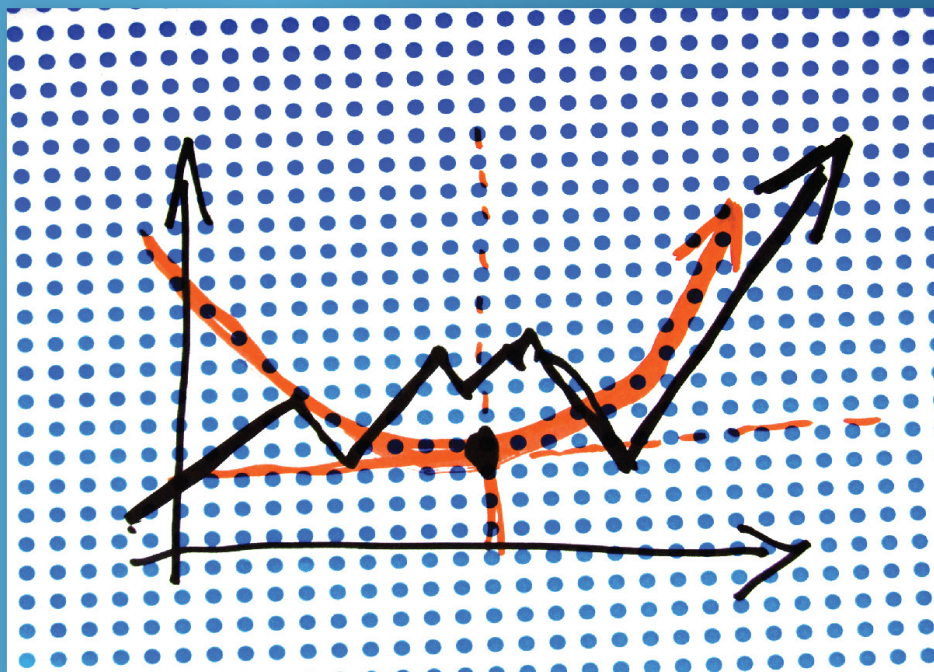


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ISSN 1857-7628

# ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2019 YEARBOOK



ГОДИНА 11

VOLUME XIX

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP  
FACULTY OF ECONOMICS

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

---

ISSN: 1857-7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК  
2019**

**YEARBOOK  
2019**

ГОДИНА 11

VOLUME XIX

---

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP  
FACULTY OF ECONOMICS



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

За издавачот:

Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска

**Издавачки совет**

Проф. д-р Блажо Боев  
Проф. д-р Лилјана Колева–Гудева  
Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска  
Проф. д-р Трајко Мицески  
Проф. д-р Благица Колева  
Проф. д-р Емилија Митева-Кацарски  
Доц. д-р Златко Бежовски

**Editorial board**

Prof. Blazo Boev, Ph.D  
Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D  
Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D  
Prof. Trajko Miceski, Ph.D  
Prof. Blagica Koleva, Ph.D  
Prof. Emilija Miteva-Kacarski, Ph.D  
Zlatko Bezovski, Ph.D

**Редакциски одбор**

Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска  
Проф. д-р Благица Колева  
Проф. д-р Трајко Мицески

**Editorial staff**

Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D  
Prof. Blagica Koleva, Ph.D  
Prof. Trajko Miceski, Ph.D

**Главен и одговорен уредник**

Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска

**Managing & Editor in chief**

Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D

**Јазично уредување**

Вангелија Цавкова

**Language editor**

Vangelija Cavkova

**Техничко уредување**

Славе Димитров

**Technical editor**

Slave Dimitrov

**Редакција и администрација**

Универзитет „ГоцеДелчев“ - Штип  
Економски факултет  
бул „КрстеМисирков“ 10-А  
п.фах 201, 2000 Штип,  
Република Северна Македонија

**Address of editorial office**

Goce Delcev University  
Faculty of Economics  
Krste Misirkov 10-A.,  
PO box 201 2000 Stip,  
Republic of North Macedonia



**СОДРЖИНА  
CONTENT**

- 7 Ана Бегинова-Тодоров, Проф. Трајко Мицески**  
ПРИМЕНАТА НА ПРАВИЛНА ДЕЛОВНА ЕТИКА, КАКО ФАКТОР ЗА ПОДИГНУВАЊЕ НА  
МОТИВИРАНОСТА И ЗАДОВОЛСТВОТО НА ВРАБОТЕНИТЕ
- 29 Бисера Михајлова, Александар Давчев, Проф. д-р Љупчо Давчев**  
БАНКАРСКИ РИЗИЦИ ПРИ КРЕДИТИРАЊЕ НА ДЕЛОВНИТЕ СУБЈЕКТИ  
ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА
- 53 Благој Димитров, Проф. Трајко Мицески**  
КОМПЛЕКСНОСТ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ФИНАНСИСКИТЕ ИНСТИТУЦИИ И УСПЕШНО  
ГРАДЕЊЕ НА КАРИЕРА ВО БАНКИТЕ И ДРУГИТЕ ФИНАНСИСКИ ИНСТИТУЦИИ
- 79 Елена Стојановска, Проф. Трајко Мицески**  
ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ВО КРЕИРАЊЕТО И ИЗВРШУВАЊЕТО  
НА МЕНАЏМЕНТ СТРАТЕГИЈАТА ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА
- 101 Илија Груевски, Стеван Габер**  
ЕФЕКТОТ ОД ОДАНЧУВАЊЕТО ВРЗ ПРОСЕЧНАТА  
ПОНДЕРИРАНА ЦЕНА НА КАПИТАЛОТ
- 115 Радица Јованова, Александар Давчев, Трајко Мицески, Љупчо Давчев**  
КАРАКТЕРИСТИКИ И ЕФИКАСНОСТ НА ЖЕНСКОТО ЛИДЕРСТВО
- 141 Стеван Габер, Илија Груевски**  
ЕФЕКТОТ ОД ИНДИВИДУАЛНИОТ ИЗБОР ВО ПРОЦЕСОТ НА ФИСКАЛНО ОДЛУЧУВАЊЕ
- 151 Сузана Механциска**  
УМЕШНОСТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ЗА КРЕИРАЊЕ НА  
СТРАТЕГИЈА ЗА ГРАДЕЊЕ КОНКУЕРЕНТСКА ПРЕДНОСТ
- 167 Фламур Буњаку**  
СТРАНСКИ ДИРЕКТНИ ИНВЕСТИЦИИ – ТЕОРЕТСКА АНАЛИЗА





## ПРЕДГОВОР

Економскиот факултет во Штип е основан на 27 март 2007 година како дел од Универзитетот „Гоце Делчев“ - Штип. Од самите почетоците на овој факултет како високообразовна и научно-истражувачка институција се иницира и потоа брзо се разви силен елан и ентузијазам како во наставно-едукативните процеси, така и во научно- истражувачките активности. Големата желба да се твори, како придонес во унапредувањето на високообразовните и научно-истражувачките процеси во Република Северна Македонија, го наоѓа својот израз во континуирани едукативни, стручно-апликативни и научно-истражувачки активности. Се разбира, сето ова е во согласност со процесите на глобализација и евроинтеграција и со напорите за примена на современите светски и европски приоди и стандарди во научно-образовниот процес, заради обезбедување квалитетно образование за студентите.

Во овој контекст, ова е осумнаесеттото издание на Годишниот зборник на Економскиот факултет. Зборникот објавува дел од научно-истражувачките остварувања на наставно-научниот кадар и студентите од сите циклуси на студирање, од областа на: бизнис економијата; финансиите; сметководството и ревизијата; маркетинг менаџментот и менаџментот и претприемништвото.

На овој начин, Економскиот факултет дава придонес во промовирање на научно-истражувачката дејност, со што се поттикнува унапредувањето на научната и развојната мисла во функција на нивна примена во секојдневниот живот. Особено радува фактот што во овој, како и во сите останати изданија, покрај наставниот кадар, свои трудови објавуваат и нашите млади истражувачи - постдипломци и докторанти.

Декан:  
Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска

УГД, Економски факултет - Штип,  
1 ноември 2019 година



005.32:331.101.3]:174:303.725.3

005.32:331.101.32]:174:303.725.3

Оригинален научен труд

## ПРИМЕНАТА НА ПРАВИЛНА ДЕЛОВНА ЕТИКА, КАКО ФАКТОР ЗА ПОДИГНУВАЊЕ НА МОТИВИРАНОСТА И ЗАДОВОЛСТВОТО НА ВРАБОТЕНИТЕ

Ана Бегинова-Годоров<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[ana\\_beginovatodorov@yahoo.com](mailto:ana_beginovatodorov@yahoo.com)

Проф. Трајко Мицески<sup>2</sup>

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

### Апстракт

Најважниот фактор во работењето на секоја организација се човечките ресурси. Нивниот успех е поврзан со нивното мотивирање, пред сè нивното внатрешно мотивирање, кое пак произлегува од правилниот однос спрема нив.

Токму затоа треба да се стави акцент на деловната етика во организацијата. Важноста на етиката за успехот во работењето на ниво на емпириско искуство и работна пракса е потврдена посебно во најразвиените светски економии.

Мотивацијата е една од најистражуваните теми во рамките на современите организации. Проучувана е од страна на многу автори, кои на специфичен начин даваат придонес во разјаснувањето на оваа област која е многу значајна за разбирање на човечките потреби. Имајќи предвид дека секој вработен се разликува во однос на своите потреби, секој се мотивира на различен начин. На тој начин, вработените полесно се прилагодуваат во средината и имаат чувство на поврзаност со визијата на фирмата.

Преку деловната етика и мотивацијата, вработените не се фокусираат само на нивните лични интереси, туку се стремат за доброто на организацијата. Токму затоа, неспорен е фактот дека многу претпријатија поголемо внимание посветуваат кон создавање на поволна деловна етичка организација и кон мотивирање на вработените, бидејќи ефектот што го имаат врз фирмата, како и врз задоволството на вработените, дава само позитивни резултати.

**Клучни зборови:** Човечки ресурси, деловна етика, мотивација, задоволство на вработените, организација, успех во работењето.

### Abstract

The most important factor in the operation of any organization is human resources. Their success is related to their motivation, primarily their internal motivation, which in turn derives from a proper attitude towards them

That is why business ethics in the organization should be emphasized. The importance of ethics for success in working at the level of empirical experience and working practice has been acknowledged especially in the most developed world economies.

Motivation is one of the most researched topics within contemporary organizations. It has been studied by many authors, who specifically contribute to clarifying this area which is very



important for understanding human needs. Given that each employee is different in their needs, everyone is motivated in a different way. Employees are thus more easily adapted to the environment and have a sense of connection with the firm's vision.

Through business ethics and motivation, employees focus not only on their personal interests but also on the good of the organization. That is why it is undisputed that many companies pay more attention to creating a favorable business ethical organization and to motivating employees, as the effect they have on the company as well as on employee satisfaction yields only positive results.

**Keywords:** Human resources, business ethics, motivation, employee satisfaction, organization, business success.

## Вовед

Етиката е збир на морални постапки и навики, наука за моралот и правилното човечко однесување. Задачата на етиката, пред сè е да ги истражи сите видови на норми, нивниот извор, нивната природа, суштина, интензитет, досег, ефект и нивната примена. Но, пред сè, над секоја етичка теорија се поставува круцијално прашање на критичната концептуализација на базичниот критериум на човечкото делување во секојдневниот живот, т.е. „овде и сега“ во сите негови сегменти, па и во сферата на економското работење.

Етиката, како сфера на човечки меѓуодноси и комуникација и терминот економија, како водење на домаќинство уште од Аристотел се неразделни.

Во тој поглед е поврзана и мотивација како фактор кој го поттикнува, насочува и одржува однесувањето на луѓето. Мотивацијата се однесува на динамичниот дел од личноста и се разликува од поимите чувства и личност. Мотивацијата е желба или волја да се направи некоја работа. Мотивацијата претставува процес со кој човечкото однесување и учинок се поттикнува, усмерува и одржува кон одредена цел. Мотивацијата делува врз човекот дали тој е задоволен или не е.

Задоволството на вработените и мотивацијата се темел на современиот начин на работење. Задоволството од работата е значаен показател за мотивација на вработените. Личниот напредок на вработените е еден од основните начини на мотивирање и начин да останат во организацијата. Вработениот ќе ја извршува добро својата работа само ако ја сака и тогаш ќе биде спремен да ги вложи сите свои лични расположливи ресурси кои му стојат на располагање. Значи, за добро да ја извршува својата работа мора да биде позитивно мотивиран.

Клучен услов за постигнување на целите на некоја организација претставува мерењето на задоволството од работата. Менаџерите имаат задача да ги откријат, развијат и поврзат човечките потенцијали и да обезбедат квалитетни луѓе, да ги превземат сите мерки како вработените би биле мотивирани и предадени на работата. Менаџерите на човечки ресурси мора да имаат познавање на програми, политики и пракса со кои на вработените ќе им овозможат да ги остварат своите задачи, како и вештини за комуницирање, преговарање и развој на тимската работа.

Со оглед на тоа дека ефикасното и ефективното работење во претпријатието сè повеќе зависи од човечките ресурси, многу е важно да се пронајдат начини и методи кои ќе ја подобрат и поттикнат професионалноста и еланот за работа на вработените. Со тоа би се зголемиле профитабилноста, продуктивноста и конкурентноста на претпријатието.

Вработени, за да можат ефикасно и ефективно да творат и делуваат во една организација, треба да бидат задоволни од работата која ја работат. Имајќи предвид дека задоволството од работата станува основа на работењето во современите организации, значајно е да се истражат сите фактори кои влијаат на задоволството на вработените. Иднината на организацијата зависи од соодветна обука, мотивираност и степен на задоволство на вработениот, па од големо значење е секое истражување на оваа комплексна област.

## Деловна етика во организацијата

„Етиката е филозофска наука за моралот, нејзин предмет е истражувањето на моралот, моралниот однос меѓу луѓето, човекот и општеството, и односот на човекот кон самиот себе“<sup>1</sup>. Етиката насојува постоечките вредности и нормативи да ги направи општоважечки за сите. Оваа активност произлегува од суштината на моралот, кој се остварува само ако ги изразува постоечките морални односи и укажува какви треба да бидат меѓучовечките односи.

Основната културно-цивилизациона дејност на етиката се состои во тоа постојано да го негува вистинското историско наследство и да претставува основа за секој понатамошен чекор во хуманизацијата на човековата природа, освојување и проширување на хоризонтот на сопствената слобода.

*Етиката* е Теорија<sup>2</sup> на моралот. Таа го испитува моралот, неговите избори, цели и смисла, основните критериуми за морално вреднување и оценување на моралните намери и на човечкото постапување. Таа е сврзана со моралот, како наука за доброто, за неговата вредност и потреба, за неговото избирање и извршување. Етиката е наука за која доброто е главна цел.

Моралот, од своја страна, е област која ја преферира етиката и во која се применуваат етичките идеи. Доколку етиката ја одредуваме како Теорија на моралот, наука на моралот, неговите извори и развој, за начелата и нормите на човековото однесување и дејствување, за нивната улога во општествениот и личен живот на човекот, тогаш моралот, т.е. моралноста е самиот предмет на истражување на етиката.

Во етиката сè се врти околу доброто и злото. Тие му даваат смисла на моралот и преку нив се изведуваат и мерат сите намери и постапки на луѓето. Тешко е да се најде точна определба за тоа што е добро, а што е лошо и што сè содржат во себе, бидејќи станува збор за основни поими, кои не можат да се изведат од други поими.

*Доброто* може да биде земено како основен базичен принцип на моралното постапување, основен проблем и прва категорија на етиката.

Доброто се определува *самото од себе*, според неговата висока вредност и животна и лична потреба. Модерната определба на доброто од етичарот Џорџ Мур

---

<sup>1</sup> Enciklopedija političke kulture (Beograd, Savremena administracija, 1983).

<sup>2</sup> Зборот *Теорија*, според Дигиталниот речник на македонски јазик, се означува како:

- 1) Логичко обопштување на опитот, на практиката, што ги одразува законитостите на природата и општеството;
- 2) Целокупност од правила, основни поставки, научни основни поими на некоја дисциплина;
- 3) Целокупност од научни поставки што објаснуваат некои факти, појави;
- 4) Обопштен систем на погледи, сфаќања по некакво прашање.
- 5) Општи апстрактни расудувања наспроти практичната дејност и реалноста.

говори дека доброто интуитивно (директно, непосредно) се спознава како добро. Самите од себе ние знаеме што е добро и тоа го разликуваме од она што не е добро<sup>3</sup>.

*Злото* се смета како нешто негативно и нешто што нема етичка вредност. Може да се определи како нешто што се избегнува, како нешто што се отфрла од моралните норми, како елемент кој создава лош живот и несреќа за луѓето и за оној што го прави. За злото, се мисли дека е нешто што морално не чини<sup>4</sup>.

*Дополнително, етиката ги бара принципите на човечкото дејствување, согласно прашањата: „Како да се живее“, „Како да се однесуваме и дејствуваме?“*

Како задача на етиката се поставува нејзиниот обид научно да ја објасни суштината на моралот, неговата смисла и значење за општествениот живот, да укаже на неговото потекло, развојот и усовршувањето, како и да ги изложи и интерпретира неговите основни компоненти. Истовремено, треба и критички да ја анализира моралната пракса, да заземе критички став спрема неа, раководејќи се од настојувањето за усовршување. Бидејќи етиката се занимава со животните вредности на луѓето, со тоа како луѓето избираат добри цели и како се застапуваат за тие цели во живеењето, таа ги истражува оние човечки намери и дејства кои можат да се мерат како добри и лоши (зли).

Етиката секогаш цели разумно и умно да ја втемели концепцијата на доброто човечко постапување и доброто живеење, трагајќи по правилна одлука за правилно дејствување.

Моралот од нас бара добрината да се види во нашите мисли и душа, во нашите намери, во нашите зборови и во нашите дела. Неопходно е секој човек сам (атонмно) слободно да решава за постапките и да се определува за доброто.

Автономните личности имаат капацитет самостојно да донесат етички решенија и да креираат правилни и ефективни морални норми. Овие личности даваат надеж во светот дека човештвото ќе најде излез од тешките ситуации, т.е. во секој миг, во секоја прилика секој човек ќе мора да демонстрира изграденост, способност за човечноста и висок квалитет на етичност.

## **Основни етички компоненти**

Врз основа на анализа на филозофско-етички рефлексии за моралот, може да се заклучи дека етиката, односно, општата Теорија за моралот, се темели на десет основни етички компоненти. Тие се: *вредности, идеали, доблест и порок, добро и зло, морален долг, совест, срам и вина, слобода, морална одговорност и среќа*<sup>5</sup>.

### ***Вредности***

Вредностите се трајни, општи претстави за придобивките што ги задоволуваат потребите и интересите на човекот, организацијата и општеството. Имено, во своите постапки човекот е ориентиран кон вредностите, во своето владеење, во своите пресуди и морални избори. Оттука, вредностите се претпоставка и резултат на човековото правило и дејствување во организациите.

---

<sup>3</sup> Dzejms E. Mur, Principi Etike, Nolit, Beograd, 1963.

<sup>4</sup> Кирил Темков, Како да се биде добар: етика за млади, Охо, Скопје, 2007.

<sup>5</sup> Деловна етика и комуницирање, Милан Милевиќ, Белград, 2010.

Најголема (најценета) вредност е онаа вредност или збир на вредности кон коишто сите луѓе се стремат или треба да се стремат. Од историјата, односно од теориите за етика, произлегува дека некои понекогаш веруваат дека не постои таква вредност или таков збир на вредности, додека многу други ги номинирале следниве вредности за оваа функција: среќа, задоволство, вредносно мнозинство, адаптивност, контекст, отсуство на страст, духовна љубов, самоподобрување, мудрост, одрекување, ред и напредок, самореализација или самоисполнување, волја за моќ, лојалност, почит кон животот, Бог, автентичност, солидарност.

Од социолошкиот пристап, моралот, а особено деловниот морал, се смета за средство за потчинување на личните интереси кон интересите на светот на организација на работата, или познат како израз над личниот интерес.

### ***Идеали***

Идеалот<sup>6</sup> е модел на улога, цел, значење и е човечка регулатива за опстанок, живот, желба и дејствување.

Современите размислувања на идеалите сугерираат дека станува збор за вредна и императивна игра (ја одредува безусловната, позитивна содржина на дејствија), со која се определува содржината на доброто и злото, должно и праведно.

Основни функции на идеалите се: да се утврди целта на моралната активност на човекот; возбудување на човекот кон морални постапки во процесот на дејствување во и преку организацијата; обединување на правилниот и постојниот процес на управување и делување во рамките на организацијата; утврдување на моралната форма на човекот.

Моралниот идеал во организациите е верба на човекот во постоење: принципи и норми на управување и дејствување во процес на управување чие придржување му дозволува на човекот да одржува чувство за достоинство; едногласност во функциите, визијата, мисијата, стратегијата на организацијата, нејзината општествена одговорност како „светост“, што е важна за сите луѓе; високата цел на една организација што треба да ја служи лицето на една организација.

### ***Доблести и пороци***

Изворното значење за доблест<sup>7</sup>, иако вклучува и значења како „сила“ „храброст“, „смелост“, суштински има етичка содржина и значење. Неопходно е да се има предвид дека во текот на историскиот развој и промената на заедницата и општеството, етичките содржини се издвоија како најважни.

Доблеста е внатрешен поредок, хармонија на душата. Аристотел истакнувал дека, човек кој поседува знаење за доблест нема да се однесува контрадикторно, затоа што може да го совлада знаењето, да го искористи во практика. Но, да се знае што е доблест, не значи да се прифати како императив.

### ***Добро и зло***

Доброто и злото се и основни и општи категории на етика и морално знаење. Тие се засноваат на сите етички идеи (феномени, процеси и врски) и категории

---

<sup>6</sup> Грчки: eidos.

<sup>7</sup> Грчки: arete = извонредност.

владини и деловни активности. Имено, доброто<sup>8</sup> е општ проблем во етичката определба и проценка на човековото дејствување.

Содржината на доброто и злото е условено од идеалот на моралот: доброто е она за што се стреми кон идеално, а злото е она што го оддалечува од идеалот. Па, само човекот што создава добро во организација, и организација на светот на работата може да се нарече добар. И љубезноста се изразува во животот - во практичната активност на луѓето. Оттука, таа е својствена за целата личност (добар човек е добар и во однесувањето и во мислата), а кое е несебично - добар човек ги жртвува своите индивидуални интереси во корист на другите.

Деловната етика на остар начин го наметнува проблемот на избор помеѓу доброто и злото, како и конструктивноста на злото. Во услови на морален конфликт во организацијата, главна задача е правилниот морален избор. Првата фаза на морален избор се состои во избор на владеење, размислување и дејствување - во одрекување од неморалот во процесот на донесување одлуки.

Многу мислителите во своите филозофски и етички дела ја изразија идејата за конструктивноста на злото, нејзината позитивна улога во системот на универзумот. Треба да се потсетиме дека Н. Макијавели напишал дека измамата, насилството, неправдата можат да им служат на интересите на организацијата, заедницата, државата затоа што „целта ги оправдува средствата“.

Сепак, сметаме дека, благосостојбата, доброто се постигнува само преку надминување (избегнување) на злото и правење добри дела, добри нешта.

### ***Морален долг***

Од теоретските предлози произлегува дека императивот на моралот нанесува морален долг. Ова значи, особено, дека кога човекот ја сфаќа вредноста како морална, тој веднаш добива обврска за нејзино исполнување, реализација, реализирање како во однос на самиот себе, така и во односите со другите - кон организацијата во која дејствува.

Содржината на концептот на деловниот морален долг е со цел да се помогне благосостојбата на другите и организацијата како целина, односно корисниците на нејзините производи, услуги или идеи, мора да се задржи на правата на другите и да ги исполни своите обврски; човекот го сфаќа долгот како внатрешен импулс<sup>9</sup>. Моралниот долг може да се сфати како притисок врз индивидуата, т.е. личноста, принуда со организациски или општопризнати норми, социјална дисциплина, формулирање на желби. Потребите на долгот се вредни сами по себе: едно лице го исполнува долгот бескорисно, без оглед на надворешните норми, определувајќи го нивниот приоритет во однос на своите страсти, придобивки и сл.; моралните санкции (наспроти правата) носат идеален карактер што се однесува на знаење, слободна личност. Следи дека самопромоцијата е потребна за исполнување на моралниот долг. Суштинска претпоставка за самонаметнување е познавање на долгот. Ова значи дека исполнувањето на моралниот долг покажува автономија на поединецот. Човекот ги исполнува своите потреби без принуда однадвор и ги третира како да ги утврдил сам. Тој е уверен дека работи правилно.

---

<sup>8</sup> Грчки: агатон, латински: благодет.

<sup>9</sup> Некои мислителите како што се Ниче и други, го сметале познавањето на долгот како резултат на личното образование како резултат на влијанието на идеологијата).

### **Совест**

Совеста, како суштинска категорија на деловна етика, е критична проценка на самиот човек: неговите сопствени постапки, мислења и дејства; реализација на неговата недоследност со идеалот и реализација на неговиот морален долг. Треба да се напомене дека човечката совест: не зависи од мислењата на другите луѓе; тој одговара само на моралниот долг и постапува во случаи кога нема надворешна контрола. Сепак, совеста често се смета како како глас на „другиот себе“, како носител на повисоки вредности. Оттука, постојат различни погледи за природата на совеста: Сократ ја идентификува совеста со гласот на внатрешното предупредување, за кое се смета дека доаѓа од Бога; за стоичката совест е едноставно гласот на умот, божествената искра кај човекот, која потекнува од универзалниот ум и може да не води во животот; за Фројд, совеста е суперего во кое интернализирани укор и барања на општеството во кое живее човекот.

Во современиот деловен свет, совеста вклучува и универзално правило и посебен случај. Оттука, совеста е моќ на духот, всушност, моќ на умот да разликува правилно од погрешно во процесот на управување и делување во и во организацијата.

Совеста има две димензии: емоционална и разумна. Имено, како емотивна појава, совеста се изразува како „болка, тага“. Овие се негативни искуства, укорувања на човекот кон себе, грижа за „моралот“ на сопственото однесување и постапки. Во исто време, совеста се заснова и на разумот.

Во организациската и не само практиката, се користи терминот „јасна, мирна совест“. Овој израз може да се сфати како човечка реализација на исполнувањето на сите морални обврски, реализација на сите нејзини можности, како и тврдење на човекот за духовна хармонија, совршенство<sup>10</sup>. Човек со совесност во процесот на рафинирање поставува сè поголеми барања за себе. Сепак, покрај оваа содржина, совеста може да сведочи и за лицемерие и самоизмама - духовна незрелост. Совеста бара од човекот да го исполни својот долг кон себе - самоподобрување. Бара да ја негува својата совест, па, Емануел Кант истакнува: „Сè повеќе да го слуша гласот на внатрешниот судија и да ги користи сите средства“<sup>11</sup>.

### **Срам и вина**

Она што е суштински засрамувачко е тоа што тој изразува чувство на вина, реализација од човекот за несовпаѓање на неговото правило и на постапување со потребите на другите луѓе, потребите на организацијата. Ова е затоа што тој е ориентиран кон мислењата на другите луѓе во организацијата. Едно лице може исто така да се срами кога своите постапки во организацијата ги смета за морални. Затоа, се чувствува срам кога: некој ја сфаќа несоодветноста на нечии активности со општопризнати норми и вредности на организацијата, и морални и правни и материјални (отсуство на висок социјален статус, доволност, лојалност, итн.); не е

---

<sup>10</sup> <https://akademik.mk/manuel-kant-za-etikata-i-pravoto-ako-ischezne-pravednosta-chovekovoto-zhiveene-ja-gubi-vrednosta/>

<sup>11</sup> **Имануел Кант** (гер. *Immanuel Kant*; 22 април 1724 - 12 февруари 1804) — германски филозоф од Прусија, еден од највлијателните европски мислители и последниот голем филозоф на просветителството. Тој е еден од најзначајните претставници на Западната филозофија. Неговата Критика на чистиот ум (*Kritik der Reinen Vernunft*), означува пресвртница во историјата на филозофијата и почеток на модерната филозофија. Не само во Теоријата на познанието, но исто така и во етиката и естетиката со дела како Критика на практичниот ум и Критика на моќта на судењето, но и со одредени списи поврзани со религијата и правото, создава нова сеопфатна перспектива во филозофијата.

способен да се придржува кон организациските стандарди во процесот на создавање стоки, услуги, идеи, донесување одлуки, извршување, контрола и ...; неговото однесување е во спротивност со моралните ориентации на организацијата (присуство на порок кај човекот), и кога тој не е во состојба да ги изрази квалитетите потребни во конкретната ситуација (срамежливост во моментот на опасност, итн.).

Според искуството на човекот дека со своето делување и активност во организацијата и преку организацијата, тој не ги исполнува нормите, не го исполнува својот долг и кон себе, кон својот внатрешен свет, кон Бога, кон другите луѓе, кон организацијата. Чувството на вина не зависи од мислењата на другите луѓе, ниту зависи од оние случаи кога некој носи лична одговорност за она што се случува во организацијата. Изворите на чувство на вина можат да бидат надворешни (страдање на други луѓе, ...) и внатрешни појави, состојба на човечката душа (вина за грешни мисли, лаги, недоверба, ...). Чувството на вина го мачи човекот и врши притисок врз неговата психа. Имено, простувањето е чин на дарежливост и се случува во согласност со добрата волја на навредениот. Поради оваа причина, простувањето повторно воспоставува позитивна врска помеѓу навредениот и оној кој го навредил.

Покрај простувањето, надминување на чувството на вина бара каење (во религија - покајание), што подразбира жалост на една личност за она што се случило, донесување морална одлука (неповторување на истото) и промена на однесувањето.

### ***Слобода***

Според теоретските поставки, зборот слобода има две значења: едно е мета-религиозна можност за слободно одлучување; второто е поседување одредена количина простор за движење во рамките на едно општество и неговите организациски форми.

Според некои теоретски тврдења, може да се заклучи дека моралната слобода на човекот е можност за определување (морално самоопределување) и остварување на моралните позиции. Слободата се изразува во изборот на правец и начин на активност. Слободниот човек се манифестира како независна и креативна личност. Секое од етичките учења дава специфична дефиниција за слобода: *прагматизам*, можност да се добие секундарна корист; *егзистенцијализам*, апсолутна слобода на активност - реализација на егоистички интереси; *антропоцентризам*, определување на активност на човекот и задоволство од неговите резултати и *религиозна етика* достигнување на Бога - почитување на законите на божествениот морал.

Најважниот квалитет на моралната слобода е признавањето на друг човек. Слободата е со поголема вредност за другите затоа што не е средство за лични цели.

### ***Морална одговорност***

Моралната одговорност на човекот зависи од неговата работна способност; способност за разбирање и верно толкување на потребите - лични, организациски и социјални; влијанието на надворешните околности врз резултатот од дејствување и дејствување. И чувството на одговорност доаѓа во две форми: позитивното - чувството на значење, влијанието врз резултатот и негативното - неизвесноста за можноста за постигнување позитивни резултати.

Најважните услови за морална одговорност се:

1. Слобода на дејствување, бидејќи за процес кој не е извршен од своја волја човекот не презема одговорност за него;

2. Намера да дејствува, односно, намерното дејствување само ја намалува одговорноста, но не го отстранува целосно;

3. Одговорност на човекот, знаејќи што се случува, да може по волја да ги надминува дејствата што можат да имаат негативни последици.

Треба да се напомене дека процесот на историски развој и промена на човекот, човечките заедници и човештвото исто така ја менува одговорноста - се зголемува нивото на лична слобода на човекот, а неговата морална одговорност е за себе, за други, за организација, за институција, заедница.

### ***Среќа***

Среќата е една од глобалните морални вредности, регулаторот на моралната активност на луѓето, чувството на длабоко задоволство во постигнувањето на целта, стекнувањето предмети на желбата, како и комплексот на различни искуства поврзани со позитивно оценување на нечиј живот. Во етиката не постои единствена, универзално призната дефиниција за среќа. Желбите, целите, луѓето се различни - секој човек има своја идеја за среќа. Општ поглед на среќата е дека станува збор за стабилно, долгогодишно мајсторство бенефиции (или повисоки придобивки). Луѓето ја поврзуваат среќата со: материјално задоволство, физичко здравје, висок социјален статус, ценење од страна на други луѓе, успешно самоизразување во работата, креативност, благослов на Бога (за верниците). Среќен човек позитивно се оценува себеси, другите луѓе, организацијата - реалноста на организациите и организацијата на реалноста. Тој доживува емоционално воздигнување, задоволство.

Значењето на животот и среќата се меѓусебно поврзани - смислата на животот е неопходен услов за среќа. Сепак, значењето на животот може да биде присутно во животот на една личност дури и во најнезгодни околности - во отсуство на среќа.

### **Деловната етика и практиката**

Деловната етика е дел од општата етика и претставува интеграција меѓу етиката и бизнисот. Терминот „бизнис“ се употребува како синоним за деловност и се означуваат збир на активности на ниво на индивидуи и организации, во економскиот, социјалниот и политичкиот живот.

Бизнисот е важен дел од општеството и во него се вклучени сите луѓе. Сите купуваме добра кои ни се потребни за опстанок и уживање. Бизнисот е хумана активност и како таква може да се истражува од морална гледна точка. За да може да се извршува која било работа, треба да постои морална основа во општеството. Секако дека не е исклучено луѓето да се однесуваат во работата неморално, како што се однесуваат и во други области од животот. Правилата на работењето главно се озаконети со закон и со договор за работа. Овие правила и забрани не се поставени од луѓето што го раководат бизнисот, туку од општеството и секогаш одговараат на моралот на општеството.

Рефлексиите и дискусиите за деловна етика се основи за успешен бизнис. Деловната етика е еден вид толкување и разбирање на стварноста, но исто така претставува и значаен дел од практичниот живот, во кој се обидуваме определени карактеристики да ги култивираме и приспособиме кон определени организации и определено општество. Ваквото општество формира специфичен вид култура која има



специфични карактеристики и вредности, а деловната етика е еден од начините на опишување и изучување на истите<sup>12</sup>.

Потребата од деловна етика не се јавува само поради притисокот на јавноста, туку произлегува од секојдневието на менаџерите и на работниците кои ја бараат можноста за разрешување на конфликтите. Деловната етика не е ново знаење на луѓето да разликуваат добро од лошо, туку претставува обновено чувство за целта и визијата.

## **Влијанието на современата лидерска култура за градење на правилна деловна етика во организацијата**

Проблемот со етиката во деловното работење и друштвената одговорност сè повеќе се проучуваат во почетокот на новиот век. Во организацијата проблемите се делат на четири категории: потрошувачи, запослени, акционери и окружување.

Главната етичка обврска на една организација е да произведува добри производи, затоа што во спротивно конкуренцијата ќе го завземе нејзиното место на пазарот. Во врска со вработените, најважна обврска на организацијата е да се грижи за здравјето на вработените. За акционерите се согледува во чувањето на интересот на сопствениците и нивното унапредување. Окружувањето ја опфаќа околината на организацијата која треба да се сочува за идните поколенија<sup>13</sup>.

Етиката е неопходност за лидерството поради природата на процесот на остварување влијание, потребата следбениците да бидат вклучени во остварување на заедничките цели и влијанието кое лидерите го имаат на вредноста на организацијата. Лидерите треба да бидат пример за вработените како треба да се однесуваат. Можат да донесат и кодекс на однесување и да бараат вработените да го почитуваат.

Најголемиот број на грешки во бизнисот се резултат на недоразбирањата што произлегуваат од погрешните перцепции за бизнисот<sup>14</sup>.

На пример, доколку некој мисли дека бизнисот е институција во која „големите риби ги јадат малите“ и сите одлуки ги раководи според ова и притоа смета дека за постигнувањето на целта се оправдани сите средства, тогаш постапките на лидерот ќе бидат неетички. Во спротивно, доколку мисли дека бизнисот е дел од општеството и дека тој е одговорен за истото, лидерот ќе се однесува одговорно. Затоа, деловната етика треба да даде јасно чувство за целта на бизнисот и да ја нагласи важноста на добрите дела, чесноста и етиката.

На етичката компонента во организацијата пресудно е влијанието од лидерот. Тие мора да бидат носители на одредени вредности и да ги пренесуваат на останатите вработени преку различни начини, говори, изјави, личен пример. Според Ричард Дафт, постојат четири типа на лидер кој може да биде: *креатор, одржувач, интегратор и менувач на културата*<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> O. C. Ferrell, J. Fraedrich, L. Ferrell, Business Ethics, Ethical Decision Making and Cases, 8<sup>th</sup> Edition 2010, str. 127.

<sup>13</sup> Robert C. Solomon: Ethics and Excellence (Oxford University Press, 1992).

<sup>14</sup> Robert C. Solomon: Ethics and Excellence (Oxford University Press, 1992).

<sup>15</sup> Грифин, Рики В., *Основи на менаџментот, серија на достигнувања на студентите*. Кочани, 2010, дел од програмата на Владата на Република Македонија за превод на 500 стручни, научни книги и учебници.

1. *Креатор*, кој е иницијатор и одговорен за креирање на визијата на организацијата. Оваа визија ги дава основните вредности на културата;

2. Лидери кои ја *одржуваат културата* и истата ја штитат со сите етичките вредности на организацијата. Се појавуваат како херои кои направиле нешто добро за организацијата;

3. Лидери кои ја *креираат културата*, при тоа креирајќи хармонија, согласност јасно комуницирање и координирање. Тие ги разбираат социоемотивните барања на работниците. Често овие лидери се добри политиканти кои знаат да работат со луѓето и знаат да ги разрешуваат или ублажуваат конфликтите. Тие се трпеливи луѓе;

4. Лидери на промена на *културата или етичките вредности* во унапредување на истите кои се корисни во период кога ќе се оцени дека се потребни промени, но нивното делување е со одреден век на траење.

Вредносниот систем во организацијата не може да биде управуван на традиционален начин (со употреба на авторитет или со директиви). Лидерот мора да научи да ги пренесува и сигнализира активностите на начин кој ќе биде прифатен од вработените. Тој треба да ја артикулира визијата на организациските вредности и оваа активност да ја прави секојдневно на начин со кој ќе ги охрабрува вредностите. Затоа што делата повеќе говорат отколку зборовите, тој мора постојано да укажува на вредностите со личен пример. Секоја негова активност има влијание на културата и на етиката. Како што студентите учат од професорите, така вработените учат за вредностите, верувањата и целите гледајќи го лидерот.

## Емпириско истражување

Претходниот теоретски осврт на влијанието на правилна деловна етика, како фактор за подигнување на мотивираноста и задоволството на вработените, даде слика за осознавање на современите тенденции од тој аспект, пошироко во светски размери.

А пак, овој емпириски дел, темелејќи се на сознанијата од теоретскиот дел има за цел преку истражување во одредени организации да даде слика за состојбите со примената на правилна деловна етика, и влијанието во подигнување на мотивираноста и задоволството на вработените

Во истражувањето беа анкетирани 110 вработени од кои повратен одговор добивме од 97 вработени, и на 40 менаџери, од кои повратен одговор дадоа 37 на вкупно 3 прашања. Во прилог ќе биде презентирана анализа на прашањата и одговорите на испитаниците.

## Методологија на истражување

Оправданоста на истражувањето произлегува од фактот дека деловната етика го претставува моралниот однос меѓу луѓето, човекот и општеството, и односот на човекот кон самиот себе и дава посебна специфичност на самата организација како систем на вредности, верувања и правила на однесување и е значајна детерминанта која влијае врз сите активности во организацијата, а со тоа и врз ефикасноста во работењето.

Во организацијата треба да се воспостави таков модел на деловната етика кој ќе преферира комуникација, взаемна почит, разбирање меѓу вработените и почитување на начелата на етичко делување.

Не треба да се изостави и улогата на лидерот, бидејќи лидерот е тој што ја има главната улога во креирањето и одржувањето на посакуваниот модел на деловната етика во организацијата.

Со ова се оправдуваат истражувачките напори ориентирани кон согледување на позитивната улога на цврсто изградената организациска култура врз етички принципи и нејзиното влијание во остварување на високи резултати во работењето.

Предмет на емпириското истражување ќе биде согледувањето на примената на правилна деловна етика, како фактор за подигнување на мотивираноста и задоволството на вработените во истражуваните организации. Исто така, предмет на истражувањето ќе биде и согледувањето на влијанието на менаџерот во таа насока, бидејќи менаџерот е тој што ја има главната улога во креирањето и одржувањето на посакуваниот модел на деловната етика во организацијата.

Целта на емпириското истражување е преку анализа на резултатите од теоретското и емпириското истражување, заедно со добиените заклучоци, да се добијат сознанија кои ќе ја прикажат актуелната состојба на трендовите од истражуваната област во светот и практичните состојби во истражуваните организации, што ќе помогнат за креирање на стратегија за понатамошни насоки во унапредувањето на нивното работење.

Заради поцелосно осознавање и потврдување на истражувањето, во истражувањето поставивме генерални и помошни хипотези.

*Генералната хипотеза на ова истражување беше поставена на следниот начин: Доколку во организацијата се применува правилна деловна етика, тогаш тоа ќе овозможи подигнување на мотивираноста и задоволството на вработените и постигнување на поголем успех во севкупната работа на самата организација.*

За реализација на оваа хипотеза ќе ги користиме и следните помошни хипотези:

1. Доколку во организацијата се применува правилна деловна етика, тогаш ќе владее мотивираност и задоволство на вработените и нивна поголема ефектуираност во работењето;

2. Доколку во организацијата менаџерот се одликува со етички вредности со знаење, способности, чесност, интегритет, и правилен однос кон сите и носи етички одлуки со полна самоодговорност тогаш кај вработените во организацијата ќе постои поголема посветеност и успешност во работењето;

3. Доколку во организацијата се спроведува соодветна обука од областа на етичкото однесување, тогаш меѓу вработените ќе се развива поголема меѓусебна соработка и продуктивност во работење.

### **Методи на истражување**

Во емпириското истражување најмногу се користени: *анкетата, анализата, статистичката обработка на податоците и нивно компарирање.*

Анкетата беше спроведена преку прашалници составени од три прашања, со по три понудени одговори, кои по избор ги заокружија испитуваните менаџери и вработените.

По добивањето на одговорите од анкетните прашалници следи нивна статистичка обработка. Со помош на статистичката обработка на податоците се врши нивно прикажување преку табеларен и графички приказ, со цел да се добие детален

заклучок од спроведеното практично истражување. Ова се врши преку директно средување на податоците со помош на компјутерската програма Microsoft Excel.

Понатаму, за споредба на добиените податоци од истражувањето ќе се примени Методот на *компарација*. Целта е споредба на исказите на менаџерите и вработените. Собраните податоци ќе бидат статистички обработени заради изведување на заклучоци.

### Резултати од истражувањето

Истражувањето е спроведено во организациски субјекти од Велес и Скопје. Добиеени одговори по анкетните прашалници, најнапред се претставени табеларно, па, потоа е направена и детална анализа на одговорите за секое прашање одделно.

**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 во организацијата се применува правилна деловна етика, како фактор за подигнување на мотивираноста и задоволството на вработените	Да	31	84	67	69
	Не	0	0	9	9
	Без одговор	6	16	21	22
	Вкупно	37	100	97	100
	Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 11,474 C = 0,233				
2. Дали менаџерот се одликува со етички вредности со знаење, способности, чесност, интегритет, и правилен однос кон сите и носи етички одлуки со полна самоодговорност?	Да	32	86	57	59
	Не	0	0	12	12
	Без одговор	5	14	28	29
	Вкупно	37	100	97	100
	Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 23,224 C = 0,323				
3. Дали во организацијата се спроведува соодветна обука од областа на етичкото однесување?	Да	27	73	48	49
	Не	3	8	14	14
	Без одговор	7	19	35	37
	Вкупно	37	100	97	100
	Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 11,636 C = 0,234				

Заради поцелосно согледување на одговорите на испитуваните менаџери и вработени, секое прашање ќе биде подетално разработено.

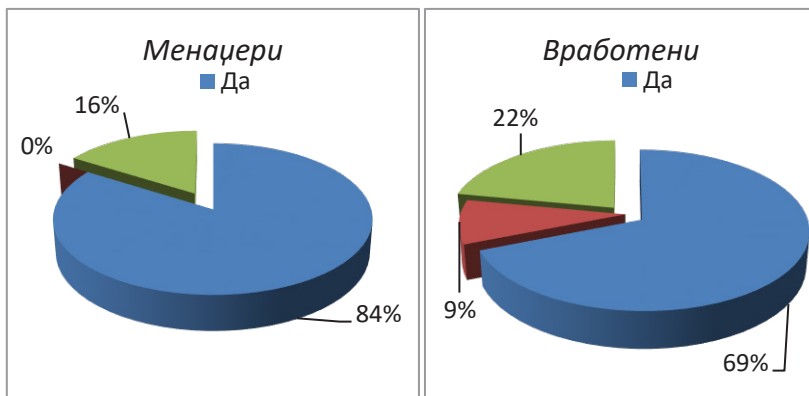
Првото прашање гласеше: Дали во организацијата се применува правилна деловна етика, како фактор за подигнување на мотивираноста и задоволството на вработените.

**Табела 2: Приказ на одговорите на првото прашање**  
**Table 2: View the answers to the first question**

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали во организацијата се применува правилна деловна етика, како фактор за подигнување на мотивираноста и задоволството на вработените	Да	31	84	67	69
	Не	0	0	9	9
	Без одговор	6	16	21	22
	Вкупно	37	100	97	100

Пресметаниот  $\chi^2$ -тест изнесува: 11,474  
 $C = 0,233$

Сликвито, одговорите на ова прашање се прикажани во Графикон кој следи:



**Графикон 1: Приказ на одговорите на првото прашање**  
**Chart 1: View the answers to the first question**

Со обработка на дадените одговори за двете групи на испитаници, добиената вредност за  $\chi^2$ -тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 11,474 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметанавредност} > \chi^2_{0.05} \text{ таблична вредност}$$

$$C = 0,233 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 11,474 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$ . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,233 што значи слаба поврзаност.

Најголемиот дел од менаџерите или поточно 84 % од нив, сметаат дека во организацијата се применува правилна деловна етика, како фактор за подигнување на мотивираноста и задоволството на вработените, додека пак 69 %, од вработените сметаат дека во организацијата се применува правилна деловна етика, како фактор за подигнување на мотивираноста и задоволството на вработените

Бидејќи основната хипотеза гласеше: *Доколку во организацијата се применува правилна деловна етика, тогаш тоа ќе овозможи подигнување на мотивираноста и задоволството на вработените и постигнување на поголем успех во севкупната работа на самата организација*, а додека помошната хипотеза гласеше: *Доколку во организацијата се применува правилна деловна етика, тогаш ќе владее мотивираност и задоволство на вработените и нивна поголема ефектуираност во работењето, ќе констатираме дека не се потврдува ни основната ни помошната хипотеза, со што се оправдува нашето истражување.*

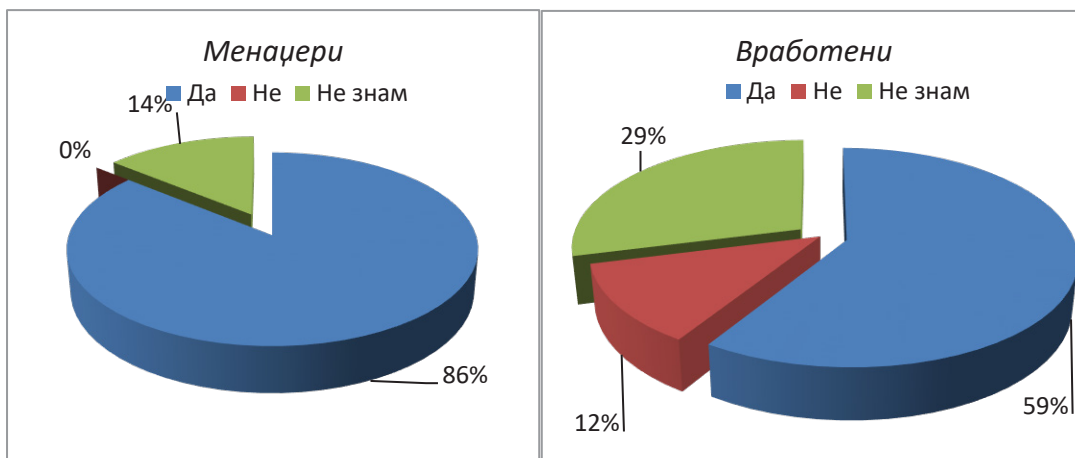
*Второто прашање гласи: Дали менаџерот се одликува со етички вредности со знаење, способности, чесност, интегритет, и правилен однос кон сите и носи етички одлуки со полна самоодговорност?*

Резултатите и од ова прашањесе прикажани табеларно и графички.

**Табела 3: Приказ на одговорите на второто прашање**  
**Table 3: View the answers to the second question**

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали менаџерот се одликува со етички вредности со знаење, способности, чесност, интегритет, и правилен однос кон сите и носи етички одлуки со полна самоодговорност?	Да	32	86	57	59
	Не	0	0	12	12
	Без одговор	5	14	28	29
	Вкупно	37	100	97	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 11,474 C = 0,233					

Сликовито, одговорите на ова прашање се прикажани во Графикон кој следи:



Графикон 2: Приказ на одговорите на второто прашање  
Chart 2: View the answers to the second question

Со обработка на дадените одговори за двете групи на испитаници, добиената вредност за  $\chi^2$ -тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 23,224 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметанавредност} > \chi^2_{0,05} \text{ таблична вредност}$$

$$C = 0,323 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 23,224 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$ . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,323 што значи слаба поврзаност.

Најголемиот дел од менаџерите или поточно 86 % од нив, сметаат дека менаџерот се одликува со етички вредности со знаење, способности, чесност, интегритет, и правилен однос кон сите и носи етички одлуки со полна самоодговорност, додека пак 59 %, од вработените сметаат дека менаџерот се одликува со етички вредности со знаење, способности, чесност, интегритет, и правилен однос кон сите и носи етички одлуки со полна самоодговорност, 12 % одговориле со не и 29 % останале без одговор.

Со ова, и овде не се потврдува ни генералната ни втората помошна хипотеза

*Третото* прашање гласи: Дали во организацијата се спроведува соодветна обука од областа на етичкото однесување?

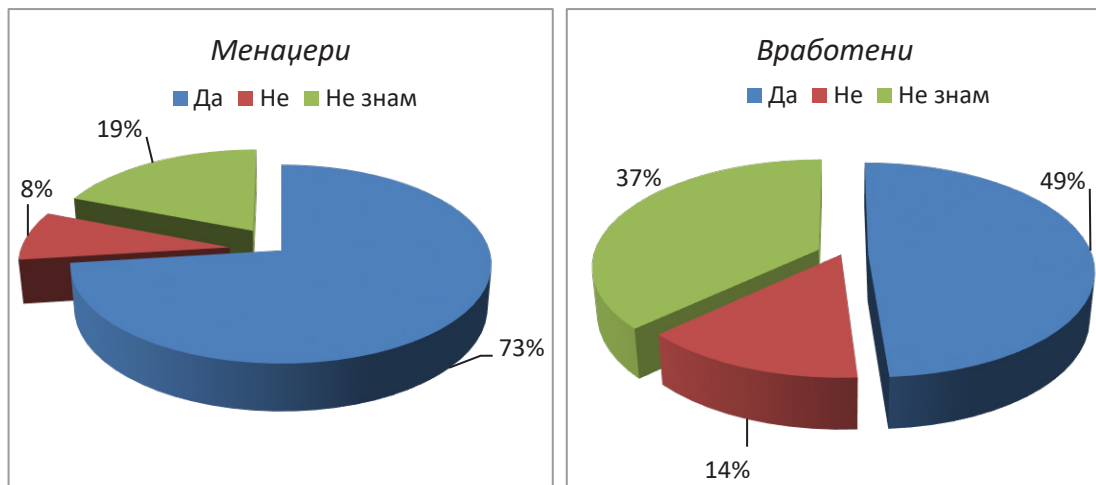
Резултатите и од ова прашање се прикажани табеларно и графички.

**Табела 4: Приказ на одговорите на третото прашање**  
**Table 4: View the answers to the third question**

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали во организацијата се спроведува соодветна обука од областа на етичкото однесување?	Да	27	73	48	49
	Не	3	8	14	14
	Без одговор	7	19	35	37
	Вкупно	37	100	97	100

Пресметаниот  $\chi^2$ -тест изнесува: 11,636  
C = 0,234

Сликовито, одговорите на ова прашање се прикажани во Графикон кој следи:



**Графикон 3: Приказ на одговорите на второто прашање**  
**Chart 3: View the answers to the second question**

Со обработка на дадените одговори за двете групи на испитаници, добисната вредност за  $\chi^2$ -тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 11,636 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметанавредност} > \chi^2_{0,05} \text{ таблична вредност}$$



$$C = 0,234 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 11,636 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$ . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,234 што значи слаба поврзаност.

Најголемиот дел од менаџерите или поточно 73 % од нив, сметаат дека во организацијата се спроведува соодветна обука од областа на етичкото однесување, додека пак 59 %, со не одговориле 8 %, а 19 % останале без одговор, а од вработените сметаат дека во организацијата се спроведува соодветна обука од областа на етичкото однесување, 14 % одговориле со не и 37 % останале без одговор.

Со ова и овде не се потврдува ни генералната ни третата помошна хипотеза.

### **Краток заклучок по емпериското истражување**

Со емпериското истражување се покажа дека одговорите на испитуваните менаџери и вработени не соодветствуваат. Причина за тоа може да биде делумното согледување на објективната и реалната состојба во организациите.

Секоја организација има потреба од високооспособено раководство кое ќе ги воведо во целост принципите на деловна етика.

Деловната етика е една од најзначајните детерминанти што влијае на севкупното работење и успехот на организациите. Потребно е во иднина менаџерите да посветат поголемо внимание не само на креирањето и одржувањето на деловната етика, туку и на континуирано јакнење и унапредување на деловната етика во организациониот субјект кој ќе резултира со поголема мотивираност и посветеност во работењето. Треба да се усвојат и да се почитуваат начелата на деловна етика, затоа е потребна и обука на сите вработени во организацијата.

### **Преферирање на активности за примената на правилна деловна етика, за подигнување на мотивираноста и задоволството на вработените**

Етика воопшто, а особено деловната етика треба да претставува збир на правила на однесување по кои работниците треба да се раководат во донесувањето на одлуки за тоа што е правилно а што не, што е дозволено а што забрането, што е добро а што лошо во организацијата во целост.

Не е секогаш лесно донесувањето на такви одлуки. Постојат етички начела кои може да дојдат во судир, со што ќе се појават етички дилеми кои тешко се разрешуваат. На пример, секој лидер има обврска да води сметка за интересите на вработените и да ги разбира нивните оправдани барања. Но, истовремено, има обврска да се грижи и за интересите на останатите стейкхолдери<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Ćatović, S., *Socijalna medicina*, Medicinski fakultet Univerziteta u Tuzli. Tuzla, 1991.

Многу е важно да се применуваат етички доблести во една организација. Тие се доказ за тоа дека вработените поседуваат одредени карактерни црти кои ги ослободуваат да ја направат вистинската работа при појава на конфликти или пак постојат етички дилеми.

Доблесната етика обезбедува основа за носење правилни, етички одлуки и донесените одлуки да претставуваат пример за чесност, интегритет и одговорност во процесот на донесување одлуки.

Моделот на етичкото донесување одлуки добро е да се темели на следниве компоненти: *морална чувствителност, морално расудување, морална мотивација и морален карактер*<sup>17</sup>.

*Морална чувствителност* е всушност првиот чекор на морално однесување која насочува кон воочување на моралните карактеристики на донесувањето решение. При тоа, морални карактеристики се изградени врз основа на тоа како нашите постапки влијаат на другите и дали ги почитуваме правата на другите во донесувањето одлуки.

*Моралното расудување* вклучува изнаоѓање идеално решение за етичка дилема. Таа започнува со спознанието, процесот на стекнување знаења и разбирање преку мислата, искуство, и сетилата. Таа продолжува со претпоставки и нагласување на некои работи во однос на други. Составен дел на доблесната етика е примената на мудроста, стекната преку годините на искуство и развивање на добри навики.

*Морална мотивација* го одразува степенот на посветеност при преземање на акција, вреднување на моралните вредности во однос на другите вредности, како и преземање на лична одговорност во постигнување резултати. Моралната мотивација ја одразува волјата на поединецот да ги одржува етичките вредности (на пример, чесност, интегритет, доверба), пред неетичките вредности (на пример, богатство и слава) кои се однесуваат на личниот интерес.

*Морален карактер* упатува на Личност со силно изграден етички карактер и е веројатно да ги спроведе етичките намери со преземање етичка акција, отколку личност со слаб карактер, бидејќи може подобро да ги издржи притисоците од повисоките нивоа во организацијата кои може да направат превид дека сторил нешто лошо. Некои поседуваат морален карактер кој се карактеризира со упорност во извршувањето на морална задача, имаат храброст за спроведување на процеси кои ѝ служат на моралната цел.

При донесување етички одлуки на работното место, особено треба да се внимава на некои постапки меѓу кои би ги спомнале следниве:

1) Најнапред, треба добро да се размислува како нечии постапки влијаат на другите. Сите одлуки мора да имаат повратен ефект и етички изградените луѓе предвидуваат како тие одлуки ќе се рефлектираат доколку се одлучат да постапат на еден или друг начин;

2) Секогаш треба да се внимава да не се нанесуваат неоправдани навреди, а особено да не се прави зло. Со носењето на одлуки добро да се внимава за да не му се наштети на некој друг;

3) При одлучување за некои постапки, секој треба да се запраша дали би сакал некој друг да го реши конфликтот со преземање на истата акција која би ја превзел тој од слични причини во слични ситуации. Ако одговорот е „да“, тогаш

---

<sup>17</sup> Пошироко кај Ricketts K. G. (2009), *Behaving Intelligently: Leadership Traits&Characteristic*, University of Kentucky College, Lexington, KY.

неговото дејство има универзална привлечност. Универзалноста подразбира дека со сопствената одлука се почитуваат правата на другите;

4) Пред носење на секоја одлука (пред сè се мисли на одлука на опомени, казни и сл.), треба добро да се размислува, бидејќи мора да се имаат јасни сознанија за причината за недоброто однесување или дејствување на другите;

5) Треба да се има на ум дека после донесена одредена одлука во негативен контекст, има можности за подобрување на состојбите со јасно отворено разговарање, каење и ветувања за подобрување на состојбите;

6) При носењето на одлуки, менаџерот мора да се раководи од сопственото расудување, со претходно добивање на поширок спектар на информации;

7) Никогаш не треба да се обвинува некоја личност, доколку се немаат добри информации за состојбите кои се предмет на дискусија, односно обвинување.

Преферирањето на етички доблести признава дека лицето мора да биде чесно, доверливо, фер и преку носење на самата одлука да ги истакне овие карактеристики.

Напредокот на организацијата, во голема мера зависи од способноста на првиот човек да биде лидер, односно етички да ги води вработените.

Како вредности кои треба да ги има лидерот, а кои се преферирани од страна на најуспешните и етички лидери во развиените земји се следниве: лојалност, должност, почитување, несебичност во работењето, честност, интегритет, лична храброст и сл.<sup>18</sup>.

За успешно работење на организациите, пресудно влијание има етичката поставеност, однос и посветеност кон работењето не само на менаџерот-лидерот, туки и на сите вработени. Доколку тоа не може добро да се применува, потребна е обука.

## ЗАКЛУЧОК

Деловната етика е огледало која најдобро го отсликува однесувањето и дејствувањето на деловните луѓе. Недостаток на деловна етика во една работна организација, порано или подоцна, ќе доведе до нарушување на работната атмосфера. При недостаток на деловна етика кај најодговорните луѓе, односно кај раководството на организацијата, се нанесува штета на севкупното работење на организацијата во целина.

Деловната етика не се темели само за поединечни одлуки и последици, туки и тие поединечни одлуки, особено на лидерот, може да се рефлектираат и на глобално ниво.

Треба да се има на ум дека и етиката кај поединецот може да биде битен елемент на колективната етика. Затоа треба да се внимава, бидејќи личноста без развиена деловна етика претставува малигна точка во работата на организацијата и има тенденција да се прошири на целокупниот систем на организацијата.

Присуството на деловната етика не е значајно само за односите помеѓу организациите, туки и за односите внатре во самата организација. Односот на работодавците, т.е. на раководството меѓу себе, како и нивниот однос спрема вработените треба да се набљудува низ призмата на деловната етика и моралното

---

<sup>18</sup> Ricketts K. G (2009), Behaving Intelligently: Leadership Traits&Characteristic, University of Kentucky College, Lexington, KY, str. 2.

однесување. Во ниту еден сегмент во организацијата, без оглед на нејзината големина, не смее да се изостави грижата за етичко однесување.

Деловната етика подразбира права, обврски, должности кон поединците, нивните меѓусебни односи, односите спрема другите организации со кои соработуваат, како и спрема опкружувањето во целина. Дилемите со кои се соочуваат менаџерите во својата кариера ја чинат основата на секое менаџирање со организација. Сè почести се отстапките од етичките норми, а моралните дилеми се сè поизразени.

Етиката е една од најзначајните детерминанти што влијае на севкупното работење и успехот на организациите. Потребно е во иднина менаџерите да посветат поголемо внимание не само на креирањето и одржувањето, туку и на континуираното јакнење и унапредување на цврста деловна етика која ќе резултира со поголемо задоволство, мотивираност и ефективност во работењето.

## Литература

- [1] Brown, A. D. (1995), *Organisational culture*. London: Pitman Publishing; *Carter Mc Namara, "Organizational Culture", Authenticity Consulting, LLC (1997-2008)*;
- [2] Ćatović, S., *Socijalna medicina*, Medicinski fakultet Univerziteta u Tuzli. Tuzla, 1991;
- [3] Dzejms E. Mur, *Principi Etike*, Nolit, Beograd, 1963;
- [4] Edgar H. Schein (2010), *Organizational Culture and Leadership*, Fourth Edition;
- [5] Enciklopedija političke kulture (Beograd, Savremena administracija, 1983);
- [6] <https://akademik.mk/manuel-kant-za-etikata-i-pravoto-ako-ischezne-pravednosta-chovekovoto-zhiveene-ja-gubi-vrednosta/>;
- [7] Mats Alvesson and Stefan Sveningsson (2008), *Changing Organizational Culture*, First published;
- [8] Mullins, L. (2005), *Management and organizational behavior*. Seventh Edition, Pearson Education;
- [9] O. C. Ferrell, J. Fraedrich, L. Ferrell, *Business Ethics, Ethical Decision Making and Cases*, 8<sup>th</sup> Edition 2010, str. 127;
- [10] Ricketts, K. G (2009), *Behaving Intelligently: Leadership Traits&Characteristic*, University of Kentucky College, Lexington, KY;
- [11] Robert C. Solomon, *Ethics and Excellence* (Oxford University Press, 1992);
- [12] Steve, M. Jex (2002), *Organizational psychology*, John Wiley & Sons, New York;
- [13] Sutherland, J. & Canwell, D. (2004), *Palgrave Key Concepts: Key Concepts in Management*, Palgrave MacMillan;
- [14] Грифин, Рики В., *Основи на менаџментот, серија на достигнувања на студентите*. Кочани, 2010, дел од програмата на Владата на Република Македонија за превод на 500 стручни, научни книги и учебници;
- [15] Дракулевски, Љ. (2007), *Организациско однесување*, Економски факултет, Скопје;
- [16] Кирил Темков, *Како да се биде добар: етика за млади Охо*, Скопје 2007;
- [17] Петровиќ, М., Јанаќиевиќ, Н., Богичевиќ, Б. (2002), *Организација: Теорије, Дизајн, Понашање, Промене*, Економски факултет, Београд;
- [18] Поповски, В. (2001), *Влијание на организациската култура врз деловноста на претпријатијата*, „Св. Кирил и Методиј“, Скопје.



336.71(497.7)

336.77(497.7)

336.71]:005.52:005.334}:334.72(497.7)"2016"

**Стручен труд**

## **БАНКАРСКИ РИЗИЦИ ПРИ КРЕДИТИРАЊЕ НА ДЕЛОВНИТЕ СУБЈЕКТИ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА**

**Бисера Михајлова<sup>1</sup>**

*<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев” - Штип*

**Александар Давчев<sup>2</sup>**

*<sup>2</sup>Економски факултет, Универзитет „Кирил и Методиј” - Скопје*

**Проф. д-р Љупчо Давчев<sup>3</sup>**

*<sup>3</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев” - Штип*

### **Краток извадок**

Целокупната стопанска активност на државата е поврзана со работата на деловните субјекти и банките како финансиски институции кои се чинители на портфолиото на едно стопанство. Предметот на работење на претпријатијата е успешното функционирање и планирање на деловната активност, која бара финансиски средства. Поврзаноста со извор на финансиска помош при работењето, односно банкарските институции се во тесна соработка со деловните субјекти. Банкарскиот ситем е витален орган на државата и финансиската основа на можноста на работење на деловните субјекти. Колку таа конекција и синергија предизвикува одредени ризици за давателите на финансиските средства е прашање на т.н. банкарски ризик при кредитирање на деловните субјекти. Банките сè повеќе се соочуваат со кредитен ризик (или ризик од договорна страна) преку различни финансиски инструменти, освен заеми, вклучувајќи банкарски трансакции, финансирање на трговијата, девизни трансакции, финансиски фјучерси, обврзници и проширување на обврските и гаранции и порамнување на трансакциите.

**Клучни зборови:** Деловни субјекти, банки, финансирање, банкарски ризик.

**BANKING RISKS FOR LOANING BUSINESS SUBJECTS IN THE REPUBLIC OF NORTH  
MACEDONIA**

**Bisera Mihajlova<sup>1</sup>**

*<sup>1</sup>Faculty of Economic, Goce Delcev University in Stip*

**Aleksandar Davcev<sup>2</sup>**

*<sup>2</sup>Faculty of Economic, „Sc. Cyril and Methodius” University - Skopje*

**Ljupco Davcev<sup>3</sup>**

*<sup>3</sup>Faculty of Economic, Goce Delcev University in Stip*

**Abstract**

The overall economic activity of the state is related to the work of business entities and banks as financial institutions that are stakeholders of the portfolio of an economy. The subject of business operations is the successful operation and planning of the business, which requires financial resources. The positive financial liquidity of a company is an indicator of the success of the organizational and managerial capabilities of managers. The banking system is a vital organ of the state and the financial basis of the possibility for business entities to operate. To what extent this connection and synergy causes certain risks for the lenders is a matter of the so-called bank risk when lending to the business entities. Banks are increasingly exposed to credit risk (or counterparty risk) through various financial instruments other than loans, including bank transactions, trade finance, foreign exchange transactions, financial futures, bonds, and debt and surety extensions and settlement transactions.

**Keywords:** Business entities, banks, financing, banking risk.

**Вовед**

Деловните субјекти се основата на стопанската активност на секое општествено уредување. Македонското стопанство кое е по обем и динамика мало во однос на европските и светските движења, сепак е карактеризирано со истите потреби како и светското. Потребата од финансиски средства во исполнување на плановите за развој се темел на работење на компаниите и затоа постои потреба од можности за финансирање и капитал кој може да го обезбеди другиот столб на државата, т.е. банкарскиот систем. Конвергенцијата меѓу деловните субјекти и банките, особено во можноста за кредитирање и ризикот кој произлегува од истиот е компилација на настани и последици кои се вредни за истражување. Банкарскиот систем во Република Северна Македонија е можеби единствениот сектор кој ги има имплементирано и содржано важните законодавни норми кои владеат во европските земји. Може да се каже дека овој систем најдобро се справи со економската рецесија од 2007-2008

година, за разлика од големите земји. Ваквата поставеност на работите оди во прилог на финансискиот систем, но деловните субјекти сè уште се обидуваат да се вклопат во светските стандарди и тоа бара голем труд, познавање и, секако, финансиски средства. Затоа соработката меѓу банките и деловните субјекти е неспорна и неопходна. Аспектот колку деловните субјекти се задоволни од кредитната активност на банките, и реверзибилно колку банките се изложени на кредитен ризик е цел на трудот и можноста да се воочат проблемите со кои се соочуваат и двете страни. Ваквите проблематики се реалност во Република Северна Македонија каде стопанството инсистира на полиберални постапки при кредитирањето, а банкарскиот сектор се соочува со неможност за наплата на своите финансиски побарувања.

Кредитниот ризик е ризик кој е предизвикан од неможноста да бидат реализирани побарувањата на денот на доспевање во нивната целосна сметководствена вредност. Но мора да се објасни дека ризикот зависи, пред сè, од развиеноста на финансискиот пазар во земјата, бројот и структурата на финансиските посредници, законската регулатива и голем број економски фактори. Додека финансиските институции со години се соочуваат со тешкотии со мноштво причини, главната причина за сериозни банкарски проблеми и понатаму е директно поврзана со лабавите кредитни стандарди за должниците и за договорните страни, слабо управување со портфолио ризикот или недостаток на внимание на промените во економските или други околности што можат да доведат до влошување на кредитната состојба на договорните страни.

Кредитната политика на банкарските институции е умешноста во управувањето со кредитниот ризик. Анализата на ризикот треба да покаже на клучните точки и процеси на настанување на ризикот, при што, сите ресурси на банките можат да бидат изложени на ризик и тоа во форма на директна или индиректна изложеност на ризик (преку одговорност кон трети лица, пазарна изложеност на ризик и сл.), секако, да се добијат одредени одговори колку, како и зошто е потребна конспитаривната соработка меѓу банките и деловните субјекти, потребно е да се разгледаат следниве аспекти од неопходноста и поврзаноста на субјектите:

- Улогата, функциите и значењето на банкарските институции;
- Банкарските институции и процесот на кредитирање;
- Законската рамка, интерните процедури и кредитната политика на банкарските институции;
- Идентификацијата, контролата и мерењето на кредитниот ризик;
- Квалитативната и квантитативната анализа на кредитното барање;
- Практични примери за квантитативна и квалитативна анализа за кредитната активност на банките.



## 1. Анализа на банкарскиот систем во Република Северна Македонија

Со осамостојувањето во 1991 година, Република Северна Македонија, покрај другите критични точки кои ја погодуваа економијата во тој период, една од поголемата, но многу важна точка беше наследениот банкарски систем од поранешната СФРЈ, особено имајќи го предвид тоа што банкарскиот систем беше структурно изграден според тогашната состојба и економска ситуација. Овојувањето од целокупниот банкарски систем се случуваше преку многу бавен и макотрпен процес кој започна релативно доцна, дури во 1995 година, преку отпис на старото девизното штедење, побарувања и обврски спрема странските доверители и санации на банките и банкарскиот систем воопшто. Според одредени истражувања, финансискиот трошок при реобнова и санирање на македонскиот банкарски систем достигнал 42,3 % од БДП во 1995 година и 45,8 % од БДП во 1999 година (при капитализација на најголемата банка) и притоа овој проект е познат како еден од најскапите познати во банкарскиот светски систем.<sup>1</sup>

Структурата на банкарскиот систем во Република Северна Македонија може да се разгледува на три нивоа и тоа:

- ❖ институционална структура на банкарскиот систем на РСМ;
- ❖ сопственичка структура на банкарскиот систем на РСМ;
- ❖ големина на банките и нивното пазарно учество.

Институционалната структура на банкарскиот систем е дефинирана преку:

1. Народна банка на Република Северна Македонија,
2. Комерцијални банки,
3. Македонска банка за поддршка на развојот,
4. Штедилници,
5. Фонд за осигурување на депозити.

Како следен аспект од структурата на банкарскиот систем во РСМ нужно е да се анализира концептот на сопственичката структура на банките во Република Северна Македонија и притоа може да се анализира на три нивоа, и тоа:

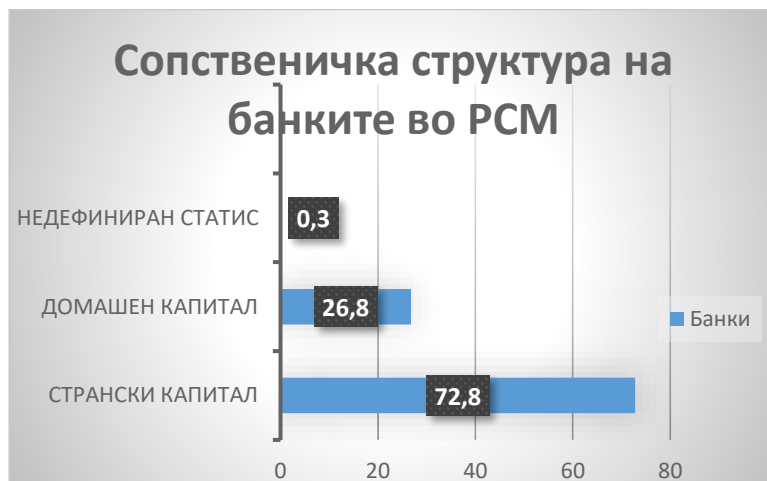
- според степенот на приватизираност,
- според учеството на странски капитал,
- според основачката структура.

Странскиот капитал во сопственичката структура на банките заклучно со 2018 година изнесува 74,2 %. Банките во претежна сопственост на странски акционери и натаму се најзастапени во домашниот банкарски систем, од вкупно 15 (петнаесет), 11 (единаесет) банки се во претежна сопственост на странски акционери, додека 7 (седум) од нив се подружници на странски банки. Банките, во претежна

---

<sup>1</sup> Radzic, J. and Yuce, A. (2008), Banking Development In The Former Yugoslavian Republics. IABR & TLC Conference Proceedings San Juan, Puerto Rico, USA.

странска сопственост, имаат доминантна улога и во поважните позиции од билансите на банкарскиот систем<sup>2</sup>.



Со влезот на странски банкарски капитал најмногу се врши притисок на властите и регулаторите во земјата за подобрување на условите за работење, особено во банкарската регулатива и супервизија, се зголемува транспарентноста и воопшто се еден вид „притискачи“ врз донесување и имплементирање на домашни реформи. Исто така, странските банки предизвикуваат зголемена доверба во банкарскиот систем, се зголемува нивото на депозитите, се намалуваат каматните стапки во случај на поголема конкурентност.

### 1.1 Правна регулација

Правната регулација на банкарскиот систем започнува во далечната 1993 година кога и фактички е донесен првиот законски пропис од областа на банкарството во новата држава – Законот за банки и штедилници, со којшто се поставила основната регулативна рамка за основање, работење и супервизија на банките. Овој Закон понатаму се ревидира и надополнува според условите кои се развиваат во државата, стопанството и економијата. Законот за санација и реконструкција на банките во тогашна Р. Македонија беше донесен 1995 год. со кој се воспостави институционална рамка за реконструкција на комплетниот банкарски систем<sup>3</sup>. Но, се оценува дека најголемите поместувања во законски рамки се со Законот за банките од 2007 година кој обезбеди значително поквалитетно унапредување на банкарската регулатива и супервизија во Република Македонија. Овој закон се темели врз одредбите и стандардите пропишани со европската Директива 2006/48 за основање и работење на кредитните институции и Европската директива 2006/49 за адекватноста на капиталот на инвестициските фирми и кредитните институции<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Домашен финансиски систем и пазари, пристапено кон [http://xn--90awbn.xn--d1alf/content/Regulativa/%D0%A4%D0%A1%D0%A0\\_2018.pdf](http://xn--90awbn.xn--d1alf/content/Regulativa/%D0%A4%D0%A1%D0%A0_2018.pdf) на 12.11.2019.

<sup>3</sup> Службен весник бр. 29 (1996), Законот за санација и реконструкција на банките и Закон за Народна Банка.

<sup>4</sup> Трпевски. Љ. (2009), Банкарство и банкарско работење, Скенпоинт, Скопје.

## 1.2 Структура на деловните објекти според големина

Според податоците на Државниот завод за статистика, бројот на активните деловни субјекти во Република Северна Македонија, во 2018 година, изнесува 72.315 и во однос на 2017 година е зголемен за 1.3 %, најмногу благодарение на компании кои се со дејност од информатичката и комуникациската технологија<sup>5</sup>.

Законските регулативи го дефинираат претпријатието како тоа претставува посебен вид на организационен облик на дејствување, во кој се комбинираат средствата и предметите за работа и човечките ресурси, заради остварување на соодветен деловен резултат<sup>6</sup>. Деловните субјекти во РСМ се дефинираат по неколку скали, но сепак како основни се земни следниве критериуми:

Според дефиницијата на Европската комисија која се применува од 1 јануари 2005 година, подрачјето на малите и средни претпријатија содржи:

- ✓ Микропретпријатија – од 0 до 9 вработени,
- ✓ Мали претпријатија – од 10 до 49 вработени,
- ✓ Средни претпријатија – од 100 до 249 вработени.

Покрај бројот на вработени, во дефиницијата се содржани и други критериуми. Така, микропретпријатијата имаат годишен приход од 2 милиони евра и вредност на вкупните средства не поголеми од 2 милиони евра. Малите претпријатија имаат годишен приход и вредност на вкупните средства не поголеми од 10 милиони евра. И средните претпријатија имаат годишен приход до 50 милиони евра и вредност на вкупните средства до 43 милиони евра.

Во Република Северна Македонија, со донесувањето на Законот за трговски друштва е прифатена нова класификација на трговците според нивната големина и тоа на:

- микро,
- мали,
- средни и
- големи претпријатија.

Статистички најголемо учество на пазарот имаат микро претпријатијата. Според Државниот завод за статистика, тие земаат дури 79.1 % од структурата на деловите субјекти, односно 57.184 активни претпријатија. Потоа следат деловните субјекти без вработени или субјектите со неутврден број вработени (без податок за вработени) со 11.4 %, па субјектите со 10 до 19 вработени со 4.3 %, потоа субјектите со 20 до 49 вработени, чие учество изнесува 2.9 %, со 1.9 % учествуваат субјектите со 50 до 249 вработени и само 0.3 % од активните деловни субјекти, односно само 240

---

<sup>5</sup> Државен завод за статистика, пристапено кон <http://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstenie.aspx?rbtxt=79> на 15.11. 2019.

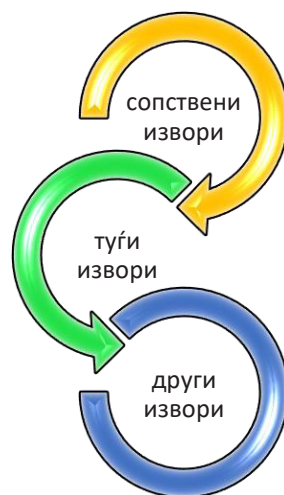
<sup>6</sup> Петревска, Б., Магдинчева Шопова., М. (2018), Економика на претпријатијата, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика.

претпријатија имаат над 250 вработени<sup>7</sup>. Како индикативен показател е дека дури 8.221 активен деловен субјект немаат вработени. Овие податоци се однесуваат на 2018 година.

### 1.3 Финансиско работење на деловните објекти

Под поимот финансирање се подразбира настојување на сопственикот да обезбеди доволно финансиски средства кои се потребни за нормално одвивање на работата и подоцнежнo проширување на деловната активност на малиот бизнис.

Изворите за финансирање можат да потекнуваат од<sup>8</sup>:



- Сопствени извори (сопствени извори првенствено се финансиски средства кои ги вложуваат сопствениците на претпријатијата и за кои не постои обврска за враќање. Во пракса најдобар извор се овој тип на средства. Основачите на претпријатието, било да се во прашање еден или повеќе физички или правни лица, со свои инпут на средства си обезбедуваат определен обем на средства за стартување на бизнисот со работа и првично функционирање). Во групата на сопствени средства влегуваат:

- Сопствени влогови - кои ги вложуваат сопствениците во форма на основачки влог при основање на претпријатието;
- Средства од заштеди што се создаваат во работењето на претпријатието.

- Туѓи извори (Под поимот туѓи средства веднаш се помислува на средства обезбедени од други извори различни од сопствените, односно од други деловни субјекти, поточно кредитирање од финансиски или други претпријатија со обврска за враќање со одреден процент на интерес, односно камата). Во групата на овие т.н. туѓи

---

<sup>7</sup>Државен завод за статистика, пристапено кон <http://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstanie.aspx?rbtxt=79> на 15.11. 2019

<sup>8</sup> Barrows, D., Smithin, J. (2008), "Fundamentals of Economics for Business".

средства за финансирање на деловното работење на претпријатието се вбројуваат следниве извори:

- Трговски кредит;
- Кредити од финансиски институции;
- Кредити од други претпријатија;
- Долгорочните кредити;
- Обврзници;
- Акции;
- Лизинг.

• Други извори (Како трет столб од изворите на финансирање на деловниот субјект се т.н. други извори кои главно се извори од државни извори или од соработки со други деловни субјекти. Најчестите форми на други извори се познати под поимот субвенции кои се често без или со можност за враќање, во зависност од намената и преку деловна соработка со други претпријатија):

- Премии;
- Регрес;
- Компензација;
- Даночно ослободување;
- Намалување на дел од давачките за придонеси кон државата и
- Привремено неисплатените обврски спрема други субјекти.

#### **1.4 Поврзаноста на функциите на банките во однос на деловните субјекти**

Потребите на клиентите за банкарски производи и услуги динамично се менуваат, поради што е неопходно банките да развиваат долгорочни деловни односи со своите клиенти со цел да станат и да останат профитабилни и да добијат конкурентска предност заснована на нови производи и услуги, цени, дистрибутивни канали и промоција. Врз основа на резултатите од бројните студии за конкурентност во банкарскиот сектор, може да се заклучи дека за банките најважно е подобрувањето на квалитетот на банкарските производи и услуги. Типична банкарска институција акумулира јавни пари со обезбедување опции за избор на каматни стапки и плаќања. Во исто време, тие даваат заеми на оние кои немаат пари. Така, присуството на банките овозможува да се балансира дефицитот и вишокот пари во општеството, па дури и во целиот свет. Сумирајќи, можеме да направиме разлика помеѓу следниве функции на банките<sup>9</sup>:

- Акумулација на ресурси,
- Трансформација на ресурси,
- Регулација на протокот на пари.

Во работењето на банките во однос на деловните субјекти најважни функции на банките се следниве:

---

<sup>9</sup>Арсов, С. (2008), Финансиски менаџмент, Скопје, Еуро-Графика.



*Графикон 1: Поврзаност на банките со деловните субјекти*  
*Chart 1: Banks' relationship with business entities*

Овој графикон ја покажува поврзаноста на деловните субјекти со банката и нивните функции. Според Законот за трговски друштва и Законот за платен промет изборот на матична банка, односно банка депонент е задолжително и секое претпријатие го извршува своето финансиско работење преку таа банка со што се формира деловен однос меѓу банката и субјектот. Понатаму, низ раширената соработка се овозможува взаемно работење, односно сите финансиски трансакции поминуваат низ каналите на таа банка со што банката ги остварува своите провизии од соработката, а понатаму може да биде банка од која деловниот субјект може да обезбеди финансирање на своето работење преку различни облици на кредитирање и други видови соработка. Взаемната соработка се должи на доверба и соработка меѓу субјекти иако се чини дека банките во економското опкружување во државата ја имаат на еден начин повластената страна, гледајќи од страна на клиентите, односно банките се еден вид „нужно зло“ кога станува збор за кредитниот елемент во работењето и функционирањето на претпријатијата. Сепак, не смее да се изостави и кредитниот ризик и воедно банкарскиот ризик со кој се соочуваат финансиските институции токму поради економската нестабилност во државата која секогаш е на тенка линија со реалноста<sup>10</sup>.

## 2. Процес на кредитирање на деловните субјекти

### 2.1 Улога и функција на деловните банки

Банката, како финансиска институција, е во срцето на сложените процеси на производство и промет и најважниот дел: процесот на формирање на пари и капитал и нивна употреба. Мобилизација и концентрација на пари и акумулација (заштеда) е една од исклучително важните функции на банка, но не помалку важна и функција што следи - позајмување на такви концентрирани средства на бројни субјекти од економска активност<sup>11</sup>. Банките стануваат регулатор на паричните текови во нивниот постојан проток. Во правилно поставената и управувана деловна политика, банките се целосно зависни од тоа дали таквите парични текови се усогласени. Конзистентноста на приливот на пари и одливите зачувува еден од основните принципи на банкарското

<sup>10</sup> Арсовски, Драгољуб (1998), Ризици во банкарското работење, Скопје, Економи Прес.

<sup>11</sup> Komazec, S., Ristić, T., Kovač, J. (1993), Bankarska ekonomija, ABC GLAS, Beograd, str. 117.

работење - Принципот на ликвидност. Покрај овој основен деловен принцип, за време на повеќегодишна работа, банката се разликува од другите принципи на кои се придржуваат сите банки во светот. Тоа се следниве принципи<sup>12</sup>:

- Принципот на ликвидност;
- Принципот на деловно работење;
- Принципот на безбедност и ефикасност на инвестициите на средствата во репродукција;
- Принципот на профитабилност.

Банките можат да се класифицираат врз основа на доминантната содржина на деловното работење со кое се занимаваат, со зрелоста на одобрените заеми (краткорочни, среднорочни и долгорочни), по природа на сопственост на јавни - правни, кооперативни и приватни), по правна форма (странски, компании со делумна одговорност, акционерски друштва, задруги), според регионалниот распоред (локален, регионален и федерален)<sup>13</sup>.

Банкарството се определува според видот и содржината на банкарското работење и институциите, кои заедно ја сочинуваат содржината на банкарскиот систем. Развојот на банките беше одреден од формите и специфичностите на производство и репродукција, на кои се прилагодија организацијата на банките и работењето, и во секое време банката остана посредничка во монетарните работи. Основната функција на посредникот на банката е да собере и насочува средства за земање и давање заем. Оттука, основните банкарски функции се следниве<sup>14</sup>:

- 1) Наплата на депозити и собирање средства;
- 2) Создавање пари и давање заем;
- 3) Вршење на платни работи.

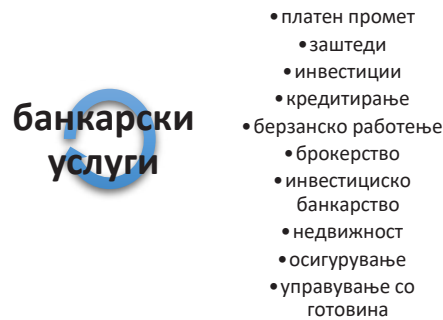
Банкарскиот систем се базира и на конкурентска основа, односно мноштвото банки се трудат да изнајдат начин како да привлечат поголем број на клиенти преку палета на своите услуги. Ваквата поставеност на системот е соодветна предност кај деловните субјекти поради можноста за избор на соодветен финасиски партнер и тоа преку услугите кои ги нудат банките, начинот на соработка, интересот, односно каматата со која се соочуваат при позајмување на средства. Таквата разновидност на услугите се должи и на оценките на банкарските менаџерски тимови за кои услуги да се престават преклиентите.

---

<sup>12</sup> Krstic., B. (1993), Bankarstvo, Ekonomski fakultet, Nis.

<sup>13</sup> Дукиќ Д., Бјелица В.,(2003) „Банкарство“, Економски факултет, Белград.

<sup>14</sup> Петревски, Г. (2008), Управување со банките, Скопје: Експонимски факултет, стр. 34.



Слика 1: Услуги на банката

Figure 1: Functions of the Bank

Денес во сложените и многу динамични економски трендови и сложените процеси на трансформација на средствата за вложување потребно е висок степен на контрола, односно во секое време, банката мора да има увид во состојбата на страната на средствата (приливот) и пласманите (одлив). За секое кредитно работење, банката мора реално да ги предвиди изворите од кои се дава кредит, квалитетот и рочноста на средствата, динамиката на приливите и одливите и сл. Во следната слика е претставена глобалната слика на работењето на бакарските субјекти на полетото на финасирањето.



Слика 2: Финансиски текови во банкарскиот систем

Figure 2: Financial flows in the banking system

Банките можат да се класифицираат врз основа на доминантната содржина на деловното работење со кое се занимаваат, со зрелоста на одобрените заеми (краткорочни, среднорочни и долгорочни), по природа на сопственост на јавни - правни, кооперативни и приватни), по правна форма (странски, компании со делумна



одговорност, акционерски друштва, задруги), според регионалниот распоред (локален, регионален и федерален)<sup>15</sup>.

Основната класификација на банките се заснова на содржината на деловното работење во кое претежно е ангажирана банката, така што е можна следнава класификација на банките:

- ✓ Централна банка,
- ✓ Депозитни банки,
- ✓ Универзални банки,
- ✓ Специјализирани и експозитури,
- ✓ Комерцијални банки,
- ✓ Штедни и кредитни организации,
- ✓ Други банкарски и финансиски институции и
- ✓ Меѓународни и регионални банки и меѓународни финансиски организации.

## 2.2 Кредитирање и видови кредити за деловните субјекти

Авторски, поимот кредит преставува двонасочен однос меѓу две физички или правни лица од кои едното лице е експлицитно должник, а другото е доверител. Ова подразбира дека однос меѓу овие два субјекти е всушност кредитен однос меѓу кредиторот или доверителот, т.е. корисникот на кредитот или должникот. Тоа системски значи дека едната страна позајмува средства од другата и за таа услуга плаќа соодветен надоместок, или во случајов камата одредена од доверителот на која се согласил должникот со обврска за поврат на средствата. Многу е битно да се потенцира аспектот на повратност, што во овој случај значи исплата целосно во договорниот рок. Постојат две важни функции на кредитот во однос на двете засегнати страни преку економско разгледување на поимот кредит<sup>16</sup>:

- Првата функција е определена кон кредитите каде деловните субјекти своите износи на ангажирани средства се во можност да ги приспособат кон реалните потреби во компанијата;
- Втората функција е наменета кон кредитобаратели кои имаат потреба да вложат туѓи средства за да ги остварат целите и да ги покријат реалните потреби во компанијата.

Поделбата на кредитите на правните лица може да се изврши според различни критериуми:

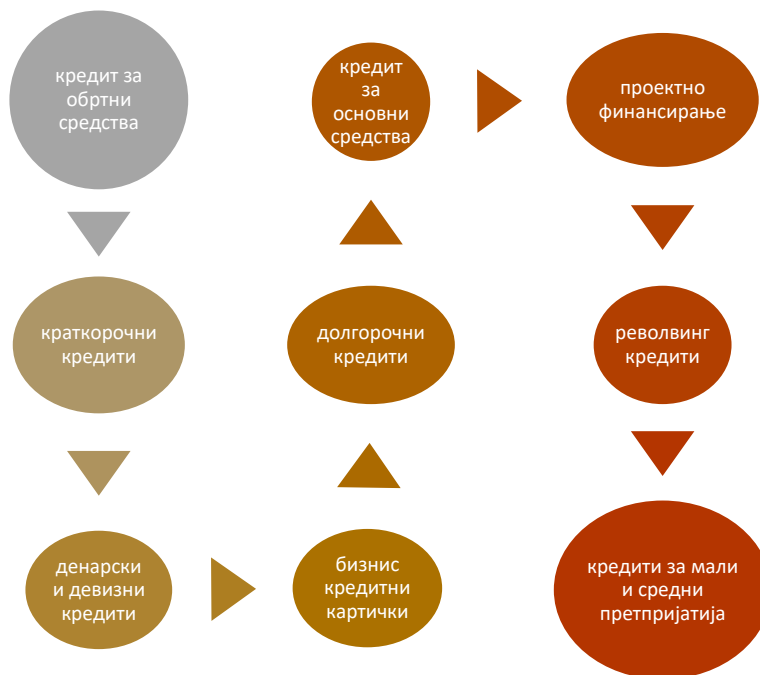
- според намената,
- големината на субјектите,
- должината на траење на кредитот,
- валутата итн.

---

<sup>15</sup> Дукиќ Д., Бјелица, В. (2003), „Банкарство“, Економски факултет, Белград.

<sup>16</sup> Трпески, Љ. (2003), „Пари и банкарство“, Економски факултет, Скопје, стр. 210-212.

Затоа банките своите услуги ги шират во однос на побарувањата на клиентите, односно во заедничка соработка со стопанските комори. Но сепак, искусствените дејства на банкарскиот менаџмент, потоа потребата на деловните субјекти и економско-социјалната структура на државата определиле палета на кредитни продукти кои стојата на услуга на претпријатијата:



Слика 1: Видови кредити за деловните субјекти

Chart 3: Types of loans for business entities

Покрај ваквата општа поделба на кредитите кои банкарскиот сектор ги овозможува за деловните субјекти, постои и голема разновидност кај сите тие групи кредитни продукти.

### 3. Управување со банкарски ризик

#### 3.1 Дефиниција и идентификување на банкарски ризик

Со развојот на општествените норми и структурата на современото банкарство, како потенцијална закана за нормално работење на банкарскиот сектор, што секако може да се каже и за секој стопански сектор е изложеноста на банките на најразлични видови ризик. Ваквата навремена превенција и дејствување против ваквите можни препознатливи видови на ризик, постои конструктивно решение, а тоа е Навременото идентификување на сите видови ризик и преземањето на соодветни мерки за заштита. Управувањето со ризикот во банкарството е теоретски дефинирано

како „логичен развој и извршување на план за справување со потенцијални загуби“<sup>17</sup>. Обично, во фокусот на практиките за управување со ризик во банкарската индустрија е управувањето со изложеноста на институцијата на загуби или ризик и да се заштити вредноста на неговите средства. Во принцип, банкарскиот бизнис се смета за ризичен бизнис. Економската теорија сугерира дека постојат две економски единици - единици за суфицит и дефицит - и овие економски единици претпочитаат да користат финансиски институции (посредници) за да ги пренесат потребните средства едни на други. Секако, овој процес ја зголемува важноста на финансиските посредници во економијата, но исто така, претставува и ризици за овие институции. Со цел да се решат проблемите со асиметрични информации, банките вработуваат квалификувани вработени и системи, и тоа е причината зошто оскудните извори на средства сега се користат поефикасно од единиците во економијата. Затоа, средствата се канализираат на највредните проекти што се корисни за економијата. Сепак, овој процес на канализирање на средства од една до друга единица, природно има некои својствени ризици во рамките на овој процес. Обично, банките управуваат со тие ризици кои се дел од нивното нормално работење. Познавањето на ризиците е непоходност за откривање на соодветните цени што ќе им се одредат на комингентите. Тоа впрочем е единствениот инструмент што дозволува диференцирано формирање цени меѓу одделните комингенти што носат различен степен на ризик. Како понова верзија на банкарските ризиви низ анализите на овој сектор циркулира тезата „помеѓу висината на капиталот и висината на ризикот (risk-return trade-off)“<sup>18</sup>.

Теоретски, банкарскиот бизнис вклучува неколку различни класи на активности, но општата класификација се заснова на традиционални банкарски и трговски активности. Свкупно, банкарските активности создаваат многу уникатни ризици, но во овој случај, може да се дадат различни примери за да се поедностави воведувањето. Овие ризици се поврзани со кредити на банка, ликвидност, тргување, приходи и трошоци, приходи и проблеми со солвентност.

### 3.2 Кредитен ризик

Кредитниот ризик е едноставно дефиниран како потенцијал дека банкарскиот заемопримач или договорна страна нема да ги исполни своите обврски во согласност со договорените услови. Целта на управувањето со кредитниот ризик е да се зголеми стапката на поврат прилагодена на ризикот на банката со одржување на изложеноста на кредитен ризик во рамките на прифатливите параметри. Банките треба да управуваат со кредитниот ризик својствен на целото портфолио, како и ризикот кај поединечни кредити или трансакции. Банките треба да ги земат предвид и односите помеѓу кредитниот ризик и другите ризици. Ефективното управување со кредитниот ризик е клучна компонента на сеопфатен пристап кон управување со ризик и есенцијална за долгорочниот успех на секоја банкарска организација. За повеќето банки, заемите се најголем и најочигледен извор на кредитен ризик. Како и да е, други извори на кредитен ризик постојат во текот на активностите на една банка, вклучително и во книговодствената книга и во трговската книга, и на и надвор од Билансот на состојба. Банките сè повеќе се соочуваат со кредитен ризик (или ризик од договорна страна) во различни финансиски инструменти, освен заеми, вклучувајќи

---

<sup>17</sup> Saunders, A. (2000), *Financial institutions management: a modern perspective*. McGraw-Hill College.

<sup>18</sup> Bessis, J. (1999), *Risk management in banking*, John Wiley and Sons Ltd. Chichester.

прифаќања, меѓубанкарски трансакции, финансирање на трговијата, девизни трансакции, финансиски фјучерси, размени, обврзници, капитали, опции, и во проширување на обврските и гаранции и порамнување на трансакциите.

Доделувањето кредит вклучува прифаќање ризици, како и производство на профит. Банките треба да го проценат односот ризик / награда во кој било кредит, како и целокупната профитабилност на односот на сметката. При проценка дали и под кои услови, за да одобрат кредит, банките треба да ги проценат ризиците од очекуваниот поврат. При проценка на ризикот, банките треба исто така да ги проценат можните сценарија во недостаток и нивното можно влијание врз заемопримачите или договорните страни. При разгледување на потенцијалните кредити, банките мора да ја препознаат потребата од воспоставување резерви за утврдени и очекувани загуби и да имаат соодветен капитал за да апсорбираат неочекувани загуби. Овие размислувања банката треба да ги насочи во решенија за доделување кредити, како и во целокупниот процес на управување со ризик на портфолиото<sup>19</sup>. Како една од можностите за заштита од овој ризик е да се воспостават севкупни кредитни ограничувања на ниво на индивидуални заемопримачи и договорни страни и групи на поврзани договорни страни кои се збираат во компарабилен и значаен начин различни видови на изложеност, како во банкарската и во трговската книга, така и во и надвор од Билансот на состојба. Таквите граници честопати се засноваат делумно врз внатрешниот рејтинг на ризик доделен на заемопримачот или договорната страна, при што на договорните страни им се доделуваат подобри оценки за ризик со потенцијално повисоки граници на изложеност. Исто така, треба да се утврдат граници за одредени индустрии или економски сектори, географски региони и специфични производи. Потребни се граници на изложеност во сите области на активности на банката кои вклучуваат кредитен ризик. Овие ограничувања помагаат да се осигури дека активностите за доделување кредити на банката се соодветно диверзифицирани. Како што споменавме порано, голем дел од кредитната изложеност со која се соочуваат некои банки доаѓа од активности и инструменти во трговската книга и вонбилансот<sup>20</sup>. Ограничувањата на ваквите трансакции се особено ефективни во управувањето со целокупниот профил на кредитен ризик или ризик од договорна страна на банка. За да бидат ефективни, границите генерално треба да бидат обврзувачки и да не се водени од побарувачката на клиентот.

Joel Bessis смета дека кредитниот ризик може да се подели во три дела: а) ризик од невраќање (default risk); б) ризик на изложеност (exposure risk) и в) ризик на обновување (надоместување) на кредитот (recovery risk)<sup>21</sup>.

Банките како сектор се претпазлив играч, но сепак економската состојба во Република Северна Македонија бара соодветна соработка со деловните субјекти иако постојат ризици кои инструментално и не можат да се предвидат. Но хармонизираната регулатива с повеќе е на страна на банките и преку многу законски форми ризикот се намалува, како што се зголемува и свесноста на компаниите за заедничката соработка и неизбежната контрола на нивното работење.

---

<sup>19</sup> Guidance on loan classification and provisioning is available in the document Sound Practices for Loan Accounting and Disclosure (July 1999).

<sup>20</sup> Averu, R. and Milton, P. (2000), Insures to the rescue, Operational Risk, Special Edition of Risk Professional.

<sup>21</sup> Saunders A, Cornett M (2003), Financial Instruments Management, McGraw-Hill Irwin, Boston.

### 3 Истражување

Истражувачкиот дел подразбира компарација и анализа на соработката на деловните субјекти и банкарскиот сектор преку процесот на кредитирање. За таа цел беа направени анализи на финансиското работење на четири различни банки по големина во Република Северна Македонија во однос на пласманите како кредит кон претпријатијата од страна на банките во последните три години.

Предмет на истражување е да се види во кој обем се случува кредитирањето и како се движи кредитната активност на банките во поддршка на деловните субјекти.

#### 3.1 Резултати од истражувањето

Пред да преминеме на анализа на кредитната активност во Република Северна Македонија, најпрвин ќе се осврнеме на групирањето на банките кое го прави Народна банка на Република Северна Македонија за секоја календарска година<sup>22</sup>.

Во групата големи банки припаѓаат банките кои имаат актива поголема од 22,5 милијарди денари; во групата средни банки припаѓаат банките кои имаат актива помеѓу 5,6 и 22,5 милијарди денари; во групата мали банки припаѓаат банките кои имаат актива помала од 5,6 милијарди денари.

Табела 1: Структура на банките според актива  
Table 1: Structure of banks by asset

Група големи банки (актива поголема од 34,8 милијарди денари на 31.12.2018 година)	Група средни банки (актива меѓу 8,65 и 34,8 милијарди денари на 31.12.2018 година)	Група мали банки (актива помала од 8,65 милијарди денари на 31.12.2018 година)
пет банки	седум банки	три банки

---

<sup>22</sup> Податоци и показатели за банкарскиот систем на Република Македонија, преземено од [http://www.nbrm.mk/podatotsi\\_i\\_pokazатели\\_za\\_bankarskiot\\_sistiem\\_na\\_riepublika\\_makiedonija.nspх](http://www.nbrm.mk/podatotsi_i_pokazатели_za_bankarskiot_sistiem_na_riepublika_makiedonija.nspх)

БАНКАРСКИ РИЗИЦИ ПРИ КРЕДИТИРАЊЕ НА ДЕЛОВНИТЕ СУБЈЕКТИ  
ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Група големи банки (актива поголема од 32,1 милијарди денари на 31.12.2017 година)	Група средни банки (актива меѓу 8,0 и 32,1 милијарди денари на 31.12.2017 година)	Група мали банки (актива помала од 8,0 милијарди денари на 31.12.2017 година)
пет банки	седум банки	три банки
Група големи банки (актива поголема од 32,1 милијарди денари на 31.12.2016 година)	Група средни банки (актива меѓу 8,0 и 32,1 милијарди денари на 31.12.2016 година)	Група мали банки (актива помала од 8,0 милијарди денари на 31.12.2016 година)
пет банки	седум банки	три банки

Од податоците во табелата забележуваме стабилен банкарски структурен систем, каде големината не се менува во последните три фискални години. Ваквата активност е позитивна и укажува на добра поставеност на банкарскиот систем кој реално е можеби единствениот сектор кој е целосно хармонизиран со законите на Европската унија. Единствена разлика која се забележува е разликата во активата која се зголемува напоредно кај сите видови банки во 2018 година.

Во следната табела ќе бидат преставени податоците за три различни банки и тоа според два аспекта:

1. Кредити кои банките ги пласирале кај правните лица и
2. Депозити кои правните лица ги имаат во деловната банка.

Табелите кои следат се однесуваат на односот на кредитните пласмани на банката кај деловните субјекти за последните три години и депозитите кои правните лица ги имаат кај банките.

*Табела 2: Шпаркесе банка*

*Table 2: Sparkkase Bank*

Кредити на правни лица	2016	2017	2018
Милион денари	6.679.1	6.476.5	7.874.3

Депозити на правни лица	2016	2017	2018
Милион денари	6.209.8	5.323.5	6.802.7



Графикон 2: Компарација на кредити кон депозити на правни лица – Шпаркасе банка

Chart 2 Comparison of loans to deposits of legal entities Spakkase Banka

Во Табелата и Графиконот погоре беа претставени резултатите од кредитната активност и депозитите од деловни субјекти кај Шпаркасе банка. Евидентно е дека кредитниот пласман е поголем во однос на депозитите на деловните субјекти. Тоа покажува заинтересираност на банката да привлече поголем број клиенти и инвестира во стопанската дејност на претпријатијата. Ова особено се случува кај помалите банки со цел етаблирање на финасискиот пазар.

Табела 3: НЛБ банка

Table 3: NLB Bank

Кредити на правни лица	2016	2017	2018
Милион денари	19.695.1	19.782.6	19.624.2

Депозити на правни лица	2016	2017	2018
Милион денари	15.335.4	16.510.1	16.742.9



Графикон 3: Компарација на кредити кон депозити на правни лица - НЛБ банка

Chart 3: Comparison of loans to deposits of legal entities - NLB Bank

Овие податоци кои се пласирани во Табелата бр. 3 и Графиконот бр. 3 јасно покажуваат зошто НЛБ банка е со години на врвот во банкарскиот сектор. Енормната разлика во кредитните средства кои се вложуваат кај деловните субјекти се рамноправно следени и од депозитите на претпријатијата кои ги имаат кај банката. Сите истражувани години покажуваат слична кредитна активност и приближна вредност на депозитите кои се зголемиле во 2018 година. Но јасно е дека со ваква изложеност на должничко-доверителски односи кај оваа банка, таа се справува и со кредитниот ризик доволно добро, што говори фактот на големата вложеност на банките сите три години.

Следна банка која се најде во истражувањето е ТТК банка која е пример за одличен успешен начин на спојување на повеќе банки во една и банка која од оваа година е 100 % македонски капитал.

Табела 4: ТТК банка

Table 4: TTK Bank

Кредити на правни лица	2016	2017	2018
	1.915.600	2.201.077	2.228.888



Деопзити на правни лица	2016	2017	2018
	1.730.450	1 684 880	1.671.953



Графикон 4: Компарација на кредити кон депозити на правни лица - ТТК банка

Chart 4: Comparison of loans to deposits of legal entities – TTK Bank

Табелата бр. 4 и Графикон бр. 4 даваат слика дека оваа банка напредува и се етаблира како вреден банкарски субјект, но сепак е многу помала по својата актива и можност за кредитна изложеност. Овие резултати покажуваат дека банката внимателно го елиминира банкарскиот ризик и работи во граници на своите можности, иако од оваа година влезе во рамките на средни банки. И тука е евидентно дека депозитите се помали во однос на кредитирањето на деловните субјекти и банката тоа го прави од други средства, но сепак е константна и внимателно се проширува на целата територија на државата, прибирајќи лојални и важни клиенти.

### Краток коментар по истражувањето

Банките во Република Северна Македонија се разликуваат драстично по својата големина, а со тоа и со можноста за кредитирање на деловните субјекти. Истражувањето покажа дека НЛБ банка е банка со големи можности, има многу клиенти и доверба од целокупната јавност. Но, сепак, и другите помали банки кои беа споменати во истражувањето се покажаа спремни на банкарски ризик со тоа што вложуваат во деловните субјекти и развој на економијата. Сепак, споменатите банки се избрани како примери за банки со странски капитал и една банка со македонски капитал за да се утврди разликата во можностите и потребите од ваков тип на стабилни банкарски институции.

#### **4 Иновативни методи на взаемно работење на банките со деловните субјекти во избегнување на кредитниот ризик**

Заштитата на банките од банкарски ризици во поглед на кредитирањето и деловните субјекти во однос на депозитите е регулирано со нови методи кои се еден вид иновација на пазарот. Тоа е постоење на македонското кредитно биро. МКБ управува со најголемата и најкомплексна база на податоци за обврските на правните и физичките лица во Република Македонија. Содржи податоци за околу 1.350.000 физички лица и 105.000 правни лица. Податоците се однесуваат на обврски по кредити, гаранции, акредитиви, заеми, платежни картички, финансиски лизинг, осигурување, обврски по основа на даноци, обврски за телекомуникациски услуги, обврски за услуги од областа на енергетиката, комунални давачки, такси, придонеси, како и обврски по основа на користење на други услуги. Основна функција на кредитното биро е да врши собирање и обработување на податоци за обврските на субјектите на податоци со цел да обезбеди извештаи за задолженоста и редовноста во исполнувањето на обврските на правните и физичките лица. Ваквата поставеност на работите ја олеснува работата на банките во проверка на приложените документи од деловните субјекти и помалку се оптоварени службите со дополнителни документативни работи. Од друга страна, и деловните субјекти фактички ја знаат својата задолженост кон институциите и можат да ги планираат своите насоки. Од друга страна, Народната банка на Република Северна Македонија ја регулира постојано работата на македонските банки и со тоа се обезбедуваат безбедносни гаранции за клиентите за нивните депозити и очекување од банкарскиот систем. Ваквата состојба ја олеснува соработката на деловно ниво и покажува отвореност кон странските инвеститори кои повеќе ќе ја ценат сигурноста во земјата.

Електронското банкарство е еден од новитетите кој ја забрзува работата на банките и многу побрзо се опслужуваат клиентите. И покрај развојот на новата технологија, се покажа дека комуникацијата меѓу нив не може да постигне задоволителни резултати, така што во 1970-тите години една од водечките светски банки одлучи да создаде заеднички и унифициран телекомуникациски систем помеѓу банките. Како резултат на долгогодишно темелно и детално сведочење, основан е С.В.И.П.Т. - Општество за меѓубанкарска финансиска телекомуникација во светски рамки и Здружение за меѓународен трансфер на телекомуникациски финансиски телекомуникации помеѓу банки и финансиски институции. Создаден во Белгија во 1973 година од 250 водечки европски и северноамерикански банки и започна со работа на 09.05.1997 година. Денес, над 4.500 банки и финансиски институции, во повеќе од 80 земји, разменуваат над 1.500.000 пораки на ден преку S.W.I.F.T. Стандардизацијата на пораките и формите овозможува автоматско управување со податоци и елиминирање на проблемите помеѓу испраќачот и примателот во однос на јазик, интерпункција и временска разлика во испраќање на порака. Сето ова покажува како функционираат правно-моралните односи на банките со деловните субјекти и во обратна релација. За среќа, Република Северна Македонија е земја каде овој систем е на стабилни нозе и се развива со брзина со која се развиваат и останатите развиени држави.

## Заклучок

Сликата на банкарскиот систем се менува како што се менува и глобалното општество и притоа се соочува со низа предизвици. Таквата состојба придонесува за консолидација на системот, при што технолошките иновации, регулацијата, глобализацијата и финансиските промени влијаат не само на банкарскиот сектор, туку и на стопанските субјекти како взаемно регулирана релација. Структурата на банките со текот на времето се промени, така што, во последниве децении, покрај традиционалните банкарски активности (прибирање депозити и пласирање во вид на кредити) тие прибегнуваат и кон небанкарски активности во делот на инвестициското банкарство, нудејќи финансиски совети, осигурување, гаранции итн. Состојбата на банкарскиот систем во Република Северна Македонија е на завидно ниво, имајќи предвид дека под притисок на европските и светските текови се создаде хармонизирано работење, особено имајќи го предвид фактот дека системот и неговото делување во изминативе дваесет години постигна одлични резултати и тоа се гледа во фактот што нема никаква забелешка од страна на европските партнери за влез во Европската унија. И покрај финасиската криза во 2008 година, македонскиот банкарски сектор помина со мал пад и раст во однос на американските и европските банкарски сектори од каде и почна кризата. Взаемното работење на банките и деловните субјекти професионално се развива низ годините најмногу благодарение на банките кои реално го контролираа банкарскиот ризик и ги насочија компаниите кон финансиска дисциплина засилена со ред законски нормативи. Како и секој бизнис, и банкарскиот се структурира според барањата на пазарот, но влезот на странски инвеститори се стекна со доверба од деловните субјекти. Големата палета на услуги кои ги нуди современото банкарство е според барањата на клиентите и таа соработка покажа низ истражувањето кое беше направено дека е континуирана со мали отстапки кај помалите банки.

Банкарските ризици, особено кредитниот ризик, е постојана закана на банкарското работење, но во заедничка соработка на банките бројот на нефункционалните кредити се намалува, особено по рестриктивните контролни механизми кои ги спроведуваат банките при пласман на средствата. Особено таа контрола се зголеми со инсталирање на институцијата Македонско кредитно биро кое е параван за манипулациите од страна на клиентите и со тоа секој деловен субјект има своја историја на работење и користење на финансиски средства. Од друга страна, Народната банка ги регулира предметот и целта на работењето на банките, со што се постигнува рамнотежа во контролните механизми и за двете засегнати страни. Ваквата поставана состојба е на задоволство на двете страни, иако сепак е можна поголема кредитна активност од страна на банките со цел подигнување на стопанската активност во земјата, особено што таа активност е многу подложна на економските и политичките случувања. Деловните субјекти се основа на стопанството и механизмите кои државата ги изнаоѓа да му помогне на стопанството се во корист на целата економија. Банкарскиот систем има потреба од поголема економска активност на субјектите, но од друга страна, ризиците кои ги превзема со пласман на средства се големи и затоа може да се заклучи дека оваа соработка е неизбежна и е взаемно инспиративна за двете засегнати страни. Сепак Република Северна Македонија може да се пофали со стабилен, консолидиран банкарски систем кој нуди големи можности на своите коректни и

лојални клиенти, особено кога станува збор за компаниите и деловните субјекти со реноме и за оние кои сега го отпочнуваат својот пат.

### Користена литература:

- [1] Averu, R. & Milton, P. (2000), *Insures to the rescue, Operational Risk, Special Edition of Rizk Professional*, книга;
- [2] Арсов, С., (2008), *Финансиски менаџмент: Скопје, Еуро-Графика*;
- [3] Арсовски, Д. (1998), *Ризици во банкарското работење, Скопје: Економу Прес*, книга;
- [4] Barrows, D. & Smithin, J. (2008), *Fundamentals of Economics for Business*, книга;
- [5] Bessis, J. (1999), *Risk management in banking: John Wiley and Sons Ltd. Chichester*, книга;
- [6] Домашен финансиски систем и пазари, пристапено кон [http://xn--90awbn.xn--d1alf/content/Regulativa/%D0%A4%D0%A1%D0%A0\\_2018.pdf](http://xn--90awbn.xn--d1alf/content/Regulativa/%D0%A4%D0%A1%D0%A0_2018.pdf) на 12.11.2019;
- [7] Државен завод за статистика, пристапено кон <http://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstenie.aspx?rbtxt=79> на 15.11. 2019;
- [8] Дукиќ, Д. & Бјелица, В. (2003), *Банкарство: Економски факултет, Белград*, книга;
- [9] Guidance on loan classification and provisioning is available in the document Sound Practices for Loan Accounting and Disclosure (July 1999);
- [10] Komazec, S. & Ristić, T. & Kovač, J. (1993), *Bankarska ekonomija, ABC GLAS, Beograd*, книга;
- [11] Krstic, V. (1993), *Bankarstvo: Ekonomski fakultet, Nis*, книга;
- [12] Петревска, Б. & Магдинчева Шопова, М. (2018), *Економика на претпријатијата: Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип Факултет за туризам и бизнис логистика*, книга;
- [13] Петревски, Г. (2008), *Управување со банките: Скопје: Економски факултет*, книга;
- [14] Податоци и показатели за банкарскиот систем на Република Македонија, преземено од [http://www.nbrm.mk/podatotsi\\_i\\_pokazatieli\\_za\\_bankarskiot\\_sistiem\\_na\\_riepublika\\_makiedonija.nspх](http://www.nbrm.mk/podatotsi_i_pokazatieli_za_bankarskiot_sistiem_na_riepublika_makiedonija.nspх);
- [15] Radzic, J. & Yuce, A. (2008), *Banking Development In The Former Yugoslavian Republics. IABR & TLC Conference Proceedings San Juan, Puerto Rico, USA*, книга;
- [16] Saunders, A. & Cornett, M. (2003), *Financial Instruments Management: McGraw-Hill Irwin, Boston*, книга;
- [17] Saunders, A. (2000), *Financial institutions management: a modern perspective: McGraw-Hill College*, книга;
- [18] Службен весник бр. 29 (1996), Законот за санација и реконструкција на банките и Закон за Народна банка;
- [19] Трпески, Љ. (2009), *Банкарство и банкарско работење: Скенпоинт, Скопје*, книга;
- [20] Трпески, Љ. (2003), *Пари и банкарство: Економски факултет, Скопје*, книга.



## **КОМПЛЕКСНОСТ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ФИНАНСИСКИТЕ ИНСТИТУЦИИ И УСПЕШНО ГРАДЕЊЕ НА КАРИЕРА ВО БАНКИТЕ И ДРУГИТЕ ФИНАНСИСКИ ИНСТИТУЦИИ**

Благој Димитров<sup>1</sup>, Проф. Трајко Мицески<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[blagoj.dimitrov@gmail.com](mailto:blagoj.dimitrov@gmail.com)

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

### **Апстракт**

Менаџментот на финансиските институции е важен фактор за управување со финансиските институции и игра огромна улога во развојот на економијата на Република Северна Македонија. Според официјалните податоци од НБРСМ учеството на вкупните средства во финансискиот сектор во БДП на Република Северна Македонија во 2016 година изнесувал 87,6 %, додека во 2017 година се зголемил на 89,8 %.

Банките и финансиските институции имаат дополнителни влијанија врз растот и развојот на останатите сектори во економијата, што ги прави особено значајни за макроекономијата на една земја, како двигател на капацитетот за финансиски напредок.

Квалитетните човечки ресурси се клучен фактор за успех на секоја организација, но ова е особено истакнато кај финансиските институции. Според тоа, логички е да се претпостави дека доколку финансиската институција сака да дојде до врвот и да биде предводник, мора да најде начин да ја поттикне креативноста и потенцијалот на нејзините вработените од сите нивоа.

**Клучни зборови:** БДП, макроекономија, значење, човечки потенцијали, промени.

## **COMPLEXITY OF FINANCIAL INSTITUTION MANAGEMENT AND SUCCESSFUL CAREER BUILDING IN BANKS AND OTHER FINANCIAL INSTITUTIONS**

Blagoj Dimitrov<sup>1</sup>, Prof. Trajko Miceski<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Economics, University "Goce Delchev", Stip  
[blagoj.dimitrov@gmail.com](mailto:blagoj.dimitrov@gmail.com)

<sup>2</sup>Faculty of Economics, University "Goce Delchev", Stip  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

### **Abstract**

Management of financial institutions is an important factor for managing financial institutions and plays a huge role in the development of the economy of the Republic of Northern Macedonia. According to official data from the NBRMS, the share of total assets in the financial sector

in the GDP of the Republic of Northern Macedonia in 2016 was 87.6%, while in 2017 it increased to 89.8%.

Banks and financial institutions have additional impacts on the growth and development of other sectors of the economy, making them particularly important for a country's macroeconomics, as a driver of financial progress capacity.

Quality human resources are a key factor in any organization's success, but this is particularly emphasized by financial institutions. It is therefore logical to assume that if the financial institution wants to come to the top and be a leader it must find a way to foster the creativity and potential of its employees at all levels.

**Key words:** *GBP, macroeconomics, importance, human potentials, change.*

## 1. Вовед (Introduction)

Правилниот менаџмент на финансиските институции е основен фактор за успешното управување со финансиските институции и игра огромна улога во развојот на пазарот и деловната успешност на истите. Имајќи го во предвид забрзаниот развој на информатичката инфраструктура, телекомуникациите, интернетот и пред сè вештачката интелигенција (AI), ја наметнува примарната улога на денешните финансиски менаџери, како примарна задача да им биде правилното управување со финансиските извештаи, способноста за антиципирање на промените и пред сè во правилното управување со човечките потенцијали. Квалитетните, квалификувани и стручни човекови ресурси се клучен фактор за успех на секоја организација, но ова е особено истакнато кај финансиските институции.

Во современите трендови на финансиските институции вработените сакаат да бидат задоволствено исполнети со работата, исто колку што сакаат и добра плата. Тимската работа станува сè поважна бидејќи на вработените им дава чувство на сигурност и љубов кон работата. Дополнително, работењето во тим е полесно бидејќи нема поединечна одговорност и индивидуалецот има константна помош на патот кон остварување на некоја цел. Ефикасен тим може да ѝ помогне на организацијата да постигне неверојатни резултати, додека тим кој губи може да предизвика стратешки неуспех.

Фокусот на менаџментот на финансиските институции е насочен кон факторите кои влијаат и ја менуваат успешноста на финансиските институции, пред сè на банките, а која е резултат на трендовите кои се појавуваат во современото банкарство. Дополнителниот фокус на финансиските менаџери е кон ризиците во современото банкарство и еволуцијата на истите кои можат значајно да влијаат врз успешноста во работењето на финансиските институции во Република Северна Македонија.

Современите производи и услуги кои ги овозможуваат банките и конкурентите од областа на финансиите имаат меѓусебно влијание врз управувањето во повеќето сегменти во работењето, но пред сè влијанието најмногу се демонстрира кај управувањето со: ризикот, ликвидноста, солвентноста, профитабилноста и временската усогласеност на Активата и Пасивата на банките.

Подеталното осознавање на современите услуги и трендови игра значајна улога бидејќи во успешното менаџирање зависи прилагодувањето на банките и другите финансиски институции на промените кои им претстојат. Поради тоа и процесот за оспособување на менаџментот за антиципирање и прилагодување треба да биде адекватен и со петте иновативни трендови кои го дефинираат и обликуваат современото банкарство во 2019 година.

Правилното спроведување на менаџмент активностите со човечките ресурси, кое го опфаќа планирањето, регрутирањето, селекцијата, воведувањето, обуката, оценувањето и материјалните и нематеријалните стимулации на вработените, е особено значајно во поглед на овозможување на максимално истакнување на индивидуалните способности на вработените. Финансискиот систем нуди многу можности за креирање на кариера во банкарството и другите финансиски институции, како и менаџирањето со кариерата во банките и другите финансиски институции.

## **2. Дефинирање на менаџментот на финансиските институции**

Денешната реалност демонстрира дека финансиските институции остваруваат висок профит, но сепак има и финансиски институции кои остваруваат и големи загуби.

Целта да се постигне поголем успех, односно подобар резултат, или подобро да се функционира при работењето, претставува предизвик кој успешно се постигнува со влијанието на менаџментот.

Менаџментот е активност, функција и знаење, специфично и својствено средство на секоја организација, без разлика каква е нејзината мисија и цел. Менаџментот на финансиските институции е процес кој ги насочува активностите за остварување на целите на финансиските институции. Тој, во базата на една организација, овозможува да се обезбеди координиран пристап во работењето, преземање на акции со кои на секој поединец во процесот на работењето ќе му се даде можност да го даде својот максимален придонес, а со тоа многу поуспешно да се извршат задачите.

Менаџментот како наука го спроведуваат менаџерите во финансиските институции кои, всушност, се лица одговорни за насочување на активностите преку процесот на планирање, организирање, водење, координирање, мотивирање, комуницирање, одлучување и контролирање за остварување на целите на ефикасен и ефективен начин. Според еден од најпознатите теоретичари на менаџментот, Питер



Дракер, ефективноста претставува „работење на вистинските работи“, а ефикасноста значи „работење на работите на вистински начин“<sup>1</sup>.

Концептот на менаџментот мора да биде фокусиран кон остварување на ефикасност и ефективност во организацијата. Потребно е да се извлече максимален напор на човечките, материјалните и другите ресурси во организацијата со што е можно помалку вложување. Овде преферираме тој максимален напор на човечките ресурси да се заснова на доброволен нивни посветен ангажман, без принуда и притисок на работните места. Менаџерите на финансиските институции мора да настојуваат успешно да ги остваруваат планираните резултати со минимално вложување на средства, постигнување висока продуктивност и максимално избегнување на ризиците кои претходно се добро воочени и планирани. Менаџерите треба најефективно да ги остваруваат целите на финансиските институции, не само со помали трошоци, туку и преку избор на активности кои се потребни за постигнување до посакуваните цели. Менаџерите на финансиските институции треба да бидат ефикасни и ефективни бидејќи ефикасниот менаџер ги редуцира трошоците на финансиските институции, додека ефективниот менаџер го зголемува профитот на самите финансиски институции, преку зголемување на нивната продуктивност. Преферираме неделивост на ефективен и ефикасен менаџер.

Приоритет на менаџментот на финансиските институции е да ги искористи сите достигнувања и во другите гранки на стопанството и во нестопанските организации. Активностите на менаџерите во финансиски институции, се свртени кон ефикасноста, трудејќи се работите да ги направат на најдобар можеен начин, но сепак, кај некои финансиски институции може да се забележи дека има недоволно добра ефективност. За добра ефективност е потребно да се прават вистинските работи што е можно повеќе и на вистински начин во вистинско време.

### **3. Фокусот на менаџментот на човечки ресурси кон факторите кои ја менуваат банкарската и финансиската успешност**

Во денешно време, голем број од банките се рентабилни, но нивното пазарно учество на пазарот за финансиски услуги константно паѓа<sup>2</sup>.

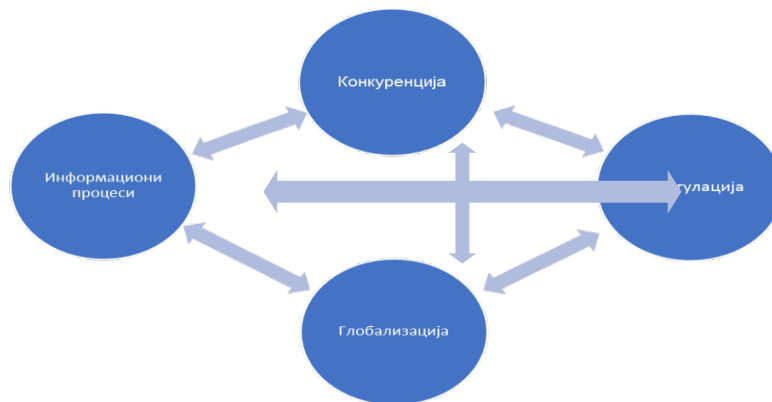
Целиот финансиски потенцијал на многу финансиски институции се наоѓа во процес на непрекинато меѓусебно приближување, опфаќајќи слични услуги кои им ги нудат на клиентите. Со тоа, од една страна доаѓа до интеграција помеѓу самите банки и други финансиски институции, додека од друга страна, внатре во банките се развиваат парабанкарски и некредитни работења на банката кои настануваат како одговор на трендовите во современото банкарство, како и на ширењето на голем број ризици во банкарското работење во настојувањето на банката да воспостави адекватна профитабилност во новонастанатите услови. Од процесот на дерегулација и јакнење

---

<sup>1</sup> Draker, P. (2003), Moј pogled na menadzment: Ideje koje su unapredili menadzment, Adizes, Novi Sad, str. 17-25.

<sup>2</sup> Бишев, Д-р Глигор (2003), Оперативно реструктурирање на банките, Втор меѓународен семинар за банкарски менаџмент, Милочер, јуни 2003.

на конкуренцијата произлегува процес на интернационализација и глобализација на работењето на големите финансиски институции кои делуваат во правец на интеграција на финансискиот пазар. Процесите на дерегулација, конкуренција, глобализација и информационите процеси меѓусебно се надополнуваат, поттикнуваат и со тоа формираат меѓусебни двонасочни стимулирачки врски и влијанија<sup>3</sup>.



**Слика 1: Меѓусебни влијанија на современите трендови**

Figure 1: Mutual impacts of contemporary trends

Во услови на дерегулација, на комерцијалните банки им се овозможува да влезат на теренот на современото финансиско работење. Со тоа би можеле во својата организациона структура да внесат парабанкарско или некредитно работење и така да добијат компаративна предност во однос на банките кои имаат традиционална банкарска структура, но и над независните институционални инвеститори, инвестициони банки и некредитни институции.

Глобализацијата во работењето на банките, како и силната експанзија на инвестиционото банкарство, значајно влијаат на ширењето на голем број ризици на кои се изложени банките во своето работење. На тој начин, парабанкарското и некредитното работење од една страна креираат нови ризици во работењето, особено во полето на пазарни и оперативни ризици, додека од друга страна со своето постоење намалуваат одредени ризици во банкарското работење, најмногу во областа на ризиците за ликвидност, кредитирање, каматни, државни и законски ризици. Високата конкурентност помеѓу самите банки и другите финансиски институции, како и високите фиксни трошоци за банкарското работење, ги принудуваат банките да го прошират асортиманот на своето работење влегувајќи во различни парабанкарски активности од кои формираат провизија која зазема значаен удел во вкупните банкарски приходи и профити<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Bilan, A., Degryse, H., O'Flynn, K., Ongena, S. (2019), Banking and Financial Markets.

<sup>4</sup> Bilan, A., Degryse, H., O'Flynn, K., Ongena, S. (2019), Banking and Financial Markets.

#### **4. Улогата на менаџментот во подетално осознавање на современите услуги кои ги овозможуваат банките и конкурентите од областа на финансиите, како и нивното меѓусебно влијание**

Покрај класичните услуги кои ги овозможуваат финансиските институции (депозитно-кредитни услуги, услугата Платен промет и сл.), на финансиските пазари постепено се развиваат и нови, иновативни финансиски услуги кои во иднина ќе го дефинираат движењето на финансиските пазари. Финансиските институции постепено во својата понуда воведуваат услуги како што се: животно осигурување, пензиски фондови, инвестициски фондови, брокери и берзански посредници, лизинг, франшиза, форфетинг, факторинг и сл. Сите наведени финансиски услуги претставуваат финансиски работи кои се извршуваат самостојно од страна на истоимените финансиски институции или пак во состав на банките како форма на дополнителна банкарска активност. Трендовите во современото банкарство им овозможуваат на банките повеќе да не се ограничуваат на давање на традиционалниот тип на услуги, туку да ги прифатат и да ги овозможат на своите клиенти користењето на современите финансиски услуги. Од друга страна, пак, одредени финансиски институции се обидуваат да бидат слични во работењето со банките во поглед на услугите кои ги нудат. Во ваква ситуација од особено влијание е улогата на менаџментот на банките и другите финансиски институции во осознавањето на современите услуги кои се појавуваат на финансискиот пазар бидејќи треба да ги прифатат и имплементираат во своето работење, но воедно и да бидат запознаени со меѓусебното влијание на овие услуги<sup>5</sup>.

Отсекогаш банките биле значајно посилни и понапредни од останатите финансиските институции и секогаш била истакната нивната доминација со финансискиот систем<sup>6</sup>. Со појавата на повеќето нови финансиски услуги и институции доминацијата на банките постепено се губи.

Менаџментот на банките одговор на ова пронашле во сопственичко поврзување со другите финансиски институции и проширување на своите активности во подрачјата на новите иновативни услуги во финансискиот систем. Таа нова, иновативна форма на работење и организација во работењето на банките е позната под името „Парабанкарски аспект на функционирањето на банките“. Денес оваа форма на работење им овозможила на современите финансиски институции, кои го задржале традиционалниот назив „Банка“, но всушност покрај банкарските ги извршуваат и сите други финансиски услуги во форма на парабанкарски дополнителни услуги, да го задржат водството на финансиските пазари пред останатите поединечни и самостојни финансиски институции.

---

<sup>5</sup> Nickels, William, McHugh, James, McHugh, Susan (2016), Understanding Business.

<sup>6</sup> Мицески, Д-р Трајче (2010), Стратегиски менаџмент во новиот конкурентски амбиент, интерен материјал, Економски факултет, Штип, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип.

## **5. Способностите на менаџерот во антиципирањето и предвремената подготовка за примена на петте иновативни трендови кои ќе го дефинираат и обликуваат банкарството од 2019 година па понатаму**

Современата банкарска индустрија почнува постепено да ги инкорпорира цртите и практики што некогаш биле домен на зачетоците на FinTech компаниите кои полека, но сигурно го напаѓаат банкарскиот сектор<sup>7</sup>.

Глобалниот банкарски сектор станува сè повеќе стратешки фокусиран за технолошки напредок, со цел да одговори на очекувањата на потрошувачите, додека од друга страна се обидува да го одбрани пазарниот удел против зголемениот број конкуренти.

Улогата на менаџментот на финансиските институции во акцептирањето на овие современи услуги е од огромно значење бидејќи држењето чекорот на самата финансиска институција со рапидниот напредок на технологијата е од суштинско значење за конкуритивноста, но и за самиот опстанок на институцијата во финансискиот систем. Голем акцент во современата банкарска индустрија е ставен на дигитализацијата на основните деловни процеси и преиспитувањето на организациските структури и внатрешниот талент, сè со цел финансиските институции да бидат подобро подготвени за иднината која му претстои на банкарството.

Важноста на иновациите и развој на нови решенија кои ги искористуваат податоците, напредната аналитика, дигиталните технологии и новите платформи за испорака, е доста важна. Сè повеќе се јавуваат организации кои имаат иновативни пристапи во таргетирање, проширување на услугите, повторно конфигурирање на канали за испорака, доставување проактивни совети, интегрирање на плаќања и примена на blockchain технологија<sup>8</sup>.

Овие напори се зголемени во 2019 год. бидејќи глобалните финансиски и технолошки гиганти во банкарскиот систем ја револуционализираа арената на финансиските услуги. Како дел од овие мегатрендови, банките ќе експериментираат со нови мобилни апликации и гаџети на гласовни команди со цел да ја подобрат испораката, но воедно и контекстната персонализација на услугата. Крајна цел е потрошувачот да биде напред и во центарот. Како што технологиите продолжуваат да се развиваат, банкарскиот сектор ќе продолжи да ги забрзува своите инвестиции во иновации и дигитални податоци.

За некои карактеристики на поистакнатите иновативни трендови, кои го дефинираат банкарството во 2019 година, ќе се изнесе во текстот што следи.

---

<sup>7</sup> Tanda, A., Schena, C. (2019), FinTech, BigTech and Banks.

<sup>8</sup> Bilan, A., Degryse, H., O'Flynn, K., Ongena, S. (2019), Banking and Financial Markets.

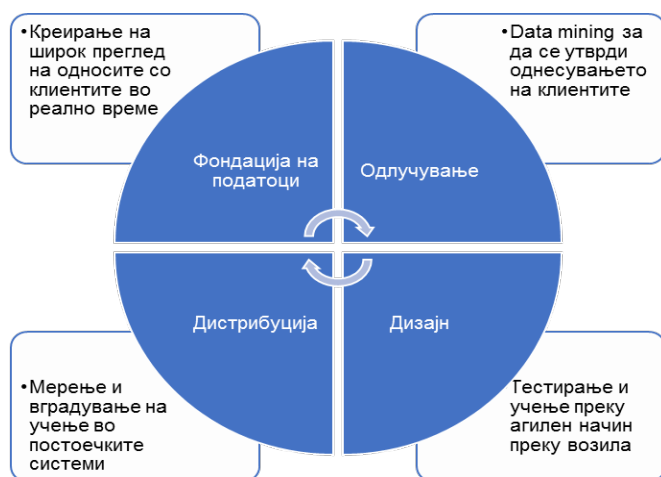
### 5.1 Определба за услуга на „Еден сегмент“

Според „Accenture“<sup>9</sup>: „Многу банки имаат иницијативи кои се насочени кон цел на таргетирање на демографски базирани кластери, како што се млади луѓе, Millennials (луѓе родени околу 2000-тата година) или постари лица.

Во 2019 година многу банкарски организации ќе ја надминат персонализацијата по сегмент за да развијат индивидуализирана комуникација и искуства за опслужување на сегментот базиран на еден (индивидуален). Ова е крајното и ултимативно ниво на иновативна персонализација која е овозможена преку податоци, напредна аналитика и дигитални технологии<sup>10</sup>.

Ова ниво на персонализација вклучува групирање на клиентска база во кластери со напредни критериуми, каде човечки центрирани, дизајнерско-мислечки столбови и CRM алатки им помагаат на банките и кредитните унии да одговараат на потребите со соодветни решенија во реално време.

Иновацијата и опслужувањето на сегмент од еден не е ограничено само на индивидуалните потрошувачи.



Слика 2: Сликот приказ на увид на потребни податоци<sup>11</sup>  
Picture 2: Graphic view of the insights needed

<sup>9</sup> Accenture Development Partnerships - глобален бренд за соработка на компаниите за сегментите на потрошувачи <https://www.accenture.com>

<sup>10</sup> Giusy, Chesin, Giaretta, Elisa, Paltrinieri, Andrea; The Business of Banking Models, Risk and Regulation (2019).

<sup>11</sup> Извор: McKinsey, August 2018, The Financial Brand.

Банките и кредитните унии, исто така, треба да ги насочат своите напори на сегментот на малите и средни претпријатија (МСП - SME) и потребите на индивидуалните бизниси. Многу организации за финансиски услуги го земаат GAFA пристапот (Google/Amazon/Facebook/Apple) за да вршат увид во податоци добиени од услуги и индивидуални организации за зајакнување на нивната основна дејност.

## 5.2 Експанзија на отвореното банкарство

Отворените банкарски APIs ја забрзуваат иновацијата и соработката, што доведува до проширени банкарски екосистеми кои можат да вклучуваат повеќе од само финансиски услуги за да го направат подобар животниот стил на потрошувачот<sup>12</sup>.

Она што е возбудливо за отвореното банкарство е дека правењето согласност на потрошувачите за нивниот централен дел на стратегијата за отворено банкарство, им дава зголемен акцент на предлозите за зголемената вредност на потрошувачите.

Придобивките од имплементацијата на банкарски APIs се<sup>13</sup>:

- Пристап до дополнителни податоци за клиентите;
- Нови продукти и услуги;
- Редуцирано време за пристап до пазарот за производи;
- Напредно искуство на клиентите;
- Нови патеки на приходите;
- Зголемена агилност и
- Подобрување на оперативната ефикасност.

Разбирањето и искористувањето на иновативниот потенцијал на отвореното банкарство ќе им овозможи наследство на постоечките финансиски организации и ќе им помогне да ги градат своите постојни односи со клиентите. Давајќи им на клиентите избор и контрола на нивните сопствени податоци, банките и кредитните унии кои најпрви ќе овозможат ваков пристап, можат да станат лидери во ерата на зголемени персонализирани финансиски услуги.

## 5.3 Посветеност на Фигитална испорака (Phygital Delivery)

Со високите цени за традиционална мрежа на филијали / експозитури и зголемениот број трансакции кои се префрлаат на дигитални канали, сè повеќе традиционални компании за финансиски услуги воведуваат единствено дигитални банкарски субјекти. Некои банки отвораат единствено дигитално фокусирани банки за да соберат депозити, додека други финансиски фирми користат дигитални платформи за да обезбедат заеми, инвестирање и специјализирани услуги. Во секој случај, фокусот е на иновативните искуства на клиентите и зголемената вредност за потрошувачот, поддржани од страна на податоците за клиентите и напредната аналитика што може да го персонализира партнерството.

---

<sup>12</sup> Tanda, A., Schena, C. (2019), FinTech, BigTech and Banks, page 25.

<sup>13</sup> Tanda, A., Schena, C. (2019), FinTech, BigTech and Banks, page 27.

Некои од организациите што ќе се движат во оваа насока, ќе го сторат тоа за да ја заштитат својата сегашна база на клиенти, додека други фирми ќе се обидат да го прошират (или генерираат) своето пазарно учество. Во сите случаи, желбата е да се воведат First-to-market products (Производи на прв пазар) кои се фокусирани на потрошувачите. Овој фокус на иновациите е поддржан преку APIs на отвореното банкарство и Cloud технологиите<sup>14</sup>.

Притисокот да се создаде алтернативен модел на испорака е воден од трошоците за одржување на филијалите на банките. Очигледно, базичната цена на работење со филијали е голема, што го прави ROA (приносот на активата) значително посилен за банка која функционира без филијали.

#### **5.4 Предвидливо банкарство управувано од AI (вештачка интелигенција)**

Еден од највозбудливите понатамошни трендови ќе биде постојаното движење кон предвидливо (предиктивно) банкарство. За прв пат банкарската индустрија ќе може да ги консолидира сите внатрешни и надворешни податоци, градејќи предвидливи профили на клиенти и членови во реално време. Со податоци за потрошувачи кои се богати, достапни и финансиски одржливи за распоредување, финансиските институции, независно од големината и структурата, ќе можат не само да ги запознаат своите клиенти, туку и да даваат совети за иднината<sup>15</sup>.

Оваа засилена употреба на податоци ќе го подобри потрошувачкото искуство, но истовремено ќе влијае на зголемување на безбедноста и ефикасноста. Постепено ќе се преминува од перспектива на возач (кој при возењето гледа само во ретровизор) во поглед на комплетирање на процесот на комуникацијата со клиентите, постепено ќе се придвижуваат кон услугите кои се нудат од страна на роботски советниците, како и разговорите (chat-овите) предводени од страна на AI. Со тоа финансиските институции ќе им обезбедат на потрошувачите дополнителна вредност преку т.н. „следните најдобри акции“, наместо слепата продажба на производи. Вистинската иновација ќе се појави кога финансиските институции ќе ја интегрираат оваа можност со проширените услуги на отворено банкарство и приклучени (конектирани) уреди (направи).

#### **5.5 Плаќања насекаде на секој начин**

Индустријата за плаќања секогаш била и ќе продолжи да биде една од најдинамичните области на иновации во банкарската индустрија. Под влијание на промена на очекувањата на потрошувачите водени од технолошките напредоци, иновациите и понатаму ќе доаѓаат од традиционалните финансиски институции, FinTech фирмите и BigTech играчите на пазарите.

Бидејќи инфраструктурата на плаќања продолжува да еволуира, иновациите ќе ја преместат индустријата за плаќања од серија специфични производи во дел од сè што прават потрошувачите. Диференцијацијата ќе биде предводена од податоци,

---

<sup>14</sup> Tanda, A., Schena, C. (2019), FinTech, BigTech and Banks.

<sup>15</sup> Bilan, A., Degryse, H., O'Flynn, K., Ongena, S., Banking and Financial Markets (2019).

технологија и испорака, менувајќи ја динамиката за тоа како и каде испраќаме и примаме исплати. Трендовите за иновации во плаќањето ќе се појават во врска со Интернет на нештата (IoT – Internet of Things), продажната точка (POS – Point of sale), мобилните паричници, крипто валутите и blockchain трансакции.

Влијанието на ваквата иновација во плаќањата ќе биде намалена во делот на можноста за диференцирање на можностите за замена на канцелариите, намалување на надоместоците за трансакции, како и зголемување на важноста на диференцирани кориснички искуства и примена на огромен број податоци.



Слика 3: Плаќања насекаде на секој начин<sup>16</sup>  
Picture 3: Payments everywhere in every way

Увид во плаќањето обезбедува основа за однесување на потрошувачите и деловни активности во малите бизниси, позиционирајќи ги тие организации како способни да обработуваат огромни количини на податоци за плаќање и истакнувајќи ги како најдобри за да им служат на потрошувачите во иднина.

## 6. Емпириско истражување

Претходно елаборираните теоретски аспекти за комплексноста на менаџментот на финансиските институции во насока за успешно градење на кариера во банките и другите финансиските институции, даваат слика на правилно менаџирање.

Заради согледување на реалните состојби со раководењето во банките и другите финансиски институции, беше извршено и емпириско истражување преку претходно подготвени анкетни прашалници.

---

<sup>16</sup> Извор: Deloitte, December 2016, The Financial Brand.



## **Методологија на истражувањето**

Заради поцелосност на истражувањето, во овој труд беше користена соодветна методологија со аргументирање на оправданоста, предметот и целите на истражувањето, потоа се постави основна и помошни хипотези, како и објаснување на методите што се користат за собирање и обработка на добиените податоци.

### ***Оправданост на истражувањето***

Оправданоста на ова истражување произлегува од самиот факт што денес во ова современо живеење е неопходен современ и правилен менаџментот на финансиските институции во насока за успешно градење на кариера во банките и другите финансиските институции.

Современиот менаџмент преставува ефективно средство за мотивација на подредените, избор на насока за успешно градење на кариера во банките и другите финансиските институции.

Дополнително, од самото истражување може да се воочи дека се оправдани истражувачки заложби за проучување и согледување на состојбите на менаџментот на финансиските институции во насока за успешно градење на кариера во банките и другите финансиските институции.

### ***Предмет и цел на истражувањето***

Предмет на ова теоретско и емпириско истражување претставува осознавање на комплексноста на менаџментот на финансиските институции што може да помогне за успешно градење на кариера во банките и другите финансиските институции.

Во ова истражување посебно внимание се обрнува на идентификување на современите трендови на позитивните достигнувања на менаџментот на финансиските институции во насока за успешно градење на кариера во банките и другите финансиските институции.

Основна цел на ова истражување е согледување на влијанието на менаџментот, односно раководењето, дали во истражуваните банки и другите финансиски институции, кадрите можаат успешно да градат кариера, пред сè преку збогатување со знаење и искуство во мотивирачка и поволна организациска култура.

### **Хипотетичка рамка**

Основната хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека: *Примената на правилно раководење на финансиските институции, придонесува за успешно градење на кариера во банките и другите финансиските институции*

Поединечни хипотези:

- Доколку менаџерот правилно раководи со човечките ресурси во финансиската институција каде е вработен, сигурно дека вработените ќе бидат мотивирани и задоволно ќе ги извршуваат своите работни активности.
- Доколку менаџерот подетално ги осознава на современите услуги кои ги овозможуваат банките и конкурентите од областа на финансиите, и со истите ги запознава вработените, сигурно дека институцијата ќе биде конкурентна и поуспешна во однос на другите од дејноста.
- Доколку менаџерот се грижи за обука на вработените за подетално осознавање на современите услуги кои ги нудат банките и конкурентите од областа на финансиите, дотолку вработените ќе бидат попродуктивни, а институцијата поефективна.
- Доколку менаџерот реално го оценува целокупното работењето на вработените (извршување на нивните задачи, нивното залагање, посветеност на работата, учтив однос кон клиентите и сл.) тоа позитивно ќе се одрази врз остварување на главните цели на соодветната институција.
- Доколку менаџерот со неговото знаење, способности и однесување, служи како пример на добар работник и реален раководител, дотолку кај вработените ќе се иницира посветеност кон работата, знаењето и правилното организациско однесување.

### Методи на истражување

Преку користење на соодветени методите на истражување, може да се соберат обработат и анализираат квалитетни информации.

Од оваа причина, во овој труд се користени квалитативните и квантитативните методи на истражување. Од нив најмногу се користени *анкетата, статистичката обработка на податоците, компарацијата и изведени заклучки согледувања.*

*Анализата* како метода на истражување беше коритена по теоретски и емпириски начин. Со деталното проучуваната на теоретската содржина и преку согледувањата на реалната состојба на испитуваните институции, се осознаваат состојбите за начинот на преферирањето на менаџментот во финансиските институции.

*Анкетата* како доста применувана метода на истражување се користи за собирање на примарни податоци. Таа е флексибилна алатка, којашто може да произведе и квалитативни и квантитативни информации во зависност од тоа како истата е структурирана и анализирана. Поконкретно, во овој научно истражувачки труд анкетата вклучува и постапки за мерење преку писмено поставени прашања на испитаниците.

Добиените информации од анкетните прашалници кои беа потполнети од истражуваните менаџери и на вработените најнапред беа групирани, се изврши пресметки и се прикажани табеларно и графички.

## Резултати од истражувањето

Истражувањето беше спроведено преку анкетни прашалници во текот на месец октомври 2019-та година. Анкетните прашалници беа потполнети како од страна на испитуваните менаџерите, така и од страна на испитуваните вработени во одредени финансиски институции во Штип, Скопје, Велес, Струмица, Радовиш и Кочани. Беа поделени 40 анкетни прашалници на менаџерите, од кои на сите прашања одговорија 34 менаџери и 90 анкетни прашалници на вработените од кои со сите одговори беа комплетирани 83 анкетни листови.

При емпириското истражување, искористен е  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција (C), со цел за осознавање на соодносот на исказите на испитуваните менаџери и вработени.

Како еден од најчесто применуваните тестови,  $\chi^2$ -тестот се користеше за испитување на разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретските фреквенции<sup>17</sup>.

Подолу следи табеларен и графички приказ на добиените и обработени податоци од сите прашања што се предмет на ова истражување, како и поединечно толкување на истите.

**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 менаџерот правилно раководи со човечките ресурси во финансиска институција каде е вработен/а?	Да	31	91	54	65
	Не	0	0	18	22
	Без одговор	3	9	11	13
	Вкупно	34	100	83	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 26,941 C = 0,345					
2. Дали менаџерот врши подетално осознавање на современите услуги кои ги	Да	31	91	66	80
	Не	1	3	11	13

<sup>17</sup> Мицески, Д-р Трајче, (2009). Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет “Гоце Делчев”, Штип, стр. 154-191

КОМПЛЕКСНОСТ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ФИНАНСИСКИТЕ ИНСТИТУЦИИ И УСПЕШНО  
ГРАДЕЊЕ НА КАРИЕРА ВО БАНКИТЕ И ДРУГИТЕ ФИНАНСИСКИ ИНСТИТУЦИИ

овозможуваат банките и конкурентите од областа на финансиите, и за истите ги запознава вработените ?	Без одговор	2	6	6	7
	<b>Вкупно</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 7,501</b> <b>C = 0,190</b>					
3. Дали менаџерот се грижи за обука на вработените за подетално осознавање на современите услуги кои ги нудат банките и конкурентите од областа на финансиите?	Да	28	82	40	48
	Не	3	9	34	41
	Без одговор	3	9	9	11
	<b>Вкупно</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 29,894</b> <b>C = 0,361</b>					
4. Дали менаџерот реално го оценува целокупното работењето на вработените (извршување на нивните задачи, нивното залагање, посветеност на работата, учтив однос кон клиентите и сл.) ?	Да	25	74	31	38
	Не	4	12	40	48
	Без одговор	5	15	12	14
	<b>Вкупно</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 33,940</b> <b>C = 0,381</b>					
5. Дали менаџерот со неговото знаење, способности и однесување, служи како пример на добар работник и реален раководител?	Да	29	85	48	58
	Не	0	0	21	25
	Без одговор	5	15	14	17
	<b>Вкупно</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 30,719</b> <b>C = 0,365</b>					

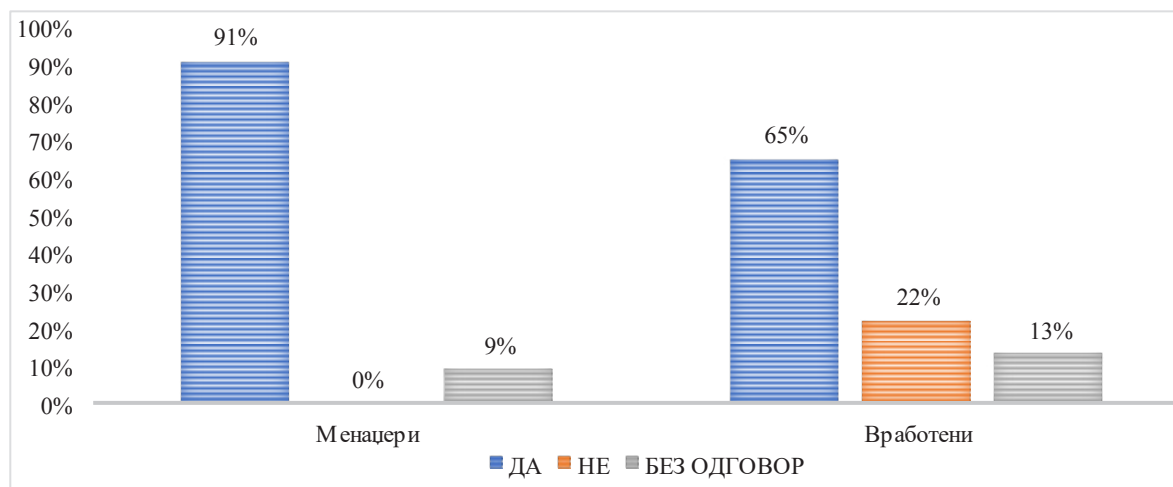
Заради поцелосно согледување на одговорите на испитуваните менаџери и вработени, секое прашање ќе биде подетално разработено.

*Првото прашање гласеше: Дали менаџерот правилно раководи со човечките ресурси во финансиска институција каде е вработен/а?*

**Табела 2: Табеларен приказ на одговорите на првото прашање**  
**Table 2: Spreadsheet of the answers to the first question**

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот правилно раководи со човечките ресурси во финансиска институција каде е вработен/а?	Да	31	91	54	65
	Не	0	0	18	22
	Без одговор	3	9	11	13
	Вкупно	34	100	83	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 26,941 C = 0,345					

Сликвито, одговорите на ова прашање се прикажани во Графикон кој следи:



**Графикон 1: Графички приказ на одговорите на првото прашање**  
 Chart 1: Graphical representation of the answers to the first question

Од табеларниот и графичкиот приказ се гледа дека на првото прашање 91 % од менаџерите во испитуваните институции, сметаат дека правилно раководат со човечките ресурси во финансиска институција каде е вработен, ниту еден од нив не одговорил негативно, додека пак 9 % останале без одговор.

Од друга страна, пак, 65 % од вкупните испитувани вработени сметаат дека нивните менаџери правилно раководиаат со човечките ресурси во финансиска институција, 22 % се изјасиле негативно, а 13 % останале без одговор.

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 26,941 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$  од 5,991, со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,345 што укажува на слабо-умерена меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Од податоците во Табелата и во Графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека во прикажувањето на исказите за тоа дали менаџерите правилно раководат со човечките ресурси во финансиска институција каде се вработени, постојат разлики во исказите и на менаџерите и на вработените. Најголемиот дел од испитуваните менаџерите одговориле потврдно, а додека пак поголемиот број од вработените не мислат така.

Оттука, можеме да кажеме дека во однос на првото прашање не е задоволена ниту основната хипотеза ниту првата поединечна хипотеза. Односно, основната хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека примената на правилно раководење на финансиските институции, придонесува за успешно градење на кариера во банките и другите финансиските институции.

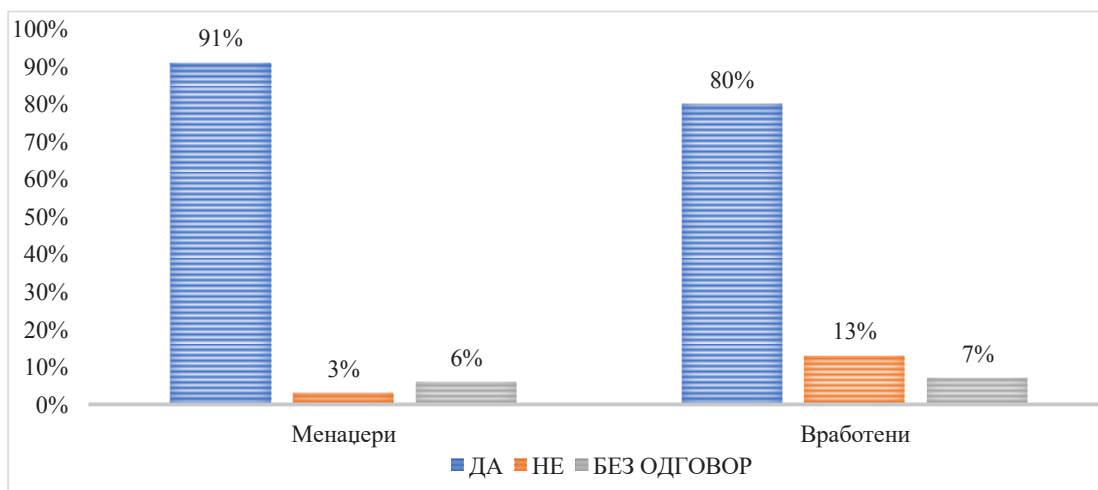
Првата поединечна хипотеза, пак, гласеше: Доколку менаџерот правилно раководи со човечките ресурси во финансиска институција каде е вработен, сигурно дека вработените ќе бидат мотивирани и задоволно ќе ги извршуваат своите работни активности.

Второ прашање беше поставено: Дали менаџерот врши подетално осознавање на современите услуги кои ги овозможуваат банките и конкурентите од областа на финансиите, и за истите ги запознава вработените?

**Табела 3: Табеларен приказ на одговорите на второто прашање**  
**Table 3: Spreadsheet of the answers to the second question**

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали менаџерот врши подетално осознавање на современите услуги кои ги овозможуваат банките и конкурентите од областа на финансиите, и за истите ги запознава вработените?	Да	31	91	66	80
	Не	1	3	11	13
	Без одговор	2	6	6	7
	Вкупно	34	100	83	100
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 7,501</b>					
<b>C = 0,190</b>					

Сликвито, одговорите на ова прашање се прикажани во Графиконот кој следи:



**Графикон 2: Графички приказ на одговорите на второто прашање**  
Chart 2: Graphical representation of the answers to the second question

Преку анализа на Табелата и Графиконот се забележува дека по однос на прашањето дали менаџерот врши подетално осознавање на современите услуги кои ги овозможуваат банките и конкурентите од областа на финансиите и за истите ги запознава вработените, 91 % од испитаните менаџери одговориле со да, 3 % со не, а 6 % останале без одговор, додека пак од испитаните вработени 80 % одговориле позитивно, 13 % негативно, додека 7 % останале без одговор.

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање е 7,501 што е поголема од табличната вредност, од што произлегува заклучокот за неусогласеноста на исказите помеѓу двете групи на испитаници. Коефициентот на контингенција има вредност 0,190 што покажува слаб интензитет на меѓусебна поврзаност на одговорите.

Иако поголем дел од менаџерите сметаат дека при нивното раководење се врши подетално осознавање на современите услуги кои ги овозможуваат банките и конкурентите од областа на финансиите и за истите ги запознава вработените, сепак вработените со нивните одговори ни даваат малку поинаква слика за ова.

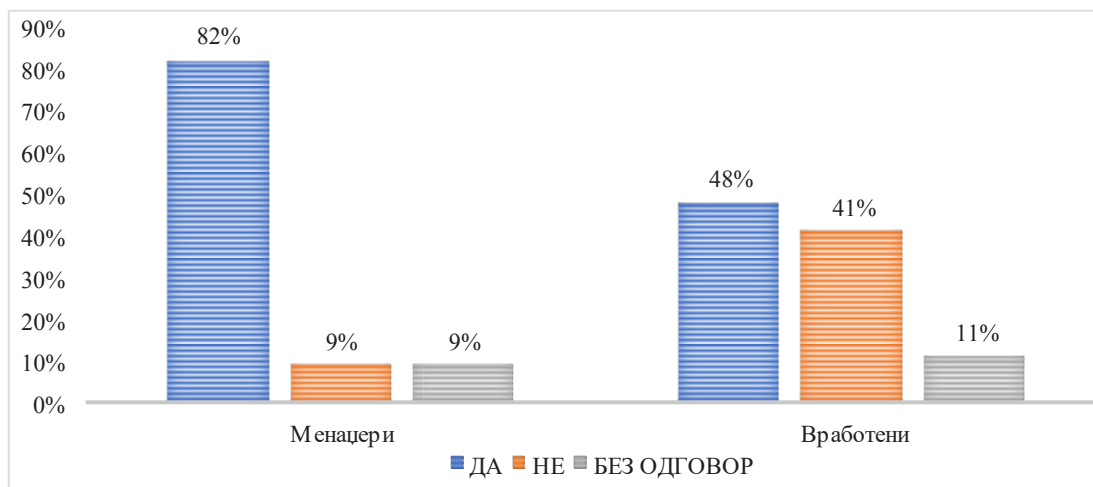
Според анализите по ова прашање, можеме да заклучиме дека основната хипотеза, како и втората помошна хипотеза која гласеше: *Доколку менаџерот подетално ги осознава современите услуги кои ги овозможуваат банките и конкурентите од областа на финансиите и со истите ги запознава вработените, сигурно дека институцијата ќе биде конкурентна и поуспешна во однос на другите од дејноста*, не се исполнети.

Третото прашање гласеше: *Дали менаџерот се грижи за обука на вработените за подетално осознавање на современите услуги кои ги нудат банките и конкурентите од областа на финансиите?*

**Табела 4: Табеларен приказ на одговорите на третото прашање**  
**Table 4: Spreadsheet of the answers to the third question**

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали менаџерот се грижи за обука на вработените за подетално осознавање на современите услуги кои ги нудат банките и конкурентите од областа на финансиите?	Да	28	82	40	48
	Не	3	9	34	41
	Без одговор	3	9	9	11
	Вкупно	34	100	83	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 29,894 C = 0,361					

Сликвито, одговорите на ова прашање се прикажани во Графиконот кој следи:



**Графикон 3: Графички приказ на одговорите на третото прашање**  
**Chart 3: Graphical representation of the answers to the third question**

Преку анализа на Табелата и Графиконот се забележува дека по однос на прашањето дали менаџерот се грижи за обука на вработените за подетално осознавање на современите услуги кои ги нудат банките и конкурентите од областа на финансиите 82 % од испитаните менаџери одговориле со да, 9 % со не, и 9% останале без одговор. Додека пак од испитаните вработени 48 % одговориле позитивно, 41 % негативно, а 11 % останале без одговор.



Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање е 29,894 што е поголема од табличната вредност, од што произлегува заклучокот за неусогласеноста на исказите помеѓу двете групи на испитаници. Коефициентот на контингенција има вредност 0,361 што покажува слабо-умерен интензитет на меѓусебна поврзаност на одговорите.

Иако поголем дел од менаџерите сметаат дека се грижат за обука на вработените за подетално осознавање на современите услуги кои ги нудат банките и конкурентите од областа на финансиите, сепак вработените со нивните одговори ни даваат малку поинаква слика за ова.

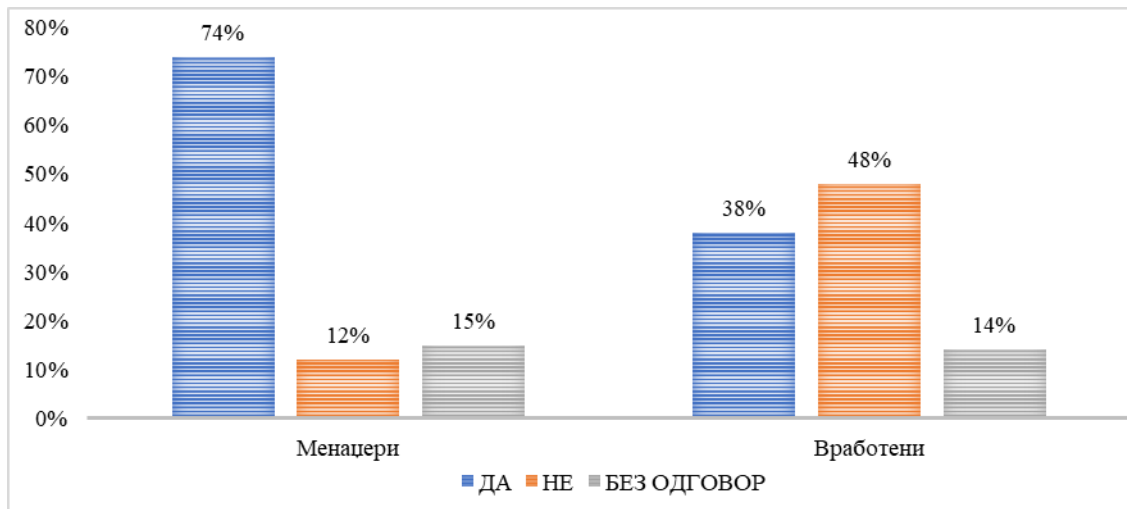
Според анализите по ова прашање, можеме да заклучиме дека основната хипотеза, како и третата помошна хипотеза која гласеше: *Доколку менаџерот се грижи за обука на вработените за подетално осознавање на современите услуги кои ги нудат банките и конкурентите од областа на финансиите, доколку вработените ќе бидат попродуктивни, а институцијата поефективна.*, не се исполнети.

Четвртото прашање гласеше: *Дали менаџерот реално го оценува целокупното работење на вработените (извршување на нивните задачи, нивното залагање, посветеност на работата, учтив однос кон клиентите и сл.)?*

**Табела 5: Табеларен приказ на одговорите на четвртото прашање**  
**Table 5: Spreadsheet of the answers to the fourth question**

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
4. Дали менаџерот реално го оценува целокупното работење на вработените (извршување на нивните задачи, нивното залагање, посветеност на работата, учтив однос кон клиентите и сл.)?	Да	25	74	31	38
	Не	4	12	40	48
	Без одговор	5	15	12	14
	<b>Вкупно</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 33,940</b> <b>C = 0,381</b>					

Сликвито, одговорите на ова прашање се прикажани во Графиконот кој следи:



**Графикон 4: Графички приказ на одговорите на четвртото прашање**  
Chart 4: Graphical representation of the answers to the fourth question

Преку анализа на Табелата и Графиконот се забележува дека по однос на прашањето: Дали менаџерот реално го оценува целокупното работењето на вработените (извршување на нивните задачи, нивното залагање, посветеност на работата, учтив однос кон клиентите и сл.), 74 % од испитаните менаџери одговориле со да, 12 % со не, додека 15 % останале без одговор, додека пак од испитаните вработени 38 % одговориле позитивно, 48 % негативно, а 14 % останале без одговор.

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање е 33,940 што е поголема од табличната вредност, од што произлегува заклучокот за неусогласеноста на исказите помеѓу двете групи на испитаници. Коефициентот на контингенција има вредност 0,381, што покажува слабо-умерен интензитет на меѓусебна поврзаност на одговорите.

Иако поголем дел од менаџерите сметаат дека реално го оценуваат целокупното работењето на вработените (извршување на нивните задачи, нивното залагање, посветеност на работата, учтив однос кон клиентите и сл., сепак вработените со нивните одговори ни даваат малку поинаква слика за ова.

Според анализите по ова прашање, можеме да заклучиме дека основната хипотеза, како и четвртата помошна хипотеза која гласеше: *Доколку менаџерот реално го оценува целокупното работењето на вработените (извршување на нивните задачи, нивното залагање, посветеност на работата, учтив однос кон клиентите и сл.) тоа позитивно ќе се одрази врз остварување на главните цели на соодветната институција*, не се исполнети.

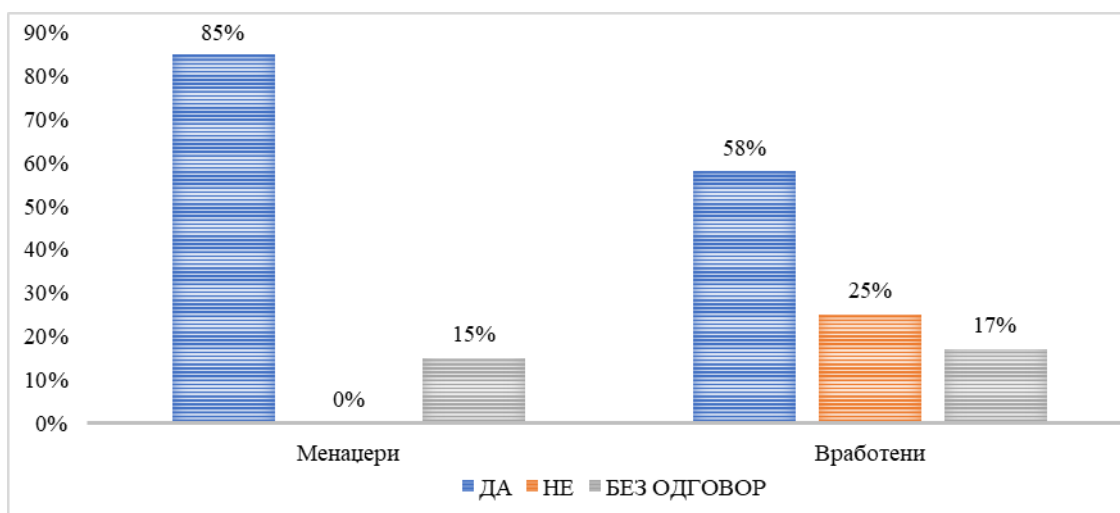
Петтото прашање гласеше: *Дали менаџерот со неговото знаење, способности и однесување, служи како пример на добар работник и реален раководител?*

**Табела 6: Табеларен приказ на одговорите на петтото прашање**  
**Table 6: Spreadsheet of the answers to the fifth question**

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
5. Дали менаџерот со неговото знаење, способности и однесување, служи како пример на добар работник и реален раководител?	Да	29	85	48	58
	Не	0	0	21	25
	Без одговор	5	15	14	17
	Вкупно	34	100	83	100

**Пресметаниот  $\chi^2$ -тест изнесува: 30,719**  
 **$C = 0,365$**

Сликвито, одговорите на ова прашање се прикажани во Графиконот кој следи:



**Графикон 5: Графички приказ на одговорите на петтото прашање**  
**Chart 5: Graphical representation of the answers to the fourth question**

Преку анализа на Табелата и Графиконот се забележува дека по однос на прашањето Дали менаџерот со неговото знаење, способности и однесување, служи како пример на добар работник и реален раководител, 85 % од испитаните менаџери одговориле со да, а 15 % останале без одговор, додека пак од испитаните вработени 58 % одговориле позитивно, 25 % негативно, а 17 % останале без одговор.

Вредноста на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање е 30,719 што е поголема од табличната вредност, од што произлегува заклучокот за неусогласеноста на исказите помеѓу двете

групи на испитаници. Коефициентот на контингенција има вредност 0,365 што покажува слабо-умерен интензитет на меѓусебна поврзаност на одговорите.

Иако поголем дел од менаџерите сметаат дека со нивното знаење, способности и однесување, служат како пример на добар работник и реален раководител, сепак вработените со нивните одговори ни даваат малку поинаква слика за ова.

Според анализите по ова прашање, можеме да заклучиме дека основната хипотеза, како и петтата помошна хипотеза која гласеше: *Доколку* менаџерот со неговото знаење, способности и однесување, служи како пример на добар работник и реален раководител, дотолку кај вработените ќе се иницира посветеност кон работата, знаењето и правилното организациско однесување, не се исполнети.

#### ***Заклучни согледувања по емпириското истражување***

Како општ заклучок по емпириското истражување би било дека од вкупно сумираните податоци и пресметаните статистички показатели, вредностите на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција, јасно се гледаат значајните разлики во исказите на менаџерите и на вработените.

Ваквата состојба се потврдува и со пресметаните вредности на  $\chi^2$ -тестот за сите прашања кои се движат над теоретската вредност и коефициентот на контингенција што зазема ниски вредности, покажува дека несоодветсвуваат одговорите на двете групи испитаници, а и поврзаноста на нивните одговори е слаба.. Со тоа не е исполнета ниту основната хипотеза која гласеше дека, *Примената на правилно раководење на финансиските институции, придонесува за успешно градење на кариера во банките и другите финансиските институции*, ниту помошните хипотези, па затоа е потребно поголемо посветување и обука на менаџерите од областа на современото раководење со фокус на подигнување на задоволството на вработените и нивната мотивираност.

## **7. Правилно управување со човечките ресурси за успешно градење на кариери во банките и другите финансиски институции**

Човечките ресурси се најзначајната компонента на секоја организација. Човечкиот капитал, т.е. човечкиот потенцијал, со своите знаења, вештини, способности, креативност и иновативности претставува темел за успешно остварување на секоја организациска активност<sup>18</sup>.

Задача на менаџментот со човечки ресурси е да обезбедат квалитетни менаџери и работници во финансиската институција, да ги мотивираат, образуваат и развиваат за да постигнуваат добри резултати кои ќе придонесуваат за остварување на поставените цели. Успешен менаџер е оној кој знае да одбере, тренира, оспособува

---

<sup>18</sup> Bratton, J., Gold, J. (1999), Human resource management, Theory and Practice, MacMillan Business, Great Britain.

кадри, води состаноци, да управува со конфликти помеѓу поединци и групи, знае да преговара, знае да ги интегрира напорите на експертите од различни специјалности и да ги насочи кон заедничката цел, но пред сè – оној кој знае да управува со промените.

Техничките работи и процеси поврзани со кадрите, менаџерот ги пренесува на извршителите во финансиските институции кои сочинуваат посебна организациона единица која се занимава со прашањата околу кадрите.

Банките и финансиските институции имаат големо значање за функционирање на стопанството и финансискиот систем, како и важна улога во работењето со клиентите. Поради тоа, банките и финансиските институции, за одредени поединци, имаат многу поважни улоги од онаа која се однесува на стриктно овозможување на финансиски услуги. Една од нив е можноста за градење кариера во банките и другите финансиски институции<sup>19</sup>.

Денес е многу потешко да се направи кариера во банките и другите финансиски институции за разлика од минатото поради сè поголемата автоматизација и процесот на здружување на финансиските институции. Но, се појавуваат и развиваат нови финансиски институции кои претходно не постоеле и до ден-денес ова подрачје претставува особено интересно поле за градење кариера.

Деловниот успех никогаш не е лесно да се постигне. Не е доволно да бидете само успешен менаџер, туку мора да бидете добри во својата работа и во својата кариера. Можете да бидете одлични продавачи на финансиски услуги, може добро финансиски да се обезбедите, но ако претендирате на добивање повисоки работни позиции, тогаш морате да почнете да се „продавате себеси“<sup>20</sup>.

Кога промената на врвот на финансиската институција ќе стане неминовна, потенцијалниот наследник обично веќе чека подготвен. Тој кандидат, не само што следен и добро простудирани план за да дојде на врвот, туку исто така работел на креирање на свој имиџ и вистинскиот имиџ на работата во финансиската институција и браншата<sup>21</sup>.

Тоа обично значи дека таа личност ги остварила поставените цели на својот работодавец, демонстрирала успешни проекти, темелно ја познава ситуацијата во браншата и работењето на својата финансиска институција, дека поседува способност да раководи со луѓето и дека ја добила довербата од клиентите и колегите во браншата. Потребно е да се поседува и една посебна и особено истакната особина – харизма, т.е. она нешто што потсвесно делува на другите луѓе да се следи одредена личност. Сосема квалификуван и искусен кандидат може да помине слабо во споредба со некој кој можеби технички помалку одговара, но има подобри работни релации, изглед, стил и доверба која инспирира и е сосема во согласност со духот на финансиската институција.

---

<sup>19</sup> Jovic, Doc. d-r Zoran (2008), Menadzment finansijskih institucija, Univerzitet Singidunum, Beograd.

<sup>20</sup> Jovic, Doc. d-r Zoran (2008), Menadzment finansijskih institucija, Univerzitet Singidunum Beograd.

<sup>21</sup> Zenger, John, Folkman, Joseph (2009), The Extraordinary Leader: Turning Good Managers Into Great Leaders, McGraw - Hills Company, USA.

Покрај „сопствената продажба“ и креирање на вистинскиот имиџ, постојат и објективни правила за стекнување на власт во компанијата кои треба да се почитуваат. Тие правила велат дека секогаш треба да работите за победниците. Треба да бидете лојални, но да не се задржувате премногу на лојалноста доколку истата ѝ штети на Вашата кариера. Треба да ги прилагодите интересите на компанијата со потребите на поединците и да бидете подготвени за донесување цврсти, иако не секогаш популарни одлуки. Во областите на институцијата каде професионално слабо се екипирани, потребно е да ги ангажирате најдобрите луѓе со цел тие слабости да бидат покриени<sup>22</sup>. Исто така, треба да се концентрирате на користење на сопствениот талент во корист на финансиската институција во која работите. Покрај тоа, корисно е да ги знаете силните и слабите страни на топ менаџментот.

Мора да се познава културата и организациската политика на финансиската институција во која работите бидејќи со секое скалило погоре ќе се соочувате со бариери во поглед на прифаќање и конкурентноста со другите кои имаат слични амбиции. Сигурни оружја за освојување на врвот се адекватна квалификација, дефинирана цел, реален и прецизен план за остварување на целта, истакната желба за остварување на целта, хармонична соработка со група на вистински луѓе и навика за постигнување добри резултати.

## 8. Заклучок

Од презентираниот материјал може, на еден подетален и попрегледен начин, да се перципира комплексноста на процесите кои се јавуваат во менаџментот на финансиските институции. Станува збор за процеси кои постојано еволуираат и во себе инкорпорираат голем број варијабли, што за менаџментот на банките и другите финансиски институции управувањето со тој процес претставува вистински предизвик. Појавата на иновативните трендови, во комбинација со напредните технологии и процеси, уште повеќе ја отежнуваат работата на финансиските менаџери бидејќи самата успешност на финансиската институција зависи од антиципирањето и навременото прилагодување на институцијата со овие промени. Менаџерите кои најрано ќе ги антиципираат и најбргу ќе развијат модели за управување со овие промени во рамките на финансиските институции кои ги менаџираат ќе ја зголемат конкурентивноста на финансиската институција и ќе бидат поуспешни од конкурентите на пазарот.

Градењето на кариера во банките и другите финансиски институции е предизвик за секој менаџер. Како главни мотиви за работа на идните менаџери во финансискиот сектор е тоа што овој сектор е еден од секторите кој нуди највисока заработка (пред се инвестиционото банкарство), отворена можност за професионален напредок, како и можност за максимално искористување на индивидуалните капацитети со соодветна валуација на вложениот труд во рамките на тимот.

---

<sup>22</sup> P. Boxall, J. Purcell (2003), *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

### Користена литература:

1. Accenture Development Partnerships - глобален бренд за соработка на компаниите за сегментите на потрошувачи, <https://www.accenture.com>;
2. Bilan, A., Degryse, H., O'Flynn, K., Ongena, S. (2019), Banking and Financial Markets;
3. Bratton, J., Gold, J. (1999), Human resource management, Theory and Practice, MacMillan Business, Great Britain;
4. Draker, P. (2003), Moj pogled na menadzment: Ideje koje su unapredili menadzment, Adizes, Novi Sad;
5. Giusy, Chesin, Giaretta, Elisa, Paltrinieri, Andrea (2019), The Business of Banking Models, Risk and Regulation;
6. H. Zenger, John, Folkman, Joseph (2009), The Extraordinary Leader: Turning Good Managers Into Great Leaders, McGraw - Hills Company, USA;
7. Jovic, Doc. d-r Zoran (2008), Menadzment finansijskih intitucija, Univerzitet Singidunum Beograd;
8. Morden, Tony (2016); Principles of strategic management (Third edition), University of Teeside, UK;
9. Nickels, William, McHugh, James, McHugh, Susan (2016), Understanding Business;
10. P. Boxall, J. Purcell (2003); Strategy and Human Resource Management, Palgrave Macmillan, Basingstoke;
11. Saunders, Antony, Millon Cornett, Marcia (2008), Financial Institutions Management: A Risk Management Approach;
12. Tanda, A., Schena, C. (2019); FinTech, BigTech and Banks;
13. Бишев, Д-р Глигор (2003), Оперативно реструктурирање на банките, Втор меѓународен семинар за банкарски менаџмент, Милочер, јуни 2003;
14. Мицески, Д-р Трајче (2009), Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип;
15. Мицески, Д-р Трајче (2010), Стратегиски менаџмент во новиот конкурентски амбиент, интерен материјал, Економски факултет Штип, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип.

## **ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ВО КРЕИРАЊЕТО И ИЗВРШУВАЊЕТО НА МЕНАџМЕНТ СТРАТЕГИЈАТА ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА**

Елена Стојановска<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[Elena.Stojanovska@fco.gov.uk](mailto:Elena.Stojanovska@fco.gov.uk)

Проф. Трајко Мицески<sup>2</sup>

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

### **Апстракт**

Во услови кога сè се менува со голема брзина и кога промените се непредвидливи, како потреба и неопходност во секоја организација се наметнува стратегискиот менаџмент.

Како релативно нова научна дисциплина, основна цел на стратегискиот менаџмент е да ѝ овозможи на организацијата рационално и навремено да реагира на сите промени што доаѓаат од окружувањето.

Во ова динамично време кога организацијата се соочува со многу предизвици кои доаѓаат од надворешните и внатрешните фактори на промени, стратегискиот пристап на менаџментот овозможува организацијата да опстои, да се оспособи и да преземе акција за избегнување на замките кои доаѓаат од окружувањето на организацијата. Поточно, стратегискиот менаџмент е процес кој ѝ овозможува на организацијата да ги насочи активностите кон реализација на нејзината стратегија.

Стратегискиот менаџмент им овозможува на менаџерите да превземаат акција или иницијатива во која се вклучени и користењето на средства за подобрување на самата организација и полесно постигнување на поставените цели и задачи.

Тоа подразбира дека менаџерите можат да одредат визија, мисија и цели, планови и стратегии за развој, доделување на ресурси, сè со цел постигнување на поставените цели на организацијата.

**Клучни зборови:** Менаџмент, организација, стратегија, визија, цел, успех.

## **Influence of Organisation culture in the Creation and Implementation of Management Strategy in Companies**

Elena Stojanovska<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Economy, “Goce Delcev” University, Stip, Macedonia  
[Elena.Stojanovska@fco.gov.uk](mailto:Elena.Stojanovska@fco.gov.uk)

Prof. Trajko Miceski<sup>2</sup>

<sup>2</sup>Faculty of Economy, “Goce Delcev” University, Stip, Macedonia  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)



### **Abstract**

Today, when conditions change at high speed and when changes are unpredictable, strategic management is necessary.

As a relative new scientific discipline, the main goal of strategic management is to enable the organization to react rationally and in a timely manner to all changes that come from the environment.

In this dynamic time, when the organization faces many challenges that come from external and internal change factors, the strategic approach of management enables the organization to survive, to train itself and to take action to avoid the traps that come from the organization's environment. In particular, strategic management is a process that enables the organization to direct the activities towards the realization of its strategy.

Strategic management allows managers to take action or initiative that involves use of means to improve the organization itself and more easily achieve the set goals and objectives. This implies that managers can define vision, mission and goals, development plans and strategies, resource allocation in order to achieve the set goals of the organization.

**Key words:** Organization, management, strategy, vision, purpose, success.

## **1. Вовед**

Во денешно време, од големо значење за една компанија е поседувањето на стратегија или стратегиски пристап во работењето. Со стратегиски пристап, една компанија посакува на што поефикасен и поефективен начин да ги остварува поставената мисија, визија и цели на компанијата, цели кои се однесуваат на идните насоки на развој и работење на компанијата.

Според Дракер, „Најдобар начин да се предвиди иднината е да ја создадете“

Како одговор на сè потурбулентните промени и сè поголемиот економски, технолошки и информатички развој во окружувањето во последните децении, брзо почна да се развива и стратегискиот менаџмент. Неизвесната иднина на многу компании, како и потребата за брзо реагирање во отстранувањето на пречките и воведувањето на нови посакувани промени од страна на менаџерите, ја наметнува потребата од стратегиски пристап и развој на стратегискиот менаџмент.

Работењето и развојот на компанијата зависи од стратегискиот пристап што менаџментот го има кон идниот развој на компанијата, како и кон самиот правец на движење на компанијата во бизнис окружувањето. Со стратегискиот менаџмент и стратегискиот пристап се цели да се намали или целосно да се елиминира отпорот што се јавува при процесот на промени. Оспособувањето на компанијата да ги избегнува или елиминира кризните ситуации во своето работење, е возможно само со добро поставени цели и со добар стратегиски пристап кон истите.

Формулирањето и управувањето со стратегијата е од огромно значење за натамошниот развој на компанијата, па оттука зависи и квалитетот на донесените одлуки.

За да се креира успешна стратегија, треба да се имаат предвид одредени фази кои што се добро планирани и тесно поврзани. Успешноста на секоја фаза зависи од успешноста на претходната фаза.

Менаџерите од сите нивоа се вклучени во овој процес, тие даваат свој придонес за целиот процес да биде подобрен. Тие ги анализираат клучните стратегиски фактори кои се пресудни за долгорочниот успех на компанијата. Многу полесно може да се стигне до посакуваната цел, доколку сите членови на организацијата знаат и се навремено информирани за тоа што се случува со организацијата и која е целта што сакаме да ја постигнуваме.

Работењето на компаниите зависи од тоа како менаџерите се справуваат со потребата на промени, дали имаат стратегиски пристап кон истите. Само со стратегиски пристап, добро направена анализа на окружувањето, добро формулирана стратегија со јасно поставена визија, мисија и цели, избор на најсоодветна стратегија која ќе одговара на новонастанатата состојба, како и тим на менаџери кои се подготвени за имплементација на таа стратегија, можеме да кажеме дека компанијата успешно ќе работи и ќе се справува со сите предизвици на патот кон постигнување на целта.

Без креирање на правилна стратегија, која било компанија не би опстојувала и не би постигнала успех во работењето.

## 1.1 Поглед кон стратегијата и стратегискиот менаџмент

Стратегијата, може да се рече дека, пред сè претставува наука за водење војска, вештина на војување. Една од првите дефиниции во менаџментот, стратегијата како остварување на основните долгорочни цели и задачи на претпријатието и прифаќање правец на акции, алокација на извори кои се неопходни да се остварат зацртаните цели.

Стратегијата може да се дефинира на различни начини. Накратко, стратегијата претставува општ план за остварување на мисијата и целите на една компанија. Самата дефиниција за стратегија има многу големо и комплексно значење, но без оглед во која смисла се употребува, стратегијата претставува една од најважните детерминанти на организационата структура на организацијата.

Алфред Чендлер објаснува дека стратегијата ги дефинира основните долгорочни цели и задачи на организацијата, избира и приспособува правци на активности, притоа алоцирајќи ресурси потребни за реализација на поставените цели<sup>1</sup>.

Марк Глик (Mark Glick), стратегијата ја анализира како унифициран, јасен и интегрален план на остварување на основните цели на организацијата<sup>2</sup>.

Џејмс Брајан Квин (James Brian Quinn) стратегијата ја објаснува како план кој ги поврзува најважните организациски цели, политики и редослед на акции за

---

<sup>1</sup> Chandler, S. Alfred, Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise, 1962; 1966-paperback edition, p. 16.

<sup>2</sup> Glick, Mark B., 20th Annual Conservation Conference Hawaii Conservation Alliance August 1, 2012, The Future is Bright Creating a Clean Energy Economy.

нивна реализација во кохезиона целина<sup>3</sup>. Стратегијата овозможува компанијата во одреден момент да стигне таму каде што се посакува.

Менаџерот мора да знае како изгледа добрата стратегија и да разбере како може таа да се искористи за создавање иднина на својот тим или организација.

Стратегијата е организациски план за остварување победи. Ефективната стратегија инспирира и информира за акциите на извршните тимови и во исто време ги мобилизира сите ресурси во организацијата.

Хенри Минтцберг<sup>4</sup> е еден од најпознатите и најспоменуваните менаџмент мислители кој организациската стратегија не ја гледа само како производ на рационално планирање, туку тој смета дека таа може да настане и без формален план, односно таа претставува не само намера, туку и она што се прави, т.е. процес. Според него, стратегијата е образец (шаблон) на намерни (планирани) и итни (случајни, непланирани и изнудени) дејствија. Минтцберг ја дефинира стратегијата со пет П и тоа: *план, модел, позиција, перспектива, уметност за надмудрување*.

Стратегијата претставува еден вид софистициран план или нешто како план – правец, показател на насока, показател на идните активности, патека по која ќе се стигне од една позиција до друга, сè со цел да се остварат визијата, мисијата и целите на организацијата.

Стратегијата се јавува како планска акција за насочување на претпријатието кон остварување на мисијата и целите. Стратегијата се однесува на идните насоки во развојот на претпријатието<sup>5</sup>.

Не постои една општоприфатена дефиниција за стратегија, но во секоја расправа за стратегијата има општо прифатени добри и лоши страни, т.е. предности и недостатоци за истата. Минтцберг нагласува некои од нив<sup>6</sup>:

1) Стратегијата ја одредува насоката на движење на организацијата.

Главната улога на стратегијата е да го определи курсот на организацијата со цел усогласено движење во своето окружување, што се јавува како предност.

Сепак, дефинирањето на стратегиските правци може да ги изостави потенцијалните опасности. Иако е важно да се има правец на движење, понекогаш точно определениот правец може да придонесе за соочување со многу неизвесности, што се јавува како недостаток доколку навремено не се реагира.

2) Стратегијата го фокусира напорот на вработените во организацијата.

Стратегијата обезбедува координација на активностите со која се избегнува хаосот кој може да настане ако вработените следат неусогласени директиви и на тој начин влијае позитивно за навремено извршување на организациските цели.

Понекогаш, преголемо фокусирање на задачите и напорот на вработените може да биде пречка за потенцијални периферни визии кои би отвориле нови можности.

3) Стратегијата ја дефинира организацијата.

---

<sup>3</sup> James Brian Quinn, Quinn's Incremental Model, Strategy Implementation, The Nature of Strategy Implementation, 2018; Strategic Management: Formulation and Interpretation.

<sup>4</sup> Henry Mintzberg, Mintzberg's 5P for Strategy, 1987.

<sup>5</sup> Д-р Шуклев, Д-р Дракулевски, Ј., Стратегиски менаџмент (2001), Економски факултет - Скопје, стр. 10.

<sup>6</sup> Henry Mintzberg, The Rise and fall of Strategic Planning, 1994.

Позитивна страна на стратегијата е што овозможува вработените да ја разберат својата организација, основната дејност и тоа што ја издвојува од другите и ја прави различна.

Сепак, силното прецизно дефинирање на организацијата може да ја доведе до степен истата да се анализира премногу едноставно, понекогаш до ниво на стереотип и на тој начин да се изгуби комплексноста на целокупниот систем.

#### 4) Стратегијата обезбедува конзистентност.

Стратегијата е потребна да ја намали неодреденоста и да обезбеди ред во организацијата што се јавува како предност. Сепак, треба да се има предвид дека стратегијата и теоријата не се реалност сами по себе, тие се реалност само во размислувањето на луѓето.

Никој не може да ја допре и види стратегијата. Тоа значи дека стратегијата има ефект на лажен приказ и тоа е цената да се има стратегија.

Секоја стратегија треба да биде определена со следниве елементи: *производно-пазарна ориентација, конкурентска предност, синергија и флексибилност*<sup>7</sup>.

Производно-пазарната ориентација укажува дека, за дефинирањето на подрачјето на деловна активност на претпријатието стратегијата треба да ги одреди производите, т.е. целите, пазарите и технологијата, при тоа да се внимава да постои усогласеност меѓу купувачите и нивните барања со производниот потенцијал на организацијата.

Конкурентската предност значи дека стратегијата треба да го определи стратегискиот правец на акција кој на претпријатието ќе му обезбеди предност во однос на конкуренцијата<sup>8</sup>.

Синергијата упатува на тоа дека стратегијата треба да создаде синергетски ефекти од заемното влијание на организациските делови.

Флексибилноста укажува на тоа дека, стратегијата го приспособува претпријатието и неговата активност кон промените на факторите на надворешното и внатрешното окружување.

Општоприфатени карактеристики на стратегијата се<sup>9</sup>:

- Стратегијата се однесува на организацијата и окружувањето;
- Содржината на стратегијата е многу комплексна;
- Стратегијата влијае на вкупната благосостојба на организацијата;
- Стратегијата ги разработува капацитетот и процесите во организацијата;
- Стратегијата постои на различни нивоа;
- Стратегијата вклучува различни размислувања за процесите;
- Стратегијата има долгорочна ориентација;
- Стратегијата е под влијание на вредностите и интересите на широк круг на стејкхолдери;
- Стратегијата овозможува предност во однос на конкуренцијата;
- Стратегијата определува подрачје на деловна активност;

---

<sup>7</sup> Michael E. Porter, "The four elements of Strategic Consistency". *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980).

<sup>8</sup> Д-р Симонеска, Лидија (2008), Менаџмент, Факултет за туризам и угостителство - Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола стр. 225.

<sup>9</sup> Leo Bottary, "Top 10 Attributes Of Successful Strategy", Public Affairs, Vistage International, 2011.

- Стратегијата делува врз донесувањето тактички и оперативни одлуки.

Стратегијата во услови на турбулентно окружување е многу важен фактор за успехот на една организација. Таа го определува правецот, курсот на движење на организацијата, притоа остварувајќи ги поставените организациски цели. Таа ја има моќта да ги обедини сите компоненти на организацијата во целина, при што обезбедува синергетски ефект.

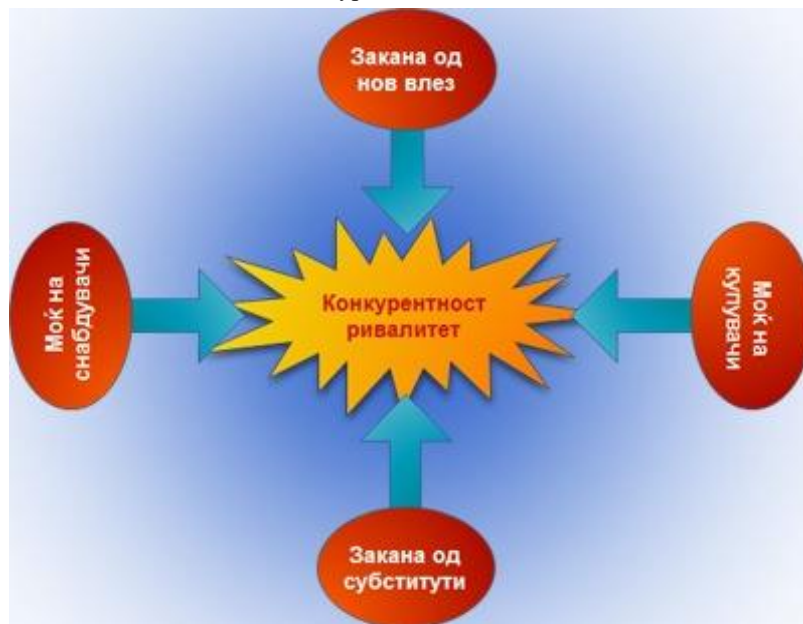
### Стратешка анализа

Постојат огромен број алатки за стратешки анализи кои што можете да ги користите за да ја дознаете сегашната состојба во која се наоѓа Вашиот бизнис и да ја предвидите иднината, како и Вашите перформанси за иднината. Со помош на тие алатки ќе можете да донесувате поквалитетни стратешки одлуки.

Најкористените основни алатки за стратешка анализа се<sup>10</sup>:

- Porter-ов модел на 5 сили;
- PEST анализи;
- SWOT анализа;
- BCG матрица.

*Porter-овиот модел на 5 сили* е развиен од страна на Michael Porter на Harvard Business School во 1979 година. Michael Porter идентификува 5 сили кои влијаат на бизнисот во неговата конкурентна околина:



Слика 1: Porter-ов модел на 5 сили<sup>11</sup>  
Figure 1: Porter's model of 5 forces

<sup>10</sup> "Strategic Analyses Tool", Jim Downey, October 200, page no.3, <https://www.cimaglobal.com>.

<sup>11</sup> Извор: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/porters-five-forces.html>.

*Преговарачка моќ на снабдувачите* укажува дека снабдувачите на одредени организации, можат да имаат голема моќ која може негативно да влијае на бизнисот во тие организации. Тие може да одбијат да работат со одредената организација, да наплаќаат поголеми цени, да не ги доставуваат редовно порачките, да доцнат при испорака и сл. Организацијата, мора да се обиде да ги намали колку што може повеќе тие влијанија.

*Преговарачка моќ на потрошувачите* се однесува на способноста на потрошувачите да извршат притисок врз бизнисот на одредена организација (фирма) за да ги промени цените на производите и/или услугите. Многу е значајно да се најде позицијата на моќта на фирмата при преговарање со потрошувачите.

*Закана од нови конкуренти на пазарот*, укажува дека влезот на нови конкуренти ќе влијае на одреден начин на профитабилноста. Мора да се размисли какви се бариерите за влез на нови конкуренти на пазарот. Доколку нема бариери, пазарот е високо конкурентен за одредената фирма и таа конкурентност се зголемува постојано, така што фирмата мора постојано да е внимателна на сè што се случува на истиот.

*Закана од супститутни производи*, укажува на производи кои служат како замена на оригиналните производи кои ги произведува одредена фирма. Овие производи може да влијаат потрошувачите да не ги користат оригиналните производи од одредената фирма бидејќи постои алтернатива која е многу поевтина од тие производи. И овие бизниси кои нудат супститутни производи мора да се разгледуваат како конкуренти на одредената фирма.

*Конкурентен ривалитет во индустријата* во една индустрија е многу важно прашање. Некои индустрии конкурираат само на квалитетот, некои само на цената, некои само во иновацијата, маркетингот или пак некои комбинации.

## **PEST анализи**

PEST анализата претставува акроним од зборовите политички, економски, социјални и технолошки влијанија врз бизнисот. Ова се подрачјата на околината на одредениот бизнис<sup>12</sup>.

Секое од овие подрачја има одредено влијание. Надворешните извори на организациски промени доаѓаат од оваа подрачје. Целта на оваа анализа е да се анализираат сите влијанија од овие подрачја за да може фирмата да направи соодветна стратегија за одговор на тие влијанија.

## **SWOT анализа**

Акронимот SWOT е добиен врз основа на зборовите: јачини, слабости, можности и закани. Со оваа анализа ги разгледувате сопствените јаки и слаби страни на фирмата кои можат да бидат како, на пример: финансии, вештини, моќта на брендот кој го поседува фирмата, способноста за брзи промени,

---

<sup>12</sup> “How a PEST Analysis can help with Strategic Planning”, Nishadha Silva, January 2016, <https://www.business2community.com/strategy/pest-analysis-can-help-strategic-planning-01420731>.

ресурсите. Сето ова се внатрешни елементи на бизнисот. Секој од овие елементи се рангира согласно јачината или слабоста. Задачата на секоја фирма е да ги зајакне јаките страни на сопствениот бизнис и да ги елиминирате слабите.

Преку идентификација на можностите и заканите фирмата ќе може да ги види насоките за бизнисот. Ова може да биде користење на нова технологија, движењата на пазарот, законски регулативи кои се подготвуваат, влез на нови конкуренти и сл. Значи, ова се надворешните елементи на бизнисот на фирмата.

Начин на претставување на SWOT анализата може да биде во вид на листа со посебни колони и посебни наслови за елементите од SWOT анализата или пак во вид на матрица.

### BCG матрица

BCG матрица (BCG анализа, портфолио модел, Boston Consulting Group Analysis...) претставува дијаграм кој бил креиран од страна на Bruce Henderson за Boston Consulting Group во 1970 година за да им помогне на корпорациите да ги анализираат сопствените бизнис единици и линии на производи<sup>13</sup>.

Оваа матрица ги дели производите врз база на можностите за прибирање парични средства, која се базира врз учество на производот на одреден пазар, како и врз растот на пазарот.



Слика 2: BCG матрица<sup>14</sup>

Figure 2: BCG matrix

<sup>13</sup> "BCG Matrix", Martin Reeves and Sandy Moose, 2019, <https://www.bcg.com/en-gb/about/our-history/growth-share-matrix.aspx>.

<sup>14</sup> "BCG Matrix", Martin Reeves and Sandy Moose, 2019, <https://www.bcg.com/en-gb/about/our-history/growth-share-matrix.aspx>.

Секој сегмент има свое звучно име.

Сегмент 1 – Крава за молзење (се наоѓаат на пазарот кој има низок раст, но учеството на производот на тој пазар е големо);

Сегмент 2 – Кучиња (има мал дел од пазарот, а растот на пазарот е низок);

Сегмент 3 – Свезда (има голем удел на пазарот и проследен е со висок раст на пазарот);

Сегмент 4 – Прашалник (високорастечки пазар, додека бизнисот поседува мало учество на пазарот).

## 1.1 Стратешка имплементација

Последниот чекор во процесот на стратешко управување со стратегија е имплементација – ставањето на стратегијата во акција.

Стратегијата не е статичен, аналитички процес; таа бара визија, интуиција и вклученост на вработените. Многу организации ги напуштаат одделенијата за централното планирање и стратегијата станува секојдневен дел од работата на работниците на сите нивоа<sup>15</sup>.

Имплементација на стратегијата вклучува употреба на неколку алатки, делови од фирмата кои може да бидат употребени за ставање на стратегија во акција. Откако е избрана новата стратегија, таа се спроведува преку промени во раководството, структурата, информациите и системите за контрола, како и стратегијата за човечки ресурси. За успешно спроведување на стратегијата, потребно е сите аспекти на организацијата да бидат во сличност со неа.

## 1.3 Организациската култура како варијабла на организацискиот успех

Организациската култура е „мека“ варијабла од која во голема мера зависи организацискиот успех. Функционирањето на секоја организација се базира на спој помеѓу стратегијата, организациската култура, структура и стилот на управување<sup>16</sup>.

Ако организациската структура е рбетот, тогаш организациската култура е мекото „ткливо“ кое како невидлива рака и катализатор обезбедува успешно имплементирање на организациската стратегија.

Организациската култура заедно со организациската клима претставуваат една од основните теми на истражување во современата организациска теорија. Многу истражувачи на организациската теорија ја ставаат корпоративната култура во редот на најсилната и најстабилна алка која делува во организациите<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> “Strategy Implementation”, Business Jargons, 2019, <https://businessjargons.com/strategy-implementation>.

<sup>16</sup> “Understanding the Organizational Culture”, John McLaughlin, [study.com.html](http://study.com.html).

<sup>17</sup> T. Deal and A. Kennedy, A. A. (1988), Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Penguin Books.



Низ организацискиот развој, многу автори се потрудиле да го објаснат и дефинираат поимот организациска култура и затоа не може да се зборува за една прецизна и точна формулација.

Некои од прифатените дефиниции на организациска култура се следниве

- Организациската култура, наједноставна ја дефиницирале Дил и Кенеди, истакнувајќи дека организациската култура се објаснува со изјавата „начин на кој работиме овде“<sup>18</sup>;
- Организациската култура е поделен збир на убедувања, очекувања, вредности и норми, кои служат како основа на системот за управување со една организација и остварување на организациските цели, како и зајакнување на оснивните принципи<sup>19</sup>;
- Организациската култура е збир на отворени и тајни правила, вредности и принципи кои се постојани и кои го насочуваат однесувањето во организацијата, таа обезбедува смисла за членовите на организацијата<sup>20</sup>;
- Збир на верувања и очекувања што ги поседуваат членовите во организацијата и од кои произлегуваат правила за обликување на однесувањето<sup>21</sup>.

Од наведените дефиниции може да се заклучи дека организациската култура опфаќа низа елементи кои директно се поврзани со начинот на однесување на вработените во насока на остварување на организациските цели. Овде пред сè би ги споменале вредностите, ставовите, нормите на однесување, обичаи, принципи и правила на работење кои ја опфаќаат нејзината содржина. Исто така, многу јасно се согледува социјалната димензија на културата, односно нејзиното формирање во рамките на организацијата како социјална единка.

Според начинот на создавање, од дефинициите се согледува дека таа настанува како резултат на меѓусебните интеракции на вработените и заедничкото искуство кое го стекнуваат низ секојдневното работење<sup>22</sup>.

Концептот на културата е алатка во рацете на менаџерите која им помага полесно да ги разберат скриените сложени аспекти на организациското живеење. Културата опслужува две важни функции во организацијата<sup>23</sup>:

- Ги интегрира членовите, со што тие знаат како да се поврзат еден со друг;
  - Таа ѝ помага на организацијата да се адаптира на надворешната околина.
- Други важни функции на организациска култура се следниве<sup>24</sup>:
- Постапување стратемиски цели и вредности кои се основа за управување на организацијата;

---

<sup>18</sup> T. Deal and a. Kennedy, A. A. (1988): Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Penguin Books.

<sup>19</sup> Daniel Denison, “Corporate Culture and Organizational Effectiveness”, 1990.

<sup>20</sup> Stoppler, “Organizational Culture definition”, 2002.

<sup>21</sup> Swartz and Jordon, “The relationships between organizational culture and organizational innovation”, 1980.

<sup>22</sup> Jones, R.Gareth, George, M.Jennifer, (2008), „Современ менаџмент, глобални комуникации“, Скопје, Превод за РМ, стр. 412.

<sup>23</sup> “Two major Functions of Organizational Culture”, Chirantan Basu, 2017, [bizfluent.com/info-7749236-two-major-functions-organizational-culture.html](http://bizfluent.com/info-7749236-two-major-functions-organizational-culture.html).

<sup>24</sup> “Understanding and Managing Organizational Culture”, Orla O’Donnell and Richard Boyle, 2008, page 6.

- Поставување контрола на однесувањето во организацијата;
- Поставување механизми на координација во организацијата;
- Воспоставување механизми за совладување на конфликтите во организацијата и решавање на проблемите;
- Влијание врз мотивацијата и моралот на вработените, продуктивноста и ефикасноста, поттикнувајќи ја иновативноста и креативноста;
- Воочување на особини на вработените кои ќе се наградуваат или казнуваат.

Во литературата преовладуваат размислувања дека организациската култура ја зголемува конзистентноста на вработените во однесувањето и нивната приврзаност кон организацијата. Од гледиште на вработените, културата ја намалува двосмисленоста, обезбедува водич како да се извршуваат работите и кои задачи имаат приоритет во извршувањето.

Организациската култура има големо значење за успешното имплементирање на стратегијата во организацијата. Нема сомнение дека таа има влијание врз целокупното работење и може да придонесе за поголема ефикасност на организацијата<sup>25</sup>.

Секое претпријатие има своја организациска култура која е уникатна и која го отсликува начинот на работење и живеење во неа. Сепак, организациската култура може да влијае и позитивно и негативно.

Таа може да биде „тајната формула на успехот“, но исто така и „тивок убиец“. Сè зависи од тоа дали културата одговара на ситуацијата во која се наоѓа. Затоа, менаџерите треба добро да ја познаваат културата во претпријатието, да ја приспособуваат на ситуацијата и истата да ја стават во функција на остварување на организациските цели и стратегија<sup>26</sup>.

Организациската култура има влијание врз формулирањето и имплементацијата на стратегијата, но исто така и стратегијата може битно да влијае врз моделот на организациска култура и нејзиното менување. Нивната меѓусебна условеност и потребата од нивно усогласување се согледува низ следниве аспекти<sup>27</sup>:

- Општиот прифатен модел на организациски вредности, верувања, норми на однесување имаат големо влијание врз начинот на интерпретација, перцепција на сите членови во организацијата, вклучувајќи ги и стратегиските менаџери кои ја вршат стратегиската анализа и изборот на стратегиски опции.

Според тоа, организациската култура го детерминира изборот на можните стратегиски правци. Вреднувањето на стратегиските опции се прави преку критериуми кои се базираат на вредностите и претпоставките на оние кои го прават изборот. Од друга страна, изборот на стратегијата некогаш може да предизвика и потреба од промени во културата при формулирањето на стратегијата.

---

<sup>25</sup> „The Seven Characteristics Of Successful Company Cultures“, Dr Michelle Rosen, 2017, [www.huffpost.com](http://www.huffpost.com).

<sup>26</sup> “Organizational Culture and Leadership”, Edgar H. Schein, 2004,

<sup>27</sup> “Organizational Culture and Leadership”, Edgar H. Schein, 2004,

- Организациската култура нема влијание само во процесот на формулирање на стратегија, туку и во процесот на нејзиното имплементирање<sup>28</sup>.

Културата може да биде поддржувачки фактор, но и вистинска пречка во спроведувањето на стратегиските правци. Извршувањето на стратегијата опфаќа низа оперативни активности, кои е потребно да се усогласени со постоечкиот системот на организациски вредности, норми и верувања.

Културата легитимира стратегија која се имплементира без проблеми и тешкотии. Таа одредува какви извори на информации ќе се користат, каков вид информации и начинот на кој ќе се добиваат. Исто така, организациската култура определува на кој начин ќе се интерпретираат случувањата во окружувањето, и како истите ќе се вградат во процесот на стратегиски менаџмент<sup>29</sup>.

Во процесот на имплементирање на организациската стратегија многу е важно да се постигне усогласеност на стратегијата со организациската култура.

## 2. Емпириско истражување

Предмет на истражување на магистерскиот труд се теоретските дефиниции на организациската култура во креирањето и извршувањето на менаџмент стратегијата во претпријатијата од една страна, и практичните согледувања на состојбите од истите области во истражуваните претпријатија.

*Основна цел на истражувањето е да се согледа улогата на организациската култура во креирањето и извршувањето на менаџмент стратегијата во претпријатијата.*

*Основната хипотеза гласи: Доколку во организацијата владее поволна организациска култура како алатка во креирањето и извршувањето на менаџмент стратегијата во претпријатијата, доколку вработените во самата организација ќе се чувствуваат позадоволитени и помотивирани и поефикасно и поефективно ќе ги извршуваат своите задачи.*

Тоа произлегува од фактот дека, големото значењето за креирање на добри меѓучовечки односи и работна клима е развивање на стратегија на развој на организацијата, врз основа на правилна организациска култура со примерен однос на менаџерот и вработените.

При опсервација на проблемите, користени се основни синтетички, аналитички и дедуктивни методи, а исто така се користени и статистички методи.

Со цел прибирање на релевантни информации за истражуваните проблеми користена е стручна литература од домашни и странски автори, статистички податоци, домашни и странски интернет страни, списанија, публикации и други новинарски прилози од дневни и неделни весници.

Применети се и квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи, меѓу кои можеме да ги истакиме следните: анализа, набљудување, компарација и поширока статистичка анализа.

---

<sup>28</sup> Prof. d-r Janicevic, Nebojsa, "Organizaciona kultura i menadzment", Univerzitet u Beograd - Ekonomski fakultet, стр. 123.

<sup>29</sup> Prof. d-r Janicevic, "Nebojsa Organizaciona kultura i menadzment", Univerzitet u Beograd - Ekonomski fakultet, стр. 124.

ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ВО КРЕИРАЊЕТО И ИЗВРШУВАЊЕТО  
НА МЕНАЏМЕНТ СТРАТЕГИЈАТА ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

Врз основа на добиените одговори, по емпириското истражување се изврши пресметка на податоците според  $\chi^2$ -тестот.

**Табела 1: Сумарен преглед на одговорите на испитаниците**  
**Table 1: Summary overview of respondents' answers**

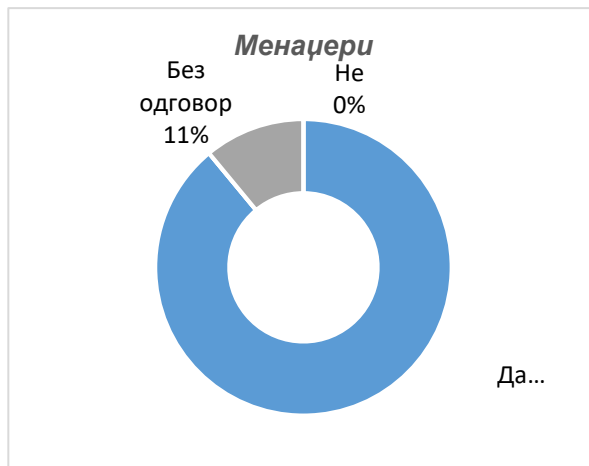
Поставени прашања	Понуден и одговори	Одговори на групите на испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот се грижи за владеење на правилна организациска култура ?	Да	32	89	63	67
	Не	0	0	9	10
	Без одговор	4	11	22	23
	Вкупно	36	100	94	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест = 17,020					
C = 0,280					
2. Дали во организацијата владее добра организациска култура и добри меѓучовечки односи?	Да	32	89	57	61
	Не	1	3	12	13
	Без одговор	3	8	25	27
	Вкупно	36	100	94	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест = 21,304					
C = 0,310					
3. Дали во организацијата се креира правилна стратегија за успешно работење на организацијата ?	Да	33	92	59	63
	Не	0	0	9	10
	Без одговор	3	8	26	28
	Вкупно	36	100	94	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест = 25,360					
C = 0,335					

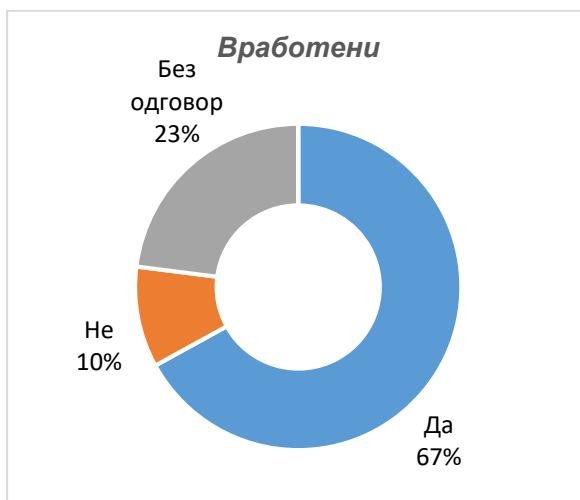
*Првото* прашање, дадено и во табеларниот преглед, гласеше: Дали менаџерот се грижи за владеење на правилна организациска култура?, одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени ги прикажуваме и табеларно и графички.

**Табела 2: Дали менаџерот се грижи за владеење на правилна организациска култура?**  
**Table 2: Does the manager nourish the right organisational culture in the company?**

Поставени прашања	Понуден и одговори	Одговори на групите на испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вреднос т	%	Вреднос т	%
1. Дали менаџерот се грижи за владеење на правилна организациска култура?	Да	32	89	63	67
	Не	0	0	9	10
	Без одговор	4	11	22	23
		36	10	94	10
	Вкупно		0		0
		Пресметаниот		$\chi^2$ -тест	=
17,020					
0,280				C	=

Следи графички приказ:





Графикон 1: Дали менаџерот се грижи за владеење на правилна организациска култура

Chart 1: Does the manager nourish the right organisational culture in the company?

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

$$\begin{aligned} \text{Пресметана вредност на } \chi^2\text{-тестот} &= 17,020 > \text{таблична вредност на } \chi^2\text{-тест} = \\ &5,991 \\ C &= 0,280 \end{aligned}$$

Од презентираниите податоци се гледа дека, пресметаната вредност за  $\chi^2$  изнесува 17,020 што е поголемо од табличната вредност на  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05, (5,991), што значи дека одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени се разликуваат, а пак коефициент на контингенција изнесува 0,280 што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб.

Поконкретно, 89 % од испитаните менаџери одговориле дека тие се грижат за владеење на правилна организациска култура, а додека 11 % останале без одговор.

Од испитаните вработени, пак, 61 % одговориле дека менаџерот се грижи за грижи за владеење на правилна организациска култура, а додека 13 % одговориле негативно и 27 % останале без одговор.

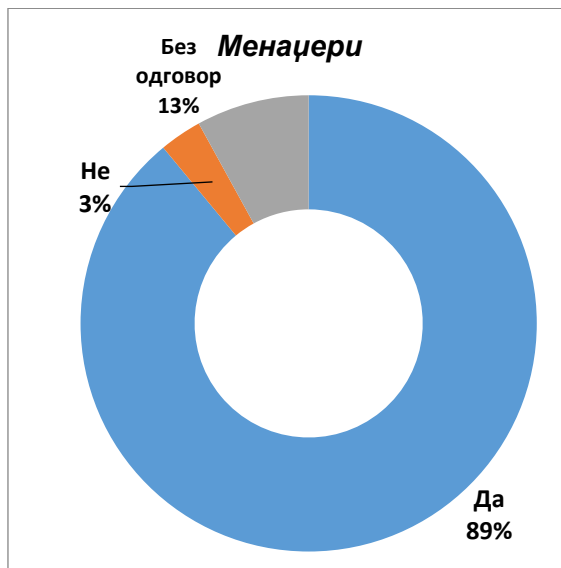
Добиените податоци според одговорите на испитаните менаџери и вработени, по *второто* прашање кое гласеше: Дали во организацијата владее добра организациска култура и добри меѓучовечки односи? се прикажани и графички, во Графиконот кој следи.

Табела 3: Дали во организацијата владее добра организациска култура и добри меѓучовечки односи?

Table 3: Do you think if there is a good organizational culture and interpersonal relations in the company?

Поставени прашања	Понуден и одговори	Одговори на групите на испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали во организацијата владее добра организациска култура и добри меѓучовечки односи?	Да	32	89	57	60
	Не	1	3	12	13
	Без одговор	3	8	25	27
	Вкупно	36	100	94	100
тест = 21,304		Пресметаниот $\chi^2$ -			
C = 0,310					

Или сликовито прикажано во Графиконот кој следи.





Графикон 2: Дали во организацијата владее добра организациска култура и добри меѓучовечки односи?

Chart 2: Do you think if there is a good organizational culture and interpersonal relations in the company?

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

$$\text{Пресметана вредност на } \chi^2\text{-тест} = 21,304 > \text{таблична вредност на } \chi^2\text{-тест} = 5,991 \\ C = 0,310$$

Овде, како што воочуваме, пресметаната вредност за  $\chi^2$  изнесува 21,304 што е поголемо од табличната вредност на  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05, (5,991), што значи дека разликите по одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени пак се разликуваат. Исто така, утврдуваме коефициент на контингенција 0,310 што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб. Така, 89 % од испитаните менаџери одговориле дека во организацијата владее добра организациска култура и добри меѓучовечки односи., а додека 3 % одговориле негативно и 8 % останале без одговор, додека пак од испитаните вработени 60 % одговориле дека во организацијата владее добра организациска култура и добри меѓучовечки односи, а додека 13 % одговориле негативно и 27 % останале без одговор.

Според одговорите на испитаните менаџери и вработени, по *третото* прашање кое гласеше: Дали во организацијата се креира правилна стратегија за успешно работење на организацијата?

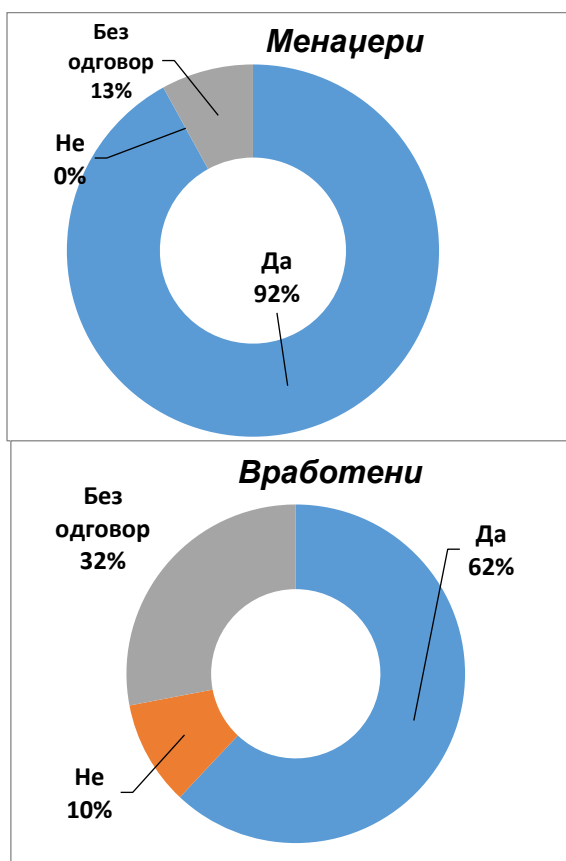


**Табела 4: Дали во организацијата се креира правилна стратегија за успешно работење на организацијата?**

**Table 4: Do you think if in the organization there is a right strategy for successful management of the organization?**

Поставени прашања	Понудени одговори	Одговори на групите на испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали во организацијата се креира правилна стратегија за успешно работење на организацијата?	Да	33	92	59	63
	Не	0	0	9	10
	Без одговор	3	8	26	28
	Вкупно	36	100	94	100
	Пресметаниот $\chi^2$ -тест = 25,360 C = 0,335				

Следи графички приказ:



**Графикон 3: Дали во организацијата се креира правилна стратегија за успешно работење на организацијата?**

**Graph 3: Do you think if in the organization there is a right strategy for successful management of the organization?**

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

$$\begin{aligned} \text{Пресметана вредност на } \chi^2\text{-тестот} &= 25,360 > \text{таблична вредност на } \chi^2\text{-тест} = \\ &5,991 \\ C &= 0,335 \end{aligned}$$

Овде, како што воочуваме, пресметаната вредност за  $\chi^2$  изнесува 25,360 што е поголемо од табличната вредност на  $\chi^2$  за 2 степени 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. Коефициент на контингенција 0,335 што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб. Така, 92 % од испитаните менаџери одговориле дека во организацијата се креира правилна стратегија за успешно работење на организацијата, а додека 8 % останале без одговор.

Додека пак од испитаните вработени 62 % одговориле дека во организацијата се креира правилна стратегија за успешно работење на организацијата, 10 % одговориле негативно и 28 % останале без одговор.

## 2.1 Кус осврт кон резултатите на емпириското истражување

Од емпириското истражување кое се спроведе во различните организации во Скопје и се состоеше од вкупно три прашања поставени на поедини испитани менаџери и на вработени со избор на еден од трите понудени одговори, може да се констатира дека се покажаа значителни разлики во дадените одговори.

Ваквите искази на менаџерите и вработените, со пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот, не ја потврдуваат основната (генерална) хипотеза која гласеше: *Доколку во организацијата владее поволна организациската култура како алатка во креирањето и извршувањето на менаџмент стратегијата во претпријатијата, доколку вработените во самата организација ќе се чувствуваат позадоволитени и помотивирани и поефикасно и поефективно ќе ги извршуваат своите задачи*

Целта на истражувањето беше да се добие покомплетна и појасна слика за состојбата на организациската култура, а со тоа и начините на креирање на стратегија на развој во организацијата.

Според тоа, јасна е потребата од обука како на менаџерите така и на вработените во организацијата за поголема посветеност кон креирањето на правилна организациска култура, а со тоа и успешна стратегија на развој.

## 2.2 Преферирање на активности за развивање на правилна организациска култура за поуспешно креирање и извршувањето на менаџмент стратегијата

Една од дефинициите укажува дека организациската култура претставува стекнато знаење и искуство што го користи поединецот во развојот на своето организациско однесување.

Добар менаџмент и силни лидери градат основа за организациска култура која сакаат да ја постигнат и негуваат. Тие веруваат дека патеката кон успехот на нивната организација лежи во постојано подобрување на културата.

Следниве активности влијаат на поттикнување и градење на културата во претпријатијата и извршување на менаџмент стратегијата<sup>30</sup>:

- Активно учество во деловните активностите, вработените носат оценка за менаџментот врз основа на тоа што прават, а не што кажуваат;
- Компаниите со силна организациска култура имплементираат околу 80 % од идеите на нивните вработени. За подобра промоција на организациската култура, лидерите би требало што побргу да одговорат на предлозите на нивните вработени или да обезбедат начин за идентификација и решавање на проблемите;
- Технологијата може да има големо влијание врз подобрување на организациската култура. Влијае врз поголема вклученост на вработените во процесите, ја забрзува стапката на промени, и овозможува побрзи промени во организацијата;
- Награда и признавање на успех игра голема улога во организациската култура. Ова ги мотивира и останатите вработени во организацијата да ја подобраат својата работа. Едно „благодарам“ значи многу за вработените, чувствуваат дека нивните напори се вреднуваат во организацијата;
- Транспарентна култура во една компанијата има големо влијание врз целокупната организација како и луѓето што ги опслужува. Им дава на вработените нефилтриран поглед во активностите и иднината на компанијата, а највеќе од сè има дава доверба<sup>31</sup>;
- Во градењето на културата влијае и негувањето на силни врски помеѓу вработените. Постојење на силни меѓусебни врски меѓу вработените овозможува поголема вклученост на вработените. Но ова не се случува преку ноќ, градењето на силни врски помеѓу вработените бара време и напор. Потребно е развивање на меѓучовечки вештини, време, признавање на заслугите на другиот и обострана позитивност.

Поради потребата за приспособување кон динамичното надворешно опкружување, организациските промени се неопходност за секоја организација. Заедничкиот именител на повеќето понови интерпретации е настојувањето да се направи отстапка од претходно доминантно разбирање, кое во прв план ја става димензијата на меѓугенерациските аспекти на одржливоста<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> “Ways to promote a Continuous Improvement in Organisational Culture”, Maggie Milard, 2015, <https://blog.kainexus.com/continuous-improvement/culture-of-continuous-improvement>.

<sup>31</sup> “10 Dead Simple Ways to improve your company culture”, George Dickson, 2015, <https://blog.bonus.ly/10-dead-simple-ways-improve-company-culture/>.

<sup>32</sup> Davis E. (1984), *Managing Corporate Culture*, Cambridge Ma: Ballinger.

Компаниите имаат потреба од креативни луѓе, но тоа е далеку од митот дека иновациите се генерираат од понискиот кадар на индивидуални креативци<sup>33</sup>. Всушност, кога станува збор за креативност, постојат неколку области од човечките активности во кои сите се еднакви, така што голем број специјалисти сметаат дека креативноста е вештина што во голема мера може да се стекне со обука.

### 3. Заклучок

Вистинскиот менаџер, односно лидер, влијае за подобрување на организацијата преку креирање на визија за сите потенцијални можности за организацијата, каде вработените ќе бидат поттикнати да се посветат на работата, имплементирајќи целосна култура и стратегија која ќе ја мобилизира и ќе ја насочува енергијата и ресурсите на организацијата кон реализација на нејзините цели.

Постојат неколку клучни фактори кои влијаат позитивно на средината и претпријатието кои ги имплементира менаџментот. Во рамките на овие фактори влегува флексибилноста, како слобода да се иновира, чувството на одговорност, водење на работните задачи во дефинирани стандарди, чувство на точност во однос на перформансот и соодветно наградување за реализираните задачи, запознавање на вработените со мисијата и вредностите на самото претпријатие.

Турбулентното и комплексно окружување денес, од организациите бара проактивно дејствување со цел искористување на ресурсите како и можностите кои настануваат како резултат на промените во окружувањето и минимизирање на потенцијално негативните ефекти на случувањата, кои секојдневно се генерираат.

Креирање и одржување на високо ценета култура во услови на променливо и нестабилно окружување не е ни малку едноставна активност. Тука треба да се има предвид фактот дека ниеден културен модел не постои еднаш засекогаш во организациите. Под влијание на низа фактори, може да се случи успешен културен модел да стане дисфункционален во определени околности што ќе придонесе до креирање на нови културни вредности и сосема нов начин на работење.

Сепак може да се заклучи дека организациската култура е динамичен елемент кој ако внимателно се управува може да помогне во правилното креирање и извршување на менаџмент стратегијата во претпријатијата за постигнување на високи бизнис перформанси.

### Користена литература:

1. Basu, C. (2017), "Two major Functions of Organisatiol Culture", [bizfluent.com/info-7749236-two-major-functions-organizational-culture.html](http://bizfluent.com/info-7749236-two-major-functions-organizational-culture.html).
2. Business Jargons, (2019), "Strategy Implementation", <https://businessjargons.com/strategy-implementation>.
3. Bottary, L. (2011), "Top 10 Attributes Of Successful Strategy", Public Affairs, Vistage International.

---

<sup>33</sup> Flaherty, A. W. (2005), "Frontotemporal and dopaminergic control of idea generation and creative drive.

4. Chandler, S. A. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*, 1966-paperback edition.
5. Denison, D. (1990), "Corporate Culture and Organizational Effectiveness".
6. Davis, E. (1984), *Managing Corporate Culture*, Cambridge Ma: Ballinger.
7. Deal, T. and Kennedy, A. A. (1988), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books.
8. Dickson, G. (2015), "10 Dead Simple Ways to improve your company culture", <https://blog.bonus.ly/10-dead-simple-ways-improve-company-culture/>.
9. Downey, J. (2000), "Strategic Analyses Tool", , page no.3, <https://www.cimaglobal.com>.  
<https://strategicmanagementinsight.com/tools/porters-five-forces.html>.
10. Edgar, H. S. (2004), "Organizational Culture and Leadership".
11. Gareth, J. R. and Jennifer, M. J. (2008), „Современ менаџмент, глобални комуникации“, Скопје, Превод за РМ, стр. 412.
12. Glick, M. (2012), 20th Annual Conservation Conference Hawaii Conservation Alliance August 1, The Future is Bright Creating a Clean Energy Economy.
13. James, B. Q. (2018), Quinn's Incremental Model, Strategy Implementation, The Nature of Strategy Implementation, Strategic Management: Formulation and Interpretation.
14. Janicevic, N., "Organizaciona kultura I menadzment", Univerzitet u Beograd - Ekonomski fakultet.
15. Martin, R. and Moose S., 2019, "BCG Matrix", <https://www.bcg.com/en-gb/about/our-history/growth-share-matrix.aspx>.
16. Martin, R. and Moose, S., 2019, "BCG Matrix", <https://www.bcg.com/en-gb/about/our-history/growth-share-matrix.aspx>.
17. McLaughlin, J. (2012), "Understanding the Organizational Culture", study.com.html.
18. Mintzberg, H. (1994); the Rise and fall of Strategic Planning.
19. Milard M. (2015), "Ways to promote a Continuous Improvement in Organisational Culture", <https://blog.kainexus.com/continuous-improvement/culture-of-continuous-improvement>.
20. Nishadha, S., 2016, "How a PEST Analysis can help with Strategic Planning", <https://www.business2community.com/strategy/pest-analysis-can-help-strategic-planning-01420731>.
21. O'Donnell, O. and Boyle, R. (2008), "Understanding and Managing Organizational Culture", page 6.
22. Porter, E. P. (1980), "The four elements of Strategic Consistency". *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press).
23. Rosen, M. (2017), „The Seven Characteristics Of Successful Company Cultures“ [www.huffpost.com](http://www.huffpost.com).
24. Симонеска, Ј. (2008), Менаџмент, Факултет за туризам и угостителство – Универзитет „Св. Климент Охридски“ – Битола, стр. 225.
25. Stoppler (2002), "Organizational Culture definition".
26. Swartz and Jordon (1980), "The relationships between organizational culture and organizational innovation".
27. Шуклев, Д., Дракулевски, Ј. (2001), Стратегиски менаџмент, Економски факултет - Скопје, стр. 10.

658.147/.148:336.226.11]:303.4

658.147/.148:336.226.142.2]:303.4

Стручен труд

## ЕФЕКТОТ ОД ОДАНЧУВАЊЕТО ВРЗ ПРОСЕЧНАТА ПОНДЕРИРАНА ЦЕНА НА КАПИТАЛОТ

Илија Груевски<sup>1</sup>, Стеван Габер<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[ilija.gruevski@ugd.edu.mk](mailto:ilija.gruevski@ugd.edu.mk)

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

### Апстракт

Компаниите располагаат со многубројни начини за собирање дополнителни средства заради финансирање на бизнисот, кои генерално се сведуваат на два основни извори на капитал и тоа: долг (debt или туѓ капитал) и сопствен капитал (equity).

Ексклузивното користење само на едниот или другиот вид создава извесни предности и ограничувања кои треба да се земат предвид пред конечната одлука за изборот на типот на финансирањето.

Просечната цена на капиталот може да се сфати како минимална (барана) стапка принос која фирмата мора да ја заработи за да ги задоволи нејзините кредитори, акционери и останати инвеститори.

Во овој труд ја анализираме просечната цена на капиталот под влијание на даноците и даночниот систем и тоа најпрвин во услови на идеална перфектна економија, а потоа ги воведуваме претпоставките на имперфектната економија.

Основниот методолошки пристап е Концептот на маргинални даночни стапки од авторите Devereux & Griffith.

**Клучни зборови:** Долг, сопствен капитал, просечна пондерирана цена на капиталот, WACC, данок на добивка, персонален данок, извор на капитал итн.

## THE IMPACT OF TAXES ON THE WEIGHTED AVERAGE COST OF CAPITAL

Ilija Gruevski<sup>1</sup>, Stevan Gaber<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Economics, “Goce Delcev” University - Stip  
[ilija.gruevski@ugd.edu.mk](mailto:ilija.gruevski@ugd.edu.mk)

<sup>2</sup> Faculty of Economics, “Goce Delcev” University - Stip  
[stevan.gaber@ugd.edu.mk](mailto:stevan.gaber@ugd.edu.mk)

### Abstract

For the purpose to finance their business, companies are able to mobilize many additional resources of capital, but generally they converge in two: debt and equity.

Companies can experience many advantages and disadvantages if they choose to rely exclusively on only one source of finance. Therefore, they should consider carefully before they bring any final decision about their dominant source of finance.

The weighted average cost of capital (WACC) is the rate that a company is expected to pay on average to all its security holders to finance its assets. The WACC is commonly referred to as the firm's cost of capital. Importantly, the WACC represents the minimum return that a company must earn on an existing asset base to satisfy its creditors, owners, and other providers of capital.

In order to evaluate the impact of taxes on the weighted average cost of capital, first we construct the WACC under the conditions of ideal perfect economy, and then we slowly introduce the implementation of the most relevant forms of taxes such as the corporate and personal income tax.

The had undergone the analysis with the help of the methodological approach of the marginal effective tax rates developed by the authors Michael Devereux & Rachel Griffith.

**Kew words:** Debt, equity, weighted average cost of capital, WACC, corporate income tax, personal income tax, source of capital etc.

## 1. Вовед

Современите компании располагаат со безброј начини за мобилизирање на дополнителни финансиски средства: емисија на обични или приоритетни акции, користење на банкарски кредити или емисија на обврзници (класично задолжување), употреба на конвертибилни или разменски обврзници (конвертибилно задолжување), емисија на варанти и опции и сл. Сите овие различни финансиски инструменти, кои воедно претставуваат различни извори на финансирање на команијата, по правило имаат и различна очекувана ставка на принос, позната во литературата како *трошок* или *цена на капиталот*.

Релевантноста на поединечните извори на капитал, а оттаму и на нивните поединечни цени, доаѓаат до израз доколку компанијата користи изолирано, само еден облик на финансирање на инвестициските проекти. Но, компаниите не мора целосно да се потпираат само врз еден облик на финансирање, туку најчесто прават диверзификација на финансиската конструкција преку симултана комбинација од повеќе извори на капитал. Во таков случај се јавува потреба од воведување на т.н. просечна цена на капиталот (изворно: *WACC – Weighted Average Cost of Capital*), која се дефинира како *пондерирана просечна големина од поединечните цени на различните облици на капитал и нивното учество во финансиската конструкција, односно структурата на капиталот*<sup>1</sup>.

Алтернативно интерпретирано, просечната цена на капиталот ја претставува просечната очекувана стапка на принос која компанијата треба да им ја плати на холдерите за своите емитувани хартии од вредност. Таа се идентификува како минимална (барана) стапка принос која компанијата мора да ја заработи на постоечкото портфолио на средства со цел да ги задоволи незјините кредитори, акционери и други снабдувачи со капитал<sup>2</sup>. Доколку фирмата не ја обезбеди бараната стапка на принос, таа се соочува со ризикот од дезинвестирање и свртување на нејзините инвеститори кон други компании.

Имено, секој рационален менаџер настојува да ја утврди најоптималната капитална структура, дефинирана како учество на различни извори на капитал, кое обезбедува најниска просечна цена на капиталот. Дејствувајќи на овој начин, менаџментот индиректно ја постигнува целта за максимизација на вредноста на претпријатието, со оглед дека најниската просечна цена (или најниската *дисконтна стапка*), во процесот на дисконтирање генерира највисока сегашна вредност на готовинските текови на компанијата.

Во продолжение, ќе се обидеме да ја (ре)конструираме просечната цена на капиталот во содејство со даноците и даночниот систем. Најпрвин, ќе дознаеме дали видот на финансирањето е релевантно во услови на перфектна економија, која претпоставува отсуство на даноци, а потоа ќе се анализира каков ефект генерира постоењето на данокот на добивка, како и разните облици на персонален данок. За оваа цел, ќе употребиме сосема нов пристап, интегрирање на методологијата на маргинални даночни стапки од авторите Devereux & Griffith во рамки на концептот на просечната цена на капиталот. Инаку, оваа даночна методологија се смета како фундаментална од аспект на разоткривањето на импактот и влијанието на даночниот

---

<sup>1</sup> Сашо Арсов, „Финансиски менаџмент“, Економски факултет, УКИМ, 2008.

<sup>2</sup> Fernandes Nuno, “Finance for Executives: A Practical Guide for Managers”, 2014.



систем врз т.н. дополнителна или маргинална стапка на принос (или стапката на принос заработена од дополнителното вложување на единица капитал).

Генерално, постојат два основни облици на капитал и тоа: долг (debt или туѓ капитал) и сопствен капитал (equity). Користењето на едниот или другиот извор на капитал во рамки на финансиската конструкција, носи извесни придобивки и ограничувања кои компанијата треба да ги има предвид пред донесувањето на конечната одлука за видот на финансирањето.

## 2. Предности и слабости од финансирањето со долг и сопствен капитал

Прегледот на пошироката литература за потребите на компаративната анализа<sup>3,4,5,6</sup> укажува на постоење на следниве **предности** на компанијата доколку користи претежно **долг** во својата капитална структура:

- Пониски трансакциони трошоци при емисијата на долгот во однос на сопствениот капитал;
- Не постои ризик од загуба на гласачките права и контролата во компанијата;
- Каматните расходи обично се признаваат како одбитна ставка на даночната основа при пресметката на данокот на добивка. Заради ова, ефективната цена на финансирањето со долг, најчесто е пониска од номиналната цена, т.е. каматната стапка;
- Финансирањето со долг обезбедува поголема предвидливост во проектирањето на идните готовински одливи наменети за плаќање на каматните трошоци заради нивниот фиксен карактер. Имено, каматите најчесто се изразуваат во форма на фиксна каматна стапка, а во помал број на случаи како варијабилна;
- Во услови на инфлациска економија, должниците можат да имат корист од долгот, со оглед на тоа дека инфлацијата предизвикува трансфер на националното богатство од доверителите кон должниците. Ефектот е присутен само доколку не постои индексација во висина на инфлационата премија, која доколку се применува го оневозможува обезвреднувањето на портфолиото на средствата во посед на доверителот;
- Пониската цена на долгот, т.е. користењето на долгот до определена граница, може да ја снижи и просечната цена на капиталот, што е во насока на исполнувањето на целта на менаџментот за максимизација вредноста на компанијата.

---

<sup>3</sup> Frank Murray, Shen Tao, "Investment and the Weighted Average Cost of Capital". Journal of Financial Economics, 2016.

<sup>4</sup> Miles James A., Ezzell John R., "The weighted average cost of capital, perfect capital markets and project life: a clarification". Journal of Financial and Quantitative Analysis, 1980.

<sup>5</sup> Fernandes Nuno, "Finance for Executives: A Practical Guide for Managers", 2012, 2014.

<sup>6</sup> Velez-Pareja Ignacio, Tham Joseph, "A Note on the Weighted Average Cost of Capital WACC: Market Value Calculation and the Solution of Circularity between Value and the Weighted Average Cost of Capital", 2005.

Што се однесува до **недостатоците** на финансирањето со **туѓ капитал**, тие можат да се синтетизираат во следново:

- Плаќањето на каматата е облигаторно и неодложно и не е во корелација со моменталната финансиска состојба на должникот. Имено, обврските за камата се утврдени со договор кој ја обврзува компанијата да врши задолжителна исплата на камата во корист на доверителот, без разлика дали тој поседува доволно финансиски средства или пак не;
- Во случај на враќање на поголеми кредити во еднократен износ или пак во случај на исплата на обврзници, должникот мора еднократно да му исплати на доверителот поголема сума на средства, што води кон значително зголемување на финансиското оптоварување на должникот во даден момент;
- Користењето на долгот ја ограничува деловната слобода на должникот поради наметнување на одредени рестриктивни клаузули од договорот за финансирање. Органичувањата можат да се однесуваат на одржување на одреден минимален степен на ликвидност, забрана за дополнително задолжување, забрана за продажба и набавка на средства и имот, ограничување на платите на вработените, забрана за исплата на дивиденда итн.;
- Прекумерното задолжување над одредена оптимална граница, може да го зголеми ризикот од стечај и ликвидација на фирмата, што значи дека над одредена „црвена линија“, дополнителното користење на долг може значително да ја зголеми дисконтната стапка и да ја намали вредноста на компанијата.

**Предностите** од користењето на **сопствениот капитал**, пак, се сведуваат на следниве факти:

- Собствениот капитал е траен капитал, кој останува на трајно користење за потребите на компанијата, без рок на доспевање;
- Не постои легална обврска менаџментот да врши редовна исплата на дивиденда, се разбира, во зависност од видот и класата на емитираната акција. Освен во случај на загуба, кога акционерите обично остануваат без награда, управните тела можат да одлучат дури и добивката да биде акумулирана, а потоа и реинвестирана;
- Поголемиот удел на сопствен капитал во рамки на финансиската структура, автоматски значи и помало ниво на финансиски ризик и помали шанси за банкрот и ликвидација;
- Финансирањето преку емисија на акционерски капитал, овозможува и подобра контрола на работењето на компанијата како резултат на гласачките права кои ги носи акцијата;
- Реинвестирањето на задржаната (акумулирана) добивка претставува еден од најмоќните и најевтините начини за поддршка на растот и развојот на компанијата. Имено, праксата покажала дека повеќето од интернационалните гиганти како што се Microsoft, McDonalds или Amazon, долги години остварената добивка ја алоцирале за развојни проекти, а не за распределба во форма на дивиденда;
- Во одредени случаи, сопствениот капитал може да биде поевтина алтернатива во однос на долгот, особено доколку фирмата поседува добри профитабилни можности и долгорочни развојни перспективи.

Од друга страна, користењето на **сопствен капитал** за потребите на финансирањето носи и определени **негативности**:

- ❖ Исплатените дивиденди не се признаваат како дедуктивна ставка на даночната основа заради што изостанува ефектот на даночна заштита. Дивидендата, т.е. профитот на компаниите може да биде предмет и на двојно оданочување (еднаш на ниво на правно лице – компанија, а потоа на ниво на физичко лице – акционер);
- ❖ Изостанувањето не ефектот на даночна заштита, обично предизвикува трошокот на финансирањето со сопствен капитал да биде релативно повисок во однос на трошокот на финансирањето со долг;
- ❖ Во случај на емисија на нов акционерски капитал, постои ризик од разводнување на акционерската сопственост и гласачката моќ, доколку постоечките акционери не поседуваат право на првенствено купување на новите акции;
- ❖ Компаниите со претежно сопствен капитал во рамки на својата капитална структура, кои имаат стабилни и силни готовински приливи, можат да претрпуваат примамлив таргет за превземање со помош на т.н. “leverage buy-out” трансакција. Имено, фирмите превземачи ги откупуваат таргетираните компании со прекумерно користење на долг. На овој начин, тие ги максимизираат стапките на принос на своите инвестиции преку експлоатација на феноменот на финансискиот леверидж;
- ❖ Објективната проценка на цената на сопствениот капитал е посложена операција во споредба со онаа на долгот. Таа бара примена на некој од пообјективните калкулативни методи како што се, на пример: Моделот за проценка на цената на капиталното средство (култниот *Capital Asset Pricing Model - CAPM* модел), Моделот на дисконтирање на дивидендата (*Dividend Discount Method – DDM*), Моделот за надградба на премијата за ризик (*Bond Yield plus Risk Premium Method*), којшто е познат и со алтернативното име Модел на надградба или *Built-up-Method*, итн.

### 3. Калкулација на просечната цена на капиталот

Како што спомнавме, трошокот или просечната цена на капиталот – *WACC* претставува пондерирана просечна големина од индивидуалните цени на различните форми на капитал и нивниот релативен удел и учество во финансиската конструкција или структурата на капиталот на секоја поединечна компанија.

Така, на пример, ако со  $W_d$ ,  $W_e$ ,  $W_i$  се означат соодветно, процентуалните учества на долгот, капиталот од емисија на акции (*external equity*), и капиталот во форма на задржана добивка (*internal equity*) и ако со  $C_d$ ,  $C_e$ ,  $C_i$  се означат, исто така, соодветно, поединечните цени на долгот, акционерскиот капитал и капиталот од интерни извори како што е акумулираната добивка, тогаш за просечната цена на капиталот може да се напише дека се пресметува како

$$WACC = W_d \times C_d + W_e \times C_e + W_i \times C_i \dots (1)$$

Најголемата значајност на просечната цена на капиталот произлегува непосредно од нејзината улога на дисконтна стапка, но и од аспект на можноста што ја нуди за пронаоѓање на најповолниот сооднос помеѓу учествата на поединечните извори на капитал. Имено, се работи за прашањето за оптимализација на структурата на капиталот, кое ја претрпува една од темите со најсуштински интерес за менаџментот на компанијата.

Со цел да го измериме ефектот од даноците на ниво на маргина врз трошокот или просечната цена на капиталот, во продолжение ќе ја квантифицираме оваа стапка под претпоставка дека постојат услови на перфектна економија во која не егзистираат даноците, потоа ќе го измериме ефектот од воведувањето на данокот на добивка, за на крајот да го пресметаме и интегралниот ефект од инкорпорацијата на персоналните даноци на доход. За потеките на оваа цел ќе ја исползуваме методологија на маргиналните даночни стапки од авторите Devereux & Griffith<sup>7,8,9</sup>.

### 3.1. Трошокот на капиталот во светот без даноци

Моделот на перфектна економија, кој е повеќе теоретско-идеален модел и значително се разликува од реалноста, се базира на неколку претпоставки<sup>10</sup>. Покрај најбитната претпоставка за отсуство на даночниот систем (данок на добивка и персоналните даноци), се надоврзуваат и оние за егзистенцијата на совршени пазари на капитал, отсуството на трансакциони трошоци, апстракцијата на одлуката за исплаќање на дивиденди и еднаквоста на очекуваните идни готовински приливи на инвеститорите. Имено, во т.н. Теорема на Могилијани и Милер, главната теза која ја застапуваат авторите е дека структурата на капиталот е ирелевантна во вреднувањето на претпријатието (*the capital structure irrelevance principle*). Односно, не е важно дали во поголема мера ќе користиме долг или сопствен капитал, во кој било случај просечната цена ќе остане непроменета.

Поинаку кажано, економистите полемизираат дека во услови на перфектна економија доаѓа дури и до изедначување на трошокот на капиталот помеѓу различните извори на капитал. Според нив, структурата на капиталот во економија без даноци е неважна, бидејќи трошокот на долгот е ист со трошокот на акционерскиот капитал, поради што инвеститорите се апсолутно индиферентни кон изборот на различните извори на финансирање. Имено, тие поаѓаат од ставот дека постои т.н. универзална дисконтна стапка  $r$  (барана стапка на принос), која е еднаква на фундаменталната каматна стапка  $r$ , со оглед дека таа го претставува опортунитетниот трошок на секоја инвестициона алтернатива:

$$p = r \dots (2)$$

Притоа, и трошокот на капиталот на секој различен извор на капитал е еднаков на универзалната дисконтна стапка, односно на фундаменталната каматна стапка, со оглед дека не постои оданочување:

$$C_d = C_e = C_i = p \dots (3),$$

односно,

$$C_d = C_e = C_i = r \dots (4)$$

Оттаму и ирелеантноста на структурата на капиталот, бидејќи постои единствена цена на капиталот, односно единствена барана стапка на принос еднаква

<sup>7</sup> Devereux M. P., Griffith R., "The taxation of discrete investment choices", The institute of fiscal studies, Warwick University, 1999.

<sup>8</sup> Devereux M. P., Griffith R., Klemm A., "Corporate Income Tax Reforms and International Tax Competition", Economic Policy publications, 2002.

<sup>9</sup> Devereux M. P., Griffith R., "Evaluating tax policy for location decisions", International Tax and Public Finance, 2003.

<sup>10</sup> Modigliani F., Miller M., "The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment", American Economic Review, 1958.

на каматната стапка. Затоа и за просечната цена на капиталот, а бидејќи не постои оданочување, важи равенството:

$$WACC = Wd \times r + We \times r + Wi \times r = r \dots (5)$$

### 3.2. Ефектот од данокот на добивка врз просечната цена на капиталот

Воведувањето на корпоративниот данок на доход, ги „поместува“ работите од темел, бидејќи ја нарушува тезата за еднаквоста на цената на капиталот која важеше во идеални услови, опишани во прилог 01. Напротив, оданочувањето со данокот на добивка врши дискриминација помеѓу изворите на капиталот, фаворизирајќи го долговниот капитал.

Така, директниот ефект од оданочувањето врз трошокот на капиталот пред оданочување е зголемувањето на истиот заради компензација на износот на данокот  $t$  кој треба да се плати од заработената стапка на принос  $p$ . Заради тоа тој би го добил општиот облик:

$$C = \frac{p}{(1-t)} \dots (6)$$

Но, тука веќе до израз доаѓа и карактерот на финансирањето, кој може да биде во облик на долг, емисија на акции и реинвестирање на задржаната добивка. Затоа, трошокот на капиталот треба да ја инкорпорира таа различност во финансирањето преку воведување на т.н. варијабла за финансирање  $F$ , која исто така коригирана за данокот на добивка, треба да ја коригира и цената на капиталот на начин прижан како во следниот израз:

$$C = \frac{p}{(1-t)} - \frac{F(1+p)}{(1-t)} \dots (7)$$

**Сопствен капитал (емисија на акции и интерни извори).** Така, на пример, бидејќи варијаблата за финансирање во случај на користење сопствен капитал (акции и задржана добивка) зависи исклучиво од персоналните даноци, во услови на постоење само на корпоративниот данок, таа и во двата случаи би изнесувала 0 ( $F_e = F_i = 0$ ). Ако тоа се имплементира во изразот (7), за трошокот на акционерскиот капитал  $C_e$  и трошокот на капиталот во форма на задржана добивка  $C_i$  (и во двата случаи пред оданочување), ќе се добие:

$$C_e = C_i = \frac{p}{(1-t)} \dots (8)$$

А по оданочување, откако ќе се корегира равенката за ефектот од оданочувањето:

$$C_e = C_i = \frac{p}{(1-t)}(1-t) = p \dots (9)$$

Ако претпоставиме дека стапката на принос  $p$  (дисконтната стапка) е еднаква на каматната стапка  $r$ , тогаш следи дека:

$$C_e = C_i = p = r \dots (10)$$

**Долг.** Доколку, на пример, се работи за долг, тогаш инвеститорот во  $n+1$ -та година, од остварената стапка на принос  $p$  треба да ја врати каматната стапка  $r$ , коригирана за стапката на данокот на добивка, се разбира сведена, т.е. дисконтирана на денешна вредност. Затоа, вредноста на варијаблата за финансирање со долг  $F_d$ , би се изразила како:

$$Fd = \frac{p - r(1 - t)}{(1 + p)} \dots (11)$$

Ако изразот (11) го додадеме во изразот (7), за трошокот на долот Cd пред оданочување ќе добиеме:

$$\begin{aligned} Cd &= \frac{p}{(1 - t)} - \frac{\frac{p - r(1 - t)}{(1 + p)}(1 + p)}{(1 - t)} = \frac{p - [p - r(1 - t)]}{(1 - t)} = \frac{p - p + r - rt}{(1 - t)} = \frac{r - rt}{(1 - t)} = \\ &= \frac{r(1 - t)}{(1 - t)} = r \dots (12) \end{aligned}$$

а по оданочување:

$$Cd = r(1 - t) \dots (13)$$

Ако резимираме, во услови на изолирано постоење на данокот на добивка, помеѓу трошокот на капиталот по оданочување во случај на емитување акции и реинвестирање на задржаната добивка нема разлика и тие се еднакви на фундаменталната каматна стапка  $r$  ( $C_e = C_i = r$ ). Цената на капиталот во форма на долг е пониска од цената на сопствениот капитал и таа е идентична со **каматната стапка намалена за стапката на данокот на добивка**.

Оттука и просечната цена на капиталот по оданочување го добива обликот:

$$WACC = Wd \times r(1 - t) + We \times r + Wi \times r \dots (14)$$

Може да се заклучи дека моделот кој претпоставува постоење само на корпоративниот данок на доход, алутира на една *апсурдна ситуација во која се протежира ставот дека фирмите мора да се задолжуваат* ако сакаат да ја оптимализираат својата капитална структура. Но, во реалноста работите не стојат така, бидејќи присуството на персоналните даноци дополнително ја комплицираат ситуацијата. Исто така, и зголемувањето на стечајните трошоци, како и ризикот од банкрот и ликвидација ја уриваат тезата за неодмереноста во задолжувањето.

### 3.3. Ефектот од персоналните даноци врз просечниот трошок на капиталот

Во современите држави, освен корпоративни даноци, се наплаќаат и персонални даноци, кои не паѓаат на товар на компаниите како што е случај со данокот на добивка, туку на товар на индивидуалните лица, а тоа во овој случај се сопствениците на компанијата, односно акционерите. Персоналниот данок на доход, може да заземе различни форми. На пример, ако акционерот заработи приход во вид на камата, тој ќе го плати предвидениот данок на приход од камата  $mi$ , ако добие дивиденда, ќе плати данок на приход од дивиденда  $md$  или пак ако оствари капитална добивка (како разлика од продажната вредност и набавната вредност на капиталот) ќе се наплати данокот на капитална добивка  $z$ . Да видиме сега, како тие ќе ја обликуваат цената на капиталот во секој специфичен случај.

Најпрвин треба да се укаже дека воведувањето на персоналните даноци предизвикува нееднаквост во третманот помеѓу облиците на сопствениот капитал (акции или задржана добивка). Имено, во зависност од висината на данокот на дивиденда и капитална добивка, како и од висината на даночните ослободувања на данокот на дивиденди  $s$ , ваквата нееднаквост создава преференции за користење на

едниот или пак другиот облик на капитал. Тој ефект е изразен во коефициентот за даночна преференција  $\gamma$  кој гласи:

$$\gamma = \frac{(1 - md)}{(1 - z)(1 - c)} \dots (15)$$

Персоналните даноци, (особено данокот на приход од камата и данокот од капитална добивка) имаат директен ефект и врз бараната стапка на принос, односно дисконтната стапка  $p$ , која се трансформира во:

$$p = \frac{(1 - mi)}{(1 - z)} r \dots (16)$$

Трансформација доживуваат и финансиските варијабли на различните облици на капиталот. Така, кај долгот, со оглед дека треба да се интегрира ефектот од даночната преференција, изразот (7) за  $Fd$  се трансформира во:

$$Fd = \frac{\gamma[p - r(1 - t)]}{(1 + p)} \dots (17)$$

Кај капиталот од обични акции, бидејќи сега постојат персонални даноци, за првпат се појавува и варијаблата за финансирање со емисија од акции. Во вакви околности, во  $n+1$  година, инвеститорот мора да ја реоткупи емитираната количина на капиталот и да оствари некој поврат (стапка)  $p$ , и потоа, сето тоа да го сведе на сегашна вредност. Ако притоа се има предвид и коефициентот за даночна преференција, вредноста на варијаблата за финансирање со емисија на акционерски капитал  $Fe$  би изнесувала:

$$Fe = - \frac{p(1 - \gamma)}{(1 + p)} \dots (18)$$

каде негативниот предзнак го означува чинот на реоткупот.

Доколку се работи за финансирање со реинвестирање на задржаната добивка (од интерни извори), во тој случај вредноста на варијаблата за финансирање со задржана добивка изнесува 0 ( $Fei = 0$ ). Тоа е така, бидејќи во  $n+1$  година, инвеститорот не мора да врати ништо, со оглед на интерниот карактер на изворот на финансирање.

Останува уште да се коригира општиот израз за трошокот на капиталот, пред да се изведат вредностите за трошокот на различните извори на капитал. Ефектот од персоналните даноци врз него се манифестира директно преку коефициентот за даночната преференција кој се јавува кај делот од варијаблата за финансирање. Така, сега тој гласи:

$$c = \frac{p}{(1 - t)} - \frac{F(1 + p)}{\gamma(1 - t)} \dots (19)$$

Да видиме сега колку изнесуваат цените на поединечните извори и на крајот просечната цена на капиталот.

**Долг.** Ако изразот (17) се вметне во изразот (19) за трошок на долгот пред оданочување  $Cd$  ќе се добие дека изнесува:

$$Cd = \frac{p}{(1 - t)} - \frac{\frac{\gamma[p - r(1 - t)]}{(1 + p)}(1 + p)}{\gamma(1 - t)} = \frac{p}{(1 - t)} - \frac{p - r(1 - t)}{(1 - t)} = \frac{p - p + r - rt}{(1 - t)} = \frac{r(1 - t)}{(1 - t)} = r \dots (20)$$

А по оданочување се одбива истиот добро познат израз:

$$Cd = r(1 - t) \dots (21)$$

**Задржана добивка (интерни извори на сопствениот капитал).** Ако вредноста за  $F_i = 0$  се замени во изразот (19), за трошокот на капиталот од интерни извори пред оданочување  $C_i$  ќе се добие:

$$C_i = \frac{p}{(1 - t)} - \frac{0(1 + p)}{r(1 - t)} = \frac{p}{(1 - t)} \dots (22)$$

а по оданочување:

$$C_i = \frac{p}{(1 - t)}(1 - t) = p \dots (23)$$

Ако во (23) се замени новата вредност за бараната стапка на принос од изразот (16), тогаш и  $C_i$  ќе има идентична вредност:

$$C_i = p = \frac{(1 - m_i)}{(1 - z)} r \dots (24)$$

Тоа значи дека во услови на егзистенција и на персонални даноци, цената на капиталот од интерни извори зависи од *интеррелацијата на данокот на приход од камата и данокот на приход од капитална добивка*. Притоа, зголемувањето на данокот на приход од камата  $m_i$  влијае директно врз намалување на цената на капиталот од интерни извори, додека зголемувањето на данокот на приход од капитална добивка  $z$  има сосема спротивен ефект.

Се поставува прашањето зошто зголемувањето на данокот на каматите ја снижува цената на капиталот од задржана добивка иако реално, при реализацијата, т.е. впаричувањето на задржаните или акумулирани добивки законодавецот предвидува само наплата на данокот на капитална добивка. Имено, економската теорија нуди многу елегантен и логичен одговор, а тоа е дека данокот на камата се наплаќа на приходот од алтернативната употреба на расположивите средства на компанијата, и во таа смисла го претставува опортунитетниот трошок на оваа форма на финансирање. Затоа, повисоките даноци на приход од камата преку зголемување на цената на држењето на депозити и други хартии од вредност, индиректно ги поттикнуваат компаниите да ги акумулираат, т.е. задржуваат расположивите средства.

**Емисија на акции.** Ако вредноста за  $F_e$  од изразот (18) се интегрира во изразот (19), за трошокот од капиталот од емисија на акции пред оданочување  $C_e$  ќе се добие:

$$C_e = \frac{p}{(1 - t)} - \frac{-\frac{p(1 - \gamma)}{(1 + p)}(1 + p)}{r(1 - t)} = \frac{p}{(1 - t)} - \frac{-p(1 - \gamma)}{r(1 - t)} = \frac{p\gamma}{(1 - t)\gamma} - \frac{-p + p\gamma}{(1 - t)\gamma} = \frac{p\gamma + p - p\gamma}{(1 - t)\gamma} = \frac{p}{(1 - t)\gamma} \dots (25)$$

а по оданочување:

$$C_e = \frac{p}{(1 - t)\gamma}(1 + t) = \frac{p}{\gamma} \dots (26)$$

Ако во (26) се замени новата вредност за бараната стапка на принос од изразот (16), како и вредноста на изразот за даночната преференција од изразот (15) тогаш  $C_e$  ќе ја добие следната вредност:



$$C_e = \frac{p}{r} = \frac{\frac{(1 - m_i)}{(1 - z)} r}{\frac{(1 - md)}{(1 - z)(1 - c)}};$$

$$C_e = \frac{(1 - m_i)(1 - c)}{(1 - md)} r \dots (27)$$

Овој израз значи дека трошокот или цената на капиталот од емисија на акции зависи од меѓусебниот однос на данокот на **приход од камата**, данокот на **приход од дивиденда** и износот на **даночните ослободувања** при оданочувањето на дивидендата *c*. Имено, поставеноста на елементите во равенството укажува дека ако зголемувањето на данокот на дивиденда ја зголемува цената на капиталот по оданочување, тогаш зголемувањето на данокот на камата и на ослободувањата влијаат врз нејзино намалување *ceteris paribus*. Инаку, ефектот на даноците на камата е идентичен како во претходниот случај со интерните извори на капитал, со оглед дека и тука примените камати претставуваат алтернативен приход од употребата на расположивите средства.

Ако ги составиме сите одделно дискутирани компоненти во изразот за просечната цена на капиталот по оданочување, во услови кога постојат и персонални даноци, тогаш тој ќе го добие следниот финален облик:

$$WACC = Wd \times r(1 - t) + W_e \times \frac{(1 - m_i)(1 - c)}{(1 - md)} r + W_i \times \frac{(1 - m_i)}{(1 - z)} r$$

Ете, таква е природата на даноците, ограничувачка и дисторзирачка, во светот на оданочувањето. Велат, даноците се нож со две острици. Од една страна го полнат буџетот на државите, но друга, ја намалуваат економската ефикасност, со оглед дека директно ја зголемуваат цената на капиталот, и тоа особено онаа на сопствениот капитал.

## Заклучок

Во основа, се издвојуваат два фундаментални облици на капитал и тоа: долг (debt или туѓ капитал) и сопствен капитал (equity). Користењето на едниот или другиот извор на капитал во рамки на финансиската конструкција, носи извесни придобивки и ограничувања кои компанијата треба да ги има предвид пред донесувањето на конечната одлука за видот на финансирањето.

Трошокот или просечната цена на капиталот – *WACC* претставува пондерирана просечна големина од индивидуалните цени на различните форми на капитал и нивниот релативен удел и учество во финансиската конструкција на проектот или во структурата на капиталот на секоја поединечна компанија.

Според економистите, структурата на капиталот во услови на перфектна економија е неважна, бидејќи трошокот на долгот е ист со трошокот на акционерскиот капитал, поради што инвеститорите се апсолутно индиферентни кон изборот на различните извори на финансирање. Имено, ако се апстрахира даночниот систем, тогаш постои само т.н. универзална дисконтна стапка *r* (барана стапка на принос),

која е еднаква на фундаменталната каматна стапка  $r$ , со оглед на тоа дека таа го претставува опортунитетниот трошок на секоја инвестициона алтернатива.

Изолираното воведување на данокот на добивка пак, резултира во пониска цената на капиталот во форма на долг во однос на цената на сопствениот капитал. Во вакви услови имперфектна економија, не постои разлика помеѓу цената на сопствениот капитал од интерни и екстерни извори и тие се еднакви на фундаменталната каматна стапка  $r$ . Апсурдно, овој модел алудира дека фирмите мора да се задолжуваат во насока на што подобра оптимализација на својата капитална структура.

Инкорпорацијата на персоналниот данок на доход дополнително ја зголемува цената на сопствениот капитал, додека истиот нема влијание врз долгот. Ако најограничувачки фактор на капиталот во форма на задржана добивка претствува данокот на капитални добивки, тогаш во случај на емисија на акционерски капитал, убедливо, тоа е данокот на приход од дивиденда.

### Користена литература:

1. Brys, B., Heady, C. (2007), *Fundamental reform of corporate income tax in OECD countries. A tax policy study*, Paris;
2. Cnossen, S. (1996), *Company taxes in the European Union: criteria and options for reform*, An OECD Fiscal Studies, Paris;
3. Devereux, M. P., Griffith, R., Klemm, A. (2002), "Corporate Income Tax Reforms and International Tax Competition", *Economic Policy publications*;
4. Devereux, M. P., Griffith R. (2003), "Evaluating tax policy for location decisions", *International Tax and Public Finance*;
5. Devereux, M. P., Griffith R. (1999), "The taxation of discrete investment choices", *The institute of fiscal studies*, Warwick University;
6. Fernandes Nuno (2014), "Finance for Executives: A Practical Guide for Managers";
7. Fernandes Nuno (2012), "Finance for Executives: A Practical Guide for Managers";
8. Frank Murray, Shen Tao (2016), "Investment and the Weighted Average Cost of Capital". *Journal of Financial Economics*;
9. Gruevski, I. (2013), *Corporate taxes and their potential effects on investments*, Economic Development, Skopje;
10. Kari, S., Yla-Liedenpohja J. (2002), *Classical corporation tax as a global means of tax harmonization*, CESifo working paper, Munich;
11. Leibfritz, W., Thornton, J., Bibbie, A. (1997), *Taxation and economic performance*, An OECD study;
12. Miles James A., Ezzell John R. (1980), "The weighted average cost of capital, perfect capital markets and project life: a clarification". *Journal of Financial and Quantitative Analysis*;
13. Modigliani F., Miller M. (1958), "The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment", *American Economic Review*;
14. OECD (2007), *Fundamental corporate tax reform*, A tax policy study, Paris;
15. OECD (2004), *Recent tax policy trends and reforms in OECD countries*, A tax policy study, Paris;
16. Velez-Pareja Ignacio, Tham Joseph (2005), "A Note on the Weighted Average Cost of Capital WACC: Market Value Calculation and the Solution of Circularity between Value and the Weighted Average Cost of Capital";
17. Сашо Арсов (2008), „Финансиски менаџмент“, Економски факултет, УКИМ.



005.322:316.46-055.2]:303.725.3(4-672EU)

005.322:316.46-055.2]:303.725.3(497.7)

Оригинален научен труд

## КАРАКТЕРИСТИКИ И ЕФИКАСНОСТ НА ЖЕНСКОТО ЛИДЕРСТВО

Радица Јованова<sup>1</sup>, Александар Давчев<sup>2</sup>, Трајко Мицески<sup>3</sup>, Љупчо Давчев<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев” - Штип

radica\_st@hotmail.com

<sup>2</sup>Економски факултет, Универзитет „Кирил и Методиј” - Скопје

aleksandar.davcev@eccf.edu.mk

<sup>3</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев” - Штип

trajko.miceski@ugd.edu.mk

<sup>4</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев” - Штип

ljupco.davcev@ugd.edu.mk

### Краток извадок

Лидерството може да се дефинира како динамичен процес во кој еден поединец има моќ да изврши влијание без принуда врз останатите членови во организацијата активно да се вклучат во остварување на организациските цели и планови.

Постојат голем број дефиниции кои го елаборираат лидерството и во ни една од тие дефиниции не постои стигмата женско и машко лидерство.

Несомнено дека постои разлика во машкото и женското водење на организациите, но токму оваа тема стана актуелна во последно време кога предрасудите и стереотипите во однос на жените лидери се сведени на ниско ниво во поголемиот дел од светот, а особено во Европската унија.

Како пример може да се искористат најновите случувања во Европската унија каде по изборите одржани оваа година како претседател на Европската комисија е избрана жена и притоа 50 % од останатите членови на Комисијата се исто така жени.

Последниве години многу организации во развиените земји, кои се предводени од жени се на врвот кој ја предводат домашната економија, односно и многу мали и средни компании во државата се менаџирани токму од жени.

Во трудот е направен осврт кон лидерството, и е даден особен фокус на можните разлики во лидерските стилови меѓу мажите и жените. Како и од приоритен интерес беше да се согледа мислењето по прашањето колку вработените ги прифаќаат жените како лидери и колку женското лидерство напредува и се имплементира во организациите.

**Клучни зборови:** Лидерство, лидери, жени, карактеристики, ангажираност, резултати.

## CHARACTERISTICS AND EFFICIENCY OF WOMEN'S LEADERSHIP

Radica Jovanova<sup>1</sup>, Aleksandar Davcev<sup>2</sup>, Trajko Miceski<sup>3</sup>, Ljupco Davcev<sup>4</sup>

<sup>1</sup>*Faculty of Economic, Goce Delcev University in Stip*  
radica\_st@hotmail.com

<sup>2</sup>*Faculty of Economic, „Sc. Cyril and Methodius” University - Skopje*  
aleksandar.davcev@eccf.edu.mk

<sup>3</sup>*Faculty of Economic, Goce Delcev University in Stip*  
trajko.miceski@ugd.edu.mk

<sup>4</sup>*Faculty of Economic, Goce Delcev University in Stip*  
ljupco.davcev@ugd.edu.mk

### Abstract

Leadership can be defined as a dynamic process in which an individual has the power to influence, without coercion, other members of the organization to be actively involved in achieving organizational goals and plans.

There are a number of definitions that elaborate leadership and none of those definitions have the stigma of female and male leadership.

There is no doubt that there are differences in the male and female leadership in organizations, but this topic has become more relevant recently when prejudices and stereotypes about female leaders are reduced to a low level in most of the world, and especially in the European Union.

As an example the latest developments in the European Union can be used where woman was elected as President of the European Commission at this year's elections whilst 50% of the other members of the Commission are also women.

In recent years, many women-led organizations in developed countries are at the forefront of the domestic economy, and many small and medium-sized companies in the country are managed by women.

The paper focuses on leadership, with a particular focus on the possible differences in leadership styles between men and women. It was also of primary interest to consider the question of how employees accept women as leaders and how women's leadership progresses and is implemented in organizations.

**Key words:** Leadership, leaders, women, characteristics, engagement, results.

## 1 Вовед

Лидерството претставува интерперсонално влијание кое се спроведува и насочува во определена ситуација преку процесот на комуникација, а сè со намера да се постигнат определените цели.

Во тој поглед, женското лидерство, исто така е лидерство и обично се осврнува на одредени женски карактеристики кои се вредни во денешните организации.

Лидерството е културно обврзувачко и се менува со текот на времето, па затоа е тешко да се даде една дефиниција за тоа што важи за целото раководство. Концептот на лидерство се состои од три аспекти: луѓе, цели и влијание.

Лидерството е влијателна акција и се користи за постигнување на целите. Овој процес може да се смета како алатка на мотивирање на луѓето. Мотивацијата има за цел да се постигнат одредени цели преку акција на тие луѓе. Различните стилови на

лидерство произлегуваат од различни начини на мотивирање на луѓето, различен вид на цели и природа на организациите.

Оттука, водачите ги насочуваат другите да одат напред кон иднината и да ги мотивираат да ги постигнат поставените цели со одреден начин на функционирање или дејствување. Водачите треба да постапуваат според нивните визији. Лидерите треба да имаат одговорност и авторитет и тие треба да имаат визија за иднината и да бидат доволно уверени дека можат да ја водат организацијата во просперитет.

Според одредени гледишта, има лидерство и женско лидерство. Оваа спецификација на лидерство се користи често и се однесува на жените лидери или понекогаш на специфичен стил на водење. Употребата на префиксот женско лидерство створи одредена поделба во мислењата: некои би сакале да не се користи, а други не гледаат проблем со неговото користење. На крајот на краиштата, повеќето професионални титули, како што се стоматолозите и адвокатите, остануваат без префиксот што го одредува полот на личноста.

Аргументите против употребата на зборовите жени водачи или женско лидерство (раководство) се засноваат на идејата дека не прави разлика дали станува збор за маж или жена која води и дека лидерството е родово неутрално.

Многу жени мислат дека префиксот го збогатува верувањето дека постои огромна разлика помеѓу женското раководство и машкото раководство, иако можеби нема да има. Се смета дека да се биде жена, не влијае на способноста за извршување на одредени задачи. Тоа е само карактеристика меѓу другите и тоа е уште една причина зошто не треба да се истакнува. Од осумдесеттите години на минатиот век, фокусот беше ставен на потенцирање на женските лидери и нивните придобивки во организациите, наместо да се докаже женската хуманост и способност за работа на повисоки позиции

### 1.1 Дефинирање на лидерството со фокус на карактеристиките на лидерот

Лидерството е многу широк концепт и затоа постојат различни теории и дефиниции на лидерство. Една дефиниција е според Таненбаум, Вешлер и Масарик: *Лидерството го дефинираат како интерперсонално влијание кое се спроведува и насочува во определена ситуација преку процесот на комуникација, а се со намера да се постигнат определените цели*<sup>1</sup>.

Женското лидерство е само една гранка на овој концепт и може да се дефинира на различни начини. Некои го разбираат женското лидерство како факт дека жените можат да бидат и се лидери, други може да го дефинираат од феминистички аспект, како прашање на еднаквост и право да ги имаат истите можности. Тоа се однесува на одредени женски карактеристики кои се вредни во денешните организации<sup>2</sup>.

Сепак, лидерството како широк поим, воопшто не треба да се разликува од аспект на полот кој го практикува, односно дали мажи или жени. Концептот на лидерство е фокусиран на повеќе аспекти како што се: ресурси, и особено човечките ресурси и останатите ресурси, материјални, финансиски и сл., па на целите, влијанието, иднината и сл.

<sup>1</sup> Tannenbaum, R., Shmit, W. H. (2000), "How to Chose a Leadership Pattern", Harvard Business Review, maj/juni, 1973, in: Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R., Menadţment, Ţelnid, Beograd, p. 435.

<sup>2</sup> Palmu-Joronen A-L. (2009), Nokian vuodet. Mitä johtamisesta voi oppia. Jyväskylä: Atena

Лидерството е влијателна акција и се користи за постигнување на целите<sup>3</sup>.

Овој процес може да се смета како алатка на мотивирање на луѓето. Мотивацијата има за цел да постигнат одредени цели преку акција на тие луѓе. Различните стилови на лидерство произлегуваат од различни начини на мотивирање на луѓето, различен вид на цели и природа на организациите<sup>4</sup>.

Оттука, водачите ги насочуваат другите да гледаат и одат кон иднината и истите ги мотивираат да ги остварат поставените цели со одреден начин на функционирање или дејствување.

Лидерите треба да имаат одговорност и авторитет и одредена визија за иднината и да бидат доволно уверени дека можат да ја водат организацијата во просперитет.

Според одредени гледишта, се спомнуваат поимите: лидерство и женско лидерство. Оваа спецификација на лидерство се користи често и се однесува на жените лидери или понекогаш на специфичен стил на водење. Употребата на префиксот женско лидерство створи одредена поделба во мислењата: некои би сакале да не се користи, а други не гледаат проблем со неговото користење. На крајот на краиштата, повеќето професионални титули, како што се стоматолозите и адвокатите, остануваат без префиксот што го одредува полот на личноста<sup>5</sup>.

Од осумдесеттите години на минатиот век, фокусот беше ставен на потенцирање на женските лидери и нивните придобивки во организациите, наместо да се докаже женската хуманост и способност за работа на повисоки позиции<sup>6</sup>.

Женското раководство најчесто се дефинира преку разликите помеѓу женственоста и машкоста. Карактеристиките за кои се смета дека влијаат врз донесувањето одлуки, решавањето проблеми и достигнувањата, честопати се споредуваат.

Различните стереотипи за женски и машки карактеристики и улоги во општеството сè уште постојат и се чувствуваат. Сепак, секој има свои индивидуални карактеристики и јаки страни и затоа треба да се избегнуваат стереотипите. Со фаворизирањето на мажите како поефикасни во работниот живот, важните и вредни карактеристики што ги поседуваат жените остануваат потценети. Стереотипирањето ја забавува промената и може да дејствува како голема пречка кога станува збор за можностите за кариера на жените<sup>7</sup>.

Постојат одредени карактеристики на лидерството кои се опишуваат како женски карактеристики и машки карактеристики. Некои од карактеристиките што често се наоѓаат кај машките лидери се конкурентност, фокусирање, ориентација на целта, инвентивност, ориентација кон перформанси и желба да бидат најдобри. Женските лидерски карактеристики вклучуваат социјални вештини и социјална

---

<sup>3</sup> Daft R.L. & Kendrick M. & Vershinina N., 2010, Management. Cengage Learning EMEA.

<sup>4</sup> Hannagan, T. (2008), Management. Concepts & Practices. 5th edition. Great Britain: Pearson Education.

<sup>5</sup> Piha, K. (2006), Äitijohtaja. Helsinki: Talentum, p. 130.

<sup>6</sup> Tanhua, I., 2012, Sukupuolten tasa-arvon hyvät käytännöt. Tasa-arvohankkeiden hyviä käytäntöjä seitsemästä teemasta. Työ-ja elinkeinoministeriö,

<sup>7</sup> Sherman, W. H., 2005, Preserving the Status Quo or Renegotiating Leadership: Women's Experiences with a District-Based Aspiring Leaders Program. Educational Administration Quarterly, Svezak 41(5), pp. 707-740.

интеракција, стил на комуникација во разговор, прифаќање на разлики, да бидат мултиквалификувани и да работат добро во групи<sup>8</sup>.

Овие карактеристики не подразбираат пол на лидерот, тие само претставуваат различен вид на однесување на лидерството кое може да го применат и жените и мажите.

Како главни карактеристики на „женскиот стил“ на лидерство, меѓу другите се истакнуваат следниве<sup>9</sup>:

➤ *Колаборативна карактеристика* - особено во однос на решавање на деловни и други проблеми „со прилагодување (решавање спорови), избегнување, компромитирање и соработка“, односно консултации и преговори;

➤ *Познавањето на сопствените вработени* е **поголема** карактеристика на „женскиот стил“ на лидерство што им помага на сите раководители да ја завршат работата. Доброто познавање на сопствените вработени се смета за основа за успех на денешните организации. Имено, многу е важно да се препознае во рамките на организацијата каква личност е и како соработува со другите за да може да се примени лидерски стил кој ќе го искористи максимумот за организацијата;

➤ *Охрабрувачкото учество* е основа на интерактивно лидерство. Жените лидери со својата сочувствителна карактеристика ги охрабруваат вработените од сите нивоа да учествуваат во сите делови на бизнисот, од поставување цели, дизајнирање стратегии, до дефинирање на тактики и извршување на задачи;

➤ Женскиот стил на лидерство се карактеризира и со *високоразвиени интерперсонални вештини*;

➤ *Споделувањето на моќ и информации* е карактеристично за „женскиот стил“ на лидерството. Жените лидери споделуваат информации и донесување одлуки, даваат позитивни повратни информации, што им помага на вработените да растат<sup>10</sup>;

➤ *Поттикнување на самодовербата на вработените* е друга карактеристика на „женскиот стил“ на лидерството;

➤ *Негувањето на ентузијазмот и задоволството од работата* кај вработените е уште еден многу важен аспект на женското интерактивно лидерство. Поточно, луѓето постигнуваат подобри резултати ако се чувствуваат добро за себе и се задоволни од својата работа. Според Розентер, жените раководители се карактеризираат со ентузијазам за бизнисот и ширењето на истиот;

➤ *Тимска работа* е изразита карактеристика на „женскиот стил“ на лидерството. Менаџерите кои го користат „женскиот стил на лидерство“ се чувствуваат најдобро кога се дел од заедницата, кога комуницираат со другите за да направат нешто.

## 1.2 Улогата на жената-лидер

Растот на жените на работното место со годините се засили и во светот се гледа дека жените преземаат повеќе истакнати улоги на работното место. Жените ја

<sup>8</sup>O'Neil, D. A., Hopkins, M. M. & Bilimoria, D., 2015, A Framework for Developing Women Leaders: Applications to Executive Coaching. The Journal of Applied Behavioral Science, Svezak 51(2), pp. 253-276.

<sup>9</sup> Heim, P., Golant, S. K. (1993), Hardball for Women: Winning at the Game of Business, A Plume Book, New York.

<sup>10</sup> Adler, N. J., “Žene u managementu širom svijeta”, Žena, Zagreb, Vol. 48., No. 3-4., 1990., str. 77-88.



докажаа својата способност да управуваат со успешни проекти и инспирираат раст на компаниите.

Жените лидер се карактеризираат со професионализам и лидерски квалитети кои создаваат импресивни резултати во една компанија. Ова присуство на вакви жени на работното место често ги надополнува вредностите на компанијата и ги применува стандардите на компанијата. Овие лидерски способности создадоа простор за повеќе жени да се докажат на работното место. Жените имаат способност да бидат ефективни лидери кои управуваат успешно со деловните цели и даваат резултати. Тие внесуваат силна работна етика и го мотивираат тимот. Првенствено ги исполнуваат стандардите и целите на компанијата и се осигуруваат дека колегите ги следат истите вредности. Нивна тенденција е да се најдат иновативни начини за спроведување вредности и да се инспирира тимот со што се гарантира дека вредностите се добро примени. Оваа улога на жените лидери како мотиватор може да им помогне на членовите на тимот да станат дел од визијата на компанијата и да ги стимулираат да го подобрат нивото на организацијата<sup>11</sup>.

Жената може лесно да ја идентификува силата во другите и областите каде на другите може да им треба помош заради нивниот негувателски карактер. Ова е корисно за тимот со цел да се создаде структура и рамнотежа за одржување на сите области на бизнисот. Жените можат да се потпрат на ова како структура за поддршка што го охрабрува тимот да се потруди што е можно повеќе. Како жени, интуитивноста е улога од која зависи потребата на една компанија да се подигне на повисоко ниво и затоа од суштинско значење е компаниите да сфатат како жените лидери победуваат и како им помагаат на другите да го сторат истото<sup>12</sup>.

Уште една улога на жените лидери е можноста за управувањето со повеќе одговорности истовремено. Жената лидер самоуверено ги превзема водечките улоги и ефикасно управува со тоа предизвикувајќи раст. Жените имаат желба за конкурентност и се во можност да создадат пригодно работно опкружување каде ќе можат да спроведат стратегии во организациската култура на квалитетни резултати

Како менаџери, тие можат да ги препознаат областите на кои им треба фокус и како ќе ја подобрат стратегијата со времето. Жените посветуваат внимание на деталите и притоа го насочуваат вниманието на вработени, што е клучен квалитет за една организација.

---

<sup>11</sup> Kotterman, J. (2006), Leadership Versus Management: What's the Difference? *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13-17.

<sup>12</sup> Madsen, S. (2008), On becoming a woman leader: Learning from the experiences of university presidents. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

1. Предвидување
2. Организација
3. Координација
4. Обука – мотивација
5. Контрола - проценка
6. Комуникација



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union



Слика 1: Улогата на лидерот<sup>13</sup>

Figure 1: The role of the leader

Една од поважните улоги во лидерството е можноста за квалитетна анализа на деловната активност и да се предвидат фактори на ризик вклучени во одредени деловни активности. Можноста на жените да ги насочуваат активностите, односно да ги миксира сите стилови на лидерство како мотиватор, лидер кој задоволува и иноватор е улога која може да придонесе за квалитетна организациска култура и амбиент во една компанија<sup>14</sup>.

За раст на компанијата, бизнисот треба да препознае како да регрутира жени директори за да ги исполни целите на компанијата.

## 2 Ефикасност на жените лидери во организациите

Способноста да се влијае е суштинска лидерска вештина. Да се влијае е да се влијае врз однесувањето, ставовите, мислењата и изборот на другите. Влијанието не треба да се меша со моќ или контрола. Не станува збор за манипулирање со другите за да стигнат до вас. Се работи за забележување на она што ја мотивира посветеноста на вработените и користењето на тоа знаење за да се искористат перформансите и позитивните резултати<sup>15</sup>.

Способноста на водачот да има влијание со другите се заснова врз довербата; всушност, влијанието се проширува пропорционално со количината на доверба што постои во една врска. Ефикасноста што ја постигнуваат жените како лидери се гледа низ многу истражувања, но во истражувањето кое трае со години од различни платформи и организации на жени лидери е констатирано дека ако жените би учествувале подеднакво со мажите на исто рамниште, тоа би можело да доведе до

<sup>13</sup> Извор: <http://www.projectseed.eu>.

<sup>14</sup> Wolverton, M., Bower, B. L. & Hyle, A. (2008), Women at the top: What women university and college presidents say about effective leadership (Journeys to Leadership Series). Sterling, Va: Stylus Publishing LLC.

<sup>15</sup> Caraballo, M. (2013), "5 Principles of Effective Leadership Communication" пристапено кон <http://vingapp.com/5-principles-of-effective-leadership-communication/> на 12.11.2019.

раст од 28 трилиони американски долари на светско ниво - големина на економиите на САД и Кина заедно. И, во просек, ќе има зголемување од 11 % на глобалниот БДП, доколку секоја земја постигне најбрза стапка на напредок кон родова еднаквост во својата работна сила во својот специфичен регион<sup>16</sup>.

Со толку распространета родова нееднаквост во корпоративното раководство, што би можело, или би можело да се промени, доколку има поголема полова еднаквост на највисоко ниво во корпорациите. Низ годините, истражувачите полека почнаа да одговараат на тоа прашање. Во 2017 година, Институтот Korn Ferry комуницирале со 57 жени извршни директори - 41 кои воде компании од Fortune 1000 и 16 водечки приватни компании - ги утврдија својствата и надлежностите на женските корпоративни лидери<sup>17</sup>.

Заедничка нишка меѓу извршните директори - жени е преземање ризик, еластичност, агилност и управување со кризни ситуации. Овие лидери исто така влијаат врз тимската работа меѓу своите вработени и притоа преку својата лидерска инфлуентивна моќ ги поттикнувале другите да постигнат посакувани резултати и ефикасност. Жените веќе имаат направено разлика во многу улоги во корпоративното раководство. Во 2014 година, „Генерал моторс“ ја именува Мери Бара за прв извршен директор жена во автомобилската индустрија, а 45 % од Управниот одбор на ГМ се жени. Во 2018 година, ГМ ја именува Диваја Суријадевара за главен финансиски директор. Еден од приоритетите на Бара било прифаќање нови технологии, како инвестиции во автономни возила, електрични возила и заштита на животната средина. Секако, потенцијалот постои за драматични резултати кога жените се ставени на чело. Се утврдило дека жените играат клучна улога, особено во секторот производство, спроведувајќи ефективни трансформации на компанијата. Статистиката покажала ефикасност од дури 29 % зголемување во овој сектор со поставување жени лидери<sup>18</sup>.

## 2.1 Лидерот и неговото влијание

Способноста да се влијае е суштинска лидерска вештина. Да се влијае значи не само контрола, туку и конкретни методи кои се потребни да се имплементираат врз однесувањето, ставовите, мислењата и изборот на другите. Влијанието не треба да се меша со моќ или контрола. Всушност, се работи за забележување на она што ја мотивира посветеноста на вработените и користењето на тоа знаење за да се искористат перформансите и позитивните резултати<sup>19</sup>.

Способноста на водачот да има влијание врз другите се заснова врз довербата, всушност, влијанието ќе биде дефинирано како поим кое се проширува пропорционално со количината на доверба што постои во една врска.

Лидерството е опишано како можност да се вградат одредени норми, правила и инфлентност врз другите. Ефективниот лидер ги раздвижува вработените во динамична акција не со принуда, туку преку почитување и насочување на нивната

---

<sup>16</sup> Ефикасност кај жените лидери пристапено кон <https://womenintheworkplace.com/> на 12.11.2019.

<sup>17</sup> Корн Фери е консултантска фирма со седиште во Лос Анџелес, Калифорнија. Основана е во 1969 година и заклучно со 2019 година, работи во 104 канцеларии во 52 земји и вработува 8.678 луѓе ширум светот.

<sup>18</sup> Жените лидери во „Генерал моторс“ пристапно кон <https://www.gm.com/our-company/leadership.html> на 12.11.2019.

<sup>19</sup> Robbins, S. P., Judge, T. A. (2006), *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije managementa.

желба и убедување во визијата и целите што ги артикулира водачот. Злоупотребата на влијанието може да донесе катастрофални резултати. Но, правилно канализирано, позитивно влијание може да донесе голема промена бидејќи индивидуалните активности се усогласуваат со групните напори за продукција на добивки што растат експоненцијално. Водач, кој е фокусиран, остварува позитивно влијание кај другите, ќе изгради доверба и ќе стане вистинска движечка сила во организацијата<sup>20</sup>.

### 2.1.1 Методи на влијание

Во лидерското раководење потребни се многу вештини, како персонални така и организациски, за да можат да се постигнат поставените цели преку соработка со целиот тим и удобна организациска култура каде лидерот е влијателен и свесен за тоа. Жените лидери се успешно влијателни и тоа преку неколку вградени методи кои ги користат за наметнување на своето влијание<sup>21</sup>:

Како посебен тип на влијание кое лидерите го користат во организацијата е мотивацијата. Но и мотивацијата е под влијание на голем број фактори, а Buble ги дели факторите во следниве три групи<sup>22</sup>:

- *Индивидуални карактеристики* - Се однесува на потребите, вредностите, ставовите и интересите што ги поседуваат поединците. Овие карактеристики се разликуваат од личност до личност, а со тоа и нивните мотиви за завршување на работните задачи. На пример, некои вработени се мотивирани од пари или чувство на сигурност во работата, додека други се мотивирани од предизвикот на задачата. За да може раководството да ги охрабри мотивационите фактори на секоја индивидуа, неопходно е да се утврдат индивидуалните карактеристики;

- *Бизнис карактеристики* - Како битен фактор на влијание преку мотивацијата е принципот на автономија или сложеност. Важно е раководството да се грижи при доделување работни места, со цел да се постигне хармонија помеѓу индивидуалните карактеристики и карактеристиките на работата;

- *Организациски карактеристики* - Претставуваат правила и процедури, лични политики, практики за управување и систем на награди кои придонесуваат за ефикасноста на компанијата. Овие инструменти мора да бидат дизајнирани на таков начин што привлекуваат нови вработени и задржуваат стари. Ваквото уредување на организацијата покажува колку лидерскиот тим се грижи и внимава на своите вработени.

---

<sup>20</sup> Northouse, P. (2010), *Leadership: Theory and Practice* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage P. 1-4.

<sup>21</sup> Covey, S. and Merrill, R. (2006), *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*. New York, NY: Free Press.

<sup>22</sup> Buble, M. (2010), *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.



Слика 2: Интеракцијата на мотивационите фактори  
Figure 2: Interaction between the motivational factors

Ваквиот целокупен претставен модел на интеракција на мотивацијата како метод на влијание е збир на многубројни карактеристики групирани според личните претпоставени особености на вработените и како лидерите можат да ги искористат за мотивација и инспирација за постигнување на зацртаните планови и насоки.

### 2.1.2 Женско лидерство во организациите

Анализирајќи ги придобивките од женското лидерство, современата наука открила дека жените водат помалку автократски од мажите и имаат поголема чувствителност кон важноста и употребата на човечкиот потенцијал. Некои од причините за зголемената вклученост на жените во светското управување се помалку дискриминација во општеството, управување со различностите, важноста на стилот на управување со жените за деловно работење на современите организации, зголемениот број, стручност и организација на жените и врската помеѓу уделот на жените во управувањето и организациските перформанси<sup>23</sup>.

Постои поголем акцент на супериорноста во женскиот стил на лидерство, што е посоодветно на новите деловни услови и улогата на менаџерите во современите

<sup>23</sup> Empowering Young Women to Lead Change: a Training Manual (2006), пристапено кон [www.unfpa.org/publications/detail.cfm?ID=304](http://www.unfpa.org/publications/detail.cfm?ID=304) на 13.11.2019.

бизнис, и се карактеризира со фокус на развој и искористување на човечките ресурси како најважен ресурс на една организација<sup>24</sup>. Позицијата на жената на најодговорните позиции во општеството има многу повеќе предности отколку недостатоци.

Во последните десет години, во бизнисот се појавија нови трендови во деловното однесување кои се клучни за растот, развојот и опстанокот на денешните организации. Свремените организации повеќе се потпираат на тимската работа и на „женскиот“ стил на комуникација или лидерство што станува клучно за успехот. Покрај тимската работа за модерна организација, карактеристично е вклучувањето на вработените во донесувањето одлуки, размената на информации, довербата, консензусот и соработката. Исто така, го охрабрува самодовербата и ентузијазмот кај вработените. Овие карактеристики се однесуваат на женското раководство и се типични за жените. Поради овие причини, денес се зголемува процентот на жени на раководни позиции. Жените се подобри од мажите во истовремено работење на повеќе работни места, градење тимови и комуникација, што во денешниот бизнис е далеку поважно од строгите формалности. Потребата да се вклучат жени во деловна активност се зголемуваат бидејќи тимовите од двата пола се значително подобри и поефикасни во решавањето на проблемите.

Жената лидер во своето работење во организацијата ги наметнала следните ставови<sup>25</sup>:

- ✓ Почит кон другите (без класични стереотипи, управителот ги почитува другите соработници, вработени / подредени);
- ✓ Доверба (заради општата верба дека однесувањето и постапувањето на другите можат да се променат, навистина треба да им се веруваат на вработените);
- ✓ Грижа (грижата се манифестира со тоа што туѓите потреби ги надминуваат сопствените потреби; Со градење на меѓусебна и взаемна доверба со соработниците и вработените / подредените, лидерот придонесува за успех во работењето на организацијата и поттикнува мотивација);
- ✓ Емпатија (сочувство или емпатија е способност да се препознаат туѓите чувства и во деловниот менаџмент и водечките луѓе е исклучително важно да се развие она сочувство кое е основа за градење квалитетни врски);
- ✓ Самоодговорност (секој успех во основа вклучува преземање одговорност за себе и за своите постапки, без да ги обвинувате другите и наоѓате изговори. Успешен менаџер се стреми кон самоодговорност секогаш и во сите ситуации).

Сепак, покрај полот, многу се важни и сопствените карактеристики на личноста, кои всушност вредности ги применува.

<sup>24</sup> Marcetić, A. (2009), *Žene u poslovnom svijetu i stakleni strop (glass ceiling)*, пристапено кон <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/119-%C5%BEene-u-poslovnom-svijetu-i-staklenistrop-glass-ceiling> на 13.11.2019.

<sup>25</sup> Marcetić, A. (2009), *Žene u poslovnom svijetu i stakleni strop (glass ceiling)*, пристапено кон <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/119-%C5%BEene-u-poslovnom-svijetu-i-staklenistrop-glass-ceiling> на 13.11.2019.

## 2.2 Организациската култура под женско водство

Различни теории на организација различно ги дефинираат основните карактеристики што одредуваат што ја обликува организацијата. Класичните теоретичари придаваат шест основни функции на организацијата: технички, финансиски, безбедносни, трговски, сметководствени и административни. Основни карактеристики што ја дефинираа организацијата се: целна ориентација, специјализација на работниците (поделба на трудот), хиерархиска структура и организација како затворен систем<sup>26</sup>.

Секоја организација е составена од два основни елементи:

- ✓ Социјален (хуман) елемент, што ја означува организација како збир на луѓе кои со одредени мотиви на здружување и заедничко дејствување воспоставуваат односи со одредено влијание и авторитет и
- ✓ Функционален елемент, што означува дека постои цел да се постигне со заедничко работење на најефикасен начин.

Тие можат да бидат формални, оние кои се намерно засновани за да се постигнат одредени цели, со добро воспоставени правила што обезбедуваат членовите на таа организација да се однесуваат на одреден начин - тие се насочени кон постигнување на целите; и неформални видови на организација кои се појавуваат врз основа на ирационални принципи, засновани на работно место и лични контакти, а однесувањето на членовите не е контролирано со правила.

Дефинирањето на организациската култура како поим е многу полимерен процес и комплексен во однос на неговата содржина. Martins и Martins, ја одредуваат организациската култура како „систем од заедничко значење кое го делат сите членови, со кој една организација се разликува од другите организации“<sup>27</sup>, додека пак слично на ова, Chatman и Eunyong, веруваат дека организациската култура претставува систем на споделени претпоставки, вредности и верувања кои ги водат луѓето да бидт свесни за соодветното и несоодветното однесување. Но и покрај изобилието од дефиниции и концептирања на организациската структура, сепак, не постои една универзално-прифатена дефиниција<sup>28</sup>.

Како водечки научник за организациска култура, придонесот во литературата ја забележа Schein кој употребата на терминот организациска култура го вметнува во деловното работење, социологијата, лидерството и други полиња. Според Schein, културата на една организација е под влијание на историски настани, религија и групна одлука, придонесува за еден вид на организациски идентитет.

Понатаму, Schein понуди корисна разлика помеѓу<sup>29</sup>:

- 1) Видливите организациски структури и процеси;
- 2) Стратегиите, целите и филозофиите или поддржуваните оправдувања на организацијата и

---

<sup>26</sup> Northouse, P. (2015), *Leadership: Theory and Practice (7th Edition)*. London: Sage Publications, Inc.

<sup>27</sup> Martins, N., & Martins, E. (2009), *Organizational Culture*. Bo S. Robbins, T. Judge, & A. R. Odendaal, *Organisational behaviour in Southern Africa (2nd edition)*. Cape Town: Pearson Education. Стр. 423.

<sup>28</sup> Chatman, J., & Eunyong, S. (2007), *Leading through organizational culture*. Bo S. Chowdhury, *Next Generation Business Handbook: New Strategies from Tomorrow's Thought Leaders (стр. 22-38)*. New York: Wiley.

<sup>29</sup> Schein, Edgar H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

- 3) Свесното или земени здраво за готово верувања, перцепции, мисли и чувства кои на крајот ги обликуваат вредностите и дејствата на организацијата.

Присуството на жените во менаџерските тимови во организацијата генерално е поврзано со силна социјална посветеност. Анализата на влијанието на жените во организациската култура - покажува дека нивното влијание доведува до поголема мотивација и подобри резултати. Една придобивка од женското лидерство е зголемувањето на мерките за унапредување на рамнотежата меѓу работата и семејството, што е важно за развојот на земјата, како и за подобрување на квалитетот на животот на семејствата.

Жените лидери покажуваат поголем фокус на односите, разбирање на однесувањето и проблемите на другите, интуитивно решавање на проблемите и особено подготвеност да признаат свои грешки. Резултатот од овие особини е хармоничен однос со помалку конфликти и повеќе лично задоволство. Важно да се знае дека жените се повеќе емоционално еластични и поотпорни на фрустрациите што ги носи современата работна средина. Тие имаат поголема самоконтрола и покажуваат поголема стабилност во ставот.

Женското лидерство во изминатите година постигна промени во низа на структурни елементи на организациската структура и придонесе за автентично осовременување на организацијата и на организациската култура воопшто. Таквиот начин на елементарни промени доведе до воведување на потполно ново функционирање во рамките на една организација, потоа промени во интерперсоналните односи и сл. Табелата што следи ќе ги прикаже разликите кои се направени во однос на организациската култура по дејство на женското водство.

Табела 1: Интерпретација на промени во организациската култура

Table 2: Interpretation of changes in organizational culture

<i>Традиционална организациска култура</i>	<i>Современа организациска култура преку женски лидерства</i>
Строга хиерархија	Општа организација
Вработените немаат доверба	Вработените имаат почит и доверба
Вертикална комуникација	Интерперсонална комуникација
Строга прецизност на водство и водство при работа	Вработените се подготвени да работат сами без строго водство
Вработените имаат потреба од контрола	Врба дека контролата е непотребна
Прикривање на знаење	Знаењето е да се пренесе на другите
Усмереност кон работните процеси	Усмереност кон вработените
Важен индивидуален придонес	Тимска работа
Краткорочност	Долгорочност



Врз основа на горенаведените разлики и осовремени методи, лидерството е метод со кој индивидуата влијае на тимот за да постигне заедничка цел. Затоа, раководството не е само влијание, туку исто така не постои без влијание.

### 3 Емпириско истражување

Емпириски дел од овој труд има цел да го надополни теоретскиот дел на истражувањето и да даде одговори на повеќе прашања кои се предмет на истражување. Затоа беа направени 140 анкетни прашалници, со по 3 прашања, со понудени 3 одговори, и соодветно наменети за менаџерите и вработените.

Па, при истражувањето, од поделени вкупно 140 анкетни прашалници на 40 менаџери и 100 вработени, сите прашања одговорија 34 менаџери и 93 вработени. Во понатамошниот текст се наведени прашањата и одговорите на испитаниците.

*Предметот* на емпириското истражување е согледување на состојбите со лидерството во испитуваните организациски субјекти.

Анкетата, како метод на истражување, беше спроведена преку формулирање на прашалници со стандардизирани прашања. Собраните податоци беа статистички обработени

При истражувањето беше поставена генерална хипотеза која гласеше: *Доколку менаџерот -лидерот во организацијата се одликува со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.) ќе развива успешна работна атмосфера, мотивираност на вработените и нивна посветеност кон работењето, а со тоа и успешност на организацијата.*

#### 3.1 Резултати од истражувањето

Резултатите на одговорите по прашањата од анкетниот прашалник на истражувањето се презентирани поодделно: табеларно, графички и пресметковно.

**Првото прашање** гласеше: *Дали менаџерот - лидерот во организацијата се одликува со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.)*

Односно, прашањето поставено на менаџерите - лидерите, гласеше: *Дали Вие како менаџер -лидер сметате дека се одликувате со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.)?*

А за вработените гласеше: *Дали Вие како вработен сметате дека Вашиот менаџер - лидер, се одликува со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.)*

Резултатите од ова прашање ги прикажуваме во следната Табела и Графикон.

Табела 2: Дадени одговори по првото прашање

Table 2: Answers for question number 1

Поставени прашања	Понудени одговори	Одговори на групите на испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот - лидерот во организацијата се одликува со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.)?	Да	31	91	57	61
	Не	0	0	11	12
	Без одговор	3	9	25	27
	Вкупно	34	100	93	100
		Пресметаниот $\chi^2$ -тест =			
		17,020		C =	
		0,280			

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашања, добиената вредност за  $\chi^2$ -тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 26,819 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметана} > \chi^2_{0,05} \text{ таблична вредност}$$

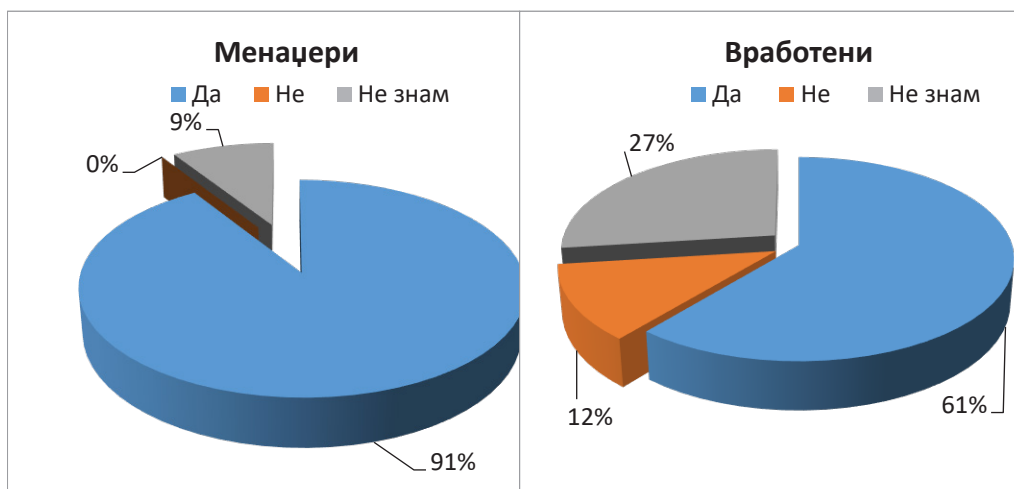
$$C = 0,344 \text{ (пресметана)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 26,819, што е поголема од теоретската вредност на  $\chi^2$ . Со тоа се дава до знаење дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,344, што значи слаба поврзаност.

Имено, и од Табелата и од Графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа дали менаџерот - лидерот во организацијата се одликува со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.), каде се разликуваат исказите на менаџерите од исказите на вработените.

Најголемиот дел од менаџерите, или поточно 91 % од нив, сметаат дека истите се одликуваат со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.), додека пак ситуацијата е многу поинаква кај вработените, каде што 61 % од нив сметаат дека менаџерите се одликуваат со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.).



Слика 3: Дадени одговори по првото прашање

Figure 3: Answers for question number 1

Изградениот вредносен систем на менаџерот со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.) е основа за правилното раководење во организацијата, но, според дадените одговорите на испитаните менаџери и вработените се гледа дека постои разлика во нивните мислења, па може да се заклучи дека во организацијата нема големо задоволство од раководењето на менаџерите.

**Второто прашање** гласеше: *Дали менаџерот - лидерот во Вашата организацијата применува харизматично лидерство (водење со влијание, почитување, разбирање и без казни)?*

Односно, прашањето поставено на менаџерите - лидерите, гласеше: *Дали Вие како менаџер - лидер сметате дека при раководењето применувате харизматично лидерство (водење со влијание, почитување, разбирање и без казни).*

А за вработените гласеше: *Дали Вие како вработен сметате дека Вашиот менаџер - лидер, применува харизматично лидерство (водење со влијание, почитување, разбирање и без казни)?*

Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно и графички што следат.

Табела 3: Дадени одговори по второто прашање

Table 3: Answers for question number 2

Поставени прашања	Понудени одговори	Одговори на групите на испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали менаџерот - лидерот применува харизматично лидерство (водење со влијание, почитување, разбирање и без казни)?	Да	27	79	55	59
	Не	2	6	11	12
	Без одговор	5	15	27	29
	Вкупно	34	100	93	100
		Пресметаниот $\chi^2$ -тест =			
		9,655		C =	
		0,215			

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашања, добиената вредност за  $\chi^2$ -тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност),}$$

$$\chi^2_{0,05} = 9,655 \text{ (пресметана),}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметана} > \chi^2_{0.05} \text{ таблична вредност,}$$

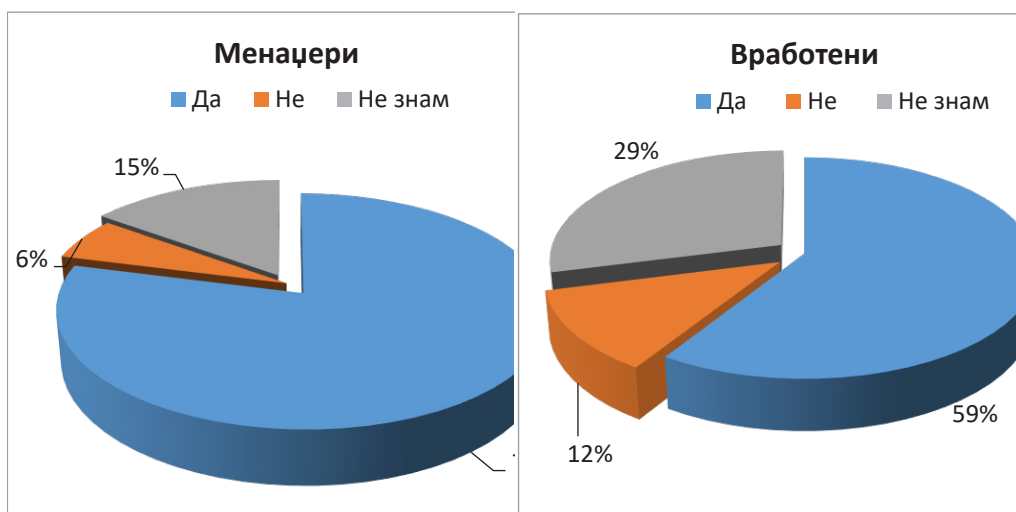
$$C = 0,215 \text{ (пресметана).}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 9,655, што е поголема од теоретската вредност на  $\chi^2$ . Со тоа се дава до знаење дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,215, што значи слаба поврзаност.

Така, и од Табелата и од Графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа дали менаџерот - лидерот во организацијата применува харизматично лидерство (водење со влијание, почитување, разбирање и без казни), каде се разликуваат исказите на менаџерите од исказите на вработените.

Најголемиот дел од менаџерите, или поточно 79 % од нив, сметаат дека истите применуваат харизматично лидерство (водење со влијание, почитување, разбирање и без казни, додека пак ситуацијата е многу поинаква кај вработените, каде што 59 % од нив сметаат дека менаџерите применуваат харизматично лидерство (водење со влијание, почитување, разбирање и без казни).



Слика 4: Дадени одговори по второто прашање

Figure 5: Answers for question number 2

Современото лидерство, пред сè со преферирање на харизматичкото и трансформациското лидерство, е лидерство на современото живеење онаму каде владее правилна организациска култура, па според дадените одговорите на испитаните менаџери и вработените се гледа дека во испитуваните организации постои разлика во нивните мислења, па може да се заклучи дека недоволно се применува современо лидерство.

Третото прашање гласеше: *Дали сметате дека жените треба да бидат позастапени на лидерски позиции, односно подеднакво со мажите?*

Табела 4: Дадени одговори по третото прашање

Table 4: Answers for question number 3

Поставени прашања	Понудени одговори	Одговори на групите на испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали сметате дека жените треба да бидат позастапени на лидерски позиции, односно подеднакво со мажите?	Да	25	73	59	63
	Не	4	12	9	10
	Без одговор	5	15	25	27
	Вкупно	34	100	93	100
		тест = 4,511		Пресметаниот $\chi^2$ -	
		0,1549		C =	

Пресметките од дадените одговори за двете групи прашања, добиената вредност за  $\chi^2$ -тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност),}$$

$$\chi^2_{0,05} = 4,511 \text{ (пресметана),}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ таблична вредност} > \chi^2_{0,05} \text{ пресметана,}$$

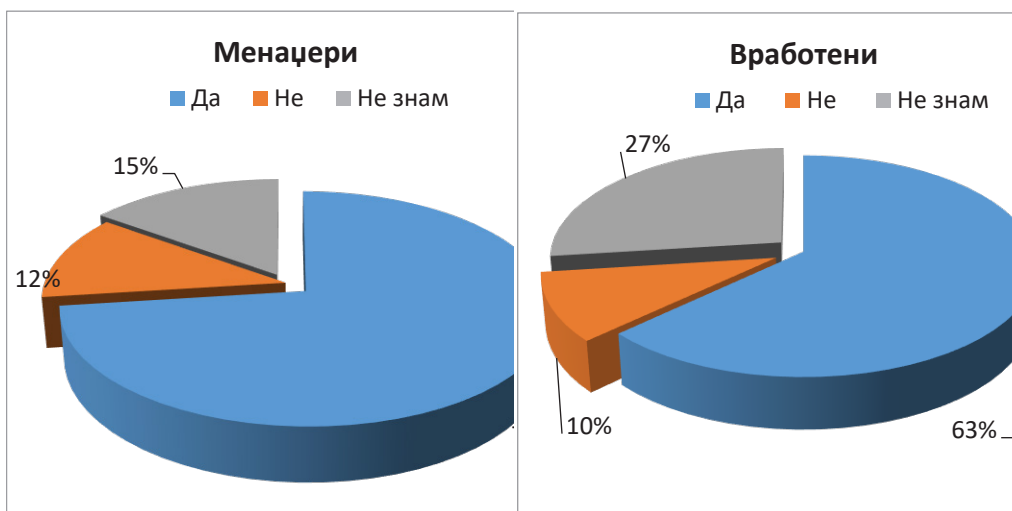
$$C = 0,149 \text{ (пресметана).}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 4,511, што е помала од теоретската вредност на  $\chi^2$ . Со тоа се дава до знаење дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање може да се рече дека соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,149, што значи слаба, односно речиси да не постои поврзаност.

Така, и од Табелата и од Графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледаат мислењата на испитаниците во врска со тоа дали жените треба да бидат позастапени на лидерски позиции, односно подеднакво со мажите, се гледа дека исказите на испитаните менаџери не се разликуваат од исказите на испитаните вработени.

Најголемиот дел од менаџерите, или поточно 73 % од нив, сметаат дека жените треба да бидат позастапени на лидерски позиции, односно подеднакво со мажите, што речиси во иста насока мислат и испитуваните вработените, при што 63 % од нив сметаат дека жените треба да бидат позастапени на лидерски позиции, односно подеднакво со мажите.



Слика 5: Дадени одговори по третото прашање

Figure 6: Answers for question number 3

За разлика од претходните две прашања каде што одговорите по поставените прашања, согласно пресметките на  $\chi^2$ -тестот, се разликуваа, овде во третото прашање одговорите на испитуваните менаџери и вработени речиси соодветствуваат според процентуалната застапеност дека жените треба да бидат позастапени на лидерски позиции, односно подеднакво со мажите

### **3.2 Краток коментар по емпириското истражување**

Емпириското истражување покажа дека одговорите на испитуваните менаџери и вработени не соодветствуваат по првите две поставени прашања, а додека по третото прашање процентуално соодветствуваат.

Тоа најверојатно се должи на нивниот поглед на нештата од различна гледна точка на раководењето.

Тоа значи дека поставената генерална хипотеза која гласеше: Доколку менаџерот - лидерот во организацијата се одликува со вистински вредности (знаење, способност, работливост, правичност и сл.) ќе развива успешна работна атмосфера, мотивираност на вработените и нивна посветеност кон работењето, а со тоа и успешност на организацијата, па затоа е потребна обука на менаџерите и вработените.

Но, што се однесува за женското лидерство, иако сè уште не е обемно застапено во деловните субјекти, сепак, според процентуалната застапеност на исказите на испитуваните менаџери и вработени дека жените треба да бидат позастапени на лидерски позиции, односно подеднакво со мажите, може да се рече дека женското лидерство има поддршка доколку жените кои имаат амбиција за лидери треба да поседуваат способности, знаење, делотворност и други вредности кои се ценети од вработените.

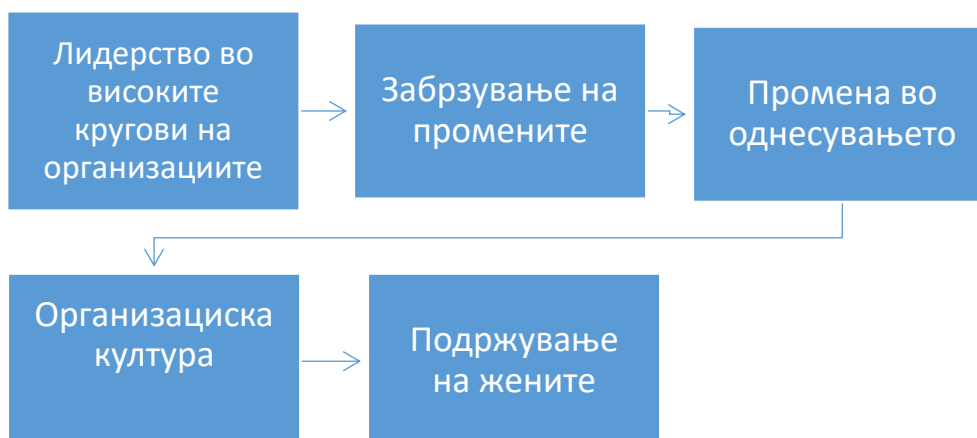
Сепак, секој менаџер мора континуирано да работи на свое оспособување и унапредување во поглед на користењето на знаењето и искуството за градење на вистински лидер

## **4 Преферирање на активности за унапредување на женското лидерство**

Прифаќање на еднаквоста и способностите меѓу половите се јавува како клучен фактор за подигнување на угледот на женското лидерство.

За разлика од европските држави каде се цени способноста, а не полот, кај нас сè уште постојат бројни примери каде токму поради полот и сè уште неубедливото делување на женските лидери, се случуваат стереотипните разлики и недоверби.

Стратегиите за константно и континуирано унапредување на женското раководење треба да се движат по следниве точки, најнапред прикажано преку сликата која следи:



Слика 6: Стратегиите за континуирано унапредување на женското раководење

Figure 7: Strategies for Continuous Improvement of Women's Governance

Мора да се нагласи дека сепак постојат интенции кои позитивно влијаат на промени во тој поглед каде на највисоките функции во финасискиот сектор се наоѓаат успешни жени со високо реноме во бизнис секторот

#### 1) Лидерство во високите кругови на организациите

Клучниот фактор за да се донесе суштинска промена во лидерска улога е да се обезбеди убедливост во практиката. Од суштинско значење е врвните лидери да го одржат својот ангажман во промените во организацијата. Женското лидерство во високите кругови на организацијата покажува значителен позитивен резултат изминатите години и затоа е неопходно секоја стратегија да е насочена за жените да се застапени во топ менаџментот токму поради нивната способност и успешност.

#### 2) Забрзување на промените

Женското лидерство, особено во топ менаџментот, е посебен дел од сите стратегии кои се прават за напредок на женското лидерство. Евидентен е напредок во земјите на ЕУ каде жените напредуваа 9 процентни поени за 10 години до 26 проценти од главните работни места. Земјите со квота одредби прават најголем напредок - Франција, Шпанија и Шведска се зголемија за 10-12 процентни поени, додека Велика Британија оствари 4 %. Норвешка покажува дека најбрзиот напредок може да се постигне со донесување на квоти. Таму уделот на жените има напредок за 34 процентни поени во сличен период од 10 години. Во Германија, иако се појавило назадување во овој поглед, сепак се очекува да се придвижи напред откако се донесе Законот за квоти. Во исто време, 59 % од деловните субјекти во Европа сè уште немаат жени лидери, така што таквата директива се чека од Европскиот совет<sup>30</sup>.

Кај нас не може да се најдат потполни статистички податоци како се движат овие состојби. Топ менаџментот е место за ефикасни, ефективни и успешни

<sup>30</sup> Grant, Thornton (2015), Woman leadership op. cit., pp. 5–7.



раководни лица кои се успешни и професионални, а да не се делат по полот. Токму овие стратегии треба да помогнат да се утврди функцијата на женското лидерство како синоним на еднаквост.

### 3) *Промена на културата*

Примерите на успешни стратегии и практики во лидерството покажуваат дека е потреба со цел да се отстрани несвесната, како и свесната пристрасност и другите бариери за разновидност и вклучување што воопшто ги спречува жените да напредуваат низ културата и лидерството<sup>31</sup>.

Оваа реализација е можеби дел од причината зошто стереотипите се помалку контроверзни, заедно со признанието дека темпото на промената на ова ниво е премногу бавно. Во многу земји тоа се случува многу брзо и авангардно, но постојат многу култури каде овој процес е речиси незапочнат процес.

Имајќи ја предвид нашата култура, македонската жена е поделена на оние кои ја почитуваат традицијата и сметаат дека жената припаѓа во домот, и оние кои се убедени дека жената лидер е вистинското решение за многу компании, организации, дури и државни органи.

### 4) *Организациска култура*

При користењето на успешни стратегии, јасно е дека не е неопходно да се избере меѓу нив за да се подобри положбата на женското лидерство - тие не се меѓусебно поврзани. Не постои противречност помеѓу тоа да се има силно законодавство; развој на сеопфатни интегрирани стратегии со длабок дострел преку самите организации; и високи лидери кои ја преземаат улогата на менаџер за пример, односно да ги водат и да одговараат на оние на кои им ја делегираат одговорноста за спроведување на промените.

Без разлика дали пристапот е да се поттикнат драматични промени или да се воведат промени во фазите, ефективните стратегии можат да се карактеризираат како повеќе инфлуентивни отколку да се мешаат со политики и закони. Она што е значајно за примерите е дека тие се фокусираат на правна, културна и структурна промена во организациите и нивната околина.

### 5) *Поддршка на жените*

Уште еден чекор од ваквите стратегии се фокусира на самата жена, како индивидуа и како група. Ова е важен дел од процесот, но не и замена за управуваниот системски пристап кон организациските и културните промени, што е белег на успешните иницијативи. Стратегиите фокусирани на развојот на жените вклучуваат менторство, обуки и спонзорство, женско поврзување. Жените што им помагаат на жените е важен чин при што се активираат женските здруженија. Значајно е жените лидери да бидат повидливи и притоа тоа да се прикаже на креативен начин преку користење на женските успешни примери да се мотивираат останатите.

---

<sup>31</sup> Carter, N. M. and Wagner, H. M. (2011), *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004–2008)*, quoted in Grant Thornton 2013, op. cit., p. 4.

Во земји каде што имало напори да се зголеми уделот на жените во одборите, стравувањата дека нема да има доволно искусни, способни жени да ги полнат местата се покажаа неосновани<sup>32</sup>.

Во Република Северна Македонија постојат повеќе организации кои се занимаваат токму со оваа проблематика. Имајќи предвид дека само 5 % од лидерите на организациите во државата се жени, се појавува потреба за истакнување на потребата за радикални промени на ова поле. Во однос на тоа, и Република Северна Македонија како членка на Обединетите Нации се придружува кон проектот „Целите за одржлив развој на Обединетите Нации до 2030 година“ каде е предвидена родова еднаквост во остварување на правата за жените и инклузијата на сите нивоа.

Општо погледнато, лидерот е тој што ги поврзува своите тимови и создава можност за работење кое ќе придонесе за исполнување на целите на организацијата. Жената лидер со својот стил на раководење е способна да ги исполни очекувањата од вработените, односно да ја подобри организациската култура и да ги мотивира тимовите. Ваквата посветеност е предност и е препорачлива карактеристика која е ефектуирана во однесувањето на лидерите во организациите во кои има женско раководење во Република Северна Македонија. Тоа е и реално женска карактеристика - да ја држи „заедницата“ и да ја обликува и насочува според целите доминантни во организацијата.

За да се создадат организациски системи во кои се инвестира и се поддржува лидерството на жените, мора да се има постојан дијалог, доволно собирање податоци и соработка помеѓу сите нивоа на една организација. Мерењето на ангажманот на вработените е клучен дел од оваа загатка.

Програмите за ангажирање на вработените треба да проценат како раководство поддржува различности и иницијативи за вклучување. Покрај тоа, редовните разговори со жените лидери за да се слушаат нивните приказни, потреби и предизвици кои ќе го зајакнат значењето на овие податоци.

---

<sup>32</sup> The UN Global Compact is the world's largest voluntary corporate citizenship initiative, with over 8,000 business participants and other stakeholders involved in more than 135 countries, пристапено кон <http://weprinciples.org/Site/Overview/> на 22.11.2019.

## 5 Заклучок

Лидерството е влијателна акција и се користи за остварување на визијата и постигнување зацртаните цели. Во тој поглед се јавуваат различните стилови на лидерство, кои произлегуваат од различни начини на постапување кон луѓето, различен вид на цели и природа на организациите.

Лидерите се тие кои ги насочуваат другите да одат напред кон иднината и да ги мотивираат да ги постигнат поставените цели со одреден начин на функционирање или дејствување. Истите треба да постапуваат според нивните визији. Лидерите треба да имаат одговорност и авторитет и тие треба да имаат визија за иднината и да бидат доволно уверени дека можат да ја водат организацијата во просперитет.

Лидерите работат тимски и всушност се тие кои ги поврзуваат своите тимови и создава можност за работење кое ќе придонесе за исполнување на целите на организацијата. Жените кои се јавуваат како вистински лидери со својот стил на раководење имаат способност да ја подобраат организациската култура и да ги мотивираат тимовите и вработените за да ги остварат поставените планови и цели.

Анализирајќи ги придобивките од женското лидерство, современата наука открила дека жените раководат помалку автократски од мажите и имаат поголема чувствителност кон важноста и употребата на човечкиот потенцијал. Меѓу другите причини за зголемената вклученост на жените на лидерски позиции кои произлегуваат од фактот за намалување на дискриминација по половите, користење на различностите, истакнување на лидерскиот стил на лидерство од страна на жените за деловно работење на современите организации, нивната стручност, знаење, способности и изграденост со етичка посветеност кон другите.

Сепак клучниот фактор за поголема застапеност на жените на лидерски позиции најмногу ќе произлегува од убедителноста на водените покажани во практиката, преку обезбедените позитивни резултати во работењето.

### Користена литература:

- [1] Adler, N. J. (1990), *Žene u managementu širom svijeta*. Žena, книга;
- [2] Carter, N. M., & Wagner, H. M. (2007), *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on boards*. East Lansing: Michigan State University, книга;
- [3] Chatman, J., & Eunyong, S. (2007), *Leading through organizational culture. Bo S. Chowdhury, Next Generation Business Handbook: New Strategies from Tomorrow's Thought Leaders*. New York: Free Press;
- [4] Covey, S., & Memill, R. (2006), *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*. New York: Free Press, книга;
- [5] Draft, R. I., Kendrick, M., & Vershinina, N. (2010), *Management*. Dunfermline: Cengage Learning EMEA, книга;
- [6] Hannagan, T. (2008), *Management. Concepts & Practices*. London: Pearson Education, книга;
- [7] Heim, P., & Golant, S. K. (1993), *Hardball for Women: Winning at the Game of Business*. New York: A Plume Book, книга;

- [8] Kotterman, J. (2006), Leadership Versus Management: What's the Difference? *The Journal for Quality and Participation*, 13-17;
- [9] Madson, S. (2008), *On becoming a woman leader: Learning from the experiences of university presidents*. San Francisco: Jossey-Bass, книга;
- [10] Martins, N., & Martins, E. (2009), *Organizational Culture (vo Organisational behaviour : global and Southern African perspectives od Stephen P Robbins; Tim Judge; Aletta Odendaal; G Roodt)*. Cape Town: Pearson Southern Africa, книга;
- [11] Northouse, P. (2010), *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage P., книга;
- [12] O'Neil, D. A., Hopkings, M. M., & Bilimoria, D. (2015), A Framework for Developing Women Leaders: Applications to Executive Coaching. *The Journal of Applied Behavioral Science*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 253-276;
- [13] Palmu-Joronen , A. L. (2009), *Nokian vuodet. Mitä johtamisesta voi oppia*. Juväskylä: Atena, книга;
- [14] Piha, K. (2006), *Äitijohtaja*. Helsinki: Talentum, книга;
- [15] Schein, & Edgar, H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, книга;
- [16] Sherman, W. H. (2005), Preserving the Status Quo or Renegotiating Leadership: Women's Experiences with a District-Based Aspiring Leaders Program. *Educational Administration Quarterly*. *Educational Administration Quarterly*, 707-740;
- [17] Tanhua , I. (2005). *Sukupuolten tasa-arvon hyvät käytännöt. Tasa-arvohankkeiden hyviä käytäntöjä seitsemästä teemasta*. Työ-ja elinkeinoministeriö, книга;
- [18] Tannenbaum, R., & Shmit, W. H. (1958), How to Chose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 95-101;
- [19] Wolverton, M., Bower, B. L., & Hyle, A. (2008), *Women at the top: What women university and college presidents say about effective leadership (Journeys to Leadership Series)*. Sterling: Stylus Publishing LLC;
- [20] World YWCA, & UNFPA. (2006), *Empowering Young Women to Lead Change: a Training Manual*. /: UNFPA. Повратено од unfpa.org: [www.unfpa.org/publications/detail.cfm?ID=304](http://www.unfpa.org/publications/detail.cfm?ID=304);
- [21] Vingapp. *Menadžerske vještine*. <http://vingapp.com/5-principles-of-effective-leadership-communication/>;
- [22] Vingapp. *5 Principles of Effective Leadership Communication*. <http://vingapp.com/5-principles-of-effective-leadership-communication/>;
- [23] Kvalis.com, *Žene u poslovnom svijetu i stakleni strop (glass ceiling)*. <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/119-%C5%BEene-u-poslovnom-svijetu-i-staklenistrop-glass-ceiling>.



## ЕФЕКТОТ ОД ИНДИВИДУАЛНИОТ ИЗБОР ВО ПРОЦЕСОТ НА ФИСКАЛНО ОДЛУЧУВАЊЕ

Стеван Габер<sup>1</sup>, Илија Груевски<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[stevan.gaber@ugd.edu.mk](mailto:stevan.gaber@ugd.edu.mk)

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

### Апстракт

Поведението на индивидуата во процесот на одлучување во Теоријата на јавен избор се смета за едно од фундаменталните економски прашања. Суштината при анализата на таквото однесување е носењето на издржани и корисни колективни одлуки, кои треба да донесат позитивни исходи за сите гласачи. Во трудот е направен осврт на феноменот слободен јавач, кој е директна последица на таквото поведение на поединците при одлучување за финансирање на некој потрошувачки проект што е ефектуирано со неприфаќање на даночната обврска за конкретниот проект. Останатите аспекти во трудот се фокусираат на поведението на одредена индивидуа во ситуација на гласање за некој конкретен проект при примена на различни правила, како што се правилото на едногласност, мнозинското правило и сл.

**Клучни зборови:** Слободен јавач, индивидуален избор, јавен избор, фискални институции, фискални одлуки, јавни добра и услуги.

## THE EFFECT OF INDIVIDUAL CHOICE IN THE PROCESS OF MAKING FISCAL DECISIONS

Stevan, Gaber<sup>1</sup>, Ilija, Gruevski<sup>2</sup>

Economic faculty, “Goce Delcev” University, Stip, Macedonia<sup>1</sup>  
[stevan.gaber@ugd.edu.mk](mailto:stevan.gaber@ugd.edu.mk)

Economic faculty, “Goce Delcev” University, Stip, Macedonia<sup>2</sup>  
[ilija.gruevski@ugd.edu.mk](mailto:ilija.gruevski@ugd.edu.mk)

### Abstract

The behavior of the individual in the decision-making process in public choice theory is considered to be one of the fundamental economic issues. The essence in analyzing such behavior is to make sound and useful collective decisions that should bring positive outcomes for all voters. The paper deals with the phenomenon of free rider, which is a direct consequence of such behavior of individuals when they decide to finance a consumer project that is effected by not accepting the tax liability for the particular project. The remaining aspects of the paper focus on the behavior of a particular individual in a voting situation for a certain project when applying different rules, such as the unanimity rule, the majority rule, and so on.

**Keywords:** Free rider, individual choice, public choice, fiscal institutions, fiscal decisions, public goods and services.

## 1. Вовед

Преку претходни истражувања се има утврдено дека однесувањето во индивидуалниот избор во рамките на фискалниот процес, на некој начин е аналогно на однесувањето во пазарниот избор, нешто што во најмал случај може подоцна да служи како соодветен репер за компаративни цели.

Изгледа е неопходно да се демонстрира дека однесувањето во индивидуалниот избор подлежи на научна анализа и објаснување, наспроти потврдната неделивост на бенефициите од јавните добра и услуги помеѓу индивидуите, а последователно и на неделивоста на колективните одлуки за понудата и финансирањето на таквите добра и услуги<sup>1</sup>.

Дали постоењето на неделивост на јавните добра причинува индивидуата да ги сокрие сопствените вистински преференции, односно да постапува на начин што спречува постигнување на заеднички корисни резултати во заедницата или во процесот на групно одлучување?

Овие прашања претпоставуваат посебна валидност во современата Теорија на јавните добра, пред сè поради важноста на проблемот на слободен јавач. Во овој дел ќе се согледаат проблемите што можат да се појават со аргументот на слободен јавач, кој не се појавува во институционален контекст во рамките на секој индивидуален фискален избор. Сепак, треба да се забележи дека простиот факт на колективен избор го проширува влијанието на индивидуалното однесување, избор кој не е поинаков од тој што е предвидено да се појави во елементите на слободен јавач.

## 2. Феноменот на слободен јавач

За поединците не е карактеристично да преземаат дејности што инволвираат трошоци ако тие за возврат не очекуваат бенефиции, измерени во термини на нивните сопствени кориснички функции. Имено, ако едно лице очекува друго лице или лица да го снабдат со бенефиции, во секој случај, тогаш тој нема доброволно да иницира сопствена акција. Индивидуата ќе смета дека неговото сопствено однесување не влијае на однесувањето на другите лица, особено ако е голем бројот на лицата со кои е тој во взаемна интеракција. Во таква ситуација, тој едноставно реагира на начин сличен на неговата реакција на природната средина или се прилагодува на однесувањето на другите лица. Препознавањето на овој факт е основата на феноменот на слободен јавач. Таквиот аргумент бил централен во современата Теорија на јавни добра, започнувајќи со придонесите на Самуелсон и Мазгрејв<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> За примена на етика, види: Buchanan, J (1965). *Ethical Rules, Expected Values and Large Numbers*. Ethics, LXXVI. стр. 1-1.

<sup>2</sup> Види Samuelson, Paul A. (1954), *The Pure Theory of Public Expenditure*. Review of Economics and Statistics, XXXVI. стр. 387-389. За трудовите што се специфично концентрирани на проблемот на слободен јавач, види: Otto, A. Davis & Whinston, Andrew (1961), *Some Foundations of Public Expenditure Theory*. Mimeographed manuscript, Carnegie Institute of Technology.

Со демонстрацијата на оваа нормативна теорија, формално не е тешко да се објават неопходните маргинални услови за Парето оптимум во свет што вклучува чисти јавни или колективни добра заедно со приватните добра. Тешкотиите се продлабочуваат кога се прават обиди да се претворат овие формални услови во остварливи резултати преку веродостојни институции на индивидуален избор. Во тој поглед, светот на приватни добра целосно се разликува од светот на јавни добра. Претходно, пазарното делување настојува да создаде резултати што ги исполнуваат неопходните маргинални услови, барем апроксимативно, но и се предмет на експлицитно дефинирана страна со ограничувања.

Индивидуите сами ги прават сопствените избори, како потрошувачи, како претприемачи, како продавачи на продуктивни услуги, коишто се меѓусебно интерактивни, ситуација која упатува на Парето благосостојба. Штом јавните добра еднаш ќе бидат претставени, тогаш се нарушува пазарната организација на начин што се продолжува со ефективно канализирање на индивидуалните или приватни избори во насока на колективна или социјална оптималност, која е дефинирана со Парето условите. Поединците повеќе не се однесуваат индивидуално водени од невидливата рака на пазарот.

Релевантно прашање се поставува за тоа дали институциите во кои индивидуите донесуваат одлуки за јавни добра може да бидат организирани на начин што ќе овозможи елиминирање на однесувањето што го прокламира и поттикнува проблемот на слободен јавач. За да се исполни оваа констатација, институциите мора да презентираат повеќе алтернативи на индивидуата, кои ги содржат вкупните сопствени обврски и обврските на други лица, предизвикувајќи мерливост на резултатите според неговата сопствена корисност и избор. Тоа со сигурност се карактеристиките на институциите на пазарен избор. проблемот се појавува кога се врши ангажирање или организирање на институциите на пазарни јавни добра со цел да се осигура дека субјектот во двата случаи ќе се однесува слично или најмалку до нивото кое ги дозволува инхерентните разлики во природата на изборот<sup>3</sup>.

### 3. Предлозите на Вискел

Шведскиот економист Кнут Вискел бил една од најпознатите личности што придонеле за развојот на Теоријата на јавен избор. Во неговата дисертација објавена во 1896 година тој бил загрижен за неправдата и неефикасноста, кои се резултат на слободното мнозинско правило во парламентарните собранија. Очигледно, мнозинското правило ги наметнува штетите или нето трошоците на големите групи на граѓани или даночни обврзници.

Зошто членовите на таквите малцинства, кои се соочени со дискриминација, треба да дадат поддршка на демократските политички структури? Ако сите групи можат да остварат бенефиции од конечната размена со владата, тогаш како може да биде одржана севкупната стабилност?

Сите овие прашања го довеле Вискел до прашањето за ефикасноста на самото мнозинско правило. Тој решението на проблемот го гледал во предлогот мнозинското правило да биде модифицирано во правец на едногласност. Ако е потребна согласност од сите лица во гласачката група за да се имплементира некоја колективна активност,

---

<sup>3</sup> Значајно откривање на проблемот на слободен јавач е пронајдено во делото на Wicksell Knut (1896). *Finanztheoretische Untersuchungen*. Jena: Gustav Fischer.



тогаш тоа ќе гарантира дека сите лица обезбедуваат нето користи и дека одобрените акции ќе придонесат повеќе корисности од трошоци. Меѓутоа, Виксел согледал дека доколку потребата од едногласност се имплементира во реална гласачка ситуација, тогаш тоа ќе резултира со нерешен исход. Со цел да се препознае таквиот момент, тој не ја намалил вредноста на правилото на едногласност како репер за компаративна анализа. Во предлозите за конститутивни реформи, Виксел предложил промена на гласачките правила од едноставни до квалификувани или супер мнозинства. На пример, како што е потребата за 5/6-инско одобрение на колективните предлози<sup>4</sup>.

Помеѓу фискалните теоретичари, Кнут Виксел ја држи уникатната позиција за реализирање на неговите теоретски идеи преку истражување на политичката структура во рамките на која мора да се донесат и имплементираат фискалните одлуки. Тој предложил специфични институционални реформи што ќе го отстранат тој елемент на индивидуално однесување и неговото влијание на резултатите кај фискалните показатели.

Виксел предложил да биде направен експлицитен мост помеѓу даночната и потрошувачката страна на буџетот. Кога се презентира некој проект за специфична потрошувачка пред јавноста, со него се презентира и цела низа алтернативни распределби на потребната даночна сметка, под проценка дека генерира вишок на приходи над расходи. Тогаш треба заедно со сите алокации на даночните приходи да се гласа за потрошувачкиот проект во законодавниот дом (парламентот). Доколку една од тие комбинации обезбеди едногласна поддршка во собранието, тогаш проектот ќе се усвои. Меѓутоа, ако ниту една од предложените комбинации не добие едногласна поддршка во законодавниот дом, тогаш нема да се пристапи кон реализација на потрошувачкиот проект и нема да се наплати потребниот данок.

Критичарите биле доволно брзи да погледнат кон екстремното ограничување што секое правило на едногласност го наметнува на колективниот избор и генерално не успеале да согледаат дека предлогот на Виксел обезбедува начин за надминување на проблемот со слободен јавач.

Под системот на изборни институции на Виксел, индивидуата или нејзиниот законодавен претставник е претставен преку серија алтернативни предлози кои треба да содржат финална изјава за нивниот придонес во заедничките трошоци, но исто така и алокација на вкупната даночна обврска помеѓу сите членови на политичката група. Со гласањето „за“ и „против“ таквите предлози, индивидуата е ставена во позиција да врши размена на гласови со неговите сограѓани. Спогодбата не е отсутна при таквата билатерална трговија, а индивидуата ќе се мотивира да проба да ги добие најдобрите можни услови.

Сепак, ако е презентираан некој оригинален кориснички маргинален проект за гласање, тогаш поединецот ќе оствари некои нето придобивки за дистрибуција. Поради можноста за спогодба, индивидуата или групата може да биде мотивирана да гласа против некои предлози, при дадено сопствено учество, што пак во суштина ќе му донесе некои приноси како нето користи. Тој може да постапи така ако смета дека другите предлози, кои се повеќе посакувани, ќе бидат презентирани без многу одлагања во наредните етапи на гласање. Сепак, оваа тенденција на отфрлање на алтернативи, кои во недостиг на можности за спогодба ќе се покажат како предност, не е исто како однесувањето во случајот на слободен јавач.

---

<sup>4</sup> Види: Musgrave, R. A. & Peacock, A. T. (1958), *A New Principle of Just Taxation*. Classics in the Theory of Public Finance, London: Macmillan, стр. 72-90.

Според правилата на Виксел, индивидуата знае дека ако не го одобри предлогот, истиот нема да биде усвоен и тој ќе треба да ги поднесе последиците од одлагањето, заедно со сите останати поединци во групата. Спротивно на тоа, при појава на ситуација на слободен јавач, севкупното однесување на индивидуата е поттикнато од идејата дека тој / таа може да обезбеди бенефиции од некој предложен потрошувачки проект без да се согласи на обврската за плаќање данок<sup>5</sup>.

Институциите на избор, согласно Виксел, нема да продуцираат единствено решение, освен во случајот на апсолутни маргинални прилагодувања. Ако треба да се направат спогодби, тогаш финалната локација на местото на договор ќе зависи исклучиво од исходот на спогодбениот процес. Друга карактеристика на правилото на Виксел е дека во маргинални случаи финалната локација ќе зависи од редоследот на презентирање на предлозите во собрание за гласање. Штом има многу даночни алтернативи способни за постигнување на едногласно одобрение, тогаш тој што прв ќе се презентира ќе биде селектиран. Самиот редослед на презентацијата станува спогодбено оружје. Констатацијата подразбира дека овие институции ќе го елиминираат влијанието на слободен јавач и дека оваа карактеристика, позната како Викселов „устан“, ќе може да се реализира преку повеќе прагматични аранжмани.

Виксел препознал дека едногласноста ќе биде многу тешко да се постигне, па дури и невозможно. Затоа, кога дошол тој на ред да расправа за имплементација на неговите планови, го модифицирал барањето во „релативна едногласност“. Сепак, тој не го напуштил неговиот базичен став дека едногласноста го обезбедува единствениот критериум за сигурност дека потрошувачките предлози навистина вреди да се спроведат на дело преку индивидуални оценки, кој се покажал како точен.

#### **4. Одлучување според конститутивно правило**

Крајната важна работа при едногласниот критериум може да биде прифатена без конфузија, а тоа е дека апсолутната или релативната едногласност треба да биде правило за донесување на секојдневни фискални избори. При ниво на „устан“ одлука, каде што како опции се појавуваат различни правила за донесување нормални одлуки за групата, може да се препознае и антиципира дека трошоците од секоја одделна одлука може да бидат нетолерантно високи, а перцепцијата на некои неефикасни исходи за прифатливо.

Во процесот на уставно одлучување мора да се мерат предностите и недостатоците, бенефициите заедно со трошоците на сите можни правила за донесување на фискални избори. Исто така, процедурата на уставно одлучување треба да креира консензус за оптимални правила. Таквите правила може да бидат многубројни и разновидни, со некои специфични правила применливи во некои посебни околности.

Откако заедницата ќе го усвои правилото за уставно одлучување при вршење на фискален избор, очигледно е дека веројатноста да се случи индивидуални однесување од видот на слободен јавач ќе биде многу мала. Усвојувањето на кое било правило за донесување на колективен избор го постигнува токму она што правилото на едногласност на Виксел го прави дури и поефективно. Со цел да се поедностави, се

---

<sup>5</sup> Види: Wicksell, K., цитирано дело, стр. 91-118.

претпоставува дека уставот налага фискалните одлуки да се реализираат преку моделот на мнозинско гласање<sup>6</sup>.

На тој начин, индивидуата е дел од колективното фискално одлучување. За илустрација, се претпоставува дека предлогот за потрошувачка е предмет на разгледување и се проценува дека ќе оствари бенефиции во вредност од 100\$, а износот на даночната обврска е 80\$. Дали поединецот, раководен од елементите на слободен јавач, ќе гласа против таквата фискална комбинација која му носи нето корист или пак ќе гласа исклучиво на основа на нето корист занемарувајќи го плаќањето на данокот?

Прво, индивидуата ќе препознае дека неговиот сопствен глас нема да биде одлучувачки, што пак од друга страна може да влијае на неговото однесување, иако е веројатно дека ќе гласа. Тој може да ја препознае можноста кога другите алтернативни предлози може да генерираат покорисна распределба на даночниот товар. Поради тоа, елементите на спогодбена стратегија остануваат опција во неговото однесување. На пример, се претпоставува дека данокот што ќе се предложи е пропорционален данок на доход и дека лицето има повисок доход од просечниот. Доколку не успее конкретниот предлог, тој може да антиципира дека ќе се појави т.н. „гласачки данок“, кој ќе продуцира 40\$ „даночен вишок“ (заштеда при плаќање на данокот), наместо ветените 20\$. Покрај тоа, многу е мала веројатноста дека тој ќе го направи тоа во конкретниот случај, отколку во споредба со случајот на Виксел при правило на едногласност. Во таква околност, индивидуата може да оствари корист од 20\$, ако резултира со фаворизиран глас. Алтернативните даночни планови може да му носат повеќе приходи од предложените, но сепак постојат и други неповолни алтернативни кои може да остварат пониски приходи, што пак од друга страна може да го елиминира или дури и да го направи негативно неговото учество во „даночниот вишок“, односно да плати повеќе данок на добиените бенефиции од потрошувачкиот проект. Доколку тој со своето однесување помогне во неуспех на предложената комбинација на јавна потрошувачка и даноци, ефективната алтернатива може да не биде „гласачки“ данок (понижок данок), туку прогресивен данок на доход со кој може да биде подложен на нето загуба наместо на нето добивка. Токму таквата закана од помалку поволни услови на размена при гласањето, наметната од некоја мнозинска коалиција во која тој не членува, ќе предизвика индивидуата да се испазари многу полошо, отколку во случај на едногласно правило. Во случај на примена на помалку важен избор, односно некој занемарлив јавен проект, а споредено со едногласното правило, индивидуата ќе претендира да гласа согласно сопствените најдобри проценки за односот корист и трошоци.

## 5. Конститутивен пристап кон даночните институции

Овој пристап е силно поткрепен од две причини: прво, кога е препознаено дека организацијата на одделни даночно - потрошувачки предлози е скапоцена активност и второ, потрошувачкиот предлог нема да биде претставен повторно под која било која алтернативна шема за финансирање. Политички структури во реалноста преку нивното работење дозволуваат значително помалку простор за спогодбено делување при изборот, дури и кога овој модел на мнозинско правило го предлага токму тоа. Како што беше констатирано претходно, потрошувачките предлози не се

---

<sup>6</sup> Види: Buchanan, J. M. & Tullock G. (1962), *The Calculus of Consent*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

разгледуваат симултано со даночните предлози. Даночниот систем, или даночната структура е конституирана сосема независно од конкретната алокација на бенефициите во конкретните примери, а потрошувачката е изгласана со сознание дека даноците ќе се распределат помеѓу индивидуите согласно постоечките даночни институции. Тоа имплицира дека даночните институции, односно Управите за јавни приходи се уставно делегирани за вршење на наплата на даноци и ќе останат активни над цел сет можни и непредвидливи потрошувачки проекти.

Ако даночните институции се селектирани на таков начин, тогаш ќе мора да се антиципираат значајни отстапувања од задоволувањето на маргинални услови за Парето оптимум во јавниот сектор. Всушност, дури и за единствено и чисто јавно добро постојат разлики во индивидуалните маргинални вреднувања, а исполнувањата на овие услови ќе бара секое лице во групата да се конфронтира со променливи износи на даноците. Самуелсон и Мазгрејв го нагласале моментот во фискалниот избор каде индивидуите нема доброволно да ги откријат нивните вистински преференции за јавните добра. Тоа е веродостојно единствено ако индивидуалните износи на даноците се непосредно зависни од нивните откриени вреднувања. Со други зборови, единствено ако се направи некој обид за оптимална оценка на јавните добра, индивидуата ќе биде поттикната да делува стратегиски.

Сепак, ако даночните институции се селектирани конститутивно, тогаш тоа јасно потенцира дека индивидуалните вреднувања на јавните добра не ги детерминираат директно даночните износи. Овие вреднувања го детерминираат начинот на кој индивидуата ќе гласа за зголемување или намалување на предложените расходи, но тие не можат директно да влијаат на износот на данокот по единица на јавно добро по кој е понудено.

Под овие согледувања, индивидуата нема никаков поттик да ги сокрие сопствените преференции за јавното добро, кога тој, директно или индиректно, партиципира во фискалните одлуки. Дури и во случај на маргинални избори, каде може да постои значителен даночен вишок кој треба да се распредели меѓу членовите на групата, не се одвива експлицитно преговарање. Делењето на овој расположлив вишок на даночните обврзници ќе биде услов во селекцијата на даночната институција, што се случува претходно и независно од селектираните потрошувачки проекти. Со други зборови, конститутивно одобрение на даночната институција обезбедува начин за екстерно и произволно или арбитражно детерминирање на распределбата на „добивките од размената на корист – данок“ помеѓу индивидуите во последователните фискални одлуки.

Поради неговиот ефект на пресметување на индивидуалната одлука, таквата постапка резултира со поголема ефикасност во донесувањето на колективната одлука, а добивките може да бидат повеќе од доволни за да ги покријат загубите што можат да се случат.

Претходно беше анализирано однесувањето на индивидуата кога тој или таа се соочува со потрошувачка одлука или даночна одлука под претпоставка дека даночните институции се екстерно детерминирани. Всушност, кога се испитува дали индивидуата ќе гласа „за“ или „против“ предлогот или нема да гласа за предложениот потрошувачки проект под соодветен персонален данок на доход, констатирано е дека неговиот глас (позитивен или негативен) нема директно да влијае на финалната дистрибуција на даночниот товар помеѓу сите членови на групата.

На пример, при персонален данок на доход, примероците од даночните обврски меѓу лицата е во функција на дистрибуцијата на оданочлив доход. Резултатот изведен од дискриминацијата во даночните обврски не е директно поврзан со

маргиналните вреднувања на јавните услуги изгласани од индивидуата, иако таму егзистира стандардна врска преку доходната еластичност на побарувачката. Под такви услови, индивидуата нема стимулација да постапува како „слободен јавач“. Рационалното однесување налага тој или таа да дава поддршка на потрошувачки проекти кои генерираат персонални бенефиции поголеми од даночните трошоци. Неделливоста или целовитиот карактер на овие бенефиции не врши влијание на избирачкото однесување, освен во случај кога таквата неделливост бара колективни, а не индивидуални одлуки, со што се спречуваат независни прилагодувања на квантитетот.

## 6. Индивидуалниот интерес во колективниот избор

Фактот дека индивидуата мора да одлучува во контекст на процесот на колективно одлучување е значајно за влијанието врз неговото однесување, особено не поразлично од она со мотивацијата на слободен јавач. Овој ефект не потекнува од неделливоста на бенефициите од јавните добра и услуги, туку од природата на процесот на одлучување кога колективните исходи се помалку уредени со правилото на едногласност. Одредено лице со партиципација во колективниот избор ќе препознае дека неговите сопствени преференции, изразени преку неговиот глас во непосреден демократски модел, нема да бидат одлучувачки, освен во сигурен ограничен број на можни конфигурации на преференции меѓу другите членови на политичката група. Тој ќе биде соочен со веројатноста дека неговиот глас едноставно нема да биде земен предвид. Таквата веројатност станува поголема со зголемувањето на големината на избирачкиот електорат при секое етаблирано гласачко правило. Согласно последното, може да се случи индивидуата да одлучи да се воздржи од партиципација во избирачкиот процес<sup>7</sup>.

Ако партиципацијата во процесот на колективен избор е реално без трошоци, тогаш индивидуата ќе треба да партиципира и рационално да ги изрази сопствените вистински преференции во рамките на наведените институции.

Меѓутоа, ако самото гласање инволвира некој трошок, тогаш рационалното однесување може да наложи воздржаност, иако нето бенефициите претставуваат еден од омилените исходи. Тоа може добро да се демонстрира преку едноставен тричлен модел. Се претпоставува дека индивидуата А очекува бенефиции од одредена предложена сума во износ од  $1/3$ , ако колективната одлука оди во негова корист. Сепак, тој нема сознание за преференциите на индивидуите Б и Ц. Се претпоставува дека трошоците од гласањето на лицето А ќе бидат  $1/4$ . Ако е потребна едногласна согласност или ако тој е именуван за одлучувач на групата, тогаш тој јасно ќе гласа, со оглед на повисоките нето бенефиции од трошоците на партиципација. Сепак, како ќе постапи тој доколку во примена е мнозинското правило? Тогаш тој ќе мора да ги процени можностите за влијание врз него во насока на одредување на исходот. Ако двете лица Б и Ц се против предлогот, тогаш нема потреба од партиципација на лицето А во процесот. Слично на тоа, ако лицата Б и Ц се залагаат за предлогот, тогаш нема што може да се добие со партиципацијата во гласањето. Единствено, ако лицата Б и Ц има различни ставови по тоа прашање може да се случи гласот на лицето А да биде пресуден во одлучувањето. Штом тие може да бидат поделени на два начина, преференциите на лицата Б и Ц ќе бидат прикажани во вкупно четири можни

---

<sup>7</sup> Види: Downs, A. (1957). *An Economic Theory of Democracy*. New York: Harper, поглавје 14.

конфигурации во кои лицето А ќе контролира само две. Веројатноста за лицето А да биде донесувач на критичната одлука во групата е  $\frac{1}{2}$ . Со примената на таква потенцијална пресметка видливо е дека персоналната очекувана корист од гласањето на лицето А, а не корисничката одлука, изнесува само  $\frac{1}{6}$  помалку од трошокот за гласање за кој претпоставивме дека изнесува  $\frac{1}{4}$ . При такви услови резултатот би бил следен: лицето А нема да партиципира во процесот на одлучување, а резултатот ќе биде детерминиран од оние лица кои ќе покажат повеќе интерес или чии трошоци на гласање се помали.

Покрај фактот што во примерот значително се надминуваат трошоците на партиципација, тоа јасно покажува дека со проширување на групата ќе следат слични резултати, па дури и во ситуација на сериозно намалени трошоци. Се констатира дека во такви услови, при рационална воздржаност, индивидуата „не дава лажни сигнали“ или „неможност да ги открие сопствените вистински преференции“. Во дадената ситуација, тој комплетно ги експонира неговите преференции преку воздржување од гласање<sup>8</sup>. Како индивидуата ќе донесе одлука да гласа или не гласа за конкретен предлог?

Во едноставниот пример, претпоставивме дека нето користите (корист минус трошоци) се третираат како омилен исход. Сепак, осигурувањето на информација за очекуваните бенефиции и очекуваните трошоци е скапоцен процес проследен со оптимално ниво на инвестирање во насока на прибирање на таквите информации. Како дополнување на таквиот неизвесен фактор, остануваат присутни инхерентните или неразделивите несигурности во која било колективна одлука. Тоа значи дека во многу даночни институции, покрај сознанието на индивидуата дека неговиот глас ќе го одреди исходот и сознанието дека тој има комплетен пристап до информациите во врска со очекуваните бенефиции и трошоци, дополнителната несигурност ќе остане благодарение на слободата што ја имаат сите даночни обврзници во модифицирањето на даночната основа преку нивното однесување во вршењето на приватниот избор.

Во секоја практична ситуација, индивидуата мора да реагира врз основа на сознанието дека сите три елементи се функционални. Тој не може да знае со точност што ќе направат неговите сограѓани од аспект на модифицирањето на вкупната даночна основа, односно тој не може да го вложи потребниот напор за да се конвертираат алтернативните колективни исходи во приватни или персонализирани користи и трошоци, како и за крај не може да ги предвиди со точност преференциите на неговите сограѓани дали се „за“ или „против“ поединечни предлози.

Преку соочување со таквиот сет на околности, индивидуата може да се однесува сосема рационално и дополнително уште преку набљудување на истото да се толкува како рационално однесување на една индивидуа во ситуација на пазарен избор. Трите фактори, односно тешкотиите, се интегрираат еден со друг. Знаејќи дека неговиот глас ќе биде одлучувачки единствено во одреден број можни конфигурации на преференциите на неговите сограѓани, индивидуата ќе биде поттикната да вложува помалку напор во осигурување на информацијата поврзана со алтернативните исходи, постапка што тој во нормални околности би ја превземал. Во обратна ситуација, ако тој знае дека располага со помалку перфектна информација и сознание дека инхерентната несигурност не се променила, како во ефектите на алтернативите

<sup>8</sup> Оваа забелешка на проблемот на слободен јавач е направена од Davis & Whinston, *Some Foundations of Public Expenditure*, но продолжена од Buchanan во поглед на Davis & Whinston аргументот. Близок аргумент во форма на критика на општата дискусија за Теоријата на неможноста на Arrow е развиен од J. Coleman. Види: Coleman, J. (1964). *The Possibility of a Social Welfare Function*. Mimeographed. Johns Hopkins University.

исходи, тогаш тој ќе инсистира да се воздржи од гласање во моментот кога партиципацијата ќе се покаже како рационална.

### **Заклучок**

Врз основа на претходното, можеме да констатираме дека индивидуата зазема значајно место во носењето на релевантни колективни одлуки кои генерираат бенефиции за сите граѓани, но и одредени трошоци кои треба да бидат подмирени во форма на платен данок. Поаѓајќи од таквиот сооднос корист – трошок се пристапува и кон анализа на поведението на одредена индивидуа во процесот на одлучување, односно дали би прифатило да поддржи некој потрошувачки проект којшто генерира одредена нето корист (повисоки бенефиции од трошоци) или едноставно да се одлучи да делува како слободен јавач. Таквото однесување е елаборирано во трудот преку неколку илустрации, започнувајќи со поведението на лицето при примена на едногласно правило елаборирано од Виксел, правилото на мнозинско гласање, па дури и при екстерно дадени фискални институции со што рамномерно се дистрибуира даночниот товар помеѓу гласачкото тело.

### **Користена литература:**

- [1] Buchanan, J. M. & Tullock, G. (1962), *The Calculus of Consent*. Ann Arbor: University of Michigan Press;
- [2] Buchanan, J. (1965), *Ethical Rules, Expected Values and Large Numbers*. Ethics, LXXVI;
- [3] Coleman, J. (1964), *The Possibility of a Social Welfare Function*. Mimeographed. Johns Hopkins University;
- [4] Downs, A. (1957), *An Economic Theory of Democracy*. New York: Harper;
- [5] Musgrave, R. A. & Peacock, A. T. (1958), *A New Principle of Just Taxation*. Classics in the Theory of Public Finance, London: Macmillan;
- [6] Otto, A. Davis & Whinston, Andrew (1961), *Some Foundations of Public Expenditure Theory*. Mimeographed manuscript, Carnegie Institute of Technology;
- [7] Samuelson, Paul A. (1954), *The Pure Theory of Public Expenditure*. Review of Economics and Statistics, XXXVI;
- [8] Wicksell Knut (1896), *Finanztheoretische Untersuchungen*. Jena: Gustav Fischer.

## УМЕШНОСТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ЗА КРЕИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА ЗА ГРАДЕЊЕ КОНКУЕРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

Сузана Механциска

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

[suzi\\_nov@yahoo.com](mailto:suzi_nov@yahoo.com)

Проф. Трајко Мицески<sup>2</sup>

<sup>2</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

### Апстракт

Денес во ова современо деловно опкружување кога речиси сите претпријатија работат во многу комплексни, променливи и непредвидливи средини и во услови на силна конкуренција, па за да опстанат им се потребни вистински и искусни лидери.

Предизвикот за најсоодветно кадрово екипирање доаѓа од фактот што човечкиот капитал како таков е незаменлив. Многу организации можат да си ја дозволат најновата опрема за работа, најдобрите софтверски и хардверски решенија, но човечкиот капитал, т.е. лидерот, сепак останува тој кој што е незаменлив и тешко може да се копира од конкуренцијата.

Упешното лидерско водење укажува на фактот дека лидерот треба да користи влијателен јазик во комуникацијата со цел да ги убеди да му се приклучат неговите следбеници во реализирање на креираната стратегија и целта преку користење на соодветен пристап и тон, со јасно и концизно пренесена порака.

При креирањето и имплементирањето на стратегијата за конкурентска предност, лидерите треба добро да го осознаваат не само внатрешното опкружување, туку и надворешното, со сите слабости, позитивности, опасности и можности. Да ги негуваат внатрешните односи, исто толку внимание треба да посветат и на надворешните односи, т.е. комуникација со медиуми и градење на високопозитивна репутација за организацијата и справување со кризна комуникација.

*Клучни термини: Стратегија, лидер, тим, конкурентска предност, развој, успех.*



## THE ROLE OF MANAGEMENT IN CREATING A COMPETITIVE ADVANTAGE STRATEGY

Suzana Mehandziska

<sup>1</sup>Faculty of Economics, “Goce Delcev” University, Stip, Macedonia  
[suzi\\_nov@yahoo.com.mk](mailto:suzi_nov@yahoo.com.mk)

Trajko Miceski<sup>2</sup>

<sup>2</sup>Faculty of Economics, “Goce Delcev” University, Stip, Macedonia  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

### Abstract

Today, in this modern business climate when almost all businesses are operating in very complex, constantly changing and unpredictable environments and in conditions of strong competition, they need real and experienced leaders to survive.

The challenge for the most appropriate human resources comes from the fact that the human capital as such is irreplaceable. Many organizations can afford the latest work equipment, the best software and hardware solutions, but the human capital i.e. the leader still remains one that is irreplaceable and hard to copy from the competition.

Successful leadership practice points to the fact that a leader must use influential communication language, in order to persuade his followers to join in the strategy and purpose, by using appropriate attitudes and tone, with a clear and concise message conveyed.

When designing and implementing a competitive advantage strategy, the leaders need to be well aware of not only the internal environment, but also the external environment, with all its weaknesses, positives, dangers and opportunities. To break internal relations, as much attention should be paid to external relations, such as media communication and building a highly positive reputation for the organization and dealing with communication when in crisis.

**Key terms:** Ytrategy, leader, team, competitive advantage, development, success.

### Вовед

Претпријатијата во ова современо деловно опкружување работат во многу комплексни, променливи и непредвидливи средини и во услови на силна конкуренција, па затоа им е потребно вистинско лидерство, заради креирање на правилна стратегија на работење.

Во тој поглед голем е предизвикот за најсоодветно кадрово екипирање. Многу организации можат да си ја дозволат најновата опрема за работа, најдобрите софтверски и хардверски решенија, но човечкиот капитал, т.е. лидерот сепак останува тој кој што е незаменлив и тешко може да се копира од конкуренцијата.

Упешното лидерско водење укажува на фактот дека лидерот има одлични познавања од комуникацијата со луѓето околу него, и зане да зрачи позитивен лидерски „етос“ кој го поврзува со етичките норми. Исто така, лидерот треба да користи влијателен јазик во комуникацијата со цел да ги убеди да му се приклучат неговите следбеници во реализирање на целта преку користење на соодветен пристап и тон, со јасно и концизно пренесена порака.

Дополнително, во овој нов век, неизбежно е лидерите да знаат правилно да ги користат социјалните мрежи. Исто така, многу битна лидерска особина е користење

на емоционалната интелигенција и интерперсоналните вештини. Доколку лидерот се појавува како трансформациски лидер кога влегува во нова организација при трансформација потребно е најпрвин да ја утврди културата на организацијата, па преку ефективна внатрешна комуникација да се поврзе со вработените, и да ги дизајнира мисијата и визијата кои ќе бидат прифатени за да се спроведат предвидените промени.

Како што лидерите треба да ги негуваат внатрешните односи, исто толку внимание треба да посветат и на надворешните односи, т.е. комуникација со медиуми и градење на високопозитивна репутација за организацијата и справување со кризна комуникација. Потоа спроведување на ефективни состаноци и правилно менаџирање на конфликтни состаноци, како и постојано надрагување и усовршување на лидерката комуникација.

Поконкретно кажано, денес сите лидери мора да умеат да го насочат тимот за правилно креирање на менаџмент стратегија за претендирање на пазарот. Затоа лидерите треба добро да го познаваат како внатрешното, така и надворешното окружување.

Овој труд е фокусиран како лидерот да развива постојана лидерска комуникација објаснето преку процесите на градење на позитивен „етос“, и наоѓање начини како да ја разбере и преку својата емоционална интелигенција и интерперсоналните вештини да влијае позитивно на публиката, и со ист интензитет да ја користи надворешната и внатрешната комуникација за развивање на организацијата, како и користењето на силното влијание на мисијата и визијата за правење на одредени трансформации во истата.

## **Менаџментот и стратегискиот менаџмент**

Задача на менаџментот е да влијае на луѓето, да ги мотивира и насочува кон патот на зеднички цели, заеднички вредности и правилна структура.

Според Robinsu, менаџмент значи формирање на активности поврзани со работната позиција и потреба, така што луѓето ги извршуваат активностите ефикасно и ефективно сами - без помош на други луѓе.

Ефикасност се однесува на извлекување максимум од минимални вложувања, т.е. извршување на работата на правилен начин. Ефективност е извршување на вистинските работи во вистински момент, кога се потребни на компанијата за постигнување вистинска цел.

Менаџмент е способност за влијание на други луѓе за ослободување на нивното знаење и потенцијал за остварување на визијата. Визија претставува она што е најдобро за сите луѓе вклучени во процесот на остварување вредни резултати со меѓусебно почитување и правилно третирање на сите учесници во остварувањето на целта. Frederik Tejlog како основач на модерниот менаџмент, се борел против неправилно трошење труд, лошо смислени задачи, неодредени или нереални стандарди, неквалификувани работници за одредена работна позиција.

Во тој поглед, и Henri Fayol 1841-1925 менаџментот го сведува на следниве активности:

- Планирање (размислување за иднината, целите);
- Организирање (усмерување на ресурсите);
- Заповедање (издавање заповед, наредба);

- Кординација (поврзување и интеграција);
- Контрола (надгледување во извршувањето).

Традиционалната економска теорија и пракса е заснована на материјална основа земјиште, опрема и финансии, основата е сведена на ефикасна распределба на работата и капиталот.

Во новата економија во која доминираат информациите, услугите и технологијата, каде што работната сила е флексибилна и преориентирана на самовработување не нè изненадува индивидуализмот и внатрешната мотивација. Во таква средина лидери се оние кои инспирираат со визија и вредност. Во шеесеттите години на минатиот век, во организациите се развива стратешко размислување, поразлично од усмереното - управувачко, и одлуките се донесуваат на 3 нивоа и тоа:

- Административно,
- Стратешко и
- Оперативно.

Денес, за постигнување на успех на организациите се бара во способноста и стручноста на лидерите во компаниите да ги откријат подрачјата и начините за понатамошна визија и тоа со:

- Предвидување на идните околности со помош на аналитички техники и модели;
- Изработка на стратегија соодветна на сегашните потреби и прилики, и внатрешни сили и слабости.

За да може да се оформат што поефикасни работни околности, техниките на научниот менаџмент се усовершени со помош на истражувачки и софтверски модели.

На пример, Метод на критичен пат (CPM-Critical Path Method) - прави распоред и контрола на работата на проектот и дел од оперативната процедура, компјутерски потпомогнато производство (CAM-Computer-Assisted Manufacturing) го забрзува процесот на квантитет итн. Системската теорија претпоставува дека организациите се составени од меѓусебно поврзани делови и активности. Производството и извршувањето на работните активности во организациите не се резултат на нивните поделби, туку резултат на интеракција. Организационата синергија е процес, а целината претставува збир на своите делови. Во текот на седумдесеттите години од минатиот век, Henri Mintzberg (Henri Mintzberg, 1939) заклучува дека најважни во организацијата се визија, комуникација и преговарање. Според Mintzberg „управување е пракса базирана на искуство, со одредена доза уметност (размислување) и нешто наука (анализа). За успех потребни се стабилни и посветени луѓе кои го спроведуваат управувачкиот стил кој се опишува како вклучени или активни.

- *Стратегискиот менаџмент* претставува концепт на менаџмент кој се појавил во 70-тите години на минатиот век; како современ пристап кон управувачите на компании, кој е пред сè начин на размислување кој ги сублимира стратешката и тактичка ситуација и е континуиран процес на постојано прилагодување кон околината во која функционира и во која влијае како во донесување одлуки, така и во усмерување на потенцијалот кон подрачја во кои е можно да се оствари конкурентска предност. Стратегискиот менаџмент е тема со бројни истражувања во менаџментот и резултира со голем број дефиниции, авторите кои се бавеле со оваа проблематика посветиле големо внимание, S.Certo и P. Peter, го дефинирале стратегискиот менаџмент како континуиран процес сведен на одржување на организацијата спремна

да одговори на потребите во средината. Во современите теории за менаџментот присутни се различни сваќања за поимот стратегиски менаџмент меѓу кои четири се најочигледни:

- Стратегискиот менаџмент е менаџмент на промените, опфаќа водење, планирање, контрола и менаџмент на човечки ресурси дефинирано од George, John & Edmund, во 1986;
- Континуиран и интегриран процес со цел одржување на организацијата да одговори на својата околина, дефинирано од Samuel & J. Paul, во 1991;
- Стратегискиот менаџмент е системски пристап и главна одговорност на генералниот менаџмент, дефинирано од H. Igor & McDonnell, во 1990;
- Стратегискиот менаџмент претставува процес на анализирање, донесување одлуки и акција која организацијата ја креира поради стварање и одражавање конкурентска предност, дефинирано од Lumpkin & Eisner, од 2007.

Еден приод кон стратегискиот менаџмент е кога тој се дефинира од аспект на *одлучувањето* како збир на одлуки. Менаџментот управува со донесување бројни и разновидни одлуки на различни нивоа во менаџментот, па така стратегискиот менаџмент е збир на менаџерски одлуки и акции кои го детерминираат долгорочниот перформанс на претпријатието.

Стратегискиот менаџмент се дефинира и од аспект на *предусловите* кои се неопходни за подготвување на ефикасни стратегиски одлуки, а тоа е окружувањето (интерно и екстерно, сегашно и идно). Се дефинира и од аспект на *фазите* низ кои се спроведува, а тоа е формулирање, извршување и оценка на акциите кои ќе овозможат претпријатието да ги оствари целите.

Стратегискиот менаџмент игра битна улога во борбата на претпријатијата со брзите промени во окружувањето. Во формулирањето на стратегиите важно е разбирањето на тоа како факторите ќе се менуваат во иднина и каков е нивниот одраз врз остварувањето на стратегиите.

Секоја работа бара добра и успешно применета стратегиска изработка. Добро формулирана и имплементирана стратегија директно влијае на конкурентноста на организацијата, а со самото тоа и на нејзин опстанок во околината. Во моментот на имплементација, неопходен услов е менаџерите да практикуваат стратегиско лидерство кое подразбира динамичност, ориентација кон иднината и создавање јасна визија прифатена од сите членови на организацијата. Стратегијата претставува можна одлука која го определува правецот на акции во согласност со можностите и законите од окружувањето, односно предностите и недостатоците на организацијата

Стратегијата е организациски план за постигнување победи.

Ефективна стратегија предизвикува експанзија од информации за акциите на извршните групи и во исто време ги мобилизира сите ресурси во организацијата.

Минтцберг ја дефинира стратегијата како: план, модел, позиција, перспектива, умешност за надмудрување.

- Стратегијата претставува план – правец, показател на насока, патека по која ќе се стигне од една позиција до друга со цел да се остварат визијата, мисијата и целите на организацијата;
- Стратегијата е шаблон, образец во кој мора да се биде доследен во извршувањето;

- Стратегијата е една позиција, Мајкл Портер нагласува дека стратегијата е создавање единствена и драгоценa позиција која вклучува различни активности;
- Стратегијата е перспектива по која се функционира;
- Стратегијата е умешност за надмудрување, специјален маневар, со намера да се надмудри противникот или конкурентот.

Стратегијата е неопходна поради потребата да ја минимизира неодреденоста и да обезбеди ред во организацијата. Сепак, мора да се има предвид дека стратегијата и теоријата не се реалност сами по себе, тие се реалност во мислите на луѓето. Невозможно е да се допре и види стратегијата, тоа нагласува дека стратегијата има ефект на лажан приказ и тоа е цената да се има стратегија. Таа го определува правецот и начинот на движење на организацијата и во исто време ги остварува замислените цели. Поседува моќ на максимална кохезија и обезбедува извонреден синергетски ефект. Некои од карактеристиките на стратегијата се:

- Секогаш се однесува на организацијата;
- Влијае на целокупната атмосфера во организацијата;
- Стратегијата е многу комплексна гранка;
- Стратегијата ги обработува капацитетот и можностите;
- Има долгорочна ориентација заснована на искуство;
- Секогаш е под силно влијание на интересите и вредностите како и погледите на широк круг стејкхолдери.

*Стратегијата* се јавува како планска акција за насочување на претпријатието кон остварување на мисијата и целите. Таа зазема *централно* место во стратегискиот менаџмент. Во последните години во практиката се зборува за успешни стратегии кои се потпираат на способности кои не може да бидат копирани и имитирани од страна на конкурентите. Стратегиите стануваат *поинтелигентни*. Стратегиите засновани на способноста поаѓаат од сознанието дека конкурентноста произлегува од посебните способности на претпријатието. Конкуренцијата заснована на способноста имплементира нови правила во стратегијата. Постојат четири принципи за остварување конкурентска стратегија заснована на способност:

- Градењето на стратегија на претпријатието не зависи од производите и пазарите, туку од процесот на работење;
- Конкурентскиот успех зависи од супериорниот квалитет за потрошувачите;
- Способностите се остваруваат со стратегиски инвестиции.

Со оглед на фактот на што способноста е клучен сегмент во сите функции, директорот на претпријатието е прв во формулирање стратегија заснована на способност.

## **Приоди во креирање на стратегија**

Постојат три можни приоди во формулирањето на стратегијата, секој посебно применлив во даден временски период: претприемачки, адаптивен и плански начин.

*Претприемачки приод* на формулирање на стратегијата се применува кога менаџерите се јавуваат во улога на претприемачи кои применуваат проактивен начин на барање можности и иновации. Главните карактеристики на претприемачкиот приод

во формулирање стратегија се: претприемачкото претпријатие, вниманието го фокусира кон откривање на можности, подготвувањето на стратегијата се извршува со активно истражување на подобри можности; во претприемачкото претпријатие моќта е во рацете на генералниот менаџер; подготвувањето на стратегијата се карактеризира со неизвесност; растот претставува доминантна цел на претприемачкото претпријатие.

*Адаптивен приод* во формулирањето стратегија се применува кога менаџерите применуваат реактивни решенија за проблемите. Овој начин на подготвување стратегија бил наречен збркани мисли, а подоцна неповрзан раст. Адаптивниот начин на формулирање стратегија се карактеризира со реактивни решенија на постојните проблеми, наместо проактивно истражување на нови можности. Основни карактеристики се:

- Не постојат јасно дефинирани цели, ниту една единствена цел;
- Процесот на подготвување на стратегијата се карактеризира со реактивни решенија на постојните проблеми;
- Одлучувачот се концентрира на одлуки за кои околината е запоставена и речиси и да не се разликува од status quo ситуацијата;
- Адаптивните претпријатија се карактеризираат со неповрзани одлуки, менаџерот не е способен да ги усогласи.

*Плански приод* се применува кога менаџерите применуваат научни методи за откривање нови можности и за решавање на создадените проблематики. За планскиот начин на подготвување стратегии, суштествени се следните карактеристики:

- Планерот има најголема одговорност во подготвувањето на долгорочните стратегии, применувајќи современи методи и техники од науката за менаџмент;
- Планскиот начин е насочен кон систематска анализа, а особено кон проценка на трошоците и решавање на проблеми;
- Планскиот начин е фокусиран на систематска и сеопфатна анализа која треба да обезбеди разбирање на силното влијание на окружувањето врз претпријатието.

Мал број претпријатија се одлучуваат за примена на едниот од трите начина на формулирање на стратегија, најчесто прават комбинација од сите три приоди со што ќе се одразат потребите на претпријатието во дадени услови.

## **Стратегискиот менаџмент и неговиот фокус**

Ова динамично општество наклонето кон постојани промени и флукации, од организациите бара предвидување на промените и функционирање во системот на вредности. Тоа претставува модификација, проширување и развивање на постоечките и промовирање нови работи, знаења и иновации.

Истакнатиот професор Игор Ансоф кој го сметаат за гуру на стратегискиот менаџмент го дефинира како системски пристап кај кој акцент се става на битните одговорности на генералниот менаџер, како и согледување на позицијата и можностите за најдобро поврзување на организацијата со нејзиното окружување на начин кој обезбедува континуиран успех и обезбедува сигурност.

Концептот на стратегискиот менаџмент еволутивно се развива од концептот на стратегиско планирање. Стратегиското планирање е процес на градење долгорчни

цели, прераспределба на ресурсите формулирање на развојана политика и долгорочен план. Стратегиското планирање овозможува создавање на стратегиски алтернативи и избор на оптимална стратегија. Големината и изведувањето на планот зависи директно од нивото на развиеност и начинот на спроведување на стратегискиот менаџмент во организацијата. Стратегиската акција го создава распоредот на тактички чекори како од постоечката позиција да се премине во нова. Фокусот на стратегискиот менаџмент треба да биде специфичен за секоја организација, што не значи дека не треба да се користи туѓото искуство во неговото создавање.

Посојаните промени во околината, постојаното развивање и усовршување на нови гледишта за поинаков начин на функционирање, на организациите, а со тоа развој на свеста кај вработените за неопходноста од промени во системите и општо во секој сегмент на човековото постоење, ја наметнува потребата за континуирано креирање на стратегија за опстанок и развој. Затоа и стратегискиот менаџмент еволуирал од базично финансиско планирање, во планирање засновано на предвидување, екстерно ориентирано планирање, па сè до стратегиски менаџмент. Стратегискиот менаџмент е долгорочно ориентиран, што значи секогаш е преориентиран на моменталните, но и на идните проблеми и визии на организацијата.

Според тоа, стратегискиот менаџмент претставува популарен пристап кој дава одговори на следниве прашања: Каде е организацијата во моментот? Каде организацијата сака да биде? Што се случува со конкуренцијата? Кои активности овозможуваат организацијата да ги оствари своите цели?

### **Емпириско истражување**

Со цел да се осознаат состојбите за креирање стратегија за градење на конкурентска предност се изврши емпириското истражување.

Предмет на ова истражување е согледување на состојбите со креирање на стратегија на кокурентска предност во испитуваните претпријатија.

Тоа произлезе од значењето дека добро формулирана и имплементирана стратегија директно влијае на конкурентноста на организацијата, а со самото тоа и на нејзин опстанок во околината. Всушност, стратегијата претставува добро разработена одлука која го определува правецот на акции во согласност со можностите и заканите од окружувањето, односно предностите и недостатоците на организацијата.

Целта на ова истражување е да се истражи влијанието на стратегијата врз работењето на организациите.

Како основна или *главна хипотеза* на емпириското истражување се наметна тврдењето дека правилното креирање на стратегија за градење на кокурентска предност, придонесува за поефикасно и поефективно работење на секое претпријатие.

### **Методи на истражување**

За исполнување на целите, како и за целосна опфатеност на предметот на истражувањето, се комбинирани неколку квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи, како што се следните: анализа, анкета, компарација, статистика.

*Анализата* се изврши врз основа на претходно проучувана научно-теоретска содржина, што вклучува евалуација на сите достапни материјали, а се однесува на поимите технологија и иновации, како и нивното значење за конкурентната предност на претпријатието на пазарот.

*Анкетата* како метод на истражување, беше спроведена преку формулирање на прашалници со стандардизирани прашања. Анкетирањето ќе биде спроведено врз

членови на секторот Истражување и развој на некои наши организации, како државни, така и приватни.

*Компарацијата*, како метод на истражување, се искористи за да се направи споредба помеѓу исказите на менаџерите и вработените.

Собраните податоци беа *статистички обработени* заради изведување на заклучоци. Потоа се извршија пресметковни активности и истите се табеларно и графички обликувани на обработените податоци.

### Резултати од истражувањето

Главен акцент во ова истражување се става на анкетата која е спроведена во компании во неколку општини на територијата на град Скопје и беа анкетирани вкупно 119 лица во период на месец септември 2019 година. Од вкупниот број на испитаници 35 лица, односно 29 % беа на позиција менаџери - лидери, а 84 лица односно 71 % беа вработени, т.е. нераководни лица.

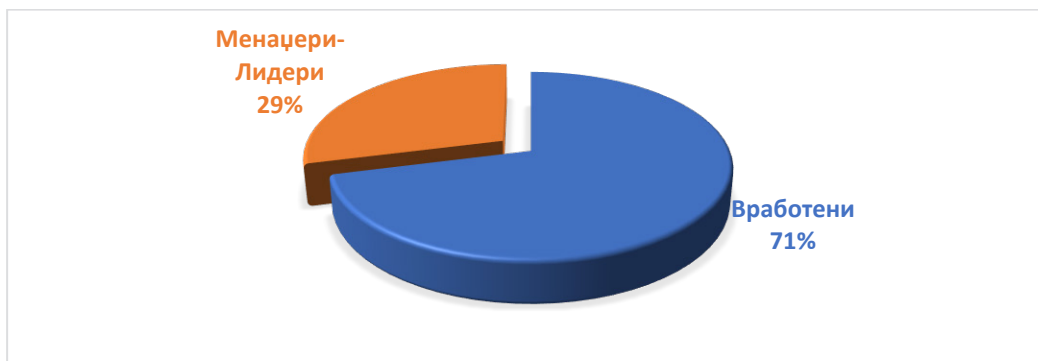
Бројот на испитаници табеларно е прикажано во следнава табела:

Табела 1: Табеларен приказ за број на анкетирани лица

Table 1: Tabele display the numer of respondents

Вид на испитаници	број	Истражувани лица
Менаџери	35	29 %
Вработени	84	71 %
Вкупно	119	100 %

Графички прикажано на следниов Графикон:



Графикон 1: Графички приказ за бројот на анкетирани лица

Graph 1: Graphical display of number of respondents

Анкетирањето е спроведено со анкетни листови кои беа разбирливо формулирани, при што секој испитаник (менаџер или вработен) може лесно да одговори. Во анкетата се содржани 3 (три) прашања и сите се со понудени одговори и тоа со: да, не и без одговор.

За да се утврди поврзаноста помеѓу лидерските стилови и вештини врз продуктивноста на работата на тимовите во организациите, при статистичката



обработка на податоците во ова истражување се користи  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција (C).

Првото прашање гласеше: *Дали менаџерот покрај своите функции и улоги е стратешки фокусиран?*

Односно, истото прашање беше поставено соодветно и на испитуваните менаџери и на испитаните вработени како што следи. За менаџерите гласеше: *Дали Вие како менаџер покрај своите функции и улоги сте и стратешки фокусиран?*

За вработените гласеше: *Дали Вашиот менаџер покрај своите функции и улоги кои ги извршува е и стратешки фокусиран?*

Анкетираните лица заокружуваат еден од одговорите: да, не и без одговор. Резултатите од ова прашање се претставени табеларно и графички.

Табела 2: Одговори на испитаниците по првото прашање

Table 2: Respondents answers to the first question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот покрај своите функции и улоги е стратешки фокусиран?	Да	32	91	55	65
	Не	1	0	10	12
	Без одговор	3	9	19	23
	Вкупно	35	100%	84	100%
	Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 22,524 C = 0,318				

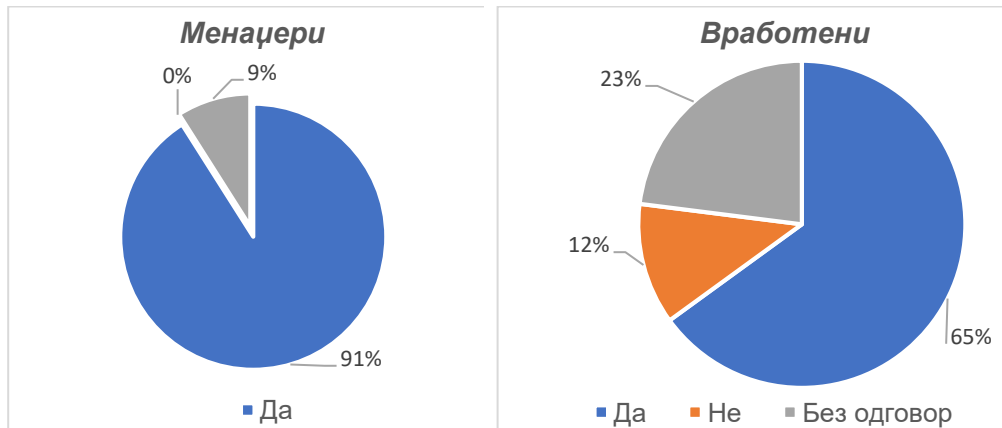
Пресметаните вредности на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција C се следниве:

$$\chi^2_{0,05} \text{-тест (пресметана вредност)} = 22,524 > \chi^2_{00,5} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,318$$

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот покажува дека добиените одговори од анкетираните менаџери - лидери и анкетираните вработени не соодветствуваат целосно, па затоа и добиената вредност на  $\chi^2$ -тестот изнесува 22,524 и вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,318. Па, оттаму, пресметаната вредност на  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5 % е поголема од табличната која изнесува 5,991. Ова покажува дека одговорите на менаџерите - лидери и вработените во однос на ова прашање не се идентични. Исто така, и коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори помеѓу лидерите и вработените, има вредност 0,318 што значи многу слаба-умерена поврзаност, речиси и да не постои поврзаност. Интерпретираните податоци од одговорите кои се дадени во Табелата и Графичкиот приказ меѓу испитаните групи, укажуваат дека вработените не мислат дека менаџерот покрај своите функции и улоги е стратешки фокусиран.

Графички приказ за одговорите на прашањето бр. 1: *Дали менаџерот покрај своите функции и улоги е стратегиски фокусиран?*



Графикон 2: Одговори на испитаниците по првото прашање  
Graph 2: Respondents answers to the first question

Најголемиот дел од лидерите, 91 % сметаат дека менаџерот покрај своите функции и улоги е стратегиски фокусиран, додека пак 65 % од вработените сметаат дека менаџерот покрај своите функции и улоги е стратегиски фокусиран, додека со негативен одговор од менаџерите нема, а без одговор останале 9 %, а од вработените 12 % со негативен одговор, а без одговор останале 23 % од вработените.

Резултатите од *второто прашање*, кое гласеше: *Дали во организацијата се креира правилна конкурентска стратегија?* се претставени табеларно и графички.

Табела 3: Одговори по второто прашање?

Table3: Answers to the second question?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали во организацијата се креира правилна конкурентска стратегија?	Да	32	91	57	68
	Не	1	3	12	14
	Без одговор	2	6	15	18
	Вкупно	35	100 %	84	100 %
		Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува:			
17,363		C = 0,283			

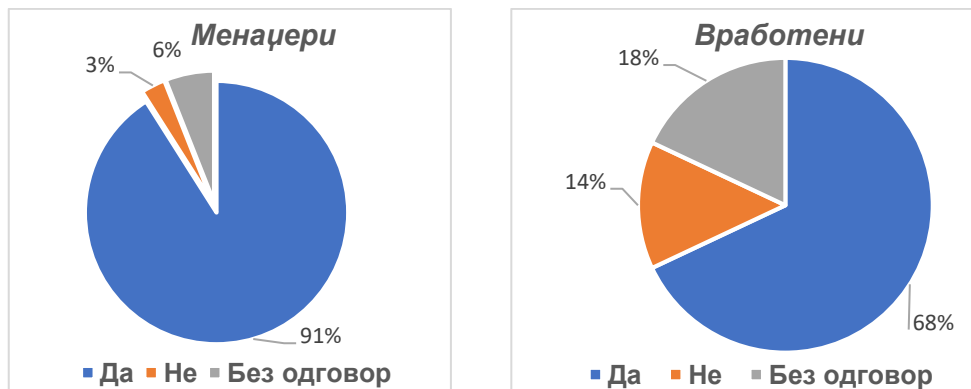
$$\chi^2_{0,05} \text{-тест (пресметана вредност)} = 17,363 > \chi^2_{00,5} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,283$$

Од добиените резултати,  $\chi^2$ -тестот покажуваат дека добиените одговори од анкетираниите менаџери- лидери и анкетираниите вработени се разликуваат, па затоа и

добиената вредност на  $\chi^2$  тестот изнесува 17,363 и вредност на кофициентот на контингенција изнесува 0,283. Ова покажува дека одговорите на менаџерите-лидери и вработените во однос на ова прашање не соодејствуваат. Исто така и коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори помеѓу лидерите и вработените, има вредност 0,283 што значи слаба поврзаност. Интерпретираните податоците од одговорите кои се дадени во Табелата и Графичкиот приказ меѓу испитаните групи, укажуваат дека вработените не мислат дека во организацијата се креира правилна конкурентска стратегија.

Следи графички приказ за одговорите по второто прашање: *Дали во организацијата се креира правилна конкурентска стратегија?*



Графикон 3: Одговори по второто прашање?  
Graph 3. Answers to the second question?

Најголемиот дел од менаџерите - лидерите, 91 % сметаат дека во организацијата се креира правилна конкурентска стратегија, додека пак 68 % од испитаниците вработени се изјасниле дека во организацијата се креира правилна конкурентска стратегија, 3 % од менаџерите одговориле негативно, а 6 % останале без одговор, а додека 14 % од вработените одговориле негативно, а 18 % останале без одговор.

*Третото* прашање гласи: Дали во организација правилно се оценуваат влијателните фактори на конкуренцијата?

Резултатите и по ова прашање се претставени табеларно и графички.

Табела 4: Одговори на испитаниците по третото прашање  
Table 4: Respondents answers to the third question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали во организација правилно се оценуваат влијателните фактори на конкуренцијата?	Да	31	89	52	62
	Не	1	3	13	15
	Без одговор	3	8	19	23
	Вкупно	35	100 %	84	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 19,738 C = 0,300					

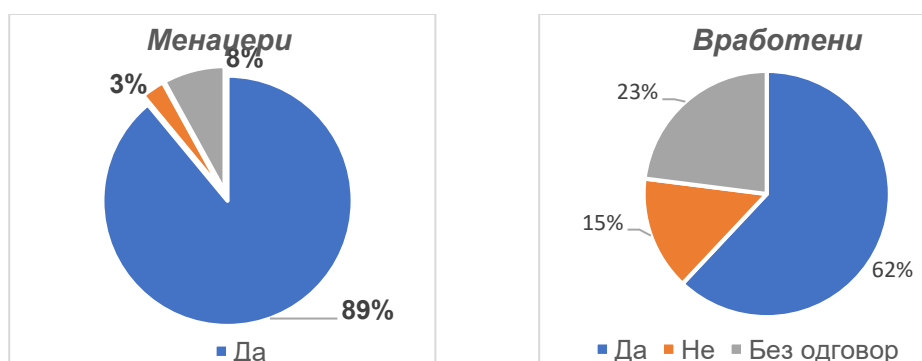
$$\chi^2_{0,05} \text{-тест (пресметана вредност)} = 19,738 > \chi^2_{0,5} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,300$$

Од добиените резултати,  $\chi^2$ -тестот покажуваат дека добиените одговори од анкетираниите менаџери - лидери и анкетираниите вработени се разликуваат, па затоа и добиената вредност на  $\chi^2$ -тестот изнесува 19,738 и вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,300. Ова покажува дека одговорите на менаџерите - лидери и вработените во однос на ова прашање не соодветствуваат. Исто така и коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори помеѓу лидерите и вработените, има вредност 0,300 што значи слабо-умерена поврзаност. Интерпретираните податоците од одговорите кои се дадени во Табелата и Графичкиот приказ меѓу испитаните групи, укажуваат дека вработените не мислат дека во организација правилно се оценуваат влијателните фактори на конкуренцијата.

Следи графички приказ за одговорите по прашањето, Дали во организација правилно се оценуваат влијателните фактори на конкуренцијата?

Најголемиот дел од менаџерите - лидери, 89 % сметаат дека во организацијата правилно се оценуваат влијателните фактори на конкуренцијата, со негативен одговор 3 % и 9 % останале без одговор, а од вработените со позитивен одговор се изјасиле 62 %, со негативен одговор 15 %, а без одговор останале 23 %.



Графикон 4: Дадени одговори по третото прашање

Graph 4: Answers to the third question

Најголемиот дел од менаџерите - лидери, 89 % сметаат дека во организацијата правилно се оценуваат влијателните фактори на конкуренцијата, со негативен одговор 3 % и 9 % останале без одговор, а од вработените со позитивен одговор се изјасниле 62 %, а со негативен одговор 15 %, а без одговор, останале 23 %.

### ***Заклучни согледувања по емпирискиот дел***

Со обработка на анкетните прашања според одговорите на сите претходни прашања може да се заклучи дека не е исполнета генералната хипотеза која гласеше дека Правилното креирање на стратегија за градење на конкурентска предност, придонесува за поефикасно и поефективно работење на секое претпријатие.

Тоа упатува дека навистина е потребна обука особено на менаџерите во организациите за правилното креирање на стратегија за градење на конкурентска предност, што придонесува за поефикасно и поефективно работење на секое претпријатие.

### **Преферирање на активности за креирање на стратегија за градење на конкурентска предност**

Крирањето на стратегијата зависи од потенцијалот на претпријатијата да се справат со дејствувањето на силите кои на различен начин влијаат врз нивниот развој. Имено, релевантната околина е многу широка и во неа дејствуваат голем број фактори кои имаат различно влијание врз работењето на претпријатијата. Затоа, создавањето на конкурентска предност зависи од начинот на кој претпријатијата делуваат во рамки на конкурентната средина.

Употребата на рационални модели, техники и методи придонесува во генерирањето на поголема добивка, каде целта на претпријатијата е да постигнат одржлива конкурентска предност преку соодветните деловни процеси. Имено, примената на моделите е од клучно значење при обезбедување на правилен тек на стратегијскиот процес, бидејќи тие овозможуваат да се оцени напредокот на донесените одлуки и навремено да се идентификуваат можните отстапувања.

Моделите имаат големо значење во предвидување на одредени ситуации. Постојењето на силите надвор од секторот е значајно во релативна смисла, бидејќи надворешните сили влијаат врз сите организации. Сепак, претпријатието делува на начин да ги искористи можностите, а да ги елиминира или да ги сведе на минимум заканите предизвикани од дејствувањето на надворешните фактори.

Воедно, претпријатието преку соодветна примена на моделите подобро ги зајакнува и правилно ги искористува своите способности и успешно ги надминува конкурентните притисоци. На тој начин се пристапува кон правилно разбирање на организациските предности и слабости. Овде се истакнува значајната улога на моделите во обезбедување на вредни знаења кои ја движат стратегијата напред на уникатен начин, а како резултат на нивното силно влијание врз конкурентните сили при определување и следење на правилата на конкуренција, се нагласува и нивната улога и значајност во стратегиите кои потенцијално им се достапни на претпријатијата.

## Заклучок

Правилно креираната и имплементирана стратегија овозможува претпријатието да се движи кон посакуваната позиција и постигнувањето на конкурентска предност во рамки на соодветната дејност.

Секоја организација при формулирање на стратегија ги поставува целите и ја одредува насоката на делување. Стратегијата ги карактеризира целите и визијата, вклучувајќи ги предизвиците и потребата на претпријатието да обезбеди пристап до нивно надминување. Колку е поголем предизвикот, толку е подобра стратегијата во постигнување на ефектот за координирање и фокусирање на напорите за конкурентска предност или решавање на проблемите.

Стратегиските цели се основата врз која се темелат официјално утврдените намери на организацијата и нејзината филозофија на функционирање, понатаму, се утврдуваат основните активности кои организацијата ги презема и правците по кои се движи, се утврдува производот или услугата, сегментот на пазарот; производствените методи, како и финансиските цели на организацијата.

Извршувајќи ја улогата со различни одговорности, стратегискиот менаџмент води сметка за можните импликации кои најчесто се јавуваат на патот кон успехот. Затоа, од особено значење е учеството на клучните субјекти во процесот на одлучување, каде се изразува потребата за анализа и изнаоѓање на решенија за веќе пројавени или проблеми кои може да настанат во тековниот развој на стратегијата. Во првиот дел, се прави осврт и кон стратегиските одлуки, кои се дел од одговорностите за обезбедување на конкурентска предност и изнаоѓање на нови бизнис можности. Приоритетна цел е *создавање на ефективен систем на стратегиско одлучување*, каде *стратегиските одлуки се водич во создавањето на конкурентска предност на претпријатието*. Стратегиските одлуки како дел од одговорностите за обезбедување на конкурентска предност и изнаоѓање нови бизнис можности и примена на нови бизнис модели, обезбедуваат поддршка на деловните активности во организацијата. Како резултат на постоечките амбиции за промени во начинот на работење на бизнисот, претпријатијата преку правилен пристап кон процесот на стратегиско одлучување имаат поголеми можности да обезбедат подобро позиционирање на пазарот во однос на конкурентите. Затоа, стратегиските одлуки се честа интервенција во континуираниот процес на стратегијата, а целта е да се овозможи понатамошен тек или редизајн на постојната стратегија.

Успехот од спроведената стратегија се заснова на постоење на соодветен однос помеѓу стратегискиот процес и содржината. Правилно дизајнираната стратегија ги вклучува оперативните чекори и процедури, кои овозможуваат организацијата да функционира успешно во пракса, остварувајќи резултат согласно со аспектите на пазарот. Исто така, во овој дел е опфатен и начинот на *одржување на флексибилноста на стратегијата како одговор на предизвиците на новата парадигма*. Како резултат на незапирливата глобализација на економијата и бизнис системите, променливоста на притисоците врз корпоративните и индивидуалните способности и врз целите поставени во стратегијата, се истакнува потребата од поголема флексибилност во сите фази на стратегискиот процес. Во исто време, важно е да се продолжи во насока на обезбедување висок квалитет, структурирана анализа и инклузивни процедури.

Преку континуираното прилагодување и унапредување на стратегијата, претпријатието има потенцијал да оствари една од главните цели, односно целта да се биде поразличен и поуспешен во остварувањето на деловните резултати. На тој начин

се придонесува во зголемување на учеството на пазарот, продажбата, постигнатите резултати, правилно насочување на вработените, поголемо разбирање од страна на вработените за резултатите кои се очекуваат тие да ги остварат, преземање навремена корективна акција, што им овозможуваат на менаџерите да ја одржат контролата над организациските активности, зголемување на мотивацијата, како и остварување на повисоки цели во бизнисот.

#### Користена литература:

- [1] American Heritage Dictionary of the English Language, Fifth Edition. 2011;
- [2] Colin Eden & Fran Ackermann (2002), *Making Strategy: "The Journey of Strategic Management"*, *Strategy making as a journey*, Sage Publications Ltd, London;
- [3] Colin White (2004), *Strategic Management: Part II Strategic Environments and Competitive Advantage*, Palgrave Macmillan Ltd., New York;
- [4] David J. Hunger, Thomas Lwheelen, *Strategic Management maddachusetts*, 1996;
- [5] Everett Igor Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, 1966;
- [6] Carl Dolman (2005), *Pure Strategy: "Power and principle in the space and information age"*, Frank Cass, New York;
- [7] G., Veljkovic, S., *Model for integrated managment of the processes, objectives, risks and performances*, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 3;
- [8] Igor Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, 1966;
- [9] Henry Mintzberg, *Strategy-Making in three Models*, 1973;
- [10] Heleta, M., Grubor, Белград, 2008;
- [11] James Carlopio, *Strategy by Design: "A Process of Strategy Innovation"*, *Capter One*, Palgrave Macmillan, New York;
- [12] Машич, Б., 2012, *Менаџмент, принципи, концепти и процеси*, Универзитет Сингидунум;
- [13] М. Портер, *Конкурентска стратегија*.

## СТРАНСКИ ДИРЕКТНИ ИНВЕСТИЦИИ – ТЕОРЕТСКА АНАЛИЗА

Фламур Буњаку<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Докторант на Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
fbunjaku@gmail.com

### Апстракт

Постојат бројни студии за директните странски инвестиции. Повеќето од овие студии се поврзани со нивната важност, статистичката анализа на нивното движење во и надвор од одредена земја или група на земји, нивната дистрибуција во различни сектори на економијата и слично. Како и да е, овој труд е поврзан со теоретска анализа на директните странски инвестиции, која се однесува на тоа: кои стандарди треба да се исполнат за да се смета инвестицијата како странска директна инвестиција, кои се типовите на странски директни инвестиции, нивните компоненти, модели на влез и сл. Резимирано, овој труд има за цел да обезбеди теоретски објаснувања и анализи поврзани со аспектите на странските директни инвестиции.

**Клучни зборови:** Странски, инвестиции, директни, анализа, теоретски.

## FOREIGN DIRECT INVESTMENTS: THEORETICAL ANALYSIS

Flamur Bunjaku<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Doctoral student at Faculty of Economics, “Goce Delcev” University, Stip,  
Macedonia  
fbunjaku@gmail.com

### Abstract

There are numerous studies on foreign direct investments. Most of those studies are related to their importance, statistical analysis of their flow in and out of a certain country or group of countries, their distribution into different sectors of the economy, and alike. However, there is a lack of academic analysis related to theoretical analysis of foreign direct investments, such as: what standards need to be met in order to consider an investment as a foreign direct investment, which are the types of foreign direct investment, its components, entry modes, and alike? Therefore, this paper aims to provide theoretical explanations and analysis related to latter foreign direct investments aspects.

**Key words:** foreign, investment, direct, analysis, theoretical.

## 1. Вовед

Странските директни инвестиции (СДИ) не се современ феномен. Уште пред многу векови имало инвестиции од едно место на светот во друго. Овие инвестиции биле резултат на империјални освојувања или други движења. Утврдено е дека од



времето на Александар Велики имало трансфери на технологија од Европа во Азија и обратно. Ова продолжило во времето на Римското Царство, Османлиската Империја и особено со инвестициските вложувања што земјите од Западна Европа ги правеле на континентот Америка, веднаш по неговото откритие. Сепак, во нивната значајна форма, СДИ почнаа да се појавуваат во модерното време на глобализацијата. Во земјите од југоисточна Европа СДИ започнаа по големите демократски движења кои се случуваа во Европа во осумдесеттите години, кои добија интензитет особено по демократските реформи во периодот 1980 - 1986 год. во поранешниот Советски сојуз, познати како Перестројка и Гласност, кои донеле големи политички промени во поранешните комунистички земји од Југоисточна Европа (ЈИЕ). Овие политички настани кои започнале во 1988 година, а особено по падот на Берлинскиот ѕид во 1989 година, довеле до пад на комунизмот и воспоставување демократија, отворајќи го патот кон пазарна економија и либерализација на надворешната трговија на поранешните комунистички земји од ЈИЕ. Нови економски можности се појавија како резултат на либерализацијата на пазарот и глобализацијата. Еден од клучните инструменти за апсорбирање на економските можности како резултат на глобализацијата и либерализацијата на пазарот, беа и останаа да бидат странските директни инвестиции.

СДИ се една од најшироко цитираните економски категории од страна на економските професионалци, политичари, деловниот свет, граѓанското општество, новинарите, студентите, итн. Тргувајќи од постоечките истражувања и прегледот на литературата, како и компаративната анализа на оваа литература, утврден е недостаток на теоретска литература за СДИ. Затоа, целта на трудот е читателите да стекнат основно знаење за СДИ, но и одредени и посложени теоретски објаснувања за истите.

Теоретските аспекти на СДИ се анализирани на многу едноставен и практичен начин, давајќи детални објаснувања за тоа што може да се смета како СДИ, во кои случаи една странска инвестиција се смета за СДИ, видови на СДИ, режими за влез на СДИ, компоненти на СДИ, кратка анализа на хоризонтални, вертикални СДИ и конгломерати и слично.

## **2. Дефиниција и останати аспекти на странските директни инвестиции**

Значителен број академици и меѓународни економски и финансиски организации ги насочиле своите студии кон анализа на теоретските аспекти на СДИ. Од едноставна перспектива, дефиницијата за СДИ се однесува на инвестиции направени од еден ентитет / инвеститор на една економија во друга економија. Сепак, со оглед на глобализацијата и економско-финансиската либерализација, а исто така имајќи ја предвид и глобалната структура на пазарот што се карактеризира со екстремна динамичност и нестабилност, за да се дојде до една значајна дефиниција на СДИ, мора да се земат предвид различни фактори како што се влез на пазарот, процентот на инвестирање и, што е најважно, долгорочниот интерес и одржливост на инвестициите, како и влијанието на одлучувањето на странските инвеститори, контролата и управувањето со инвестициите.

Прирачникот за платен биланс на ММФ (5-то издание) ги дефинира СДИ како категорија на меѓународно вложување што ја рефлектира целта на резидентот од една економија (директен инвеститор) да се стекне со траен интерес во претпријатието што е резидент во друга економија. Целта на директниот инвеститор е да обезбеди

значителен степен на влијание врз управувањето со резидентната компанија на друго место (Daning, 1993, 5, цитиран во Bitzenis, Vlachos и Papadimitrou, 2012 година).

Повеќето академици кои се занимаваат со прашања поврзани со СДИ ги истакнуваат нивните студии за долгорочниот интерес, контролата и влијанието на странскиот инвеститор во управувањето со компанијата во која инвестирале. Суштината на СДИ лежи во долгорочниот интерес на инвеститорот, особено во одржливоста на инвестицијата и аспектите на донесување на одлуки<sup>1</sup>.

Различни земји имаат различни стандарди за учество на капиталот на инвеститорот во инвестицијата, како би се сметала за СДИ. Затоа, се поставува прашањето до кој степен странскиот инвеститор треба да инвестира во друга земја за вложувањето да се смета за странска директна инвестиција. Во овој контекст, според релевантни меѓународно-политички и економско-финансиски организации како што се Светска банка, ММФ, УНКТАД, ОЕЦД, итн., за да се смета за директна странска инвестиција, инвеститорот мора да инвестира најмалку десет проценти од неговиот акционерски капитал во однос на вкупната инвестиција во странската компанија во која инвестира. Се смета дека овие десет проценти би создале кредибилитет на учесникот во директната инвестиција со долгорочен и одржлив интерес за направената инвестиција.

Сепак, дури и ако нивото на странски инвестиции е под нивото од 10 проценти, но е доволен за да му обезбеди на инвеститорот директна моќ на гласање, што подразбира дека странскиот инвеститор може да влијае врз донесувањето одлуки во компанијата, овој процент на инвестиции се смета за СДИ, иако нивото на странски инвестиции е под десет проценти. Сепак, некои земји и некои релевантни меѓународни организации, како што е ОЕЦД, укажуваат дека покрај процентот на акционерскиот капитал, постојат и други начини преку кои странскиот инвеститор може да оствари моќ за донесување одлуки во компанијата, како, на пример, преку подоговори, менаџерски договори, франшизи, лиценци и слично.

### 3. Видови на странски директни инвестиции

Тргувајќи од насоката на движење на капиталот, СДИ се поделени на внатрешни и надворешни.

Кај внатрешните СДИ нето-приливот на СДИ во економијата вклучува инвестиции направени од нерезиденти инвеститори во економијата што известува, што го вклучува и реинвестираниот капитал, меѓусебните заеми помеѓу фирмите и слично. Кај надворешните СДИ нето-одливот на СДИ ги вклучува инвестициите од страна на резиденти инвеститори во известувачката економија извршена во странска економија, вклучувајќи го и реинвестираниот капитал, меѓусебните заеми помеѓу филијалите на инвестициската корпорација и слично.

Согласно Apergis (2009), корелацијата меѓу надворешните и внатрешните СДИ е индиректна, бидејќи внатрешните СДИ подоцна ќе создадат можности за надворешни СДИ.

---

<sup>1</sup> Apergis, N. (2009), Foreign direct investment inwards and outwards; Evidence from panel data, developed and developing countries, and open and closed economies. *American economist*, 55(2), p. 21-27.

СДИ произведуваат два ефекти на пазарот на земјата домаќин: првиот, ефектот на конкуренцијата и вториот, ефектот на врските. Ефектот на конкуренцијата се манифестира на два начини, со различна тежина: замена на домашните финални производи и зајакнување на конкуренцијата на пазарот. Можните несакани влијанија од овој ефект врз домашната индустрија преку присуство на странски компании се компензираат преку ефектот на врските. Странските фирми воспоставуваат еден вид на врски со домашните фирми кои се купувачи на нивните производи и друг вид на врски како купувачи на домашните производи. За разлика од ефектот на конкуренцијата, формирањето на врските доведува до комплементарност на странските и домашните фирми на пазарот. Многу поважен потенцијален резултат од градењето врски, кои го поддржуваат производството и трговијата со меѓупроизводи, се технолошките екстерналии: прелевање на технологија, знаење и продуктивност. Обемот на можниот прелив е во директен сооднос од обемот на увезена технологија. Сепак, „прелевањето не може да се материјализира ако технолошкиот јаз помеѓу странските и локалните фирми е премногу голем, поради тоа што може да имаат мал капацитет за учење“.

Поделбата на странските директни инвестиции може да се изврши според различни критериуми. Како основни облици на странски директни инвестиции се сметаат<sup>2</sup>:

- Основање на ново претпријатие (greenfield инвестиции), кога странскиот инвеститор гради нови производни капацитети со 100 % сопственост на странскиот инвеститор;
- Стекнување на мнозински удел во сопственоста на веќе постоечко претпријатие, со купување на претпријатие, купување на акции или со директно купување на сопственичкиот удел - спојување и аквизиција (merger & aquisition);
- Заедничко вложување со домашните фирми од земјата-примател (joint venture).

Според Dunning постојат:

- Инвестиции во потрага по ресурси (инвестиции кои бараат природни ресурси како руди, суровини или земјоделски производи и инвестиции кои бараат евтина и обучена работна сила);
- Инвестиции во потрага по пазари (инвестиции кои доаѓаат на пазари каде увозот на одредени производи е висок, инвестиции кои го следат движењето на своите купувачи - големите компании и инвестициите кои ги следат трендовите на пазарот и ангажираат локални доставувачи;
- Инвестиции во потрага по зголемување на продуктивноста на производството, што подразбира рационализација на производството или поврзување на производните операции со други компании со цел намалување на трошоците и / или специјализирано производство;
- Инвестиции во потрага на стратески добра да ги задржат и промовираат долгорочните цели на својата компанија (тие се насочени пред сè кон приватизација и аквизиција, затоа што со купување на постоечки компании ја задржуваат производната програма и постоечкиот пазар).

---

<sup>2</sup> . A,Bitzenis, A., Vlachos, and P., Papadimitrou (2012), Toward a unifying model of Foreign Direct Investment.

Поделбата на странските директни инвестиции може да се изврши и на други начини, сепак важно е да се знае дека секоја компанија има различни причини при донесувањето на одлуката за тоа каде и како ќе инвестира. „Дали една компанија ќе одлучи да вложи капитал во една земја зависи од многу фактори, а пред сè од проценката на профитот кој може да го оствари, од долгорочноста на работењето, но и од спремноста на земјата-домаќин да го прифати, забрза и олесни работењето“.

Постојат три главни категории на странски директни инвестиции:

- Капитал кој претставува вредност на инвестицијата во акции на претпријатие во странство. Сопственичкиот влог од 10 % или повеќе обични акции со право на глас во акционерско друштво или соодветен еквивалент во неакционерско друштво, вообичаено се смета како граница за контрола на активата. Оваа категорија ги вклучува и аквизициите, greenfield инвестициите кои се однесуваат на создавање нови капацитети и brownfield инвестиции за купување на постоечки капацитети (купување на веќе постоечки магацини, хали, канцелариски простории, делови на градежно земјиште кои се загрозени со поранешно користење, кои се запустени и повеќе не се користат, кои може да создадат проблеми со загаденоста, кои се наоѓаат во изградено урбано подрачје и кои бараат инвестиции за да бидат вратени на поквалитетно користење). Спојувањата и аквизициите се важен извор на странски директни инвестиции за развиените земји, иако нивниот релативен удел значително варира;

- Реинвестирана добивка (профит) се приходите на афилијациите кои не се распределени во дивиденда и не се вратени назад во матичната компанија и се претпоставува дека задржаниот профит се реинвестира во афилијациите. Оваа категорија претставува и до 60 % од излезните инвестиции за земјите како што се САД и Велика Британија;

- Останат капитал е категорија која се однесува на краткорочни и долгорочни позајмици и заеми помеѓу матичната фирма и афилијациите. Останатиот капитал ги вклучува краткорочните и долгорочните заеми, трговските кредити, финансискиот лизинг и сл.

Постојат повеќе причини поради кои операциите на мултинационалните компании се поприродни во индустриските гранки кои произведуваат, во споредба со оние во услугите, од кои повеќето може да се сведат во две широки категории. Прво постојат причини кои го истакнуваат значењето на вертикалните странски директни инвестиции, во чии рамки претпријатието ги лоцира различните фази од своето производство во различни земји. Овој тип на инвестиции по правило се разгледува како резултат на различните влезни трошоци во различните земји.

Мултинационалните корпорации кои се вклучени во екстрактивните индустриски гранки каде природните ресурси се концентрирани во неколку земји претставува очигледен пример. Друг случај е кога претпријатието лоцира некои работно интензивни фази од својот ланец на производство во земји со евтина работна сила, додека во исто време лоцира производни фази кои зафаќаат значаен обем на човечки капитал во земјите каде што висококвалификуваната работна сила е релативен фактор на производство. Поинку речено, претпријатието во обид да ги минимизира трошоците за производство, поставува производни целини во неколку

земји и ја користи трговијата како начин да го задоволи пазарот за посебни производи (вклучувајќи влезови на посебни пазари)<sup>3</sup>.

Друга голема категорија на предности за мултинационалните операции произлегува од хоризонталните странски директни инвестиции - сличните облици на производни активности се лоцираат во различни земји, односно кога компанијата го лоцира производството на еден или повеќе слични производи во различни земји. Мотиви за овој вид инвестиции се, на пример: транспортните трошоци за производство кои можат да го направат локалното производство попрофитабилно; некои производи бараат да се произведуваат во близината на потрошувачите; локалното производство може полесно да се приспособи на локалните производни стандарди и локалното производство има подобри информации за локалната конкуренција“.

#### **4. Компоненти на странските директни инвестиции**

ММФ ги препорачува компонентите што треба да се земат предвид при мерењето на СДИ во една земја<sup>4</sup>:

- Акционерски капитал - вредност на инвестициите во акции во компании во странство. Учеството од 10 % или повеќе од обичните права на гласање во акционерско друштво или неакционерско друштво обично се смета како граница за контролата на активата. Оваа категорија ги опфаќа спојувањата и превземањата (мерџери и аквизиции) и создавање на нови постројки, т.н. Гринфилд инвестиции. Треба да се напомене дека мерџерите и аквизициите претставуваат значаен извор на СДИ за развиените земји, иако нивниот релативен удел варира значително;
- Реинвестирани профити (заработувачки) - се приходите на странските подружници кои не се дистрибуираат во дивиденда и не се враќаат во матичната земја, т.е. земјата инвеститор. Се претпоставува дека задржаната заработувачка е реинвестирана во подружницата;
- Останат капитал (внатре-компаниски заеми или внатре-компаниски должнички трансакции) - категорија која се однесува на краткорочни и долгорочни заеми и заеми помеѓу матичната компанија (директен инвеститор) и подружницата.

#### **4. Глобална дистрибуција на странските директни инвестиции**

Меѓународните текови на приватниот капитал, банкарските заеми, портфолио инвестициите и СДИ драматично се зголемија во последните две децении од XX век, како во апсолутна вредност, така и во однос на јавниот капитал. И покрај фактот дека СДИ не се нов феномен, оваа форма на меѓународно движење на капитал привлече големо внимание во последните години од неколку причини: прво, последните три децении на дваесеттиот век се обележани со големото проширување на мултинационалните корпорации, како во однос на нивната големина, бројот, така и во

---

<sup>3</sup> Dunning, J. H. (1988), “The Eclectic Paradigm of International Production: A restatement and some possible extensions”, in *Journal of International Business Studies* issue 19.

<sup>4</sup> IMF – International Monetary Fund.

поглед на нивното влијание врз светските економски текови. Глобализацијата станува сè помалку израз на невидливата рака на глобалниот пазар, а сè повеќе на видливите раце на глобалните корпорации и нивните мегаструктури. Второ, модерните мултинационални корпорации координираат огромен систем на меѓународно интегрирано производство. Доминира сфаќањето дека токму стратегијата на мултинационалните корпорации е еден од најважните фактори на глобализацијата. Ова затоа што глобализацијата подразбира поврзаност помеѓу матичната корпорација и нејзините подружници преку сложени стратегии за интеграција насочени кон искористување на економиите во обем и придобивките од функционалната специјализација, што подразбира распределување на специфични корпоративни активности на бројни локации низ целиот свет. На ваквата стратешка ориентација на мултинационалните корпорации укажува и големиот обем на интракомпаниско тргување. Трето, зголемувањето на обемот на СДИ во контекст на намалување на официјалниот капитал или официјалната помош јасно ја потенцира нивната развојна димензија во вкупните меѓународни текови на капитал.

Динамиката на тековите на СДИ се смета за значајна доколку нејзиниот раст ја надминува стапката на раст на светскиот извоз и растот на БДП. Аналогно на овој критериум, периодот што се смета за најдинамичен период на инвестирање е оној помеѓу втората половина на осумдесеттите и 1990-тите години, кога тековите на СДИ бележеле не само апсолутен пораст, туку и во однос на обемот ги надминале другите форми на движење на капиталот во меѓународни рамки. Во текот на втората половина на осумдесеттите години на минатиот век, глобалните текови на СДИ пораснале за четири пати повеќе од растот на домашното производство, двојно повеќе од домашните инвестиции, два и пол пати повеќе од извозот и еден и пол пати повеќе од плаќањата за трансфер на технологија.

Од друга страна, постои стабилна и позитивна корелација помеѓу глобалните текови на СДИ и растот на светскиот БДП. Технолошките промени, кои доведоа до компресија на времето и просторот во остварување на економските активности и развој на нови методи на управување, имаат корисен ефект врз обемот на меѓународното производство. Сепак, нивното влијание е спротивно на цикличните флукуации на приходите и стапките на раст. На страната на понудата, обемот на СДИ се одредува според расположливите извори на финансирање, односно можностите за вложување средства од корпоративните профити и заеми, кои од своја страна се условени од работењето во секоја национална економија. На страната на побарувачката, можностите за инвестирање на брзорастечките пазари ги стимулираат корпорациите да прават директни инвестиции, додека депресивните пазари ги стимулираат. Со зголемената меѓузависност помеѓу матичната и земјата домаќин и со појавата на периоди на рецесија или полет во економската активност, се зголемува и динамиката на промените во глобалните текови на директните странски инвестиции.

### **Заклучок**

Странските директни инвестиции (СДИ) се долгорочни инвестиции со кои се воспоставува влијание и контрола од еден странски субјект (правно или физичко лице) врз еден домашен правен субјект, при што странскиот субјект поседува најмалку 10 % од вредноста на претпријатието. Инвестирањата на странските субјекти во друга земја, различна од нивната матична земја, најчесто се во форма на вложувања на капитал (Гринфилд инвестиции) и инвестирање во веќе постоечки компании од друга национална економија или во сопствени филијали кои странскиот субјект ги има во земјата во која инвестира.

Како феномен на светската економска сцена, странските директни инвестиции придонеле да се релативизира влијанието на границите меѓу националните економии, но тие имаат и значајно влијание врз насочување на економскиот развој во оделни земји, како и одредување на начинот на нивно интегрирање во поширокиот економски простор што го нуди светската економија.

Ефектите од странските директни инвестиции се особено значајни за целокупната економија. Странските директни инвестиции претставуваат дел од современата економска глобализација.

Придобивките од странските директни инвестиции се многубројни и опфаќаат промена на економските процеси и зголемување на економската ефикасност. Така, кога се зборува за придобивки од странските директни инвестиции најчесто акцент се става на воведување нови технологии, нов и подобрен менаџмент и маркетинг-пристап, нови начини и форми на организација на работата, мотивирање на работната сила за зголемување на квалификациите и вештините за работа.

### **Користена литература:**

- [1] Apergis, N. (2009), Foreign direct investment inĀard and outĀard; Evidence from panel data, developed and developing countries, and open and closed economies. *American economist*, 55(2), p. 21-27;
- [2] A,Bitzenis., A, Vlachos, and P, Papadimitrou (2012), Toward a unifying model of Foreign Direct Investment;
- [3] Dunning, J. H. (1988), "The Eclectic Paradigm of International Production: A restatement and some possible extensions", in *Journal of International Business Studies* issue 19.
- [4] IMF – International Monetary Fund.