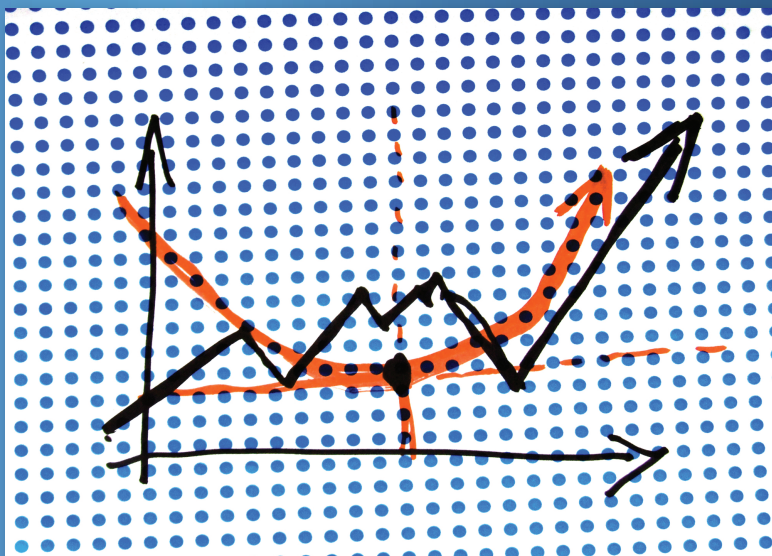


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ISSN 1857- 7628

# ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2017 YEARBOOK



ГОДИНА 9

VOLUME XIII

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP  
FACULTY OF ECONOMICS

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

---

ISSN: 1857-7628



ГОДИШЕН ЗБОРНИК  
2017

YEARBOOK

ГОДИНА 9

VOLUME XIII

---

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP  
FACULTY OF ECONOMICS



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ  
YEARBOOK  
FACULTY OF ECONOMICS**

За издавачот:  
Проф.д-р Трајко Мицески

**Издавачки совет Editorial board**

Проф. д-р Блажо Боев	Prof. Blazo Boev, Ph.D
Проф. д-р Лилјана Колева - Гудева	Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Еленица Софијанова	Prof. Elenica Sofijanovska, Ph.D
Доц. д-р Емилија Митева-Кацарски	Emilija Miteva-Kacarski, Ph.D
Доц.д-р Благица Колева	Blagica Koleva, Ph.D
Доц.д-р Љупчо Давчев	Ljupco Davcev, Ph.D

**Редакциски одбор Editorial staff**

Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Ристе Темјановски	Prof. Riste Temjanovski, Ph.D

**Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief**

Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
--------------------------	----------------------------

**Јазично уредување Language editor**

Даница Гавриловска-Атанасовска (македонски јазик)	Danica Gavrilovska-Atanasovska (Macedonian)
--	--

**Техничко уредување Technical editor**

Славе Димитров	Slave Dimitrov
Благој Михов	Blagoj Mihov

**Редакција и администрација Address of editorial office**

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип	Goce Delcev University
Економски факултет	Faculty of Economics
бул „Крсте Мисирков“ бб	Krste Misirkov b.b., PO box 201
п.фах 201, 2000 Штип, Македонија	2000 Stip, R of Macedonia



---

**СОДРЖИНА**  
**CONTENT**

Никола Мицевски, Проф. д-р Трајко Мицески <b>УНАПРЕДУВАЊЕ НА УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ЈАВНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА</b> .....	7
Стефан Стаменков, Проф. д-р Трајко Мицески <b>ПРИМЕНА НА ЕМОЦИОНАЛНОТО ЛИДЕРСТВО ВО РАКОВОДЕЊЕТО СО ФОКУС НА СИТУАЦИИ НА ПРОМЕНИ И КРИЗИ</b> .....	33
Ивана Левкова, Проф. д-р Трајко Мицески <b>МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ И НИВНО ЗАДРЖУВАЊЕ НА РАБОТНИТЕ МЕСТА</b> .....	59
Даниела Гунева, Проф. д-р Ристо Фотов <b>МЕРКИ ЗА ПОДРШКА НА МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА</b> .....	89
Проф. д-р Еленица Софијанова, проф. д-р Ристе Темјановски, Дарко Андроников, Зоран Коштанов <b>МЕНАџЕРСКИОТ ИНФОРМАТИВЕН СИСТЕМ ВО КОРЕЛАЦИЈА СО ЕЛЕКТРОНСКИОТ ИНФОРМАТИВЕН СИСТЕМ</b> .....	99
Златка Ефремова, проф д-р Јанка Димитрова <b>ИНИЦИЈАЛНА ЈАВНА ПОНУДА НА ХАРТИИ ОД ВРЕДНОСТ (ИЈП)</b> .....	109
Доц. д-р Благица Колева, доц. д-р Емилија Митева Кацарски, Верица Маркова <b>АНАЛИЗА НА ТРОШОЦИТЕ И НИВНОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ЕФИКАСНОСТА НА РАБОТЕЊЕТО НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА</b> .....	131
Доц.д-р Тамара Јованов <b>МАРКЕТИНГОТ И ВРСКАТА СО ПОТРОШУВАЧИТЕ</b> .....	141



Проф д-р Стеван Габер, Ивана Димовска <b>УПРАВУВАЊЕ СО КРЕДИТЕН РИЗИК -СУШТИНА, ПОТРЕБА, ЗНАЧЕЊЕ И ПОЛИТИКА НА УПРАВУВАЊЕ СО КРЕДИТНИОТ РИЗИК .....</b>	163
Проф д-р Стеван Габер , Ивана Димовска <b>БАЗЕЛСКИ СПОГОДБИ И НИВНОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ УПРАВУВАЊЕТО СО КРЕДИТНИОТ РИЗИК .....</b>	171
Љупка Ташевска, проф д-р Илија Груевски <b>ПРИМЕНА НА ОДРЕДЕНИ ТЕХНИКИ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЗАЛИХИ НА ХИПОТЕТИЧЕН ПРИМЕР.....</b>	181



## ПРЕДГОВОР

Економскиот факултет во Штип е основан на 27 март 2007 година како дел од Универзитетот „Гоце Делчев“ - Штип.

Од почетоките на овој факултет како високообразовна и научноистражувачка институција се иницира и потоа брзо се разви силен елан и ентузијазам како во наставно-едукативните процеси, така и во научноистражувачките активности. Големата желба да се твори како придонес во унапредувањето на високообразовните и истражувачките процеси во Република Македонија беше преточена во тековни активности на едукација и забележување на добиените сознанија и размислувања во пишани текстови на разновидни трудови. Се разбира, сето ова е во согласност со глобализацијата и евроинтеграцијата и нивните процеси на постојана примена на усвоените светски европски приоди и стандарди во научно-образовниот процес за обезбедување на квалитетно образование за нашите студенти.

Во тој поглед, оваа е дванаесетто издание на Годишниот зборник на Економски факултет. Зборникот на виделина ги изнесува дел од научноистражувачките остварувања кои се зацртани со целите на Економскиот факултет. Тоа се истражувањата на научно-стручните кадри од наставничкиот, соработничкиот и студенскиот профил од областа на деловната и меѓународната економија, здравствен менаџмент, менаџмент и претприемништво, финансиски менаџмент, банкарство, финансии и осигурување; сметководство, финансии и ревизија, и маркетингот на прв циклус студии, како и економија на Европска Унија, здравствен менаџмент, MBA-менаџмент, банкарство и финансии и финансиско известување на втор циклус студии, дополнително и студиска програма на трет циклус студии - Деловна економија.

На тој начин, Економскиот факултет придонесува во промовирање на научноистражувачката работа, со што се поттикнува унапредувањето на научната и развојната мисла во функција на нивна примена во секојдневниот живот. Особено радува фактот што во овој број, покрај наставничкиот кадар, со свои трудови се пројавуваат нашите млади научноистражувачки кадри, постдипломци и докторанди.

Со објавувањето на трудовите во овој зборник, односно со неговото презентирање пред научната, стручната и пошироката јавност со право очекуваме дека ќе се пополни една значајна празнина во домашната економска литература.

2 ноември 2017 година, Штип

Декан,  
Проф. д-р Трајко Мицески





## УНАПРЕДУВАЊЕ НА УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ЈАВНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

**Никола Мицевски<sup>1</sup>, Трајко Мицески<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
nikolamicevski@yahoo.com

<sup>2</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
trajko.miceski@ugd.edu.mk

### Апстракт

Управувањето со човечки ресурси подразбира прибирање, селекција, развој, одржување, приспособување, насочување и користење на човечките потенцијали во согласност со целите на компаниите, со истовремено почитување на индивидуалните потреби и цели на вработените.

Докажано е дека практиките на управување со човечки ресурси се поврзани со изведбата на вработените и севкупната организациска изведба.

Сите тие укажуваат на потребата јавните претпријатија конзистентно да ги имплементираат регрутирањето и селекцијата, обуката и развојот, управувањето со кариерата, системот за наградување, планирањето на човечките ресурси и благосостојбата на вработените заради подобра работна перформанса на вработените и постигнување на организациските цели. Овој труд препорачува идни истражувања на факторите кои можат да имаат влијание врз изведбата на вработените во претпријатијата.

**Клучни зборови:** *јавни претпријатија, практики на управување со човечки ресурси, изведба на вработените.*

### Abstract

Human resource management is such a management activity that involves selection, development, maintenance, adjustment, targeting and utilization of human potentials according to the goals of the enterprises, while respecting the individual needs and goals of the employees.

It has been proven that human resource management practices are related to the employee performance and the overall organizational performance.

They all point to the need public enterprises consistently to implement the recruitment and selection, training and development, career management,





reward system, human resource planning and employee well-being for better job performance of the employees and achieving the organizational goals. This paper recommends future research on factors that may have an impact on the employee performance in enterprises.

**Key words:** *public enterprises, human resource management practices, employee performance.*

## 1. Вовед

Добитникот на Нобелова награда, економистот Gary S. Becker вели дека „основниот ресурс во која било компанија се луѓето. Најуспешни компании и најуспешни земји ќе бидат оние кои знаат да управуваат со човечкиот капитал на најефикасен и најефективен начин“<sup>1</sup>.

Во текот на доцните години на 20 век и почетокот на 21 век, глобализацијата, големиот прогрес на компјутерската технологија, науката и технологијата, генерално, ги променија карактеристиките на бизнис средината, кои се усложнуваат со секој изминат ден.

Со оглед на тоа што креативноста и адаптивбилноста на организациите зависат од вештините, знаењето и креативноста на вработените, овие аспекти стануваат најважни и се од клучно значење не само во приватните, туку и во јавните организации.

Управувањето со човечките ресурси во сегашната ситуација е клучен фактор за успехот на секој бизнис, вклучувајќи ги и организациите на јавниот сектор.

Функциите на управување со човечки ресурси во јавниот сектор стануваат сè повеќе и повеќе мониторираны од страна на јавноста во последните неколку декади. Граѓаните очекуваат повеќе од организациите на јавниот сектор. Од нив се бара подобар квалитет и подобро обезбедување на услугите во нивен домен. Се бараат љубезни и ефикасни службеници кои ќе ги задоволат барањата на граѓаните на најефикасен начин. Владите, од друга страна, се под притисок да го ограничат финансирачкиот данок и да придонесат за целокупната продуктивност. Оттука, клучниот предизвик на јавните организации ќе продолжи да биде подобрувањето на квалитетот на услугата преку истовремено редуцирање на трошоците.

Оттука, во рамки на овој труд ќе се обидеме да разбереме на кој начин организациите од јавниот сектор во Република Македонија се справуваат со прашањето за поврзаноста помеѓу управувањето со човечките ресурси и изведбата на вработените. Затоа од голема важност е да се

1) Nandy, T.& Mahapatra, R. (2010). Investing on Human Capital: Safe bet or a gamble. Asian Journal of Management Research, 2 (4), 190-200.



добијат сознанија кои ќе овозможат правилно развивање на практиките за управување со човечките ресурси во јавните претпријатија, согласно со современите трендови, преку укажувањето и имплементирањето на најновите мерки за етичко управување со човечките ресурси што ќе доведе до поголема мотивација кај вработените за подобра перформанса, ќе се овозможи значајно и континуирано унапредување на менаџментот на човечките ресурси, конкретно во јавните претпријатија.

## 1.2. Управување со човечки ресурси како научна дисциплина

Управувањето односно менаџментот со човечките ресурси (МЧР) е посебна научна дисциплина на менаџментот, која ги вклучува сите процеси и активности кои имаат за цел управување со човечките ресурси на некоја организација. Областите на управување со човечки ресурси ги опфаќаат практично сите аспекти кои се однесуваат на вработените во една организација<sup>2</sup>.

Исто така, МЧР влијае и на следните области<sup>3</sup>:

- Систем за избор при вработување, анализа на вработените;
- Зголемување на продуктивноста на вработените;
- Развој и едукација;
- Однесување на вработените;
- Правна регулатива, синдикати, заштита на вработените итн.

За да се постигнат што подобри резултати од работењето, важна е добро дефинирана организација, цели, како и управување со човечките ресурси во компанијата.

Менаџментот на човечки ресурси може да се дефинира како управувачка активност која подразбира селекција, развој, одржување, приспособување, насочување и користење на човечките потенцијали во согласност со целите на компаниите, со истовремено почитување на индивидуалните потреби и цели на вработените<sup>4</sup>. Терминот човечки ресурси ни зборува за луѓето во работната организација, за нивниот потенцијал, како и за сите способности кои можат да ѝ помогнат на организацијата во остварувањето на нејзините долгорочни и краткорочни цели.<sup>5</sup>

2) Англ. Human Resource Management – HRM

3) Kamoche, K. (2002). Introduction: HRM. *International Journal of HRM*, 13, 993-997.

4) Okumbe, J.A. (2001). *Human resource management*. Nairobi: Accts Press, pp. 124-170.

5) Benardin, H. J. (2003). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill, pp. 94-114.



Во минатото овој поим бил премногу груб за да се означуваат живи суштества со него, бидејќи се поаѓало од тоа дека зборот ресурс е нешто што попрво би означувало опрема и организација. Меѓутоа, се покажало дека со поимот „ресурс“ луѓето всушност довиваат важно место, бидејќи со тоа се ставаат во рамноправна положба со останатите ресурси, можеби дури и во подобра положба, бидејќи за нивното квалитетно управување се потребни одредени знаења и способности<sup>6</sup>.

Луѓето се основен фактор кој е заеднички за секоја организација, при што тие се и креатори на стратегиите на секое претпријатие, што е и значењето на менаџментот за човечки ресурси. Поради тоа, секој менаџер е вклучен во активностите поврзани со човечките ресурси и настојува да ја олесни соработката помеѓу луѓето, со што успешно би се остварила стратегијата и би се реализирале плановите на организацијата<sup>7</sup>.

Глобалната конкуренција ги поттикнува организациите на постојан развој и напредок, како би успеале да опстанат пред новите барања кои ги поставува глобализацијата. Доколку една организација поседува квалитетни и образовани човечки ресурси можно е да се одговори на предизвиците и барањата со кои постојано се соочуваме.<sup>8</sup>

За да се постигнат одредени цели во организацијата, менаџментот за човечки ресурси мора да исполни одредени барања кои ќе влијаат на подобрувањето на работата на вработените, а со тоа и врз нивната поголема продуктивност во организацијата.

Основна улога на управувањето со човечките ресурси е остварување на следните цели<sup>9</sup>:

9. *Функционална цел* – функцијата на управување со човечките ресурси означува придонес на организацијата онолку колку што е потребно за да ги оствари своите цели и да ја реализира организациската стратегија. Тоа значи дека ресурсите треба што порационално и поефикасно да се користат во остварувањето на организациските цели.
10. *Организациска цел* – како што веќе истакнавме, за организацијата

---

6) Batt, M. (2002). Human Resource Management. London: Sage Publications Inc, pp. 232-244.

7) Cornelli, N. (2000). Human resource management: A managerial perspective (2nd Ed.). London: Thomson Learning, pp. 101-141.

8) Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?. *International Journal of Human Resource Management*, 6, 656-670.

9) Dessler, G (2004). Human Resource Management. 10th ed. Englewood Cliffs, NJ: Pearson/Prentice-Hall, pp. 274-301.



најважен фактор е човечкиот ресурс, според тоа треба да се подобрат ефикасноста и мотивираноста на вработените на што подобар начин и со тоа да се исполнат целите на организацијата.

11. *Општествена цел* – во секојдневните човечки односи општествените норми и системот на вредности се многу важни во остварувањето на добра комуникација. Да се биде етички и општествено одговорен кон потребите и предизвиците на општеството и да се минимизираат негативните влијанија на тие барања врз работната организација исто така е една од значајните цели, не само за управување со човечките ресурси, туку и за менаџментот во целина.
12. *Лична цел* – задоволувањето на вработените е најзначајно за секоја организација, но не е доволно само да се задоволат вработените во работна смисла, туку неопходно е и да им се помага во остварувањето на нивните лични цели. Само на тој начин може да се здобие нивната доверба, а вработените ќе бидат задоволни и мотивирани за напредок и за поголем личен придонес за организацијата.

Секоја од наведените цели битно влијае врз управувањето со човечките ресурси со што се подобрува успешноста на организацијата.

Во тој поглед е потребно менаџерите од сите нивоа да ги преземат активности во однос на управувањето со човечките ресурси со што би се овозможило успех на организацијата<sup>10</sup>.

Вработувањето на способни кадри исто така е една од важните активности. Со активностите на регрутирање и селекција можат да се ангажираат ресурси какви што ѝ се неопходни на организацијата. Од квалитетната процена на изборот на кандидати зависи и понатамошниот развој и успех на претпријатието. Практиките на управување со човечките ресурси можат директно и индиректно да влијаат врз продуктивноста на организацијата<sup>11</sup>. Директно, така што ќе наоѓаат подобри и поефикасни начини за остварување на целите и индиректно така што ќе влијаат врз подобрувањето на работните услови.

### **1.3. Релевантни истражувања за ефектите од практиките на управување со човечки ресурси врз изведбата на вработените**

Голем број студии ја тестирале поврзаноста помеѓу практиките на

10) Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005). Human resource management at work: people management and development (3<sup>rd</sup> ed.). London: Chartered Institute of Personnel and development, pp. 96-116.

11) Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). Best practice human resource management. Opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11 (6), 1104-1124



управување со човечки ресурси, изведбата на вработените и организациската изведба со генерално поддржувачки резултати за тоа дека практиките на управување со човечките ресурси влијаат врз изведбата на вработените, а со тоа и врз организациската изведба. Сите тие се спроведувани во различни сектори и во различни земји. Успешните организации во секоја од студиите ги сметаат практиките на управување на човечките ресурси за клучен фактор кој влијае врз изведбата на вработените, а таа изведба пак е директно поврзана со изведбата на организацијата. Актуелните практики за човечки ресурси се аплицираат од страна на линиските менаџери и тоа на дневна основа што позитивно влијае врз перцепцијата кај вработените за практиките на управување со човечки ресурси кои се применуваат врз нив<sup>12</sup>. Успешната имплементација или неуспехот на практиките на управување со човечките ресурси зависи од вештините на менаџерите<sup>13</sup>.

Боксал и Пурсел<sup>14</sup> во нивната студија укажуваат на тоа дека постои еден вид на „внатрешна усогласеност“ помеѓу практиките, така што се појавува еден синергистички ефект кој е поголем отколку збирот на индивидуалните делови. Овој пристап претставува перспектива на контингентност која укажува на тоа дека ефикасните практики на управување со човечките ресурси мора да бидат во согласност со другите аспекти на организацијата. Научниците исто така ја разгледале и конфигурациската перспектива која укажува на тоа дека ефикасните практики на управување со човечки ресурси се состојат од модел на практики кои внатрешно се конзистентни, а надворешно конгруентни со другите организациски карактеристики.

Според Гес и соработниците овие перспективи не се во конфликт и можат едноставно да дејствуваат на различни нивоа. И додека најдобрите практики додаваат вредност на фирмата, фирмите можат да извлечат дополнителни бенефити преку осигурување дека овие практики се внатрешно конзистентни и надворешно конгруентни<sup>15</sup>. Врз основа на универзалистичката перспектива, разумно е да се очекува дека

12) Purcell, J. (2003). Understanding the people and performance link: unlocking the black box. London: Chatered Institute of Personnel and Development, pp. 204-210

13) Guest, D.E., Michie, J., Conway, N. and Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*. 41(2): 291-314.

14) Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *Human resource management: Scope, analysis and significance*. In: P. Boxall, J. Purcell & P. Wright. (eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press. [pp. 1-16].

15) Guest, D.E., Michie, J., Conway, N. and Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*. 41(2): 291-314.



практиките на МЧР за висока вклученост ќе бидат позитивно поврзани и со субјективните и со квантитативните мерки на организациската, а со тоа и изведбата на вработените<sup>16</sup>.

Јахја и Гох<sup>17</sup> го нагласуваат значењето на менаџментот на човечки ресурси во имплементирањето на практиката на управување со знаењето за најдобра изведба. Најдобрите практики за управување со човечки ресурси исто така се разгледувани и од други автори Scarbrough, Carter, Robertson и Hammersley<sup>18</sup>.

Исто така, Флод и неговите соработници тврдат дека најважниот елемент е личната природа на знаењето, што бара подготвеност од страна на вработените кои го поседуваат да го споделат и да го комуницираат<sup>19</sup>. Затоа, важна точка во овој случај е идејата дека успехот на која било иницијатива за управување со знаењето веројатно лежи во тоа да се биде критички зависен од соодветно високо мотивирани и високо посветени луѓе кои заземаат активна улога во процесот.

Солиман и Спунер тврдат дека практиките на управување со човечки ресурси играат важна улога во олеснувањето на апсорпцијата, трансферот, споделувањето и создавањето на знаењето кај вработените<sup>20</sup>. Слично, Скарбро забележал дека практиките на МЧР, како што се методи на селекција, стратегии на компензација и системи за кариера имаат влијание врз протоците на знаење што бараат максимизирање на изведбата на вработните која ќе резултира во вкупната организациска изведба, како и Thite, Gloet и други соработници<sup>21</sup> со нив кои спроведувале емпириски истражувања забележале дека главната цел на практиките на управување со човечки ресурси треба да биде подобрување на изведбата на вработените, а со тоа и на организациската изведба.

---

16) Boselie, J.P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94.

17) Yahya, S., & Goh, W. K. (2002), "Managing human resource toward achieving knowledge management," *Journal of Knowledge Management*, 6(5): 457-468

18) Collins, D. (2009). *Organizational Change*. New Jersey: Routledge, pp. 56-77

19) Flood, P.C., Turner, T., Ramamoorthy, N. & Pearson, J. (2001) "Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries". *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1152-1165

20) Soliman, F and Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management, *Journal of Knowledge Management*, 4.4, 337-345.

21) Scarbrough, H. (2003), "Knowledge management, HRM and the innovation process", *International Journal of Manpower*, Vol. 24 No.5, pp.501-16.



#### **1.4. Краток осврт на релевантни погледи кон проблематиката на истражувањето**

Повеќето научници ја нагласуваат потребата да се има исправни практики во управувањето со човечките ресурси кои ќе бидат применувани во организациите кои ги практикуваат истите. Сепак, тие ги фокусираат нивните студии на организациската изведба. Мелум забележува дека со цел организацијата да постигне добра изведба, менаџерите за човечки ресурси треба да постават стандарди кои се мерливи.

Тронел и Мекнајт спровеле студии за организациската изведба и новиот јавен менаџмент во организациите, но не успеале да ги адресираат практиките на управување со човечки ресурси кои можат да влијаат врз изведбата на вработените. И други истражувачи исто така ги разгледале прашањата за организациската изведба во врска со практиките на управување со човечки ресурси<sup>22</sup>.

Затоа, потребно е да се спроведуваат повеќе студии за тоа како практиките на управување со човечки ресурси влијаат врз изведбата на вработените, особено во нашата држава, бидејќи интернационалните научници ги концентrirале нивните студии главно во развиените земји.

#### **1.5. Пројавување на празнини во областа на ваквите истражувања**

Врз основа на достапната литература можеме да кажеме дека постојат празнини во оваа област на истражување. Имено, повеќето истражувачи своите студии ги спровеле заради утврдување на улогата на практиките на управување со човечки ресурси врз организациската изведба.

Нивните препораки се однесуваат на обезбедувањето на соодветни мерки кои ќе помогнат во подобрувањето на организациската продуктивност. Најголем дел од гореспоменатите студии не се фокусирале на тоа како практиките на управување со човечките ресурси можат да ја подобрат изведбата на вработените.

Иако постои огромно нагласување на важноста на овие практики за организациската изведба, сепак потребно е да се истражи и нивната улога во подобрувањето на изведбата на вработените од која пак директно зависи изведбата на организацијата.

#### **1.6. Емпириско истражување**

Во рамки на ова истражување како истражувачки варијабли се појавуваат практиките на управување со човечки ресурси (регрутирање и

---

22) Vermeeren, B., Kuipers, B., Steijn, B., & Vogelaar, M. (2008). Human Resource Management and Performance of Public Organizations: A study of HRM activities and public service quality of Dutch municipalities. Rotterdam: Erasmus University, pp. 145-156.



селекција, обука и развој, управување со кариерата, систем за наградување, планирање на човечките ресурси и благосостојба на вработените) и изведбата на вработените во јавните претпријатија.

Целната популација во ова истражување се вработените во претпријатијата од јавен сектор во Република Македонија.

Во рамки на ова истражување вкупно беа опфатени 205 испитаници вработени во претпријатијата на јавниот сектор во Република Македонија. Истражувањето беше спроведено во тек на мај и јуни 2017 година.

*Генералната хипотеза* гласеше дека постои значајна поврзаност помеѓу правилното управување со човечки ресурси и задоволството и ангажираноста на вработените во претпријатијата од јавен сектор.

При спроведувањето на ова истражување се применети квалитативни и квантитативни методи на истражување и тоа: анализа, анкета, набљудување и статистички пресметки.

### 1.7. Резултати од истражувањето

Согласно со предметот и целите на истражувањето, најпрво се прикажани дескриптивните статистички резултати кои се однесуваат на вработените во јавните претпријатија на кои им беше зададен. Потоа се прикажани статистичките резултати за поврзаноста на секоја од независните варијабли, односно практиките на управување со човечките ресурси и задоволството и ангажираноста на вработените во претпријатијата од јавен сектор.

Во табела 1 се прикажани статистичките резултати за половата структура на вработените во јавните претпријатија кои беа опфатени со истражувањето. Од вкупно 205 испитаници, 107 се мажи (52,2%) и 98 се жени (47,8%). Резултатот графички е прикажан и на слика 1.

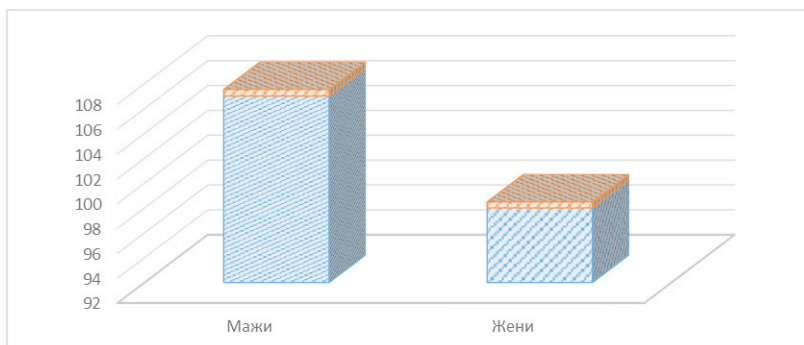
**Табела 1.** Полова структура на испитаниците  
**Table 1.** Gender structure of respondents

Пол	Мажи	Жени	Вкупно
N	107	98	205
P (%)	52,2%	47,8%	100,0%





Следи сликовит приказ:



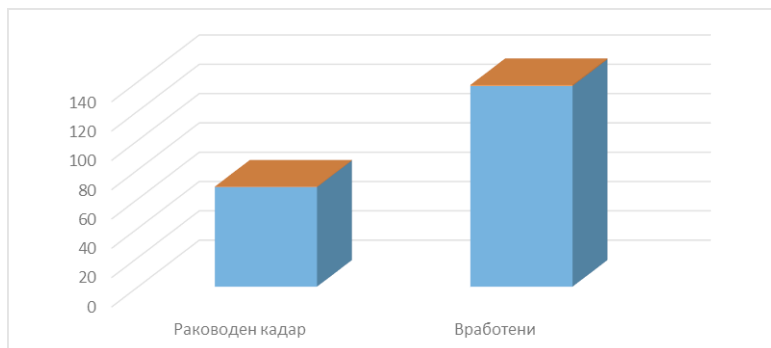
*Слика 1. Полова структура на испитаниците*  
*Figure 1. Gender structure of respondents*

Во продолжение, во табела 2 и на слика 2 е прикажан работниот стаж на испитниците, кој е една од релевантните варијабли што треба да ги контролираме заради можното влијание врз резултатот од истражувањето.

**Табела 2.** Категорија на вработени во истражуваните јавни претпријатија  
**Table 2.** Category of employees in the surveyed public enterprises

<i>Категорија на вработените</i>	<i>Раководен персонал</i>	<i>Вработени</i>	<i>Вкупно</i>
N	68	137	205
P (%)	33,2%	66,8%	100,0%

Графичкиот приказ изгледа:



**Слика 2.** Категорија на вработени во истражуваните јавни претпријатија  
**Figure 2.** Category of employees in the surveyed public enterprises

Според категоријата на која ѝ припаѓаат, од вкупно испитаните 205 работници 137 (66,8%) се вработени, а 68 (33,2%) се раководен персонал.

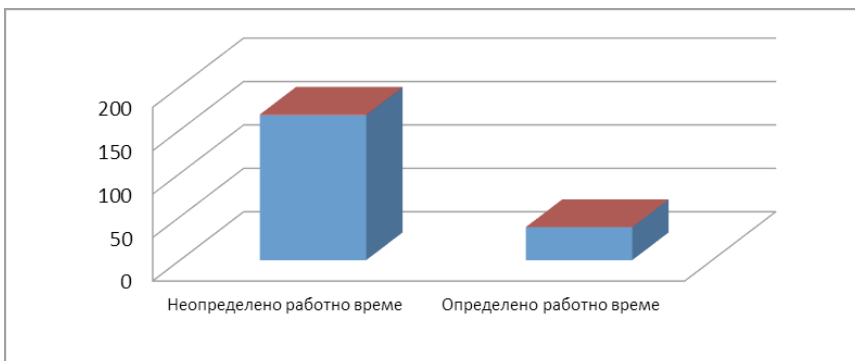
Во табела 3 е прикажан резултат од анализата на податоците кои се однесуваат на видот на работен однос на вработените од јавните претпријатија кои беа опфатени со истражувањето. Од вкупно 205 испитани вработени 167 се вработени на неопределено работно време или во проценти 81,5%, а 38 или 18,5% на определно работно време.

Резултатот графички е прикажан и на слика 3. Во примерокот на истражување влегоа вработените на неопределено работно време согласно со тоа колку ги исполнуваат условите предвидени со другите релевантни варијабли за истражувањето.

**Табела 3.** Работен однос на вработените во јавните претпријатија  
**Table 3.** Labor relations of employees in public enterprises

Работен однос (ознаки)	Неопределено работно време	Определено работно време	Вкупно
N	167	38	205
P (%)	81,5%	18,5%	100,0%

Сликовитиот израз е:



**Слика 3.** Работен однос на вработените во јавните претпријатија  
**Figure 3.** Labor relations of employees in public enterprises

Резултатите добиени од емпириското истражување спроведено преку анкетање беа посебно обработени и анализирани.

Обработка на податоците кои се добиени во ова истражување се вршеше преку пресметување на  $\chi^2$ -тестот познат како Пирсонов коефициент на контингенција.

Анализираните резултати од емпириското истражување се дадени во табелите и графиконите кои следат.

За секое прашање добиените одговори, како од раководителите така и од вработените, паралелно ќе ги претставиме во табела и графикон воедно и пресметаните вредности на  $\chi^2$  **тестот и коефициентот на контингенција (C)**.

Првото прашање е формулирано на ист начин и за раководителите и за вработените и гласи: Дали во Вашата институција сметате дека одделот за човечки ресурси правилно ја извршува својата функција? Истото беше формулирано на истиот начин и за вработените и за менаџерите и добиените одговори се претставени во следната табела:

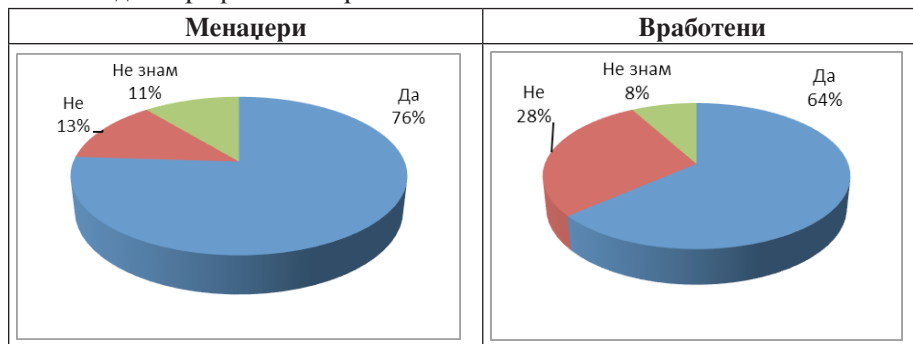
**Табела 4.** Дали одделот за човечки ресурси правилно ја извршува својата функција

**Table 4.** Does the Human Resources Department properly perform its function?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Раководители		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали во Вашата институција во која сте вработени сметате дека одделот за човечки ресурси правилно ја извршува својата функција?	Да	52	76	87	63
	Не	9	13	38	28
	Не знам	7	11	12	9
	Вкупно	68	100	137	100
					$\chi^2=6,671$ $C = 0,183$

Од табелата се забележува дека за секое прашање се понудени по три можни одговори: да, не и не знам. Испитаниците имаат можност да изберат само еден од понудените одговори.

Следи и графичкиот приказ:



**Графикон 4.** Приказ на одговорите на прашањето 1  
**Graphic 4.** Answers on question No. 1

Во согласност со пресметките од дадените одговори на двете групи испитаници по првото прашање е добиена вредност на  $\chi^2$  тест и вредност на коефициентот на контингенција, како што е прикажано:



$$\chi^2 = 6,671 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,183$$

Значи, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 6,671 што е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991.

Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,183 што значи слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест се гледа дека исказите и на менаџерите и на вработените се разликуваат околу правилното извршување на функцијата на одделот на човечки ресурси.

Додека 76% менаџерите сметаат дека во организацијата се одржува континуирана обука со вработените, сепак 63% од анкетираниите вработени мислат така, а додека 37% од нив одговориле со *не* или *не знам*.

Со ова не се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше: дека постои значајна поврзаност помеѓу правилното управување со човечки ресурси и задоволството и ангажираноста на вработените во претпријатијата од јавен сектор, бидејќи исказите на анкетираниите менаџери и вработени не содејствуваат, а исто така тоа го потврди и пресметаниот коефициент на  $\chi^2$ -тестот,  $\chi^2 = 6,671 > \chi^2_{0,05} = 5,991$ .

На *второто* прашање кое гласеше: *Дали во организацијата се вршат обуки на вработените?* на истите понудени одговори, табелата изгледаше вака:

**Табела 5.** Приказ на одговорите на прашање бр.2  
**Table 5.** Answers on question No. 2

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Раководители		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали во организацијата се вршат обуки на вработените?	Да	55	81	69	50
	Не	3	4	34	25
	Не знам	10	15	34	25
	Вкупно	68	100	137	100
		$\chi^2 = 25,043$			
		$C = 0,334$			

Во согласност на дадените одговори на испитаните менаџери и вработени по второто прашање, добиената вредност на  $\chi^2$  тест изнесува **20,395**.

$$\chi^2 = 25,043 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,334$$

Се гледа дека пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 25,043 што е поголема од табличната вредност.

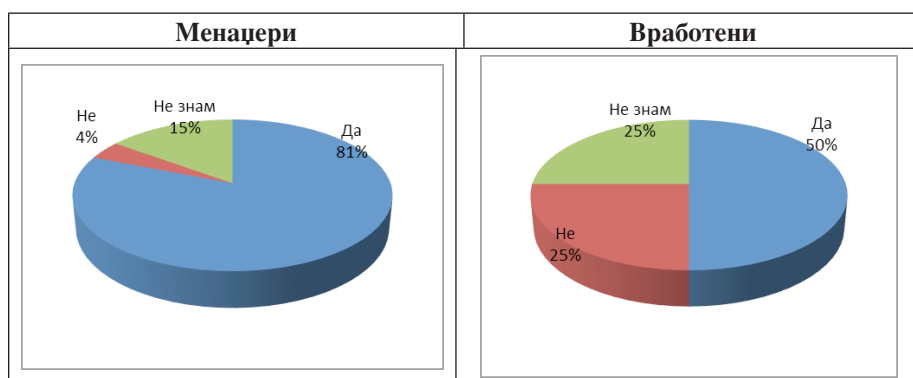
Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не содејствуваат.

Исто така, и интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените искажан преку *коэффициентот на контингенција* покажува слаба поврзаност ( $C = 0,334$ ).

Додека 75% од менаџерите сметаат дека во организацијата се одржува континуирана обука со вработените, а процентот од анкетирани вработени е помал и изнесува 67,5% дека се одржува континуирана обука и 32,5% од нив одговориле со *не* или *не знам*.

Со ова целосно не се потврдува ни основната ни помошната хипотеза која гласеше: *Доколку во организацијата се извршува обука и развој може да се очекува поефективно извршување на задачите на вработените во локалната самоуправа*.

Графичкиот приказ на добиените одговори на анкетирани раководители (менаџери) и вработени и илустративно покажува дека добиените одговори од менаџерите и вработените во целост не содејствуваат со што и хипотезата во целосно не се потврдува, што ќе рече дека постои простор за креирање на поефикасен модел за обуки и развој.



**Графикон 5.** Графички приказ на одговорите на прашање бр.2

**Graphic 5.** Answers on question No. 2



Од вредностите претставени во табеларниот приказ, пресметаните вредности за  $\chi^2$ -тестот и графичкиот приказ, се заклучува дека се потребни обуки на вработените кои ќе придонесуваат за ефикасно извршување на задачите.

**Третото** прашање го одговараа и раководителите и вработените и гласеше: Дали Вие сметате дека во Вашата институција владеат добри меѓучовечки односи? Понудените одговори беа: *да*, *не* и *не знам*. На истото одговорија 12 раководители и 40 вработени, а одговорите се прикажани во табелата што следи.

**Табела 6.** Приказ на одговорите на прашање бр.2  
**Table 6.** Answers on question No. 2

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Раководители		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Дали Вие сметате дека во Вашата институција владеат добри меѓучовечки односи?	Да	<b>51</b>	<b>75</b>	<b>63</b>	<b>46</b>
	Не	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>35</b>	<b>26</b>
	Не знам	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>39</b>	<b>28</b>
	Вкупно	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>137</b>	<b>100</b>
					$\chi^2 = 20,064$

Во согласност на дадените одговори на испитаните менаџери и вработени по третото прашање, добиената вредност на  $\chi^2$  тест изнесува **19,949**

$$\chi^2 = 20,064 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,302$$

Се гледа дека пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува **20,064**, што е поголема од табличната вредност.

Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не содејствуваат.

Исто така, и интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, искажан преку *коэффициентот на контингенција* покажува слаба поврзаност ( $C = 0,302$ ).

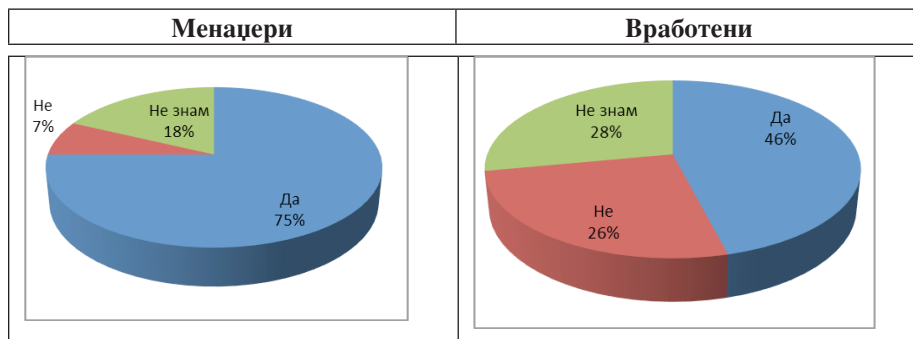
Од табеларниот приказ може да видиме дека менаџерите одговориле со 75% дека обуките се дизајнирани според професионалните потреби

и според стратешките политики, додека со *не* и *не знам* само 25%. За разлика од менаџерите вработените одговориле со 52,5% со *да* и 32,5% дале негативен одговор, со *не знам* одговориле 15%. Релативно високиот процент од 25% на раководителите (менаџерите) со *не* и *не знам* упатува дека еден дел од нив не учествувале во дизајнирањето на обуките и изготвувањето на листи на посетители на обуките. Кај вработените одговорите со *не* и *не знам* со вкупен процент од 47,5% е многу висок, што значи дека вработените имаат потреба од сериозно редизајнирање на обуките според нивните потреби. Овој индикатор исто така може да значи дека одбраните посетители на обуки можеби не се најсоодветни и дека при одредување на овие листи е потребен постудиозен и пристап втемелен на научни основи.

Со ова целосно не се потврдуваат ниту основната ниту помошната хипотеза која гласеше: *Доколку дизајнирањето на обуките е во согласност со стратегиите, развојните политики и приоритетите на организацијата и според актуелните потреби и работни искуства, тогаш ќе се одвива ефикасно извршување на работните задачи.*

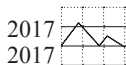
Стратешките планирања и развојните политики можат да се подобрат во однос на генерирање на дизајнирани обуките кои се прифатени од сите вработени како алатка за поефективно извршување на работните задачи, а со тоа и создавање на поефективна администрација со стекнати нови знаења и искуства.

Одговорите на анкетираниите менаџери и вработени ќе ги прикажеме преку графичкиот приказ.



**Графикон 6.** Приказ на одговорите по прашање бр. 3  
**Gratic 6.** Answers on question No. 3





Значи и од овие прикази се гледаат разликите на одговорите на испитаните менаџери и вработени.

### **1.8. Заклучни согледувања по емпирискиот дел**

Од опфатеното емпириско истражување и од табеларните и графичките прикази и пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот, која скоро во сите одговори на прашањата беше поголема од табличната, освен во прашањето за оправданоста на *систем на учење преку континуирано оспособување, што е и логика, бидејќи сите вработени посакуваат правилна обука, се гледа дека не се исполнети ни главната ни помошните хипотези, што произлегува од несодејствување на двете групи на испитаници.*

Со тоа се потврдува нашето истражување за потребата од правилно изведување на обуката и развојот на човечките ресурси.

### **1.9. Преферирање на активности за унапредување на управувањето со човечките ресурси со фокус на јавните претпријатија**

Во денешната динамична средина секојдневно се случуваат промените. Овие промени создаваат нови предизвици за организациите од јавниот сектор. За да се справат со овие предизвици на современиот свет, потребни се високодинамични организации. Во тој поглед, јавниот сектор мора да игра попозитивна и подинамична улога во адаптирањето со позитивните промени.

Човечките ресурси имаат способност да ги прифатат овие предизвици преку обука и воведување на иновативни идеи за справување со тие предизвици<sup>23</sup>.

Недоволната фокусираност на човечките ресурси како стратешка алатка и ресурс во голема мера ја поткопува ефикасноста на организациите од јавниот сектор.

Недостатокот на инвестиции во човечките ресурси придонесува за неуспех на организацијата<sup>24</sup>.

Мобилизирањето на човечките ресурси бара градење на капацитетот на човечките ресурси и искористување на тој капацитет за социоекономски развој на земјата. Капацитетот на човечките ресурси во јавниот сектор може да се изгради преку обука и развој за ефикасно и ефективно извршување на постоечките функции и на предвидените идни функции

23) Benardin, H. J. (2003). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill, pp. 94-114

24) Bogicevic – Milic, B. (2006). *Human Resource Management* (3<sup>rd</sup> ed.). Belgrade: Faculty of Economics, pp. 322-339.



кои ги бара организациската промена на јавниот сектор<sup>25</sup>.

За да се справат со промените кои секојдневно се случуваат, јавните организации мора да бидат подготвени за создавање програми за обука и развој на човечките ресурси. Јавните организации се генерално реактивни.

Нискиот капацитет на човечки ресурси и слабите институции имаат силни и значајни негативни ефекти врз растот и развојот<sup>26</sup>.

Обуката и развојот на вработените претставува целисходна вежба чии ефекти се видливи во промените на знаењето, вештините и ставовите на вработените. Придобивките од нив не се ограничени само на ефикасноста и продуктивноста во јавните претпријатија, туку се евидентни и во однос на поединецот, а главен корисник е општеството како целина<sup>27</sup>. Недостатоците во обуката и развојот, особено во земјите во развој, можат да се надминат со осмислување на стратегии за нивно регулирање.

Од големо значење за обуката и развојот на вработените е интересот на директорите во претпријатијата. Нивната посветеност е неопходна за успехот на која било програма за обука и развој. Тие поставуваат јасни стандарди за изведба за секој работник, даваат јасен опис на работата и информации за спецификацијата на работата и ги одредуваат целите на програмите за обука и развој. Во постигнувањето на тие цели, експертите за обука се обидуваат да ги имплементираат тие програми за обука и развој кои се во согласност со интересите на целата организација<sup>28</sup>. Вработените треба да бидат правилно водени, со тоа што на оценувањето на потребите од обука и развој не треба да гледаат на работа која ќе ги открие нивните недостатоци, туку како вежба која ќе им овозможи да се движат кон повисоките позиции на организацијата<sup>29</sup>. Ова може да ги мотивира и да им помогне да ги согледаат нештата во вистинските димензии. Исто така, ова може да им помогне на вработените да ги мобилизираат нивните напори во постигнувањето на организацискиот успех<sup>30</sup>.

25) Boselie, J.P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*. 15 (3), 67-94.

26) Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management practices* (10<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page Publishers, pp 83-110

27) Boyne, G. (2003). Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 13 (3), 367-394.

28) Collins, D. (2009). *Organizational Change*. New Jersey: Routledge, pp. 56-77

29) Delahaye, B. (2005). *Human resource development: Adult learning and knowledge management* (2nd Ed.). Brisbane: Willey, pp. 267-298.

30) Davies, R. (2001). *How to boost staff retention*. *People Management*, 7(8), 54-66.



Програмите за обука и развој треба да се фокусираат на мобилизирањето на човечките ресурси за постигнување на целите и специфичните потреби на јавните организации. Овие програми мора да имаат прецизни цели. Особено треба да се зајакнуваат специјализираните функционални области како што се планирање, финансии, градење тимови, лидерство, оценување на изведбата, координација и контрола. Исто така, и нивото на обука треба да биде одлучено земајќи ги предвид организациските приоритети. По воспоставувањето на опис на работата за секој вработен нивната изведба може лесно да се оцени, а програмите за обука и развој да се аранжираат соодветно. Дали фокусот при обуката и развој треба да биде ставен на зголемување на знаењето за работата или генералното разбирање, развојот на вештини или модификација на ставови треба да се одлучува на индивидуална основа.

При мобилизирањето на човечките ресурси во јавниот сектор, обуката и развојот на вработените само ги подготвува вработените за изведба на постоечките и предвидените работни задачи. Тие само го градат капацитетот на човечките ресурси. Супервизијата е потребна за мобилизирање на овој капацитет заради обезбедување придобивки за организацијата. Супервизијата е одговорна за максимална продукција и одржување на задоволна работна група. Тоа е високо вреднувана менаџерска техника за оптимално искористување на потенцијалот на човечки ресурси. Стандардната супервизија не само што ја зголемува продуктивноста, туку промовира и пријателска средина и ги охрабрува вработените да го посветат нивниот потенцијал на постигнување на организациските цели<sup>31</sup>.

Интересот на супервизорот за работната изведба на вработените ги мотивира истите да работат поефикасно. Кога вработените ќе забележат дека нивните супервизори не се заинтересирани за постигнување на организациските цели, нивната мотивација за работна изведба се намалува. Незадоволството од менаџментот или супервизијата води до незадоволство од работата<sup>32</sup>.

Чувството на припаѓање кај вработените се зголемува кога тие ќе сфатат дека нивните супервизори се заинтересирани за нивната работна изведба и се сериозни во врска со грижата за нивната благосостојба. Исто така интересот на супервизорите за решавање на конфликтите помеѓу вработените промовира хармонија и добри работни односи. Вработените

31) Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management practices (10th ed.). London: Kogan Page Publishers, pp 83-110

32) Dessler, G (2004). Human Resource Management. 10th ed. Englewood Cliffs, NJ: Pearson/Prentice-Hall, pp. 274-301.



се под големо влијание на охрабрувањето и мотивациските техники кои ги применува супервизорот. Нивната посветеност се зголемува тогаш кога се правилно мотивирани<sup>33</sup>.

Со зголемувањето на значењето на управувањето со човечките ресурси сè повеќе се поставува прашањето како организацијата етички управува со човечките ресурси.

Етиката ги претставува принципите кои кажуваат што е исправно и кои работи се вредни да бидат направени. Таа се однесува на моралните верувања, стандардите за однесување кои се засноваат на вредности и на етичките теории. Етичките теории помагаат во разбирањето на донесувањето одлуки и во развивањето на аналитички и резонирачки вештини. Организациската етика е збир од пошироки морални принципи кои се дизајнирани да одговорат на одредени прашања. Поради многуте значајни неуспеси во корпоративниот свет постои зголемен притисок за однесување на општествено одговорен начин. Забележано е дека некои работници се соочуваат со етички дилеми во однос на индивидуалните вредности и системот на организациски вредности. Етичките дилеми претставуваат ситуации кога две или повеќе вредности се во конфликт.

Важноста на етиката во управувањето со човечките ресурси се должи на глобализацијата која има влијание врз организациските политики на работа во светската економија. Со зголемувањето на дометот на компаниите за работење на интернационално ниво се појави и зголемената потреба од етичко мобилизирање на човечките ресурси. Стратегиите за човечки ресурси мора да бидат направени земајќи ја предвид економската состојба на земјата домаќин. Компанијата мора да ги прифати политиките и практиките за човечки ресурси со локалните барања. Ова доведе до лоцирање на поголема моќ во рацете на менаџерите за човечки ресурси во врска со прашањата за вработување, стандардизација на прашањата поврзани со вработувањето и намалување на застапувањето од страна на синдикатот.

Етичкиот менаџмент за човечки ресурси е развиен врз правичноста на политиките и практиките кои мора да ги земат предвид еднаквоста, реципроцитетот и објективноста (непристрасноста). Рамноправното третирање на вработените ќе им даде моќен сигнал дека вработените се ценет значаен фактор во организацијата. Фокусот на етичноста на полето на управување со човечките ресурси има тенденција кон еднаквост и правичност на практиките за вработување. Прашањата за тоа како

---

33) Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). Best practice human resource management. Opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11 (6), 1104-1124



вработените треба да се третираат, како тие треба да бидат платени, како треба да бидат обучени, под кои услови треба да очекуваат да работат, колку напорно треба да работат, како треба да бидат дисциплинирани и како нивното вработување треба да се заврши, се основни за управувањето со човечки ресурси.

Вработените треба да се сметаат за дел од долгорочната организациска стратегија. Правичното третирање на вработените се преведува во нивна подобра изведба, како и подобра организациска изведба. Треба оспособувањето на вработените да биде континуиран процес, бидејќи постојат можности кои помагаат во детерминирање на работните улоги, постигнување значајна работа и влијание врз важните одлуки.

Во рамки на една организација вработените треба да се поддржуваат меѓусебно преку координирање на програмите за обука, заедничко учество во професионални здруженија и асоцијации и градење на колаборативна врска. Таквите напори и служат на самите интереси на организацијата, а во исто време ги мотивираат вработените.

Етичкиот аспект од управувањето со човечките ресурси треба да биде дел од добрата организациска стратегија. Етичкиот пристап на управувањето со човечките ресурси се фокусира на микро нивото, барајќи идентификување на етички практики за управување со човечки ресурси или пожелни права на работниците, и на макро ниво предлагајќи дека етичките теории треба да послужат како основа за севкупноста на дизајнот на управувањето со човечки ресурси и донесувањето одлуки.

Вработените мора да се третираат достоинствено, бидејќи се од витално значење и се вредни и затоа не треба да се третираат нечовечки. Единственото управување со човечки ресурси кое е етички дозволено е работничкото централно управување со човечки ресурси и ова ќе се случи ако се имплементира правилни мерки за заштита.

Оттука, одлуката за етичко управување со човечките ресурси ги рефлектира основните човекови права, прашањата на еднаквост и правичност и позитивните резултати за оние кои се засегнати. Етичкото управување со човечките ресурси имплицира дека организацијата не треба да дејствува само во интерес на вработените, туку треба истите да ги вклучи во одлучувањето. Организацијата треба да ги третира вработените како целосно морални личности. Вработениот треба да се смета за важен вложувач бидејќи истиот инвестира искуство, вештини и лични односи во рамки на организацијата.



### 1.10. Заклучок

Целта на ова истражување беше да се дојде до сознанија за степенот во кој се применуваат практиките за управување со човечките ресурси во јавните претпријатија, и тоа регрутирање и селекција, обука и развој, управување со кариерата, систем за наградување, планирање на човечките ресурси и благосостојба на вработените. Исто така, целта беше и добивање на сознанија за тоа како секоја од практиките на управување со човечките ресурси е поврзана со изведбата на вработените, а сетоа тоа заради унапредување на управувањето со човечки ресурси во претпријатијата од јавниот сектор што би довело до подбра организациска изведба и реализирање на поставените организациски цели.

Спроведеното истражување произлезе од забележаните празнини во досегашните истражувања на практиките за управување со човечки ресурси и нивната поврзаност со изведбата на вработените. Имено, повеќето истражувачи своите студии ги спровеле заради утврдување на улогата на практиките на управување со човечки ресурси врз организациската изведба. Тоа значи дека тие не се фокусирале на тоа како практиките на управување со човечките ресурси влијаат или можат да ја подобрат изведбата на вработените. Иако постои огромно нагласување на важноста на овие практики за организациската изведба, постои потреба да се истражи и нивната улога во подобрувањето на изведбата на вработените од која пак директно зависи изведбата на организацијата, поради што беше спроведено и ова истражување.

Истражувањето има и одредени ограничувања. Еден дел од ограничувањата произлегуваат од примерокот на истражување и неговата големина, а другиот дел од органичувања е поврзан со неможноста за контролирање на сите релевантни варијабли. Исто така, овде треба да се укаже на веројатноста испитаниците да даваат пожелни одговори како би се прикажале во подобро светло себеси и организацијата во којашто работат.

Идните истражувања би требало да опфатат поголем број испитаници за да можат добиените резултати и сознанија да се генерализираат на поголема популација. Исто така, идните истражувања треба да се фокусираат на утврдување на начините за континуирано подобрување на практиките на управување со човечките ресурси во јавните претпријатија. Понатаму се препорачува идните студии кои би го имале истиот предмет на истражување да се прошират и да вклучат и други практики на управување со човечки ресурси кои не беа опфатени во ова истражување.



### Користена литература

- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management practices* (10<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page Publishers
- Batt, M. (2002). *Human Resource Management*. London: Sage Publications Inc
- Benardin, H. J. (2003). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill,
- Bogicevic – Milic, B. (2006). *Human Resource Management* (3<sup>rd</sup> ed.). Belgrade: Faculty of Economics
- Boselie, J.P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*. 15 (3)
- Boyne, G. (2003). Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 13 (3)
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *Human resource management: Scope, analysis and significance*. In: P. Boxall, J. Purcell & P. Wright. (eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press
- Collins, D. (2009). *Organizational Change*. New Jersey: Routledge
- Cornellius, N. (2000). *Human resource management: A managerial perspective* (2<sup>nd</sup> Ed.). London: Thomson Learning
- Davies, R. (2001). How to boost staff retention. *People Management*, 7(8)
- Dessler, G (2004). *Human Resource Management*. 10th ed. Englewood Cliffs, NJ: Pearson/Prentice-Hall
- Delahaye, B. (2005). *Human resource development: Adult learning and knowledge management* (2<sup>nd</sup> Ed.). Brisbane: Willey
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?. *International Journal of Human Resource Management*, 6
- Flood, P.C., Turner, T., Ramamoorthy, N. & Pearson, J. (2001) “Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries”. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7)
- Guest, D.E., Michie, J., Conway, N. and Sheehan, M.( 2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*. 41(2)
- Kamoche, K. (2002). Introduction: HRM. *International Journal of HRM*, 13
- Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). Best practice human resource management. Opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11 (6)



- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005). Human resource management at work: people management and development (3<sup>rd</sup> ed.). London: Chatered Institute of Personnel and development
- Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). Best practice human resource management. Opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11 (6)
- Nandy, T.& Mahapatra, R. (2010). Investing on Human Capital: Safe bet or a gamble. *Asian Journal of Management Research*, 2 (4)
- Okumbe, J.A. (2001). *Human resource management*. Nairobi: Accts Press
- Purcell, J. (2003). Understanding the people and performance link: unlocking the black box. London: Chatered Institute of Personnel and Development
- Soliman, F and Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management, *Journal of Knowledge Management*, 4.4
- Scarbrough, H. (2003), “Knowledge management, HRM and the innovation process”, *International Journal of Manpower*, Vol. 24 No.5
- Yahya, S., & Goh, W. K.(2002), “Managing human resource toward achieving knowledge management,” *Journal of Knowledge Management*, 6(5)
- Vermeeren, B., Kuipers, B., Steijn, B., & Vogelaar, M. (2008). Human Resource Management and Performance of Public Organizations: A study of HRM activities and public service quality of Dutch municipalities. Rotterdam: Erasmus University







## ПРИМЕНА НА ЕМОЦИОНАЛНОТО ЛИДЕРСТВО ВО РАКОВОДЕЊЕТО СО ФОКУС НА СИТУАЦИИ НА ПРОМЕНИ И КРИЗИ

Стефан Стаменков<sup>1</sup>, Трајко Мицески<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[stefanco\\_18@hotmail.com](mailto:stefanco_18@hotmail.com)

<sup>2</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

### Апстракт

Емоционалното лидерство се однесува на теоретските и практичните знаења, способности и вештини кои емоционалните лидери може да ги искористат при новонастанати – вонредни ситуации на промени и кризи.

Во современите денешни пазарни услови постоењето на лидери кои ќе бидат главна поддршка и потпора на вработените во поглед на нивната мотивација на работното место станува приоритет на секоја организација. Улогата на овие лидери е особено нагласена кога доаѓа до реструктурирање на работните и технолошки процеси како резултат на изменетите економски и политички услови во земјата.

Со обуката и тренингот на овие лидери се создава поволна клима за долгорочен развој и успешно стопанисување и разбирање на вработените.

Само високомотивирани и задоволни вработени генерираат висок процент на квалитет во нивната работа. Поради претходно наведените причини во овој труд вниманието особено ќе биде насочено кон приложување и објаснување на важноста на концептот на емоционалното лидерство како појдовна точка во структурата на една современа организација.

**Клучни зборови:** емоционална интелигенција, модели, емоционално лидерство.

### Abstract

Emotional leadership refers to the theoretical and practical knowledge, abilities and skills that emotional leaders can use in emerging - emergency situations of change and crises.



In today's modern market conditions, the existence of leaders who will be the main support and leverage of employees in terms of their motivation in the workplace becomes a priority for any organization. The role of these leaders is particularly pronounced when restructuring work and technological processes arises as a result of the changing economic and political conditions in the country.

The training of these leaders creates a favorable climate for long-term development and successful management.

Only highly motivated and satisfied employees generate a high percentage of quality in their work. Due to the previously stated reasons in this paper, attention will be particularly directed towards attaching and explaining the importance of the concept of emotional leadership as a starting point in the structure of a modern organization.

**Keywords:** *emotional intelligence, models, emotional leadership.*

## 1. Вовед

*Лидерството* е процес со кој личноста им врши влијание на другите луѓе, ги инспирира, мотивира и ги насочува нивните активности за да помогне да се остварат групните или организациските цели. Личноста која врши такво влијание се нарекува *лидер*. Влијанието на ефективните лидери ѝ помага на групата или организацијата да ги оствари целите на извршувањето. Кога лидерите се неефективни, нивното влијание не придонесува, и честопати го намалува достигнувањето на целите.

Кога се зборува за лидерството обично се употребуваат термините *лидерство (водење)* и *раководење*. Не постои суштинска разлика во содржините на тие термини. Терминот лидерство (водење) асоцира на појавата во целина. Понекогаш под поимот водење се означува и положба (моќ) која овозможува поголемо влијание на некои луѓе над други луѓе. Терминот *раководење* обично ги означува основните активности на менаџерот или лидерот и основните функции на менаџментот, а кои се важни за одржување на организацијата (групата), нејзиното функционирање и остварување на нејзините цели.

Под терминот *лидер (водач)* се подразбира *лице кое има посебна функција* (положба, позиција) и *посебна улога* во организацијата (организациска група), *што му овозможува поголемо влијание над останатите членови*.



## 2. Осврт кон лидерство

Лидерството мора да се заснова на *конкретна и практична активност*. Треба да се напомене дека *лидерството започнува и завршува со луѓето*: со нивните мотивации, желби, чувства, начинот на кој комуницираат и се однесуваат. Затоа познавањето на луѓето и познавањето на менаџментот на себеразвојот е дел од доброто лидерство. Може да се каже дека во дефинициите за лидерството преовладува мислењето дека лидерството во основа има две клучни димензии и тоа:

- *создавање визија за иднината и*
- *инспирирање (поттикнување) на луѓето за да ја направат таа визија реалност.*

*Создавањето на визија* е првата основна димензија на ефективното лидерство. Без визија речиси нема никакво значење целта за постоење на една организација.

*Инспирирањето или давањето енергија на вработените* да работат на најдобар можен индивидуален и заеднички начин да ја достигнат визијата е втората клучна димензија на лидерството.

Лидерот, пред сè, треба да се познава себеси, односно добро да го практикува менаџментот на себеразвојот, да ги познава тие предности и недостатоци на себеси, а исто и на другите околу него, да ги преферира вистинските вредности, да ги усогласува вредностите на поединците и претпријатијата, да има визија, способност за перципирање на добрите промени, да знае својата моќ да ја подели со подредените и да поседува интуиција во антиципирање на промените.

### 2.1. Видови на лидерство

Развојот на теориите и видовите за лидерство се одвива во повеќе насоки. Се јавуваат нови теории кои се обидуваат да навлезат во суштината на лидерството како влијание, процес и др. Како понови пристапи во литературата се среќаваат харизматично и визионерско лидерство, трансформациско и трансакциско лидерство, како и одредени супститути на лидерство.

#### 2.1.1. Харизматично и визионерско лидерство

Харизмата е тема што во последниве години предизвика значителен интерес. Терминот оригинално потекнува од грчкиот збор *kharisma*<sup>1</sup> - божествена дарба, па во христијанската религија значи необична моќ да се прават чуда со помош на Светиот Дух, а како социолошки термин најпрво

1) <http://cbae.nmsu.edu/dboje/teaching/338/charisma.htm>



бил развиен во еден класичен труд на германскиот социолог Max Weber<sup>2</sup>.

Можеби најзначајно истражување од оваа област е трудот на Warren Bennis и Burt Nanus<sup>3</sup> од 1985 година. Тие укажале дека пет клучни фактори на однесување можат да бидат карактеристични за харизматичните лидери: *концетрирање на посебни проблеми од интерес, ризикување, вешто комуницирање, покажување доза на доследност и достоинств за доверба, искажување активна грижа за луѓето*. Харизматичните лидери ја користат визијата за да изградат групна кохезија.

Jay Alder Conger и Rabindra Kanungo во 1994 г. опишале пет атрибута на однесување на харизматичните лидери кои индицираат поттрансформациско гледиште: *визија и артикулација, чувствителност на околината, чувствителност на потребите на членовите, личен ризик и изведување на неконвенционално однесување*<sup>4</sup>.

Возбудата, ентузијазмот и самодовербата на харизматичниот лидер придонесуваат лидерот да биде способен да ги инспирира следбениците да ја поддржуваат неговата визија<sup>5</sup>. Луѓето често размислуваат за харизматичните лидери или менаџерите кои се „поголеми отколку животот“. Меѓутоа, суштината на харизмата е да се има визија и истата да им се пренесува на другите. Според тоа, менаџерите кои се привлечени да бидат мирни и сериозни, исто така можат да бидат харизматични.

### 2.1.2. Трансакциско и трансформациско лидерство

*Трансакциското лидерство* е термин кој се користи за да ги опише пристапите кон лидерството според кои лидерот со својот стил ги поттикнува следбениците да работат максимално добро, согласно со определената задача во дадена ситуација, а по пат на појаснување на нивната улога во остварување на целите на организацијата<sup>6</sup>. Овие лидери ги разјаснуваат барањата на задачите на своите подредени за тие да можат со доверба да го вложат потребниот напор. Исто така, тие ги препознаваат потребите на потчинетите и нивните желби и објаснуваат како тие да бидат задоволени ако се направат очекуваните напори.

Најголем број од теориите за лидерство тргнуваат од овој аспект на трансакциското лидерство, каде што лидерот кој ја знае ситуацијата,

2) Weber, Max (1946). *Essays in Sociology*. Oxford University Press, стр. 196-204, 214-16.

3) [www.andrewgibbons.co.uk](http://www.andrewgibbons.co.uk)

4) [http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/charismatic\\_leadership.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/charismatic_leadership.htm)

5)

6) Barnard M. Bass: “Leadership: Good, Better, Best”, *Organizational Dynamics* 12, 1984, p.32



потребите на подредените и задачата што треба да се изврши ги води подредените во извршување на задачата, за што тие потоа добиваат определена награда. Преку обука менаџерите стекнуваат вештини за вакво трансакциско лидерство. Сепак, и покрај обуката, менаџерите не се во можност да го користат потполно овој вид на лидерство.

Burns го дефинирал лидерството како потсетување на следбениците да дејствуваат за одредени цели кои претставуваат вредности и мотивации, потреби и барања, аспирации и очекувања – и на лидерите и на следбениците<sup>7</sup>.

Во тој поглед, Burns нагласува дека трансформацискиот лидер ги оформува, менува и возвишува мотивите, вредностите и целите на следбениците постигнувајќи значајна промена<sup>8</sup>.

Burns го рекламира Махатма Ганди како најдобар модерен пример за трансформациски лидер бидејќи тој ја создал и ја издигнал надежта и потребите на милиони негови селани, чии животи се трансформирале во процесот.

## 2.2. Емоционално лидерство и неговите карактеристики

Според литературата има неколку дефиниции за тоа што емоционалната интелигенција претставува и што, всушност, вклучува концептот.

Психологот Daniel Goleman обезбедува корисна дефиниција на концептот и верува дека емоционалната интелигенција е за:

- да знаеш што чувствуваш и да бидеш во состојба да се справиш со тие чувства не дозволувајќи им да те затрупаат;
- да бидеш способен да се мотивираш себеси да ги завршиш работите, да бидеш креативен и да имаш најдобра изведба и
- да почувствуваш што чувствуваат другите и да се справуваш со односите ефективно.

Поконцизна дефиниција е создадена од Manuel Martinez-Ponz која ја опишува емоционалната интелигенција како избор од некогнитивни вештини, способности и компетенции кои влијаат на способноста на личноста да се справи со барањата и притисоците на средината<sup>9</sup>. Значи емоционалната интелигенција, за разлика од другите традиционални

7) Burns, J.M. (1978) Leadership. New York, NY: Harper and Row. Стр. 19

8) Burns, J.M. (1978) Leadership. New York, NY: Harper and Row. Стр. 20

9) <http://uir.unisa.ac.za/bistream/10500/2045/10/05chapter4.pdf> chapter for emotional competence



концепти на интелигенција, не се верува дека е чисто когнитивна, туку опфаќа вештини кои помагаат во справувањето со секојдневното живеење во светот.

Според, Mayer, Salovey и Caruso емоционалната интелигенција вклучува: „способноста да се забележуваат, проценуваат и изразуваат емоциите точно и прилагодливо; способноста да се разберат емоциите и емоционално знаење; способноста да се користат и произведуваат чувства каде тие ги олеснуваат когнитивните активности и прилагодливи дејства и способноста да се регулираат емоциите кај себе и кај другите”<sup>10</sup>.

Daniel Goleman, кој е еден од најзаслужните за популаризација на емоционалната интелигенција, во својата книга пишува дека: *потполното остварување на сопствената личност и припаѓа на емоционалната интелигенција, способноста да се сочувствува со останатите, вистинската процена, создавањето на добри односи, да се биде привлечен, како и останатите емоционални вештини кои се пресудни некој навистина да се вклопи во соодветно друштво и да биде успешен, а со тоа и корисен како за себеси, така и за околината.*

Goldman емоционалната интелигенција ја дефинира и низ следниве компетенции:

- Самосвесност, вклучувајќи и емоционална самосвесност, точна самопроцена и самодоверба;
- Управување со себеси, вклучувајќи ориентација кон постигнувањата, приспособливост, иницијативност, доверба, совесност и самоконтрола;
- Социјална совесност, вклучувајќи емпатија, ориентација кон помагање на останатите и организациона совесност;
- Социјални вештини, вклучувајќи водство, влијание, комуникација, развој на останатите, катализирање на промени, решавање на конфликти, изградба на цврсти врски, тимска работа и соработка.

Тоа што всушност значи „емоционално интелигентна личност” е личност која е во состојба да преработи информација оптоварена со емоции и потоа да ја користи оваа информација во когнитивни задачи и други однесувања.

### **2.2.1. Емоционална интелигенција и нејзини карактеристики**

Емоционалната интелигенција не е состојба, тоа е особина која ја има

---

10) Emotional intelligence: Theory, findings and implications John D.Mayer Peter Salovey David R. Caruso Psychological Inquiry 2004, Vol.15, No.3 стр 197-215



личноста или ја нема, тоа е процес на ориентација во светот, внатрешен и надворешен. Тоа е процес кој бара посветеност, храброст, љубопитност и истрајност.

Во поимното одредување на емоционалната интелигенција се сретнуваме со три поими - *афект*, *емоции* и *расположенија*.

**Афектот** покрива широк спектар од чувствата што ги доживуваат луѓето. Тоа е поим кој опфаќа и емоции и расположенија.

**Емоции** претставуваат чувства кои се насочени кон некого или нешто, додека пак **расположенијата** претставуваат чувства помалку набиени од емоциите и нив не им е потребна контекстуална имитација (песимизам, оптимизам, меланхолија, потиштеност, анксиозност). Емоциите се реакции на одредени настани, а не особини.

Емоциите се организирани одговори кои ја преминуваат границата на многу психолошки потсистеми вклучувајќи ги тука физиолошкиот, когнитивниот, мотивацискиот и искусвениот потсистем. Најчесто се јавуваат како одговор на некој настан, надворешен или внатрешен, кој има позитивно или негативно значење за личноста<sup>11</sup>.

Значи чувствата или емоциите се јавуваат во однос на настаните и промените кои ние сме ги прифатиле како важни. Што е за нас важно, а што е помалку важно зависи од усвоените матрици, шеми или обрасци на прифатените вредности. Хиерархијата на усвоениот вредносен систем ќе ги диктира нашите одлуки и реакции. Колку е некоја вредност позначајна за нас односно колку е повисоко рангирана, толку таа вредност во нас ќе предизвика посилни чувства. Настаните кои ја афирмираат за нас важната вредност, ќе предизвикаат во нас пријатни чувства на радост, восхит и среќа. Ако настаните ги загрозуваат усвоените вредности ќе чувствуваме непријатност или болка. Без формирање на вредносен систем емоциите не можат да се појават. Усвоените вредности се различни кај луѓето. Некому му е поважна љубовта на партнерот, додека пак некој повеќе го вреднува успехот во работата.

Емоциите не движат нас, нешто да сториме, да смениме, да пребродиме, да изградиме поинаков однос, одново да направиме проценка или нешто да прифатиме. Тие нас нè упатуваат на постојаното приспособување на новите услови.

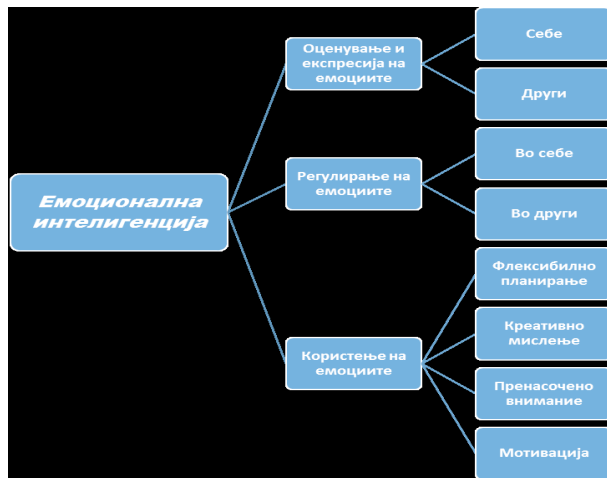
Расположенијата пак од друга страна се насочени кон предметот. Емоциите можат да се претворат во расположенија кога ќе се изгуби фокусот на контекстуалниот објект. Вработениот може да му се налути

---

11) David R. Caruso, Peter Salovey, The Emotionally Intelligent manager- How to develop and use The four key emotional skills of leadership Jossey-Bass a Willey imprint San Francisco 2004 first edition стр.26



на менаџерот што му упатил критика за начинот на кој се однесува со клиентот. Тогаш вработениот ја чувствува емоцијата, лутина кон менаџерот, но не ја искажува заради страв од реакцијата на менаџерот. Ако вработениот и следните денови продолжува да чувствува општа потиштеност тогаш зборуваме за премин на емоцијата лутина во општо расположение на потиштеност. Исто така, расположенијата поттикнуваат поширок аспект на афективни и когнитивни одговори, па за разлика од емоциите нè доведуваат до ограничен и стереотипен склоп на реакции.



*Слика 1.* Општоприфатениот концепт на емоционалната интелигенција  
*Figure 1.* The generally accepted concept of emotional intelligence

Расположенијата ги ориентираат вработените не само кон видот, туку и кон квалитетот на акцијата која се презема. На сликата 1 е претставен општоприфатениот концепт на емоционална интелигенција.

### 3. Емоционално лидерство – способности, компетенции, вештини

*Самосвесноста на лидерот* е централна компетенција на емоционалната интелигенција. Самосвесноста на лидерот е способност да разбере што чувствува и како да го насочи тоа што го чувствува; да биде свесен за своите јаки страни и ограничувања во одредени околности



**Табела 1.** Концепт на емоционалните компетенции во лидерството  
**Table 1.** Concept of emotional competencies in leadership

<i>Лидерски способности, компетенции и вештини<sup>1</sup></i>		
<b>САМОСВЕШНОСТ</b> (свесност за тоа што лидерот мисли и чувствува)	1	Емоционална самосвесност: препознавање на сопствените емоции и нивните ефекти
	2	Прецизна самопроценка: познавање на сопствените сили и ограничувања.
	3	Самодоверба : чувство на сопствена вредност и способност
<b>УПРАВУВАЊЕ СО СЕБЕ</b> (умешност за управување со сопствените емоции)	1	Приспособливост: флексибилност во работата
	2	Самоконтрола: постигнување на цели и норми
	3	Иницијатива: активност и склоност според акција
	4	Ориентација: настојување да се постигне успех
	5	Отворена доследност: во вредностите и емоциите
	6	Оптимизам: позитивен поглед кон нештата
<b>ОПШТЕСТВЕНА (СОЦИЈАЛНА) САМОСВЕШНОСТ</b>	1	Емпатија: грижа за чувствата на останатите
	2	Пресретливост: грижа за работната атмосфера
	3	Свесност за организација
<b>УПРАВУВАЊЕ СО ОДНОСИТЕ</b>	1	Инспирација: инспирирање и мотивација
	2	Усовршување на другите луѓе
	3	Каталазатор на промени: иницирање на промени
	4	Управување со конфликти: решавање на недоразбирања
	5	Влијание: другите да се согласат со иницијативата
	6	Тимска работа и соработка: изградба на односи преку создавање на заедничка визија и синергија

Всушност, со неа можат да се контролираат емоциите и се станува подобар мотиватор во областа. Самосвесноста е составена од три компетенции и тоа:

- *Емоционална самосвесност*, која е способност да се препознаат сопствените емоции и нивното влијание. Луѓето кои имаат ваква способност препознаваат како нивните чувства влијаат на нивната изведба и имаат свесност за вредност и цели. На тој начин тие усогласени со вредностите лесно го одредуваат правецот на дејството и во сложени ситуации лесно гледаат нашироко и надалеку.
- *Прецизна самопроценка/самоевалуација*, која е неопходна за индивидуата да ги знае нејзините предности и ограничувања. Таа бара



отвореност кон фидбек, нови перспективи, континуирано учење и сопствен развој. Луѓето со висок степен на прецизна самоевалуација покажуваат смисла за хумор и овозможуваат перспектива за себеси. Свесни се за нивните јаки страни и слабости, тие се рефлексни и континуирано учат од искуството што го стекнуваат на нивните работни позиции.

- *Самодоверба* која зборува за сопствена вредност и способности. Индивидуите со висок степен на самодоверба можат да ги изразат сопствените чувства, мисли и гледишта отворено и без колебање. Самодоверливите и самоубедените менаџери со леснотија преземаат нови и тешки задачи. Зрачат со сигурност, па секогаш се истакнуваат во организацијата. Овие лидери можат да изразат погледи кои се непопуларни и да се изложат на опасност ако е потребна за вистинските нешта; способни се да одлучуваат и покрај несигурностите и притисоците.

#### **4. Емоционално лидерство во услови на промени и кризи**

##### **4.1. Емоциите на лидерот во кризни ситуации**

Според Mader и Smith, негативните емоции на лидерот влијаат на вкупното вреднување на лидерството за време на кризни ситуации. Посебно се значајни улогата на *гневот, лутината, жалоста и немирот*<sup>12</sup>. Вработените го следат однесувањето на лидерот и врз основа на тоа ги вреднуваат компетенциите на лидерот. Еден од факторите кој го зголемува следењето на однесувањето на лидерот е искажувањето на емоции од страна на лидерот. Покрај негативните емоции, како што се гневот и жалоста, можат да се воочат и позитивни емоции како што се среќа и позитивна изненаденост. За време на кризата почести се негативните емоции кои настануваат како природна реакција на лидерот. Доколку лидерот е склон кон изразување на позитивни емоции и расположенија тој ги мотивира и инспирира своите подредени.

На овие основи заснована е теоријата на харизматското лидерство каде што лидерите ги користат сопствените емоции да предизвикаат слични чувства кај публиката т.е. следбениците. На тој начин, со помош на вметнување на позитивни емоции во артикулирањето на нивната визија, лидерите ја создаваат позитивната слика на иднината и предизвикуваат позитивно расположение кај следбениците.

Екман тврди дека изразот на емоциите на лицето на лидерот ги дава информациите за причините, сфаќањето и неговата интерна состојба,

12) Goleman, Daniel (1996) Emotional Intelligence – Why it can matter more than intelligence, London, Bloomsbury. <http://www.affirmativeactionhoax.com/pdfs/Goleman.pdf>



како и за редоследот на следно преземените акции и што со тоа би сакало да биде остварено<sup>13</sup>.

Притоа се идентификувани повеќе механизми кои предизвикуваат емоции. На пример, гневот може да се разгледува како напад (атак), а грижливоста како исказ на избегнување или воздржаност во поглед на интеракција. На емоциите на лидерот влијае и природата на кризата, која условува посакувани или афектни емоции (на пример, забрана на производи, терористички напади, бојкот кон производи, природни катастрофи). Без разлика на видот на кризата постојат неколку заеднички елементи:

- мала веројатност дека кризата ќе се појави;
- постои голема опасност по опстанокот;
- често постои малку време за соодветен одговор;
- постојат дилеми во однос на можните одлуки како контра-одговор на кризата.

Емоциите на лидерот не се исклучени, туку се појавуваат како склоп на различни емоции, иако се доминантни бесот (лутина) и жалоста. Иако жалоста асоцира на слабост таа може да значи и топлина, грижа, припадност. Грижата и чувството на припадност се одлики на емоционалната емпатија, а емпатијата е поврзана со ефективното лидерство. За време на криза силниот лидер ги убедува поединците. Според истражувањето на Madera и Smith, испитувана е точноста на следните хипотези<sup>14</sup>:

1. *Хипотеза еден* – Лидерот кој изразува и лутина и жалост како одговор на резултатот на кризата ќе има поголема оцена од лидерот кој изразува само лутина или само жалост.
2. *Хипотеза два* – Ефектот на емоциите на лидерот во однос на вреднувањето на лидерот се остварува преку ефектот на останатите учесници.
3. *Хипотеза три* – Лидерското прифаќање на одговорност однастанатите грешки повеќе се цени т.е. вреднува отколку неприфаќањето на одговорност.
4. *Хипотеза четири* – Одговорот на лидерот во однос на грешките ќе го намали ефектот на вреднување на лидерските емоции од следбениците, така што лидерската емоција ќе има помалку влијание на вреднувањето на лидерот (кога лидерот ќе ја прифати одговорноста).

13) Mader I Smith (2009)- „The effects of leaders“ – Negative emotionas of evaluation of leadership in crisis situation, The Leadership Quarterly 20 No.2, 103-114

14) Paul Ekman 1997, University of California - Universal Facial Expressions of Emotion



Истовремено, утврдено е дека негативните емоции кај лидерот водат кон следствени ефекти. Емоцијата *бес* води кон поголем негативен ефект отколку емоцијата *жалост*.

Докажано е дека прифаќањето на одговорност на лидерот за време на криза е повеќе прифатено и ценето од страна на следбениците.

Во одредени ситуации, иако не е пожелна емоција, бесот може да биде и соодветна емоција бидејќи кај следбениците креира перцепција за компетентноста на лидерот како и за неговата доминација, сила и интелигенција<sup>15</sup>.

#### 4.2. Емоционално лидерство при организациски промени

Лидерството и промените сè повеќе се истакнуваат како клучни фактори кои ги издвојуваат успешните организации во однос на останатите. Проактивниот став е неопходен во денешните услови на динамично и турбулентно економско опкружување, кога промените не претставуваат споредни појави и исклучоци кои го менуваат постоечкиот правец и начин на делување на организацијата, туку правило кога сите вработени, сакале или не мораат да се приспособуваат доколку сакаат да остварат конкурентност во постоечкиот сектор на делување. Конкурентските услови на глобалниот пазар не гарантираат доминација или опстанок на едно претпријатие. Опстануваат и се развиваат само оние претпријатија кои не се ограничени со бариери во однос на претпоставки и принципи од минатото.

Природата на современото лидерство, како и многубројните предизвици со кои се соочува, претставуваат многу значајно, но и занимливо подрачје за истражување и понатамошен развој на академската теорија и работна пракса.

Лидерството е важен извор за постоење на одржлива конкурентска предност, бидејќи ефективното лидерство овозможува успешна имплементација на организациската стратегија и создавање на супериорни организациски перформанси.<sup>16</sup> Емоционалните лидери истовремено се и промотори и главни застапници на проактивното однесување, кое е последица на уверението дека организацијата треба да ги антиципира настаните во своето опкружување и да им излезе во пресрет, наместо пасивно да ги набљудува случувањата и да реагира и на најмалите импулси во околината. Поради тоа логично е да се очекува дека токму тие ќе бидат

15) Madera, J & Smith D.B. (2009). The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in crisis situation: the role of anger and sadness. *The Leadership Quarterly*, 20, 103-114.

16) Gallois, 1993 *Communication and Disability*, 127



првите кои ќе ја увидат неопходноста од спроведување на организациски промени и кои таа потреба за промени ќе им ја соопштат и на останатите членови на организацијата.

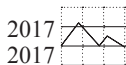
*Карактеристика на емоционалните лидери е да се занимаваат со промени од трансформационен карактер.* Никој не станал голем лидер заложувајќи се за одржување на статус-кво. Управувањето со претпријатие за време на промени може да биде хазардно и многу лидери заради тоа немаат опстанато. *Трансформационото лидерство* го претставува клучниот квалитет за успешно управување со организациските промени. Во иницирањето и спроведувањето на стратешките промени многу е важна соработката помеѓу *топ менаџментот* и *средниот менаџмент* во организацијата. Стратешката промена не го дава само правецот на преземените акции кон посакуваната цел, туку овозможува и мерење на перформансите на преземените акции. Трансформацијата значи преобликување, преобразување, преименување, голема и важна промена<sup>17</sup>.

Работната трансформација е централен предизвик за менаџментот и примарна задача на лидерите. Авторите ја дефинираат трансформацијата како оркестрирана промена на генетската архитектура на претпријатието. Процесот на трансформација се остварува промислено, иако со различен интензитет и брзина, преку четири димензии: *промена на мислењето (или концепција), реструктурирање, ревитализација и обнова (подмладување)*. Промена на мислењето значи дека организацијата станала подготвена да се движи од позната, комфорна зона кон непознато т.е. предизвик – вклучувајќи нови производи, технологија, пазари.

Реструктурирањето, главно, се користи како синоним на трансформацијата. Тоа, пред сè, вклучува конструирање на економски модел на организацијата, односно согледување како поединечните активности во портфолиото придонесуваат за создавање на додатна вредност. Ревитализацијата треба да овозможи развивање на постоечките работни позиции и создавање на нови. Обновата на организацијата вклучува создавање на структура на наградување, стимулирање на индивидуалното учење и прилагодување на организацијата.

Глобалното истражување на тема ефективно лидерство и иновативност кое го има спроведено консултантската куќа *McKinsey & Company* во 2007 год. во кое учествувале 722 извршни директори од редот на топ менаџментот и 736 менаџери од средните и пониските нивоа во фирмите покажало дека на сите нивоа иновациите биле разгледувани како еден од првите три стратешки приоритети за организациски раст во

17) Masic B., Nestic S., Simic A., Evolution of knowledge management, Industrija, Vol.45, No.2, 2017



наредните 3 до 5 години.<sup>18</sup>

Повеќе од 90% од испитаниците се согласуваат дека *партиципативните варијабли на организациска култура и луѓето се главни двигатели на иновациите, а не стратегиите, системите и процесите*. Како најважен предуслов за иновативни перформанси во организацијата, анкетираниите извршни директори и менаџери едногласно го истакнале врвното лидерство<sup>19</sup>.

Во услови на брзи промени во согласност со современото конкурентско опкружување организацијата треба да поседува способни и креативни луѓе кои ефективно и ефикасно ќе управуваат со неа, истовремено водејќи грижа за меѓучовечките односи т.е. улогата на емоционалниот лидер.

Еден од најпознатите модели на организациски промени е креиран од страна на Kurt Levin. Неговиот модел за организациски промени се врзува за свеста и однесувањето на вработените и се одвива во три фази<sup>20</sup>:

- одмрзнување (unfreezing);
- поместување (move);
- замрзнување (refreezing).

*Организациската промена* е иницирана со одмрзнувањето на една од трите клучни организациски компоненти: *организациска култура, организациска структура или организациска моќ*. Кризата и промените ги поттикнуваат членовите на организацијата да ги преиспитаат своите верувања и ставови, при што често се согледува дека постоечката култура не е во склад со трендовите во опкружувањето или, пак, не е интерно конзистентна. Тоа доведува до напуштање на постоечките културни вредности и усвојување на нови вредносни ориентации.

*Поместувањето и менувањето на организациската структура* подразбира ерозија на постоечката структура и начин на работење, како и воведување на нови облици на организациска структура. Тоа се случува како последица на моменталниот неконзистентен модел на организација во споредба со актуелното опкружување или изменетата организациска култура. Многу често се случува новата организациска структура да иницира промени во организациската култура, бидејќи постоечкиот систем на вредности, ставови, норми и верувања не одговараат со изменетиот структурен модел.

Според моделот на Levin, завршната фаза на организациските промени е претставена преку *замрзнување на организацијата*. По

18) Gouillart, F. & Kelly, Transforming the Organization, McGraw-Hill Companies, 1995

19) McKinsey & Company, 2007, Gender diversity, a corporate performance driver, стр. 37-47

20) Masic, Nestic, Simic, Evolution of knowledge management, Industrija, Vol.45, No.2, 2017



фазата на радикални промени во рамки на целата организација доаѓа до стабилизација на новиот организациски модел и нејзино нормално понатамошно функционирање.

## 5. Емпириски истражувања

*Основна цел* на ова истражување е да се потенцира значењето на емоционалното лидерство за континуиран развој на организациската клима и постојана и непосредна грижа за потребите на вработените. Заради поуспешно остварување на поставената цел, таа е опфатена како комплексност од повеќе поединечни цели:

- Содржинско анализирање на концептот на лидерство, односно поконкретно согледување на природата и опфатот на поимот;
- Теоретска обработка на поимот емоционална интелигенција, односно разработување на нејзиното значење, концептот за емоционална интелигенција и нејзиниот придонес, како и способностите, вештините и компетенции на емоционалното лидерство;
- Теоретска обработка на поимот кризно лидерство, лидерска стратегија при решавање на кризни ситуации, лидерски компетенции, фази за време на криза;
- Следење на новите предизвици со цел запознавање со емоционалното лидерство, неговото значење за организациите, креирање на модели, формулирање на правилна лидерска стратегија.

*Основната или главна хипотеза* на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека *примената и имплементацијата на емоционалното лидерство во работењето (а особено во услови на промени и кризи) дава позитивни резултати во долгорочниот животен циклус на организацијата.*

Собраните податоци беа статистички обработени заради изведување на заклучоци.

### 5.1. Резултати од спроведеното емпириско истражување

Истражувањето беше спроведено во повеќе македонски претпријатија. Во тој примерок се опфатени 30 менаџери и 100 вработени во претпријатија во Штип.

Најпрво добиените резултати од анкетните прашалници ги прикажуваме табеларно и графички. Потоа го искористевме  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција за да утврдиме начинот на деловното однесување на менаџерите за продажба и нивното влијание врз резултатите и перформансите.





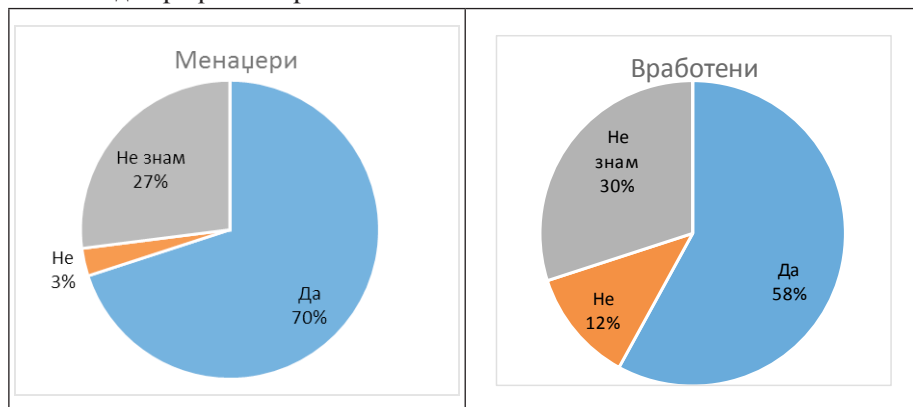
По првото прашање кое гласеше: „Дали Вие како вработен т.е. менаџер сметате дека во Вашата организација се применува отворена, добра и пријателска комуникација и владеат добри меѓучовечки односи?“ - врз основа на анализата, групирањето и пресметките на податоци од  $\chi^2$ -тестот, ги добивме резултатите прикажани во табела 2 и слика 2.

**Табела 2.** Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по првото прашање

**Table 2.** Proving responses to managers and employees on the first question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали во организација се применува отворена, добра и пријателска комуникација и владеат добри меѓучовечки односи?	Да	21	70	52	58
	Не	1	3	11	12
	Не знам	8	27	27	30
	Вкупно	30	100	90	100

Следи графички приказ:



**Слика 2.** Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по првото прашање

**Figure 2.** Graphic presentation of the managers and employees' responses to the first question



Од пресметките на  $\chi^2$  - тест се добиени следниве резултати:

$$\chi^2 = 6,683$$

$$c = 0,180$$

Врз основа на табеларниот и графичкиот (сликовитиот) приказ може со сигурност да се констатира дека поставената хипотеза не се потврдува. Тоа го покажува  $\chi^2$ -тестот, неговата добиена вредност изнесува 6,683 што е поголема од табличната вредност  $\chi^2$ -тестот (5,991), што значи дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат. Со ова се гледа дека во организацијата комуникацијата не е на посакуваното ниво и дека не владеат задоволителни меѓучовечки односи. Добиената вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,180 што значи слаба контингенција т.е. се разликува односот на исказите помеѓу вработените и менаџерите.

По второто прашање кое гласеше: „Дали Вие како вработен / менаџер сметате дека Вашиот менаџерски тим соодветно реагира на промените и кризите и соодветно ја адаптира Вашата организацијата во согласност со позитивните промени и препознавање на кризите?“ - врз основа на групирањето, анализата и пресметка на податоците по  $\chi^2$ -тестот ги добивме резултатите прикажани во табела 3 и слика 3.

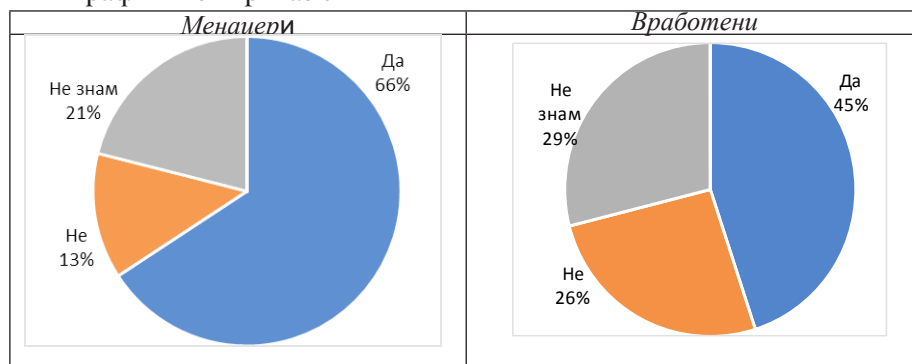
**Табела 3.** Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по второто прашање

**Table 3.** Display managers 'and employees' responses to the second question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%

2. Дали менаџерот со неговиот менаџерски тим соодветно реагира на промените и кризите и соодветно ја адаптирате организацијата во согласност со позитивните промени и препознавањето на кризите?	Да	15	50	41	45
	Не	3	10	23	26
	Не знам	12	40	26	29
	Вкупно	30	100	90	100

Графичкиот приказ е:



**Слика 3.** Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по второто прашање

**Figure 3.** Graphic presentation of the managers and employees' responses to the second question

Пресметките на  $\chi^2$  - тест ги прикажуваат следниве резултати:

$$\chi^2 = 9,128$$

$$c = 0,209$$

Врз основа на табеларниот и графичкиот (сликовитиот) приказ може да се констатира дека нашата помошна хипотеза не се потврдува. Во испитуваните организации менаџерскиот тим недоволно успева да ја адаптира организацијата во склад со промените и кризите, според исказите на испитаните групи.

Тоа го покажува  $\chi^2$ -тестот. Добиената вредност по  $\chi^2$ -тестот изнесува 9,128 што е поголема од табличната вредност  $\chi^2(5,991)$ , што значи дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат.

Добиената вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,209, што значи слаба контингенција т.е. се разликува односот на исказите помеѓу вработените и менаџерите.

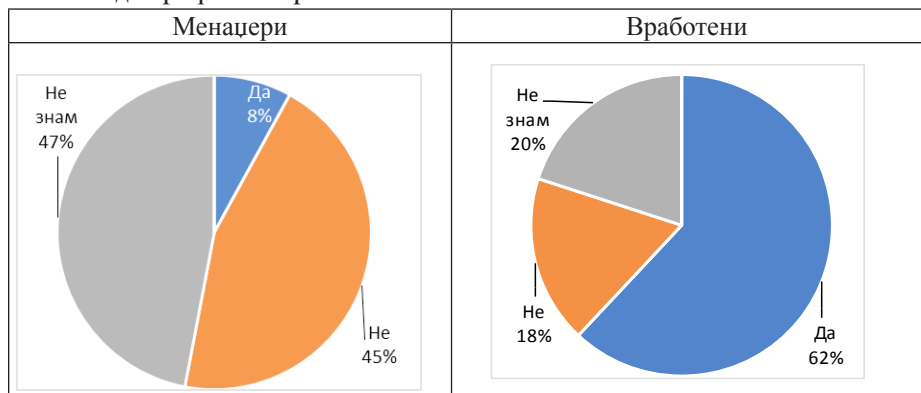
По третото прашање кое гласеше: „Дали во иднина би прифатиле ротација или промена на Вашето работно место при реформи и кризи?“, врз основа на групирањето, анализата и обработката, ги добивме резултатите прикажани во табела 4 и сликата 4.

**Табела 4.** Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по третото прашање

**Table 4.** Provide responses to managers and employees for the third question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали во иднина би прифатиле ротација или промена на работното место при реформи и кризи?	Да	2	8	56	62
	Не	13	45	16	18
	Не знам	15	47	18	20
	Вкупно	30	100	90	100

Следи графички приказ:



**Слика 4.** Графички приказ на одговорите на испитаните менаџери и вработени по третото прашање

**Figure 4.** Graphic representation of the answers of the examined managers and employees for the third question



Од пресметките на  $\chi^2$ -тест се добиени следниве резултати:

$$\chi^2 = 133,323$$

$$c = 0,632$$

Врз основа на табеларниот и графичкиот (сликовитиот) приказ може со сигурност да се констатира дека нашата помошна хипотеза се потврдува. Во испитуваните организации постојат различни ставови во однос на промена на работното место при реформи и кризи. Тоа го покажува  $\chi^2$  квадрат тестот. Добиената вредност по  $\chi^2$ -тестот изнесува 133,323 што е поголема од табличната вредност  $\chi^2$  (5,991) што значи дека исказите на менаџерите и купувачите не се совпаѓаат.

Добиената вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,632, што значи слаба контингенција т.е. се разликува односот на исказите помеѓу вработените и менаџерите.

## 5.2. Резултати од истражувањето и нивни коментар

Од добиените резултати од емпириското истражување и направените пресметки по  $\chi^2$ -тестот може да се констатира дека:

- Постојат неусогласени искази на истражуваните субјекти (менаџерите – лидери од една страна и вработените од друга страна);
- Во однос на поставените прашања кои беа насочени со цел да се добие одредена слика за релациите помеѓу менаџерите-лидери и вработените во рамките на одредена организација менаџерите се со став дека поседуваат способност за примена на емоционалното лидерство (особено во време на промени и кризи), со која би можеле да влијаат на мотивацијата, меѓучовечките односи и целите кои треба да се остварат. Но одговорите на вработените не содејствуваат со одговорите на менаџерите, односно она што сметаат дека го поседуваат менаџерите не го спроведуваат.
- Пресметаната вредност на  $\chi^2$  -тестот по сите искази на анкетниот прашалник е поголем од граничната вредност дадена во таблицата, со што се потврдува фактот дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат.
- Вредноста на степенот на контингенција се движеше од 0,180 до 0,632, што покажува релативно слаб интензитет на поврзаност на варијаблите, во согласност на исказите, а со тоа нашите поставени нулти хипотези не се потврдија.

Па во согласност со анализираниите резултати можеме да констатираме дека во нашите организации употребата на емоционалното лидерство од страна на менаџерите-лидери не е на соодветен начин, односно реалната состојба во анкетираниите организации зборува за тоа дека недоволно се посветува внимание на проблематиката на емоционално лидерство.

## 6. Преферирање на модели на емоционална интелигенција

Постојат суштински несогласувања во поглед на дефинициите на емоционална интелигенција кои варираат од истражувач до истражувач и постојано се коригираат и дополнуваат. Постојат три модели на емоционална интелигенција

- емоционална интелигенција - модел на способности;
- комбинирани модели на емоционална интелигенција;
- емоционална интелигенција - модел на карактеристики.

Емоционалната интелигенција е концептуализирана со помош на разните модели за разбирање. Се издвојуваат два најзначајни модели: модел на способности и комбинирани модели на емоционалната интелигенција (се пристапува на концептот од различни перспективи). Според моделот на способности, емоционалната интелигенција се однесува на низа способности присутни во меѓусебните односи кои ги поседуваат поединците како би управувале со емоциите. Комбинираниите модели на емоционалната интелигенција се засноваат на моделот на способности, но вклучуваат и други психолошки атрибути и варијабли на индивидуалните разлики.

**Табела 5.** Модели на емоционална интелигенција по автори  
**Table 5.** Models of emotional intelligence by authors

<i>Автори на моделот</i>	<i>Модели на емоционална интелигенција</i>	<i>Содржина на моделот</i>
Mayer и Salovey, 1990	Модел на способности	Моделот го сочинуваат способности во меѓусебните односи кои ги поседуваат поединците за да управуваат со своите емоции
Goleman, 1995, 1998 и Bar-On, 1997	Комбинирани модели на емоционална интелигенција	Покрај моделот на способности вклучени се и други психолошки атрибути и варијабли на индивидуалните разлики



Емоционалната интелигенција е способност да се забележат емоциите, да им се пријде и да се предизвикаат, како би помогнале на процесот на мислењето. Во суштина, емоционалната интелигенција опишува способност ефикасно да се одржува врска меѓу емоциите и мислењето, да се употребат емоциите, со што би се олеснило расудувањето и интелигентно да се расудува за емоциите (Mayer и Salovey, 1997). Mayer и Salovey потврдуваат во 1997 год. дека за да се квалификува како интелигенција треба да се исполнат неколку критериуми. Прво секоја интелигенција мора да е одраз на реална ментална изведба, а не на концепти на претпочитано однесување, самопочитување или други специфични карактери. Второ, нивото на интелигенција што се проучува треба да опише сет од поврзани сопособности кои се во состојба да покажат различен концепт на интелигенција и трето интелигенцијата треба да се развива со текот на времето.

Терминот емоционална интелигенција бил искрован во 1990 од двајцата психолози, Peter Salovey и John Mayer, кои извеле екстензивни и обемни тестови за да ја постават емоционалната интелигенција како вистинска оригинална интелигенција базирана на концептот и дефиницијата на интелигенцијата. Тие се залагале дека интелектот и емоционалната интелигенција се два различни конструкти и тие користат различни делови од мозокот.

За овој модел на способности речено е дека е теоретски најдобар модел. Во овој модел емоционалната интелигенција е концептуализирана во традиционална смисла, каде што е концепциски поврзана со еден сет од ментални способности поврзани со емоциите и процесирањето на емоционалната информација. Mayer и Salovey целосно ја операционализирале емоционалната интелигенција според хиерархискиот модел на четирите гранки од основни психолошки процеси до повисоки психолошки процеси. Овие четири способности на моделот понатаму се операционализирани за да вклучат четири специфични вештини поврзани со секој формирајќи 4 x 4 или модел на емоционалната интелигенција базиран на 16 способности.

**Табела 6. Модел на способности**

Table 6. Model of abilities

Емоционална интелигенција	Воочување, процена и изразување на емоциите	своите	вербално невербално
		на другите луѓе	вербално невербално
	Регулација на емоциите	своите	вербално невербално
		на другите луѓе	вербално невербално
	Корисна употреба на емоциите	флексибилно пренасочување на вниманието	
		ефикасно планирање	
креативно мислење			

Овој модел ги гледа емоциите како корисен извор на информации кои помагаат при управувањето со социјалната околина. Моделот предлага дека сите индивидуи се различни во нивната способност да ги преработуваат информациите од емоционална природа и во способноста да го поврзат преработувањето на емоциите во пошироко сознание. Оваа способност се гледа при одредени однесувања. Моделот предлага дека емоционална интелигенција вклучува 4 типа способности<sup>21</sup>:

1. Точно забележување на емоциите — способност да се детектираат и дешифрираат емоциите во лицата, сликите, гласовите и културните артефакти, вклучувајќи ја способноста за идентификување на сопствените емоции. Забележувањето на емоциите претставува основен аспект на емоционалната интелигенција, бидејќи го овозможува секое друго преработување на емоционалната информација.
2. Употребување на емоциите да ја олеснат мислата - способноста да се искористат емоциите за олеснување на разни когнитивни активности, како мислење или решавање проблеми. Емоционално интелигентната личност може да ги искористи променливите расположенија за извршување на задачата.
3. Разбирање на емоциите - способноста да се разбере јазикот на емоциите и да се разберат комплицираните односи меѓу емоциите.

21) Levin K., Change theory three phases, international journal of management , business, and administration, Vol. 8 , No.1, 2005





На пр. разбирањето на емоциите ја опфаќа способноста да се биде осетлив на мали варијации меѓу емоциите и способноста да се препознае или опише како емоциите еволуираат низ времето.

4. Менаџирање на емоциите - способноста да се регулираат емоциите во себе и во другите. Затоа емоционално интелегентната личност може да ги искористи емоциите, дури и негативните, и да ги менаџира за да ги постигне целите.

Секоја од овие области се развива како што се развива човекот почнувајќи од детството.

Инструментот што бил развиен од моделот на способности на емоционалната интелигенција е Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS). Оваа MEIS скала ја тестира способноста на поединецот и отстапува резултат на емоционалната интелигенција, како и резултати за сите од четирите гранки на емоционалната интелигенција (спомнати погоре). Тестот вклучува серија од 12 задачи<sup>22</sup> дизајнирани за оценување на способноста на поединецот да забележува, асимилира, разбира и менаџира емоции (Mayer, et al., 1998). Понова верзија на овој инструмент била пуштена во 2000, наречена MSCEIT (The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) и според нејзините развивачи ќе се стреми да ги постигне истите скорови како MEIS скалата.

### **Заклучок (Concluding remarks)**

Емоционалните лидери истовремено се и промотори и главни застапници на проактивното однесување, кое е последица на уверението дека организацијата треба да ги антиципира настаните во своето опкружување и да им излезе во пресрет, наместо пасивно да ги набљудува случувањата и да реагира и на најмалите импулси во околината.

Карактеристика на емоционалните лидери е да се занимаваат со промени од трансформациски карактер.

Работната трансформација е централен предизвик за менаџментот и примарна задача на лидерите.

Со обработувањето на емпириски податоци по пат на анализа компарација и истовремено табеларно и графичко прикажување, како и пресметувањето на вредноста на  $\chi^2$ -тестот се констатира дека скоро во сите одговори на прашањата, пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот беше поголема од неговата таблична вредност.

Впрочем и поради тоа беше поставено ова истражување, со цел да се

---

22) Mayer, J. D., Salovey, 2000, Model of emotional intelligence, Handbook of intelligence pp. 396-420, Cambridge, England



согледаат состојбите во испитуваните организации преку споредување на исказите на испитуваните менаџери и вработените.

Може слободно да се констатира дека во ова истражување не се потврди главната хипотеза која гласеше: примената и имплементацијата на емоционалното лидерство во работењето (а особено во услови на промени и кризи) дава позитивни резултати во долгорочниот животен циклус на организацијата.

Затоа општиот заклучок по ова емпириско истражување би бил дека треба да се создадат услови и предиспозиции за емоционалното лидерство да го заземе своето место во структурата на една современа организација, при што во иднина би се добиле очекуваните позитивни резултати.

### Користена литература

- Andrew Gibbons - Managing people- [www.andrewgibbons.co.uk](http://www.andrewgibbons.co.uk)  
Barnard M. Bass: ‘Leadership: Good, Better, Best’, *Organizational Dynamics* 12, 1984, p.32  
Bussines - New Mexico state university - Transformational leadership - <http://cbae.nmsu.edu/dboje/teaching/338/charisma.htm>  
Burns, J.M. (1978) Leadership. New York, NY: Harper and Row. Стр. 19  
Burns, J.M. (1978) Leadership. New York, NY: Harper and Row. Стр. 20  
Changing minds - Charismatic leadership- <http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/charismatic.leadership.htm>  
David R. Caruso, Peter Salovey, The Emotionally Intelligent manager- How to develop and use The four key emotional skills of leadership Jossey-Bass a Willey imprint San Francisco 2004 first edition стр .26  
Emotions and moods- chapter 4- [http://www.academia.edu/9536994/Chapter\\_4.\\_Emotions\\_and\\_Moods](http://www.academia.edu/9536994/Chapter_4._Emotions_and_Moods)  
Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications , John Mayer, Peter Salovey, Psychological Inquiry , 2004, Vol. 15, No.3, стр. 197-215  
Gouillart, F. & Kelly, Transforming the Organization, McGraw-Hill Companies, 1995  
Gallois, 1993 Communication and Disability, 127  
Goleman, Daniel (1996) Emotional Intelligence – Why it can matter more than intelligence, London, Bloomsbury. <http://www.affirmativeactionhoax.com/pdfs/Goleman.pdf>  
Levin K., Change they're three phases, international journal of management, business, and administration, Vol. 8 , No.1, 2005  
Mader I Smith (2009)- „The effects of leaders“ – Negative emotions of evaluation of leadership in crisis situation, The Leadership Quarterly 20 No.2, 103-114



- Masic B., Nestic S., Simic A., Evolution of knowledge management, *Industrija*, Vol.45, No.2, 2017
- Madera, J & Smith D.B. (2009). The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in crisis situation: the role of anger and sadness. *The Leadership Quarterly*, 20, 103-114.
- Mayer, J. D., Salovey, 2000, Model of emotional intelligence, *Handbook of intelligence* pp. 396-420, Cambridge, England
- McKinsey & Company, 2007, Gender diversity, a corporate performance driver, стр. 37-47 Masic, Nestic, Simic, Evolution of knowledge management, *Industrija*, Vol.45, No.2, 2017
- Paul Ekman 1997, University of California - *Universal Facial Expressions of Emotion*
- Weber, Max (1946). *Essays in Sociology*. Oxford University Press, стр. 196-204, 214-16



## МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ И НИВНО ЗАДРЖУВАЊЕ НА РАБОТНИТЕ МЕСТА

**Ивана Левкова,<sup>1</sup> Трајко Мицески<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
ivana.levkova@yahoo.com

<sup>2</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
trajko.miceski@ugd.edu.mk

### Краток извадок

На вработените им е потребна мотивација да се чувствуваат добро во врска со нивната работа и да работат оптимално. Некои вработени се парично мотивирани, додека други се мотивирани од признанија и награди. Вработените кои се добро мотивирани ги извршуваат своите работни задачи давајќи го надоброто од себе, а со тоа придонесуваат и за подобри резултати на компанијата.

Мотивацијата е еден од главните проблеми на лидерите и менаџерите. Затоа менаџерите треба добро да ги познаваат методите и техниките на мотивацијата во претпријатијата. Во тој поглед, менаџерите треба добро да ги познаваат своите вработени и да се запознаат со нивните потреби и задоволства, доколку им ја анализираат нивната психологија можат да придонесат до позитивно издвојување на претпријатието од останатите конкурентни компании.

Во овој труд се изнесува улогата на мотивацијата за подобрување на ангажираноста, перформансите и продуктивноста кај вработените што придонесува и до подобрување на претпријатието на повисок степен.

**Клучни зборови:** *мотивација на вработените, перформанси, техники, теории, ангажираност и перформанси.*



## MOTIVATING EMPLOYEES AND KEEPING THEM AT WORK

Ivana Levkova,<sup>1</sup> Prof. Dr. Trajko Miceski<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Economics, University “Goce Delchev”, Stip  
ivana.levkova@yahoo.com

<sup>2</sup> Faculty of Economics, University “Goce Delchev”, Stip  
trajko.miceski@ugd.edu.mk

### ABSTRACT

Most employees need motivation to feel good about their jobs and perform optimally. Some employees are money motivated while others find recognition and rewards personally motivating. Motivation levels within the workplace have a direct impact on employee productivity. Workers who are motivated and excited about their jobs carry out their responsibilities to the best of their ability and production numbers increase as a result.

Motivation has always been a central problem for leaders and managers. Unmotivated employees are likely to spend little or no effort in their jobs, avoid the workplace as much as possible, exit the organization if given the opportunity and produce low quality work. On the other hand, employees who feel motivated to work are likely to be persistent, creative and productive, turning out high quality work that they willingly undertake.

In this paper we would like to emphasize on the importance of motivation in the workplace to improve the employee performance and productivity. Even we would like to present the theories and techniques of the motivation in the workplace.

**Keywords:** *Employee Motivation, Importance, Performance, Techniques, Theories, Engagement and Performance.*

### Вовед

Мотивацијата како проблематика низ текот на годините и промените на општествата и потребите во него, постојано се менува, а со тоа паралелно го менува однесувањето и ангажирањето на вработените во компаниите.

Менаџерите имаат голем предизвик во мотивирањето на вработените. Вработените се тие кои ја сочинуваат организацијата и доколку немаат организациска посветеност тогаш не постои поттик да се надмине нивната работа.



Кај вработените влијае како надворешната или материјалната, така и внатрешната или нематеријалната мотивација. Надворешната мотивација зазема важна улога во организацијата, но и во задржувањето на вработените во истата. Ако тие не добиваат задоволувачки приливи на материјални средства во овој конкурентен свет ќе најдат друга задоволувачка организација.

Важно е да се поттикне и да се награди креативниот потенцијал на вработените, бидејќи тоа директно ќе влијае на подобрување на деловните резултати. Мотивацискиот систем е севкупноста на мотивациски фактори, поттик и мотивациски стратегии кои свесно и систематски се вградуваат во работна и организациска ситуација заради мотивирање на работната сила. Со оглед на класификација на материјален надоместок од аспект на компанијата може да се види дека материјалните придобивки се поврзани со организациско ниво и се распоредуваат врз основа на организациски програми или политики и успех во остварување на целите.

Во однос на внатрешната мотивација како предмет на подетално истражување ја земам ангажираноста на вработените. Многу вработени различно ја доживуваат и ја разбираат ангажираноста во организациите.

Целта на истражувањето е поврзување на материјалната и внатрешната мотивација како главни фактори за задржување на вработените на работните места и со помош на ова емпириско истражување да се изгради еден водич за мотивација на вработените во современото општество.

### **Дефинирање на поимот мотивација**

Бројни теоретичари и психолози во текот на историјата го истражувале поимот мотивација, негово дефинирање и откривање на факторите кои ги мотивираат луѓето. Мотивирањето во тесна смисла може да се објасни како поттикнување на луѓето да ги постигнат целите на компанијата и личните цели, а овие цели се меѓусебно испреплетени и често реализацијата на една индиректна истовремено значи реализација на другите. „Секој сака поголема мотивација, но не е сосема сигурен што е, некои велат дека сакаат да бидат повеќе мотивирани, менаџерите и водачите велат дека сакаат повеќе мотивиран тим или група, а работодавачите сакаат да ангажираат мотивирана личност. На пример, лицето што го бараат и сакаат да го вработат треба да биде самомотивирано“<sup>1</sup>.

Во тој поглед, манипулацијата наспроти водењето и управувањето со човечките ресурси преку мотивација се разликува во ситуација кога мотивираните вработени и менаџерите се „здружат“ и делуваат

1) Deni, Richard (2000), Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb, str.15



заедно во остварување на заедничката цел. „На едноставна перцепција манипулацијата ќе биде референца за некој да направи нешто, бидејќи ние сакаме да го стори тоа, а мотивацијата наведува некој да направи нешто, бидејќи тој сака. Тоа е разликата”.<sup>2</sup>

Во разбирањето на разликата помеѓу овие два термина важно е да се нагласат двете прашања што се јавуваат<sup>3</sup>:

- Каков тип на менаџер сакате да управува со вас?
- Дали сте вие таква личност?

Со цел подигање на општите лидерски вештини и да се постигнат целите на компанијата, од страна на менаџерите треба соодветно и континуирано следење и оценка на ефикасноста на работата на вработените.

Следењето и поттикнувањето индивидуална ефикасноста на вработените е важна претпоставка за следење и подобрување на целокупната организациска ефикасност на бизнис системот. „Мониторинг и евалуација на претпоставката вршење на работата е континуиран процес на евалуација и водство на однесувањето и перформансите во работна состојба. Се претпоставува развој на системи, индикатори и методи за следење на ефикасноста на работата на секој поединец.

Тоа е составен дел од управувањето со перформанси како нова и растечка важност на управување со задача”.<sup>4</sup>

Пред дефинирање на поимот мотивација важно е да се нагласи што навистина е важноста на мотивацијата. „Овој голем интерес за дефинирање на поимот мотивација има три причини<sup>5</sup>:

- подобрување на продуктивноста, ефикасноста и креативноста на работата;
- подобрување на квалитетот на работниот живот во организациите;
- зајакнување на конкурентноста на успех на компанијата.

Се поставува прашањето зошто мотивацијата е важна за бизнисот на компанијата, честопати се зборува за вештините и компетенциите на

2) Denny, Richard (2000), Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb, str.16

3) Denny, Richard (2000), Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb, str.16

4) Fikreta Bahtijarević Šiber (1999) Management ljudskih potencijala, Gol-den mar-ke-ting-Teh-ničke knji-ge, Za-gre-b, str.505

5) Bahtijarević-Šiber, Fikreta (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing-Teh-ničke knji-ge, str.506



вработените, но и покрај тоа што овие два значајни фактори и мотивацијата имаат свои директни и индиректни влијанија и на тој начин имаат значително влијание врз извршувањето на работните задачи, ефектите на вработените, продуктивноста и ефикасноста.

Мотивацијата е дефинирана на неколку начини. На пример, во лексиконот на психологијата наоѓаме: „Мотивацијата е однесување насочено кон остварување на целта што ги возбужда потребите предизвикани од човекот, а причината за однесувањето е да се задоволат потребите“<sup>6</sup>.

Матис и Џексон веруваат дека тоа е дериват на зборот „мотив“, што значи емоција или потреба на човек што ќе го поттикне на акција<sup>□</sup>.

Монд и Ное првенствено мислат на компанија која е подготвена да биде вклучени во остварувањето на целите на компанијата<sup>7</sup>.

Бројни мотивациски теории се развиле низ историјата, врз основа на различни претпоставки и нагласување на различни димензии на човековото однесување. Почетниците за развојот на теоријата за мотивација се смета Абрахам Маслов и неговата позната теорија за хиерархија на потреби врз чија основа се „изградиле“ и други теории со цел подобро разбирање на современото сфаќање на мотивацијата.

Во натамошниот текст се објаснети следните теории:

- Масловата теорија на мотивација,
- Херцберговата двофакторна теорија на мотивација,
- Теоријата на Мекгрегор Х и теоријата Y,
- Теоријата за мотивација на Меклеланд,
- Теоријата на правдата од страна на Ј. Стејси Адамс,
- Современа разбирање на стратегијата за мотивација.

### **Масловата теорија за мотивација**

Меѓу основачите на теорија на мотивација се истакнува Абрахам Маслов. „Според Маслов, однесувањето на поединецот зависи од желбата на задоволувањето на една или повеќе од основните потреби на човекот, а тоа се<sup>8</sup>:

• *Физиолошки потреби* - се основните потреби за храна, вода и други фактори, потребни за опстанок;

6) <https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB:%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%98%D0%B0>

7) Marušić, Sveto (2006), *Upravljanje ljudskim potencijalima*. 4. izd. Zagreb, str.318

8) Marušić, Sveto (2006), *Upravljanje ljudskim potencijalima*. 4. izd. Zagreb, str.319





- *Безбедносни потреби* се потреби за сигурност во нечија физичка околина, стабилност и слобода од емоционален стрес;
- *Потребите за припадност* поврзани се со желби за пријателство, љубов и прифаќање во рамките на дадена заедница од поединци;
- *Потребите за почитување* се и оние поврзани со добивањето на почитување за себе и другите;
- *Потребите за самоактуализирање* се оние кои одговараат на сопствениот потенцијал, остварување и тестирање на творечките капацитети, како и, воопшто, да стане најдобрата личност што некој би можел да биде.

Примена на хиерархија на потребите на менаџментот и на работното место се очигледни.

На слика 1 е прикажан редоследот на хиерархија на потребите според Маслов.

<i>Потребите за самоактуализирање</i>			
<i>Потребите за почитување</i>			
<i>Потребите за припадност</i>			
<i>Безбедносни потреби</i>			
<i>Физиолошки потреби</i>			

**Слика 1.** Маслоува хиерархија на потребите<sup>9</sup>  
**Figure.1.** Grease the hierarchy of needs

Во неговата подоцнежна работа Маслов изразува одредена флексибилност, нагласувајќи дека нема конечно и целосно задоволство на потребите, тврди дека секое задоволство е релативно и доведува до нови потреби, но сепак цврсто останува доследен до својата хиерархија на потребите.

Многубројни автори подоцна ја менуваа теоријата на мотивација на Маслов. Во изразот на одредени недостатоци, сепак се укажува на некои важни поставувања. На пример, се нагласува важноста и разновидноста на потребите на луѓето, дека сакаат да се сретнат со исполнување на работни обврски или исполнување на други потреби во организациите.

9) Marušić, Sveto (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izd. Zagreb, ADECO, str. 322.

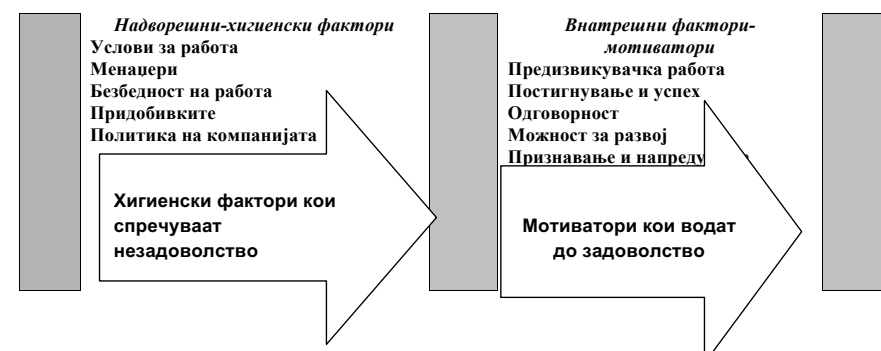
## Херцберговата двофакторна теорија за мотивација

Херцберговата двофакторна мотивациска теорија се заснова на две основни претпоставки<sup>10</sup>:

Првата претпоставка е дека задоволството и незадоволството не се спротивни на краевите на истиот континуум, туку на два одделни континуитети поврзани со различни фактори. Така, спротивниот крај на континуитетот на задоволството од работата не е незадоволството, туку отсуството на задоволство, додека со незадоволство спротивниот крај на континуумот е отсуството на незадоволство.

Втората суштинска претпоставка на моделот е две различни категории на мотивациски фактори: надворешни или хигиенски и внатрешни, или мотиватори.

Првите се ситуации или контекстуални фактори, додека други се поврзани со работата на човекот.

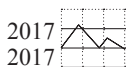


Слика 2. Херцбергова двофакторска теорија  
*Figure 2. Hertz's two-factor theory*

Важно е да се нагласи дека Херцберг со својата двофакторна теорија која поставува одредени хипотези подразбира непосредна врска помеѓу задоволството и перформансите, или, покрај факторот на задоволство, ги споменува и факторите на мотивација за работа и однесување.

Поаѓајќи од основната хипотеза дека работата и работните карактеристики се основните извори на мотивација за работа, тогаш работата на вработените треба да е таква што самата ќе предизвикува мотивација за нејзино поуспешно извршување, односно нивната работа да

10) Marušić, Sveto (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*, 4. izd. Zagreb, ADECO, str. 322



е покреативна и да го поттикнува развојот на индивидуалните способности и самоопределување.

Може да се заклучи дека Херцберг, всушност, ја развива идејата за збогатување на работата и работата како најважен мотивациски фактор.

### **Теорија на Мекгрегор Х и теорија Y**

Даглас Мекгрегор, неговата теорија за мотивација се заснова врз основа на хипотезата дека менаџерите ја одредуваат мотивацијата на вработените и влијае на профитот на компанијата.

Претпоставките на теоријата Х се како што следува<sup>11</sup>:

- просечниот работник е по природа мрзлив и работи што е можно помалку;
- нема амбиција, ја избегнува одговорноста, сака некој да го води;
- просечен вработен е егоцентричен, рамнодушен кон потребите на компанијата;
- по природа, обезбедува отпорност на секоја промена;
- лековерни, даваат „памет“, има тенденција за демагогија.

Претпоставките на теоријата Y се позитивни и се истакнува дека човекот е креативен, способен и динамична личност која самата цели кон успех.

Претпоставките на теоријата Y се како што следува<sup>12</sup>:

- просечен вработен не е по природа рамнодушен на потребите на компанијата. Можеби таквата станица се должи на лоши искуства;
- мотивација, потенцијал за развој, одговорност, подготвеност да работат за доброто на компанијата - се присутни во секој човек;

Задача на менаџерот е да ја организира средината, така што вработените може да ги користат овие позитивни особини.

### **Меклиландовата мотивациска теорија (теорија на научените потреби)**

Дејвид В. McClelland дава теории за потреби како мотиватори, истакнувајќи три човечки потреби како што следува:

1. Потреба за постигнување која се изразува како желба да се направи нешто подобро и поефикасно отколку кога било досега;
2. Потреба за енергија (потенцијал за моќ, енергија) која се изразува како желба за контрола, влијание и одговорност за другите;
3. Потреба за припадност, која се изразува како потреба за припадност на желбата да се одржуваат блиски, пријателски, лични односи.

11) Marušić, Sveto (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izd. Zagreb, ADECO, str. 323

12) Marušić, Sveto (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izd. Zagreb, ADECO, str. 326.



Потребата за постигнување е врз основа на претпоставката дека луѓето се мотивирани од желбата или стремеж за успех во работата и тука поединци се карактеризираат со поставување многу високи, но остварливи цели, со преземање на ризик, но, и со по посебна внимателност да се оценат и прифатат предизвиците и одговорностите.

Потребата за енергија се изразува во поединци кои се мотивирани од желбата да влијаат на другите, да преземат одговорност за однесувањето на подредените и одлуките.

Потребата за припадност т.е. членство вклучува тенденција за тимска работа и соработка како мотивациски фактор.

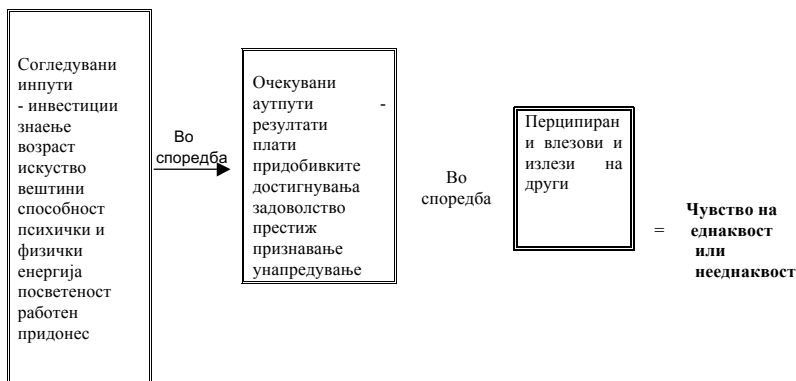
### **Теоријата на правдата од страна на Ј. Стејси Адамс**

Важноста на оваа теорија на правдата е акцент на перцепцијата на луѓето, дека тие во зависност од тоа како се третирани (или не третирани) со одредено влијание врз нивната мотивираност и перформанси, така тоа може да доведе до одредени промени во однесувањето.

Според Адамс, луѓето кои сметаат дека постапуваат неправедно во однос на нивните соработници реагираат на еден од следниве начини:

- Некои работници ќе го променат начинот на работа во зависност од наградите што ги добиваат за оваа работа;
- Некои ќе се обидат да влијаат на промена на наградите за работата и да побараат покачување на платата, бонуси;
- Во ситуација кога не успеваат обидите на неправдата нанесена на вработените, вработените се подготвени да ја променат перцепцијата за неправедност;
- Постои одреден дел од луѓето кои на неправда или незадоволство нема да реагираат, туку ќе дадат отказ и ќе си заминат ако чувствуваат дека на нив им е нанесена неправда.

Основни елементи на теоријата на правдата може да се подели во две општи категории, при што првата се однесува на условите на перцепција на нееднаквост, а другите да ги реши проблемите на нееднаквост. Оваа ситуација на споредување на чувствата и перцепциите за еднаквост или нееднаквост може да се опише како сликовито:



**Слика 3.** Главни компоненти на теоријата на привлечност<sup>13</sup>  
**Figure 3.** Main components of the attraction theory

Значењето на теоријата на Адамс за развојот на теоријата на мотивација е тоа што ги предупредува менаџерите за важноста на перцепциите и ставовите, особено за перцепциите за праведност во наградување на работата.

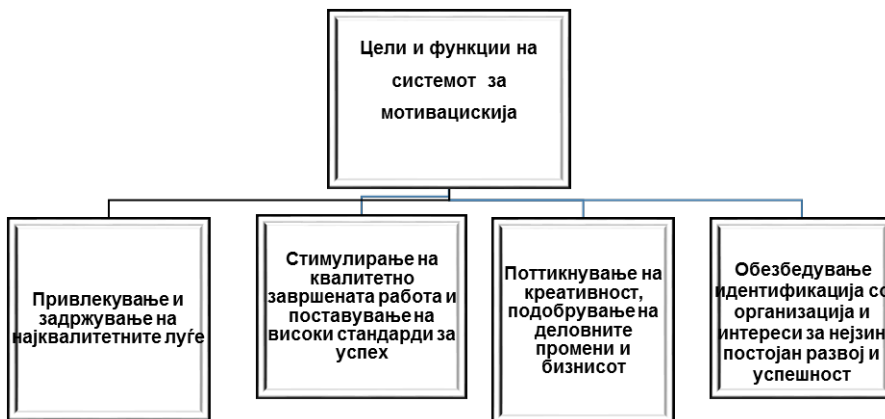
Менаџерите мора да бидат способни да ги следат сигналите на вработените, особено негативните, што подразбира незадоволство на луѓето со цел да се намалат или отстранат нивните причини, а со тоа позитивно да влијаат на мотивацијата и на ефикасноста на вработените на вработените.

### Современо разбирање на стратегијата за мотивација

Во современите услови за бизнис менаџерите имаат на располагање бројни теоретски и практични докажани стратегии за мотивација на човечки ресурси, како што се финансиска стимулација, збогатување на работата, учество на вработените, флексибилно работно време, признанија и јавни пофалби, обука, развој на кариерата и многу повеќе. Мотивацијата и соодветното наградување станаа клучни задачи и функции на управувањето со човечките ресурси, а одлучувачки фактор во мотивирањето се само менаџери. Мотивираните вработени се идентификувани и поврзани со организацијата, тие се заинтересирани за изнаоѓање решенија за организациски прашања и проблеми, развој и перформанси, заинтересирани се за квалитетот на производите и услугите

13) Marušić, Sveto (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izd. Zagreb, ADECO, str. 326

и придонесуваат за продуктивноста и перформансите. На сликата се прикажани целите и функциите на системот за мотивација.



**Слика 4.** Цели и функции на системот за мотивација<sup>14</sup>  
**Picture 4.** Objectives and functions of the motivation system

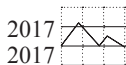
Според современото разбирање на управувањето со човечките потенцијали преку мотивација, се смета дека квалитетот на мотивациски систем е во согласност со одредени видови на однесувања, како што се привлекување и задржување на најдобрите луѓе во деловниот систем и намалување на негативното влијание на помалку способните или слабо квалификувани работници, поттикнување на креативноста и иновативноста, да придонесат за постигнување на целите и развојот на организацијата, а исто така да обезбедат идентификација и одреден степен на идентификација на вработените со организацијата и нивниот интерес за негов континуиран развој и успешен бизнис.

Мора да напоменеме дека важна улога во мотивирањето и успешноста на една компанија ја има менаџерот.

Успешниот менаџер знае дека неговите знаења и вештини треба постојано да се надградуваат, развиваат и да се иновираат. Општите претпоставки за деловното работење на менаџерот вклучуваат три фундаментални групи на фактори кои меѓусебно комуницираат и комуницираат со нивната работна средина, како што се<sup>15</sup>: целосна работна способност, мотивација и емоционална интелигенција.

14) Bahtijarević - Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999, str 586.

15) Bahtijarević - Šiber Fikreta (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing, str. 602.



## **Користење на мотивациски техники за управување со човечките ресурси**

Мотивацијата на вработените е една од техниките за управување со човечки ресурси за постигнување на целите на компанијата, а применетите техники за мотивација ќе зависат од одлуката на менаџерот врз основа на релевантна проценка на мотивацискиот метод за постигнување на најголем ефект или задоволен вработен со крајна цел за постигнување на организациските цели.

Една од главните задачи е да се дефинираат организациските цели и системот за наградување, што е предуслов за добро познавање и разбирање на начините на мотивација на вработените и знаењето и компетентноста на раководството на луѓето.

Исто така, неопходно е да се има познавање на психологијата. Наградувачкиот и мотивирачки систем не може да зависи од индивидуалното однесување и ставовите на менаџерите, туку е составен дел на деловната и развојната политика, дефинираните правила и стандардите на деловниот систем.

## **Материјална мотивација во функција на помош на човечките ресурси**

Една од основните техники за мотивирање на вработените е материјалната мотивација. Материјалната, односно финансиската компензација е составена од различни облици на мотивирање кои се насочени на осигурување и подобрување на материјалната позиција на вработените и финансиската компензација за работа.

Со оглед на степенот на директност на финансиските односи на финансискиот приход, двата основни вида на паричен надоместок се: директни финансиски добивки кои ги добил поединец во „готовина“ и индиректни материјални добивки кои придонесуваат за зголемување на материјалните стандарди на вработените, кои не се заработени во плати или во форма на готовина.<sup>16</sup>

### **Плата како фактор на мотивација за работа**

Парите се очигледно најстари и „најочигледни“ начини за мотивирање на работата. Несомнено, тоа е исто така еден од најважните проблеми што привлекува сè повеќе и повеќе внимание поради големото влијание што го има врз работата и односите во работата. Ако сте платени за директна функција на зголемување на продуктивноста на трудот, станува збор за

16) Bahtijarević- Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala (1999). Zagreb, Golden marketing, str. 604.



фактот дека секое зголемување на платата не води до зголемување. Затоа се надворзува и стимулативиот дел од материјалното мотивирање.

### **Поттикнување (стимулативен дел) на плата**

Стимулативниот дел од платата е насочен кон поттикнување и обезбедување на континуирано постигнување на оптимални параметри на работење, како од аспект на бизнис перформансите на компанијата, така и од вработените. Сепак, треба да се има на ум дека не може да биде ориентиран кон единствено и постепено зголемување на вработените инвестициски резултати, бидејќи тоа ќе доведе до исцрпување на вработените, а исто така и пад на квалитетот на производот и непропорционално зголемување на трошоците.

Материјалната мотивација е еден од основните фактори врз кои се заснова организациската практика на мотивирање на работата. Тоа е директно под влијание на организацијата, нејзината политика и пракса. Напредокот, статусните симболи, признанија, плати и други материјални надоместоци се видливи механизми за распределба на одредени награди и оценување на работата во рамките на политиката и практиката на секоја одделна организација.

### **Мотивацијата како фактор за ангажирање на вработените**

Истражувањата покажуваат дека поголемиот дел од ангажманот доаѓа од нечиј однос и соработка со шефот. Ова е важна точка што вреди да се повтори. Дали некој се чувствува ангажиран на работа или не обично се заснова на нивниот однос со претпоставениот. Ова значи дека менаџерите треба да ја преземат одговорноста, како менаџер, за ангажман на нивниот тим. Сигурно постојат надворешни фактори кои се надвор од нивната контрола.

Менаџерите се одговорни за ангажирањето на нивниот тим. Но, не постои ниту еден универзален модел за тоа како да се предизвика ангажирање.

Според Крус, прво менаџерите се оние кои можат да влијаат на ангажманот. Второ, работите што можете да ги направите за да го направите ангажманот - за кои не треба многу време или пари се<sup>17</sup>:

- комуникација,
- раст,
- признание и
- доверба.

---

17) Dubrin, A.J.: Essentials of Management, 2nd ed., Cincinnati, OH, South-Western Publ., Co., 1990, str. 213





Поединците имаат различни параметри или предизвикувачи за да се чувствуваат ангажирани на работа.

Важно е менаџерот да го запознае секој од вработените и така менаџерот ја приспособува поддршката за раководството, но исто така е важно да ги разбере сопствените преференци, кои можат да влијаат врз стилот на лидерство. На пример, знам дека сум зависник од напредување. Она што навистина ме ангажира е кога имам голем предизвик, учам нови работи и развивам нови начини. Признанието е убаво, но јас всушност не се грижам за тоа толку многу и личната пофалба ме нервира.<sup>18</sup>

Доколку менаџерот се познава себеси добро, тој може подобро да се приспособи и подобро да влијае на вработените, тогаш ќе биде и повеќе свесен за акција за признавање ако сака да ги ангажира членовите на тим.<sup>19</sup>

### **Чекори за ангажирање**

Во книгата „Ангажираност на вработените“ од Кевин Крус се дадени неколку чекори од областа на ангажирањето како дел од внатрешната мотивација<sup>20</sup>.

#### ***Прв чекор: Мерење***

Како прв чекор го зема мерењето тврдејќи дека ако треба нешто да се подобри треба да се измери. Ова важи и за ангажманот на вработените. Ако една компанија веќе работи со анкета годишно ангажирање и добива извештај за тоа како тимот работи, тоа е одлично. Добро би било ако тоа се врши на секои шест месеци. Повеќето компании или воопшто не го мерат ангажманот или спроведуваат истражување на секои две години. Но според Крус тоа не е доволно.<sup>21</sup>

Кога станува збор за мерење на нивото на ангажман на еден тим, постојат три опции.<sup>22</sup>

---

18) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),p.194

19) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),p.210

20) Jim Haudan: The Art of Engagement: Bridging the Gap Between People and Possibilities, NY, United States,2008, p.122

21) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),p.149

22) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),p.150



*Опција 1: Ангажирање компанија за спроведување анкета за ангажман*

Доколку се работи за голема компанија, каде што извршните директори работат со големи тимови од 100 или повеќе луѓе и пристоен буџет, вистинскиот начин за мерење на ангажманот е да се ангажира надворешна компанија за спроведување на анкета за ангажирање на вработените.<sup>23</sup>

*Опција 2: Повеќе на анкета брзо и лесно од самата компанија*

Многу од истражувачите и експертите за човечки ресурси ќе кажат дека правењето своја сопствена анкета е лудо. Тие ќе ви ги кажат сите причини зошто пристапот „направете сами“ е погрешен. Но, ако нема можност да се ангажираат надворешни експерти, тогаш подобро е да се спроведе сопствено анкетирање отколку да не се направи ништо.<sup>24</sup>

*Опција 3. Спроведување на интервју (разговор) за останување*

Ако во една компанија постои навистина мал тим, помалку од пет лица, правењето анкета врз основа на веб-страница можеби нема да биде практично, и станува потешко да се обезбеди анонимност. Во овој случај практично е да има само разговор со тимот. Овој пристап е познат како интервју за останување.

Идејата е буквално да се прашат членовите на тимот за нивните тековни нивоа на ангажман и како тие се чувствуваат во врска со прашањата на комуникација, раст, признание и доверба.

Исто така, овој почетен разговор е повеќе за разбирање на нивните сегашни перцепции за тоа како работите се случуваат<sup>25</sup>.

***Втор чекор: Добиените резултати да се споделат***

Откако ќе се спроведе анкетата за ангажманот, потоа треба да се споделат резултатите на состанок со тимот.

Крус истакнува дека на секои шест месеци од спроведена анкета треба да се споделат резултатите со вработените. На тој начин сите во компанијата имаат увид во состојбата на компанијата.

Во оваа ситуација работа на менаџерот е да потпомага и слуша. Не треба да се оценуваат одговори или негативно да се критикуваат.

Во зависност од моменталното ниво на тимска доверба и нивното

---

23) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),p.267

24) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),p.272

25) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),p.273



искуство со отворена комуникација може да се добие цела листа на нови идеи или можеби нема да се добие ништо. И тоа би било во ред. Работата на менаџерот е да прашува и да слуша. Ако вработените не сакаат да споделат, не можете да ги присилите. Бидејќи со тек на време учат дека се сериозни во врска со желбата да го подобрите ангажманот и тие ќе научат да се отвораат.<sup>26</sup>

### ***Трет чекор: Ритамот на комуникација***

Комуникацијата е толку критична бидејќи го формира столбот за сите други напори за ангажирање. За менаџерот да влијае врз растот, признанието и довербата, мора да ја користи комуникацијата. Како лидер - дури и лидер со одреден успех на создавање на високоангажирани тимови - мора да се стреми да комуницира и да биде во ред доколку членовите на тимот сè уште велат дека не комуницира доволно. Клучот на комуникацијата е да се создаде систем на двонасочна комуникација. Потребен е распоред на доследни точки за комуникација и тоа, годишно, квартално и неделно.

*Годишно* значи дека секоја година се поминува половина ден или цел ден со тимот, уверувајќи се дека знаат што се целите на компанијата за годината и како одделот и нивните индивидуални цели се усогласуваат со целите на компанијата. Идејата е да се создаде „линија на видување“ помеѓу она што го прават тоа секој ден и она што компанијата се обидува да го постигне. Затоа мора да се дискутира. Соработниците да дискутираат кои се нивните годишни цели<sup>27</sup>.

*Квартално*, значи прегледувањето на целите и клучните метрики на тримесечните состаноци за да се согледа напредокот во однос на годишните цели и поставување цели за кварталот. Со други зборови, поделба на големите годишни цели во тримесечни активности.

*Неделно* упатува на средба со секој вработен еден ден во неделата на 15-30 минути. Ова е витално. Ова ви дава неколку минути насамо да можете да знаете за кои било големи работи што се случуваат во нивниот живот, а потоа ви овозможува да го разгледате напредокот од претходната недела и да ги прегледате приоритетите за тековната недела<sup>28</sup>.

---

26) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),p.277

27) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),2012,p.353

28) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),2012,p.360



Еве некои други начини на кои може да се подобрат комуникациските вештини секојдневно:<sup>29</sup>

Идеја 1) Вежбање на активно слушање.

Идеја 2) Користење различни комуникациски тактики.

Идеја 3) Наведување „што“, а не „како“.

Идеја 4) Прозивање на луѓето.

Идеја 5) Дозволување на други луѓе да ги решат проблемите.

Идеја 6) Поканување на луѓето од другите сектори да дојдат на „ручек и да научат нешто“ (на пример, човечки ресурси, ИТ, продажба итн.).

Идеја 7) Во случај на голем тим, користење старомоден начин т.е. анонимна кутија за предлози.

Сепак, пред сè, треба да се запомнаат овие две работи. Прво, никогаш не треба да се комуницира премногу. Второ, да се става фокус на двонасочна комуникација, а не само информации за емитување.

#### ***Четврти чекор: Раст***

Кога станува збор за растот, луѓето треба да чувствуваат дека напредуваат кон целите на кариерата и учат нови работи. Тие треба да се чувствуваат дека нивниот менаџер се грижи за нивниот раст и напредок. За секој директен вработен треба да се закажува еден на еден „кариера состанок“ со нив. Целта е едноставно да им се помогне да ги идентификуваат нивните цели во кариерата и она што им е потребно за да ги постигнат.

Тие вклучуваат<sup>30</sup>: тренер, ментор и развојни проекти.

Тренерот е некоја личност, надвор од компанијата, кој може да обезбеди објективен совет.

Менторот е некоја личност од внатре на компанијата, можеби од друг оддел или некој кој моментално ја зазема позицијата што еден вработен би ја сакал еден ден да се добие.

Развојни проекти се проекти кои се доделуваат на тимови кадешто тие можат да согледаат нови области и да запознаваат нови луѓе.

На крајот, за да создаде култура која го поттикнува растот кај сите членови на тимот, треба да се знаат нивните цели и кои вештини треба да се развиваат во текот на работењето.

29) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),2012,p.372

30) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),2012,p.380



### ***Петти чекор: Признавање***

Вработените треба да се чувствуваат ценети во организацијата. Треба да бидете сигурни дека ќе им се каже благодарам и да се истакнат нивните постигнувањата.

Постојат многу форми на благодарност кои бараат малку пари: Кажете благодарам - два едноставни збора кои имаат непосредно влијание. Велејќи го тоа пред другите ќе го зголеми нивното влијание.

Напишете благодарам – напишани „благодарам белешки“ станала забораена уметност. Вредноста на „благодарам“ често се поврзува со износот на време што е потребно за да се испорача. Брзата е-пошта е подобра од ништо, но одвојување на време за да напишете белешка ќе стане ценет спомен, честопати оставена да виси на ѕидот за потсетување во наредните години.<sup>31</sup>

Пофалете го вработениот на другите - размислете за испраќање е-пошта до вашиот шеф за остварувањето на член на тимот и вклучете го и него во пораката. Купи ручек - понекогаш дарот на време има драматичен ефект. Одведете некој на ручек (не мора да биде фенси) како начин да се признае нивната добра работа и да се изгради построга врска.

Стектете навика за „благодарам“ во три дела. Ова се состои од (1) да дадете благодарност, (2) конкретно да го споменете однесувањето или постигнувањето и (3) да објасните што значи тоа за компанијата или како се усогласува со вашите стратешки приоритети.<sup>32</sup>

### ***Шести чекор: Доверба***

Кога станува збор за доверба вработените треба да веруваат дека нивните лидери се чесни и етички, но исто така и дека можат да веруваат дека нивните лидери ќе ги доведат во ветената земја (без разлика каква голема, смела цел има вашата компанија). Кога станува збор за чесност и етичност би помислил дека тоа не е нешто што треба да се научи. Ќе мислите дека речиси сите дејствуваат етички иако знаеме дека не е така.

За да се оствари доверба најбитно е менаџерите да бидат внимателни што кажуваат и да ги исполнуваат ветувањата.

*Бидете транспарентни*, споделувајте ги лошите вести заедно со добрите. Многу лидери веруваат дека нивната работа е да бидат актери чија работа е да ги соберат војниците и да го задржат моралот. Но, лидерите можат да станат „лажговци“ при пропуст. Сè додека не сакате

31) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),2012,p.450

32) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers),2012,p.468



да се задржите на негативната, ќе стекнете доверба со тоа што ќе бидете транспарентни и ќе им ги дадете на луѓето информациите што им се потребни за да направат свои пресуди.<sup>33</sup>

*Признајте ги грешките.* Никој не е совршен, вклучувајќи ги и лидерите. Но, кога ќе направиш грешка треба да ја признаеш. Овој едноставен чин ќе ја избрише секоја лоша волја генерирана од недостатокот. Покрај тоа што сте искрени, треба да ја подигнете довербата во иднина; вашиот тим треба да „верува“ дека може да ги однесете до вашите изјаснати цели.<sup>34</sup>

Колин Пауел истакнува дека задача е на лидерите да ја елиминираат неизвесноста<sup>35</sup>.

За да се изгради доверба во иднина мора, прво, да ја дефинирате вашата иднина. Иако може да биде корисно да има инспиративни, но нејасни изјави за визија, најмоќната работа што лидерот може да ја направи е да развие голема, стравична, смела цел или скратено ВНАГ (Big, Hairy, Audacious, Goal).<sup>36</sup>

### ***Осум недели до ангажирање (поставување на сето тоа заедно)***

Во претходните поглавја детално е објаснето како да се зголеми процентот на ангажирани вработени. За сетото тоа да се спроведе му требаат осум недели на менаџерот да ги примени чекорите, главните двигатели за ангажирањето на вработените. Овие осум недели се само почеток на тоа што треба да го одржува и спроведува за да можат вработените да бидат внатрешно мотивирани со тоа следува и ангажирани и да останат лојални на својата компанија.

Потоа, треба секојдневно да внимавате на ангажманот. Навиките за комуникација, раст, препознавање и доверба, ќе придонеса целиот тим да може да ги доживее придобивките од целосниот ангажман.

### **Емпириско истражување**

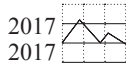
Како предмет на истражување во овој труд беше мотивирање на вработените и нивно задржување на работните места, со осврт во авионскиот транспорт во некои фирми во Р. Македонија и Р. Србија.

33) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers), 2012, p.375

34) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers), 2012, p.517

35) Kavin Kruse: Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers), 2012, p.522

36) Collins, P. 1994. Approaches to quality. The TQM Magazine 6, no. 3.



*Основната хипотеза* на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека правилната надворешна и внатрешна мотивација, придонесува до остварување на посакуваните индивидуални и организациски цели, а со тоа и задржување на вработените на работните места.

Како методи кои се користени при истражувањето се: анкетата, анализата и сататистичката обработка.

Истражувањето беше спроведено во одредени нискобуџетни авиокомпаниии со бази на аеродромите на Р.Македонија и Р. Србија. Испитувани се 30 менаџери и 70 вработени. Истражувачкиот примерок е едноставен, пригоден и спроведен во организација чии информации не се достапни за секого.

Најпрво добиените резултати од анкетниот прашалник се прикажани табеларно и графички. Потоа го преку пресметките на  $\chi^2$  -тестот и коефициентот на контингација се утврди зависноста на исказите на менаџерите и вработените за мотивирањето и ангажирањето на менаџерот и вработените во компаниите.

### **Пресметка на $\chi^2$ – тест, графички и табеларен приказ**

Врз основа на емпириското истражување се изврши групирање, табеларен приказ, анализа, пресметки на податоците по  $\chi^2$  -тестот, графички приказ и коментар.

Обработениот анкетен сумарен лист е даден во табелата што следи.



**Табела 1.** Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници

**Table 1.** Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires

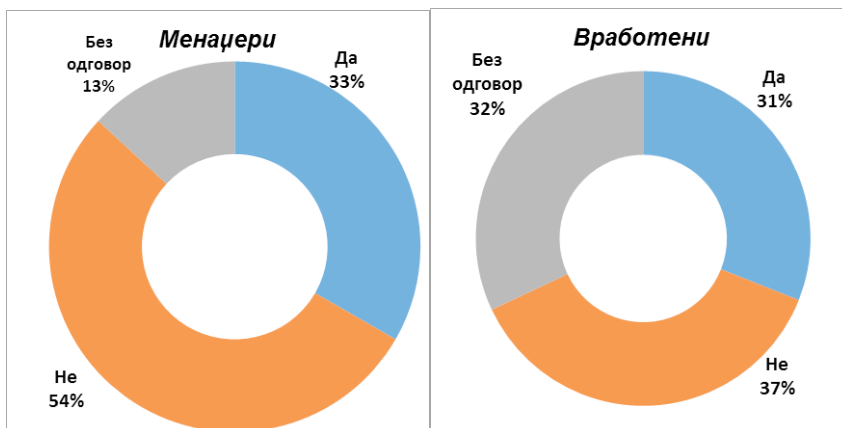
Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали надворешната мотивирација (т.е. добрата плата) е основниот фактор за останување на работното место на вработените?	Да	10	33	36	48
	Не	16	53	25	33
	Нема одговор	4	13	14	19
	Вкупно	30	100	75	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 8,972 C = 0,207					
2. Дали доколку вработените се добро внатрешно мотивирани би се задржале подолг временски период во компанија?	Да	12	40	49	65
	Не	12	40	24	32
	Нема одговор	6	20	2	3
	Вкупно	30	100	75	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 19,406 C = 0,297					





3. Дали сметате дека вработени би си заминале од компанијата доколку имаат можности за вработување во друга компанија?	Да	6	20	23	31
	Не	20	67	28	37
	Нема одговор	4	13	24	32
	Вкупно	30	100	75	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 19,049 C=0,295					

Добиените податоци според одговорите на испитаните менаџери и вработени по *првото* прашање кое гласеше: *Дали надворешната мотивација (т.е. добрата плата) е основниот фактор за останување на работното место на вработените?* ги прикажуваме и графички, во графиконот кој следи.



**Графикон 1.** Одговори на испитаниците по првото прашање  
**Chart 1.** Answers to the respondents after the first question

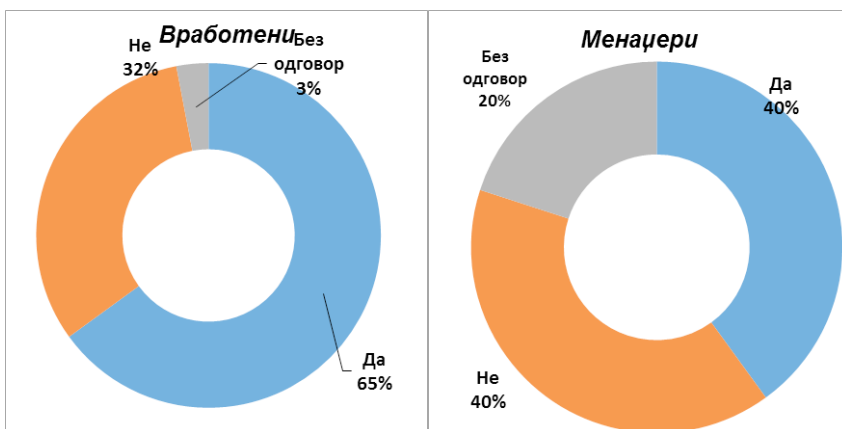
Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за  $\chi^2$  како и коефициентот на контингенција C, притоа се добиени следниве показатели:

**Пресметана вредност на  $\chi^2$ -тест = 8,972 > таблична вредност на  $\chi^2$ -тест = 5,991**

**C = 0,207**

Овде, како што воочуваме, пресметаната вредност за  $\chi^2$  изнесува 8,972 што е поголемо од табличната вредност на  $\chi^2$  за 2 степен на слобода и праг на значајност 0,05, (**5,991**), што значи дека разликите по одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени сепак, се разликуваат, иако нема некоја драстично изразена разлика. Исто така, утврдуваме коефициент на контингенција 0,207 што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб. Така, 33 % од испитаните менаџери одговориле дека надворешната мотивирација (т.е. добрата плата) е основниот фактор за останување на работното место на вработените, а додека 53 % одговориле негативно. Додека пак испитаните вработени 48% одговориле дека надворешната мотивирација (т.е. добрата плата) е основниот фактор за останување на работното место на вработените, а додека 32 % одговориле негативно и 19 % останале без одговор.

По **второто** прашање кое гласеше: *Дали, доколку вработените се добро внатрешно мотивирани би се задржале подолг временски период во компанија?*, одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени ги прикажуваме и графички, во графиконот кој следи.



**Графикон 2.** Одговори на испитаниците по второто прашање  
**Chart 2.** Answers to the respondents after the second question



Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за  $\chi^2$  како и коефициентот на контингенција  $C$ , притоа се добиени следниве показатели:

**Пресметана вредност на  $\chi^2$ -тест = 19,406 > таблична вредност на  $\chi^2$ -тест = 5,991**

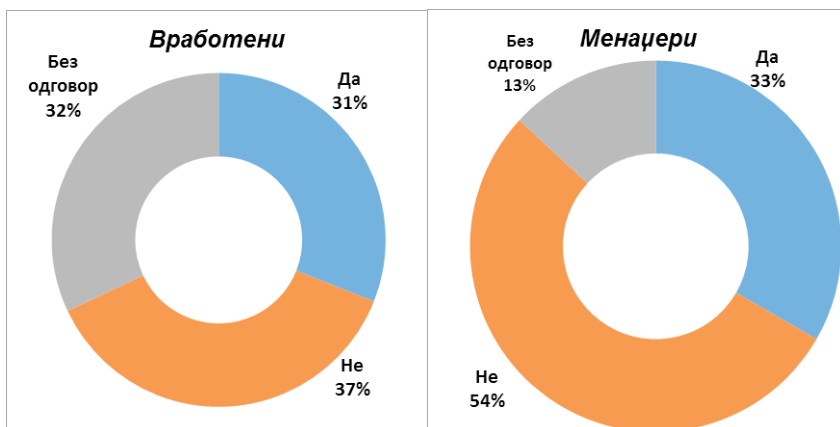
**$C = 0,297$**

Овде, како што воочуваме, пресметаната вредност за  $\chi^2$  изнесува 19,406 што е поголемо од табличната вредност на  $\chi^2$  за 2 степен на слобода и праг на значајност 0,05, (5,991), што значи дека разликите по одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени се разликуваа. Утврдениот коефициент на контингенција изнесува 0,297 што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите н двете групи е слаб.

Така, 40% од испитаните менаџери одговориле дека, доколку вработените се добро внатрешно мотивирани би се задржале подолг временски период во компанија, а исто 40% одговориле негативно.

Додека пак испитаните вработени 65% одговориле дека доколку вработените се добро внатрешно мотивирани би се задржале подолг временски период во компанија, а додека 32 % одговориле негативно и 3 % останале без одговор.

Според одговорите на испитаните менаџери и вработени, по **третото** прашање кое гласеше: *Дали сметате дека вработени би си заминале од компанијата доколку имаат можности за вработување во друга компанија?* ги прикажуваме и графички, во графиконот кој следи.



**Графикон 3.** Одговори на испитаниците по третото прашање  
**Chart 3.** Respondents' answers to the third question



Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за  $\chi^2$  како и коефициентот на контингенција  $C$ , притоа се добиени следниве показатели:

**Пресметана вредност на  $\chi^2$ -тест = 19,049 > таблична вредност на  $\chi^2$ -тест = 5,991**

**$C = 0,295$**

Овде, како што воочуваме, пресметаната вредност за  $\chi^2$  изнесува 19,049 што е поголемо од табличната вредност на  $\chi^2$  за 2 степен на слобода и праг на значајност 0,05, (**5,991**), што значи дека разликите по одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени сепак, се разликуваат, иако нема некоја драстично изразена разлика. Коефициент на контингенција 0,295 што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб. Така, 20 % од испитаните менаџери одговориле дека вработени би си заминале од компанијата доколку имаат можности за вработување во друга компанија, а додека 67 % одговориле негативно. Додека пак испитаните вработени 31% вработени би си заминале од компанијата доколку имаат можности за вработување во друга компанија, а додека 37 % одговориле негативно и 32 % останале без одговор.

Врз основа на добиените одговори на испитуваните менаџери и вработени по трите поставени прашања може да се заклучи дека нивните одговори не содејствуваат, што покажува како табеларниот и графичкиот приказ, така и од пресметаните вредности на  $\chi^2$  - тестот, се гледа дека поставената хипотеза правилната надворешна и внатрешна мотивација придонесува до остварување на посакуваните индивидуални и организациски цели, а со тоа и задржување на вработените на работните места, не е исполнета.

Со тоа се потврдува поставената теза на обработената област и истото упатува за поголема обука особено на менаџерите и исто така и на вработените.

### **Преферирање на активности за мотивирање на вработените**

Преферираните активности за мотивирање на вработените има за цел да обезбеди ефективни идеи и алатки за поттикнување на мотивацијата на вработените и истите меѓу другото би биле и следниве:

- Креирање на конкретни идеи за подобрување на моралот и перформансите - од кои многу можат да бидат имплементирани лесно, со малку или без трошоци за одделот.
- Да се задржат и препознаат вработените користејќи мотивациони програми и концепти.



- Користење на практики кои ќе помогнат да се мотивираат индивидуалните вработени и/или целата работна единица.

Сепак, мотивирањето на луѓето може да биде тешко; нема магични формули или програми за мотивирање на поединци. Мотивацијата е исто така лична. Додека еден вработен може да го цени времето, следниот може да ужива во нови предизвици. Основното правило е да откриете што сакаат вработените и да создадете начин да им го дадете тоа или да се поттикнат да го стекнат.

Додека мислењата на вработените се подобрија во однос на програмите за признавање и наградувањето на вработените, ова е сè уште клучна област за фокусирање на подобрувањето.

Со ефикасно препознавање на вработените можете да помогнете во поддршката, развојот и задржувањето на големите вработени. Без препознавање и мотивирање на вработени на начини кои се значајни за нив постои ризик дека ќе ги изгубите.

Следниве практики помагаат во креирање на работна култура која ја подобрува мотивацијата на вработените:

- Создавање на работно опкружување кое е отворено, доверливо и забавно;
- Поттикнување на нови идеи, иницијативи и креативност;
- Вклучување на вработените во одлуките што ги засегаат и обезбедуваат можности за повратни информации;
- Им дава на вработените разумна контрола на нивните работни процеси и животната средина;
- Континуирано пофалувајте ги вашите најдобри вработени, а лично справувајте се со помалку работливите;
- Помош на индивидуалните вработени да ги поврзуваат личните цели со организациските цели;
- Обезбедете нови и интересни работни задачи кога е можно;
- Одржувајте групни сесии со вработените за да ги дознаете нивните ставови и идеи;
- Приспособете ги личните потреби и проблеми кога е можно;
- Направете флексибилен распоред за работа што ќе ги задоволи бизнис потребите на вашата единица;
- Обезбедете безбедна работна средина;
- Напишете го најголемиот предизвик на вашиот оддел на постер во заедничка канцеларија; Побарајте од персоналот да напише решенија на листот и разгледајте ги за една недела;
- Дајте им повратни информации;
- Помогнете им на работниците да им дадат приоритет и да ја



- организираат нивната работа;
- За да направите новите вработени да се чувствуваат добредојдени, развијте формална програма за добредојде;
- Одредете што ги мотивира вработените (ова е местото каде што анкетата за мотивација помага);
- Размислете за спроведување на креативен надомест за одлични вработени (т.е. платен паркинг за определен број месеци, флексибилно работно време итн.)<sup>37</sup>

Во овој поглед е потребно да се направи програма за работење во организациите со добро мотивирани вработени. Целта на програмата е да се прошири знаењето на персоналот надвор од нивните поединечни оддели и организација и да се обезбеди со пошироко разбирање на системот. Учесниците се ангажираат во разговори со различни раководители, кадри и вработени. Со добро подготвена програма и увид, учесниците можат да придонесат со поголемо значење за мисијата и целите.

### **Заклучок**

Признанието кон вработените за нивната ангажираност во работењето е од посебна важност. Добро е вработениот да знае што направил и зошто неговите напори биле од вредност. Ова може да биде проследено со признавање на работата на вработениот на состанокот на персоналот.

Треба да се одвои време менаџерите да се сретнат и да ги ислушаат вработените кои имаат потреба. Еден поттик или пристап можеби не делува кај сите, па затоа е важно да се побара од вработените што ги мотивира. Вработените не треба да се плашат да одговораат на директни прашања за мотивацијата.

Во организацијата мора да се развива програма за добро мотивирање на вработените во организацијата.

Сепак важноста во една работна организација е да го задржат квалитетниот кадар, а тоа најдобро ќе го направат доколку се најде совршена корелација помеѓу надворешната и внатрешната мотивација кај вработените.

---

37) Nelson, Bob and Kenneth Blanchard. 1001 to Motivate Employees. Workman Publishing Company, 1994.no;211



### **Користена литература**

- Bahtijarević - Šiber, F., (1999). Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb
- Bahtijarević-Šiber, Fikreta (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing
- Blanchard, Ken and Michael O'Connor (1997). Managing By Values. Berrett-Koehler Publishers
- Block, Peter. Stewardship (1993). Choosing Service Over Self-Interest. Berrett-Koehler Publishers
- Cohen, Allan and David Bradford Influence Without Authority (1990). A New Way to Get Things Done at Work
- Collins, G.C. Eliza ; Devanna, Mary Anne (1999). Izazovi menadžmenta u XXI. Stoljeću. Zagreb
- Collis, D.J. (1992). The strategic management of uncertainty, European Management Journal 10,no.2
- Colins, P. (1994). Approaches to quality. The TQM Magazine 6,no.3
- Collins, Jim. Good to Great (2001). Why Some Companies Make the Leap and Others Don't. HarperCollins
- Certo ; Certo (2008). Moderni menadžment. 10. izd. Zagreb, Mate Dubrin, A.J.(1990) Essentials of Management, 2nd ed., Cincinnati, OH, South-Western Publ., Co.
- Denny, Richard (2000), Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb
- Goodman, P.S.,(1971) Friedman, A.: An Examination of Adams' Theory of Inequity, Administration Science Quarterly,p.271-288
- Harris, Jim.(1996). Getting Employees to Fall in Love with Your Company. American Management Association
- Jordan-Evans, Sharon and Beverly Kaye (2002). Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay, 2nd Edition. Berrett-Koehler Publishers
- Jim Haudan (2008). The Art of Engagement: Bridging the Gap Between People and Possibilities, NY, United States
- Kovačić, M.: Načela i procesi u sustavu nagrađivanja, RRiF, Zagreb, br. 11 (2001.),125-130. Kavin Kruse (2012) Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance, NY,USA
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14
- Maslow, A.H.(1982). Motivacija i ličnost, Beograd, Nolit
- Marušić, Sveto (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izd.Zagreb, ADECO
- Nielsen, Duke (1993) Partnering with Employees: A Practical System for Building Empowered Relationships. Jossey-Bass Publishers



- Nelson, Bob and Kenneth Blanchard (1994) 1001 to Motivate Employees. Workman Publishing Company
- Pringle, Ch.D(1988). The Ethics of MBO, u: DuBose,P.B. (ed), Readings in Management,Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 63-73
- Pryor, Jeff (2002). Regis University Master of Nonprofit Management Characteristics of Best and Worst Jobs Survey
- Sarah C., (2008). The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance through Staff Satisfaction, London, UK
- Vroom V H (1964) Work and Motivation, New York: Wiley,1964
- Fathers' work experiences effect children's behaviors via job-related affect and parenting behaviorsile, f:///C:/Users/admin-pc/Desktop/10.1.1.476.1162.pdf
- Steven Slater, JetBlue Flight Attendant Turned Folk Hero, Reflects On Fame, Slams Airline One Year Later, [https://www.huffingtonpost.com/2011/09/21/steven-slater-jetblue-flight-attendant\\_n\\_973791.html](https://www.huffingtonpost.com/2011/09/21/steven-slater-jetblue-flight-attendant_n_973791.html)
- Psihologija,<https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB:%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%98%D0%B0>
- F. Hudetz: <http://bat8.inria.fr/~lang/hotlist/free/licence/papers/reward/hudetz.html>
- F. Hudetz: <http://bat8.inria.fr/~lang/hotlist/free/licence/papers/reward/hudetz.html>
- LSI,OCI and GSI, <http://www.janterkelsen.com/oci-lsi-gsi/>
- University Of Colorado, <http://www.cu.edu/psc/policies/psc-procedural-statement-recognition-and-training>
- University of Colorado, <http://hr.colorado.edu/es/recognition/Pages/default.aspx>







## МЕРКИ ЗА ПОДДРШКА НА МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

Даниела Гунева<sup>1</sup>, Ристо Фотов<sup>2</sup>

### Апстракт

*Претприемништвото ја има улогата на создавање на можности и насоки за зголемување на економскиот раст. Преку воведувањето на иновациите и прифаќањето на ризикот од успех или неуспех претприемништвото овозможува зголемување во искористеноста на ресурсите, појава на нови бизниси и раст на постојните мали и средни бизниси, а со тоа се остварува и непосреден раст и развој на целокупната економија.*

**Клучни зборови:** *едукација, технологија, стратегија, претприемништвото, закон, развој.*

### Abstract

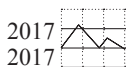
Entrepreneurship has the role of creating opportunities and directions for increasing economic growth. By introducing innovations and accepting the risk of success or failure, entrepreneurship increases the utilization of resources, the emergence of new businesses and the growth of existing small and medium businesses, this achieving immediate growth and development of the overall economy.

**Keywords:** *education, technology, strategy, entrepreneurship, law, development,*

---

1) Магистранд Даниела Гунева: Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, е-пошта:dguneva@yahoo.com

2) Проф. д-р Ристо Фотов: Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, е-пошта:risto.fotov@ugd.edu.mk



## 1. Вовед

малиот бизнис е целосно зависен од нефинансиската и финансиската поддршка од страна на економската политиката на државата. Државите како никогаш до сега ја сфатија потребата од стимулирање на малите бизниси. И во развиените и во неразвиените економии малиот бизнис е од исклучително значење кога е во прашање успехот во економијата.

Финансирањето на малите и средни претпријатија претставува еден од поважните фактори за раст и развој на претпријатието.

МСП во Р. Македонија се особена важност и неопходност и како што претходно беше кажано претставуваат фактор за креирање на нови работни места, со што пак со тоа ќе се намали невработеноста и затоа е важно да се создаваат услови за нивен развој. Како најнеопходен за развој на МСП во националната економија е макроекономската стабилност. Одржливите стапки на економскиот раст, стабилноста на валутата, ниската стапка на инфлација ја одржуваат стабилноста во макроекономијата во Р.Македонија. Како клучни елементи на стратегијата за развој на МСП во Р.Македонија покрај подобрувањето на макроекономската стабилност, поголема финансиска поддршка, јакнење на институционалната поддршка, создавање на правно и законско опкружување за развој на МСП и зголемување на конкуренцијата, извозот и иновативноста.

Во однос на финансирањето на МСП во Р. Македонија и воопшто се нагласува дека најчесто се врши од сопствени извори или преку кредити. Голем дел од МСП наидуваат на поделеност во мислењето за мерките кои ги нудат институциите за поддршка на МСП. За дел од нив тие мерки се соодветни и доволни, за дел не одговараат на нивните интереси и предлози кои се насочени кон олеснување на пристапот до финансии преку намалување на даночните стапки, стабилна законска рамка, намалување на сивата економија и сл. Исто така, МСП во Република Македонија се стремат кон поедноставување на процесот при добивањето на лиценци и дозволи за работа и сè почесто настојуваат и предлагаат предлози кои ќе овозможат надминување на постојните проблеми.

## 2. Нефинансиска поддршка за развој на мали и средни претпријатија

Нефинансиската поддршка на развојот на малите и средни претпријатија опфаќа широк спектар на услуги: давање правни совети; мрежно поврзување (преку интернет) на претприемачите од целата земја; овозможување пристап до базите на податоци од областа на претприемништвото во земјава и во странство; остварување едукациска функција; информирање преку публикации од областа



на претприемништвото; промотивни активности за поттикнување на претприемништвото; организирање на обуки и работилници за размена на искуства и сл. За имплементирање на нефинансиската поддршка на малите и средни претпријатија е неопходна развиена институционална инфраструктура.

Поддршката на малите и средни претпријатија во секоја земја најчесто се реализира преку:

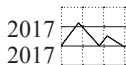
- креирање политики за поддршка на МСП;
- креирање стратегии и програми за поддршка на МСП;
- развој на институции за поддршка на МСП.

Основната задача на институционалната поддршка е обезбедување консалтинг, едукација, информации за непречено функционирање и раст на малите и средни претпријатија. Неспорен е фактот дека институционалната рамка сама по себе е недоволна за развој на МСП, но надополнета со економските политики, законските и подзаконските акти, националните стратегии и адекватно опкружување претставува клучен услов за нивното функционирање. Поддршката на малите и средни претпријатија во секоја земја најчесто се реализира преку креирање политики и стратегии за поддршка на МСП, но исто така и развој на нови институции за поддршка на МСП. Преку институционалната поддршка на малите и средни претпријатија им се обезбедува советување, едукација, информации за непречено функционирање. Сепак институционалната поддршка сама по себе се покажала како недоволна, но заедно со законските и подзаконските акти, национални стратегии и економските програми на државата.

Институции за поддршка на малите и средни претпријатија кои најчесто се застапени во развиените земји се:

- национална агенција за развој на МСП и претприемништво;
- регионални агенции за развој на МСП и претприемништво;
- бизнис инкубатори;
- еуроинфо центри,
- истражувачко-развојни институции,
- стопански комори,
- образовни институции,
- претприемачки здруженија.

Националните агенции за развој на МСП и претприемништво се основаат како државни институции за имплементирање на конкретните политики на владата во секторот на МСП. Овие агенции честопати ја



иницираат потребата од формирање други институции за нефинансиска и финансиска поддршка на МСП. Улогата на националните агенции за развојот на МСП се состои во следново:

- имплементација на владините политики во секторот на МСП;
- давање конкретни предлози на владата, поврзани со развојот на секторот на МСП;
- анализа на ситуацијата во секторот на МСП и релевантното опкружување;
- координација на националните партнери и програми за поддршка на малото стопанство и програми финансирани од донатори;
- изработка на годишен преглед за состојбата во секторот на МСП;
- обезбедување локални услуги за деловно советување на МСП;
- зголемување на конкурентноста на МСП секторот и слично.

Регионалните агенции за развој на МСП и претприемништво се формираат за имплементирање на програмите на владата во конкретни региони. Овие агенции имаат регионален карактер и нудат широк спектар на нефинансиски услуги во следните области: едукација, консалтинг, информирање и промоција. Во земјите во транзиција ЕУ, преку своите институции, инсистира на регионално партнерство меѓу трите сектора (владиниот, невладиниот и комерцијалниот) токму преку формирање на овие регионални центри, преку кои се дава нов импулс на МСП.

Исто така, постојат и други институции за поддршка на МСП како што се невладините организации, консултантите, мрежи, слободни зони<sup>3</sup> и сл.

Како државни институции преку кои се имплементираат политиките на владата во секторот на МСП се националните агенции за развој на МСП кои често ја наметнуваат потребата за формирање на други институции за финансиска и нефинансиска поддршка на МСП. Националните агенции за развој имаат задача да ги имплементираат владините политики, како и давање конкретни предлози на владата кои се поврзани со секторот на МСП. Исто така, тие го анализираат целиот тек на развојот на МСП и нивното опкружување и потоа изработуваат годишни планови за зголемување на услугите на МСП со цел да се зголеми конкурентноста. Во земјите во транзиција, Европската Унија преку своите институции инсистира поврзаност на трите сектора владиниот, невладиниот и комерцијалниот за непречен развој на МСП преку поддршка во вид на едукација, консалтинг, информирање, обука и промоција.

3) OECD. (2002). Small and Medium Enterprise Outlook. Paris.



Постојат истражувачко-развојни институции во кои се опфатени научни паркови, иновациски центри, технолошки центри и сл. и тие извршуваат истражувачко-развојни активности со кои на малите и средни претпријатија ќе им овозможи раст и развој во понатамошното работење. Преку овие институции се врши трансфер на технологија со која им се олеснува пристапот до новостите на МСП.

Функции што ги извршуваат овие институции се:

- промовирање на претприемништвото;
- поддршка и развивање на претпримачката култура;
- развој и ширење на нови технологии;
- претставуваат ресурсен центар за секторот МСП, во смисла на креирање нови идеи и знаења;
- обезбедуваат стручни лица од различни области.

Стопанските комори се формираат за застапување на интересите на стопанството и се карактеристика на сите општествено-економски и политички системи и се вбројуваат веднаш зад најрепрезентативните политички институции, парламентот и владата.

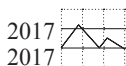
Претприемачките здруженија постојат од многу одамна, уште од средниот век. Занаетчиите се првите кои ја поттикнале идејата за меѓусебно здружување занаетчии заради остварување на своите интереси.

Основните функции на претприемачките здруженија се:

- заштита на определени права во рамките на дејноста што ја извршуваат;
- заедничка борба за слободен пазар и конкуренција;
- поевтина и поквалитетна набавка;
- унапредување на општествената положба на членовите и сл.

Денес претприемачките здруженија функционираат како вонпартиски институции со следниве задачи:

- формирање на соодветна законска рамка за функционирање на МСП;
- обезбедување на поволни консултантски услуги;
- организирање на тренинг и други едукативни програми од различни дејности;
- размена на поволни информации во земјава и во странство;
- давање административни и сметководствени услуги на членовите и сл.



### 3. Законски и подзаконски акти за развој на мали и средни претпријатија

Законските и подзаконските акти за развој на МСП кои се дел од политичкиот и правен систем имаат клучни функции во општеството. Тие влијаат врз одржувањето на вредностите во општеството, решаваат важни спорови и креираат методи за помагање на општествени промени. Во Република Македонија, Централниот регистар во рок од пет дена на поднесување на пријавата за упис на претпријатија е должен да донесе решение за упис во регистарот.<sup>4</sup>

Постојат голем број на законски и подзаконски акти во Република Македонија (Законот за трговски друштва, Законот за едношалтерски систем, Законот за угостителска дејност, Законот за туристичка дејност, Законот за занаетчиска дејност, Законот за регистрирање на готовински плаќања, Законот за договорен залог, Законот за стечај, Законот за индустриска сопственост, Законот за лизинг, Законот за коморите, Законот за данок на добивка и др.), но Законот за трговски друштва е основен законски пропис според кој се регулира основањето на трговските друштва.

Законот за трговски друштва е донесен во 2004 година,<sup>5</sup> со што се содал пријатен амбиент за регистрација на малите и средни претпријатија и понатамошен нивен развој и раст во се поголем број. Заедно со овој закон и со новосозданиот едношалтерски систем се олеснува работењето и се скратува времето и трошоците и процедурата. Исто така, со овој закон се одредуваат општите одредби за трговските друштва, постапка за нивна регистрација, водење на трговски книги, изготвување и доставување годишни сметки и финансиски извештаи. Од досегашното искуство се покажало дека МСП во Р. Македонија се соочуваат со безброј ограничувања и пречки поради што се воспоставуваат низа мерки и стратегии за нивно надминување.

4. Основна структура за институционална поддршка на развојот на мали и средни претпријатија

**Околу 98% од вкупниот број на активни претпријатија во земјата кои успешно работат се малите и средни претпријатија. Но сепак резултатите покажуваат дека фокусот на подобрување на условите треба да се насочи кон следниве работи:**

1. олеснување на пристапот до финансии;
2. стимулирање на иновативноста и трансферот на технологии;

4) <https://www.crm.com.mk/DS/>

5) Сл. весник на РМ 28/2004; 84/2005; 25/2007; 87/2008 и 47/2010



3. создавање на нови работни места;
4. зголемување на извозот со висока додадена вредност;
5. зголемување на поддршката за започнување бизнис итн.

Во Р. Македонија се донесени следните стратешки документи, со цел поддршка на развојот на МСП:

- Индустриска политика на Република Македонија 2009-2020;
- Национална стратегија за развој на малите и средни претпријатија 2002- 2013;
- Стратегија за промоција на извозот 2011 – 2014;
- Стратегија за регионален развој 2009 – 2019;
- Стратегија за интелектуална сопственост 2009 – 2012;
- Национална стратегијата за развој на туризмот на РМ 2009 – 2013;
- Национална стратегија за рурален туризам 2012-2017;
- Стратегија за развој на занаетчиството 2012 – 2020;
- Стратегија за иновации 2012 – 2020.

Постојат две главни институции чија работа е поддршка на МСП во Република Македонија се: Агенцијата за поддршка на претприемништвото и Секторот за претприемништво и конкурентност при Министерство за економија.

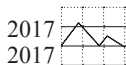
„Стратегијата за конкурентност со акционен план на Република Македонија“ (2016-2020)<sup>6</sup> од јануари 2016 година која е една од најдобро осмислените стратегии која смета дека пристапот до финансии е најголема препрека за „водењето бизнис“.

## 5. Заклучок

Малите и средни претпријатија се многу значајни и влијателни врз развојот на една национална економија. Влијанието произлегува како резултат на природата на работењето на МСП, нивната улога во зголемувањето на вработеноста, проширувањето на иновациите, начините на работа итн. Малите претпријатија остваруваат значителен придонес за зголемување на приходот и отворање на нови работни места од една страна, а од друга страна претставуваат следната и многу важна фаза во развојот на микропретпријатија поттикнуваат иновации и развој на нови технологии и имаат директно влијание врз нивото на агрегатната побарувачка и инвестициите. Малите и средни претпријатија, исто така, дејствуваат врз намалување на трошоците кои за големите претпријатија

6) Стратегија за конкурентност со акционен план на Република Македонија (2016-2020), јануари 2016 год.





се неизбежни. Тоа го постигнуваат преку употреба на интермедијарна технологија што прави заштеда на најскапиот ресурс, т.е. капиталот. Голем број истражувања покажале дека во однос на големите претпријатија МСП донесуваат поголеми бенифиции за локалното стопанство. Така на пример, во најголем број земји МСП генерираат повеќе работни места и генерираат поголеми социјални бенефиции во однос на остварените инвестиции, реинвестираат значаен дел од остварениот профит и се иноватори на голем број нови производи и услуги на локалниот пазар.

Значи, малите и средни претпријатија се клучен фактор за воспоставување рамнотежа на микро и макро ниво. Тие придонесуваат за поттикнување на конкуренцијата и намалување на моќта на монополите и олигополите. Во услови на променлива економска средина, пак, малите и средните претпријатија лесно се приспособуваат, брзо донесуваат одлуки и одговараат на барањата на пазарот, благодарение на флексибилноста којашто претставува нивна клучна предност.

Еден од најголемите проблеми во работењето на малите и средни бизниси е токму недостигот на финансиски средства. Во различни фази од развојот на овие претпријатија претприемачите можат да користат различни начини за финансирање. Сопствениите извори на средства се најевтинот избор, но тие се често пати недоволни. Во почетокот на работењето на сопственикот му стојат на располагање мал број извори за финансирање на неговото работење, но со натамошниот раст се исцрпуваат интерните финансиски можности, а се зголемуваат потребите за користење на надворешниот капитал. Претпријатието стекнува поголема доверба на пазарот, па затоа и финансирањето е полесно.

Во однос на финансирањето на МСП во Р. Македонија најчесто се врши од сопствени извори или преку кредити. Голем дел од МСП наидуваат на поделеност во мислењето за мерките кои ги нудат институциите за поддршка на МСП. За дел од нив тие мерки се соодветни и доволни, за дел не одговараат на нивните интереси и предлози кои се насочени кон олеснување на пристапот до финансии преку намалување на даночните стапки, стабилна законска рамка, намалување на сивата економија и сл. Исто така МСП во Република Македонија се стремат кон поедноставување на процесот при добивањето на лиценци и дозволи за работа и сè почесто настојуваат и предлагаат предлози кои ќе овозможат надминување на постојните проблеми.

Малите и средни претпријатија, без оглед на својата неповолна почетна положба, треба да бидат носители на решавањето на основните проблеми на нефинансиската економска структура кои се наследени од претходниот период. Тие преку своето специјализирано производство,



посебно преку малите серии, треба да го преземат пазарот кој социјалните и државните претпријатија го изгубиле.

Значајноста на малиот бизнис е преголема во економијата и истата ги оправдува сите стимулирања на малиот бизнис преку разните програми за помош, поддршка и развој на малите бизниси кои ги спроведуваат властите.

### **Користена литература**

- Макроекономска политика на Македонија за 2006 година, Министерство за финансии, декември 2005 година
- Несторовски Методија – „Економија на инвестиции“, Економски факултет, Скопје, 2000
- Стаменковски, Алекса, „Маркетинг на малите и средните претпријатија“, Скопје, април 1995 година
- Таки Фити, м-р Верица Хаџи Наумова-Марковска, „Претприемништво и претприемачкиот маркетинг“, Економски факултет - Скопје, Скопје, 1994
- Фити Т. и Верица Хаџи Василева Марковска: Претприемништво, Економски факултет, Скопје, 1999
- Фити Т., „Економија“, Економски факултет – Скопје, 2009 и Romer D., „Напредна макроекономија“, второ издание, McGraw Hill, 2001
- Фотов, д-р Ристо: Менаџмент на мал бизнис, Европски универзитет, Скопје, 2006
- Шуклев – Дракулевски, Стратегиски менаџмент – 2001 Економски факултет, Скопје





## МЕНАџЕРСКИОТ ИНФОРМАТИВЕН СИСТЕМ ВО КОРЕЛАЦИЈА СО ЕЛЕКТРОНСКИОТ ИНФОРМАТИВЕН СИСТЕМ

Еленица Софијанова<sup>1</sup>, Ристе Темјановски<sup>2</sup> Дарко Андроников<sup>3</sup>  
Зоран Коштанов<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
elenica.sofijanova @ugd.edu.mk

<sup>2</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев, Штип  
riste.temjanovski@ugd.edu.mk

<sup>3</sup> Технолошки факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
darko.andronikov @ugd.edu.mk

<sup>4</sup> Економски факултет, магистрант на MBA менаџмент  
z.kostan@gmail.com

### Апстракт

Во секоја организација информациите се крвоток на таа организација. Информациите се добиваат преку менаџмент информативниот систем (Management Information System, MIS) за ефикасно и ефективно управување (менаџирање) со организацијата. Тоа не е само софистициран компјутерски систем, туку тоа е корелација помеѓу три базични димензии, а тоа се човечкиот ресурс, технологијата и потребните податоци. На овој начин, преку навремени, прецизни и веродостојни информации се носат издржани деловни одлуки.

Од другите информативни системи се разликуваат по тоа што менаџмент информативните системи се креирани и се дизајнирани на таков начин кој овозможува анализирање и олеснување на извршувањето на стратешките и оперативните активности во организацијата. Целосната примена на електронските информациски системи е можна со зголемувањето на нивниот број и во опкружувањето, и кога деловните партнери би постигнале висок или сличен технолошки развој. Останува констатацијата дека претпријатието за да биде конкурентно мора да менаџира со информатичкиот систем кој обезбедува пониски трошоци на работење, а поефикасни и ефективни резултати во својата околина.

**Клучни зборови:** менаџмент информативен систем, ефикасно и ефективно менаџирање, електронски информативен систем, деловни одлуки.



## THE MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM IN CORRECTION WITH THE ELECTRONIC INFORMATION SYSTEM

**Elenica, Sofijanov<sup>1</sup>, Riste Temjanovski<sup>2</sup>, Darko, Andronikov<sup>3</sup>  
Zoran Kostanov<sup>4</sup>**

Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia  
elenica.sofijanov @ugd.edu.mk

Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia  
riste.temjanovski @ugd.edu.mk

Faculty of Technology, Goce Delcev University, Stip, Macedonia  
darko.andronikov @ugd.edu.mk

Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia  
z.kostan@gmail.com

### **Abstract**

In every organization, the information is “blood” of that organization. Information is provided through the Management Information System (MIS) for efficient and effective management (management) with the organization. It is not just a sophisticated computer system, but it is a correlation between the three basic dimensions, which is the human resource, the technology and the required data. In this way, through timely, accurate and reliable information, there are sound business decisions.

Other information systems differ in that management information systems are designed and designed in such a way that it allows analyzing and facilitating the execution of strategic and operational activities in the organization. The full use of electronic information systems is possible with the increase in their number and in the environment, and when business partners achieve high or similar technological development. It remains to be concluded that the company must be competitive in order to manage the information system that provides lower operating costs and more efficient and effective results in its environment.

**Kew words:** *Management information system, efficient and effective management, electronic information system, business decisions.*

### **1. Вовед**

Во современи услови на брзи општествени и економски промени успехот на организацијата во голем дел зависи од ефикасна трансмисија на точни информации. Во креирање на МИС како систем на информации



потребно е на почеток да се направи приоритет и квантитативно-квалитативна селекција на информациите корисни за организацијата. Позитивните практики покажуваат дека оптимален МИС претставува воспоставена еквивалентност помеѓу информациите со кои се располага и потребните информации, од вкупните информации што се достапни во банката на податоци. Правилната имплементација на таа еквиваленција доведува до ефикасен МИС. Миксот од информации кои се имплементирани во одреден временски период и трансакциите од нивното двонасочно делување го сочинуваат таканареченото менаџирање two – was influence process, преку кое менаџерите ги реализираат организациските цели. Во денешниве услови на експанзија на информациските системи интернетот претставува базичен извор на информации (екстерни и интерни) кои всушност се таканаречени инпути на МИС. Интернетите МИС информации се информациите за активностите на самата организација кои се складирани, дистрибуирани и достапни за вработените на организацијата преку создадена компјутерска мрежа. Информациите кои се однесуваат на конкуренцијата, на потрошувачите и на пазарните услови се екстерни информации потребни за формирање на менаџерско-маркетиншка стратегија и нејзина континуирана имплементација. Преку планирањето, процесот на одлучување, операционализација и контролата, се врши систематизација на информативниот тек. Информациите движејќи се со голема брзина, сами по себе, неизбежно стануваат услуга. Главен мотивациски фактор за развој на МИС е креирање на што побрза и повредна понуда за потрошувачите, со што помали трошоци.

Направена е студија на истражување од страна на компанијата Mercury Lunch од 1999 год. и според добиените сознанија може да се констатира дека на Интернетот му требале 7 год. за да навлезе во 25% од домаќинствата од САД во споредба со телефонот на кого му требале 35 год.<sup>1</sup>

Може да се заклучи дека МИС претставува „систем во кој врските меѓу објектите и интеракцијата со околината се остварува преку размена на информации“.<sup>2</sup>

## 2. Менаџерски информативен систем – МИС

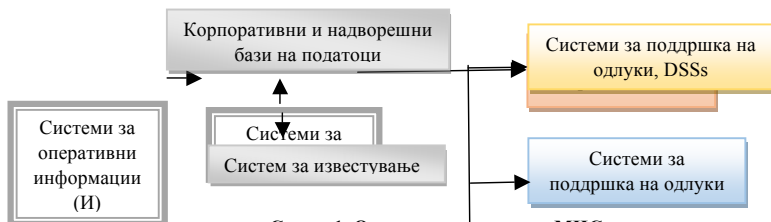
Голем број организации информациите ги обезбедуваат преку МИС информации, систем во кој се користи компјутер, потребни за донесување на квалитетни менаџерски одлуки. Овој систем го користат првенствено менаџерите од средно и врвно ниво во развивање на менаџерски стратегии

1) Petar Kocovic, “Internet marketing”, Trece izdanje, Beograd, 2012

2) Hanic, Hasan (redactor): Leksikon poslovne informatike. Beograd: Znak, 1995. str. 43



во организацијата, иако со вмрежувањето на сите создадени системи сите вработени се инволвирани во процесот.



Слика 1. Основни елементи на МИС  
Figure 1. Basic elements of MIS

Информативните известувачки системи се најчесто применувана форма на МИС, преку кои се прават извештаи за потребите од ден – за ден и се инкорпорираат во процесот на одлучување. Понатаму, преку електронските табели создадени од системот за поддршка на одлуки преку кои се изработуваат интерактивни, специјализирани бази на податоци, корисниците можат да поставуваат прашања од типот „што ако“ заради квалитетна проценка за можните алтернативи кои се создаваат како можно решение. EISs ги олеснуваат стратешките одлуки на врвниот менаџмент, преку кој се употребува лесен и брз пристап до големи количини на комплексни податоци. Понекогаш, се користи за дијагностицирање на организациските проблеми и конфликтни ситуации, како и нивно брзо решавање.

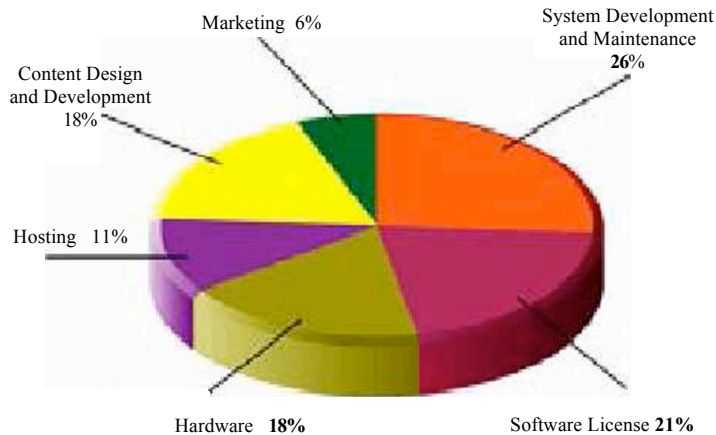
### 3. Електронски информатички систем (ЕИС)

Интернетот, како инкорпорирана информатичко-технолошка стратегија, е глобална колекција на компјутерски мрежи поврзани заедно заради размена на податоци и информации.<sup>3</sup> Деловниот или бизнис информатички систем е систем преку кој се собираат, се обработуваат и се трансферираат податоци потребни за бизнисот. Со тие податоци подоцна се управува преку управувачки информативен систем како дел од МИС. Притоа, кога се користи информативна технологија преку разновидни сметачки машини - компјутери се создава електронски информативен систем, преку кој има автоматизација на информациите. Улогата на ЕИС е:

3) Jim Turcotte, Bob Silveri and Tom Jobson, Are you ready for the E-Supply Chain? APICS-The Performance Advantage (August 1998: 56-59)



- Намалување на работната сила;
- Намалување на потребното време за завршување на работните активности;
- Добивање на веродостојни информации во точно определен временски рок.

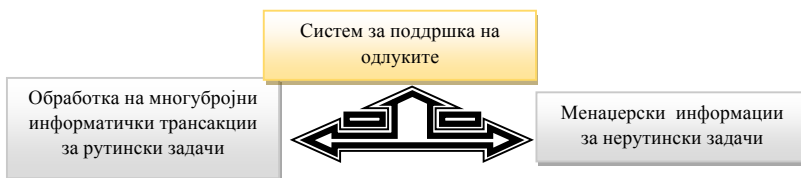


**Слика 2.** Компоненти на интернет веб-сајт  
**Figure 2.** Components on the internet web site

Сепак, прво е потребно од менаџерите да создадат листа на приоритети во реализација на организациските цели, за што се потребни квалитетни, навремени и целосни информации со кои ќе се координираат и контролираат операциите кои учествуваат во донесување на ефективни одлуки.

За тоа е потребно менаџирање преку систем на обработка на многубројни информатички трансакции, кој понатаму се трансформира во систем во кој се врши обединување и организирање на информациите во оперативен информатички систем. Сето ова е во функција на применување на квалитетно организациско одлучување и имплементација на донесените одлуки.





**Слика 3.** Синтеза на менаџмент информатички системи во организацијата

**Figure 3.** Synthesis of MIS in organizations

#### **4. Резултати и дискусии - преку МИС и ЕИС до планирање на организациските ресурси во видоизменета организациска структура**

Во денешните услови на современо менаџирање е потребно менаџерите од различни департменти и функционални нивоа да имаат пристап до информациите за активностите на менаџерите во другите функции и сектори. Колку е поинтензивен протоколот на веродостојни информации и знаење меѓу функциите и секторите, поголем е обемот на осознавање што придонесува за зголемен капитал на знаење, за професионалност, што всушност, претставува извор на конкурентска предност и профитабилно работење. Со ова модерната информатичка технологија станува главна компонента во потребната промена на организациската структура, затоа што, хипотетички поставено, *со електронското обезбедување на менаџерите со потребните висококвалитетни, навремени, релевантни и целосни информации, современите менаџмент информатички системи ја намалуваат потребата од високи менаџмент хиерархии како применети организациски структури.*

Од направеното структурирано интервју со поголем број менаџери (за потребите на овој научен труд) од сите хиерархиски нивоа во делот на индустријата и производството може да се согледа видлива потреба, замена или почеток на трансформација на висока вертикална структура со комуникациски процес од горе кон долу, кон рамна, хоризонтална структура во која има комуникациски процес во сите насоки.



На прашањето: „Дали намалената, видлива хиерархија води кон зголемена ефикасност?“, 76% од менаџерите се изјасниле позитивно, сметајќи дека делегирањето на работните задачи и активности ја зголемува индивидуалната, а потоа и колективната одговорност во организацијата.

Со тоа, понатаму, на прашањето: „Потребно ли е да се трансформира комуникацијата од горе кон долу, во комуникација секој со секого, комуницирајќи во сите насоки?“ се согледува фактот дека има видливи разлики во ставовите и размислувањата. Имено, дел од менаџерите (37%) сакаат и се подготвени да ги делат информациите со другите вработени, додека пак 63% од испитаниците сметаат дека има доверливи информации кои, заради нивната специфичност и сериозност, не треба да се споделуваат преку електронскиот информатички систем. Потребно е да се практикува селективност - кои информации е добро да ги знаат сите вработени, а кои не. Сите интервјуирани менаџери се согласиле дека електронското обезбедување со потребните висококвалитетни, навремени, релевантни и целосни информации доведува до зголемена потреба од современи менаџмент информатички системи. Затоа, се дојде до сознание дека современата информатичка технологија ја намалува хиерархиската подреденост како систем преку кој се координираат и контролираат организациските активности. Може да се зголеми организациската ефективност затоа што за извршување на работните задачи се потребни помалку вработени.



## 5. Заклучок

Имплементирањето на менаџерскиот информативен систем ги стимулира менаџерите да се приспособуваат, да се менуваат, затоа што сепак тие ѝ се потребни на организацијата. Во индустријата и производството (ИП), каде што беше извршено истражувањето, извршувањето на работните активности е задоволително, работните задачи најчесто се вршат рутински, креативноста на менаџерите е присутна и не дозволува работата да биде досадна и заморна. Креативноста е потпомогната од употребата на менаџерскиот информативен систем кој е во корелација со електронскиот информативен систем. Потребно е што појасно и попрецизно дефинирање на организациските цели од кои понатаму ќе се определат потребните информации за нивно реализирање. Покрај МИС, потребни се и други извори на информации кои би биле корисни за мерење на ефикасноста, профитабилноста и задоволството на клиентите. МИС всушност е систем кој треба да помогне во извршување на работните задачи на што поквалитетен начин, за кој повремено треба да се има тренинзи за усовршување на знаењата за користење на информатичките технологии кои се надополнување на директните форми во комуникацискиот процес, се во една функција – зголемување на профитабилноста и конкурентската предност.

## Користена литература

- Petar Kocovic, “Internet marketing”, Trece izdanje, Beograd 2012
- Hanic, Hasan (redactor): Leksikon poslovne informatike. Beograd: Znak, 1995
- Jim Turcotte, Bob Silveri and Tom Jobson, Are you ready for the E-Supply Chain? APICS-The Performance Advantage
- Acllriegel D. Slozum J, Nododman R, *Behavior Organizing Committee*, Eighth Edition, South-Newcastle, Colleague Publishing, Cincinnati, Ohio, 1998
- Armstrong, Michel, *Full Managerial Knowledge-Managed Lied and Saum*, Zagreb, MEP CONSULT, 2001
- Buchanan, David and Huizzinski Andrzej, *Organisation Behviu-an Nontroduction The Third*, Prentie Hall Eurpe, 1997
- Buellens, Kreutner, Kinitiski, *Organizational Behavior in Organization*, McGraw Hill, 2002
- Божинов М.Ј., М. Живковиќ, Т. Цветковски, *Организациско понашање*, Мегатренд-универзитет применјених наука, Београд, 2003
- Göranberg Jerald, Barrol A. Robert, *Behavior in organization*, Panteley Hall, 1989
- Drucker F. Peter, *Management*, Pan Books Ltd., London, 1977
- Франческо, М. *Социјално-психолошки чиниоци стила руковођења у предузечу*, докторска дисертација, Универзитет- Нови Сад, 2000

- Hamleton, Blanchard, Herssey, *Center for Leadership Styles*, San Francisco, 1978
- Likert, P, *The human organization: It's management and money*, New York: McGraw-Hill
- Paul Herssey, Kenneth H. Blancchard, *Management of the Behavior-Utilring Human Resource Center*, Firth Edithion, Prentice Hall, Englewood Clyffs, Nye Jersey, 1988
- Софијанова Е, *Неконтролирана конфликтност во организациското однесување*, Бигос, Киро Дандаро-Битола, 2005
- Шуклев, Бобек, *Менаџмент лексикон*, Завод за унапредување на стопанството на Република Македонија, Скопје, 1993





## ИНИЦИЈАЛНА ЈАВНА ПОНУДА НА ХАРТИИ ОД ВРЕДНОСТ (ИЈП)

Златка Ефремова<sup>1</sup>, Јанка Димитрова<sup>2</sup>

### Апстракт

Инвестирањето во финансиска смисла претставува купување на одреден имот (хартии од вредност, недвижности, скапоцености итн.) или депонирање на пари во банка, со намера за остварување на иден принос од вложувањата, односно остварување на камата од депонираните средства. Гледано пак од аспект на компаниите, заштедите може да се приберат (мобилизираат) преку емисија на хартии од вредност (акции или корпоративни обврзници) и да се наменат за финансирање на развојните планови на компанијата. Во берзанското секојдневие се познати настаните кои се поврзани со иницијалната понуда на акции на пазарот на капитал или ИЈП (англ. IPO – Initial Public Offering). Основна цел на овој труд е претставување на процесот на реализација на ИЈП и нивните предности и недостатоци.

**Клучни зборови:** *приватна компанија, јавна компанија, акционерско друштво, јавен повик, јавна понуда, капитал.*

---

1) Постдипломец на Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, zlatka\_efremova@hotmail.com

2) Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, janka.dimitrova@ugd.edu.mk



## INITIAL PUBLIC OFFER OF SECURITIES (IPO)

Zlatka Efremova<sup>3</sup>

Assosiate Prof. Janka Dimitrova<sup>4</sup>

### Abstract

Investing in a financial sense is the purchase of certain properties (securities, real estate, valuables, etc.) or depositing money in a bank, with the intention of accomplishing future returns on the investments, i.e. accomplishing interest from the deposited funds. On the other hand, from the point of view of the companies, the savings can be mobilised through a bonds issue of securities (stocks or corporate bonds) and to be intended for financing the development plans of the company. In stock market everyday events are related to the initial offer of shares in the capital market or IPO - Initial Public Offering. The main goal of this paper is to present the process of accomplishing of IPO and their advantages and disadvantages.

**Key words:** *private company, public company, joint stock company, public call, public offer, capital.*

### Вовед

Јавната понуда на хартии од вредност е јавен повик за запишување и купување на хартии од вредност објавен во средствата за јавно информирање. Првата јавна понуда на хартии од вредност објавена од акционерско друштво или јавна понуда објавена при преобразба на друштво со ограничена одговорност и друштво со ограничена одговорност од едно лице во акционерско друштво е иницијална јавна понуда (IPO)<sup>5</sup>.

Во суштина, иницијалната јавна понуда значи отворање на друштвото спрема јавноста, односно инвеститорите. Со иницијалната понуда едно трговско друштво кое постоело и функционираше како друштво со ограничена одговорност, односно мало акционерско друштво, со релативно помал капитал и број на сопственици станува акционерско друштво поседувано од јавноста со поширок круг на акционери. Најчесто, иницијална понуда на акции на пазарот се користи од компании кои имаат намера обезбедување дополнителен капитал за финансирање на

3) Graduate of Faculty of economics University „Goce Delcev” Stip, zlatka\_efremova@hotmail.com

4) Faculty of economics University „Goce Delcev” Stip, janka.dimitrova @ugd.edu.mk

5) Водич за јавна понуда на хартии од вредност, достапен на: <http://www.sec.gov.mk>



понатамошниот сопствен развој.<sup>6</sup> Во Република Македонија постапката за издавање на хартии од вредност е регулирана со Законот за хартии од вредност и подзаконските акти донесени од Комисијата за хартии од вредност.

Иницијалната јавна понуда често се користи не само за да се обезбеди прилив на нови средства, туку и за да им се понуди начин на некој од основачите или инвеститорите во компанијата да направат поврат на инвестицијата. Дури и откако фирмата ќе стане јавна, можеби ќе има потреба од стекнување дополнителен капитал за да го обезбеди својот раст. Во овој случај може да направи секундарна понуда на акции во јавноста.<sup>7</sup>

Во рамки на секундарната понуда на акции (SPO – secondary public offering) друштвото може да дојде до свеж капитал нудејќи ја новата емисија за прв пат директно на пошироката јавност. Ова е т.н. прибирање на капитал од екстерни извори каде што постојаните акционери во акционерското друштво издавач се подготвени да го намалат, односно поделат своето учество во постојаната акционерска структура со нови инвеститори – акционери. Мотивите за секундарната понуда на нови акции се обезбедување дополнителен капитал за финансирање на развојот на друштвото, заштитата од преземање и зголемување на конкурентноста, преземање на конкурентски друштва или друштва од слични гранки и дејности итн.

Секундарниот пазар на капитал, односно берзата, им овозможува на постојаните сопственици на акциите во секој момент да ги продадат своите акции и да ја претворат својата инвестиција во пари. Колку е поразвиен пазарот на капитал и поголема ликвидноста на хартиите од вредност, толку е поедноставно за акционерите навремено и пообјективни услови да ги претворат своите вложувања во пари.

Друга можност за мобилизација на капитал е преку издавање на корпоративни обврзници. Корпоративните обврзници издадени од трговските друштва се издаваат за финансирање на тековните потреби и развојните проекти на друштвата.

### **1. Предности и карактеристики на јавната понуда на хартии од вредност и котација на берза**

Еден од најупотребуваните и најтестираните методи за пораст на паричните средства е иницијалната јавна понуда (ИЈП). ИЈП, како што кажува и самиот збор претставува првото продавање на акции издадени од страна на компанијата на јавноста и нивно котирање на берзата.

6) Димитрова, Ј. Колев, З. (2016). Хартии од вредност, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, стр.: 196

7) Madura, J. (2010). Financial markets and institutions, South-western, стр.: 236





Главно постојат повеќе предности на јавната понуда на хартии од вредност и од котацијата на берза, а во продолжение ќе наведеме неколку од нив:

**Алтернативни извори за прибирање капитал.** Компанија која одлучила да продава хартии од вредност во јавноста и да котира на берза (да стане јавно поседувана) има повеќе алтернативни извори на финансирање, за разлика од компаниите кај кои сопственоста е концентрирана во рацете на мал број поединечни акционери (т.н. приватно поседувани/затворени компании).

Приватно поседуваните компании, главно, прибираат сопственички капитал во форма на удели или акции или субординиран долг од индивидуални или институционални инвеститори преку т.н. приватни пласмани. Вообичаено е овие компании своите главни оперативни активности да ги финансираат преку заеми од банки или други кредитни институции, кои најчесто се осигурани со хипотека на имотот на компанијата или на личниот имот на сопствениците (како гаранција за враќање на кредитот).

Чести се и случаите кога како сопственик во ваква компанија се јавува институционален инвеститор, компанијата е обврзана да воведо политики и мерки за ограничување на оперативни активности на менаџерите и да се носи развоен план којшто е претежно фокусиран на постигнување на определени цели и профити кои имаат за цел да се усогласат со ограничениот инвестициски хоризонт на инвеститорот (период во кој институционалниот инвеститор планира да „излезе“ од компанијата). Јавно поседуваните компании кои издаваат акции на пошироката јавност се соочени со порелаксирани политики и можности за финансирање за разлика од приватните компании кај кои како содружник се јавува институционален инвеститор, пред сè заради ширината на пазарот на капитал и инвестицискиот хоризонт на пазарните учесници.

**Пазарно вреднување на компанијата и ликвидност.** Вредноста на влоговите во приватно поседуваните компании е потешко да се проценат со оглед на тоа што за нив не постои јавен пазар. Овие компании најчесто се вреднуваат според нивната сметководствена вредност. Јавно поседуваните компании добиваат вредност на берзата секој ден и вредноста на компаниите може да се измери пазарно без разлика на тоа дали компанијата е на продажба или не. Акциите на компанијата често може да се користат и како колатерал за заем на сопствениците (правни или физички лица) што дополнително ги зголемува можностите на сопствениците за водење бизнис.



Ликвидноста на одредена хартија од вредност на секундарниот пазар е директно врзана за атрактивноста на компанијата и резултатите од работењето на компанијата. Основно правило за вреднување на компаниите е дека јавно поседуваните компании се вреднуваат според т.н. стапка Пазарна цена / Нето добивка по акција (Price-to-earnings ratio), додека приватните компании најчесто се вреднуваат според книговодствена вредност на акцијата/уделот.

**Зголемување на конкурентноста на компанијата.** Најголем дел од компаниите парите собрани од јавната понуда на акции ги користат за подобрување на конкурентноста на пазарот или за зголемување на пазарното учество, предност која не така лесно ја добиваат приватните компании. Вообичаено е големите производители и трговци да сакаат да работат со компании кои се добро капитализирани, односно стабилниот и силен биланс на состојба на една компанија може да биде добра маркетиншка алатка.

**Престиж.** Вообичаено е компанијата во јавноста да се поистовети со некои од акционерите односно основачите на компанијата. Таквата слика во јавноста и престиж ќе го олесни патот на компанијата при ангажирање на соодветен стручен кадар или при промоција и продажба на нејзините производи и услуги.

**Можност за раст на компанијата преку преземање на други компании.** Во развиените економии вообичаено е средствата прибрани од јавната понуда на хартии од вредност компаниите да ги искористат за преземање на други компании - конкуренти во бизнисот или едноставно за влез во нови дејности. Еден од најчестите модели на преземање на компании во модерните пазарни економии е преку користење на акции на компанијата како валута при преземање на друга компанија.

**Зголемена можност за позајмување капитал.** Преку јавната понуда на акции, компанијата доаѓа до нов сопственички капитал, притоа зголемувајќи ја нето вредноста на компанијата и подобрувајќи ја стапката на задолженост на компанијата (Debt-to-equity ratio). Тоа ќе ѝ овозможи на компанијата доколку е потребно да позајмува капитал во поголем обем, односно да преговара со банките за поповолни кредитни услови. Од друга страна, често се случува сопствениците на приватните компании при апликацијата за кредит да гарантираат за враќање на истиот со хипотека на имот или со персонални гаранции.

**Полесен пристап до нов капитал.** Откако компанијата ќе стане јавна, компанијата многу полесно ќе може да доаѓа до нов свеж сопственички капитал со оглед на тоа што таа веќе има создадено успешен имиџ во јавноста за себе. Доколку перформансите на компанијата се



задоволителни, односно доколку акциите на таа компанија при тргувањето на берзата ценовно успеваат да го „победат“ пазарот да растат повеќе од берзанскиот индекс, дополнителниот капитал компанијата ќе може да го прибере и со одредена стапка на премија над книговодствената вредност.

**Привлекување и задржување на клучниот персонал.** Според меѓународната пракса, евентуалните шеми на наградување во форма на опции на акции од компанијата кои им се даваат на вработените или на лица кои компанијата сака да ги преземе од други конкурентски компании се значаен поттик и мотивација за ангажман на истите во таа компанија.

**Одржување на постојана стапка на пораст на компанијата.** Откако компанијата ќе стане јавно поседувана, инвеститорите и акционерите ќе бараат позитивни резултати во нејзиното работење и одржување на задоволителна стапка на пораст на компанијата. Компанијата ќе биде предмет на анализа на голем број финансиски аналитичари, а инвеститорите ќе знаат да ја наградат добрата работа на компанијата со премија на цената на акцијата, но и да ја дисциплинираат компанијата кога нема да успее да ги постигне предвидените таргети. Тоа придонесува за континуирана позитивна пресија врз менаџментот и подобри резултати во работењето.

**Објавување на информации.** По јавната понуда на хартии од вредност, компанијата има посебни обврски за известување и континуирано ја известува јавноста за своето работење преку објавување на годишни, полугодишни и тековни извештаи. Сепак, и покрај вака дефинираната обврска за известување постои можност друштвото да биде ослободено од обврската за објавување на одредени информации, со согласност од регулаторот, доколку јавното објавување би предизвикало сериозно загрозување на значајни деловни интереси на акционерското друштво или би било спротивно на јавниот интерес и акционерското друштво е во можност да ја гарантира доверливоста на таквите информации.

## 2. Преглед на процесот на ИЈП

Иницијалната јавна понуда, односно примарната емисија на акции е прилично сложен процес. Со оглед на фактот дека процедурата за емитирање на хартии од вредност е прилично комплексна, во современите банкарски системи истата се реализира како посебна функција – инвестициско банкарство.<sup>8</sup> Емитентите најчесто се потпираат на услугите на инвестициските банки, кои постапката ја водат од идеја до реализација на примарната емисија на акции. Инвестициската банка настапува во улога на покровител на емисијата, ја потпишува емисијата (underwriting) и се обврзува на откуп на акциите од издавачот по договорената цена, или

8) Колев, З. (2008). Анализа на берзанското работење, Скопје, стр. 48



пак, се обврзува дека ќе ги откупи сите непродадени акции. Банките се еден вид „трговци на големо“ на хартии од вредност, кои заработуваат од разликата помеѓу цената по која ги купуваат и цената по која ги продаваат хартиите од вредност.

Може да се случи инвестициската банка – потписник да не може или да не сака да го преземе целиот ризик за емисија и продажба на акциите. Во тој случај се преминува кон формирање конзорциум (синдикат) на банките.

Инвестициските банки склучуваат договор со специјализирани фирми за продажба на хартиите од вредност до крајните купувачи, односно со брокерски и дилерски фирми – „трговци на мало“ на долгорочните хартии од вредност и нив ги продаваат на крајните купувачи (широката публика).

За успешна реализација на иницијалната јавна понуда на акции, компанијата емитент треба да има: стабилна пазарна и финансиска позиција, препознатлив бренд, реални можности за развој, одредено ниво на профитабилност, кадровска структура, која одговара на дејноста на компанијата, потоа, професионални, партнерски и корпоративни односи со опкружувањето, меѓународно сертифициран процес и производи, како и да има воспоставен ефикасен механизам на деловно и финансиско известување и интерна контрола.

Од особена важност во процесот на издавање на ИЈП е да се издаде проспект, со кој ќе се запознае потенцијалната инвеститорска јавност со плановите на компанијата, која сака да направи иницијална јавна понуда на акции и ќе ги содржи сите аспекти, податоци и информации содржани во претходниот пасус. Главна функција на берзата е да овозможи прибирање на капитал во бизнис секторот.

## **2.1. Работна група и надворешни советници во постапката за јавна понуда**

За што поуспешно спроведување на јавната понуда на хартии од вредност и последователно котација на берза, уште на почетокот е неопходно компанијата да оформи соодветен тим – работна група која најпрво ќе се состои од интерни соработници, а подоцна ќе се прошири и со адекватни надворешни соработници. Работната група која ќе се формира во компанијата треба да е составена од индивидуи од различни области, кои имаат адекватни познавања, способности и искуства и кои ќе се насочат и мотивираат кон остварување на успешна јавна понуда на хартии од вредност.



За поуспешно спроведување на процесот на јавна понуда на хартии од вредност неопходно е постојана вклученост на главниот извршен директор и финансискиот директор, чии одлуки и проценки ќе ја детерминираат и успешноста на јавната понуда. Главниот извршен директор ја има водечката улога во процесот при што е неопходно да ги процени сите материјални факти и податоци коишто се презентираат во проспектот, да го координира процесот на длабинска анализа на компанијата (*due diligence*), да ги провери и одобри финансиските извештаи кои ќе се дадат на ревизија кај овластените ревизори и директно да учествува во преговорите со инвестициските советници. Главниот извршен директор и финансискиот директор треба постојано да бидат присутни при контактите со потенцијалните инвеститори во рамките на сите активности при реализација на јавната понуда.

Покрај внатрешните кадри од компанијата, за успешно спроведување на јавната понуда на хартии од вредност пожелно е во работната група да се вклучат и надворешни соработници и тоа: финансиски посредници и експерти, правни советници, даночни советници, ревизори и експерти за односи со јавност. Во меѓународната пракса во реализацијата на јавната понуда на хартии од вредност стандардно е вклучување на финансиски посредник или т.н. агент (банка или брокерска куќа), кој ќе се јави како менаџер на емисијата, ќе служи како главен советник и ќе биде задолжен за пласманот на новата емисија на хартии од вредност. Оттука за успех на овој процес многу е значаен изборот на агентот, кој треба да биде искусен финансиски посредник со познавање на процесот на запишување и продажба на хартии од вредност.

Кај развиените пазари на хартии од вредност, јавната понуда во најголем број случаи се врши едновременно со т.н. откуп на емисијата (*underwriting*). Инвестициските банки ја откупуваат емисијата, се обврзуваат на откуп на акциите од издавачот по однапред договорена цена, за подоцна со продажба на акциите да остварат разлика во цена или пак се обврзуваат да ги откупат сите непродадени акции од емисијата на издавачот (*Full or Stand-by Underwriting*). Друга алтернатива преставува договор со финансиски посредник - агент за емисијата со задача за што подобра промоција на активности за продажба на акциите на компанијата која излегува во јавност, со цел што поуспешна емисија, но без обврска на откуп на непродадените акции од емисијата. Во помалку развиените пазари на хартии од вредност токму ваквите јавни понуди на хартии од вредност се вообичаен стандард.

Често во развиените пазари на хартии од вредност издавачот назначува главен агент на емисијата - банка или брокерска куќа за спроведување



на целокупната постапка за издавање и евентуален откуп на емисијата. Спроведувањето на јавната понуда на хартии од вредност и последователно котација на берза може да биде предводена од еден агент или од повеќе агенти (синдикат), со тоа што водечката улога ќе биде доделена на главениот агент. Главниот агент секогаш се наведува на првата страна на проспектоот, со оглед на тоа што тој ги извршува најзначајните задачи во процесот, односно ја договара емисијата со издавачот, го определува распоредот на настани во јавната понуда, одговорен е за длабинската анализа на компанијата и определување на цената на емисијата, како и дистрибуцијата на хартиите од вредност. Главниот агент на емисијата е, исто така, одговорен и за формирање на т.н. синдикат од запишувачи на хартии од вредност, кои подоцна ќе учествуваат во продажбата на хартиите од вредност на пошироката инвеститорска јавност.

Често се случува главниот агент самостојно да не сака или да не може да го преземе целиот ризик (финансиски или репутациски) за издавање и откуп на хартиите од вредност. Од таа причина, а со цел диверзификација на ризикот, се формира т.н. синдикат на запишувачи (повеќе инвестициски банки и брокерски куќи). Синдикатот на запишувачи на хартии од вредност е своевидна гаранција за успешност на понудата на хартии од вредност. Членовите на синдикатот на запишувачи на хартии од вредност се одговорни за подготовка и успешно спроведување на инвеститорските конференции за време на јавната понуда и се одговорни за продажбата на поголемиот дел од понудената количина на хартии од вредност. Вообичаено е синдикатот од запишувачи на хартии од вредност да ја препорача и големината и структурата на емисијата.

Правниот советник учествува во подготовката на договорите со главниот агент на емисијата, при подготовка и усогласување на актите на друштвото, при договарање со ревизорите, спроведување на соодветни активности кај други институции (од типот на централен регистар и централен депозитар), банка кај која ќе се отвори акумулациска сметка итн.

Даночниот советник е потребно да се ангажира пред започнувањето на целиот процес при утврдување на потенцијалните даночни обврски на компанијата и сопствениците на друштвото, за време на реализацијата на јавната понуда на хартии од вредност, како и по продажбата на хартиите од вредност (имајќи предвид дека како купувачи можат да се јават различни инвеститори).

Ангажманот на ревизорот е поврзан со спроведување на ревизија на финансиското работење на друштвото во претходниот период, со обврска да издаде мислење за финансиските извештаи на друштвото. Во посебни



случаи ревизорот може да биде ангажиран за спроведување на ревизија на периодичните извештаи на друштвото или во процесот на длабинско снимање на друштвото.

Со оглед на тоа што јавната понуда на хартии од вредност ќе предизвика интерес кај пошироката јавност, ангажирање на стручна агенција за односи со јавност е исто така пожелно, имајќи ја предвид потребата од создавање на сериозна и објективна слика за компанијата издавач со јавноста.

## 2.2. Одлука за издавање на акции од страна на менаџментот

По иницијалната идеја за издавање на нова емисија на хартии од вредност и по извршените првични консултации со надворешните советници, компанијата во процесот на одлучување за тоа дали дефинитивно да пристапи кон издавање на хартии од вредност треба да разгледа повеќе фактори.

Најпрво, треба јасно да се проценат идните перспективи на компанијата, односно дека, од една страна, може многу да добие со јавната понуда на хартии од вредност и последователно котација на берза, но исто така дека, од друга страна, дека може да се случи јавната понуда да биде неуспешна. Истовремено неопходно е да се добие поддршка и согласност од постојните сопственици и/или акционери, со оглед на тоа што со јавната понуда на акции ќе се намали нивното учество во капиталот на друштвото и нивната контрола т.е. гласачка моќ. Сепак, најзначајниот фактор кој ќе одлучи дали да се започне постапката за јавната понуда на хартии од вредност и котација на берза е тајмингот, односно времето кога ќе се изврши продажбата и секако цената по која хартиите од вредност ќе се продадат.

## 2.3. Длабинска анализа (due diligence)

Меѓу низата процеси што треба да се завршат пред компанијата да се понуди пред јавноста е и длабинската анализа (due diligence). Овој процес има за цел да обезбеди осигурување дека компанијата ги исполнила сите законски барања воспоставени од страна на Комисијата за хартии од вредност, кои вклучуваат истражување и потврдување дека документите на компанијата, финансиските извештаи и информациите во врска со подготовките на компанијата да стане јавна се чесни и точни. Одговорен за процесот на длабинска анализа обично е адвокатот на компанијата чија задача е да го прегледа, анализира и потврди:

- основањето на компанијата;
- патентите;



- комплетноста и точноста на записниците на компанијата, како и други информации поврзани со документите на компанијата.

Од законска перспектива, длабинската анализа ја намалува цивилната или криминалната одговорност на емитентите: директорите, инвестициските банки, адвокатите и другите учесници од неуспехот при креирањето на соодветно известување. Стандардите на длабинската анализа се специфични за секоја трансакција и се во зависност од видот на емисијата, емитентот, инвеститорите, тековно расположливите информации за надворешниот пазар и специфичните законски барања и практики.

Длабинската анализа е од особено значење за компанијата пред започнување на процесот на јавната понуда и подготовка на просpektот за емисијата. Со длабинската анализа се утврдува состојбата на економските, финансиските, правните и даночните аспекти од работењето на компанијата. Во процесот на длабинско снимање, покрај внатрешните лица особено е значајно да се вклучат и надворешни советници и експерти на финансискиот посредник - агент на емисијата. Со длабинската анализа ќе се направи вреднување на компанијата, ќе се проценат перспективите и позицијата на компанијата во иднина и, што е најважно, ќе се проценат рамките во кои може да се очекува да се движи цената на новата емисија на хартии од вредност. Резултатот на длабинското снимање ќе треба да се презентира и прифати од страна на органите на управување на компанијата

Компаниите кои имаат намера да излезат во јавноста мора да ги изготват нивните финансиски извештаи во согласност со важечката регулатива поврзана со пазарот на капитал и да бидат предмет на ревизија од страна на независен ревизор. Имајќи предвид дека секој инвеститор на берза главната одлука ја носи врз основа на податоците од финансиските извештаи ваквото усогласување е во насока на подобрување на финансиското известување.

#### **2.4. Вреднување и/ или утврдување на цената на акциите**

Еден од најважните аспекти на процесот на ИЈП е креирањето на инвестициска приказна. Инвестициската приказна се состои од 4 или 5 уверливи причини што треба да го уверат инвеститорот да ги купи акциите. Со креирањето на инвестиционата приказна се доаѓа до вредноста на компанијата, а подоцна и до цената по која акциите ќе ѝ бидат понудени на јавноста.

Она што е најважно за предпонудната процедура на ИЈП е да се разјасни прашањето на вреднување наспроти утврдување на цената.





Вредноста и цената се два важни фактори на ИЈП. Вредноста се однесува на проценетата вредност на компанијата и на вкупниот износ кој се очекува да се обезбеди. Гарантот во основа ќе се раководи од вредноста на конкурентските или споредливите јавни компании, што ќе помогне при утврдувањето на прелиминарното вреднување.

При одлучувањето за цената по акција која ќе се понуди при јавната емисија влијание имаат и информациите наведени во бизнис планот на компанијата кои детално ги објаснуваат постојните активности, како и активностите кои се проектирани за во иднина. На почеток од процесот на понудата учесниците во емисијата мораат да предвидат индикативно вреднување (ценовен ранг) на акциите. Всушност, првото вреднување на компанијата обично се прави при одредувањето на тоа која инвестициска банка ќе биде менаџер. Со цел да ја добијат работата, тие ќе го истакнат прелиминарното вреднување на компанијата.

Вреднувањето ќе биде рedefинирано кога банкарите ќе научат повеќе за компанијата за време на процесот на длабинска анализа. Начелно, цената на ИЈП се утврдува со преговарање помеѓу инволвираните продавачи и инвестиционите банки. При понуда со фиксна цена, водечкиот менаџер има ограничено влијание врз побарувачката од страна на инвеститорите. При понудата со запишување (bookbiling), менаџерите преземаат екстензивен маркетинг за да ги анкетираат мислењата на инвеститорите за да се види нивната заинтересираност, како во поглед на цената, така и во бројот на акциите. Кај вреднувањето врз база на „дисконтиран паричен тек“, суштинската вредност се утврдува врз база на предвидениот слободен паричен тек на компанијата и дисконтирање со трошоците на капитал на компанијата за да се дојде до тековната вредност. Во друг случај, вреднувањето повлекува голем број на претпоставки. Различни индустрии коистат различни техники на вреднување.

## **2.5. Одлука од Собранието на акционери**

Резултатите од длабинската анализа на компанијата треба да бидат презентирани пред сопствениците на друштвото. Собранието на акционери или друг соодветен орган на компанијата во зависност од организациската форма треба да донесе одлука за издавање на хартии од вредност, за количината на хартиите од вредност која ќе се издава, како и за ценовните рамки на емисијата. На Собранието на акционери евентуално се разгледуваат и опциите кои би им се дале на постојните акционери во поглед на правото на упис од новата емисија на акции, исплата на дивиденда на акции од новата емисија, посебните права кои би ги имале постојните акционери и доделување на определени опции на акции на менаџментот.



Според правната рамка во Република Македонија секое издавање на хартии од вредност започнува со акт (одлука) за издавање на хартии од вредност што ја донесува надлежниот орган на издавачот на хартиите од вредност. Со донесување на одлуката за издавање хартии од вредност, надлежниот орган на издавачот утврдува и рок во кој истата треба да се спроведе.

Вредноста на емисијата на акции што може да ја направи едно акционерско друштво или командитно друштво со акции е неограничена. Ограничување постои во поглед на родот на акциите што може да се издаваат. Така, во случај на издавање на приоритетни акции, истите можат да бидат издадени како акции со право на глас и како акции без право на глас. Вкупниот номинален износ на приоритетните акции без право на глас не може да биде поголем од 30% од основната главнина на друштвото. Вкупниот номинален износ на приоритетните акции, со и без право на глас, не може да биде поголем од вкупниот номинален износ на обичните акции во основната главнина на друштвото.

## 2.6. Подготовка на документација

Компанијата издавач и/или финансискиот посредник - агент на емисијата ги започнуваат активностите со регулаторот на пазарот на хартии од вредност и берзата за новата емисија и добиваат информации за сите потребни документи поврзани со процесот на издавање на хартии од вредност по пат на јавна понуда.

При поднесувањето на барањето за одобрение издавачот до Комисијата ги доставува следниве документи:

- статут на друштвото;
- трговска регистрација;
- финансиски извештаи за претходните три години во согласност со меѓународните стандарди за финансиско известување;
- извештај од овластен ревизор за последните три години во согласност со меѓународните ревизорски стандарди;
- акт за издавање на хартиите од вредност;
- изјава од раководно лице назначено од издавачот како одговорно лице за содржината на проспектот;
- Проспект на издавачот и покана за запишување и уплата на хартиите од вредност и други информации значајни за купувачите и
- други документи кои ќе ги утврди Комисијата.

Информациите од фазата на длабинската анализа дополнети со други различни правни документи и економски податоци претставуваат



предуслов за почеток на подготовките на главниот документ во овој процес – проспектот. Проспектот го изготвува издавачот на хартиите од вредност или правно лице кое врши услуги со хартии од вредност, а кое има добиено дозвола за работа за вршење на сите услуги со хартии од вредност од законот.

Проспектот за запишување и уплата на хартии од вредност е писмен документ во кој се содржани сите релевантни податоци за издавачот кои му овозможуваат на купувачот на хартиите од вредност, опишани во документот, да направи проценка за неговото правно, финансиско и деловно работење, за инвестицискиот ризик и за правата кои произлегуваат од понудените хартии од вредност. Проспектот ги содржи сите податоци кои, согласно со типот на издавачот и на хартиите од вредност што се нудат на јавноста, треба да им овозможат на инвеститорите да направат проценка заснована на информации, за средствата и обврските, финансиската состојба, добивката и загубите и перспективите на издавачот и на кој било гарант, како и за правата поврзани со таквите хартии од вредност. Податоците содржани во проспектот треба да се напишани на разбирлив јазик и прикажани на начин што ќе овозможи непречена анализа.

Проспектот задолжително содржи податоци за одговорните лица за изготвување на проспектот, податоци за ревизорите, податоци за факторите на ризик од вложувањата, податоци за издавачот на хартиите од вредност и неговото материјално, правно и финансиско работење, податоци за понудата на хартиите од вредност и роковите и условите за истата, како и податоци за гарантот, доколку понудата е гарантирана.

Поканата за запишување и уплата на хартии од вредност претставува извадок од проспектот во кој се содржани основни податоци за хартиите од вредност кои се продаваат по пат на јавна понуда, како и за издавачот на истите. Поканата задолжително содржи исказ дека поканата претставува извадок од проспектот, дека одлуката за инвестирање во хартиите од вредност треба да е заснована на целосната содржина на проспектот и дека целосната содржина на проспектот е достапна бесплатно на местата на запишување на хартиите од вредност и на интернет страницата на берзата. Поканата се објавува на македонски јазик и неговото кирилско писмо во еден од дневните весници што излегуваат на територијата на Република Македонија.

Комисијата врз основа на целокупната документација донесува решение за одобрување или одбивање на барањето за издавање на хартии од вредност по пат на јавна понуда во рок од 60 календарски дена сметано од денот на доставување на барањето до Комисијата.



## 2.7. Рекламирање на јавната понуда

Еден од начините на промоција на издавачот на хартии од вредност претставува презентација на активностите на издавачот и хартиите кои се предмет на издавање пред потенцијалните инвеститори. Оваа активност е позната како инвеститорска конференција или како Road Show. Вообичаено менаџментот на компанијата дома или во странство на вакви настани ја промовира новата емисија и дава одговори на сите прашања на заинтересираните потенцијални инвеститори. Доколку пак издавачот има намера целата нова емисија да ја продаде на институционалните инвеститори се организираат т.н. еден на еден средби со претставниците на овие институции (инвестициски и пензиски фондови и слично).

Ваквите презентации имаат за цел да ја претстават компанијата како целина и да ги стимулираат потенцијалните инвеститори заинтересирани за купување на акциите од новата емисија на издавачот. Доколку издавачот е убедлив и внимателно ги вклучува сите материјални информации во проспектот, побарувачката за акции може значително да ја надмине понудата и да изврши притисок врз нивната цена во нагорна линија уште во фазата на запишување на новата емисија. За време на овие презентации издавачот собира информации и податоци за интересот на потенцијалните инвеститори. Малите инвеститори обично ги искажуваат своите намери во поглед на бројот на акции за кои се заинтересирани, додека институционалните инвеститори покрај количината којашто се заинтересирани да ја откупат обично ја специфицираат и горната граница на цената по која се подготвени да ги откупат истите. Иако хартиите предмет на новата емисија не може официјално да се продадат во оваа фаза, таа е значајна во процесот и се смета како сериозен сигнал за интересот на потенцијалните инвеститори.

Во развиените економии овој маркетинг процес може да трае неколку месеци и затоа не е можно издавање конкретни информации како што е крајната цена на хартии од вредност по пат на јавна понуда, нивото на попуст за агентот на емисијата и така натаму. Откако оваа фаза ќе заврши се усогласуваат два финални детали на понуда на акции: понудената цена за акции и точниот број на акции што може да се продаде. Со објавувањето на конечните услови на емисијата може да почне запишувањето на акции.

### 3. Постапка за котација и изработка на проспект

Постапката за котација на хартии од вредност на официјалниот пазар на Берзата издавачот ја врши преку покровител на котацијата. Покровител на котација може да биде брокерско друштво или банка, членки на Берзата. Покровителот на котација и друштвото треба да подготват проспект за



котација на хартии од вредност на официјалниот пазар на Берзата, кој важи за еден од најзначајните промотивни документи за друштвото. Често се смета дека значаен дел од успешноста на постапката за котација, покрај соодветната промоција на издавачот и хартиите од вредност кои ги издава друштвото, подразбира и добро подготвен проспект за котација. Проспектот мора да ги содржи сите информации кои на инвеститорите ќе им овозможат информативна проценка на имотот и обврските, финансиската состојба, добивката и загубата, развојните можности, како и правата кои ги носат хартиите од вредност.

Покрај основните податоци и документи за издавачот, проспектот треба да содржи податоци за структурата на капиталот и тоа:

- родовите на акции со нивните главни карактеристики и правата кои произлегуваат од различните родови на акции;
- податоци за промените во структурата на капиталот во последните три години;
- податоци за должничките хартии од вредност и имињата на акционерите кои поседуваат над 5% од акциите со право на глас на друштвото;
- податоци за друштвата во кои поседува мнозинска сопственост и информации доколку издавачот е во постапка на издавање на акции заради спојувања, поделби или понуди за преземања други друштва.

Во проспектот издавачот треба да ја опише природата на своето работење и тоа:

- основните дејности на издавачот со презентација на главните производи и услуги;
- информации за значајни нови производи;
- приходите од продажба во изминатите три години по производи и услуги;
- бројот на вработени и нивната квалификациска структура;
- опис и вредност на значителните инвестиции во основни средства и вложувања во хартии од вредност на други трговски друштва;
- податоци за местото и позицијата на издавачот во гранката.

Во проспектот се приложуваат целосните ревидирани консолидирани и неконсолидирани финансиски извештаи за претходните три години, преку кои издавачот на јавноста ја претставува финансиската состојба и успешност во работењето на својата компанија и на нејзините зависни друштва.



Берзата го разгледува барањето за котација и одлучува по барањето на издавачот, во рок од 30 дена од денот на приемот на барањето. Доколку Берзата го одобри барањето за котација, издавачот и Берзата потпишуваат договор за котација.

#### **4. Обврски за известување и објавување на финансиски извештаи**

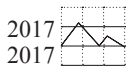
Заради одржување на регулиран пазар на хартии од вредност и обезбедување на истовремен пристап до информациите за работењето на котираното друштво на сите учесници, од голема важност е издавачот чии хартии од вредност котираат на официјалниот пазар на берзата да ги објавува сите ценовно чувствителни информации нужни за проценка на моменталната состојба на друштвото. Издавачот ги објавува сите ценовно чувствителни информации преку интернет апликацијата за известувања од страна на котираните друштва СЕИ-НЕТ, кои преку интернет страницата на Берзата се достапни за јавноста.

Котираните друштва се должни да ги објават единечните и консолидираните ревидирани финансиски извештаи (ревизорско мислење, биланс на состојба, биланс на успех, извештај за паричните текови, извештај за промените во капиталот и белешките кон финансиските извештаи) и годишниот извештај за работењето во рок од 7 дена по усвојувањето од Собранието на акционери.

Друштвата котирани на официјалниот пазар да ги објават и тримесечните, шестмесечните и деветмесечните кумулативни, неконсолидирани, неревидирани биланси на успех во рок од 45 дена по истекот на периодот на кој се однесува билансот на успех, како и годишен неревидиран кумулативен биланс на успех во рок од 60 дена по истекот на календарската година на која се однесува билансот на успех. Издавачот е должен, заедно со шестмесечниот и годишниот биланс на успех, да објави и неревидиран биланс на состојба за периодот, како и сите останати извештаи кои ги објавува во Регистарот на акционерските друштва со посебни обврски за известување кои се водат во Комисијата за хартии од вредност.

#### **5. Собрание на акционери**

Собранието на акционери на друштвото претставува најзначајниот корпоративен настан за компанијата, акционерите и потенцијалните инвеститори. Котираните друштва се обврзани навремено и целосно да ја известат јавноста за датумот и местото на одржување на Собранието на акционери, дневниот ред, присуството на акционерите и материјалите за



Собранието на акционери. Оттаму, друштвата се обврзани да го објават јавниот повик за одржување на Собрание на акционери најмалку 21 ден пред денот на одржување, преку интернет апликацијата за известување од страна на котираните друштва СЕИ-НЕТ и во најмалку еден дневен весник во Република Македонија.

Еден ден по завршување на седницата на Собранието на акционери котираните друштва се должни да ја објават содржината на одлуките донесени на Собранието и тоа во случај на: усвојување на финансиски извештаи, распределба на добивка, распределба на дивиденда и утврдување дивиденден календар, измени во правата на издадените хартии од вредност, промена на членови на органи на управување и статусни промени на друштвото.

## 6. Секундарни понуди на берза

Една од основните карактеристики на акционерските друштва е тоа што, согласно со законските прописи, друштвото може да дојде до свеж капитал со емисија на нови акции, попознато како секундарна понуда на акции. Компанијата кај која цената на акциите на берза се зголемила по реализирањето на ИЈП ќе има полесна работа при зголемувањето на капиталот, отколку компанијата кај која цената на акциите е под цената на ИЈП.<sup>9</sup>

Пазарните секундарни понуди се структурирани многу слично како и процесот на ИЈП. Компанијата назначува инвестициска банка и одредува тим на правници, сметководители и експерти за односи со јавност. По ова, корпоративните финансиери го координираат подготвувањето на проспектот и ги согледуваат пазарните знаци кои се однесуваат на „апетитот“ на инвеститорите за нови акции.

Кај пазарните понуди од особена важност е доверливоста, затоа што информацијата која се однесува на намерата на компанијата за емисија на нови акции може да придонесе за намалување на цената на акциите на компанијата. Посредниците би продавале акции, што ќе доведе до намалување на нивната цена, а потоа би купувале акции од новата емисија по пониска цена со што би ја покриле својата кратка позиција.

Откако проспектот е готов и одобрен од регулаторот, следува маркетинг кампањата, а кога регулаторот ќе ги одобри документите на понудата и водечкиот менаџер ќе има доволно налози, истиот ја затвора книгата со налози и ја одредува цената. Цената на новите акции обично се одредува на ниво на цената на затворање на берзата на денот кога се утврдува цената или со многу мал дисконт на таа цена. Банките можат да

9) Димитрова, Ј. Колев, З. (2016). Хартии од вредност, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, стр. 245



ја стабилизираат цената на секундарните понуди, како штотоа го прават кај ИЈП. Поради тоа, може да биде вклучена и опцијата „зелен чевел“ (опција за презапишување).

## 7. Злоупотреба на ИЈП

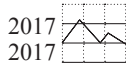
Поради неколку злоупотреби процесот на ИЈП стекна негативен публицитет. Во 2003 во САД регулаторите издадоа нови препораки со цел да се спречат такви злоупотреби во иднина. Еве некои од почестите злоупотреби:

- **Спинување:** Спинувањето се појавува кога гарантот алоцира акции од ИЈП на корпоративните менаџери кои размислуваат за ИЈП или други бизниси за кои ќе има потреба од ангажман на брокерски куќи. Гарантот се надева дека менаџерите ќе ја запомнат услугата и ќе ја ангажираат брокерската куќа во иднина.
- **Ледеринг (Laddering):** Кога има зголемена побарувачка за ИЈП, некои брокери се вклучуваат во ледеринг; односно ги охрабруваат инвеститорите да дадат понуди на првиот ден за да се зголеми понудената цена. Тоа помага да се зголеми цената на акциите. Некои инвеститори можеби би сакале да учествуваат за да се осигураат дека брокерот ќе зачува некои акции од следната ИЈП, важна за нив.
- **Последователни продажби (Excessive commissions):** Некои брокери исто така спроведувале последователни продажби кога побарувачката за ИЈП е голема. Инвеститорите се одлучуваат да ја платат цената бидејќи би можеле нормално да ги повратат трошоците од добивката на првиот ден. Откако гарантот ќе постави почетна цена што е значително под пазарната цена на крајот на првиот ден од тргувањето, инвеститорите сакаат да им удоволат на брокерите. Добивката на брокерите е загуба за компанијата, бидејќи и зголемувањата се помали од она што би се добило доколку почетната цена е повисока.

### Заклучок

Иницијалната јавна понуда, значи отворање на друштвото спрема јавноста, односно инвеститорите. Иницијалната јавна понуда често се користи не само за да се обезбеди прилив на нови средства, туку и за да им се понуди начин на некој од основачите или инвеститорите во компанијата да направат поврат на инвестицијата. За што поуспешно спроведување на јавната понуда на хартии од вредност и последователно котација на берза, уште на почетокот е неопходно компанијата да оформи соодветен тим – работна група која најпрво ќе се состои од интерни соработници, а подоцна ќе се прошири и со адекватни надворешни соработници.





Длабинската анализа е од особено значење за компанијата пред започнување на процесот на јавната понуда и подготовка на проспектот за емисијата. Со длабинската анализа се утврдува состојбата на економските, финансиските, правните и даночните аспекти од работењето на компанијата.

Како еден од начините на промоција на издавачот на хартии од вредност претставува презентација на активностите на издавачот и хартиите кои се предмет на издавање пред потенцијалните инвеститори. Оваа активност е позната како инвеститорска конференција или како Road Show.

Заради одржување на регулиран пазар на хартии од вредност и обезбедување на истовремен пристап до информациите за работењето на котираното друштво на сите учесници, од голема важност е издавачот чии хартии од вредност котираат на официјалниот пазар на берзата да ги објавува сите ценовно чувствителни информации нужни за проценка на моменталната состојба на друштвото.

Една од основните карактеристики на акционерските друштва е тоа што согласно со законските прописи друштвото може да дојде до свеж капитал со емисија на нови акции, попознато како секундарна понуда на акции. Компанијата кај која цената на акциите на берза се зголемила по реализирањето на ИЈП ќе има полесна работа при зголемувањето на капиталот, отколку компанијата кај која цената на акциите е под цената на ИЈП.

### **Користена литература**

- Водич за јавна понуда на хартии од вредност (2013). Македонска берза – Скопје
- Dimitrova, Janka and Fotov, Risto and Gorgieva-Trajkovska, Olivera and Todorovska, Marija (2014) Retrospective of Macedonian Capital Market for the Period 2004-2013, International Journal of Sciences: Basic and Applied Research
- Димитрова, Ј. и Колев З. (2016). Хартии од вредност, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип
- Димитрова, Ј. (2015). Македонскиот пазар на капитал – состојби и перспективи, Универзитет „Гоце Делчев“ – Економски факултет - Штип
- Ивановски, З. (2007). Хартии од вредност и портфолио менаџмент, Европски универзитет - Скопје
- Колев, З. (2008). Анализа на берзанското работење, Скопје, стр. 48
- Колев, З. (2011). Примарен пазар на капитал и иницијална јавна понуда - Скопје



- Madura, J. (2008). Financial markets and Institutions, 9-th Edition“, South-Western
- Програма за јавни инвестиции 2008-2010, Влада на Република Македонија, февруари 2008
- Radosevik, D. (1977). Konvertibilnost valuta, Masmedija - Zagreb
- Спасов, С. (1997). Финансиски менаџмент, Унија - Скопје
- Трајковски, Б. и Трајковска, Г.(1999). Управување со обртните средства, Економски факултет - Прилеп
- Закон за банки („Службен весник на Република Македонија“ бр. 67/07, 90/09 и 67/10)
- Закон за хартии од вредност („Службен весник на Република Македонија“ бр. 95/2005, 25/2007, 07/2008 и 57/2010)
- Закон за инвестициски фондови („Службен весник на РМ“, бр. 12/2009, 67/2010, 24/2011, 188/2013, 145/2015); Закон за хартии од вредност („Службен весник на РМ“, бр.95/2005, 25/2007, 7/2008, 57/2010,135/2011, 13/2013, 188/2013, 43/2014, 15/2015 и 154/2015)

**Интернет страници:**

<http://bestnet.com.mk/>

<http://www.cdhv.mk/>

<http://www.mse.mk/>

<http://www.sec.gov.mk/>





УДК: 657.478.2

005.336.1:657.478.2

Стручен труд

## АНАЛИЗА НА ТРОШОЦИТЕ И НИВНОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ЕФИКАСНОСТА НА РАБОТЕЊЕТО НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

Благица Колева<sup>1</sup>, Емилија Митева Кацарски<sup>2</sup>, Верица Маркова<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
blagica.koleva@ugd.edu.mk

<sup>2</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
emilija.miteva@ugd.edu.mk

<sup>3</sup> Магистранд, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
vericamarkova90@gmail.com

### Апстракт

Основна цел на финансискиот менаџмент претставува максимизација на добивката. Поаѓајќи од тоа дека добивката е разлика меѓу приходите и трошоците на работењето, за да се оствари оваа основна цел на финансискиот менаџмент мора да се минимизираат, односно оптимизираат вкупните трошоци на работењето. За да може ефикасно да се управува со трошоците мора да се познаваат нивните видови, карактеристики и фактори кои ја одредуваат нивната висина. Процесот на следење и контрола на трошоците е особено значаен, бидејќи од него зависи успешноста и ефикасноста во работењето на претпријатието. Предмет на истражување во овој труд е значењето на оптималното управување со трошоците за ефикасноста на работењето на претпријатијата и начините на кои претпријатието може да оствари што е можно повисок финансиски резултат.

**Клучни зборови:** трошоци, видови, приходи, добивка, управување, ефикасност.



## ANALYSIS OF THE COSTS AND THEIR IMPACT ON THE EFFICIENCY OF THE OPERATIONS OF ENTERPRISES

**Blagica Koleva<sup>1</sup>, Emilija Miteva Kacarski<sup>2</sup>, Verica Markova<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia  
blagica.koleva@ugd.edu.mk

<sup>2</sup>Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia  
emilija.miteva@ugd.edu.mk

<sup>3</sup>Master student, Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia  
vericamarkova90@gmail.com

### Abstract

The main objective of financial management is to maximize profits. Starting from the fact that profit is the difference between revenues and operating costs, in order to achieve this basic goal of financial management, it is necessary to minimize, ie optimize the total cost of operation. In order to be able to manage costs efficiently, their types, characteristics and factors that determine their height must be known. The process of monitoring and controlling costs is particularly important because this influence the success and efficiency of the operation of the enterprise. The subject of the research in this paper is the importance of optimal cost management for the efficiency of the operations of enterprises and the ways in which the enterprise can achieve as high a financial result as possible.

**Keywords:** *costs, types, revenue, profit, management, efficiency.*

### 1. Вовед

Управувањето со трошоците е клучен фактор за успешно сметководствено менаџирање и профитабилност во работењето на претпријатијата. Имено, колку се помали трошоците, толку е поголема добивката. Затоа, секогаш се настојува трошоците да се предвидуваат навремено, а исто така и да се контролираат за да не дојде до нивно зголемување и неконтролирано трошење. Современите бизниси при своето работење постојано се соочуваат со најразновидна конкуренција која ги принудува да работат интензивно и постојано да бидат интересни за потрошувачите. Од друга страна, секоја нова иновација претставува и ризик во работењето, а повлекува и нови трошоци. Можеби, токму тоа е причина зошто не секој претприемач се одлучува да ризикува и да воведува нови активности во својот бизнис. Одтука, сите трошоци треба да бидат следени и контролирани со цел бизнисот да не се соочи со



непредвидени трошоци коишто пак би биле резултат на неоптималното деловно одлучување.

Всушност, менаџерското сметководство токму кон тоа и цели – да ги идентификува трошоците, истите да ги презентира (како настанале и поради што), да ги распредели и врз основа на ова да ги предвиди идните трошоци. Оттука, станува јасно дека постојаната контрола на трошоците е неопходна и фундаментална активност во менаџерското сметководство.

## 2. Класификација на трошоците

Секогаш кога се пристапува кон дефинирањето на профитот (добивката) на едно претпријатие се тргнува од наједноставното овјаснување дека тоа е разликата помеѓу остварените приходи и расходи во текот на работењето. Токму тие расходи се познати и под името трошоци. За нив, во економско-сметководствената област се наведени бројни дефиниции, а некои од нив се елаборирани и претставени во продолжение.

Општоприфатена е следната дефиниција: трошоците претставуваат вредносен (паричен) израз на потрошените елементи на производството. Трошоците набљудувани од овој аспект, како вредносен израз на трошењата на основните елементи во процесот на производството, претставуваат трошоци во потесна смисла на зборот. Од гледна точка на сметководството, и деловните и режиските трошоци, расходите и издатоците за кои нема физичко трошење во производството, претставуваат составни елементи на цената на чинење, и имаат ист третман како и производствените трошоци. Според тоа, во поширока смисла на зборот *поимот трошоци, покрај трошоците на елементите во процесот на производството, ги опфаќа и сите расходи и издатоци направени за одредено производство*. Во рамките на ваквото сфаќање на трошоците спаѓа и дефиницијата според која *трошоците претставуваат во пари изразено трошење на средствата и трудот и издатоци кои претставуваат составни делови на цената на чинење на учиноците!*

Расчленувањето на трошоците овозможува согледување на карактеристиките и движењето на одделните делови на трошоците. Проучувајќи ги овие делови се овозможува посигурна оценка и на содржината на цената на чинењето на учиноците. Различните поделби на трошоците овозможуваат согледување на нивното реагирање во различни услови, а исто така и нивно рангирање. Различното класифицирање на трошоците често пати е мотивирано со цел да се оствари контрола на нивното движење. Притоа, треба да се откријат условите во кои

---

1) Бојациоски, Д. (1999) „Економика на претпријатие“, Економски факултет, Скопје, стр.296



настануваат одделни групации на трошоците, па дури потоа, влијаејќи врз условите, да се влијае врз квантитативната вредност на трошоците.

Трошоците според природните видови можат да се групираат во следните пет групи<sup>2</sup>:

#### **а) Потрошени материјали**

Во оваа група на трошоци спаѓаат: вредноста на потрошените суровини, помошни материјали, набавена енергија, потрошено гориво, ситен инвентар, амбалажа, авто гуми и резервни делови. Оваа група на трошоци е мошне значајна и влијателна, бидејќи најголемиот дел од вкупните трошоци на претпријатието отпаѓа на нив.

#### **б) Амортизација**

Амортизацијата претставува вредносен израз на потошувачката на постојните средства. Таа по правило се пропишува со прописи и стандарди и се пресметува според амортизациони стапки.

#### **в) Плати**

Во групата на трошоците за плати се вбројуваат пресметаните бруто плати на вработените, заедно со придонесите за плати. Вкупната вредност на овие трошоци се утврдува врз основа на основните мерила за квалитетот и квантитетот на потрошениот труд, утврден со интерни акти на претпријатието.

#### **г) Вкалкулирани придонеси**

Врз основа на платите, како и врз основа на добивката, се пресметуваат голем број на придонеси спрема општествената заедница. Овие придонеси се калкулативен елемент и составен дел на цената на чинењето на учиноците, па затоа од економски аспект добиваат карактер на трошоци.

#### **д) Услуги од други**

Во последната група на трошоци се класифицирани услугите од други. Овде спаѓаат издатоците за поправки и одржување, издатоците за транспортни услуги, трошоци за платен промет, патни трошоци, трошоци за реклама, осигурување и др. Со оглед на тоа дека сите овие трошоци се јавуваат во облик на издатоци за други претпријатија, истите се групираат одделно и се јавуваат како посебен вид на трошоци.

### **3. Значење на ефикасното управување со трошоците**

Сите мерки и активности што се преземаат во едно претпријатие, почнувајќи од набавката на материјалите и суровините, организацијата

2) Марковски, С. (1999) „Основи теорије трошкова“, „ Информатор“, Загреб, стр.3

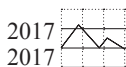


на производствениот процес, па сè до продажбата на готовите производи, на некој начин се одразуваат на трошоците и ја определуваат нивната висина и структура. Трошоците се јавуваат во улога на фактор со решавачко влијание врз економичноста и добивката што се остварува во претпријатието. Затоа, ниту една одлука во работењето не би смееа да се донесе без претходна анализа на влијанието на таа одлука врз трошоците. Менаџерските тимови во претпријатието, потпирајќи се врз анализата на трошоците направена од стручни екипи (економисти, технолози), а кои упатуваат на големината на одделените видови трошоци, нивното однесување на краток и долг рок во зависност од обемот на производството, применетата технологија и сл. донесуваат значајни деловни одлуки, поврзани со голем број на проблеми во рамките на менаџерската политика на претпријатието. Улогата на трошоците, како инструмент на менаџерското одлучување особено е изразена во водењето на кратокорчната политика на цени. На пазарот под влијание на понудата и побарувачката цените осцилираат, растат и опаѓаат, така што претпријатијата мораат постојано да се прилагодуваат на тие промени, т.е. да водат определена политика на цени. Појдовна основа за водење на таква политика на цени претставува деталната анализа на трошоците, особено на т.н. гранични трошоци. Пред менаџерите се поставува и дилемата дали определен производ да се произведува во претпријатието или пак порационално е решението истиот производ да се набавува од пазарот. Во овој случај менаџерите својата одлука ќе ја базираат на граничните трошоци. Доколку граничните трошоци за производство на тој производ се пониски од набавната цена, тогаш економски е оправдано да се организира нивното производство во сопствена режија, и обратно. Доколку граничните трошоци се повисоки од набавната цена, нормално е претпријатието да одлучи за набавка на тој производ од пазарот.

Планирањето и контролата на трошоците отсекогаш имале посебно значење во рамките на сметководството на трошоците. Со планирањето на трошоците се поставуваат целите и се дефинираат средствата и начините за реализација на планираните цели. За разлика од планирањето на трошоците, контролата е проверка на извршувањето на поставените цели во фазата на планирање на трошоците. Во рамките на сметководството на трошоците се врши споредување на плански утврдените трошоци со фактички настанатите трошоци, за да се утврдат отстапувањата кои се предмет на анализа. Ова секако произлегува од потребата да се преземат мерки за отстапување на пропустите и стимулирање на позитивните движења.<sup>3</sup>

3) Ангелова, Б. (2001) “Budgeting”, Економски Институт-Скопје, Скопје, стр.22-27





Процесот на споредба на планските со фактичките трошоци се врши врз основа на т.н. *принцип на изолација*. Според овој принцип, се испитуваат само оние отстапувања кои заслужуваат внимание, а се игнорираат отстапувањата кои се сметаат за незначителни и релевантни.

Така, вниманието на менаџерите ќе биде насочено кон оние отстапувања кои укажуваат на крупни неправилности и според кои работите не се одвиваат во согласност со плановите. Останатите (случајни) отстапувања ќе се игнорираат. На ваков начин се обезбедува функционирање на повратната спрега која може да посочува на промена на целите, барање алтернативни средства, промена на оперативниот процес, промена на методите на одлучување, корекција на стандардите и сл. Планирањето и контролата на трошоците се тесно поврзани, така што планирањето без контролата, и обратно, речиси и немаат некое значење. Контролата на активностите во претпријатието се врши преку мерење на остварените резултати. Меѓутоа, проценката на добиените резултати се врши со примена на посебен плански инструментариум кој се состои од сметководствени и статистички планови и извештаи.

#### 4. Точка на покриеност на трошоците

Претпријатијата кои се грижат за трошоците и приходите од работењето може да користат различни методи за нивно планирање, следење, евидентирање, расчленување и оценување. За деловниот успех на претпријатието и неговата профитабилност, исто така е значајно да се знаат критичните бизнис точки, како посебен дел од теоријата на трошоци.

Критичните точки претставуваат карактеристични пресеци на кривите на трошоците, приходите и финансискиот резултат. Во литературата се наведуваат седум вакви точки<sup>4</sup>:

1. праг на профитабилност (рентабилност)
2. граница на профитабилноста
3. деловен минимум
4. деловен максимум
5. оптимална цена
6. максимален позитивен финансиски резултат
7. максимален негативен финансиски резултат.

Прагот на рентабилноста (профитабилноста) се нарекува и точка на покриеност. Ова е местото во кое се сечат кривите на приходите и трошоците, а финансискиот резултат е еднаков на нула.

Точката на покриеност е преломна точка на работењето, бидејќи

---

4) Ibid, стр. 3



укажува на износот на производството на чие ниво претпријатието со остварените приходи ги покрива сите настанати трошоци. Тоа значи дека во работењето за првпат не е остварена загуба, но не постои ниту добивка. Затоа, познавањето на оваа точка на покриеност е неопходно за полесно определување на висината на производството (искористеноста на капацитетот), при која сите трошоци се покриени, што е особено важно при планирањето на нови претприемнички потфати. Во тој случај оправдано е да се претпостави дека во следниот оперативен циклус (нова инвестиција) ќе се оствари профит, т.е. позитивен финансиски резултат. Оваа точка често се нарекува и долна точка на покриеност или праг на рентабилност (профитабилност).

Во точката на покриеност, исто така, може да се утврди и висината на вкупните трошоци по единица учинок (аутпут), а тоа значи дека се доаѓа до цената која ги покрива само трошоците, без добивка и без плаќање на данок. Врз основа на оваа цена, претпријатието може да ја формира продажната цена на учиноците, која ќе му овозможи остварување на добивка. Се разбира, така определената цена мора да се прифати на пазарот. Доколку пазарната цена е пониска од утврдената, претпријатието најверојатно ќе мора да се откаже од производството, бидејќи ќе се соочи со загуба во работењето, или пак треба да намали некои од трошоците, без притоа да го загрози квалитетот на производството и сигурноста во работењето.

Доколку кривите на трошоците и приходите се пресечат по втор пат, а финансискиот резултат пак е нула, таа критична точка се нарекува граница на рентабилноста (профитабилноста) или горна точка на покриеност. Ова е исто така преломен момент во работењето, по што компанијата може да влезе во зоната на загуба поради зголемените инвестиции (кои ги прави поради тоа што очекува поголема добивка). По одреден степен на искористеност на капацитетите (сооднос на вложувањата и учиноците), почнува да дејствува законот за опаѓачки приноси, така што користите ќе бидат пониски од очекуваните од дополнителните инвестиции.

Всушност, подрачјето помеѓу прагот и границата на рентабилноста претставува подрачје на успешно работење и остварување на позитивен финансиски резултат (добивка).

Точката на деловен минимум укажува на нивото на производството на кое претпријатието со остварените приходи ги покрива вкупните варијабилни трошоци кои настанале како резултат на тоа производство. Од економска гледна точка се работи за минимален капацитет, при што оваа критична точка предупредува дека е подобро да се намали износот на производството. Доколку вредностите на остварените приходи и



вкупните варијабилни трошоци се изедначат по втор пат, тоа значи дека претпријатието ја достигнало точката на деловен максимум. Тоа покажува дека од економска гледна точка, деловниот капацитет е максимален, па затоа е подобро да се намали износот на производството. Новото зголемување на производството може да ги зголеми трошоците на работењето кои не можат да бидат покриени, по што неопходно ќе биде да се намали цената на производите / услугите. Во спротивно, претпријатието ќе влезе во зона на остварување на загуба.

Оптимумот на трошоците ја покажува точката во која претпријатието произведува учиноци со најниски просечни вкупни трошоци, при максимизирање на внатрешните перформанси. Ова е причината зошто претпријатието може да ги понуди учиноците по повисоки цени на пазарот. Ова е всушност точката помеѓу прагот на рентабилноста и границата на рентабилноста во која се постигнува максимален финансиски резултат.

Максимумот на позитивниот финансиски резултат или т.н. финансиски оптимум се наоѓа исто така помеѓу прагот на профитабилноста и границата на профитабилноста, и го покажува најпогодниот финансиски резултат при одредена количина на учиноци. По оваа критична точка претпријатието ќе остварува понизок финансиски резултат (под услов да не ги менува условите на работењето).

Максимумот на негативниот финансиски резултати или максимална загуба е критичната точка во која претпријатието со одредена количина на учиноци го постигнува најнеповолниот (најлошиот) финансиски резултат, поради тоа што вкупните трошоци на работењето се максимални.

Покрај познавањето на критичните точки во работењето, важно е да се знае и тоа дека планот за работењето на претпријатието се креира за некој иден период не е можно брзо приспособување на промените на пазарот. Заради потребата од постигнување на максимален успех во работењето, претпријатието мора да ја избере најсоодветната комбинација на инпути со која би ги постигнало најдобрите можни резултати. Ваквите одлуки се под влијание на постојната технологија која носи одредени технички ограничувања. На краток рок не е возможно да се менуваат одредени инпути кои ги оптоваруваат трошоците (на пример опрема, згради и сл.), но затоа може да се приспособат трошоците за труд, материјални и останати варијабилни трошоци. На долг рок (од 2 до 10 години) може да се променат инпутите доколку се сака да се зголеми количината на учиноците преку воведување на нови и поефикасни методи за водење бизнис, изградба на нови објекти, набавка на дополнителна опрема, дополнителна обука на вработените итн.



## 5. Заклучок

Управувањето со трошоците не е воопшто едноставен процес, туку напротив станува збор за многу динамичен процес кој бара посветеност и внимание од страна на експерти коишто умеат ефикасно да ги идентификуваат, класифицираат и распределат трошоците. Современиот приод на управување со трошоците бара диференцирање на трошоците по различни основи. Секоја поделба на трошоците е условена од нејзината практична примена. Денес во литературата се среќаваат бројни поделби на трошоците, во кои тие се групирани од различни аспекти. Така, основната поделба на трошоците се врши според нивните природни видови (материјали, труд, амортизација и сл.). Познавањето на различните поделби на трошоците овозможува полесно анализирање на нивните основни карактеристики, суштината и начинот на кој тие се однесуваат во процесот на работење на претпријатието.

Теоријата на трошоците им овозможува на менаџерите да се запознаат со природата на трошоците, нивното настанување, карактеристики и однесување во работниот процес, со цел да можат да донесуваат деловни одлуки и да ја приспособуваат политиката на трошоците со политиката на приходите, заради остварување на најголема добивка. Ефикасноста на работењето на менаџментот ќе биде повисока доколку со пониски трошоци се остварува повисока добивка.

### Користена литература

- Anthony A. Atkinson, Management accounting, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995
- Ангелова, Б. (2001) *“Budgeting”*, Економски институт-Скопје, Скопје
- Barfield, Rainborn, Kinney, Cost Accounting – Traditions and Inovations, Fourth Edition, South Western Thompson Learning, 2001
- Бојациоски, Д. (1999) *„Економика на претпријатие“*, Економски факултет, Скопје
- Марковски, С. (1999) *„Основи теорије трошкова“*, „Информатор“, Загреб
- Marijan Cingula, Gordana Zoretić, Ondina Čizmek Vujnović, (2006), *“Poduzetništvo”* Vadea, Varazdin





## МАРКЕТИНГОТ И ВРСКАТА СО ПОТРОШУВАЧИТЕ

**Тамара Јованов<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип,  
[tamara.jovanov@ugd.edu.mk](mailto:tamara.jovanov@ugd.edu.mk)

### Апстракт

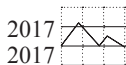
Анализата на врската помеѓу маркетингот како научна област и однесувањето на потрошувачите создава нови знаења за потребите како на научната фела, така и на бизнис секторот. Овие знаења помагаат во креирање на јасни маркетиншки стратегии кои ќе треба да доведат до зголемена конкурентска предност на компаниите. Со подобрување на конкурентноста на компаниите, воедно се подобрува и конкурентноста на националната економија.

Општествениот маркетинг концепт (21 век) ги предвидува можните конфликти помеѓу потрошувачките краткорочни желби и потрошувачката долгорочна благосостојба. Според тоа, се претпоставува дека маркетингот, всушност, треба да испорача вредност за купувачите на начин на кој ја одржува или подобрува благосостојбата на потрошувачот и на општеството. Помагањето на целната група би требало да биде првичната цел за постоењето на бизнисите, организациите и институциите.

Во насока на создавање на фокус кон потрошувачите, неопходно е проучување и разбирање на она што значи вредности, задоволство и лојалност на потрошувачите, како и нивното однесување. Во суштина, однесување на потрошувачите е процес и активност во кои се вклучуваат луѓето кога бараат, селектираат, купуваат, користат и располагаат со производи и услуги за да ги задоволат своите потреби и желби.

Во процесот на донесување одлука за купување, потрошувачите минуваат низ повеќе фази, односно стадиуми на кои соодветствуваат интерни психолошки процеси. Петте фази се: препознавање на проблемот, барање на информации, алтернативна проценка, одлука за купување и проценка по купувањето. Соодветно на нив, петте интерни психолошки процеси кои се случуваат се: мотивација, перцепција, формирање на став, интеграција и учење.

**Клучни зборови:** *маркетинг, фокус на потрошувачи, однесување на потрошувачи.*



### **Abstract**

The analysis of the relationship between marketing as a scientific area and the consumer behavior creates new knowledge for the needs of the scientific field as well as the business sector. This knowledge helps in creating clear marketing strategies that should lead to increased competitive advantage of companies. By improving the competitiveness of companies, we can say that the competitiveness of the national economy is also improving.

The societal marketing concept (21st century) predicts possible conflicts between consumer short-term desires and consumer long-term well-being. Accordingly, it is assumed that marketing should actually deliver value to customers in a way that maintains or improves the well-being of the consumer and society. Helping the target group, should be the primary goal for the existence of businesses, organizations and institutions.

In order to create a focus on consumers, it is necessary to study and understand what values, satisfaction and loyalty of consumers are, as well as the consumer behavior. Basically, consumer behavior is a process and activities that involves people who seek, select, buy, use and dispose of products and services, in order to meet their needs and desires.

In the process of making a purchase decision, consumers go through several phases, ie stages to which, certain internal psychological processes correspond. The five phases are: problem recognition, information retrieval, alternative assessment, purchase decision, and post-acquisition assessment. Accordingly, the five internal psychological processes that take place are: motivation, perception, attitude formation, integration and learning.

**Keywords:** *marketing, focus on the consumer, consumer behavior.*

### **1. Вовед**

Една образована личност лесно би можела да забележи дека маркетингот е сила која ги обликува нашите желби, потреби и животни стилови. Индивидуата станува немоќна пред бројните ресурси кои големите корпорации ги користат за поттикнување на побарувачката на нивните производи, па како резултат нашите преференции се всушност преференциите на корпорациите или како што рекол Edward Bernays (1928): „Луѓето ретко кога се свесни за вистинските причини кои ги мотивираат нивните акции. Една компанија со потенцијал да го снабди целиот континент со својот производ не може да си дозволи да чека додека јавноста го побара тој производ; мора да биде во постојан допир, преку рекламирање и пропаганда, со пошироката јавност, со цел да осигури континуирана побарувачка, која сама по себе ќе ги оправда вложените

средства, преку обезбедување на профит“. Трансферот на потребите на корпорациите врз потребите на луѓето уште е познат и како *ефект на зависност* (процес со кој желбите забрзано се креираат преку процесот преку кој истите се задоволуваат), прв пат објаснет од страна на John Kenneth Galbraith<sup>1</sup> во неговото дело од 1958 год. *The Affluent Society*“.

### **Способноста за убедување е основата на современиот маркетинг.**

Сепак, за да може да разбереме што во суштина претставува маркетингот и интегрираните комуникации мора да потенцираме и **што не е маркетинг:**

- Маркетинг не е исто што и реклама (пропаганда)!?
- Маркетинг не е исто што и продажба!?
- Маркетинг не е исто што и бренд!?
- Маркетинг не е исто што и социјални мрежи!?
- Маркетинг не е исто што и убаво пакување!?
- Маркетинг не е исто што и лага!?

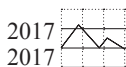
Првите пет негации упатуваат на фактот дека маркетингот е многу поширок поим од секој од горенаведените, кои се само негов составен дел, а последната го истакнува само негативното влијание кои го имаат погрешните практики на маркетинзите врз мислењето на пошироката јавност. Маркетингот најчесто, но погрешно, се врзува за комерцијалното работење на компаниите, додека сите други аспекти на неговата примена (социјален маркетинг, маркетинг на места и градови, маркетинг на личности, со исклучок на политичкиот маркетинг) најчесто завршуваат во книгите или предавањата на професорите во училиниците и амфитеатрите.

Маркетинг концептот (1970-2000 год.) нè учи дека остварувањето на организациските цели зависи од познавањето на потребите и желбите на целните пазари и од испорачувањето на посакуваното задоволство подобро од конкурентите. Притоа, целта не е задолжително да се максимизира задоволството кај клиентот, туку профитабилно да се исполнат потребите. Од друга страна пак, општествениот маркетинг концепт (21 век) ги предвидува можните конфликти помеѓу потрошувачките краткорочни желби и потрошувачката долгорочна благосостојба. Според тоа, се

---

1) John Kenneth “Ken” Galbraith, (15.10.1908 –29.4.2006) бил роден во Канада, а работел како професор по економија на Харвард (приврзаник на посткејнзијанската економија од перспектива на институционален економист), државен службеник во администрацијата на Franklin D. Roosevelt, Harry S. Truman, John F. Kennedy и Lyndon B. Johnson, дипломат и ценет научник кој го пропагирал американскиот либерализам од 20 век. Неговите книги биле продавани во огромен број од 1950 до 2000 год. Дел од неговите најпознати книги е трилогијата по економија: *American Capitalism* (1952), *The Affluent Society* (1958) и *The New Industrial State* (1967).





претпоставува дека маркетингот, всушност, треба да испорача вредност за купувачите на начин на кој ја одржува или подобрува благосостојбата на потрошувачот и на општеството. Општествениот маркетинг концепт ги обединува сите претходни, издигнувајќи ги на повисоко ниво, поради фокусот на потребите и желбите на потрошувачите и долгорочната благосостојба. Всушност, денес клучно станува да се воочи на кој начин компанијата (организацијата, институцијата) ѝ помага на целната група. **Помагањето на целната група би требало да биде првичната цел за постоењето на бизнисите, организациите и институциите.**

Имено, во времето кога најголем дел од компаниите работеле на ниво на производствена или производна<sup>2</sup> ориентација (1920-1960 год.), па дури и во услови на продажна ориентација<sup>3</sup> (1960-1970 год.), комуникациските стратегии најчесто имале улога да ги информираат целните групи за карактеристиките на производите. Денес, кога голем дел од компаниите (во развиените економии) работат врз основа на општествена маркетинг и пазарна ориентација<sup>4</sup>, маркетиншките стратегии мора да дадат одговор на повеќе прашања, меѓу кои и: какво потрошувачко искуство создаваме при интеракцијата? Како потрошувачите ќе стапат во контакт со компанијата, а како меѓу нив самите? Какво влијание ќе има потрошувачкото искуство врз работењето на компанијата? Притоа, како и голем број други области, така и маркетингот доаѓа во голем број на „различни вкусови“, односно се дефинира на повеќе различни начини. На пример, според Американската асоцијација за маркетинг (АМА), маркетингот е активност, сетна институција

2) При работење врз основа на производствена ориентација, фокусот на бизнис процесите е максимизирање на профитот преку намалување на трошоците со масовно производство и економија од обем. Честопати резултира во правење компромис со квалитетот и дизајнот на производот за сметка на намалување на трошоците. Кај производната ориентација, пак, доминира верувањето на менаџерите дека висококвалитетен и функционален производ е супериорен, што обезбедува загарантирани потрошувачи. Ова секако не е точно, бидејќи супериорноста сама по себе значи малку ако производот не ги задоволува потребите и желбите на потрошувачите или не решава некој постоечки проблем.

3) Фокусот е на производство на производ кој компанијата може да го произведе и потоа преку агресивна продажба да се продаде на целиот пазар. Најчесто отсуствува релевантно истражување на пазарот, пред одлуката за производство на одреден производ, со што се зголемува веројатноста за пласман на производ кој не е баран.

4) Одлука на менаџментот во фокус на бизнис процесите да го стави потрошувачот, при што како основа на работењето се активности (маркетинг истражување) кои овозможуваат осознавање на потрошувачите, нивните потреби, желби и проблеми, по што се креира маркетинг стратегија насочена кон решавање на тие проблеми, од каде потекнува и идејата за развој на нови производи кои се барани од целната група потрошувачи.



и процеси за креирање, комуницирање, испорачување и размена на понуди со вредност за потрошувачите, клиентите, партнерите и општеството во целина. Philip Kotler, лидер на современата маркетиншка мисла и професор по меѓународен маркетинг на Kellogg School of Management, го дефинира како „наука и уметност на истражување, создавање и испорака на вредност, за да се задоволат потребите на целниот пазар, за одреден профит. Маркетингот ги идентификува незадоволените потреби и желби. Одредува, мери и квантифицира големина на идентификуван пазар и потенцијалот за профит. Ги посочува сегментите на кои компанијата може најдобро да им служи и ги дизајнира и промовира соодветните производи и услуги“. Jay Baer, (ко)автор на книгата *The Now Revolution*, смета дека маркетингот може да се објасни со „пораки и акции кои предизвикуваат пораки и/или акции“. Според авторот, пак, „маркетингот претставува специфичен, стратешки начин на размислување и делување, во насока на остварување на конкретна цел“.

## 2. Фокусот на маркетингот кон потрошувачите и соодветните елементи

Најголемите маркетиншки умови на денешнината се согласуваат во тоа дека „единствената вредност што секогаш ќе ја креира компанијата е вредноста што произлегува од потрошувачите – оние кои ги има денес и оние кои ќе ги има во иднина. Бизнисот успева преку освојување, задржување и зголемување на бројот на потрошувачите“ (Peppers and Rogers, 2005, pp. 25-26). Значењето на потрошувачите е поголемо во случај кога опстанокот се базира на мала група на лојални целни потрошувачи, особено кај бројните мали бизниси, чиешто постоење на пазарот е во директна врска со бројот на неговата лојална клиентела. Суштината е во тоа што еден изгубен потрошувач значи многу повеќе од само загуба во наредната продажба, затоа што компанијата го губи и идниот профит кој би го остварило за време на животниот век на тој потрошувач во случај кога би бил лојален.

Она што ги прави вредни постојните потрошувачи е илустрирано преку следниве факти (Reichheld, 2001, p.157):

- Секоја година претпријатијата просечно губат 10% од своите потрошувачи;
- Намалувањето на стапката на одлевање на потрошувачите за 5% може да го зголеми профититот од 25% до 85% зависно од видот на дејноста;
- Стапката на профит на потрошувачот има тенденција да се зголемува во текот на животот на задржаниот потрошувач, поради зголемените набавки, препораките, како и поради намалените оперативни трошоци за услугите.



Дополнително „трошоците за привлекување на нови потрошувачи се пет пати поголеми од трошоците за задржување на постојните потрошувачи, правејќи ги задоволни и среќни“ Kotler (1999, p. 122). Маркетингот во својата основа подразбира фокусирање кон потрошувачите и остварување на профит на долг рок преку креирање на лојални потрошувачи, врз база на поголема вредност и високо ниво на задоволство кај целните потрошувачи. Однесувањето на потрошувачите, пак, подразбира проучување на начините како поединците, групите и организациите ги одбираат, купуваат, употребуваат и се ослободуваат од стоките, услугите, идеите или искуствата за да ги задоволат своите потреби и барања (Simonson et al, 2001). Во последните неколку децении најголем дел од пазарите се карактеризираат со висока концентрација на продавачи и брендови, поради што се јавува недостаток од потрошувачи, а не на производи. Според тоа, **фокусот на маркетингот кон потрошувачите, како основна премиса на маркетинг ориентацијата, треба да опфаќа најмалку три основни елементи:**

1. Избор на **целни потрошувачи** и откривање на нивните **лични вредности**;
2. Постигнување на **задоволство** кај потрошувачите;
3. Креирање на **лојалност** на потрошувачите.

**Личните вредности** се важни од аспект на нивното влијание врз **перцепцијата за корисноста** која потрошувачот ја бара во одреден производ, со што ѝ помагаат компанијата да се обрати кон таа потреба која резултира во одреден начин на однесување. Според Descartes (1969), „страста на желбата е вознемиреност на душата, предизвикана од духовите што ја настројуваат за во иднина да ги посакува нештата за кои си замислува дека се добри за неа. Така, не се посакува единствено присуството на отсутното добро, туку и зачувување на она присутното, а освен тоа и отсутството на злото, како на она кое е веќе тука, така и на она за кое сметаме дека може да нè погоди во времето кое доаѓа. Изворот на желбата е или љубовта (надежта и радоста) или омразата (стравувањето и тагата). Можеме да разликуваме толку видови желби колку што постојат различни објекти по кои трагаме“. Всушност, индивидуата ги креира своите вредности и презема активности под влијание на притисокот кој се јавува како резултат на **незадоволени потреби**, прикажани на добро познатата **Маслова хиерархија на потреби** (Maslow, 1943):

- Физиолошки потреби (храна, сон, физичка активност);
- Безбедност (во однос на физичкото битие/телото, духот/моралноста, работата, семејството);



- Љубов/припадност (пријателство, семејство);
- Почит (самопочит, самодоверба, достигнувања, почит кон другите, почит од другите);
- Самодокажување (прифаќање на факти, решавање на проблем, слобода од предрасуди, креативност, спонтаност, морал).

На овој начин се врши **самосегментација** од страна на потрошувачите. Потоа, на личните вредности на потрошувачите неразделно се надоврзува и **концептот за себеси**, кој претставува вкупност на индивидуалните размислувања и чувства кон себе. Концептот за себеси се дели на четири дела врз основа на две димензии - реална наспроти идеална и приватна/независна наспроти социјална/зависна слика за себе (табела 1).

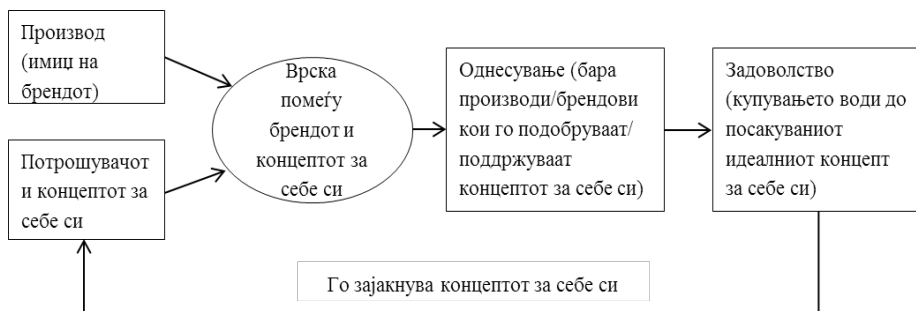
**Табела 1.** Реална vs идеална слика и приватна vs социјална слика за себе

Реална слика за себе	Идеална слика за себе	Карактеристики
Реална – <b>приватна слика</b> за себе – „Како реално се доживувам/гледам себеси“	Реална – <b>социјална слика</b> за себе – „Како другите ме доживуваат“	Се фокусираат на лични цели, постигнувања и желби; се изразуваат преку она што го поседуваат, она што го постигнале и личните карактеристики; се окарактеризирани како индивидуалци, егоцентрични, автономни, свртени кон себеси, задоволни од себеси.
Идеална – <b>приватна слика</b> за себе – „Како би сакал да се дожививам/гледам себе“	Идеална – <b>социјална слика</b> за себе – „Како би сакал другите да ме гледаат/доживуваат“	Послушни, социоцентрични, поврзани, ориентирани кон врските; се фокусираат на семејството, културата, професијата, социјалните врски; се дефинираат преку улогата во општеството, улогата во семејството, врската со луѓе од други референтни групи кон кои припаѓаат.

Извор: Адаптирано од Hawkins, D. I. and Mothersbaugh, D. L. (2010), “*Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*”, 11<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill/Irwin, pp.428-429; и Hirschman, E. C. (2003), “Men, Dogs, Guns, and Cars: The Semiotics of Rugged Individualism,” *Journal of Advertising*, Spring, pp. 9–19



Варијациите во однесувањето, според кое одредена индивидуа или култура се карактеризира како независна или социјално зависна може да влијае врз преференциите за производи, типови на промотивни пораки, начин и средство на комуникација. Мора да се нагласи дека повеќето култури се хетерогени и во рамките на едно општество/култура постојат варијации помеѓу различните групи на потрошувачи (Wang и Mowen, 1997). Така, на пример, жените во различни култури имаат тенденција да бидат повеќе зависни и да креираат посилна социјална слика за себеси, отколку мажите (Wang et al, 2000). Значењето на концептот за себе произлегува од тенденцијата на луѓето да го задржат или подобрат концептот за себе, што креира насочено однесување кое резултира со купување и консумирање на производи, услуги, медиуми (Escalas и Bettman, 2005). Всушност, сликата за себе е врска помеѓу задоволството на потрошувачот и позиционирањето на производот/брендот (слика 1).



**Слика 1** Врска помеѓу концептот за себеси и позиционирање на производот

Извор: Hawkins, D. I. and Mothersbaugh, D. L. (2010), “*Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*”, 11<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill/Irwin, p.432

Постоенето на можност за насочување на однесувањето на потрошувачите сугерира дека компаниите треба да се стремат сликата за производите да биде конзистентна со концептот за себе на соодветниот таргет пазар. Основа за сегментација може да биде не само уникатен концепт за себе кој ги разликува потрошувачите, туку и заеднички елемент кој ќе ги обединува – заштитата на околината, грижата за изгледот, здравјето и сл. Генерално се смета дека потрошувачите преферираат производи/брендови кои одговараат на нивната претстава за себеси. Сепак, степенот на влијание на концептот за себе врз моделирањето на



однесувањето на потрошувачите зависи од повеќе фактори поврзани со производот, околината и личноста (Hong и Zinkhan, 1995 и Graeff, 1997). На пример, сликата за себе како социјално-интерактивна личност ќе има поголемо влијание кај: производи со преносен симболизам пред другите луѓе (парфем, обувки), отколку кај обични практични (утилитарни) производи; ситуации на консумирање на производот кои вклучуваат и други луѓе (ресторан, бар), отколку кога се консумира изолирано (дома); кај личности за кои мислењето на другите е од големо значење, отколку кај оние за кои не е значајно.

Вториот чекор од ориентацијата кон потрошувачот претставува **постигнување на задоволство кај потрошувачите**. Од аспект на она што потрошувачот го прави за да биде задоволен, задоволството на потрошувачот се дефинира како разлика помеѓу понудата на компанијата, односно перформансите на производот и претходните очекувања на потрошувачите за тој производ/услуга (Tse и Wilton, 1988), што може да резултира во незадоволство, задоволство или воодушевување. Од аспект, пак, на она што потрошувачот го чувствува, задоволството може да се дефинира како „задоволувачко исполнување, односно потрошувачот чувствува дека консумирањето на производот исполнува одредена потреба, желба, цел и сл. и дека ова исполнување е задоволувачко“ (Oliver, 1997, p.392).

Во основа, **задоволството зависи од:**

- Предлог-вредноста на компанијата (целокупната група на користи кои компанијата ветува дека ќе ги испорача)<sup>5</sup>;
- Системот на испорачување на вредност (сите искуства што ќе ги доживее потрошувачот на патот да го консумира производот)<sup>6</sup>;
- Формираните потрошувачки очекувања<sup>7</sup>.

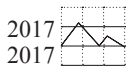
Третиот чекор од процесот на фокус кон потрошувачот се однесува

---

5) На пример, со консумирање на гума за цваќање без шеќер, покрај чистење на забите, што е елемент на кој се базира главното позиционирање на понудата, потрошувачот очекува и други користи кои му се ветени – долготраен и интензивен вкус, степен на мекост, лесна достапност и сл.

6) Овде влегуваат сите бизнис процеси – од моментот на истражување на пазарот, преку производството на производот, до постпродажна комуникација со потрошувачите и имплементирање на потрошувачкиот фидбек во работењето.

7) Очекувањата на потрошувачите се формираат под влијание на повеќе фактори: информации и ветувања од компанијата дадени во комуникацијата со потрошувачите, конкурентските понуди и ветувања, совети од роднини и пријатели, минати искуства со компанијата или производот, имиџот и идентитетот и сл.



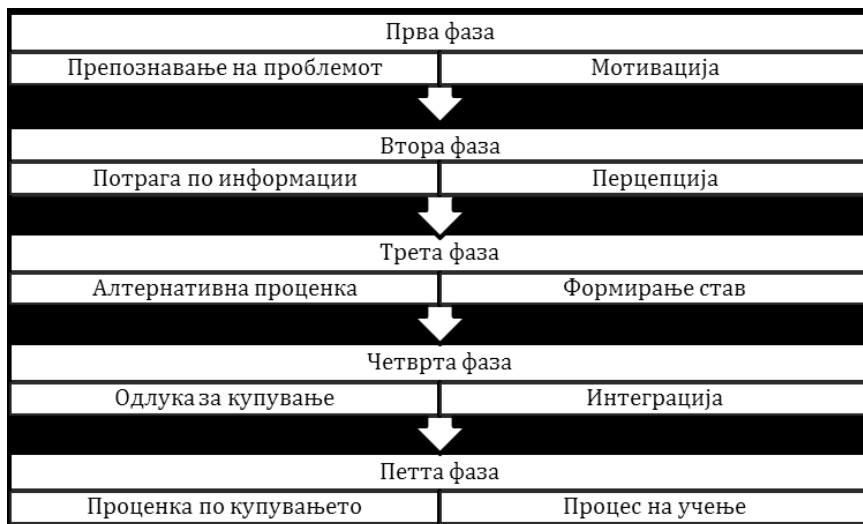
на креирање и градење на **лојалноста на потрошувачите**. Лојалноста се дефинира како „длабоко задржана посветеност кон конзистентно купување или повторно поддржување на посакуваниот производ или услуга во иднина, предизвикувајќи притоа повторено купување на ист бренд и покрај влијанијата на ситуациите и напорите на маркетингот кои имаат потенцијал да предизвикаат променето однесување“ (Oliver, 1999, p.36). За еден потрошувач да стане лојален се смета дека треба да бидат исполнети неколку претпоставки (Oliver, 1999, p.35): 1. Потрошувачот треба да ги преферира атрибутите на производот наспроти конкурентските; 2. Претходната информација треба да коинцидира со афективно, т.е. емотивно преферирање на брендот; 3. Потрошувачот мора да има повисока интенција за купување на брендот во споредба со алтернативите.

Истражувањата ја покажале директната поврзаност на лојалноста со профитот на претпријатијата, при што е утврдено дека со 5% задржани потрошувачи, профитот може да се зголеми од 25% до 95%, зависно од видот на индустријата (Reichheld и Earl Sasser, 1990). Овде, пред сè, ја нагласуваме потребата од градење на база на профитабилни потрошувачи, кои со тек на време ќе ѝ донесат на компанијата приходи кои ќе ги надминат трошоците за нивно стекнување и задржување, при што акцентот се става на подолг временски период, а не на поединечна трансакција.

### **3. Перспективи на однесување на потрошувачите - фази во процесот на донесување одлука за купување**

Однесување на потрошувачите е „процес и активности во кои се вклучуваат луѓето кога бараат, селектираат, купуваат, користат и располагаат со производи и услуги за да ги задоволат своите потреби и желби“ (Belch и Belch, 2011). Во некои случаи, процесот на одлучување за купување е долг и детален и подложи на анализи и споредби, додека во други случаи станува збор за инстантно донесување одлука за купување во продавниците.

Целта на маркетарите е да сфатат како потрошувачите собираат информации за купување и да го сместат (позиционираат) производот/услугата како алтернатива за купувачите, односно, да биде нивен прв избор. Бидејќи причините за купување се различни кај различните купувачи, маркетарите мора добро да ги проучат своите потрошувачи, да се запознаат со нивните карактеристики како што се стилот на живеење и карактерот, и да најдат начин како да влијаат на нивните одлуки за купување.



**Слика 2.** Фази во процесот на донесување одлука за купување и соодветните интерни психолошки процеси

Во процесот на донесување одлука за купување потрошувачите минуваат низ повеќе фази, односно стадиуми на кои соодветствуваат интерни психолошки процеси. Петте фази се: препознавање на проблемот, барање на информации, алтернативна проценка, одлука за купување и проценка по купувањето. Соодветно на нив, петте интерни психолошки процеси кои се случуваат се: мотивација, перцепција, формирање на став, интеграција и учење.

### 3.1. Прва фаза – препознавање на проблемот

**Првата фаза – препознавање на проблемот** настанува поради забележаниот јаз од страна на потрошувачот помеѓу посакуваната и реалната состојба или ситуација. Причините за препознавање на проблемот може да бидат различни - празнење на резервите, незадоволство, нови потреби и барања. Во овие случаи потрошувачот сам ги препознава своите незадоволени потреби и бара производи или услуги на пазарот со кои ќе ги задоволи. Во други случаи, маркетарот е тој кој ги препознава проблемите на потрошувачите и нуди решение – најчесто вака се огласуваат производитите за лична хигиена каде што преку дизајнирани огласи за создавање несигурност на потрошувачите, целта е да се поттикне



купувањето на производи кои ќе ја елиминираат несигурноста, па дури и опасноста од социјално отфрлање поради недоволна хигиена. Во трети случаи, маркетарот треба да создаде нови потреби, кога на пазарот се претставуваат нови производи и услуги, тогаш треба да им се објасни на потрошувачите кои проблеми може да се решат со овие нови производи.

На првата фаза од процесот на одлучување на потрошувачот одговара **мотивацијата како интерен психолошки процес**. Препознавањето на проблемот може да биде лесно и брзо, меѓутоа мотивацијата за тоа како да се реши истиот е од клучно значење. Мотивите за купување укажуваат на факторите што влијаат врз потрошувачот да преземе некоја активност. За да се разбере мотивацијата на потрошувачите, најчесто се тргнува од познатата теорија за хиерархија на потреби од Абрахам Маслов (Abraham Maslow), според која потребите се категоризираат во пет групи: физиолошки, потреби за безбедност, социјални потреби, потреби за почит и потреби за себе-остварување. Според оваа теорија, за да се задоволат потребите од повисоките нивоа прво треба да се задоволат потребите од пониските нивоа, односно дури откако ќе бидат задоволени основните потреби како што се потребите за храна, облека, понатаму за засолниште и безбедност, се задоволуваат потребите кои се повисоко рангирани како потребата за статус и почит. Поради задоволените основни потреби во развиените земји, маркетарите се обидуваат да ги продадат тие производи повикувајќи се на повисоките потреби како љубовта. Друга теорија со која се користат маркетарите е психоаналитичката теорија на Фројд, која во проучувањето на потрошувачкото однесување поаѓа од длабоко скриените мотиви на поединецот за донесување на куповна одлука. Поддржувачите на психоаналитичката теорија во контекст на донесувањето куповна одлука, сметаат дека потрошувачката е предводена од длабоки мотиви што може да се откријат со истражување на потсвеста. Вакво маркетиншко истражување спровеле *Ernest Dichter*<sup>8</sup> и *James McDonald*

8) Ernest Dichter (14.08.1907 – 21.11.1991) е американски психолог и маркетинг експерт, познат уште како „татко на мотивациските истражувања“. Особена специјалност му биле истражувањата за однесување на потрошувачите на пазарот, со што придонел кон поголем развој на рекламната индустрија. Тој е првиот кој го употребил терморот „фокус група“ (живи лаборатории), кои често ги користел како алатка и за испитување на потребите и размислувањата на децата како потрошувачи. Едно од тие испитувања довеле до создавање на култната кукла Barbie, по сознанието дека децата ги привлекува убав (симетричен) изглед на возрастна индивидуа, која би сакале да бидат кога ќе пораснат. Во 50-тите години тој со своите истражувања на потрошувачите во Америка им даде „морална дозвола“ за слободно прифаќање на сексот и консумацијата, верувајќи дека така ги ослободува од корпоративниот хедонизам и ги прави имуни на тоталитаристички идеи.



Vicary<sup>9</sup> ангажирани од големи компании за употреба на психоаналитички техники во истражување за мотивациите кај потрошувачите. Тие го вовеле терминот истражување на мотивацијата кој подразбира користење на различни техники за утврдување на причините на потрошувачкото однесување, како исцрпни интервјуа, тестови со асоцијација и фокус групи. Маркетинг менаџерите треба да ги земат предвид заклучоците на психоаналитичарите, затоа што тие се насочени кон подлабоките чувства на поединецот, а оттаму може да бидат поефективни во креирањето на огласи отколку рационалните заклучоци.

### 3.2. Втора фаза – потрага по информации

**Втората фаза – потрага по информации** започнува откако потрошувачот го увидел проблемот или незадоволената потреба. Потоа, тој прво се потпира на оние сознанија што веќе ги има за производителите/услугите кои му се потребни, дали преку претходно искуство и користење или присетување на некој рекламен оглас. Ваквото првично пребарување на информации низ сопствената меморија претставува *внатрешно пребарување*. Поради ова, маркетинзите мора да се трудат огласот да допре до сите потенцијални потрошувачи, дури и оние кои немаат потреба од одредениот производ/услуга во моментот. Доколку по внатрешното пребарување потрошувачот сè уште не се одлучил за купување, тој преминува кон *надворешно пребарување*, односно надворешни извори на информации. Овде спаѓаат лични извори, комерцијални извори, јавни извори, и лично искуство<sup>10</sup>. Степенот на пребарување информации од страна на потрошувачот зависи од многу фактори: карактеристики на

9) James McDonald Vicary (30.4.1915 –7.11.1977) е американски пазарен истражувач, најпознат по воведување на терминот сублиминално рекламирање во 1957 год. Еден од најпознатите негови експерименти со кои го пласира терминот сублиминално рекламирање е „кино експериментот“, во кој тој тврдел дека 45,699 биле изложени на сублиминални проекции кои ги наведувале „да јадат пуканки“ и „да пијат Coca-Cola“, при што прикажал резултати од зголемување на продажбата на овие производи за 57.7% и 18.1% респективно. Сепак, бидејќи не успеал да даде објаснување за неговите резултати, истите било невозможно да бидат повторени со истражување и тествани. Затоа, денес се сметаат за лажирани резултати, што тој подоцна го потврдил и во телевизско интервју. И покрај тоа, неговите тврдења добиле толкава популарност што до денес неговите тврдења во одреден дел се прифатени како точни и сè уште се говори за влијанието на сублиминалните пораки. Исто така, познат е по истражувањата за импулсивна набавка и асоцијацијата на зборови.

10) Лични извори - информации од пријатели, роднини, колеги; комерцијални извори - извори контролирани од маркетинзите преку рекламирање, продажни агенти, интернет; јавни извори - написи во списанија и весници, извештаи на телевизија; лично искуство - проба на производот, ракување со него и испитување.

пазарот, карактеристики на производот, карактеристики на потрошувачот, како и од ситуациските карактеристики<sup>11</sup>. Истражувањата покажуваат дека при купување на поскапи и покомплексни производи потрошувачите вршат поголема потрага по информации; потрагата по информации е под влијание на индивидуални фактори како очекувани поволности и придобивки од потрагата, демографските аспекти на потрошувачот и неговото знаење за производот; потрагата по информации е под влијание и на факторот место на продажбата, како распределеноста на продавниците и ситуациски фактори како временскиот притисок за купување (Peter и Olson, 2010). Потрагата по информации се разликува според потребниот напор кој треба да се вложи за добивање на истите, како и според веродостојноста на информациите. Така, потрошувачите треба да вложат малку напор за да дојдат до информации од интерен извор (меморирани искуства), од лични извори, и од реклами односно од маркетинг извори. Од друга страна, треба да се вложи поголем напор ако сака да се дојде до информации кои се од јавен извор (како што се извештаите за потрошувачи или други истражувања), како и од искусствен извор (тестирање и испитување на производ). За потрошувачите од сите наведени извори најслаба е веродостојноста на рекламите како извор на информации (Peter и Olson, 2010), па затоа маркетинзите треба да бараат и алтернативни начини на приближување на производот до потрошувачите, а кои се сметаат за повеќе веродостојни, како на пример препорака од трети лица.

На оваа фаза, во основниот модел на одлучување на потрошувачот, соодветствува **перцепцијата како интерен психолошки процес**. Перцепција е „процес преку кој поединецот ги прима, селектира, организира и толкува информациите за да создаде разбирлива слика за светот“ (Belch и Belch, 2011). Во маркетингот, перцепцијата е процес на филтрација во кој внатрешните и надворешните фактори влијаат врз она што се восприема и како истото се обработува и толкува. **Перцепцијата вклучува три процеси:** осет (одговор на сетилата на даден стимул како реклама, бренд или дисплеј на местото на продажба); селектирање на информации (подложи на внатрешните психолошки фактори како

---

11) Карактеристики на пазарот - број на алтернативи, опсег на цени, концентрација на продавницата, достапност на информации; карактеристики на производот - цена, диференцијација, позитивни производи; карактеристики на потрошувачот - учење и искуство, ориентираност кон купување, социјален статус, возраст и животен циклус на едно домаќинство, упатеност за производот, перципиран ризик; ситуациски карактеристики - достапност на време, набавки за себе, пријатно окружување, социјално окружување, физичка и ментална енергија.



карактер на потрошувачот, неговите потреби, мотиви, искуства и очекувања); толкување на информацијата (зависи од внатрешните психолошки фактори и природата на стимулот). Во процесот на креирање на пораката, најголем е почетниот напор на маркетарите, во насока на првиот процес на перцепцијата, за преку стимулот нивните реклами да бидат иницијално забележани.

### 3.3. Трета фаза – Алтернативна проценка

**Третата фаза е фаза на споредба на разните брендови** на производи/услуги кои потрошувачот ги одбрал како соодветни за решавање на неговиот проблем, а уште се нарекуваат и „повиканиот избор на потрошувачот“. Потрошувачот обично го сведува повиканиот избор на едно изводливо ниво, односно на еден избран бренд. Целта на маркетарите е нивниот производ да се најде меѓу првите асоцијации кај таргет групата. Ова е особено тешка задача денес, кога на пазарот има многу брендови од сите категории на производи. Откако го креирале својот повикан избор, потрошувачите ги оценуваат брендовите според сопствени критериуми за оценување, кои можат да бидат објективни (цена, функционалност, гаранција и др.) и субјективни (имиџ, стил и др.). Понатаму, потрошувачите размислуваат за последиците кои се јавуваат од консумирањето или купувањето на еден производ, кои можат да бидат функционални и психолошки. Функционалните последици се објективни, материјални и потрошувачите директно ги доживуваат (на пр. вкусот на храната). Психолошките последици, пак, се најчесто субјективни, апстрактни и помалку опишливи, како што е чувството после купување на определен производ.

На оваа фаза одговара **формирањето на став како интересен психолошки процес**. Маркетарите се заинтересирани за ставовите на потрошувачите бидејќи сметаат дека од нив зависи нивното однесување, а истите претставуваат научени predispositions на реагирање кон одреден субјект или објект. Потрошувачите може да имаат позитивни или негативни ставови за брендови, компании, продавници итн. За проучување на ставовите на потрошувачите, маркетарите користат *модел на ставови со повеќе атрибути*<sup>12</sup>, според кој потрошувачите имаат свои верувања за конкретните атрибути на брендовите и на секој од нив припишуваат различно ниво на важност. Овој модел им помага на маркетарите да

$$12) A_B = \sum_{i=1}^n B_i \times E_i,$$

каде  $A_B$  = став за брендот,  $B_i$  = верувања за перформансите на брендот за атрибутот  $i$ ,  $E_i$  = важност припишана на атрибутот  $i$ ,  $n$  = бројот на атрибутите кои се земени предвид



развијат стратегии за промена на ставовите или задржување на истите кога се позитивни. Најчесто се применуваат четири стратегии за влијание врз ставовите на потрошувачите: стратегија на промена на релативната важност на одреден атрибут; стратегија за зголемување на важноста на некој од атрибутите на брендот; стратегија на додавање или нагласување на нов атрибут; стратегија на менување на верувањата на потрошувачите за атрибутите на конкурентните брендови или категории производи.

#### 3.4. Четврта фаза – Одлука за купување

Оваа фаза доаѓа во моментот кога потрошувачот престанува да ги оценува брендовите од својот повикан избор и формира намера за купување или предиспозиција за купување одреден бренд. Донесувањето на одлука за купување не е исто со чинот на купување, имено често доаѓа до задоцнување помеѓу формирањето на куповна одлука и конечното купување. Времето меѓу донесувањето куповна одлука и чинот на купување варира во зависност од тоа за која категорија на производи се работи и дали станува збор за производ кој рутински се набавува како што е купување на гуми за цваќање на каса во супермаркет или пак производ за кој потрошувачите се заинтересирани да потрошат повеќе време во избирање како што се случува при купување на нов автомобил. Целта на маркетарите е кај потрошувачот да развијат лојалност кон брендот, односно наклонетост кон брендот со што тие повторно би купиле производ од истиот бренд. Оваа задача е доста тешка поради присуството на мноштво брендови на пазарот, како и постојаната изложеност на потрошувачите на реклами во и надвор од малопродажните објекти. Затоа, маркетарите е потребно најпрво да изградат свесност за својот производ кај потрошувачите, а потоа истата постојано да ја одржуваат.

Во оваа фаза се јавува **интеграцијата како интересен психолошки процес**, кога потрошувачот ги интегрира сите добиени информации, ги споредува со своите намери за купување, мотивацијата, перцепцијата и формираните став, и ја донесува конечната одлука. Без разлика за каков тип на донесување одлуки станува збор, маркетарите мора да им помогнат на потрошувачите во изборот преку тоа што ќе дадат повеќе информации за производот, за брендот, и како тие ќе ги задоволат мотивите за купување.

Во врска со донесувањето куповна одлука разликуваме три различни однесувања на потрошувачите: рутинско однесување при изборот, ограничено донесување одлуки и екстензивно донесување одлуки (Peter и Olson, 2009). За сите овие ситуации на купување, маркетарите развиле различни маркетиншки стратегии со кои сакаат да влијаат врз потрошувачите.



**Кај рутинското однесување** при изборот, потрошувачите немаат мотивација за барање нови информации, сметаат дека знаат доволно за производот кој им е потребен и нивното одлучување најмногу се потпира на сеќавањето односно на поранешни одлуки. Во ваков случај продавачите на етаблирани марки веќе треба да се наоѓаат во повиканиот избор на алтернативи кај потрошувачот и потребно е преку рекламирање да ја задржат својата позиција во истиот. Исто така, тие треба да се погрижат да нема прекин во дистрибуцијата, во кој случај потрошувачите би посегнале по конкурентскиот производ. Производителите на производи со голем удел на пазарот најчесто имаат постојани посебни полици во маркетите со цел да се издвојат во очите на потрошувачот кога тој се наоѓа пред рафтовите во продавниците и треба да направи избор. За разлика од нив, продавачите на нов бренд потребно е да го прекинат автоматизираното купување преку привлекување на вниманието, на пример со несекојдневно изложување во продавниците или преку различни продажни промоции насочени кон крајниот купувач.

**Кај ограниченото донесување одлуки** потрошувачот прави ограничен напор за решавање на проблемот. Овде како маркетиншка стратегија се користи давање на дополнителна информација на потрошувачите за зголемување на свесноста за производот, особено поради можноста потрошувачите интензивно да бараат други алтернативи. При ограниченото донесување одлуки, за разлика од рутинското одлучување, потрошувачите вложуваат свесно размислување и поради тоа е потешко преку одвлекување на вниманието да се влијае на одлучувањето.

**Екстензивно донесување одлуки** се користи за помал број на одлуки, кои бараат екстензивно решавање на проблемот. При купување на поскапи производи, како што е нов автомобил, потрошувачите бараат повеќе информации и затоа продавачите мора да ги препознаат потребите на потрошувачите за повисоко ниво на информации, дури и подалеку – продавачите треба да им посочат на потрошувачите кои критериуми за избор се важни, да организираат хиерархија на целите наместо потрошувачите итн. Исто така, продавачите мора да се потрудат сето тоа да го направат на начин кој е разбирлив и достапен за потрошувачите. Поради обемноста на информациите најчесто се изработуваат брошури во кои се содржани сите потребни информации, а во денешно време особено важно е сите информации да бидат достапни на интернет, бидејќи тоа е првата алатка кон која се насочуваат мотивираните купувачи за добивање информации. Бидејќи процесот на одлучување во овој случај е подолг, продавачите имаат поголема можност за промоција односно имаат повеќе време за истата, но пак таа треба да е поубедлива од промоцијата за производите кај кои има рутинско или ограничено донесување одлуки.



### 3.5. Петта фаза – Проценка по купувањето

**Петта фаза** во процесот на купување низ која поминуваат потрошувачите е **фазата на проценка**. Во оваа фаза потрошувачите ги споредуваат резултатите со своите очекувања, па според тоа може да бидат задоволни или незадоволни. До задоволство доаѓа кога очекувањата на потрошувачот се исполнети или надминати, незадоволство се јавува кога резултатите се под очекувањата. Освен задоволство или незадоволство, кај потрошувачите може да се јави и чувство на психолошка тензија или сомнеж, т.н. „когнитивна дисонанца“, најчесто по тешко донесена одлука, кога станува збор за важен производ за потрошувачот, како и во случаи кога неизбраната алтернатива имала уникатни особини. За производот да има поволни оценки, од кои зависи повторното купување и споделувањето на позитивни информации, потребно е истиот да ги исполнува очекувањата. Маркетингот треба да биде таков што нема да создава неразумни очекувања, а истовремено да ги убеди потрошувачите дека изборот кој го направиле е правилен и да ја зајакнат нивната одлука за повторно купување на брендот.

**Интерен процес** кој се случува кај потрошувачите за време на петтата фаза е **процесот на учење**, за кој се поврзани две основни теории: теорија на бихевиорално учење и теорија на когнитивно учење. *Теоријата на бихевиорално учење* се предводи од надворешниот стимул, односно според оваа теорија однесувањето зависи од некој стимул од средината, а се занемарува внатрешниот психолошки процес. Заснована е на премисата реакција на стимул (С-Р), односно дека учењето е резултат на надворешните стимули. Теоријата на бихевиорално учење разликува класично и оперантно условување. Кога има веќе постоечка врска помеѓу стимулот и реакцијата, станува збор за *класично условување*, и тогаш учењето се јавува како асоцијативен процес.<sup>13</sup> За учењето да се одвива по пат на асоцијативен процес важни се два фактора: близина и повторување. Имено, за да дојде до учење мора условениот и безусловениот стимул да бидат блиску во време и место, и второ често да се јавуваат заедно. Класичното условување игра важна улога во маркетингот и наоѓа широка примена. Се користи за формирање позитивни ставови преку процеси

13) Најпознат пример за класично условување во науката е експериментот на Павлов, кој условувал куче да лачи плунка кога ќе го чуе звукот на свонче. Ова го сторил на тој начин што кога носел храна на кучето пуштал звук на свонче. Врската меѓу храната и излучувањето плунка не е научена, тоа е внатрешна реакција. Храната е безусловен стимул, а излучувањето плунка е безусловена реакција. По неколку носења на храна придружени со звукот на свонче, Павлов забележал дека дури и звукот на свончето без носење на храна предизвикува лачење плунка. Со тоа, свончето станало условен стимул кој предизвикува условена реакција налик на првичната безусловена реакција.



на асоцијација. Маркетарите ги спојуваат надворешните дразби кои предизвикуваат позитивни емоции со производот, за потоа и производот да предизвикува позитивни емоции. Како пример можеме да ги земеме новогодишните рекламни огласи на Кока-Кола (*Coca Cola*). Имено, во рекламниот оглас од 1931 г., компанијата Кока-Кола за првпат го користи Дедо Мраз кој прави пауза за да се напие *кока-кола*, а ваквото рекламирање за време на новогодишните и божиќните празници е задржано до денес. Неусловен стимул во овој рекламен оглас се божиќните празници кои предизвикуваат неусловени реакции, а тоа се емоции на радост, возбуда, близина со семејството. Со постојаното појавување на *кока-кола* во рацете на Дедо Мраз доаѓа до учење преку класично условување, при што пијалакот се поистоветува со радост возбуда и семејство дури и кога не е празничен период од годината и кога потрошувачите не се изложени на оваа реклама.

*Оперантното условување*, пак, се јавува кога веројатноста дека еден поединец ќе манифестира однесување се менува со менувањето на настаните или последиците што следуваат по однесувањето. Или со други зборови, оперантното условување е влијаење врз однесувањето на купувачот преку позитивно или негативно поттикнување. Продавачите најчесто се одлучуваат за позитивно поттикнување, како попусти и награди, при што колку е поголема наградата и колку поскоро е таа добиена по однесувањето, поверојатно е дека купувачот ќе го повтори таквото однесување и во иднина. Ова значи дека на купувачите повеќе им влијае врз одлуката за купување попуст добиен во самата продавница, отколку добиен попуст по пошта за кој треба да се направи дополнителен напор да би се искористил. Негативно поттикнување, како на пример постојано јавување од нападен продавач, исто така може да ја зголеми продажбата но купувачот има цел да ги отстрани негативните дразби во иднина. Во маркетингот, најголема примена наоѓа позитивното поттикнување, уште познато како засилување, при што маркетарите прават распоред со делумно засилување или засилување со прекини. Ова значи дека засилувањето, односно стимулот за купување, не треба да биде непрекинато бидејќи потрошувачите ќе се навикнат на наградата и најверојатно ќе го заменат производот доколку во иднина продавачот ја отстрани.

*Теоријата на когнитивно учење* се јавила како резултат на критика на бихевиоралните теории за учењето дека премногу ги земаат во предвид надворешните стимули, а воопшто не обрнуваат внимание на внатрешните психолошки и ментални процеси на поединецот. Когнитивните процеси како перцепцијата, создавањето верувања за брендovите, создавањето и промената на ставови, како и интеграцијата се важни за разбирање





на процесот на одлучување за многу видови купувања. Маркетарите особено ја користат оваа теорија кога се работи за купување на важни и скапи производи, како што е на пример купувањето автомобил, каде што само поттикнувањето не е доволно да се убеди потрошувачот да го купи производот.

#### 4. Заклучок

Способноста за убедување е основата на современиот маркетинг. Маркетинг концептот (1970-2000 год.) нè учи дека остварувањето на организациските цели зависи од познавањето на потребите и желбите на целните пазари и од испорачувањето на посакуваното задоволство подобро од конкурентите. Од друга страна, пак, општествениот маркетинг концепт (21 век) ги предвидува можните конфликти помеѓу потрошувачките краткорочни желби и потрошувачката долгорочна благосостојба. Според тоа, се претпоставува дека маркетингот, всушност, треба да испорача вредност за купувачите на начин на кој ја одржува или подобрува благосостојбата на потрошувачот и на општеството. Помагањето на целната група би требало да биде првичната цел за постоењето на бизнисите, организациите и институциите.

Маркетингот ги идентификува незадоволените потреби и желби. Одредува, мери и квантифицира големина на идентификуван пазар и потенцијалот за профит. Ги посочува сегментите на кои компанијата може најдобро да им служи и ги дизајнира и промовира соодветните производи и услуги. Фокусот на маркетингот кон потрошувачите, како основна премиса на маркетинг ориентацијата, треба да опфаќа најмалку три основни елементи: избор на целни потрошувачи и откривање на нивните лични вредности; постигнување на задоволство кај потрошувачите; креирање на лојалност на потрошувачите.

Всушност, индивидуата ги креира своите вредности и презема активности под влијание на притисокот кој се јавува како резултат на незадоволени потреби, прикажани на добро познатата Маслова хиерархија на потреби, а сликата за себе е врска помеѓу задоволството на потрошувачот и позиционирањето на производот/брендот.

Постоењето на можност за насочување на однесувањето на потрошувачите сугерира дека компаниите треба да се стремат сликата за производите да биде конзистентна со концептот за себе на соодветниот таргет пазар. Основа за сегментација може да биде не само уникатен концепт за себе кој ги разликува потрошувачите, туку и заеднички елемент кој ќе ги обединува – заштита на околината, грижата за изгледот, здравјето и сл. Генерално се смета дека потрошувачите преферираат



производи/брендови кои одговараат на нивната претстава за себеси.

Дополнителен елемент од голема важност за креирање на маркетиншкиот фокус кон потрошувачот е и задоволството. Во основа, задоволството зависи од: предлог-вредноста на компанијата (целокупната група на користи кои компанијата ветува дека ќе ги испорача); Системот на испорачување на вредност (сите искуства што ќе ги доживее потрошувачот на патот да го консумира производот); Формираните потрошувачки очекувања.

Во суштина, однесување на потрошувачите е „процес и активности во кои се вклучуваат луѓето кога бараат, селектираат, купуваат, користат и располагаат со производи и услуги за да ги задоволат своите потреби и желби“. Во процесот на донесување одлука за купување, потрошувачите минуваат низ повеќе фази, односно стадиуми на кои соодветствуваат интерни психолошки процеси. Петте фази се: препознавање на проблемот, барање на информации, алтернативна проценка, одлука за купување и проценка по купувањето. Соодветно на нив, петте интерни психолошки процеси кои се случуваат се: мотивација, перцепција, формирање на став, интеграција и учење.

Анализата на врската помеѓу маркетингот како научна област и однесувањето на потрошувачите создава нови знаења за потребите како на научната фела, така и на бизнис секторот. Овие знаења помагаат во креирање на јасни маркетиншки стратегии кои ќе треба да доведат до зголемена конкурентска предност на компаниите. Со подобрување на конкурентноста на компаниите, воедно се подобрува и конкурентноста на националната економија.

### Користена литература

- Baer, J. and Naslund, A. (2011), *The Now Revolution: 7 Shifts to Make Your Business Faster, Smarter, and More Social*, John Wiley & Sons
- Американската Асоцијација за Маркетинг (AMA), <https://www.ama.org/Pages/default.aspx> [посетено на 26,09,2017]
- Peppers, D. and Rogers, M., (2005), *Return on Customer: Creating Maximum Value From Your Scarcest Resource*, Doubleday: Random House, Inc.
- Reichheld, F. and Teal, T. (2001), *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School Press
- Kotler, P. 1999. *Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets*. New York, NY: Free Press.
- Simonson, I., Carmon, Z., Dhar, R., Drolet, A. and Nowlis, S.M., (2001), Consumer research: In Search of Identity, *Annual Review Psychology*. 2001. 52, 249–75



- Descartes R., 1969, *Les passionas de L'ame*, Paris: Gallimard
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50(4), 370-96
- Hawkins, D. I. and Mothersbaugh, D. L. (2010), “*Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*”, 11<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill/Irwin;
- Hirschman, E. C. (2003), “Men, Dogs, Guns, and Cars: The Semiotics of Rugged Individualism,” *Journal of Advertising*, Spring, pp. 9–19
- Wang, C. L. and Mowen, J.C., (1997), The Separateness – Connectedness Self – Schema: Scale Development and Application to Message Construction, *Psychology and Marketing*, 14: 185-207
- Wang, C.L., Bristol, T., Mowen, J. C. and Chakraborty, G., (2000), Alternative Modes of Self-Construal: Dimensions of Connectedness-Separateness and Advertising Appeals to the Cultural and Gender-Specific Self, *Goutam Journal of Consumer Psychology*, 9(2), 107-115
- Escalas, J.E. and Bettman, J.R., (2005). Self-Construal, Reference Groups, and Brand Meaning, *Journal of Consumer Research* 32(3):378-389
- Tse, D.K., and Wilton, P.C., (1988), Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension, *Journal of Marketing Research*, 25(2): 204-212
- Oliver R.L. (1997). Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. Boston: McGraw-Hill.
- Reichheld, F.F., and Sasser, E. S. W.J., (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services, Harvard Business Review, <https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services> [посетено на 27,09,2017]
- Peter, J.P. and Olson, J.C., (2010). *Consumer behavior and marketing strategy*, 9<sup>th</sup> ed. Boston McGraw-Hill Irwin
- Belch, M. and Belch, G., (2011), *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, McGraw-Hill Education



## УПРАВУВАЊЕ СО КРЕДИТЕН РИЗИК СУШТИНА, ПОТРЕБА, ЗНАЧЕЊЕ И ПОЛИТИКА НА УПРАВУВАЊЕ СО КРЕДИТНИОТ РИЗИК

Стеван Габер<sup>1</sup>, Ивана Димовска<sup>2</sup>  
Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

### Краток извадок

Во банкарското работење значаен фактор за водење успешна деловна политика на една современа банка е управувањето со кредитниот ризик. Управувањето со кредитниот ризик може да се дефинира како множество составено од превземни деловни мерки и одлуки во функција на намалување или целосно елиминирање на ризикот. Целта на управувањето со кредитниот ризик е банката да може непречено да ги извршува своите обврски со прифатливо ниво на ликвидност, приходи и трошоци овозможено од квалитетното кредитно портфолио. Политиката на управување со кредитниот ризик опфаќа значителен број на организациски аспекти, кои се однесуваат на јасно дефинираната хиерархија и нивоата на одлучување, имплементација на кредитите како и дефинирање на процедури за управување на наплата на каматата и главницата, контола и следење на целиот кредитен процес.

Клучен фактор за успешно управување со кредитниот ризик на банките е стабилноста на макроекономското опкружување.

**Клучни зборови:** *банкарски ризици, стратегија, деловна политика, мерки, минимизирање на ризик, диверзификација.*

1) Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, Економски факултет, ул. „Крсте Мисирков“ бр.10-А, Штип, Р.Македонија [stevan.gaber@ugd.edu.mk](mailto:stevan.gaber@ugd.edu.mk)

2) Студент на постипломски студии, насока Финансии и банкарство, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, [ivana.208567@student.ugd.edu.mk](mailto:ivana.208567@student.ugd.edu.mk)



## CREDIT RISIK MANAGEMENT ESSENCE, NEED, IMPORTANCE AND POLICY OF CREDIT RISIK MANAGEMENT

**Ass. Prof. Stevan Gaber, Master student Ivana Dimovska  
Faculty of Economics, “University Goce Delcev”, Shtip**

### **Abstract**

In banking operations, an important factor in leading a successful business policy of a contemporaneous bank is the credit risk management. Credit risk management can be defined as a set comprised of pre-empted business measures and decisions in the function of reducing or eliminating the risk. The objective of credit risk management is to enable the bank to smoothly perform its obligations with an acceptable level of liquidity, income and expenses provided by the quality loan portfolio. The credit risk management policy covers a significant number of organizational aspects that relate to a clearly defined hierarchy and decision levels, the implementation of loans as well as defining procedures for managing the collection of interest and principal, the acquisition and monitoring of the whole credit process.

A key factor for successful credit risk management is the stability of the macroeconomic environment.

**Key words:** *banking risks, strategy, business policy, measures, minimizing risk, diversification.*

### **Вовед**

Неизвесноста е главна карактеристика на банкарското работење. Банките секојдневно се изложени под влијание на најразлични видови ризици особено во поново време кога со зголемен интензитет се развива и усовршува современото банкарство и специфични банкарски производи. Еден од многуте ризици на кои се изложени банките е кредитниот ризик кој ја носи титулата „главен ризик“ во банкарското работење.

Во практиката добро се познати техниките за управување со кредитниот ризик, имајќи го предвид тоа дека периодот од 70-тите години па наваму е период на развој на банкарството проследено со големи електронски, техничко-технолошки и други достигнувања и денес техниките за управување со ризик се доведени до совршеност.

Успешноста и неуспешноста на банките зависи од начинот на кој се третираат ризиците, односно навремено идентификување и преземање



соодветни корективни мерки за заштита и минимизирање на ризиците. Целиот процес на управување со ризиците особено со кредитниот ризик е сложен и практично тој е содржан од пакет на активности кои треба да се преземат, а услов за успешно извршување е компетентно образование, висок степен на стручност и инвентивност кај менаџментот одговорен за управување со ризиците. Управувањето со кредитниот ризик бара следење на екстерните промени во политичкото и деловно опкружување од страна на банкарскиот менаџмент и до одреден степен да се предвидат идните движења. Банкарскиот менаџмент во ситуација на драстични промени во деловното опкружување мора да биде подготвено за итна реакција со цел да изврши промена на стратегијата и политиката што се применува при управувањето со ризикот, земајќи го предвид и тоа дека политиката и стратегијата како дел од системот на управување со ризикот мора да биде во соогласност со законите и подзаконските акти кои го регулираат работењето на банките.

Кредитниот ризик е тесно поврзан и со другите видови ризици - оперативниот, каматниот, валутниот, па така со управувањето на кредитниот ризик индиректно се управува и со другите погоре споменати ризици. Кредитниот ризик е многу значаен за секоја банка со оглед на тоа што нејзината актива во поголем дел е составена од кредити. Токму поради тоа што активите на банките содржат разни кредити треба да се стави акцент на третманот на кредитниот ризик. Поради несоодветен третман на кредитниот ризик и негово занемарување од страна на банкарскиот менаџмент може да се нарушат репутацијата и имиџот на банката, како и да дојде до загрозување на ликвидноста, солвентноста и да бидат загрозени сите останати клиенти на банката.

### **1. Суштина, потреба и значење на управување со кредитниот ризик во банките**

Секоја банкарска институција од современ тип има дефинирано своја деловна политика што ќе ја применува во идното работење, а дел од таа политика е и управувањето со кредитниот ризик. Иднината носи неизвесности, па банката не треба да донесува одлуки кои се темелат на претпоставки, и да ги игнорира ризиците, бидејќи како последица на тоа би се соочила со намалување на заработката и загрозување на нејзината профитабилност. Управувањето со ризиците е скап процес и носи трошоци за банката, па тие трошоци се компензираат така што се вклучени во цената што ја плаќаат клиентите за банкарските производи.

Управувањето со кредитниот ризик ако се развие до ниво да има влијание врз деловните одлуки на банката тогаш е значаен фактор за успех.



Банката, без оглед на тоа дали има јасна перцепција за идните и сегашните ризици, мора да ги донесе деловните одлуки, односно управувањето со кредитниот ризик само ќе помогне во процесот на донесување на одлуки но нема и да го моделира.

Менаџментот мора доволно добро да ги познава ризиците за да ги вреднува и оцени истите, со што би се заштитила банката од настанување на идни трошоци и истите би ги префрлила на товар на клиентите. Управувањето со кредитниот ризик како во рамките на севкупните банкарски ризици има особено значење за успешно реализирање на повеќе функции во рамките на банкарското работење и тоа:<sup>3</sup>

- а) Во имплементирањето на деловната стратегија на банката;
- б) Во развојот на конкурентските предности на банката;
- в) При мерење на адекватноста на капиталот и солвентноста;
- г) Како помош во донесувањето на деловни одлуки;
- д) Како помош при определувањето на цената на банкарските производи;
- ѓ) При известување и контрола на ризиците;
- е) За управувањето на одделните портфолија во банката.

## 2. Политика на управување со кредитниот ризик

Покрај многуте видови ризици, кредитниот ризик во праксата е најчеста причина за пропаѓање на банките, па затоа банкарските регулатори овој вид на ризик го ставаат на посебно место. Банкарските регулатори пропишуваат низа од мерки како дел од јасно дефинираната политика за управувањето со кредитниот ризик и нивната цел е утврдување на потенцијалниот и постојаниот ризик присутен во сите кредитни активности. Политиката на управување со кредитниот ризик е процес составен од дефинирање мерки и утврдување на параметри со кои ќе се ограничи, следи и контролира кредитниот ризик.

Специфичните мерки за управување со кредитниот ризик ги опфаќаат следните начела:<sup>4</sup>

- намалување или ограничување на кредитниот ризик;
- класификација на активата;
- резервација за потенцијалните загуби.

Во првиот сет од политики се вклучени оние мерки кои се насочени

3) Bessis J., (1998), “Risik management in banking” Johan Willey & SonsLtd, Baffins Line, England, str.24;

4) Hennie van Gireuning, Bratanovic, B.,S., (2006), Analiza I upravlvanje bankovnim rizicama, Zagreb;



кон ограничување и намалување на кредитниот ризик. Тие се:

- кредитирање на поврзани страни или преголема изложеност;
- дегинирање на политики за концентрација и големата изложеност;
- соодветна диверзификација.

Во вториот сет од политики се вклучени политиките за класификација на активата на банката. Под класификација на средствата на банката се мисли на класифицирање на активните биланси и вонбилансни ставки.

Третиот сет ги вклучува политиките на резерви за загуба, односно нивото на обезбедените загуби да ги покрива антиципираните загуби се однесува на сите други средства изложени на загуба, а не само од портфолиото на заеми.

Политиката на управување со кредитниот ризик опфаќа значителен број на организациски аспекти кои се однесуваат на јасно дефинираната хиерархија и нивоата на одлучување, имплементација на кредитите, како и дефинирање на процедури за управување на наплата на каматата и главницата, контрола и следење на целиот кредитен процес. Банкарскиот менаџмент треба да воспостави квалитетен систем за известување на банката кој ќе подготвува навремени и точни извештаи за нејзината кредитна изложеност, со цел да се оствари успешен мониторинг и контрола на кредитниот процес. Многу е важно банките да прават навремено обелоденување на извештаите кои ја покажуваат нејзината кредитна изложеност и врз основа на тие извештаи другите заинтересирани субјекти да направат супервизија и да ја оценат финансиската состојба на банката. Согласно со препораките на Базелскиот комитет за банкарска супервизија, регулаторните власти ги дефинираат принципите на обелоденување поврзани со солиден кредитен ризик.

### **2.3.1. Политика за намалување или ограничување на кредитен ризик**

#### **А) Политика на концентрација и голема изложеност**

Целта на оваа политика е да се спречат банките прекумерно да се потпираат на поголем кредитокорисник или група кредитни корисници, со цел да им се оневозможи да го диктираат работењето на банките. Регулативите претпазливо го пропишуваат износот кој банките го инвестираат на поединечен субјект или поврзни групи на субјекти, кој не треба да е поголем над износот кој претставува пропишан процес од резервите и капиталот на банката.





Супервизорите на банката имаат цел со својата моќ и позиција да ги заштитат интересите на депозиторите преку контрола на кредитната изложеност на поединечната банка и воопшто одржување стабилност на целокупниот банкарски сектор. Некои земји пропишуваат лимити на изложеност кон еден клиент од 10-25 % од капиталот, а според Базелскиот комитет за банкарска супервизија максимум достигнува 25 % со можност за негово намалување, доколку е можно до 10 %.<sup>5</sup>

Во Република Македонија изложеноста на банката кон секое поединечно лице ги вклучува сите билансни и вонбилансни побарувања на банката од тоа лице и вложувањата во хартии од вредност издадени од тоа лице. Под терминот „поединечен клиент“ се подразбира правно лице или поединец или поврзана група на кои е изложена банката. Поединечните клиенти кои се меѓусебно поврзани директно или индиректно можат да контролираат други клиенти најчесто преку право на глас од најмалку 15-20 %. Во практиката доколку банката е премногу изложена кон одреден клиент или група клиенти автоматски значи дека таа ги поддржува и најчесто банките не се објективни со проценката на ризиците поврзани со тие клиенти.

Доколку станува збор за големи корпоративни клиенти, банкарските кредитнислужбеници мора да посветат особено внимание на компетентноста и комплексноста на информациите за должникот, постојано да ги следат должниците и да утврдат дека истите ги извршуваат своите обврски кон банката. Доколку банкарските службеници се посомневаат дека некој надворешен настан влијае врз кредитната способност на должникот, веднаш треба да реагираат со подетално истражување на должникот и должни се да го известат повисокото ниво на хиерарија за управување со ризици. Изложеноста на банката на тесна географска област или на еден сектор на стопанството е друга големина на концентрацијата на ризикот. Банката може да претрпи голема материјална штета поради неуспехот на неколку клиенти предизвикани од исти фактор во конкретна индустрија или регион. Во различни сектори во стопанството многу тешко може да се оцени изложеноста на банката, бидејќи банките поседуваат систем за известување кои не произведуваат такви информации.

#### Б) Политика на кредитирање на поврзани субјекти

Доколку банката позајмува на поврзани субјекти, а тие поврзани субјекти вклучуваат главни акционери, здружени компании, извршни функционери, директори и сл. може да ја зголеми својата кредитна

5) Согласно со Одлуката за лимитите на изложеност (февруари 2008 година), вкупната кредитна изложеност на едно лице кај секоја од македонските банки не смее да надмине 25 % од сопствените средства на банките.



изложеност, а тие поврзани субјекти би можеле да влијаат врз процесот и политиката на донесувањето на одлуките поврзани со одобрувањето на кредити. Во повеќето земји регулаторните тела пропишуваат лимити за кредитирање на поврзаните субјекти со пропишување дека вкупното позајмување не смее да го надмине определениот процент од вкупниот гарантиран капитал или од основниот капитал на банката. Во земјите во кои нема пропишан таков лимит од страна на регулаторните тела сите заеми одобрени на поврзаните субјекти потребно е да бидат одобрени од бордот на директори.

#### В) Политика на диверзификација

Банката со цел да се заштити од негативното влијание на кредитниот ризик треба да ја утврди пожелната диверзификација преку својата кредитна политика. Диверзификацијата на кредитен ризик може да се изврши по клиенти, според рочноста на пласманите, според кредитниот пласман и регионална диверзификација.

#### Заклучок

Кредитниот ризик е основен ризик во банкарското работење и претставува можност кредитите заедно со каматата да не бидат вратени од страна на должниците во договорените и доспееани рокови, и условите утврдени во договорите за заем. Оттука произлегува тврдењето дека значаен фактор за водење успешна деловна политика на една современа банка е токму управувањето со кредитниот ризик. Управувањето со кредитниот ризик може да се дефинира како множество составено од преземни деловни мерки и одлуки во функција на намалување или целосно елиминирање на ризикот. Целта на управувањето со кредитниот ризик е банката да може непречено да ги извршува своите обврски со прифатливо ниво на ликвидност, приходи и трошоци овозможено од квалитетното кредитно портфолио.

Доколку менаџментот на банката го занемарува, потценува и погрешно го третира кредитниот ризик би можело да дојде до загрозување на солвентоста, ликвидноста и стабилноста на банката со истовремено нарушување на имиџот и репутацијата на банката во очите на јавноста. Затоа треба да се имплементираат добро проверени техники со кои ќе се направи прецизна и точна проценка на видот и интензитетот на ризикот што се јавува.



### **Користена литература**

- Арсовски. Д., (1998), „Управување со банкарски ризици“, Универзитет „Св.Кирил и Методиј“, Скопје,  
(докторска дисертација)
- Bessis J., (1998), “Risik management in banking” Johan Willey & SonsLtd, Baffins Line,England
- Barjaktarovic, L., (2009) “Upravuvanje risikom”, Univerzitet Singidunum-Beograd, kniga
- Greuning van, H., Bratanovic Brajovic, S., 2006, “Analiza i upravljanje bankovnim rizicima”, Zagrebačka škola ekonomije i management, kniga
- Мацова В. (2010), „Управување со кредитниот ризик во комерцијалното банкарство“, Центар за банкарство и финансии, Скопје, книга
- Одлука за управување со кредитен ризик – Службен весник на Република Македонија бр. 50/13, 157/13, 223/15; 30
- Петревски Г. (2008), „Управување со банките“, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Економски факултет - Скопје, книга



УДК: 006.83:336.71.078.3(497.7)  
336.774.3:[005.52:005.334(497.7)]

Стручен труд

## БАЗЕЛСКИ СПОГОДБИ И НИВНОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ УПРАВУВАЊЕТО СО КРЕДИТНИОТ РИЗИК

Стеван Габер<sup>1</sup>, Ивана Димовска<sup>2</sup>  
Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

### Краток извадок

При проценка на сигурноста во работењето на банките клучен показател кој се зема предвид е капиталот со кој банката се заштитува од евентуални можни загуби и истиот треба да е доволно голем за да се амортизираат загубите настанати од влијанието на одредни ризици и воедно адекватноста на капиталот треба да биде во соогласност со меѓународните стандарди и Базелски спогодби.

Намерата на Базелскиот комитет е воспоставување единствен стандард за утврдување на адекватноста на капиталот на меѓународните банки од земјите членки со што истовремено ќе бидат отстранети факторите кои се причина за нелојална конкуренција и истовремено банките ќе ја зајакнат својата капитална основа. Во 1988 година овој комитет утврдил пакет од стандарди за минимално ниво на капитал потребно за работа на меѓународните банки познат како Базел 1. Оваа спогодба се одликувала со низа недостатоци кои биле причина за нејзино изменување, надополнување и создавање на втората Базелска спогодба, позната како Базел 2 чијанамера била при мерењето на оперативниот и кредитниот ризик да се применува флексибилен и пософистициран пристап, кој воедно претставува и нов метод и начин на спроведување на супервизијата.

По извесен период Базелскиот комитет спроведе реформи и промени во структурата на втората Базелска спогодба и воведо построги регулаторни барања содржани со новата капитална рамка позната како Базел 3.

1) Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, Економски факултет, ул. „Крсте Мисирков“ бр.10-А, Штип, Р.Македонија [Stevan.gaber@ugd.edu.mk](mailto:Stevan.gaber@ugd.edu.mk)

2) Студент на постипломски студии, насока Финанси и банкарство, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, [Ivana.208567@student.ugd.edu.mk](mailto:Ivana.208567@student.ugd.edu.mk)

**Клучни зборови:** *пазарен ризик, препораки, адекватност на капиталот, кредитна способност, меѓународен стандард, супервизија.*

## **BASELIKE AGREEMENTS AND THEIR IMPACT ON CREDIT RISIK MANAGEMENT**

**Ass. Prof. Stevan Gaber, Master student Ivana Dimovska  
Faculty of Economics, “University Goce Delcev”, Shtip**

### **Abstract**

When assessing the reliability of banks' operations, a key indicator that is taken into account is the capital that the bank is protecting against possible losses it should be large enough to amortize losses incurred to the impact of certain risks and at the same time capital adequacy should be in accordance with international standards and Basel Accords.

The Basel Committee's intention is to establish a single standard for determining the capital adequacy of the international banks of the member states, thereby eliminating the factors that are the reason for unfair competition, and at the same time, the banks will strengthen their capital base. In 1988, this committee established a set of standards for the minimum level of capital required for the operation of international banks known as Basel 1. This arrangement was characterized by a number of shortcomings that were the reason for its naming, replenishment and creation of the Second Basel Accord, known as Basel 2 whose intention was to apply a flexible and more sophisticated approach in measuring the operational and credit risk, which is also a new method and manner of conducting the supervision.

After some time, the Basel Committee carried out reforms and changes in the structure of the second Basel Accord and introduced stricter regulatory requirements contained in the new capital framework known as Basel 3.

**Key words:** *market risk, recommendations, capital adequacy, credit worthiness, international standard, supervision.*

### **Вовед**

На меѓународно ниво, паралелно со интернационализацијата на банкарското работење потребна е беспрекорна усогласеност на банкарските правила. Донесените правила од страна на Базескиот комитет не се задолжителни за банкарските институции сè додека не се



усвојат со закон во конкретната земја и тогаш нивната имплементација е задолжителна со закон. Базелскиот комитет посебен акцент става на ризиците (кредитен ризик, каматен ризик, репутациски ризик, оперативен ризик и сл.) со кои банките се соочуваат во текот на своето работење и на нивното управување со спроведување на ефикасна банкарска супервизија.

Во 1988 година овој комитет утврдил пакет од стандарди за минимално ниво на капитал потребно за работа на меѓународните банки познати како Базел 1 или **1988 Basle Accord** кои се карактеризираат со предности и низа недостатоци. Како предност се истакнува неговата едноставна структура која релативно многу лесно би можела да се имплементира за зголемување на стапката на адекватност на капиталот. Но неговите недостатоци ја засениле оваа позитивна страна бидејќи тие биле во поголем број. Поради тоа се јавила потребата од реформа и истата подлежела на промени направени од страна на Базелскиот комитет во 1996 година и тогаш во овој сет од одредби биле вклучени и стандардите за минимален потребен капитал за пазарните ризици. Појавата на посложени и пософистицирани финансиски алатки, кредитни деривати, секјуритизација, глобална конкуренција и неможноста за ги задоволи софистицираните потреби на развиените банкарски институции биле дел од причините за спроведување реформа на првата Капитална спогодба – Базел 1.

Базел 2 како втора меѓународна капитална рамка утврдена и донесена од страна на Базелскиот комитет за банкарска супервизија има задача да го регулира и стабилизира целиот банкарски систем а особено внимание посветува на ликвидноста, контролата на пазарниот и оперативниот ризик и усовршување на сметководствените стандарди во делот на банкарството. Покрај позитивните ефекти што ги продуцираа оваа капитална рамка за време на големата светска финансиска криза биле забележани низа недостатоци на оваа капитална рамка и тоа било доволна причина да Базелскиот комитет за банкарска супервизија спроведе реформи и промени и воведување построги регулаторни барања содржани со новата капитална рамка позната како Базел 3.

Преку овој реформски пакет се очекува остварување на основната цел, а тоа е обезбедување здрав и стабилен банкарски сектор преку зацврстување на правилата за ликвидност, управување со капиталот, како и апсорбирање на економските кризи и шокови на најдобар можен начин со истовремено спречување истите да се прошират и на останатите сегменти од стопанството. Како примарна цел е и изнаоѓање и формирање на совршен систем за управување со многуте ризици со кои се соочуваат банките во текот на своето работење, како и подобрување на транспарентноста на работењето на банките.



## **1. Суштина на првата меѓународна Базелска спогодба и потенцирање на недостатоците кај истата како причина за нејзино усовршување и раѓање на новите капитални спогодби**

Како последица на глобализацијата, дерегулацијата, развојот и имплементацијата на финансиските иновации и технологии својствени за 70-тите и 80-тите години од минатиот век деловните банки сè повеќе станувале чувствителни и изложени на голем број ризици. Овој период бил суров и бил една од причините за пропаст на германската банка Bankhaus Herstatt. Засегнати од ваквата ситуација во 1974 година гувернерите на централните банки од 12 индустриски познати како G10 (Германија, Италија, Јапонија, Шведска, Холандија, САД, Белика Британија, Белгија, Франција, Канада, Луксембург и Швајцарија) во швајцарскиот град Базел бил одржан состанок во Банката за меѓународни порамнувања (Bank of International Settlements) на кој бил формиран Базелски комитет за банкарска супервизија (Basle Committete of Banking Supervision).

Намерата на Базелскиот комитет е воспоставување единствен стандард за утврдување на адекватноста на капиталот на меѓународните банки од земјите членки со што истовремено ќе бидат отстранети факторите кои се причина за нелојална конкуренција, а банките ќе ја зајакнат својата капитална основа. Во 1988 година овој комитет утврдил пакет од стандарди за минимално ниво на капитал потребно за работа на меѓународните банки. Овој пакет од стандарди се познати како Базел 1 или 1988 Basle Acord.

Донесените стандарди од 1988 година или Базел 1 не ги исполнувале очекувањата на меѓународните банкарски институции на земјите членки на Базелскиот комитет и тие навеле цела низа слабости на тој пакет стандарди:

- Слабата сеопфатност на изложеноста на ризиците и слабата поврзаност на капиталните барања со степенот на ризик;
- Недостаток од сензитивноста на ризик;
- Значењето на пазарниот ризик не бил земен предвид;
- Слаба флексибилност при идентификувањето на техниките за вистинско управување со банкарските ризици;
- Лошата ефективност при спроведувањето на супервизијата се должело на недостигот од чувствителност за ризик;
- Зголемено користење на секјуритизација;
- Базел 1 не ја препознавал рочната структура на ризикот поврзан со кредитните барања.



## 2. Суштина, цели и клучни елементи со структурата на Базел 2

Базел 2 е далеку покомплексен за разлика од претходниот и тој се залага кон остварување на намерата да се зголеми чувствителноста на ризик кај банките и истиот овозможува користење на разновидни суфистицирани методи и техники за мерење на различните видови на ризик и можност на поинаков начин банките да го одредуваат именителот при пресметување на адекватноста на капиталот. Намерата на Базел 2 е при мерењето на оперативниот и кредитниот ризик да се применува флексибилен и пософистициран пристап, кој воедно претставува и нов метод и начин на спроведување на супервизијата.

Целите на новата Капитална спогодба се насочени кон изнаоѓање на подобри и пософистицирани техники и начини за ефикасно управување со ризиците, особено со кредитниот ризик. Целта е банките да се заштитат од многуте видови ризици со кои се среќаваат во текот на своето работење преку создавање на еден стандард прифатен на меѓународно ниво, според кој ќе се утврдува висината на капиталот што банките треба да го поседуваат и истиот би се вклучил при дефинирање на правилата од страна на банкарските регулаторни тела.

Главна одлика на новата Капитална спогодба – Базел 2 е тоа што неговата структура е содржана од три основни столба, прикажани во слика бр.1:

1. Прв столб - минимални капитални барања (*Minimum Capital Requirements*);
2. Втор столб-супервизиски надзор над адекватноста на капиталот (*Supervisory Review Process*);
3. Трет столб - пазарна дисциплина на банката (*Enhanced Disclosure-Discipline of Market*);<sup>3</sup>

3) Basel Committee of Banking Supervision “New Basel Capital Accord ” June (2004), p.18;





Слика 1.

1. Прв столб - минимални капитални барања (*Minimum Capital Requirements*);
2. Втор столб - супервизиски надзор над адекватноста на капиталот (*Supervisory Review Process*);
3. Трет столб - пазарна дисциплина на банката (*Enhanced Disclosure-Discipline of Market*)<sup>4</sup>

Целта на столб 1 е да се направат темелни измени на суштината во третманот на кредитниот ризик и вклучување на оперативниот ризик во пондерираната актива утврден со помош на претходно имплементирани експлицитни правила за мерење на оперативниот ризик. Наместо сите банки да користат еден пристап што е непожелно, при мерењето на ризиците тие имаат можност да го применат тој пристап за кој сметаат дека најмногу соодветствува со фазата на развој на банкарските операции што ги извршуваат и со состојбата на финансиските пазари. Основни пристапи за пресметка на кредитен ризик според Базел 2 се <sup>5</sup> прикажани во слика бр.2:



**Слика 2.** Стандардизиран пристап (*Standardise Approach*), Основен интерен пристап (*Foundation IRB Approach*), Напреден интерен пристап (*Advanced IRB Approach*)

4) Basel Committee of Banking Supervision "New Basel Capital Accord" June (2004), p.18;

5) Basel Committee of Banking Supervision "Overview of the New Basel Capital Accord" April (2003), p.2-18;



### 3. Суштина на структурата на Базел 3

Во 2008 година светската финансиска криза заземала широк замав во своето проширување со истовремено иницирање на економска и должничка криза предизвикувајќи катастрофални последици на глобално ниво. Ваквата ситуација практично била пример со кој се докажува дека Базел 2 има низа недостатоци и дека таа капитална рамка не обезбедува максимална стабилност и сигурност на банкарскиот сектор кога глобалната економија е погодена од системски кризи.

Како причини за реформа и промена на Базел 2 можат да се наведат:

Квантитетот на минималната стапка на адекватност на основниот капитал на ниво од 4% или 8% заедно со дополнително издвоениот капитал во однос на ризично пондерираната актива не бил доволен за целосно покривање и сервисирање на загубата настаната под дејство на негативниот ефект што го продуцирала големата светска финансиска криза.

Утврдените капитални барања во меѓународната капитална рамка Базел 2 се со процикличен карактер што создава негативен ефект кога економијата се наоѓа во фаза на рецесија и кредитниот ризик е висок, па така во услови на паѓање на економскиот циклус банките наместо да делуваат како двигатели за излез од кризата истите ја редуцираат кредитната активност или воведуваат построги услови за кредитирање кои се не прифатливи за кредитобарателите, а сетоа тоа води кон пад на економијата.

Товарот за проценка на ризикот од другата страна кој има огромно влијание врз оценка на степенот на ризикот на капиталот се пренесува на рејтинг на агенциите кои не се покажале во најдобро светло во случај на конфликт на интереси.

Одредбите содржани во Базел 2 ги охрабрувале банките да ја зголемат вонбилансната актива преку зголемена секјуритизација на кредитното портфолио со што тие ќе ја намалат ризично пондерираната актива која е главен показател врз чија основа се пресметува потребниот минимален капитал за заштита од ризици.

Преку овој реформски пакет (Базел 3) се очекува остварување на основната цел, а тоа е обезбедување здрав и стабилен банкарски сектор преку зацврстување на правилата за ликвидност, управување со капиталот, како и апсорбирање на економските кризи и шокови на најдобар можан начин со истовремено спречување истите да се прошират и на останатите сегменти од стопанството. Како примарна цел е и изнаоѓање и формирање на совршен систем за управување со многуте ризици со кои



се соочуваат банките во текот на своето работење, како и подобрување на транспарентноста на работењето на банките.

Како значајни промени што се предвидени со реформа на капиталната рамка-Базел 3 се издвојуваат:

- Реформи кои се однесуваат на структурата на капиталот;
- Реформи кои се однесуваат на системскиот ризик и меѓусебната корелација на банките;
- Реформи кои се однесуваат на ликвидноста.

#### **4. Искуство од имплементацијата на базелските принципи во РМ како предуслов за успешно управување со кредитниот ризик**

За успешната имплементација на принципите утврдени со првата и втората меѓународна капиталната рамка Базел 1 и Базел 2 потребно е банките и регулаторните тела да направат суштински промени и исполнување на низа барања што ги наложуваат тие капитални рамки. Во банките и Народната банка како национално супервизиско тело во Република Македонија се направени сите потребни подготовки како од содржински така и од организациски аспект за имплементација на базелските принципи. Овие принципи се залагаат за ефикасен банкарски систем и банкарска супервизија со воедно истакнување на потребата од имплементација на концизно дефинирани правила со кои ќе се регулира работењето на целиот банкарски систем и спроведувањето на банкарската супервизија.

Народната банка на Р.Македонија во 2006 година донесе Одлука за методологија за адекватноста на капиталот. Оваа одлука постојано се надополнувала и изменувала, но нејзината суштина останала иста. Според последната „одлука за изменување и дополнување на одлуката за методологијата за утврдување на адекватноста на капиталот“, објавена од страна на Народната банка во 2016 година секоја банка има обврска да поседува капитал за покривање и заштита од сите видови пазарни ризици со кои може да се соочи во текот на своето работење, а не само за покривање на кредитниот ризик како најдоминантен ризик. Ова практично значи целосна имплементација на принципите утврдени во втората Базелска капитална спогодба-Базел 2 чија суштина беше да банките при пресметувањето на адекватноста на капиталот да ги вклучат сите видови пазарни ризици.

Во 2010 година по објавувањето на новата капитална спогодба Базел 3, НБРМ изготви документ „Измени на Базелската капитална спогодба (вovedување на Базел 3) и прелиминарни проценки за нивното влијание врз адекватноста на капиталот на банките во Република Македонија“. Во



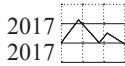
овој документ е содржана анализата од страна на НБРМ за реформските промени што ги носи со себе новата капитална рамка, како и за тоа до кој степен истата е усогласена со регулативата во Р.Македонија. Според анализата на НБРМ во вториот квартал од 2010 година речиси сите банки во македонскиот банкарски систем се во можност да го исполнат барањето за високи стапки во однос на Тиер 1 капитал.

### **Заклучок**

При проценка на сигурноста во работењето на банките клучен показател кој се зема предвид е капиталот и со него банката се заштитува од евентуални можни загуби кои можат да настанат под влијание на ризиците кои би можеле да се јават во текот на нејзиното работење. Адекватноста на капиталот се мери преку односот помеѓу ризично пондерираната актива на банката и капиталот и тој износ ја утврдува кредитната способност на банката и истовремено претставува клучен темел за градење и одржување на доверба на кредиторите и депонентите на банката. Токму затоа и Базелскиот комитет за банкарска супервизија, покрај останатите регулаторни и супервизорски тела во повеќе земји на светот особено внимание посветува на компонентите, функцијата и утврдувањето на висината на капиталот потребен за покривање на евентуалните можни загуби причинети од ризикот што се јавува.

Во банките кои опстојуваат на македонскиот банкарски сектор и во Народна банка како национално супервизорско тело во Република Македонија се направени сите потребни подготовки, како од содржински така и од организациски аспект за имплементација на базелските принципи. Во Р.Македонија Базел 2 спогодбата е имплементирана во 2012 година, а пред тоа беа направени некои суштински измени со кои се преферира банките во процесот на управување со ризиците да применуваат интегриран пристап и нивото на капитал потребен за покривање на ризиците да биде утврдено врз база на ризичниот профил активностите што ги врши и банката. Народната банка наложува исполнување на одредени критериуми, односно во процесот на управување со ризикот да бидат вклучени сите високи органи на банката и истовремено пропишува две значајни одлуки со кои се прецизира начинот на пресметка на нивото на потребен регулаторен капитал и имплементацијата на процесот за пресметка на потребното ниво на интерен капитал. НБРМ донесува на сила две значајни одлуки: Одлука за методологија за утврдување на адекватноста на капиталот и Одлука за управување со ризици.

Во Р.Македонија стапката на капитална адекватност треба да изнесува минимум 8%, но во одредени случаи и кај одредени банки може



да се забележат отстапки односно гувернерот на НБРМ да пропише повисок процент доколку согледа потреба за тоа. На крајот на 2016 година, според податоците доставени од страна на банките стапката на капитална адекватност е речиси двојно повисока од законски пропишаната и изнесува 15,2%.

### **Користена литература**

- Basel Committee on Banking Supervision, (2015), Finalising post-crisis reforms: a report to G-20 leaders
- Basel Consultative Group, (2014), Impact and implementation challenges of the Basel framework for emerging market, developing and small economies, Basel Committee on Banking Supervision
- Basel Committee on Banking Supervision, (2010), Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems
- Basel Committee of Banking Supervision “New Basel Capital Accord ” June (2004)
- Basel Committee of Banking Supervision “Overview of the New Basel Capital Accord” April (2003)
- Basel Committee on Banking Supervision, (2001), The new Basel capital accord, Basel
- Basel Committee on Banking Supervision, (2000), Other Risks preliminary survey, Basel
- Basel Committee on Banking Supervision, (2000), Sound Practices for Managing Liquidity on Banking Organisations, Basel
- Basel Committee on Banking Supervision, (1999), A new capital adequacy framework: Consultative paper, Basel
- Basel Committee on Banking Supervision, (1995), An internal model based approach to market risk capital requirements, Basel: Consultative Proposal
- Basel Committee on Banking Supervision, (1988), International convergence of capital management and capital standards
- Измени на Базелската капитална спогодба (воведување на Базел 3) и прелиминарни проценки за нивното влијание врз адекватноста на капиталот на банките во Република Македонија, 2010
- Извештај за ризиците во банкарскиот сектор во Република Македонија, [www.nbrm.com](http://www.nbrm.com);
- Кузмановска, С., (2014) „Анализа, мерење и управување на банкарските ризици“, Универзитет „Св. Климент Охридски“, докторска дисертација
- Петревски Г. (2008), „Управување со банките“, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Економски факултет - Скопје, книга



## ПРИМЕНА НА ОДРЕДЕНИ ТЕХНИКИ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЗАЛИХИ НА ХИПОТЕТИЧЕН ПРИМЕР

Љупка Ташевска<sup>1</sup>, Илија Груевски<sup>2</sup>  
Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

### Краток извадок

Управувањето со залихите е интегрален дел на управувањето со обртните средства. Цел на управувањето со залихите е одржување на оптимално ниво на залихи во компанијата. Надминувањето на оваа ниво може да предизвика премногу трошоци за чување и одржување, а од друга страна кусок на залиха може да го стопира или задоцни производствениот процес. Управувањето со залихите мора да се базира на рационална економска cost benefit анализа. Доколку беневитот од залихите е поголем од трошоците, тогаш е разумно компанијата да ги чува залихите. Има голем број проблеми при одредување на економски оптималното ниво и за тоа како да се конвертираат или елиминираат сите релевантни вишоци или кусоци на залихите. Утврдувањето на економската количина на порачка (EOQ) и моментот на чување на порачката е друг проблем кој е познат за овој менаџмент. На крај пресметката и анализата на коефициентите за ефикасноста на залихите го затвора прашањето за овој вид проблем.

Предмет на овој труд се залихите како дел од тековните обртни средства. Примарна цел е презентирање на некои проблеми кои се познати во управувањето на залихите, како и да се елаборираат и објаснат некои можни и релевантни решенија.

**Клучни зборови:** *управување со залихи, оптимално ниво, вишок и кусок на залихи, економска големина на порачките, коефициенти на ефикасност*

1) Студент на постдипломски студии, насока MBA Бизнис и менаџмент, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип.

2) Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, Економски факултет, ул. „Крсте Мисирков“ бр.10-А, Штип, Р.Македонија; ilija.gruevski@ugd.edu.mk.



## APPLICATION OF SOME INVENTORY MANAGEMENT TECHNIQUES ON A HYPOTHETICAL EXSAMPLE

**Master student Ljupka Tashevska, Ass. Prof. Ilija Gruevski  
Faculty of Economics, “University Goce Delcev”, Shtip**

### **Abstract**

Inventory management is an integral part of the current assets management. The essence of inventory management is to maintain the level of the inventories of the firm on an optimal level. The excess of inventories above this level can cause to much maintainance and keeping cost, on the other hand, the shortage of inventories may stop od delay the production process. Inventory management must be based on a rational economic cost-benefit analisiss. If the benefits from the inventories are higher than their costs then it is said to be reasonable for the firm to keep them. There are a number of problems concerning determine the economically optimal level, and how to convert or eliminate all the relevant excesses and shortages of the inventories. Determining the economic order of quantity (EOQ) and the moment of placing the order is another problem familliar for this management. Finally, calculating and analising the efficiency ratios of the inventories closes the question of the problems for this issue.

The subject of the work are the inventories as a part of the currents assets of the firm. The main object is to present some of the problems that are known to the management of the inventories and to elaborate and explain some of the most possible and most relevant solutions.

**Key words:** *inventory management, optimal level, excesses and shortages, economic order of quantity, inventory efficiency ratio*

### **Вовед**

Управувањето со обртните средства и деловно предвидување вклучува повеќе тематски поглавја меѓу кои: планирање на обртните средства, утврдување на оптималноста кај обртните средства, управување и предвидување со паричните средства и краткорочните хартии од вредност, управување со побарувањата, управување со реализацијата, управување и предвидување на залихите, извори на краткорочно финансирање и други. Значи, управувањата со обртните средства од материјален вид или накратко управувањето на залихите претставува интегрален дел од научната област на овој предмет.



Претпријатијата како економски единици во стопанствата на некоја земја мора да поседуваат одреден квантум на деловни средства за да можат непречено и ефикасно да ја извршуваат својата економска активност. Според тоа, деловните средства се оние средства кои се потребни и наменети за остварување на економската активност, односно процесот на репродукција на некое конкретно претпријатие.<sup>1</sup> Деловните средства пак ги сочинуваат постојаните средства кои имаат фиксен карактер и подолг животен век, од една страна, и обртните средства, од друга страна. Предметот на обработка на овој наставен предмет се токму обртните средства на претпријатијата и нивното управување.

Обртните средства, како економска категорија, се оние деловни средства коишто еднократно се трошат во деловните процеси и чија вредност се трансформира од почетен паричен во завршен паричен облик најмалку еднаш во годината.<sup>3</sup> Во странската, а особено во англиската литература поимот обртни средства се поистоветува со поимот „current assets”, што значи тековна актива, односно со поим „gross working capital”, кој всушност има истоветно значење. Меѓутоа, поимот тековна актива не може да се поистовети со поимот обртни средства, бидејќи содржи и парични средства од амортизацијата на постојаните средства, а во исто време не содржи некои видови обртни средства.

Обртните средства го имаат својството да го менуваат својот облик од еден во друг вид согласно со познатата законитост на кружното движење на обртните средства прикажана низ изразот  $P-C-P_0-C_1-P_1$ . Според тоа, во зависност од тоа во која фаза од кружното движење се наоѓаат, тие може да попримаат различни облици. Во литературата постојат повеќе поделби на обртните средства, но најгенерално постојат три најважни групи на обртни средства и тоа: парични средства и сурогати на парите. побарувања од купувачите, и материјален вид на обртните средства-залихи.

Всушност, целта на овој труд е да се претстават проблемите со кои претпријатијата се соочуваат стопанисувајќи со своите залихи, како и можните решенија на таквите проблеми. Значи, целта би била да се прикаже начинот на управувањето со залихите на претпријатијата почнувајќи од определувањето на оптималното ниво на овој вид обртни средства и елиминирање на отстапувањата, утврдувањето на големината на порачката при набавката на залихи, определувањето на моментот на порачката, како и анализирањето на показателите за ефикасноста на користењето на залихите. Концепциски трудов е замислен така што најпрвин овие проблеми и решенија се третираани од теоретски аспект, а потоа практично се применуваат врз еден хипотетичен/практичен

3) Б. Трајкоски, Г. Трајкоска: „Управување со обртните средства”, Економски факултет – Прилеп, 1999 год.





пример. Според ова, предмет на обработка се обртните средства, поточно материјалниот вид на обртни средства попознати како залихи.

### 1. Општо за залихите и значајноста од нивно управување

Залихите претставуваат материјални добра расположиви за користење кои овозможуваат непречено, континуирано одвивање на процесите на производството и продажбата. Овозможувајќи континуитет на овие процеси залихите обезбедуваат флексибилност на сите функции во претпријатието, особено на производната и продажната. Овие обртни средства можат да се најдат во повеќе стадиуми на конверзија и тоа како суровини и материјали, залихи на полупроизводи и недовршено производство и залихи на готови производи. Притоа, секој од овие облици на залихи има своја специфична улога во реализацијата на одделните функции во претпријатието.

Залихите на суровини и почетни материјали овозможуваат флексибилност на набавната функција и производната функција обезбедувајќи непречено одвивање на производниот процес. Без залихите на суровини и материјали претпријатието би произведувало онолку колку што може да набави. Доколку таквите суровини станат дефицитарни или нивната цена многукратно се зголеми така што тие не би можеле да се набават, производниот процес би бил прекинат.

Залихите на полупроизводи придонесуваат за поефикасна реализација на производната програма и обезбедуваат континуитет во фазите на производството. Без таквите залихи секоја следна производна етапа или фаза би чекала да се докомплетира претходната фаза од процесот на производството со што директно се влошува флексибилноста на производната функција.

Залихите, пак, на готовите производи овозможуваат навремено исполнување на порачките на купувачите и со тоа исполнување на планот на реализацијата на готовите производи. Доколку не би постоеле залихи на готови производи процесот на продажба би бил прекинат, купувачите ненавремено опслужени, а кредибилитетот на претпријатието намален. Значи, продажната (маркетиншката) функција ја зголемува својата флексибилност со држењето залихи на готови производи. Од сето ова може да се види мултифункционалноста на залихите во процесот на нивното управување.

Фокусот на управувањето со залихите паѓа врз изнаоѓањето на соодветна политика, стратегија и методи кои ќе овозможат ефикасно управување со залихите. Важноста и значењето на овој вид менаџмент произлегува од фактот што во овој вид обртни средства се „заробени“ големи износи на финансиски средства. Ако финансиската состојба



е таква да финансиските средства се дефицитарни или недоволни за редовно извршување на дејноста на претпријатието, тогаш во рамките на финансиското управување се разработува таква политика на залихи која директно ќе ја унапреди тековната финансиска ситуација.

Секоја одлука во врска со залихите има значајно и непосредно дејство врз финансиските потреби на претпријатието. Така на пример, секое намалување на вложувањата во залихи ја редуцира потребата од ангажирање на дополнителен износ на финансиски средства со што на непосреден начин влијае врз зголемувањето на економичноста и ефикасноста на работењето. Затоа, кога се зборува за управувањето со залихите, се истакнува дека доброто управување со залихите претставува истовремено и добро финансиско управување.<sup>4</sup>

Според повеќето автори, ефикасноста и рационалното управување со залихите претпоставува утврдување на оптималното ниво на залихи, а тоа е она ниво коешто предизвикува најниски вкупни трошоци за нивно одржување. Овој принцип кој е основа на „cost-benefit“ анализата значи дека залихите на некое претпријатие можат да се зголемат до нивото на кое дополнителните трошоци за нивно одржување не се изедначат со дополнителните (маргинални) приходи или користи од нивното чување. Во овој контекст, основна задача на менаџирањето со залихите би била утврдувањето на оптималното ниво на залихи, определувањето на временскиот период во кој треба да се вршат набавките, утврдувањето на големината на набавките и контрола на показателите на ефикасноста на управувањето со залихите.

## 2. Утврдување на оптимално ниво на залихи

Општо гледано поимот „оптимум“ или „оптимално“ значи нешто што е најповолно, најдобро, идеално. Интерпретирано од економски аспект може да се каже дека оптимумот се остварува тогаш кога ќе се воспостави најдобар сооднос помеѓу резултатите од вложувањата и самите вложувања во процесот на работењето. Доколку е потребно да се постигне оптимално ниво на обртните средства тоа значи дека тоа ќе се оствари кога со минимално ангажирани обртни средства се постигнува максимален резултат, односно добивка. Ако вкупните потребни обртни средства се означени со  $O_r$ , а расположивите обртни средства со  $O_p$ , тогаш процесот на оптимализација на големината и структурата на обртните средства се постигнува кога во секој временски период досега доаѓа до изедначување

4) D-r Radivoj Tepsic “Obrtna sredstva”- Informator-Zagreb, 1974, str. 13



на потребните обртни со расположливите обртни средства или<sup>5</sup>:

$$Oл=Oo$$

Меѓутоа, вкупните обртни средства се состојат од многу други групи и подгрупи на обртни средства меѓу кои се наоѓаат и залихите кои се предмет на оваа анализа. Залихите, пак, како поголема група на обртни средства ги сочинуваат помали групи и видови на средства. Во основа за сите нив важи правилото за оптимализација изразено во горенаведената формула. Сепак, сето ова што е кажано претставува една идеја, но претставена состојба која не одговара на реалноста.

Кружното движење на овие средства, разновидноста и сложеноста на нивната структура оневозможуваат во праксата да се постигне оптимум, што значи отстапувањата од оптималното ниво се наметнуваат како неминовност при работата со обртните средства.

#### **А) Постапка за отстапувањата од оптимумот и класификација на отстапувања кај залихите**

При споредбата на потребните обртни средства и расположливите обртни средства или во нашиов случај потребните залихи и расположливите залихи, доколку се појави разлика тогаш значи дека постојат отстапувања од утврденото оптимално ниво на обртни средства. Притоа, доколку потребните обртни средства се поголеми од расположливите обртни средства се вели дека настанал кусок на обртни средства и обратно, во ситуација кога расположливите средства се поголеми од потребните, тогаш постои вишок на средства. Меѓутоа, секое поединечно отстапување што ќе се утврди на претходно изложениов начин не мора да биде и предмет на елиминирање од причините што расположливите средства можат да се утврдат во секој момент, додека потребните средства се утврдуваат т.е. планираат за некој временски интервал (месец, тримесечје, година). За да видиме кои отстапувања можат да бидат предмет на елиминирање ќе се послужиме со еден пример:

Да претпоставиме дека некое претпријатие врши набавки во оптимална количина (оптимална набавка) од 900 kg и има дневна потрошувачка од 150 kg. Според ова, минималните залихи би биле еднакви на сигурносната резерва или  $Z \min = 150$  kg, максималните залихи би биле еднакви на збирот од сигурносната резерва и оптималната големина на набавките или  $Z \max = (900 + 150) = 1050$  и оптималната залиха е еднаква на половина

5) R. Hunt, Ch. Williams and G. Donaldson “Basic Business Finance” Homewood Illinois, 1971 god, str. 42.



од големината на набавка плус сигурносната резерва или  $Z_{opt}=(450+150)=600$ ).

Во временскиот момент  $t_0$  залихите го достигнуваат своето максимално ниво во износ од 1050 kg материјали бидејќи набавката само што била извршена. Како што почнува издавањето на материјалите во производството залихите се намалуваат дневно по 150 kg, така да првиот ден изнесуваат 900, вториот ден 750, третиот ден ја достигнуваат оптималната вредност во износ од 600 kg, четвртиот ден 450 kg, петтиот ден 300 kg и шестиот ден ја достигнуваат минималната граница од 150 kg, по што следи нова набавка. Од ова се гледа дека во сите денови освен во третиот ден кога расположивите залихи се еднакви на потребните (оптималните) ќе се јават отстапувања во вид на вишоци, односно кусоци. Сепак, овие отстапувања не би биле предмет на елиминирање бидејќи се во границите на оптимумот.

Врз основа на движењето на залихите на материјалите не е тешко да се забележи дека утврдените отстапувања можат да се класифицираат во следниве основни групи:

- вишоци на расположливи обртни средства што не ја преминуваат горната граница на оптимумот  $Z_{min}$ ;
- кусоци на обртни средства што не ја преминуваат долната граница на оптимумот  $Z_{min}$ ;
- вишоци на обртни средства што ја преминуваат горната граница на оптимумот  $Z_{max}$ ;
- кусоци на обртни средства што ја преминуваат долната граница на оптимумот  $Z_{min}$ .

Само вишоците над  $Z_{max}$  и кусоците под  $Z_{min}$  стануваат предмет на елиминирање во рамките на деловната политика на претпријатијата. Вишоците на материјалните облици на обртни средства имаат карактеристика што предизвикуваат дополнителни трошоци како што се: каматите на кредити, трошоци за одржување на залихите (чистење, осветлување, греење), трошоци на осигурување, трошоци за набавка на залихите, трошоци на недостаток на залихите и др. Исто така, позната е и појавата на намалување на пазарната вредност на залихите што се чуваат со текот на времето.

За разлика од вишоците на залихи, кусоците на залихи не мора негативно да влијаат врз нето добивката. Така, недостатокот на залихи на готови производи значи зголемување на добивката од реализација на производите, се разбира, доколку не се попречи навремената испорака кон купувачите. Од друга страна, пак, кусокот на залихи од материјали



може да го прекине производниот процес што како краен ефект би ја намалило добивката. Како општ заклучок може да се каже дека иако во некои примери не мора да биде случај, вишоците и кусоците на залихите воопшто негативно влијаат врз нето добивката.

### **Б) Начини за елиминација на отстапувањата кај залихите**

Ако некое претпријатие хронично има состојба на вишок на залихи тоа може нив да ги:

- претвори во побарувања;
- претвори во парични средства;
- да ги потроши во производството;
- да ги врати кон изворите т.е. да ги врати на добавувачите.

Која од овие алтернативи ќе се избере ќе зависи од тоа која од нив ќе има најповолно влијание врз нето добивката. Ако ја разгледаме првата, односно втората алтернатива, тогаш анализата се сведува на изборот на моментот на продажба на вишокот на залихи, како и на најниската граница на продажната цена без разлика дали се работи за суровини, материјали, полупроизводи или готови производи. При утврдувањето на моментот на продажбата мора да се земе предвид влијанието на инфлацијата, односно дефлацијата врз пазарната вредност на залихите. Во услови на инфлација паричните средства ја губат својата куповна моќ, така да чувањето на реални стоки или имот придонесува за зачувување на вредноста на претпријатието. Кога постои дефлација, работите стојат обратно, така да продажбата на залихите би била оправдана.

При определувањето на минималната продажна цена треба да се земат предвид повеќе фактори. Така, пред да се продадат некои залихи треба да се знае колку тие вредат, односно колкава е нивната продажна вредност ( $v$ ). Понатаму, потребно е да се утврдат трошоците за нивно чување ( $u$ ), условите за кредитирање ( $k$ ), стапката на ризик ( $r$ ) и изгубената нето добивка ( $d$ ). Според ова, минималната продажна цена би требала да претставува функција од овие елементи или:<sup>6</sup>

$$P_c \min = f(v, u, k, r, d)$$

Доколку претпријатието треба да врши избор помеѓу продажбата на кредит (побарувања) или пак во готово, првата алтернатива би се одбрала сама доколку пресметувањето на каматите од купувачите може да ги

6) Б. Трајкоски, Г. Трајкоска: „Управување со обртните средства“, Економски факултет – Прилеп, 1999 год . стр. 125.

компензира трошоците на кредитирањето, односно изгубената добивка поради недостиг на парични средства.

Ако претпријатието има можност да ги употреби вишоците на залиха во производствениот процес, тогаш тоа треба убаво да ја процени оваа алтернатива на тој начин што ќе ја спореди со алтернативата продажба. Споредбата се прави од аспект на влијанието врз изгубената нето добивка. На пример: некое претпријатие располага со вишок на готови производи од 50 парчиња со цена на чинење од 50 000 денари, кои можат да се продадат по вредност од 40 000 денари. Исто така, истото претпријатие може да ги употреби тие готови производи како замена на материјал кој би имал набавна вредност од 30 000 ден. при што би се остварил отпадок со вредност од 12 000 ден. Споредувајќи ги овие алтернативи ќе се дојде до заклучок дека поисплатливо би било да се употребат залихите во производството, бидејќи остварената загуба во таа алтернатива би била помала:

А Продажби

1. Приходи од продажба на производот	= 40000
<u>2. цена на чинење</u>	= 50000
3. загуба	= 10000

Б Производство

1. приходи од интерна реализација (вредност на материјали + вредност на отпадок 30000+ 12000)	= 42000
<u>2. цена на чинење</u>	= 50000
3. загуба	= 8000

Елиминирањето на вишоците на залихите во исклучителни случаи може да се изврши и со нивно враќање кон доверителите, односно кон нивните извори, меѓутоа таквите можности се доста ретки иако во практиката постојат.

Кусоците на обртните средства во вид на залихи можат да се елиминираат преку неколку алтернативи и тоа:

- со обезбедување на нови залихи од соодветни извор (набавка од добавувачите);
- со производство во сопствена режија;
- со супституција, односно замена на залихата со други алтернативни залихи.

Највообичаено е елиминацијата на кусокот на залихи да се изврши по пат на набавка од добавувачите на претпријатието. Ова е особено честа практика во земјите кои имаат развиен пазар на стоки, меѓутоа понекогаш постојат ограничувања при увозот или извозот на стоките, ограничување на цените на стоките и други лимитирања на прометот на стоките во



некоја земја, така што претпријатијата не се во состојба да се снабдат со потребните и посакуваните набавки на стоки. При секоја планирана набавка на залихи, фирмите треба да ја утврдат горната (максималната) прифатлива набавна цена. Оваа цена со којашто на некој начин се плаќа континуитетот на производството треба да претставува баланс помеѓу приходите што ќе се остварат со одржувањето на тоа производство и трошоците (расходите) што ќе се направат за тие набавки. Според ова, при одредувањето на максималната набавна цена треба да се имаат предвид следниве параметри: фиксните трошоци кои ќе настанат во периодот кога нема да се произведува, а кои ќе претставуваат корист (приход) во периодот кога ќе се произведува ( $s$ ), добивката што ќе се оствари со производството од набавките на залихи ( $b$ ), финансиските можности во поглед на барањата за плаќање ( $m$ ) и степенот на ризик од таквата работа ( $r$ ). Значи, горната максимална набавна цена е функција од овие параметри:<sup>7</sup>

$$N_c \max = f(s, b, m, r)$$

додека горната поединечна набавна цена изнесува:<sup>8</sup>

$$N_{cj} \max = \frac{s+b}{g}$$

каде што  $s$  и  $b$  го имаат истото значење, а  $g$  е количината на материјали што се трошат. Доколку се ангажираат дополнителни финансиски средства, тогаш износот на трошоците за нивното ангажирање се одзема во рамките на броителот на дропката. Во случај да претпријатието се одлучи за другите две алтернативи на елиминација на кусоците, тогаш тие одлуки треба да бидат економски поповолни од алтернативата за набавка.

### 3. Утврдување на економската големина на порачката на залихи

Покрај комплексното прашање во врска со оптималноста на залихите управувањето со овој сегмент на обртните средства се занимава и со утврдувањето на оптималната (економската) големина на поединечните набавки на залихи. Имено, се поставува прашањето: дали потребните количини на залихи да се извршуваат во квантитативно поголеми набавки и во што поретки интервали или пак во количински помали поединечни серии на набавки но во почести временски интервали. За да се даде одговор на овие прашања би требало да се направи компарација на можните

7) *ibid.*

8) Б. Трајкоски, Г. Трајкоска: „Управување со обртните средства“, Економски факултет – Прилеп, 1999 год., стр. 125



алтернативи на набавка на залихи и тоа од економската гледна точка, што значи дека трошоците на залихите би имале пресудно значење при изборот од претпоставените опции.

#### **Утврдување на економската големина на порачката по формула.**

Табеларниот и графичкиот метод се доста корисни начини на теоретското согледување на проблемот во врска со економската големина на порачките, но во праксата тие доста ретко се употребуваат, бидејќи се доста сложени и скапи методи. Затоа, со цел да се олесни и упрости постапката за утврдување на економската големина на порачката на кои било залихи е пронајдена следнава формула или израз кој гласи:<sup>9</sup>

$$EOQ = \sqrt{\frac{2AS}{iC}}$$

каде што  $EOQ$  - (economic order quantity) - економска големина на порачката;  $A$  - е планирана годишна потреба на залихи;  $S$  - планирани трошоци за набавка по единица порачка;  $i$  - планирани трошоци за чување на залихите во проценти од нивната набавна вредност и  $C$  - набавна цена на залихите по единица залиха. Како што може да се види од горенаведениов израз факторите што ја определуваат оптималната големина на порачката се истите оние како во табеларниот и графичкиот метод, а тоа главно се трошоците за чување на залихите и трошоците на порачката на залихи. Доколку е потребно да се види износот на вкупните трошоци на кое било количинско ниво на поединечни набавки може да се искористи следниов израз:<sup>10</sup>

$$TRC = \frac{A \cdot S}{Q} + \frac{QC}{2}$$

Каде што  $TRC$  (total relevant cost) вкупни трошоци на залихите, додека другите ознаки го имаат истото значење како во претходнава формула. Ако овој израз се примени во случај количината на поединечната набавка да има оптимална вредност, тогаш вкупните трошоци би биле минимални, односно би имале минимална вредност.

#### **4. Утврдување на моментот на извршување на порачки**

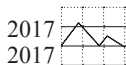
На проблемот на утврдување на економската големина на порачката се надоврзува проблемот на утврдување на моментот на извршување на порачката. Кога станува збор за набавка на залихи од страна т.е.

---

9) *ibid*

10) *ibid*





од добавувач, тогаш времето за извршување на порачката зависи од времето што е неопходно за порачката да се пласира и од времето што на добавувачот му е неопходно да ја испорача потребната количина. Ако, пак, станува збор за залихи кои интерно се произведуваат во претпријатието, времето за извршување на порачката ќе зависи од времето за доставување на работниот налог, времето за подготовка на производството, времето за извршување на производството и времето за доставување на производите во магацинот.

Најлесно и наједноставно е утврдувањето на моментот на извршување на порачката кога постои рамномерна употреба на залихите за производство или продажба, односно во услови на фиксно време на извршување на порачката и фиксна употреба на залихите. Така, доколку е познат износот на дневната потреба на потрошувачка на залихи или за издавање на залихи како и времето на извршување на порач-

$$\frac{\text{МОМЕНТ НА ИЗВРШУВАЊЕ НА ПОРАЧКА}}{\text{ВРЕМЕ НА ИЗВРШУВАЊЕ НА ПОРАЧКАТА}} = X \frac{\text{ДНЕВНА ПОТРЕБА}}{\text{ВРЕМЕ НА ИЗВРШУВАЊЕ НА ПОРАЧКАТА}}$$

ката, тогаш моментот на извршување на порачката би бил идентичен со производот од овие вредности:

Меѓутоа, во услови на целосна неизвесност и ризик коишто одговараат на реалноста ова равенство е неупотребливо, бидејќи претпријатието може да се најде во ситуација да ги потроши своите залихи, а сè уште да нема доставено порачка за набавка на нови залихи. Затоа, во практиката, сите претпријатија чуваат т.н. сигурносни или минимални залихи како гаранција за обезбедување од дисконтинуитет на производство и од непосакувани и непредвидени ситуации. Според тоа, при пресметувањето на моментот на доставување на порачката се препорачува како момент за пласирање или доставување на порачката да се земе некое однапред определено ниво на залихи кои би претставувале сигурносни залихи. Земајќи го ова предвид, изразот за утврдување на моментот на порачката би изгледал вака <sup>11</sup>:

$$\frac{\text{МОМЕНТ НА ДОСТАВУВАЊЕ НА ПОРАЧКАТА}}{\text{ВРЕМЕ НА ДОСТАВУВАЊЕ НА ПОРАЧКАТА}} = A(L) + F\sqrt{AQ(L)}$$

каде што:  $A$  - планирани потреби од залихи;  $L$  - време за извршување на порачката за да се набават дополнителни залихи;  $Q$  - просечен број единици во една порачка;  $F$  - фактор на прифатлив недостиг на залихи.

11) Б. Трајкоски, Г. Трајкоска: „Деловни финансии со финансиски менаџмент“, Економски факултет – Прилеп, 1997 год.



Овде треба да се објасни дека прифатливиот недостиг на залихи може да се утврди врз основа на распоредот на веројатноста на нивната употреба во иднина, што во основа е статистичка категорија.

### 5. Показатели на ефикасноста за користење на залихи

Основна цел на менџментот на секое претпријатие е да го максимизира финансискиот резултат, притоа задржувајќи ја ликвидноста на претпријатието на оптимално ниво. Кога станува збор за показателите на ефикасноста за користењето на обртните средства, тогаш се мисли за коефициентите на обртот на овие средства. Во суштината на овие показатели е инкорпорирана и основната цел на управувањето со обртните средства за остварување што поголем резултат од нивното користење. Притоа, анализата на вртењето на залихите претставува само интегрален дел од анализата на вкупните обртни средства. Воопшто, коефициентот на вртење или обрт на кои било обртни средства се дефинира како однос помеѓу ефектот или резултатот од користењето на средствата и масата, односно големината на тие средства при остварувањето на тој резултат:<sup>12</sup>

$$K = \frac{E}{M}$$

Постојат повеќе решенија за тоа што би можело да се земе како ефект во броителот на дропката. Некои сметаат дека ефектот би требало да го означува вкупното производство, меѓутоа производството не претпоставува ефект на трансформацијата на обртните средства и не може да биде крајна цел на задачата на претпријатието. Вкупниот приход, исто така, не би можел да биде адекватен поим за ефектот во показателот бидејќи во себе ги содржи и вонредните приходи кои не претставуваат резултат на редовното работење. Понатаму, реализацијата по продажни цени не е соодветен избор, поради тоа што покрај трансформираниите вредности на обртните средства таа го содржи и финансискиот резултат од работењето, односно добивката или загубата. Би можело да се заклучи дека само реализацијата изразена по цената на чинење претставува вистински ефект или резултат од вртењето на обртните средства. Притоа, од оваа вредност треба да се одземе износот на амортизацијата за да се из земе влијанието на постојаните средства во процесот на нивната трансформација. Што се однесува до именителот на изразот, треба да се спомне дека најдобра категорија што најсоодветно би ја претставувала масата е просечното салдо на обртните средства за периодот на нивното користење.

12) *ibid*



Анализата на вртењето на залихите треба да ги открие причините за намалувањето односно зголемувањето на коефициентот на вртење на залихите. Притоа, оваа анализа треба да ја опфати анализата на одделните видови залихи како што се: суровините и материјалите, недовршените производи или полупроизводите и готовите производи. Ако при пресметувањето на овие показатели се имплементираат горенаведените услови и претпоставки, тогаш коефициентот на вртење на залихите е претставен од односот на цената на чинење на реализираните производи намален за трошоците за амортизација и просечното салдо на залихите:<sup>13</sup>

$$\text{Коефициент на вртење на залихите} = \frac{\text{Цени на чинење на реализираните производи - Трошоци за амортизација}}{\text{Просечно салдо на залихите}}$$

Притоа просечното салдо на залихите се утврдува кога збирот на залихите во различните периоди на анализирање ќе се подели со бројот на периодите.

Продлабочувањето на анализата на вртењето на залихите претпоставува и анализа на коефициентите на одделните видови залихи. Така равенствата за готовите производи, полупроизводите и материјалите би биле следните:

$$\text{Коефициент на вртење на готови производи} = \frac{\text{Цена на чинење на готовите производи}}{\text{Просечни залихи на готови производи}}$$

$$\text{Коефициент на вртење полупроизводи} = \frac{\text{Цена на завршено производство}}{\text{Просечни залихи на полупроизводи}}$$

13) Наташа Петрова: „Проблеми на управувањето со залихите во претпријатието“.



$$\text{Коефициент на вртење на материјали} = \frac{\text{Трошоци за материјали предадени во производство}}{\text{Просечни залихи на материјали}}$$

Доколку се знае колку изнесува коефициентот на вртење на залихите многу лесно може да се пресмета и времето на врзување на средствата во залихи. Притоа, колку што е помало просечното време на врзување на средствата во залихи, толку подобро се искористуваат обртните средства, односно со помал обем на средства се постигнува поголем резултат. На овој начин се унапредува ликвидноста на претпријатието. Просечното времетраење на обртот на средствата во залихи се добива кога бројот на деновите во годината се поделат со коефициентот на вртење на залихите:

$$\text{Просечно времетраење на еден обрт} = \frac{365}{\text{Коефициент на вртење на залихите}}$$

На истоветен начин можат да се изведат и просечните времиња на врзување на средствата во вид на залихи на готови производи, полупроизводи и материјали, при што теоретски збирот на нивните поединечни времетраења на обрти треба да е еднаков на времетраењето на обртот на вкупните залихи.

### Хипотетичен пример

Претпријатието „XX“ коешто се занимава со производство ги има составено следниве финансиски извештаи за деловните 2003 и 2004 година.

*Табела 3. Биланс на состојба*

во МКД	2004	2003	индекс
<b>ОПИС</b>	1	2	1:2
Средства			
Нетековни средства			
-Постојани средства	1633654	1402095	116.51
-Вложувања	20598	14419	142.85
Вкупно тековни средства	1654252	1416514	116.78



Тековни средства			
-Залихи	455056	496087	91.72
-Дадени аванси	6779	31107	21.79
-Побарувања по основа на продажба	380784	356675	106.75
-Пари и еквиваленти	261233	199029	131.25
<b>Вкупни тековни средства</b>	<b>1103852</b>	<b>1082898</b>	<b>101.96</b>
<b>Вкупни средства</b>	<b>2758104</b>	<b>2499412</b>	<b>110.35</b>
Капитал и обврски			
-Капитал и резерви			
-Сопствен (акционен) капитал	837735	832089	100.67
-Резерви	1232513	1160626	106.19
<b>Вкупно капитал и резерви</b>	<b>2070248</b>	<b>1992715</b>	<b>103.89</b>
Обврски			
-Долгорочни обврски	286373	296817	96.48
-Тековни обврски	401483	209880	191.29
<b>Вкупно обврски</b>	<b>687865</b>	<b>506697</b>	<b>135.75</b>
<b>Вкупно капитал и обврски</b>	<b>2758104</b>	<b>2499412</b>	<b>110.35</b>

Извор: Сопствен пример

Табела 4. Биланс на успех

во МКД	2004	2003
Реализација	1715705	1710797
Трошоци содржани во реализирани производи	(1254230)	(1342628)
= Бруто добивка	461475	368169
+ Останати приходи од работењето	76777	152508
- Трошоци за дистрибуција и административни трошоци	(291345)	(263273)
- Останати оперативни трошоци	(107771)	(38460)
= Добивка од работењето	139136	218944
- Трошоци од финансисрање	(26220)	( 41572)
= Добивка пред оданочување	112916	177373
- Данок на добивка	(14916)	(30846)
=Нето добивка	98000	146527

Извор: Сопствен пример

Од синтетичката евиденција на претпријатието може да се види и подеталната структура на вкупните залихи, односно процентуалното учество на одделните видови залихи во вкупните залихи. Од овие податоци



се пресметани верижните индекси на пораст или намалување на одделните залихи во апсолутен износ како и во процентуален износ.

**Табела 5.** Детална структура на вкупните залихи во МКД

Назив на залихите 1	2004		2003		ИНДЕКСИ	
	Износ	Процент	Износ	Процент	2004/2003	2004/2003
<b>1. Суровини и материјали</b>	213419	46.89	281630	56.77	75.78	82.59
<b>2. Резервни делови и ситен инвентар</b>	16039	3.52	15708	3.17	102.1	111.04
<b>3. Производство во тек</b>	21584	4.74	37012	7.46	58.31	63.53
<b>4. Готови производи и стоки</b>	204013	44.85	161737	32.6	126.13	137.57
<b>ВКУПНО</b>	455055	100	496087	100	91.72	-

**Извор: Собствен пример**

Во врска со тековната состојба на обртните средства и залихите можеме да го кажеме следново: обртните средства или вкупните тековни средства бележат мал пораст во однос на претходна година (за 1.93 индексни поени). Појавата не би можела да се оквалификува како негативна без да се направи подетална анализа. Анализата на структурата на обртните средства ни укажува на зголемување на обртните средства во вид на пари и побарувања од купувачите од една и намалување на нивото на средства во вид на залихи од друга страна што во основа е позитивен тренд. Меѓутоа, реализацијата останува непроменета, а нето добивката е прилично редуцирана што е во спротивност со претходниов заклучок.

Што се однесува до структурата на залихите, пак, може да се види дека вкупниот износ на залихи во 2004 год, во однос на 2003 година е намален за околу 9 индексни поени. Структурата на поединечните видови залихи како процент во вкупните залихи за резервните делови и ситниот инвентар е неизменета, додека намалување е забележано кај суровините и материјалите и производството во тек, додека зголемување има кај залихата на готовите производи споредена за двете години. Ова ни укажува на фактот дека во 2004 година во однос на 2003 година претпријатието имало засилени производствени активности согласно со промената на структурата на средствата во вид на залихи. Што се однесува до коефициентот на обртот на вкупните залихи и на деновите на нивно врзување, како и на поединечните видови залихи тие можат да се видат од следнава табела во која се пресметани согласно со споменатите изрази.

**Табела 6.** Коефициенти на обрти и денови на врзување

Вид на залихи	2004		2003	
	Коефициент на обрт	Денови на врзување	Коефициент на обрт	Денови на врзување
1. Суровини и материјали	12.85	28	7.2	50
2. Резервни делови и ситен инвентар	27.51	13	29.99	12
3. Производство во тек	35.901	10	27.69	13
4. Готови производи и стоки	8.18	44	12.11	30
<b>ВКУПНО</b>	<b>3.77</b>	<b>95</b>	<b>3.44</b>	<b>105</b>

Извор: Сопствени пресметки

Анализата на обртот на вкупните залихи ја потврдува констатацијата на анализата на структурата на залихите и е аналогна на нејзините заклучоци. Имено, јасно се гледа дека коефициентот на обрт на суровините и материјалите и на производството во тек се зголемиле, а коефициентот на вртење на готовите производи е намален што означува врзување на средствата за залихи во вид на готови производи (зголемување на производството).

Планското одделение на претпријатието утврдило дека вкупно потребните залихи како нормално потребен обем на обртни средства во вид на залихи би требало да изнесува 450 000 денари. Од презентираната табела која ги покажува потребните и фактичките нивоа на залихи може да се види дека претпријатието имало 5 055 денари вишок на залихи. Доколку вкупно потребните залихи во наведениот износ се земат како крајна горна граница на оптимумот, тогаш тие ќе бидат подложни на елиминација.

**Табела 7.** Отстапувања од вкупно потребните залихи

Вид на залихи (во МКД)	потребни	фактички	кусок или вишок
1. Суровини и материјали	215000	213419	(1581)
2. Резервни делови и ситен инвентар	15500	16039	539
3. Производство во тек	22000	21584	(416)
4. Готови производи и стоки	197500	204013	6513
<b>ВКУПНО</b>	<b>450000</b>	<b>455055</b>	<b>5055</b>

Извор: Сопствени пресметки



Бидејќи претпријатието континуирано во текот на изминатиот период хронично имало вишок на залихи, тоа периодично ги трансформира во побарувања, односно во парични средства. Еден од можните начини на објаснување на појавата за зголемувањето на обемот на паричните средства (за 31.25 индексни поени), притоа без да се зголеми реализацијата од продажбата е и оваа констатација. Со оваа мерка се унапредува ликвидноста, така што со поголем степен на флексибилност би се искористиле ослободените финансиски средства за отплата на стасаните обврски кои во 2004 година во однос на 2003 се зголемиле за дури 91 индексен поен.

За пресметувањето на економската големина на порачката на суровини и материјали претпријатието „XX“ ги имало следниве податоци: планираната годишна потреба од суровини и материјали во износ од 2 150 ден., планирани трошоци за набавка по единица порачка од 1 000 ден. по порачка и набавна цена по единица производ од 100 ден. Заменувајќи ги овие податоци во изразот за пресметување на економската големина на порачката ќе добиеме:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot 2150 \cdot 1000}{100}} = 207 \text{ единици}$$

Ова значи дека оптималната големина на поединечната набавка на суровини и материјали при која големина на набавка вкупните трошоци на залихите го имаат својот минимален износ е 207 единици по порачка.

Што се однесува до изборот на моментот на пласирањето на порачката претпријатието пресметало дека месечната потреба од суровини и материјали е 180 единици (2 150:12), како што веќе се знае оптималниот квантум по една порачка е 207 единици, факторот на недостиг од залихи при процент од 10% изнесува 1.23, додека времето да се набават нови количини на залихи е 5 дена или изразено во единици за (180x)1/6). Според ова моментот на доставување на порачката би бил

$$M = 180 \cdot (1/6) + 1.23 \cdot \sqrt{180 \cdot 207 \cdot (1/6)}$$

$$M = 30 + 1.23 \cdot 79 = 127 \text{ единици}$$

што значи дека претпријатието ќе мора да ја пласира порачката кога нивото на залихите ќе опадне на 127 единици.





## Заклучок

Обртните средства, кои покрај постојаните средства претставуваат дел од вкупните деловни средства, во поново време стануваат сè почесто предмет на детално менаџерско управување. Оваа појава добива поголеми димензии поради сè поголемото значење и важност што го имаат обртните средства за современото претпријатие.

Имено, претпријатијата денес вложуваат големи износи на финансиски средства во вид на обртни средства во процесите на репродукција, така што реализацијата на основните цели за максимизација на финансискиот резултат и постигнувањето на економски раст и развој не би биле можни без сеопфатен менаџмент, вклучувајќи го тука и управувањето со обртните средства.

Интегрален дел на управувањето со обртните средства претставува и управувањето со залихите. Залихите, всушност се материјалниот облик на обртните средства покрај паричниот и преодниот, и во нив во процесот на трансформација се врзуваат поголемиот дел од финансиските средства. Менаџментот на залихите се состои од повеќе проблеми кои успешно треба да бидат разрешени. Како и секое управување, така и ова треба да се базира на економска логика вклучувајќи го принципот на „cost benefit“ анализата. Имено, суштината на управувањето со залихите е да се максимизираат користите од чувањето на залихите (максимална нето добивка), притоа вкупните трошоци на залихите да останат на најниско ниво. Сè додека маргиналните користи од чувањето залихи се поголеми од маргиналните трошоци на истите, сè дотогаш е економски оправдано нивното држење во претпријатието.

Проблемите на управувањето со залихите се протегаат од определувањето на нивното оптимално ниво, преку утврдувањето на економската големина на порачката и на моментот на доставувањето на порачката, па сè до анализата на коефициентите на ефикасноста од нивното користење. Оптимално ниво на залихи е она ниво на кое вкупно потребните залихи се изедначуваат со вкупно распложливите залихи, меѓутоа поради процесот на трансформацијата на обртните средства, одржувањето на тоа ниво е многу тешко. Поради тоа, се јавуваат отстапувања кои доколку се хронични треба да бидат предмет на елиминација. Сигурносни залихи се залихи кои го обезбедуваат континуитетот на производниот процес и се воедно минималниот обем на залихи без кои претпријатијата не можат да работат. За утврдувањето на економската (оптимална) големина на порачката постојат повеќе методи за кои значајно е тоа што при таа големина или квантум на порачка на залихи, нивото на вкупните трошоци на залихи е најмало. Моментот, пак, на доставување на порачката го



покажува оној момент, односно ниво на залихи пред чиј истек треба да се пласира порачката. Коефициентите на ефикасноста на користењето на залихите, всушност, ја покажуваат брзината на трансформацијата, односно вртењето на обртните средства во вид на залихи, како и времето на врзување на средствата во вид на залихи. Притоа, колку што е поголем коефициентот на обртот, толку е и помало времето на врзување на средството во залихи, што значи дека тие поефикасно се користат и со помал обем на средства се остварува ист или поголем финансиски резултат.

### **Користена литература**

- Б. Трајкоски. Г. Трајкоска: „Управување со обртните средства“, Економски факултет - Прилеп, 1999 година
- Б. Трајкоски. Г. Трајкоска: „Деловни финансии со финансиски менаџмент“, Економски факултет – Прилеп, 1997 година
- D-г Radivoj Tepsic: "Obrtna sredstva". Informator-Zagreb, 1974 година
- D-г Oragan Krauшja: "Poslovne finansije", Sesto izdanje, Beograd, 1994
- R. Hunt , Ch. Williams and G. Donaldson: "Basic Bussiness Finance", Homevwood Illinois. 1971
- Наташа Петрова: „Проблеми на управувањето со залихите на претпријатието“