност за периодот од 2015 до 2020 година” во Република Србија

Индикатори	Последните достапни податоци		Целта 2020	Извори на податоци
	Општи	показатели		
Вкупен број на MSPP	315.412 (2013.)		350.000	Извештај на МСП (Републички завод за статистика) на РС
Вкупниот број на на вработените во секторот СМЕП	768.550 (2013.)		950000	Извештај на МСП (Републички завод за статистика) на РС
Реално, просечно годишна стапа на раст БДП за сектор ММСП)	(2008-2013.) -3,5%	(2015.- 2020.)	3,0% ±1	Изведени индикатори (Републички завод за статистика) на РС
Подобрување на деловното опкружување				
Ранг на Републиката на Србија во Извештајот на Светска банка на бизнис	93. (2014.)		Во првите 60	Извештај на Светска банка на бизнис
Ранг на Република Србија според Глобален индекс на конкурентност на Светски економски форум	94. (2014-2015.)		Во првите 60	Индекс на глобална конкурентност
Подобрување	на пристапот	до изворите	на финансирање	
Достапност финансиски услуги резултат/ранг	Ранг 98/144 (2014-2015)		Во првите 60	Индекс на глобална конкурентност
Пристапност финансиски услуги резултат/ранг	Ранг 110/144 (2014-2015)		Во првите 60	Индекс на глобална конкурентност
Континуиран	Развој		на човечки	Ресурси
Високото образование и обука	Ранг 74/144 (2014-2015)		Во првите 60	Индекс на глобална конкурентност
Зајакнување на	одржливоста		и конкурентноста	на МСП

Реален просек на годишна стапка на раст на прометот на МСП	(2008-2013) -2,9%	(2015-2020) 4,0%±1	Изведени индикатори (Републички институт за статистика) на РС
Годишна просечна Стапка на раст на МСП со бизнис или процесни иновации	10,1% (2013)	13%	Inovation Union Scoreboard
Годишна просечна Стапка на раст на МСП со маркетинг или организациски иновации	11,7% (2013)	14%	Inovation Union Scoreboard
Квалитетот на локални добавувачи	Ранг 98/144 (2014-2015)	Во првите 60	Индекс на глобална конкурентност
Подобрување	На	пристапот до	нови пазари
Уделот на извозниците во вкупниот број на МСП	4,3% (2013.)	7%	Извештај на МСП (Републички завод за статистика) на РС
Учеството на извозот во вкупен промет на секторот МСП	9,1% (2013.)	14%	Извештај на МСП (Републички завод за статистика) на РС

Табела 12: Евалуација на Индустриската политика на Република Македонија 2009-2020 година, клучни наоди

<p><b>Главните наоди и лекции од Индустриската политика на Република Македонија 2009-2020 се следните:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Новата ИП не треба да биде политика, туку индустриска стратегија и акционен план;</li><li>• Новата индустриска стратегија (ИС) треба да содржи елементи на добри практики, вклучително и анализа, СВОТ, визија, цели, стратешки цели и насоки за мерките што треба да се развијат во акциониот план;</li><li>• Новиот индустриски акционен план треба да содржи елементи на добри практики, вклучувајќи мерки, одговорности, коодговорности, временски рокови, клучни показатели за успех итн.</li><li>• Временската рамка треба да ја отсликува, колку што е тоа можно, 7-годишната временска рамка на ЕУ, бидејќи ова ќе продолжи да биде главен извор на финансирање во догледна иднина и затоа што политичките приоритети на финансиските текови се менуваат на секои 7 години;</li><li>• Континуираниот буџет на Министерството за економија од 25.000 евра за поддршка на ИП не е веродостоен и не оправдува нова ИП. Министерството за економија мора да направи значително поголеми финансиски распределби за индустриски развој, со фокус на преработувачката индустрија. Таквите заложби мора да бидат среднорочни и гарантирани за да обезбедат континуитет и ефективно планирање;</li><li>• Министерството за економија треба да се фокусира на креирање политики, наместо спроведување на програмата. Во Министерството има неколку активни вработени и тие се преоптоварени. Како резултат на тоа, креирањето политики е недоволно развиено и имплементацијата е слаба. Имплементацијата на програмите не е суштинската улога на МЕ, и тоа не само поради системските предизвици со кадарот. Постојат добро поставени агенции за имплементација, меѓу кои и АППРМ, кои се гладни за финансиски средства. Поделбата на креирање политики и имплементација на акциониот план/програмата е исто толку важна колку и добивањето соодветни средства за имплементација;</li><li>• Дури и со поголеми финансиски средства од државата, од суштинско значење е да се дополнат ресурсите за ИП преку донатори/МФИ. Затоа, Министерството за економија треба да направи значителни напори да превземе редовна (на пример, тримесечна) координација на донаторите, со цел да се позиционира за добивање на значително поголеми финансии од невладините фондови во иднина;</li><li>• Министерството за економија мора да воспостави две алатки за координација за индустриската стратегија и акциониот план (иако може да покрие и теми како што се МСП и извоз):<ul style="list-style-type: none"><li>○ Меѓувладина координација: да се обезбеди напредок, да се надминат доцнењата и пречките.</li><li>○ Јавно-приватна координација: да се осигура дека засегнатите страни од деловниот сектор се вклучени во процесот на ИП.</li></ul></li><li>• Министерството за економија мора да воспостави веродостоен систем за М&amp;Е и известување за стратегиите и акционите планови за индустријата/МСП:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Известување: сегашното годишно известување започна добро, но беше непостојано и не овозможува ефективно известување за користењето на јавните средства. Ова треба да се зајакне во иднина.</li><li>○ Мониторинг: тековниот мониторинг е слаб, неконзистентен и не овозможува ефективен мониторинг на користењето на јавните средства. Ова треба да се зајакне во иднина.</li><li>○ Евалуација: прашањето за евалуација е споменато во стратегиите на МЕ, но не постои. Исклучок е оваа проценка и проценката на кластерите, од кои и двете се директно поврзани со оваа задача. Ова е голема слабост во креирањето на политиките на Министерството за економија (на пример, долгорочно јавно финансирање за кластери кои се всушност деловни здруженија) и мора редовно да се преземаат во иднина (преку Одделението за М&amp;Е).</li></ul></li></ul>
---

- Новата индустриска стратегија треба да има мешавина од хоризонтални елементи и посилен секторски акцент врз основа на принципот на паметна специјализација;
- Треба да постои координација со други стратегии, не само со Стратегијата за конкурентност / иновации. Исто така, неопходно е да се има предвид развојот на политиката за МСП/ деловно опкружување, трговските политики, политиката на конкуренција, инвестициската политика, развојната политика на пазарите на труд и капитал, политиката за животна средина, технолошкиот развој и трансферот на бенефиции;
- Треба да се избегнува преклопување со други стратегии и акциони планови, меѓу другото и сопствените стратегии на МЕ: МСП, женско претприемништво итн. и стратегиите на другите министерства (пр. конкурентност, иновации, истражување и развој итн.);
- Постои потреба Министерството за економија да дефинира „индустриска“ агенда, која не се преклопува со постојните агенди за политики;
- Постои потреба новата ИП да се поврзе и да овозможи комплементарност со фокусот на индустриската политика на ЕК, поголем фокус на производството и поврзување на регионалниот пристап на ЈИЕ 2020;
- Потребно е акциониот план за ИП да се фокусира на приоритетни мерки, со што ќе се зголемат шансите за добивање државни/донаторски средства. Со оглед на реалните капацитети и можните ресурси, потребно е фокусирање на помалку, а не на повеќе мерки;
- Постои потреба за градење на капацитетите на вработените во МЕ, со цел да се овозможи подобро фокусирање на политиката, координацијата, М&Е и ангажманите со ЕУ/ДЕУ/СРС/ОЕЦД итн, вклучувајќи и апликации за финансирање од МФИ / донатори / ЕК.

**Прилог 3. Прашалник за истражување на менаџментот на малите бизниси во Република Србија и Република Македонија**

Почитувани,

Прашалникот пред Вас претставува истражувачки инструмент кој се реализира во рамки на работата на докторската дисертација со наслов „Влијание на макроокружувањето врз управувањето на мали бизниси во Република Србија и Република Северна Македонија“ на Економскиот институт во Скопје при Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје, Република Северна Македонија.

Истражувањето се спроведува со анкетање на менаџери/сопственици на мали бизниси, на територијата на Република Северна Македонија и Република Србија.

Ве молиме внимателно прочитајте го и пополнете го овој прашалник и дајте ги вашите одговори врз основа на вашата лична проценка.

*Напомена:* Анкетата може да биде и анонимна, а податоците од анкетата ќе се користат исклучиво за научни цели.

Ви благодарам за соработката!

Со почит,  
м-р Флутра Јахиу-докторанд

1.	Град:						
2.	Основна дејност:						
3.	Претпријатието постои:	<input type="checkbox"/> помалку од 1 година <input type="checkbox"/> 1-3 години <input type="checkbox"/> 4-9 години <input type="checkbox"/> повеќе од 10 години					
<b>А) ОСНОВНИ ИНФОРМАЦИИ ЗА ИСПИТАНИКОТ (Заокружете еден од понудените одговори кои се однесуваат на пол, возраст, степен на образование и статус во претпријатието)</b>							
4.	Род:	Машки <input type="checkbox"/> Женски <input type="checkbox"/>					
5.	Возраст:	<input type="checkbox"/> помалку од 31 година <input type="checkbox"/> 31-40 години <input type="checkbox"/> 41-50 години <input type="checkbox"/> 51-60 години <input type="checkbox"/> повеќе од 60 години					
6.	Степен на образование:	<input type="checkbox"/> Основно образование <input type="checkbox"/> Средно образование <input type="checkbox"/> Високо образование <input type="checkbox"/> Магистерски студии (магистер) <input type="checkbox"/> Докторски студии (доктор на науки)					
7.	Статус во претпријатието:	<input type="checkbox"/> Сопственик <input type="checkbox"/> Професионален менаџер/раководител					
8.	Број на вработени:	<input type="checkbox"/> до 10 вработени <input type="checkbox"/> 11-49 вработени					
<b>Б) ГРУПИ ПРАШАЊА ЗА КАРАКТЕРИСТИКИТЕ НА МЕНАѢРСКАТА ПРАКТИКА (Изберете еден од понудените одговори)</b>							
		<table border="1"> <tr> <td>Воопшто не се согласувам</td> <td>Не се согласувам</td> <td>Ниту се согласувам ниту не се согласувам</td> <td>Се согласувам</td> <td>Целосно се согласувам</td> </tr> </table>	Воопшто не се согласувам	Не се согласувам	Ниту се согласувам ниту не се согласувам	Се согласувам	Целосно се согласувам
Воопшто не се согласувам	Не се согласувам	Ниту се согласувам ниту не се согласувам	Се согласувам	Целосно се согласувам			
<b>Б1) Квалификации на вработените</b>							
9.	Вработените имаат адекватна квалификација за работата што ја работат?	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			

10.	Повеќето вработени се членови на семејството, без разлика на нивните квалификации?	1	2		4	5
<b>Б2) Квалификација на менаџерот и перцепција за специфичности во управувањето</b>						
11.	Со претпријатието управувате врз основа на претходното искуство, без адекватна квалификација?	1	2		4	5
12.	Спецификите со кои управувате носат задоволителни резултати за претпријатието?	1	2		4	5
13.	Спецификите со кои управувате овозможуваат одржлив бизнис?	1	2		4	5
<b>Б3) Управување со човечките ресурси</b>						
14.	Улогите и одговорностите ги делите со вработените?	1	2	3	4	5
15.	Работите во претпријатието се остваруваат во тимска работа, управувачот и вработените се вклучени во сите работи?	1	2	3	4	5
16.	Применувате мотивации и санкции кон вработените со цел да ја зголемите продуктивноста?	1	2	3	4	5
<b>Б4) Процес на донесувањето одлуки при управувањето</b>						
17.	Вие сами носите одлуки, без да вклучите предлози од вработените?	1	2		4	5
18.	Ги сметате колективните одлуки за подобри од индивидуалните?	1	2		4	5
19.	Доколку е потребно, донесувате одлуки брзо, земајќи го предвид ризикот од донесување брзи одлуки?	1	2		4	5
20.	Одлуките и контролата ги носи раководството, вработените само ги спроведуваат?	1	2		4	5
<b>Б5) Флексибилност на менаџментот во контекст на промените на пазарот</b>						
21.	Менаџментот на компанијата има доволно информации од пазарот за да донесува одлуки?	1	2		4	5
22.	Флексибилни сте на промените на пазарот, воведувате промени во претпријатието секој пат кога тоа пазарот го бара?	1	2		4	5
23.	На промените на пазарот се прилагодувате со промени во менаџментот?	1	2		4	5
24.	Се прилагодувате на промените на пазарот со промени во работниот процес, технологијата или промени во производите/услугите?	1	2		4	5
<b>Б6) Промоција на претпријатието</b>						
25.	Постојано го промовирате Вашиот бизнис?	1	2	3	4	5
26.	Вашиот бизнис најчесто го промовирате преку социјалните мрежи?	1	2	3	4	5
<b>Б7) Финансирање на претпријатието</b>						
27.	Финансирањето на бизнисот е постојан проблем на менаџментот	1	2	3	4	5
28.	Бизнисот го финансирате со сопствени средства, а не со кредити	1	2	3	4	5

29.	Бизнисот го финансирате и преку кредити?	1	2	3	4	5
<b>Б8) Стратегиско планирање</b>						
30.	Стратегијата на претпријатието има за цел задоволување на потрошувачите?	1	2		4	5
31.	Стратегијата на претпријатието има за цел одржување на постоечката состојба?	1	2		4	5
32.	Стратегијата на претпријатието има за цел раст на претпријатието и пробив на нови пазари?	1	2		4	5
33.	Стратегијата на претпријатието има за цел иновирање заради одржување конкурентност?	1	2		4	5