

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

---



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК**  
**2019**  
**YEARBOOK**

ГОДИНА 11

VOLUME XVII

---

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP  
FACULTY OF ECONOMICS



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

За издавачот:

Проф.д-р Трајко Мицески

**Издавачки совет Editorial board**

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

**Редакциски одбор Editorial staff**

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

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

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

**Техничко уредување Technical editor**

Славе Димитров	Slave Dimitrov
Благој Михов	Blagoj Mihov

**Редакција и администрација Address of editorial office**

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



## СОДРЖИНА CONTENT

<b>Мила Митрева, Проф. д-р Трајко Мицески</b> УЛОГАТА НА ТРАНСФОРМАЦИСКОТО ЛИДЕРСТВО ВРЗ КРЕИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА НА РАЗВОЈ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА .....	7
<b>Дејана Ускова, Проф. д-р Трајко Мицески</b> УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО СОВРЕМЕНОТО РАБОТЕЊЕ .....	27
<b>Стефанија Зејринова, Проф. д-р Трајко Мицески</b> ОБУКАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ КАКО ФАКТОР НА КРЕИРАЊЕ СТРАТЕГИЈА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ЗА ПОУСПЕШНО ОСТВАРУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИОНИТЕ ЦЕЛИ.....	47
<b>Доц. д-р Благоица Колева, Проф.д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Доц.д-р Емилија Митева-Кацарски</b> СМЕТКОВОДСТВЕНИТЕ ИНФОРМАЦИИ - КВАЛИТЕТНА АЛАТКА ЗА ЕФЕКТИВЕН ПЕРФОМАНС НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА .....	65
<b>Катерина Тасева, Проф. д-р Јанка Димитрова</b> УЛОГАТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА КАЈ БАНКИТЕ .....	77
<b>Ивона Јакимова, Проф. д-р Јанка Димитрова</b> МЕРЕЊЕ И СУМИРАЊЕ НА РЕВИЗОРСКИОТ РИЗИК .....	89
<b>Виктор Атанасовски, Доц.д-р Елена Веселинова</b> КРЕИРАЊЕ НА СТРАТЕГИСКА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ .....	107





## 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. Голема желба да се твори како придонес во унапредување на високообразовните и истражувачките процеси во Република Македонија, беше преточена во тековни активности на едукација и забележување на добиените сознанија и размислувања во пишани текстови на разновидни трудови. Се разбира, сето ова е во согласност со глобализацијата и евроинтеграцијата и нивните процеси на постојана примена на усвоените светски европски приоди и стандарди во научно-образовниот процес за обезбедување на квалитетно образование за нашите студенти.

Во тој поглед, оваа е дванаесетото издание на Годишниот зборник на Економскиот факултет. Зборникот на виделина ги изнесува дел од научно-истражувачките остварувања кои се зацртани со целите на Економскиот факултет, а тие се истражувањата на научно-стручни кадри од наставниот, соработничкиот и студенскиот профил, од областа на деловната и меѓународна економија, здравствен менаџмент, менаџментот и претприемништвото, финансиски менаџмент, банкарство, финансии и осигурување; сметководство, финансии и ревизија, и маркетингот на прв циклус студии, како и економијата на Европска унија, здравствениот менаџмент, МБА-менаџментот, банкарството и финансиите и финансиското известување на втор циклус студии, дополнително и студиска програма на трет циклус студии - Деловна економија.

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

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

17 Април 2019 година, Штип

Декан,  
Проф. д-р Трајко Мицески





## „УЛОГАТА НА ТРАНСФОРМАЦИСКОТО ЛИДЕРСТВО ВРЗ КРЕИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА НА РАЗВОЈ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА“

Мила Митрева<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

[mitreva.mila@hotmail.com](mailto:mitreva.mila@hotmail.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

Трансформациското лидерство упатува на креирање култура која промовира градење на личностите, т.е. на вработените, со вистински вредности и успешна реализација на целите на компанијата. Тоа побудува развивање на позитивна трансформација на личностите врз харизматични концепции, посакувана клима на работење и креирање успешна стратегија на развој.

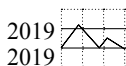
Во својата идеална форма, тоа создава вредни и позитивни промени кај следбениците, сè со цел за нивно понатамошно развивање во лидери.

Трансформациското лидерство во најголем дел се темели врз личноста на лидерот, карактерот, визијата, предизвикот и неговиот пример.

Во својата автентична форма, овој стил на лидерство ја зголемува мотивацијата, моралот и перформансите на следбениците преку различни механизми.

Во овој труд се опфатени современите погледи кон трансформациското лидерство, базирано на харизматичност, неговата улога во организациите за иновирање, т.е. креирање на успешна стратегија на развој на организацијата, направено е емпириското истражување за согледување на состојбите за постоење на трансформациско лидерство во организациите преку анализирање на исказите на испитуваните менаџери и вработени и истите прикажани преку табеларни, графички и пресметковни приоди.

**Клучни зборови:** стратегија, лидерство, трансформација, харизматичност, креативност, инспирација, тимско работење, резултати.



**„The role of the transformational leadership in creating the company’s development strategy“**

**Mila Mitreva**

**Faculty of Economics, University ‘Goce Delcev’, Stip**

**[mitreva.mila@hotmail.com](mailto:mitreva.mila@hotmail.com)**

**Prof. Dr. Trajko Micevski**

**Faculty of Economics, University ‘Goce Delcev’, Stip**

**[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)**

**Abstract**

Transformational leadership refers to the creation of a culture that promotes the building of personalities, i.e. employees with real values and successful realization of the goals of the company. This stimulates the development of a positive transformation of the people on charismatic concepts, a desirable working climate and the creation of a successful development strategy.

In its ideal form, it creates valuable and positive changes in the followers, with the aim of further developing them into leaders.

Transformational leadership is mostly based on the personality of the leader, the character, the vision, the challenge and his example. In its authentic form, this style of leadership increases the motivation, the morale, and the performance of the followers through different mechanisms.

This paper deals with contemporary views on transformational leadership, based on charisma, its role in innovative organizations ie. the creation of a successful organization development strategy, an empirical research has been made to perceive the conditions for the existence of transformational leadership in organizations by analyzing the statements of the examined managers and employees and the same illustrated overlapping, graphic and computational approach.

**Key words:** strategy, leadership, transformation, charisma, creativity, inspiration, teamwork, results.





## Вовед

Во ова современо работење речиси сите компаниите се соочуваат со голем број предизвици кои ги поттикнуваат различни промени, на кои мораат да одговорат на брз, креативен и иновативен начин, мобилизирајќи ги сите расположливи ресурси за здобивање на конкурентската предности на пазарите.

Тоа иницира нов начин на водење и управување со фирмите каде лидерите ги инспирираат своите следбеници да ја следат нивната визија и да ја спроведат потребната промена доброволно, со полн ентузијазам и како дел од тимот кој соработува и заедно е посветен кон заедничката цел.

Таквите лидери се одликуваат со харизматично-трансформациски карактеристики и познати се како трансформациски лидери.

Трансформацискиот лидер се одликува со карактеристики како што се: личен интегритет, самодоверба и доверба од следбениците, креативност, тимска ориентација, харизматичност, инспиратор на континуирано учење, исполнет со самоодговорност, признавање, и со други трајни вредности. Тој преку свои конкретни лични примери и дела ја менува перцепцијата и очекувањата, а нивниот заразен ентузијазам е дополнителна мотивација за нивните следбеници да направат дополнителен исчекор за комплетирање на задачата.

Трансформациските лидери, со својот личен пример, ги инспирираат и ги поттикнуваат човечките ресурси во организациите за нивно најефективно ангажирање. Дополнително, тие имаат потенцијал да управува со промените во организациите и нивните вработени на начин што ќе обезбеди раст, менаџирање на ризици и минимизирање на негативните ефекти.

## Осврт кон трансформациското лидерство

Лидерството како поим се однесува на водење, управување, водство. Лидерството подразбира влијание врз луѓето со одредување цели, давање насоки и нивно мотивирање, сè со цел остварување на задачите кои водат кон унапредување на организацијата. Лидерството, исто така, бара одговорност и преземање иницијативи за полесно остварување на целта<sup>1</sup>.

Трансформацискиот лидер е пример за своите следбеници, ги инспирира да ги следаат, да превземаат активности на сопствено градење преку интензивно применување на менаџментот на себеразвојот, каде непристрасно ги согледуваат своите слаби и силни страни, трудејќи се за елиминирање на слабите, а зајакнување на позитивните страни.

Трансформациските лидери се фокусирани на „општата корисност“, наместо на нивната индивидуална корисност. Тие лидери се одликуваат со пошироки погледи, ги почитуваат интересите на вработените и го подигнуваат чувството за успешно

<sup>1</sup> Љубомир Дракулевски, „Лидерство-основа за ефективен стратешки менаџмент“ - Скопје, 1999.



извршување на мисијата на организацијата. Токму ова ги предизвикува вработените да преземаат поголема одговорност за нивната работа и да ја оптимизираат нивната работна задача.

Трансформациското лидерство поттикнува радикално насочување на вниманието на соработниците и вработените кон значително подобрување на работењето, зголемување на нивниот напор, воведување на иновативни и револуционерни идеи и визии за идните можности.

Тоа е лидерство кое „инспирира, интелектуално поттикнува издигнување, претворајќи ги следбениците во лидери во своите активности, а лидерите во морални посредници и поттикнувачи“<sup>2</sup>.

Добрите трансформациски лидери инспирираат доверба од нив, пренесувајќи ја таа доверба кај луѓето, и истите инспирирани од таквата доверба, се исполнуваат и самите себе си.

Трансформациските лидери наметнуваат посебна моќ да ги трансформираат и менаџерите на пониските нивоа и следбениците, во личности кои заеднички ќе се придржуваат кон преферирање на трајни вредности.

Трансформацискиот пристап е способен за создавање на значајна промена и кај поединците и кај пошироката организација преку прилагодувања, очекувања, аспирации, перцепции и вредности. Тој во голема мера се потпира на личноста на лидерот, карактерот, визијата, предизвикот и неговиот пример.

Трансформациските лидери се фокусирани на „општото добро“, наместо на нивната индивидуална база на моќ<sup>3</sup>.

При преферирањето на трансформациското лидерство самите лидери стануваат пошироки и изразуваат широко почитување на интересите на вработените. Луѓето со овие лидери често ќе чувствуваат желба да работат понапорно од очекуваното. Тие, исто така, покажуваат чувство на доверба, почит, лојалност и восхит<sup>4</sup>. Овој процес е во согласност со природата, а следбениците развиваат начини да го променат окружувањето, да ја предизвикаат сегашната практика и да обезбедат меѓусебна поддршка на тимот.

Како главни карактеристики, односно елементи на трансформациското лидерство, се јавуваат следниве: *индивидуално размислување, интелектуална стимулација, инспиративна мотивација, идеализирано влијание и креативност.*

*Индивидуално размислување*, кое предизвикува давање идеи и вклучува обезбедување на поддршка, охрабрување и обука на следбениците, бидејќи секој човек има специфични потреби, желби и проблеми. Лидерите покажуваат поддршка и емпатија

<sup>2</sup> Burns, J. M. (1978), *Leadership*. New York. Harper & Row.

<sup>3</sup> Sarah Simpson(2012), *The Styles, Models & Philosophy of Leadership*, Ventus Publishing ApS, p. 8.

<sup>4</sup> Bass B. M. and Avolio B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture, *Public Administration Quarterly*, 12, 113-121.



и го предизвикуваат својот тим, но исто така можат да го препознаат и придонесот на поединците кон сите цели<sup>5</sup>.

*Интелектуална стимулација* која овозможува начин на однесување, предизвикува зголемување на свеста на следбениците за проблемите и влијае кај нив да гледаат на проблемите за нивно разрешување. Целиот тимот е вклучен во одлучувањето и станува покреативен и иновативен во идентификување на решенија на проблемите, со внимателно слушање и независно размислување<sup>6</sup>.

*Инспиративна мотивација*, која во себе вклучува комуникацирање и изразување на симболи за фокусирање на подредените во остварување на визијата<sup>7</sup>. Во тимот владее доверба, чувство на припадност и мотивација.

Комуникацијата е посебно изразена и тоа е клучот на тоа лидерството. Тоа значи дека пораките, визијата и мисијата се дистрибуирани до сите<sup>8</sup>.

*Идеализирано влијание*, што упатува на однесување кое што предизвикува силни емоции кај следбеникот и негово идентификување со лидерот. Постапување пример за храброст, посветеност и самопожртвуваност во корист на следбениците се примери на овој вид однесување. Трансформациските лидери се харизматични и дејствуваат како пример (идеал). Тие имаат силно чувство на уверување, вредност и принцип. Ова им дава гордост во групата и тие добиваат почит и доверба еден кон друг.

*Креативност*, каде посебно се потенцира дека лидерот е креативен и умее правилно да ја насочи својата креативност и да побуди и развие креативност кон другите. Креативноста на лидерот се сфаќа како начин или облик на управување со однесувањето на луѓето и приод кон нештата, и од статичност предизвикува раздвиженост и усовершеност.

Том Петерс, како клучни особини за еден успешен креативен лидер ги истакнува<sup>9</sup>: чесност, компетентност, современост, инспиративност, правичност, либералност, истрајност, имагинативност, креативност.

Со трансформациското лидерство, следбениците чувствуваат доверба, отвореност, лојалност и почит кон лидерот, при што тие се мотивирани да направат повеќе отколку што просечно се очекувало да направат.

Според Bass, лидерот трансформира и мотивира следбеници на начин што:

- 1) ги прави повеќе свесни за важноста на резултатите од задачата,
- 2) ги поттикнува да ги надминат сопствените интереси за доброто на организацијата или тимот, и

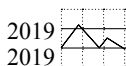
<sup>5</sup> Sarah Simpson (2012), *The Styles, Models & Philosophy of Leadership*, Ventus Publishing ApS, p. 9.

<sup>6</sup> Sarah Simpson (2012), *The Styles, Models & Philosophy of Leadership*, Ventus Publishing ApS, p.10,

<sup>7</sup> Bass, B. M. 1990b, *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31.

<sup>8</sup> Gary Yukl (2010), *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, Pearson Education.

<sup>9</sup> Tom Peters, 2005, *Leadership (Essentials)*, DK Publishing.



3) ги активираат нивните потреби од повисок ред<sup>10</sup>.

Трансформациското лидерство се фокусира главно на визијата на лидерот, отколку на карактеристиките на следбеникот. Трансформациските лидери се познати за поместување и менување на работите „во голема мера“, преку комуникација со следбениците за посебната идна визија, и запишување на високи идеали и мотиви на следбениците. Тие се обидуваат да ја променат постојната структура и влијание кај луѓето за да креираат една нова визија и нови можности.

Трансформациското лидерство е лидерство каде луѓето го опишуваат нивниот лидер дека е идеален, и пример со кој истите сакаат да се идентификуваат<sup>11</sup>.

Трансформациското лидерство е процес во кој лидерите преземаат активности во кои се обидуваат да ја зголемат свеста кај своите приврзаници за она што е правилно и важно, да ја подигнат нивната мотивациона зрелост за да се движат над сопствените интереси, за доброто на групата, организацијата, или општеството.

Трансформацискиот стил на лидерство се концентрира на развојот на вработените, како и нивните потреби. Менаџерите кои применуваат трансформациски лидерски стил се концентрираат на растот и развојот на системот на вредности на вработените, нивното ниво на инспирација и морал, како и на нивните способности.

Според Bass и Avolio, трансформациското лидерство се случува тогаш кога лидерот во центарот на својот интерес ги ставаат вработените и нивните интереси, влијае на вработените и нивното вклопување во организацијата, при што личниот интерес е елиминиран и фокусот е ставен на групата. Исто така, трансформациските лидери ги поттикнуваат вработените да ги гледаат проблемите од нови перспективи, ги поддржуваат и охрабруваат да ја следат визијата на фирмата и ги прифаќаат нивните емоции. Повисокото ниво на трансформациско лидерство во организациите е поврзано со повисоки перформанси во групата<sup>12</sup>.

### Емпириско истражување

Претходните теоретски елаборации на трансформациското лидерство укажуваат дека тоа директно влијае врз трансформирањето на постојните во повисоки вредности и поуспешно остварување на организациските цели.

Но, заради целина, теоретското елаборирање е надополнето и поткрепено со емпириско истражување, кое има задача да ја покаже реалната и практичната ситуација во секојдневното работење во организациите.

<sup>10</sup> Bass, B. M., 1996, *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: US Army Research Inst for the Behavioral and Social Sciences.

<sup>11</sup> Robert N. Lussier, Christopher F. Achua., *Leadership, (2010): Theory, Application, and Skill Development 5th Edition*.

<sup>12</sup> Nanjundeswaras, T.S and Swamy, D.R. (2014) 'Leadership styles', Vol. 7, No. 2



Предметот на истражување беше осознавање на состојбите со применувањето на трансформациското лидерство во неколку случајно избрани фирми во Штип и Скопје, преку одговор на поставените прашања во анкетниот лист.

Целта на теоретското и емпириското истражување е да се направи согледување на состојбите со примена на трансформациското лидерство во истражуваниите фирми.

Како главна поставена хипотеза во овој труд се наметна тврдењето дека: *Трансформациското лидерство е основен фактор за креирање на успешна стратегија на развој на организацијата.*

Како користените методи во ова истражување се: анализа, анкета и статистичка анализа, обработка и пресметка на податоците.

Анкетата како метод на истражување, е спроведена преку формулирање на прашалници со стандардизирани прашања за менаџерите и за вработените, поделени во неколку групи искази.

Собраните податоци се статистички обработени со што е овозможено рангирање на податоците и нивно прикажување преку табеларен и графички приказ, со цел да се обезбеди подетално изведување заклучоци од спроведеното практично истражување.

На анкетните прашалници целосно одговорија 32 менаџери и 109 вработени.

При емпириското истражување, искористен е  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција (C), со цел за осознавање на содејството на исказите на испитуваните менаџери и вработени<sup>13</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.

*Првото прашање гласеше: Дали менаџерот се одликува со способности за правилно водење и инспирирање на вработените?*

---

<sup>13</sup> Мицески Трајче (2009), Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, стр. 154-191;



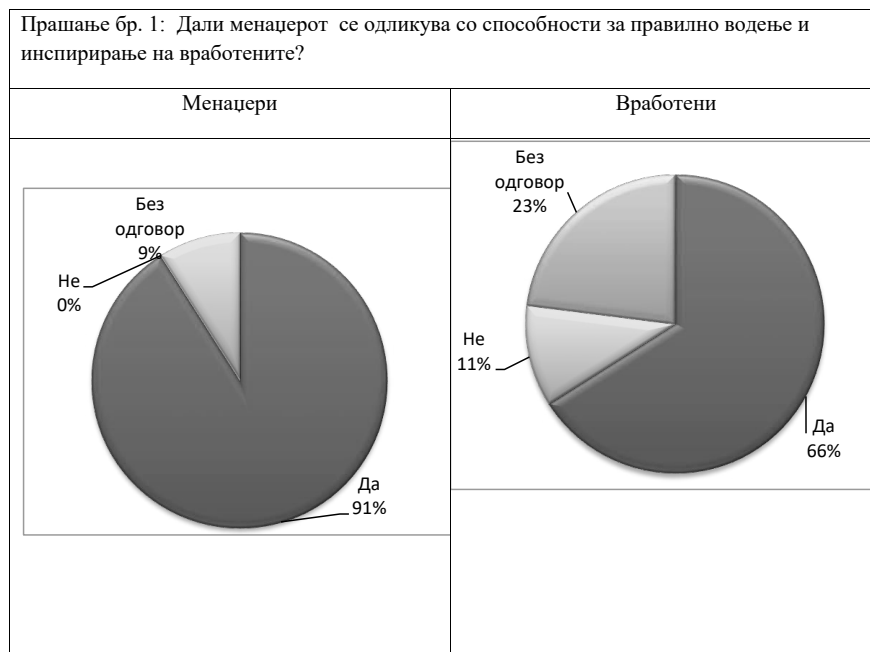
**Табела 1: Одговори по првото прашање**

**Table 1: Answers based to the first question**

Прашање 1	Одговор	Менаџери		Вработени	
		N	%	N	%
Дали менаџерот се одликува со способности за правилно водење и инспирирање на вработените?	Да	29	91	72	66
	Не	0	0	12	11
	Без одговор	3	9	25	23
	Вкупно	32	100	109	100

Пресметаната вредност на  $\chi^2 = 20,554$

Сликвито, одговорите на ова прашање се прикажани во Графикон 1:





**Слика 1:** Графички приказ на одговорите на испитуваните менаџери и вработени по првото прашање

**Picture 1:** Graphical presentation of the answers of the first question from the managers and the employees

Резултатите од добиените податоци по првото прашање со пресметани вредности на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 20,554 > \chi^2_{0,05} = 5,99$$

$$C = 0,305$$

Се гледа дека вредноста од пресметаниот  $\chi^2$ -тест е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$ -тестот, а и коефициентот на контингенција (C) покажува слаб интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените.

Табеларниот и графичкиот приказ покажуваат дека по првото прашање 91 % од менаџерите во испитуваните компании сметаат дека истите се одликуваат со способности за правилно водење и инспирирање на вработените, а 9 % од нив останале без одговор.

Додека, пак, 66 % од вкупните испитувани вработени сметаат дека нивните менаџери се одликуваат со способности за правилно водење и инспирирање на вработените, 11 % се изјасниле негативно, а 23 % останале без одговор.

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 20,554, што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$  од 5,991, со што можеме да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,305, што укажува на слаба меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

*Второто прашање гласеше: Дали менаџерот поттикнува инветивни и креативни идеи во реализирањето на визијата на организацијата?*

Одговорите на испитаните менаџери и вработени се прикажани во долната табела и графикон.



**Табела 2:** Одговори по второто прашање

**Table 2:** Answers based to the second question

Прашање 2	Одговор	Менаџери		Вработени	
		N	%	N	%
<i>Дали менаџерот поттикнува инветивни и креативни идеи во реализирањето на визијата на организацијата?</i>	Да	30	94	69	63
	Не	0	0	9	9
	Без одговор	2	6	31	28
	Вкупно	32	100	109	100

Пресметаната вредност на  $\chi^2 = 28,354$

Сликвито, одговорите на ова прашање се прикажани во Графикон 2:







**Графикон 2:** Одговори по второто прашање

**Graph 2:** Answers based on the second question

Пресметаните вредности на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 28,354 > \chi^2_{0,05} = 5,99$$

$$C = 0,352$$

Од Табелата 2 и Графиконот 2 се гледа дека дека 94 % од менаџерите, а 63 % од вработените го делат истото мислење, дека менаџерот поттикнува инвентивни и креативни идеи во реализирањето на визијата на организацијата. На истото прашање, спротивно мислење, односно одговориле со не и останале без одговор 9 % од менаџерите, а 13 % од вработените и 37 % од вработените.

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот за ова прашање изнесува 28,354 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$  од 5,991, при што и овде одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,352, што укажува на многу слаба меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

*Третото прашање: Дали менаџерот (лидерот) со личен пример ги поттикнува вработените кон позитивни промени?*

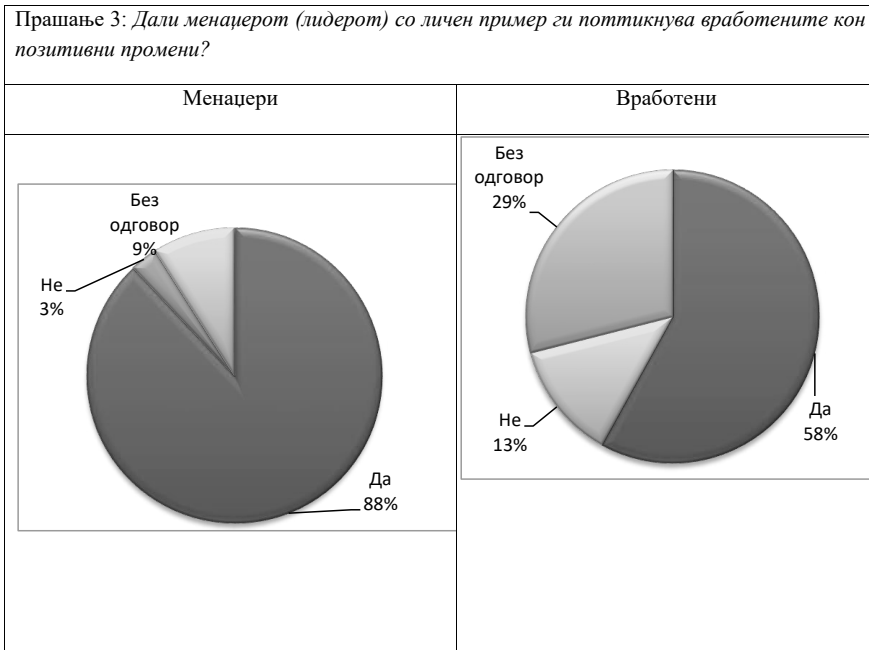
**Табела 3.** Одговори по третото прашање

**Table 3.** Answers based to the third question

Прашање 3	Одговор	Менаџери		Вработени	
		N	%	N	%
Дали менаџерот (лидерот) со личен пример ги ги поттикнува вработените кон позитивни промени?	Да	28	88	63	58
	Не	1	3	14	13
	Без одговор	3	9	32	29
	Вкупно	32	100	109	100
<b>Пресметаната вредност на <math>\chi^2 = 22,296</math></b>					



Сликвито, одговорите на ова прашање се прикажани во Графикон 2:



**Графикон 3:** Одговори по третото прашање

**Graph 3:** Answers based on the third question

Табелата и Графиконот покажува дека, од вкупниот број на 32 анкетирани менаџерите, 88 % одговориле позитивно дека, *менаџерот (лидерот) со личен пример ги поттикнува вработените кон позитивни промени?*, од 109 вкуну анкетирани вработени, 63 % го делат позитивното мислење по тоа прашање, додека на ова прашање 3 % од испитаните менаџери одговориле негативно, односно со не, а на ист начин, односно негативно одговориле 13 % од испитаните вработени. Без одговор останале 9 % од испитаните менаџери и 29 % од испитаните вработени.

И овде пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 22,296 и е поголема од табличната.

Наведениот приказ овозможува согледување дека во испитуваните компании не може да се рече дека се применува трансформациско лидерство, односно може да се констатира дека не доволно се препознаваат и применуваат принципите на трансформациско лидерство.



Од сето тоа може да се заклучи дека, резултатите од ова емпириско истражување покажуваат дека во најголем број случан, не се потврдува основната хипотеза дека *Трансформациското лидерство е основен фактор за креирање на успешна стратегија на развој на организацијата.*

Тоа укажува дека ова истражување се оправдува и дека е потребна обука и на менаџерите и вработените за подобро познавање на принципите на трансформациското лидерство.

### **Преферирање на трансформациско лидерство како креатор за стратегијата на развој на организацијата**

Брзите промени и бурното опкружување наметнуваат потреба од трансформациски лидери кои треба да развиваат инспирација и креација на идеи и нивна имплементација во работењето на организацијата.

Трансформациското лидерство, всушност, треба да ги надминува нормалните очекувања, со тоа што дава чувство на мисија, стимулира учење од новите искуства и инспирира нови начини на размислување<sup>14</sup>.

Трансформационото лидерство е поврзано со радикално свртување на вниманието кон значително подобрување на работата преку: зголемување на напорот на вработените, воведување иновативни и револуционерни идеи и визии за идните можности.

Во услови кога организацијата се соочува со непознато и конкурентно опкружување, или опкружување со динамични промени, во услови кога работата е комплексна и тешка, организацијата мора да поседува способност за мобилизација на сите вработени во искористување на нивните способности и знаења<sup>15</sup>.

Трансформациски лидери се, всушност, лидери кои се способни да ги поттикнуваат, менуваат и да ги користат вредностите, верувањата и потребите на нивните следбеници во извршувањето на задачите во кризни и динамични ситуации со големи промени<sup>16</sup>.

Тие делуваат инспиративно и иновативно. Обично ги карактеризираат претпријатијата кои што се во основање и пораст. Всушност, лидерот е добро изграден, совесен и разумен, како и способен на следбениците да им претстави нова визија со која ќе инспирира ентузујазам, креативна енергија и целосна посветеност за остварување на определената визија<sup>17</sup>.

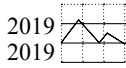
Трансформациските лидери ги поттикнуваат следбениците не само лично да му веруваат на лидерот, туку да веруваат и во сопствениот потенцијал да ја замислат и да создадат една подобра иднина за организацијата. Тие се компетентни да ги водат промените во мисиите, стратегиите, структурата и културата на организацијата, како и да

<sup>14</sup> Рики Грифин, 2010, *Основи на менаџментот*, ЈОУ Библиотека „Искра“, Генекс, Кочани.

<sup>15</sup> Bernard Bass, 1985, *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press, New York.

<sup>16</sup> James Mac Burns, 1978, *Leadership*. Harper & Row, New York.

<sup>17</sup> Проф. д-р Трајче Мицевски, 2009, *Менаџмент, Универзитет „Гоце Делчев“ - Економски факултет - Штип.*



промовираат иновации кај производи и технологии. Тие посветуваат внимание и на нематеријални квалитети, како што се визији, заеднички вредности и идеи за градење односи, на разновидните активности им даваат поголемо значење и изнаоѓаат заеднички јазик за да ги вклучат следбениците во процесот на промени.

Трансформациското лидерство има позитивно влијание врз развојот и резултатите на следбениците, односно позитивно влијаат врз остварувањето на организациските цели. Вештините на ова лидерство можат да се совладаат, што не значи дека тие се само составен дел на личните карактерни особини<sup>18</sup>.

Трансформацискиот лидер обезбедува силна визија и „заразен“ ентузијазам, што кај следбениците ја зголемува довербата, нивните аспирации и обврзаност кон лидерот. Со тоа следбениците се високо посветени кон лидерот, позадоволни од самата работа и подготвени да вложат екстра напор за постигнување успех на организацијата во услови на предизвик. Само трансформациските лидери се способни да трасираат нови текови за модерна организација. Тие се главни носители на промените во организацијата. Лидерите им даваат слобода на следбениците во извршувањето на задачите и интервенираат само ако не се остварат саканите цели. На тој начин, им овозможуваат на следбениците да остварат подобри резултати од оние кои се очекуваат од нив. Со тоа само уште еднаш се потврдува силното влијание на лидерите врз организацијата.

Самите карактеристики на трансформациско лидерство побудуваат развивање на инспирација и имплементација на истото во работењето на организацијата.

Трансформациското лидерство, всушност, ги надминува нормалните очекувања со тоа што дава чувство на мисија, стимулира учење од новите искуства и инспирира нови начини на размислување<sup>19</sup>.

Трансформациското лидерство е поврзано со радикално свртување на вниманието кон значително подобрување на работата преку: зголемување на напорот на вработените, воведување иновативни и револуционерни идеи и визији за идните можности<sup>20</sup>.

Таквото лидерство го практикуваат лидери кои се способни да ги поттикнуваат, менуваат и користат вредностите, верувањата и потребите на нивните следбеници во извршувањето на задачите<sup>21</sup>.

Трансформациските лидери делуваат инспиративно и иновативно. Тие се добро изградени, совесни и разумни, како и способни на следбениците да им претстават нова визија со која ќе инспирираат ентузијазам, креативна енергија и целосна посветеност за остварување на определената визија<sup>22</sup>.

<sup>18</sup> Гарет Р. Цонс, Ценифер М. Цори, 2010, *Современ менаџмент, Национална и универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“*, Скопје.

<sup>19</sup> Рики Грифин, 2010, *Основи на менаџментот, ЈОУ Библиотека „Искра“, Генекс, Кочани.*

<sup>20</sup> James Mac Burns, 1978, *Leadership*. Harper & Row, New York.

<sup>21</sup> Bernard Bass, 1985, *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press, New York.

<sup>22</sup> Проф. д-р Трајче Мицевски, 2009, *Менаџмент, Универзитет „Гоце Делчев“ - Економски факултет - Штип.*



Трансформациските лидери се тие кои можат да се препознаат преку нивната посебна способност да предизвикаат иновации и промени, така што ги препознаваат потребите и грижите на следбениците, им помагаат да гледаат со отворени очи на сите проблеми и ги охрабруваат слободно да креираат и иновираат.

Трансформациските лидери се тие кои ги поттикнуваат следбениците не само лично да му веруваат на лидерот, туку да веруваат и во сопствениот потенцијал да замислат и создадат една подобра иднина за организацијата. Тие се компетентни да ги водат промените во мисиите, стратегиите, структурата и културата на организацијата, како и да иницираат идеи за позитивна трансформација на личностите и да промовираат иновации кај производи и технологии.

Трансформациските лидери не се потпираат само на конкретни правила и мотиви за да ги контролираат специјалните трансакции со следбениците. Тие посветуваат внимание и на нематеријални квалитети, како што се визији, заеднички вредности и идеи за градење односи, на разновидните активности им даваат поголемо значење и изнаоѓаат заеднички јазик за да ги вклучат следбениците во процесот на промени.

Вештините на ова лидерство можат да се совладаат со учење, вежбање и практикување и затоа не може да се рече дека се само составен дел на личните карактерни особини.

Но, како и да е, некои лични особини можат да му олеснат на лидерот да се појави како трансформациски. На пример, истражувањата за трансформациско лидерство дошле до заклучок дека особината љубезност, позитивно се поврзува со трансформациските лидери. Оваа карактеристика не е изненадувачка, ако се земе предвид дека овие лидери постигнуваат промени преку градење на мрежи на позитивни односи<sup>23</sup>.

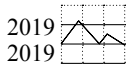
Трансформацискиот лидер обезбедува силна визија и „заразен“ ентузијазам, што кај следбениците ја зголемува довербата, нивните аспирации и обврзаност кон лидерот и поставените цели. Со тоа следбениците се високо посветени кон лидерот и целите, позадоволни од самата работа и подготвени да вложат голем напор за постигнување успех на организацијата во услови на предизвик.

Трансформациските лидери се носители на промените во организацијата, тие им даваат слобода на следбениците во извршувањето на задачите и интервенираат само ако не се остварат саканите цели. На тој начин, им овозможуваат на следбениците да остварат подобри резултати од оние кои се очекуваат од нив.

Трансформациското лидерство се појавува кога менаџерите ги трансформираат нивните подредени во свесност за тоа колку е важна нивната работа за организацијата, и колку е потребно да ја извршуваат работата најдобро што можат, за да може организацијата да ги оствари своите цели, ги прават подредените свесни за нивните

---

<sup>23</sup> Гарет Р. Џонс, Денифер М. Џорџ, 2010, *Современ менаџмент, Национална и универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“*, Скопје



потреби за личен раст, развој и достигнување, да работат за доброто на организацијата како целина, а не само за нивно лично достигнување и бенефиции<sup>24</sup>.

Трансформациското лидерство се заснова на способноста на лидерот да ги инспирира следбениците со визијата и да се одреди мисијата, целите, стратегиите, програмите, проектите, плановите, за да се оствари радикална промена. Трансформациските лидери се способни да влијаат и да ги креираат промените, а не само да им се прилагодуваат на промените.

---

<sup>24</sup> Ричард Л. Дафт, 2011, Менаџмент, ЈОУ Библиотека „Искра“, Генекс, Кочани.



### **Заклучок**

Трансформациското лидерство е израз на посебен инспиративен однос на лидерот кон следбениците и вработените, при што истите ги прифаќаат и ги реализираат принципите на позитивни трансформации.

Впрочем, целта на трансформациското водство е да ги „трансформира“ луѓето и организациите во насока на промена на мислите во срцата и умот, реализацијата на визијата, со целосната нејзина јасност и разбирање, да ги оствари целите, да го направи однесувањето соодветно на верувањата, принципите и вредностите. Значи, неговата цел се промените кои се позитивни, вистински, сакани, суштински и развојни.

Осознавањето и реализирањето на ваквите промени бара љубов, посветеност, визија, иницијатива, трпение, почит, упорност, храброст и верување во позитивната трансформација.

Успехот зависи првенствено од карактеристиките, знаењето, способностите и вештините на лидерот. Во тој поглед, трансформацискиот лидер со својата инспиративна, доверлива и енергична природа е тој кој треба да креира организациска култура која ќе охрабрува размена, проширување и надоградување на знаењето на вработените преку соодветни програми за обука и развој.

Трансформацискиот лидер обезбедува силна визија и „заразе“ ентузијазам, што кај следбениците ја зголемува довербата, нивните аспирации и обврзаност кон организацијата, лидерот, вработените и општеството.



### Литература:

1. Bass B. M. and Avolio B. J. (1993), Transformational Leadership and Organizational Culture, *Public Administration Quarterly*;

Bass, B. M. 1990b. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3);

Bass, B. M. 1996, *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: US Army Research Inst for the Behavioral and Social Sciences;

*Bernard Bass, 1985, Leadership and Performance beyond Expectations, Free Press, New York;*

*Bernard Bass, 1985, Leadership and Performance beyond Expectations, Free Press, New York;*

Burns, J. M. (1978), *Leadership*. New York. Harper & Row.;

Gary Yukl (2010), *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, Pearson Education;

*James Mac Burns, 1978, Leadership. Harper & Row, New York;*

*James Mac Burns, 1978, Leadership. Harper & Row, New York;*

Nanjundeswaras, T. S and Swamy, D. R. (2014), ‘Leadership styles’, Vol. 7, No. 2;

Robert N. Lussier., Christopher F. Achua, *Leadership*, (2010), Theory, Application, and Skill Development 5th Edition;

Sarah Simpson (2012), *The Styles, Models & Philosophy of Leadership*, Ventus Publishing ApS;

Sarah Simpson (2012), *The Styles, Models & Philosophy of Leadership*, Ventus Publishing ApS;

*Tom Peters, 2005, Leadership (Essentials), DK Publishing;*

*Гарет Р. Џонс, Ценифер М. Џорџ, 2010, Современ менаџмент, Национална и универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“, Скопје;*

*Гарет Р. Џонс, Ценифер М. Џорџ, 2010, Современ менаџмент, Национална и универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“, Скопје;*

Љубомир Дракулевски, „Лидерство - основа за ефективен стратешки менаџмент“ - Скопје, 1999;

Мицески, Трајче (2009), *Здравствена статистика и анализа на податоци*, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип;

*Проф. д-р Трајче Мицевски, 2009, Менаџмент, Универзитет „Гоце Делчев“-Економски факултет-Штип.*



*Проф. д-р Трајче Мицевски, 2009, Менаџмент, Универзитет „Гоце Делчев“ - Економски факултет - Штип;*

*Рики Грифин, 2010, Основи на менаџментот, ЈОУ Библиотека „Искра“, Генекс, Кочани;*

*Ричард Л. Дафт, 2011, Менаџмент, ЈОУ Библиотека „Искра“, Генекс, Кочани.*





УДК: 005.95/.96:303.725.3

Оригинален научен труд

## „УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО СОВРЕМЕНОТО РАБОТЕЊЕ“

Дејана Ускова<sup>1</sup>, Проф. Трајко Мицески<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

uskova\_dejana@yahoo.com

<sup>2</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

trajko.miceski@ugd.edu.mk

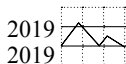
### Апстракт

Улогата и значењето на менаџментот на човечки ресурси во современото работење се огледува во правилното организирање на активностите, преку ангажирање на вистински личности на соодветните места и овозможување на усовршување и унапредување на кадрите, т.е. вработените, како и правилно мотивирање и наградување на вработените, а со тоа и постигнување подобри резултати во работењето во организацијата.

Еволуција значи менување и развој на луѓето. Во современиот свет, одржлива конкурентска предност може да произлезе само од нивните вештини, искуства и креативност. Во модерната економија, релативно лесно е да се обезбеди капитал за основа на добри и јасни идеи, но управувањето со човечките ресурси, за таа идеја да се претвори во бизнис и да постигне одржлива конкурентска предност е, секако, најважниот предизвик за менаџментот во XXI век.

Во трудов преку теоретска елаборација и табеларен, пресметковен и графички приказ ќе бидат презентирани најновите сознанија од состојбите на менаџментот на човечките ресурси.

**Клучни зборови:** менаџмент, човечки ресурси, современи трендови, состојби, едукација, мотивирање, ефектуирање.



## „THE ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN MODERN WORKING“

Dejana Uskova<sup>1</sup> Prof. Trajko Miceski<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip,

uskova\_dejana@yahoo.com

<sup>2</sup>Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia

trajko.miceski@ugd.edu.mk

### Abstract

The role and significance of human resources management in the contemporary working is reflected in the proper organization of the activities, by engaging the true personalities on the respective places and enabling improvement and promotion of the personnelie. employees, as well as proper motivation and rewarding of the employees, and thus achieving better results in the work in the organization.

Evolution means changing and developing people. In the modern world, a sustainable competitive advantage can only arise from their skills, experiences and creativity. In modern economics, It is relatively easy to provide capital for the foundation of good and clear ideas, but the management of human resources, to turn that idea into a business and achieve a sustainable competitive advantage, is certainly the most important challenge for 21st century management.

In the paper, through the oretical elaboration and tabular, computational and graphic representation, the latest findings on the situation of humanr esource management will be presented.

**Keywords:** management, humanresources, contemporary trends, states, education, motivation, effectuation.



### Значењето и целите на човечките ресурси

Менаџментот на човечки ресурси претставува процес на привлекување, ангажирање, обука, мотивација, задржување и наградување на вработените, со цел создавање безбедна и праведна средина за вработените од една страна, а од друга страна постигнување на стратешките цели на организацијата. И неговата улога е да овозможи организацијата да остварува успех со помош на луѓето<sup>1</sup>.

Улогата и значењето на менаџментот на човечки ресурси се гледа во активностите да ги ангажира вистинските личности на соодветни места, на вработените да им овозможи усовршување и напредок, правилно мотивирање и наградување, и со добра координација на сите наведени активности, да оствари добри резултати за организацијата.

Постојат четири основни цели кои менаџерите на човечките ресурси треба да ги постигнат<sup>2</sup>:

1) *Цели кои се однесуваат на вработените.* Основна цел на менаџерот на човечки ресурси е да ги обезбеди на организацијата квалитетни луѓе кои со своето правилно однесување можаат ефикасно и ефективно да ги извршуваат работните активности;

2) *Цели кои се однесуваат на работата.* Кога организацијата ќе обезбеди квалитетни човечки ресурси, главна цел на менаџерот на човечки ресурси е да ги превземе сите потребни мерки и активности со кои вработените ќе бидат мотивирани, посветени на работата и максимално ангажирани. Во тој поглед е потребно да се обрне посебно внимание на обуката и развојот, системот на наградување на вработените, како и дисциплинирање на вработените и остварување на високи работни стандарди;

3) *Цели кои се однесуваат на промени во менаџментот.* Промените не се случуваат само во надворешното окружување на организацијата, туку и во самата организација предизвикува промени и иновации за да може да ја оствари и одржи својата конкурентска предност на пазарот. Најкратко кажано, во остварување на оваа цел, од Одделението на менаџментот за човечки ресурси се очекува да се ангажираат вистински лидери, иноватори, креативни луѓе кои предизвикуваат промена околу себе;

4) *Административни цели.* Административните работи се многу важни за успешно извршување на обврските на менаџерот на човечки ресурси. Под овие обврски се подразбираат не само работите за прецизно прибирање и ажурирање на податоците на вработените (нивните способности, занимања, вештини, цели во кариерата), туку и правни обврски кои се однесуваат првенствено на усогласување на законската регулатива (правни, финансиски, социјални аспекти).

За да можат менаџерите за човечки ресурси да одговорат на барањата од променливото работно окружување и неопходноста за постигнување на наведените цели, потребно е да поседуваат одредени видови вештини. Тие вештини можат да се класифицираат во четири основни категории: способност за односи со луѓето, способност за донесување одлука, лидерска способност и техничка способност.

<sup>1</sup> Armstrong, M. (2009), A Handbook of Human Resource Management Practice, 10<sup>th</sup> edition, Kogan Page, London, стр. 8.

<sup>2</sup> Torrington, D. Hall, L, Taylor, S. (2004), Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Novi Sad, стр. 6.

Во таа смисла, за менаџерите на човечки ресурси ќе го истакнеме како многу битно, како за спроведување на функцијата која ја вршат, така и за развивање на сопствената кариера, следново<sup>3</sup>:

- Организирање идеја и информација на логичен и комплетен начин;
- Изразување на идеја и информација на разумно и убедливо – устен, пишан, визуелен или електронски медиум;
- Активно слушање на другите;
- Ефикасно комуницирање со луѓето со различно потекло и искуство;
- Ефикасно користење на комуникациската технологија;
- Висок квалитет на пишување и говор со почитување на граматичките и правописните правила;
- Способност за прилагодување на пораките според публиката и ситуацијата;
- Способност за комуницирање на цивилизиран начин и во согласност со правилата на работната комуникација, дури и за соговорник кој е непријателски расположен;
- Етички базирано комуницирање, дури и во ситуација кога можностите за избор не се јасни и
- Мудро управување со своето време и ефикасно користење на ресурсите.

Менаџерите на човечки ресурси, во денешното турбулентно окружување, имаат многу важна *лидерска улога*. Оттука лидерските вештини на менаџерот на човечки ресурси доаѓа до полн израз. Лидерството денес подразбира помош за организацијата во управувањето со промените и бара способност за дијагностицирање на проблемите, имплементирање на организационите промени и еволуција на резултатите. Промените, најчесто, доведуваат до конфликт, отпор и збунетост помеѓу вработените. Менаџерите на човечки ресурси треба промените да ги согледаат во постигнувањето на успех. Затоа, нивната улога е голема како во надминување на отпорот од промените, подучување на вработените да работат во нови, променети услови, така и во охрабрување на сите видови промени.

### **Улогата на менаџментот на човечки ресурси во следење и управување со промените**

Улогата и значењето на менаџментот на човечки ресурси се огледува во тоа што правилното организирање на активностите овозможува организацијата да ангажира вистинска личност на вистинското место, на вработените да им овозможи усовршување и унапредување, правилно да ги мотивира и наградува вработените, и со правилно координирање на сите наведени активности да оствари добри резултати за организацијата.

Еволуција значи менување и развој на луѓето. Во современиот свет, одржлива конкурентска предност може да произлезе само од нивните вештини, искуства и креативност. Во модерната економија релативно лесно е да се обезбеди капитал за основа на добри и јасни идеи, но управувањето со човечките ресурси, за таа идеја да се претвори во бизнис и да постигне одржлива конкурентска предност, е секако најважниот предизвик за менаџментот во XXI век.

<sup>3</sup> Thill, J. V., Bovee, C. L. (2017), Excellence in Business Communication, Pearson, стр. 53.



## **Поврзаност на менаџерите на човечки ресурси со другите менаџери во организацијата во насока на правилен развој на човечките ресурси**

Успехот на организацијата зависи од правилно избраните и мотивирани луѓе, и нивна правилната обука.

Со оглед на фактот дека врската помеѓу линиските и менаџерите на човечки ресурси е најизразена, затоа е потребно да се посвети внимание на<sup>4</sup>:

- Доделување на вистинската работа на вистинското лице;
- Помош на новиот вработен во организацијата;
- Обука за вработените за работите кои се за нив нови;
- Подобрување на работата на секој вработен;
- Остварување на креативна соработка и развој на добри работни односи;
- Толкување на политиките и процедурите на компанијата;
- Контрола на трошоците за работната сила;
- Развој на способностите на секој вработен.

Во спроведувањето на овој вид помош, менаџерите на човечки ресурси извршуваат три вида на функции<sup>5</sup>:

*Линиска функција* – Менаџери на човечки ресурси управуваат со активностите на луѓето во своите одделенија или во некои сродни делови на компанијата.

*Координирачка функција* – Менаџерите на човечки ресурси ги координираат сите активности кои се поврзани со менаџментот на човечки ресурси и обезбедуваат линиските менаџери да можат на вистински начин да ги имплементираат политиката и праксата на компанијата кои се однесуваат на менаџментот на човечки ресурси.

*Функција насочена на вработените* (помош и советување). Помош и советување на линиските менаџери, е суштинска работа на менаџерот на човечки ресурси<sup>6</sup>. Во таа смисла, менаџерите за човечки ресурси ги советуваат топ менаџерите како подобро да го разберат личниот аспект на целокупната стратегија на компанијата.

## **Следење на процесите на менаџментот на човечки ресурси во современите трендови**

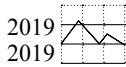
Менаџментот на човечки ресурси, својата дејност ја извршува низ неколку основни фази:

1. Планирање на човечките ресурси;
2. Регрутирање;

<sup>4</sup> Dessler, G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, стр. 4.

<sup>5</sup> Dessler, G. (2013), *Human Resource Management*, Pearson, New Jersey, стр. 7.

<sup>6</sup> Извор: Grossman, R. “IBM’s HR Takes Rick”, *HR Management*, April 2007, PP., превземено од Dessler, G (2011) *Human Resource Management*, Pearson, New Jersey, стр. 35.



3. Селекција;
4. Обука и развој на вработените;
5. Развој на кариера;
6. Евалуација на работата на вработените и утврдување на надоместокот;
7. Компензација и бенефиции.

Комплексноста на функциите на менаџментот на човечки ресурси и потребата за адаптирање со надворешното, променливо и турбулентно работно опкружување, бара внимателно планирање на оваа функција.

### **Планирање и анализа на човечките ресурси во современото работење**

Секој план на човечки ресурси е базиран и мора да биде во согласност со стратегијата на организацијата насочена кон постигнување и одржување на конкурентските предности. Во таа смисла, не се предвидуваат само бројот на вработени кој е потребен во организацијата во наредниот период, туку и одредени вештини, способности и знаења кои вработените треба да ги поседуваат за да можат на време и адекватно да одговорат на поставените работни задачи. Намалувањето на трошоците, проширување на нови пазари, барањата поради нова технологија, демографски промени, глобализација и сл., се само некои од предизвиците на кои треба на соодветен начин да одговори процесот на планирање на човечките ресурси.

Основни насоки за успешно планирање на ресурсите за работниците на знаење вклучуваат<sup>7</sup>:

- Собирање на сите информации и податоци од топ менаџментот кои се потребни за успешно планирање, свесност за последиците од погрешно планирање, постоење на согласност за активностите кои се одразуваат во планираното инвестирање во ресурсите, како и постоење на идеи за мерење на профитот на планираните активности;
- Утврдување на идните потреби за таленти и работници за знаење во контекст на деловните цели и стратегии. Потоа, се пристапува кон развој на профилот (знаења, вештини) за најважните работи и работни места кои најтешко се пополнуваат;
- Проценка на вработените во согласност со потребите на идните таленти, со цел да се идентификуваат можните работни места во наредниот период, како и вработени кои имаат потенцијал да ги потполнат наведените места;
- Креирање, имплементација и мерење на постигнатите резултати од плановите за развој на поединците. За секоја област на развој, потребно е да се вклучат индивидуални и групни задачи, ротација на работата, програми за тренинг и обуки, курсеви;
- Проценка на ефективноста на плановите за развој во целата организација. Колку од наведените планови се имплементираат во пракса? Дали вработените ги постигнуваат своите цели во развојот?;
- Издначување на одговорноста. Поврзување на признанијата и наградите на менаџерите и вработените одговорни за имплементација и развој на плановите;

---

<sup>7</sup>Bergeron, C. (2007), Succession Planning Extends to Knowledge Workers, News letter march 2007, Bergeron Associates. Достапно на [www.bergeronassociates.com](http://www.bergeronassociates.com).





- Набљудување и оценување на ефективноста или профитот на успешна програма за планирање.

Планирањето на човечките ресурси во една организација се заснова на убедувањето дека луѓето се нејзин најзаштитен, стратешки ресурс. Во планирањето на човечките ресурси секој менаџер превзема дел од својата работа, односно се работи со цел да се создадат предуслови за обезбедување на соодветни вработени, неопходни за идните работни активности на организацијата<sup>8</sup>.

### **Предвидување на потребите на човечки ресурси во согласност со современите трендови на работа**

За да има добри резултати планирањето на човечки ресурси потребно е да се предвидат можностите за обезбедување на работна сила, т.е. понуда на интерни и екстерни кандидати. Посебно е важно да се посвети внимание на анализа на интерната понуда, односно на личностите кои се веќе вработени во компанијата. За анализа на состојбата на интерната понуда на кандидатот од посебно значење е и анализата на следните фактори (во однос на целокупната организација): број на вработени по функција/работно место, одделение, занимање, звање, способности, квалификации, години, работен стаж, учинок.

### **Креирање стратегија за потребите на човечките ресурси**

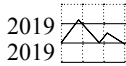
За да се донесе адекватен план за човечки ресурси потребно е, најпрво, да се анализира односот помеѓу предвидените потреби и предвидените можности за обезбедување човечки ресурси. Доколку на организацијата ѝ е потребен поголем број на луѓе, може да ги превземе следните активности: прибирање на кадри надвор од организацијата, флексибилни облици на работно време, посебни договори, прекувремена работа, образование и тренинзи. Ако анализата покажува дека на организацијата во наредниот период ѝ е потребен помал број на луѓе, организацијата има неколку можности: скратено работно време, делење на работното место, редукција на платата, пензионирање, преквалификација, преместување и намалување на бројот на вработени. Трета можност е на организацијата во наредниот период да ѝ е потребен ист број на луѓе, но со други квалификации и структура. Во тој случај, на располагање се следните програми: совршување и преквалификација, промоција и преместување, вработување на нови работници<sup>9</sup>.

### **Регутирање и фактори кои влијаат на привлекување способни работници**

Регутирањето ги подразбира сите активности кои на кој било начин влијаат како на бројот и квалификациите на луѓето кои се пријавуваат за слободно работно место, така и на веројатноста дека апликантите (пријавените) ќе прифатат работно место, секако под услов да ги исполнат бараните услови.

<sup>8</sup>Ćerovic, S. (2013), Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Universitet Singidunum, Beograd, стр. 103.

<sup>9</sup> Torrington, D., Hall, L., Tazlor, S. (2004), Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Novi Sad, стр. 79- 80.



Во постапката за регрутирање, цел на менаџерот на човечки ресурси е да постои апсолутно усогласување помеѓу вештините кои ги поседуваат потенцијалните кандидати за работно место и вештините кои се потребни на организацијата во согласност со нејзината визија, мисија и стратегија.

Процесот на регрутирање започнува или со поединци кои ги имаат соодветните особини, вештини и знаења потребни за организацијата или со идентификувана празнина во знаењето, т.е. испразнето работно место<sup>10</sup>. Без разлика за која од наведените ситуации станува збор, регрутирањето е начин да се привлечат работници на знаење.

За процесот на регрутирање да има успех, потребно е да се идентификуваат клучните вештини кои би можеле да бидат гаранција дека потенцијалниот кандидат ќе биде успешен работник на знаење. Тоа би биле следните вештини<sup>11</sup>:

- Специфични вештини и знаења за соодветната област;
- Посветеност на учењето и развојот;
- Постојење на кооперативен пристап – соработка и волја за делење на информации и знаења со другите, основа за успех на современите организации;
- Креативност – способност за поврзување на различни идеи и искуства;
- Способност за адаптирање на различностите на другите вработени во потенцијалното работно окружување.

### **Користење на современи методи за регрутирање на вработените**

Најпознати методи на регрутирање се: огласување, препораки за вработените, регрутирање со помош на агенцијата за вработување, регрутирање преку колеџ и универзитет, саеми за вработување, регрутирање по пат на интернет, итн.

### **Процес на селекција на пријавените кандидати**

Под селекција подразбираме избор на личност која најдобро ќе одговара за слободното работно место. Тоа значи дека во процесот на селекција, преку различни начини на избор се идентификуваат оние кандидати кои ги поседуваат најдобрите квалификации за извршување на одредена работа.

Како неопходно за спроведување на успешна селекција се нагласува изборот на вистинските луѓе во успешните компании, ставање акцент на карактерните особини, пред одредено образование, стекнати вештини или работно искуство. Секако дека и знаењето и вештините се неважни, но тие можат да се научат или стекнат, додека карактер, наука, работна етика, интелигенција, посветеност кон извршување на обврските и систем на вредности претставуваат вродени димензии на нечија личност<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> Harman, C., Brelade, S. (2000), Knowledge Management and the Role of HR, Prentice-Hall, стр. 18-22.

<sup>11</sup> Harman, C., Brelade, S. (2000), Knowledge Management and the Role of HR, Prentice-Hall, стр. 29-30.

<sup>12</sup> Kolins, Dž. (2008), Kako stići od dobrog do sjajnog, Algoritam, Beograd, стр. 63.



### Користење на методи за селекција на пријавените кандидати

Како најчести методи кои се користат во селекцијата се: формулари, тестови, интервјуа, проверка на биографијата, препораки и физички преглед.

- *Формулари (пријави)* – Од апликантот се бара да се пополни формулар со основните податоци за себе – име и презиме, дата на раѓање, адреса, телефонски број, податоци за образованието, работно искуство и работни вештини;
- *Тестови* – Најчести тестови кои се користат во процесот на селекција се тестовите на способност и интелигенција, тестови за физичката способност, тестови за личноста, симулациски тестови за работа и онлајн тестови;
- *Интервју* – Под интервју подразбираме устен разговор помеѓу испитаниците и испитувачите кои имаат за цел да добијат одредени информации за испитаниците, врз основа на нивните одговори на поставените прашања;
- *Проверка на биографија и препорака* – Биографските податоци кои е неопходно да се проверат кај потенцијалните кандидати за работа се однесуваат на образование, лични податоци, исполнување на законските услови за склучување работен однос и кривична евиденција во локалните судови.
- *Физички преглед* – Лекарскиот преглед како исклучителен критериум на селекција се користи само за мал број работни места и тоа за оние за кои е потребна поголема физичка сила.

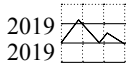
### Користење на современи методи за обука и развој на човечки ресурси во глобалниот свет на живеење

Една организација вреди толку колку знаењето кое го поседуваат нејзините вработени, а интелектуалниот капитал на една организација претставува нејзин IQ – коефициент на интелигенција. Затоа, денес, организациите сè повеќе внимание посветуваат на обуката и учењето на своите вработени. Од друга страна, самите вработени имаат потреба, а и барање за постојано учење, обука и усовршување, со што би ги стекнале вештините и знаењата кои ќе ги подготват за нови работни задачи и предизвици.

Организациите мора да воспостават програми за постојано усовршување и обука на своите вработени со што би ја одржале својата конкурентска предност базирана на знаење. Обука и развој треба да се изведува на сите нивоа во организацијата<sup>13</sup>. Конкурентската предност на организацијата се темели на способностите на нејзините вработени, работници на знаење и степенот на нивниот придонес во вкупниот резултат во организацијата, се клучен успех. За работниците на знаење, учењето и работата се многу поврзани<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B. (2007), *Strategijski menadžment*, Datastatus, Beograd, стр. 131.

<sup>14</sup> Whicker, L. M., Andrews, K. M (2004), *HMR in the Knowledge Economy>Realising the Potential*, Asia Pacific Journal of Human Resources, 42, 2, стр. 155-165., достапно на [www.knowable](http://www.knowable)



Програмата за обука и развој на вработените опфаќа неколку фази<sup>15</sup>:  
1. Анализирање на организациската потреба за обука; 2. Дизајнирање програма за обука; 3. Имплементација на програмата за обука и 4. Евалуација на резултатите од програмата за обука.

### **Управување со програмите за внесување промени во организациите**

Брзината на промена на конкурентните пазари и брзината на технолошките промени, се главни фактори кои влијаат на преминот од персонален кон менаџмент на човечки ресурси. Само образовани вработени кои постојано учат и се развиваат, можат да одговорат на барањата на променливата работна средина. Всушност, императив на современите организации се континуирана промена и прифаќање, на веќе споменатиот концепт на организациско учење. Овој концепт води до континуиран процес на организациска трансформација, чија крајна точка не може да биде испланирана со сигурност. Кумулативното учење на поединецот во организацијата води, со тек на времето, до фундаментални промени, цели, норми и оперативни процедури, не само како реакција на надворешните притисоци, туку базирани на порастот на животното знаење на луѓето кои ја сочинуваат организацијата.

Постојат два вида на реакција на промените на вработените. Првиот вид е набљудување на промената како предизвик. Во овој случај, вработените позитивно реагираат на промените, им се радуваат, секоја промена ја гледаат како нова можност и корист за себе и развој на својата кариера. Од друга страна се вработените кои промените не ги гледаат како предизвик, туку како закана.

Поради различните реакции на промени на вработените, управувањето со човечките ресурси, обуката и развојот на вработените, е од пресудно значење за управувањето со промените во организацијата.

Најпознат модел за организациски промени кој се користи од менаџментот на човечки ресурси е моделот чиј автор е Kurt Lewin, кој претставува процес кој се состои од три фази<sup>16</sup>:

- Одрзнување на моменталната состојба – Создавање кај вработените чувство на незадоволство со веќе постоечката состојба и креирање на клима која смета дека промените се неопходни. Во оваа фаза неопходно е запознавање со постоечката организациска култура;
- Промена во нова, посакувана ситуација – Одредена промена се имплементира како предизвик во постоечката организациска култура;
- Замрзнување на новата ситуација – Во оваа фаза сите елементи на промена треба да се прифатат од страна на поголемиот дел на вработените и да станат нивно секојдневно однесување и размислување.

<sup>15</sup> Адаптирано според, Dessler, G. (2013), Human resource management, Pearson, стр. 247;

<sup>16</sup> Henderson, I. (2011), Human Resource Management for MBA Students, Chatered Institute od Personnel and Development London, стр. 68.



### Компензација на вработените

Евалуацијата на резултатите на вработените е многу важен метод кој ќе овозможи понатамошна мотивација на вработените или да ги поправат своите резултати или да продолжат да работат во согласност со организациските стандарди<sup>17</sup>. Под оценка на учинокот подразбираме споредување на резултатите на вработените со воспоставените стандарди. Проценката на учинокот можат да ја спроведат супервизори, посебни комисии за проценка на учинокот, соработниците, поделени вработени, а многу е актуелно и самопроценувањето.

Основна цел на проценката на работната ефикасност е обезбедување на информации до кој степен вработените се успешни во постигнување на организациските цели.

Најважни организациски цели на оценување на работата и управување со работната ефикасност се<sup>18</sup>:

- Трансфер на организациски цели<sup>19</sup>;
- Овозможување на вработените повратна информација и нивен работен учинок;
- Одредување основа за подобрување на работата;
- Обезбедување основа за донесување одлуки за намалување на бројот на вработени;
- Поттикнување на унапредување на работниот учинок;
- Мотивирање на натпросечен работен учинок;
- Постапување и мерење на постигнување на организациските цели;
- Советување на вработените кои постигнуваат слаби резултати во работата;
- Утврдување на измените во системот за наградување;
- Поттикнување насочено кон подобрување и менторство;
- Овозможува успешно планирање на работната сила и пополнување на испразнетите работни места со веќе вработените во организацијата;
- Утврдување на потребата за обука и развој на вработените;
- Утврдување на потребата за обука и развој на организацијата;
- Потврдување на веќе донесените одлуки за вработување;
- Овозможувајќи правна основа на одлуките на Одделот за човечки ресурси;
- Поправање на општата работа во организацијата.

Постојат две основни групи на тешкотии кои се јавуваат во системот на управување со работната ефикасност: тешкотии да се фокусира на поединецот и тешкотии со фокусирање на процесот.

---

<sup>17</sup> Muller, M. (2009), *The Manager's Guide to HR*, Amacom, Society for Human resource Management, American Management Association, стр. 35.

<sup>18</sup> Grout, D. (2008), *Procena i unapredivanje radnog učinka*, Asse, Novi Sad, стр. 25 - 26.

<sup>19</sup> Armstrong, S., Mitchel, B. (2009), *The Essential HR Handbook. A Quick and Handz Resource for Any Manager or HR Professional*, Career Press, стр. 63.



## Емпириско истражување

Предметот на ова истражување беше да се согледа улогата на менаџмент на човечки ресурси во современото работење.

Правилниот пристап кон управување и решавање со конфликтите претставува одличен начин за нивно надминување и воспоставување добри меѓучовечки односи<sup>20</sup>.

Како *основна цел* на ова истражување се јавува потребата од осознавање на вистинските состојби со управувањето со човечките ресурси во одредени испитувани организации.

Основната или главната хипотеза се заснова на тврдењето дека: *Доколку во организацијата успешно се управува со човечките ресурси, тогаш истото ќе придонесе за постигнување на подобри деловни резултати во истата.*

Емпириското истражување беше спроведено во организации од јавен и приватен карактер на територијата на општина Гевгелија, Струмица и Валандово. Во примерокот се опфатени 35 менаџери и 112 вработени, кои целосно ги потполнија анкетните прашалници и тие се дел од магистерскиот труд.

*Првото* прашање гласеше: Дали менаџерот во организација користи правилни пристапи кон вработените?

Или, поконкретно, на анкетниот прашалник на менаџерите прашањето гласеше: Дали Вие како менаџер, сметате дека во Вашата организација користите правилни пристапи кон вработените од Ваша страна?

Додека, пак, за вработените гласеше: Дали Вие како вработен, сметате дека Вашата организација користи правилни пристапи кон вработените?

Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (Табела 1 и Слика 1).

Табела 1: Приказ на одговорите на испитаниците по првото прашање

Table 1: Presentation of the answers of the respondents after the first question

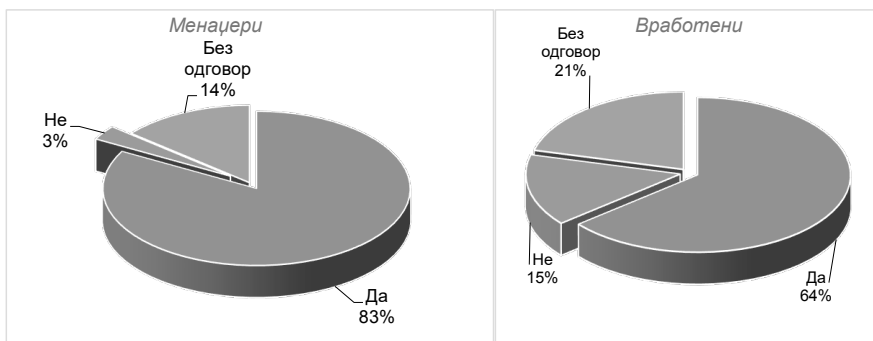
	Поединечни одговори	
	Менаџери	Вработени

<sup>20</sup> Loncarevic, R., Masic, B., Djordjevic-Boljanovic, J. (2007), *Menagment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Belgrad, p. 415.



<i>Поставени прашања</i>	Понудени Одговори	Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот во организација користи правилни пристапи кон вработените?	Да	29	83	72	64
	Не	1	3	17	15
	Без одговор	5	14	23	21
	Вкупно	35	100	112	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 11,883					

Овие податоците прикажани графички би изгледале вака:



Слика 1: Приказ на одговорите на испитаниците по првото прашање

Figure 1. Presentation of the answers of the respondents after the first question

Добиените резултати од првото прашање ја покажуваат состојбата со конфликтните состојби во истражуваните организации. При извршените пресметки за  $\chi^2$ -тестот и коефициент на контингенција  $C$  добиени се следниве вредности :

$$\chi^2 = 11,883 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$



$$C = 0,237$$

Од пресметаните резултати согледуваме дека вредноста на  $\chi^2$ -тестот е поголема од табличната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05. Тоа ни покажува дека одговорите на менаџерите и вработените иако не драстично големи, сепак не поистоветуваат, односно двете групи испитаници одговориле поразлично по основ на ова прашање. Всушност, на прашањето, дали менаџерот, во организација користи правилни пристапи кон вработените, 83 % од менаџерите одговориле со да, а додека вработените 72 %. Со не одговориле 3 % од менаџерите, а 15 % од вработените. Додека пак 14 % од менаџерите и 21 % од вработените останале без одговор.

Коефициентот на контингенција  $C$  изнесува 0,237 и покажува дека меѓузависноста на испитаните варијабли е слаба.

*Второто прашање гласеше: Дали организацијата ги следи современите трендовите на менаџментот на човечки ресурси?*

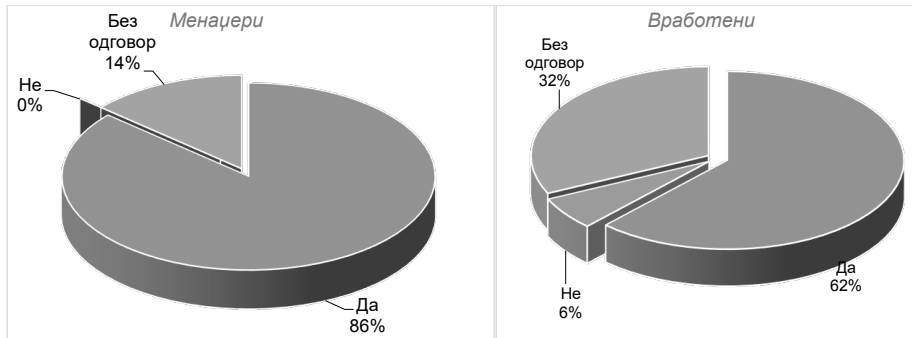
Табела 2: Приказ на одговорите на испитаниците по второто прашање

Table 2: Presentation of the answers of the respondents after the second question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединачни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали организацијата ги следи современите трендовите на менаџментот на човечки ресурси?	Да	31	89	68	62
	Не	0	0	7	6
	Без одговор	4	11	36	32
	Вкупно	35	100	112	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 20,939					



Овие податоците прикажани графички би изгледале вака:



Слика 2: Приказ на одговорите на испитаниците по второто прашање  
Figure 2. Presentation of the answers of the respondents after the second question

Добиените резултати од првото прашање ја покажуваат состојбата со конфликтните состојби во истражуваните организации. При извршените пресметки за  $\chi^2$ -тестот и коефициент на контингенција  $C$  добиени се следниве вредности :

$$\chi^2 = 20,939 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,308$$

Од пресметаните резултати согледуваме дека вредноста на  $\chi^2$ -тестот е поголема од табличната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05. Тоа ни покажува дека одговорите на менаџерите и вработените, иако не драстично големи, сепак не поистоветуваат, односно двете групи испитаници одговориле поразлично по основ на ова прашање. Всушност, на прашањето, *Дали менаџерот во организацијата ги следи современите трендовите на менаџментот на човечки ресурси*, 89 % од менаџерите одговориле со да, а додека вработените 62 %. Со не одговорил ниту еден од менаџерите, а 6 % од вработените. Додека пак 11 % од менаџерите и 32 % од вработените останале без одговор.

Коефициентот на контингенција  $C$  изнесува 0,308 и покажува дека меѓузависноста на испитаните варијабли е слаба.

*Третото прашање гласеше: Дали менаџерот во организација користи правилни пристапи кон вработените?*



Или, поконкретно, на анкетниот прашалник на менаџерите гласеше: *Дали Вие, како менаџер, сметате дека Вашата организација ги искористува сите можности за мотивација на вработените?*

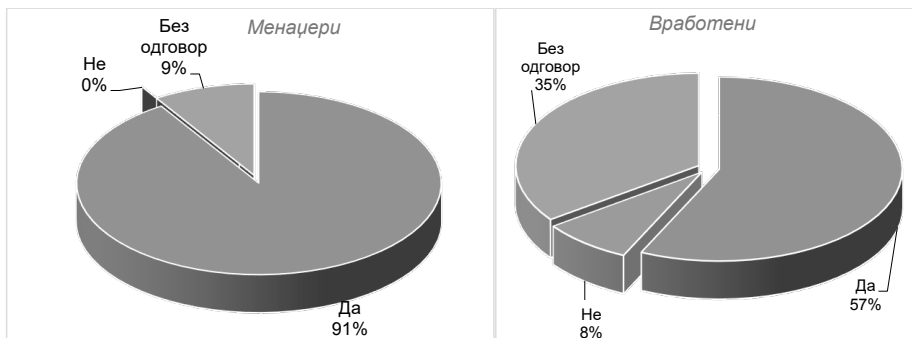
Додека пак за вработените гласеше: *Дали Вие, како вработен, сметате дека менаџерот во Вашата организација ги искористува сите можности за мотивација на вработените?*

Добнените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (Табела 3 и Слика 3).

Табела 3: Приказ на одговорите на испитаниците по третото прашање  
Table 3: Presentation of the answers of the respondents after the third question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединачни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали менаџерот во организација ги користи сите можности за мотивација на вработените	Да	32	91	64	57
	Не	0	0	9	8
	Без одговор	3	9	39	35
	Вкупно	35	100	112	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 31,827					

Овие податоците прикажани графички би изгледале вака:



Слика 3: Приказ на одговорите на испитаниците по третото прашање  
Figure 3: Presentation of the answers of the respondents after the second question

Добиените резултати од првото прашање ја покажуваат состојбата со конфликтните состојби во истражуваните организации. При извршените пресметки за  $X^2$ -тестот и коефициент на контингенција  $C$  добиени се следниве вредности:

$$x^2 = 31,827 \text{ (пресметана)} > x^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,371$$

Од пресметаните резултати согледуваме дека вредноста на  $X^2$ -тестот е поголема од табличната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05. Тоа ни покажува дека одговорите на менаџерите и вработените, иако не драстично големи, сепак не поистоветуваат, односно двете групи испитаници одговориле поразлично по основ на ова прашање. Всушност, на прашањето: *Дали менаџерот во организација користи правилни пристапи кон вработените*, 91 % од менаџерите одговориле со да, а додека вработените 57 %. Со не, не одговорил ни еден од менаџерите, а 8 % од вработените. Додека пак 9 % од менаџерите и 35 % од вработените останале без одговор.

Коефициентот на контингенција  $C$  изнесува 0,371 и покажува дека меѓузависноста на испитаните варијабли е слаба.

#### ***Кратко заклучно согледувања од емпириското истражување***

По обработените емпириски податоци преку анализа, моделирање и истовремено табеларно и графичко прикажување, како и пресметувањето на вредноста на  $X^2$ -тестот, може да се извлече општ заклучок дека во сите одговори на прашањата, пресметаната вредност на  $X^2$ -тестот беше поголема од табличната.



Врз основа на претходно изнесените сознанија што произлегуваат од несоејствување на одговорите на двете групи испитаници се гледа дека улогата на менаџмент на човечки ресурси во современото работење не е забележително.

Со тоа не се потврдува главната хипотеза која гласеше: *Доколку во организацијата успешно се управува со човечките ресурси тогаш истото ќе придонесе за постигнување на подобри деловни резултати во истата.*

Со тоа го потврдуваме нашето истражување дека менаџмент на човечки ресурси во современото работење не се одвива најдобро и затоа менаџерите треба да посветат поголемо внимание во тој поглед и да применуваат континуирано оспособување за нивната функција и улога на менаџери-лидери.

### **Преферирање на активности на менаџмент на човечки ресурси во современото работење**

Ако организацијата сака да биде проактивна и подготвена за неизвесна трка во работната средина, мора да ги изучува актуелните трендови. Проучувањето на трендовите може да се дефинира како проучување на податоци од иднината. Менаџерите на човечки ресурси имаат обврска постојано и редовно да ги изучуваат трендовите, независно од активностите, големината или бројот на вработени во организацијата. Како клучна причина за изучување на трендовите<sup>21</sup> можеме да ја наведеме потребата на организацијата јасно да го дефинира правецот на својот иден работен развој, иницирање на нови идеи како основа за унапредување на производите или услуги, како и постојано неопходно ажурирање на веќе постоечките организациски планови. Општи трендови кои мора редовно да се следат се:

- Трендови кои се во врска со промената на самата работна сила (сè постара работна сила, разноликост на работната сила, недостаток на потребните вештини и знаења на работната сила);
- Трендови кои се во врска со постигнување на високи перформанси (работници на знаење, тимска работа);
- Тренд на фокусирање на стратегијата (поставување висококвалитетни стандарди, менаџери и аквизации, реинџинеринг, проширување на глобалниот пазар);
- Технолошки промени во менаџментот на човечки ресурси (интернет економија, електронски менаџмент на човечки ресурси);
- Промени во односите со вработените (нов психолошки договор, флексибилност).

Последица од глобализацијата е високо ниво на поврзаност на економијата на различни делови од светот. Географската распространетост на пазарите доведува до бришење на границите меѓу државите, но и до појава на сè поголем број работи кои се темелат на знаењето на луѓето,

---

<sup>21</sup> Natalie Nixon (2014), 4 season Why Trend Research Is Not Spitting In The Wind: Jump Start Your Innovation Process, достапно на <http://www.inc.com-natalie-nixon/4-reasons-why-trend-research-is-not-spitting-in-the-wind-jumb-start-your-innovats>,

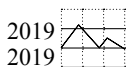


## Заклучок

Во услови на економија на знаење, единствена одржлива предност на организацијата се нејзините вработени. Во таа смисла, од голема важност за работење на современата организација е менаџментот на човечки ресурси. Комплексната средина на економијата на знаење ја наметнуваат потребата од познавање на одредени сили и фактори кои, во голема мера ги обликуваат и насочуваат активностите на менаџментот на човечки ресурси. Менаџментот на човечки ресурси својата работа ја врзува за луѓето, и нивниот успех зависи од правилно избраните и мотивирани луѓе, а обуката на вработените е една од нивните главни цели. Обемот и специфичноста на работните места кои се однесуваат исклучиво на работите кои се поврзани со процесот на менаџментот на човечки ресурси, бара ангажирање на посебно обучени експерти кои ќе ги извршуваат овие работни задачи.

Континуираното образование и усовршување им овозможуваат на вработените да се прилагодат на промените и се основа за задоволство во нивниот живот и професионална кариера. Основната задача на менаџментот за човечки ресурси е да ги запознае своите вработени со промените и да обезбеди нивна посветеност кон промените во текот на нивната имплементација, а и после неа. Промените во работната средина го дефинираат начинот на управување со организацијата, тие се неопходни и, доколку ги нема, организацијата нема да има ни можност за напредок и иновација.

Современата економија на знаење наметнува нови правила на работење и од организацијата бара изнаоѓање на нови начини за постигнување на одржлива конкурентска предност. Во современите услови на работење, флексибилноста во работното окружување се јавува како неопходен одговор на почитување на новите правила кои ги наметнува глобализацијата.



### Литература:

Адаптирано според, Dessler, G. (2013), Human resource management, Pearson;

Armstrong, M. (2009), A Handbook of Human Resource Management Practice, 10<sup>th</sup> edition, Kogan Page, London;

Armstrong, S., Mitchel, B. (2009), The Essential HR Handbook. A Quick and Handz Resource for Any Manager or HR Professional, Career Press;

Bergeron, C. (2007), Succession Planning Extends to Knowledge Workers, News letter march 2007, Bergeron Associates. Достапно на [www.bergeronassociates.com](http://www.bergeronassociates.com) .;

Ćerovic, S. (2013), Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd;

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B. (2007); Strategijski menadžment, Datastatus, Beograd;

Dessler, G. (2007), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd;

Grossman, R., “IMB’s HR Takes Rick”, HR Management, April 2007, PP., превземено од Dessler, G (2011), Human Resource Management, Pearson, New Jersey;

Grout, D. (2008), Procena i unapređivanje radnog učinka, Asse, Novi Sad;

Harman, C., Brelade, S. (2000), Knowledge Management ant the Role of HR, Prentice-Hall;

Henderson, I. (2011), Human Resource Management for MBA Students, Chatered Institute od Personnel and Development London;

Kolins, Dž. (2008), Kako stići od dobrog do sjajnog, Algoritam, Beograd;

Loncarevic, R., Masic, B., Djordjevic-Boljanovic, J. (2007), *Menagment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd;

Muller, M. (2009), The Manager’s Guide to HR, Amacom, Society for Human Resource Management, American Management Association;

Natalie Nixon (2014), 4 season Why Trend Research Is Not Spitting In The Wind: Jump Start Your Innovation Process, достапно на <http://www.inc.com-natalie-nixon/4-reasons-why-trend-research-is-not-spitting-in-the-wind-jumb-start-your-innovats> ;

Thill, J. V., Bovee, C. L. (2017), Excellence in Business Communication, Pearson;

Torrington, D. Hall, L, Taylor, S. (2004), Menadzment ljudskih resursa, Data Status, Novi Sad;

Whicker, L. M., Andrews, K. M (2004), HMR in the Knowledge Economy>Realising the Potential, Asia Pacific Journal of Human Resources, 42, 2, стр. 155-165., достапно на [www.knowable](http://www.knowable) .



## ОБУКАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ КАКО ФАКТОР НА КРЕИРАЊЕ СТРАТЕГИЈА НА МЕНАѢМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ЗА ПОУСПЕШНО ОСТВАРУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИОНИТЕ ЦЕЛИ

Стефанија Зејринова<sup>1</sup>, Проф. Трајко Мицески<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

[stefanijaa@hotmail.com](mailto:stefanijaa@hotmail.com)

<sup>2</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

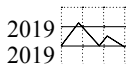
### Апстракт

Управувањето со човечките ресурси е задача на секој менаџер на компанијата, без разлика на тоа дали е тој менаџер во Секторот за човечки ресурси или во некој друг сектор, или пак е топ менаџер. Оттаму и развивањето на вештините на вработените, мотивирајќи ги за висок работен ефект при извршување на обврските кон организацијата, е основа за остварување на целите на организацијата.

Ефективноста на човечките ресурси особено е изразена преку два основни фактори и тоа: способноста за работата и волјата за работата. Кога станува збор за способностите, евидентна е важноста на постоењето на програмата за обука на вработените преку кои способностите на работниците се подигаат на повисоки нивоа. Како најпопуларни мотивациски мерки се истакнуваат стимулативните заработувања, со кои посебно се вреднуваат натпросечните работни ефекти.

Во трудот, покрај значењето на човечките ресурси особено ќе биде истакната обуката на вработените како фактор на креирање на стратегија на менаџментот на човечки ресурси за поуспешно остварување на организационите цели. Исто така, преку табеларни, графички и пресметковни прикази ќе бидат презентирани емпириските истражувачки резултати.

**Клучни зборови:** менаџмент, човечки ресурси, обука, мотивираност, ефективност.



## TRAINING OF EMPLOYEES AS A STRATEGY FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FOR MORE SUCCESSFUL REALIZATION OF ORGANIZATIONAL GOALS

Stefanija Zejrinova<sup>1</sup>, Prof. Trajko Miceski<sup>2</sup>

Faculty of Economics, University “Goce Delcev” - Stip

[stefanija@hotmail.com](mailto:stefanija@hotmail.com)

Faculty of Economics, University “Goce Delcev” - Stip

[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

### Abstract

Human resource management is the task of any company manager regardless of whether he is a manager in the human resources sector or in some other sector or is a top manager. Hence, the development of the skills of the employees, motivating them for a high operational effect in carrying out the obligations towards the organization, is the basis for achieving the goals of the organization.

The effectiveness of human resources is particularly expressed through two basic factors: the ability to work and the will to work. When it comes to skills, the importance of the existence of a training program for employees through which the capabilities of workers are raised to higher levels is evident. As the most popular motivational measures, incentive earnings are emphasized, which especially value the above-average working effects.

In addition to the importance of human resources, the work emphasizes the training of employees as a factor in creating a strategy for human resources management for more successful realization of organizational goals. Also, empirical research results will be presented through tables, graphs and computations.

**Key words:** management, human resources, training, motivation, effectiveness.





## Целта на менаџментот на човечки ресурси

Менаџментот на човечките ресурси во организацијата опфаќа избор на цели, утврдување на политика, како и планирање, организирање, координација и контрола на делови во областа на човечките ресурси и преземање на управувачки акции поради постигнување на избраните цели и остварување на самата цел на постоење на управувачки функции како потсистем на функционирање на организацијата<sup>1</sup>.

Основната цел на менаџментот на човечките ресурси е подобрување на координацијата и соработката внатре во компанијата поради остварување на целите на организацијата. Основната цел е остварлива доколку е присутна константна тежина на подобрување на работното искуство на вработените, што ќе придонесе за поефикасно постигнување на колективните цели.

Оние организации кои систематски негуваат и развиваат добра работна клима и односи спрема вработените и соработниците, со право можат да очекуваат висок квалитет на своите производи и услуги, со што се обезбедува задоволство кај купувачот и трајна стабилност на работниот систем. Сведоци сме на бурни економски периоди каде стабилноста на работењето е ретко загарантирана, но со сигурност можеме да кажеме дека стабилноста на работата е незамислива без посветеност на одржување на добри односи со купувачите и вработените.

Поради оваа причина, областа на човечките ресурси е постојано изложена на иновации, односно користење на иновативните методи.

Иновативните методи на обука го подобруваат капацитетот за решавање на проблемите на вработените така што ги учат на нови вештини и прават услови за поефективна комуникација со колегите и менаџерите.

Секако, за да се воведат иновативни методи, потребно е прво темелно да се имплементираат основните фактори.

Како основните фактори кои влијаат на интеграцијата на заедницата на вработените, се издвојуваат следниве<sup>2</sup>:

- Посебна позиција за вработување во организацијата;
- Правилна поделба на работата;
- Самооценување на личните достигнувања и работни успеси;
- Задоволување на личните мотиви на вработените;
- Добра информираност на вработените;
- Задоволувачки работни услови;
- Унапредување на стандардот на вработените;
- Организираност за рекреација и превентивни здравствени заштити.

Работата на интеграциите на вработените е од големо значење бидејќи придонесува за постигнување на потребна синергија на сите гранки од компанијата кои ги исполнуваат своите цели и во исто време ги исполнуваат целите на компанијата.

<sup>1</sup> Vujic V., Camilovic S. (2011), *Osnove menadzmenta ljudskih resursa*, Beograd, str. 11.

<sup>2</sup> Vujic V., Camilovic S. (2011), *Osnove menadzmenta ljudskih resursa*, Beograd, str. 50.



Изборот на методи кои ќе бидат имплементирани од страна на Одделението за човечки ресурси е во голема мера под влијание на окружувањето. Како што е работењето на компанијата под влијание на различни фактори од окружувањето, така е и менаџментот на човечки ресурси изложен на различни влијанија на надворешните фактори кои делуваат на системот и во голема мера одредуваат негов облик на постоење.

Вработените во организацијата, за да се одликуваат со конкурентски предности, мора да се оспособуваат и со нив треба да се раководи успешно.

Менаџментот на човечки ресурси мора да биде проектиран така што ќе ја следи секоја посебна стратегија на компанијата и кон неа ќе дизајнира соодветна стратегија на развој и управување со вработените.

По дизајнирањето на стратегијата, менаџментот на човечки ресурси ја превзема оперативната улога која ги опфаќа сите административни функции чии цели се фокусирани кон вработените кадри.

Поради комплексноста на активностите за кои е задолжен овој систем, целите на менаџментот на човечки ресурси се поделени на четири категории. Секоја категорија има свои активности кои се обично распоредени на следниот начин:

ЦЕЛИ НА МЕНАЏМЕНТОТ	АКТИВНОСТИ
ОПШТЕСТВЕНИ ЦЕЛИ	Законски обврски Квалитет на производот и услугата Партиципативни односи
ОРГАНИЗАЦИОНИ ЦЕЛИ	Планирање човечки ресурси Однос спрема работниците Селекција Обука и развој на вработени
ФУНКЦИОНАЛНИ ЦЕЛИ	Проценка на успешноста на вработените Распоред и промоција на вработените Контролирање и известување на целите
ЛИЧНИ ЦЕЛИ	Иновација на знаење Самоконтрола на достигнувањето Развој на лична кариера Плати и надоместоци

Слика 1: Цели на менаџментот на човечки ресурси<sup>3</sup>  
Objectives of human resource management

<sup>3</sup> Vujic V., Camilovic S. (2011), Osnove menadzmenta ljudskih resursa, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd, str. 23.

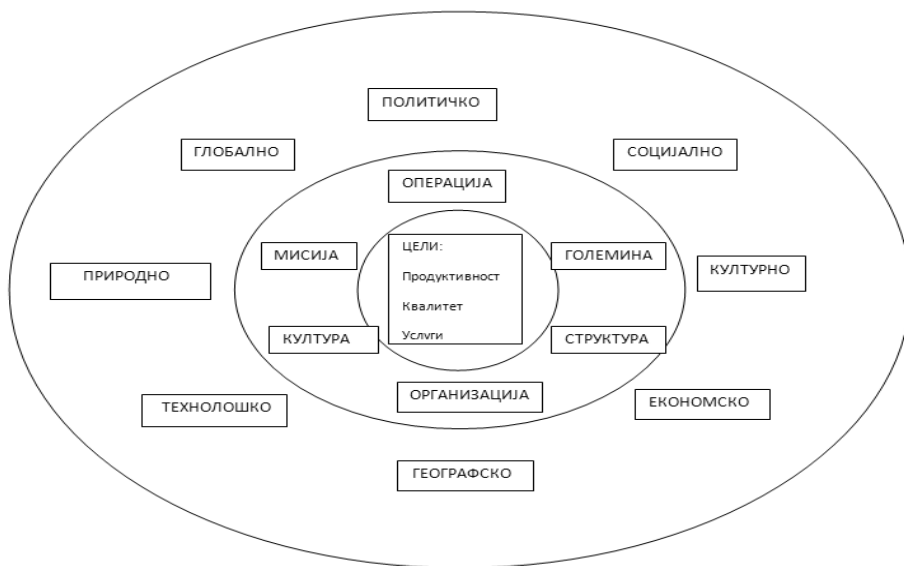


Општествените, организациските, функционалните и личните цели не можат секогаш во потполност да се задоволат, така што некогаш се прифаќаат и компромиси. Придонесот на менаџментот на човечки ресурси се согледува преку исполнување што поголем број на овие цели. Ако целите се исполнуваат со активности кои се добро дизајнирани од системот на човечки ресурси, ќе имаат огромно влијание на успешноста на компанијата. Човечките ресурси придонесуваат за интеграцијата и конструктивната соработка на сите нивоа на менаџментот, која е од големо значење за успех на организацијата во целина.

### Напредни приоди во управување на менаџментот на човечките ресурси

Областа во која се сместени активностите на менаџментот на човечки ресурси е исто така во состојба на постојани промени. Трендот на промени е лесно воочлив и стана незаменлив дел речиси на сите системи. Сведоци сме на промени на глобално ниво во геополитички односи како и промена на локално ниво кога станува збор за промени во системот на образование, правда, општествени промени итн.

Сите наведени фактори заедно делуваат и придонесуваат во промени во карактерот на работата и вработувањето, иновациите и стилот на животот во крајна мера. Воочување на трендовите во окружувањето и работата на прилагодливи позитивни трендови мора да биде обврска на секоја организација која се бори за зачувување на својата позиција на пазарот. Комплексноста на областа на менаџментот на човечки ресурси е претставена на следниот дијаграм.



Слика 2: Комплексност на менаџментот на човечки ресурси<sup>4</sup>  
Complexity of human resources management

<sup>4</sup><http://managementhelp.org/21.01.2019>.



На оваа слика гледаме дека вообичаените цели на менаџментот на човечки ресурси (работа за подобрување на продуктивноста, услугите и квалитетот) е изложено влијанието на двата круга од окружувањето. Првиот круг на претставеното опкружување го опфаќа самата компанија, чии карактеристики имаат основно влијание на делување на системот на менаџментот на човечки ресурси. Структурата на компанијата, начинот на организација, големината и капацитетот, мисијата и корпоративната култура се фактори кои обликуваат систем и начин на делување на Одделението за човечки ресурси. Вториот круг на претставеното окружување го опфаќаат екстерни фактори кои вршат влијание на сите компании. Надворешните фактори како што се глобални трендови, политичко-законодавно уредување, географска локација, економски прилики, грижа за заштита на животната средина, технолошки иновации, социјални и културни прилики, вршат влијание на сите компании во дадената област, па XXI век нивно влијание се пренесува и на влијанието на компанијата на менаџментот на човечки ресурси.

Со почетокот на XXI век во менаџментот на човечки ресурси, како нова концепција и нова фаза на развојот на кадровскиот менаџмент, дојде до некои многу значајни промени и трендови на професионална и општествена природа, кои се сведуваат на следново<sup>5</sup>:

- Ставот и очекувањата на вработените кон својата професија се измениле; покрај материјалните потреби настапува желба за поголема самостојност;
- Структурни општествени промени и технолошки промени ја присилуваат организацијата на постојано иновирање на знаењето на своите вработени;
- Окружувањето сè повеќе гледа што се случува внатре во организацијата и укажува на своите потреби, она што сака да биде задоволено;
- Цената на трудот и ограничениот број на работни часови го присилува менаџментот на подобрување на вкупниот квалитет на труд;
- Брзите економски и технолошки промени го условуваат начинот на менување на работата;
- Разумно користење ресурси;
- Човечки потреби, желбите и културата на животот значајно се промениле;
- Се децентрализира и регионализира уредување на општеството;
- Се склучуваат сè повеќе партнерски односи;
- Се негува тимската работа и начинот на одржување развој;
- Се унапредува работната успешност и задоволството на сите заинтересирани страни во работните процеси и односи.

Организациската култура игра пресудна улога кога станува збор за правилно третирање на влијанието на општеството. Организациската култура е за заедниците исто што е личност за индивидуата; како што личноста, односно поединецот, одредува како ќе реагира на влијанието на општеството, така организациската култура влијае на тоа како организацијата ќе одговара на одредени предизвици на општеството<sup>6</sup>.

Занемарувањето на влијанието од општеството и непосветеноста, следени со позитивни промени може да донесат до лоши последици на успешноста на работењето на компанијата, во крајна мера и на опстанокот на самата компанија на пазарот. Треба да се пронајде баланс помеѓу одвивањето на промените во општеството и одвивањето на промените во компаниите. Според тој баланс, треба да се дефинираат целите на менаџментот на човечките ресурси.

<sup>5</sup> Vujic V., Camilovic S. (2011), Osnove menadzmenta ljudskih resursa, Beograd, str. 47.

<sup>6</sup> Zimanji V., Sunjar G. (1998), Psihologija organizacije, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Novi Sad, str. 158.



### **Обуката како нематеријална стратегија за мотивирање на вработените**

Под влијание на глобалниот бизнис, одговорноста за достигнување на личните цели се префрлила на вработените, имаат обврска да градат сопствена мотивација и да се посветат на личен развој. Компаниите се и понатаму вклучени како поддршка, низ програмата на обуката и стратегијата на мотивациите кои им ги даваат на своите вработени.

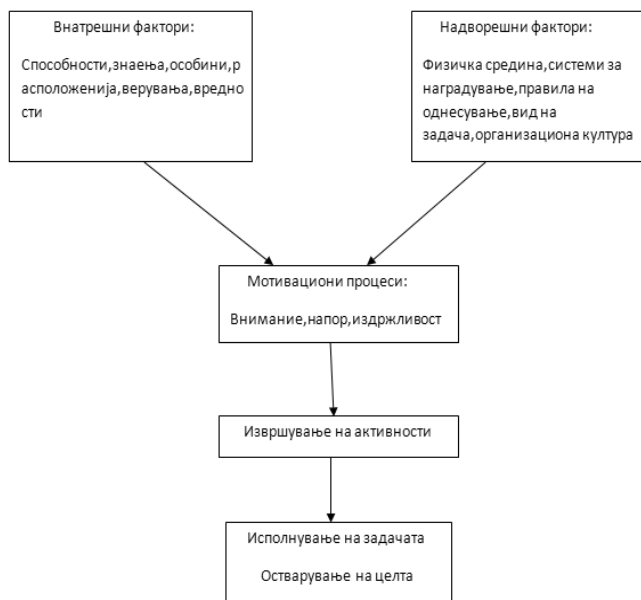
Факт е дека човекот не може да биде мотивиран да направи нешто за кое не е способен. Ефектот на човекот го сочинуваат два фактори: способноста за работата и волјата за работата.

Кога станува збор за способностите, евидентна е важноста на постоењето на програмата за обука на вработените, преку кои способностите на работниците се подигаат на повисоки нивоа. Како најпопуларни мотивациски мерки се истакнуваат мотивациските, односно стимулативни заработувања, со кои посебно се вреднува натпросечниот работен ефект.

Сведоци сме на глобални трендови во кои човечкиот капитал донесува главна компаративна предност на организациите. Според тоа, компаниите се сè повеќе посветени на имплементирање на програмата за обука и мотивација, со што би ја зголемиле својата конкурентска предност.

Управувањето со човечките ресурси е задача на секој менаџер на компанијата, без разлика на тоа дали е тој менаџер формално ангажиран во Секторот за човечки ресурси или во некој друг сектор. Развивањето на вештините на вработените, мотивирајќи ги за висок работен ефект и осигурување да продолжи да ги извршува обврските кон организацијата, е основа за остварување на целите на организацијата.

Во позитивни иновации во Одделот на мотивациските процеси припаѓаат реинженеринг, градење на тимови, материјални стимулации, вклучување на вработените во одлучување и давање мислења, ротации на работа, зајакнување на способностите на вработените, и сл. Постои низа на внатрешни и надворешни фактори кои влијаат на мотивацискиот процес.



Слика 3: Внатрешни и надворешни фактори на мотивациониот процес<sup>7</sup>  
Internal and external factors of the motivation process

Од сликата се гледа дека способностите и знаењата на вработените припаѓаат во внатрешни фактори кои влијаат на мотивациониот процес. Може да се заклучи дека со работењето на усовршување на способностите низ обука на вработените директно се влијае и на мотивацијата на работниците. Со ова се потврдува дека стратегиите на менаџментот на човечките ресурси кои се таргетирани на зголемување на продуктивноста и мотивираноста на вработените се клучни за достигнување на целите на организацијата.

### Емпириско истражување

Емпириското истражување има за цел да го надолжни теоретскиот дел на истражувањето, но и да ја идентификува реалната ситуација со обуката на вработените како фактор на креирање на стратегија на менаџментот на човечки ресурси во организациите.

Во истражувањето беа вклучени 36 менаџери и 121 вработени од претпријатија од Гевгелија, Струмица и Штип.

<sup>7</sup> Boljanovic J., Drzeta L., Babic L., Dobrijevic G. (2013), Razvoj karijere i poslovnih vestina, Beograd, str. 203



*Методологија на истражување*

Методологијата на истражување е составена од теоретското и емпириско истражување. Теоретското истражување е дополнето и поткрепено со емпириското истражување, кое има за задача да ја покаже реалната тековна ситуација преку сондирање на ставовите на вработените и тоа две категории: менаџери и вработените. Нивните ставови под одредени прашања се користат за потврдување на хипотезите и поставување и развивање на тезите околу обуката на вработените како стратегија на менаџментот на човечки ресурси за поуспешно остварување на организациските цели.

Предмет на емпириското истражување е да се осознаат состојбите со обуката на вработените како фактор на креирање на стратегија на менаџментот на човечки ресурси за поуспешно остварување на организациските цели.

Целта на теоретското и емпириското истражување на оваа тематика е врз основа на теоретското и емпириското истражување да се преферираат активности за преферирање на обуката на вработените како фактор на креирање на стратегија на менаџментот на човечки ресурси за поуспешно остварување на организациските цели.

*Основната, односно генералната хипотеза, се заснова на тврдењето дека: Обуките на човечките ресурси влијаат за подобрување на работните активности и постигнување подобри ефекти во работењето на организацијата.*

При тоа, предвид треба да се земат следните помошни хипотези:

*Помошна хипотеза 1:*

Доколку во организацијата се извршува обука, може да се очекува поефективно извршување на задачите на вработените.

*Помошна хипотеза 2:*

Доколку понудената програма на обуката е соодветно прифатена и ценета од вработените, истата може да им помогне за попродуктивно работење во организацијата.

*Помошна хипотеза 3:*

Доколку се извршуваат правилно обуките на вработените, тогаш подобро ќе се остваруваат целите на организацијата.

Резултатите добиени од истражувањето спроведено преку анкетање најнапред се групирани и обработени.

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

*Првото прашање* беше формулирано на истиот начин и за вработените и за менаџерите и општо гласи: *Дали во организацијата се извршуваат континуирани обуки на вработените?*, што при тоа анкетираниите лица заокружија еден од понудените одговори; да, не или без одговор.

Добиените одговори се претставени во следната табела:



Табела 1: Табеларен приказ на прашање бр. 1  
Tabela 1: Tabular summary of obtained data on Question 1

<i>Прашања</i>	<b>Одговори</b>				
	<i>Понудени</i>	Менаџери		Вработени	
	<i>одговори</i>	вредности	%	вредности	%
1. Дали во организацијата се извршуваат континуирани обуки на вработените?	Да	27	75	69	57
	Не	2	6	23	19
	Без одговор	7	19	29	24
	Вкупно	36	100 %	121	100 %
<b><math>\chi^2 = 10,228</math></b>					

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

$$\chi^2 = 10,228 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,221$$

Значи, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 10,228, што е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5 % која изнесува 5,991.

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

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,221, што значи слаба поврзаност

Имено, и од Табелата и од Графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека, исказите и на менаџерите и на вработените се разликуваат околу одржувањето на обуки.

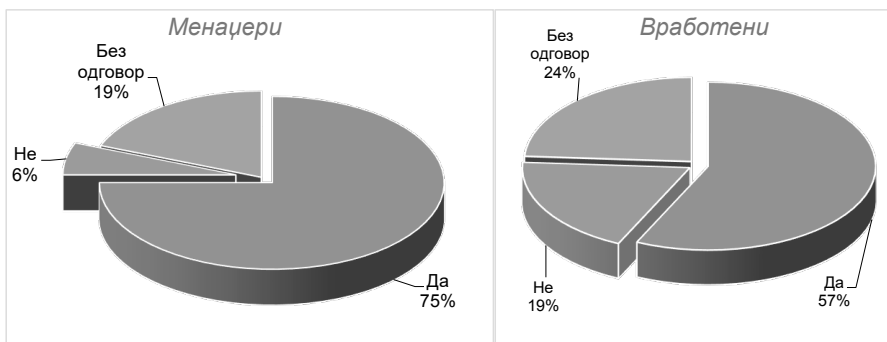
Додека 75 % од менаџерите сметаат дека во организацијата се одржува континуирана обука со вработените, а 25 % одговориле со не и останале без одговор, сепак 57 %, од анкетирани вработени мислат така, а додека 43 % од нив одговориле со не или останале без одговор.



Со ова не се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше: *Обуките на човечките ресурси влијаат за подобрување на работните активности и постигнување подобри ефекти во работењето на организацијата*, бидејќи исказите на анкетираниите менаџери и вработени не содејствуваат, а исто така тоа го потврди и пресметаниот коефициент на  $\chi^2$ -тестот ( $\chi^2 = 10,228 > \chi^2_{0,05} = 5,991$ ), што е поголем од теоретскиот.

Исто така, не се потврдува ни помошната хипотеза која гласеше: *Доколку во организацијата се извршува обука може да се очекува поефективно извршување на задачите на работените*

Овие податоците прикажани графички би изгледале вака:



Слика 1: Приказ на одговорите на испитаниците по првото прашање  
Figure 1: View the answers of the respondents after the first question

Од табеларниот приказ, пресметаните вредности за  $\chi^2$ -тестот и графичкиот приказ, се заклучува дека во организацијата се извршуваат континуирани обуки на вработените.

На *второто* прашање кое гласеше: *Дали сметате дека понудената програма на обуката е соодветно прифатена и ценета од вработените, истата може да им помогне за попродуктивно работење во организацијата?*, на истите понудени одговори, Табелата изгледаше вака (Табела 2):

Добиените одговори се претставени во следната табела:

Табела 2: Табеларен приказ на прашање бр. 2  
Tabela 2: Tabular summary of obtained data on Question 2

Прашања	Одговори				
	Понудени	Менаџери		Вработени	
		одговори	вредности	%	вредности
2. Дали понудената програма на обуката е соодветно прифатена и ценета од вработените, и истата може да им помогне за попродуктивно работење во организацијата?	Да	31	86	63	52
	Не	0	0	12	10
	Без одговор	5	14	46	38
	Вкупно	36	100 %	121	100 %
$\chi^2 = 29,521$					

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

$$\chi^2 = 29,521 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,359$$

Значи, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 29,521, што е поголема од табличната, што изнесува 5,991.

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

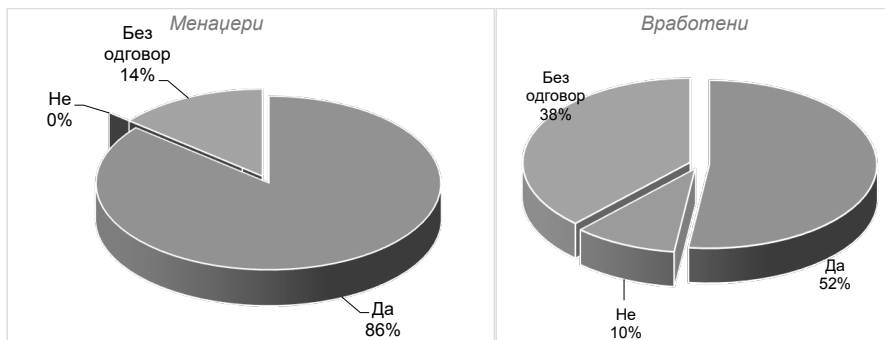
Коефициентот на контингенција има вредност 0,359, што значи слаба поврзаност

Имено, и од Табелата и од Графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека, исказите и на менаџерите и на вработените се разликуваат околу понудената програма на обуката.

Додека 86 % од менаџерите сметаат дека во организацијата е добра понудената програма на обуката со вработените, 14 % останале без одговор, сепак 52 % од анкетирани вработени мислат така, а додека 48 % од нив одговориле со не или останале без одговор.

Со ова не се потврдува поставената ни основна хипотеза, па ниту помошната хипотеза која гласеше: *Доколку понудената програма на обуката е соодветно прифатена и ценета од вработените, истата може да им помогне за опродуктивно работење во организацијата.*

Овие податоците прикажани графички би изгледале вака:



Слика 2: Приказ на одговорите на испитаниците по второто прашање  
Figure 2: View the answers of the respondents after the second question

Од табеларниот приказ, пресметаните вредности за  $\chi^2$ -тестот и графичкиот приказ, се заклучува дека во организацијата, понудената програма на обуката не е соодветно прифатена и ценета од вработените.

Третото прашање беше формулирано на истиот начин и за вработените и за менаџерите и општо гласи: *Дали сметате дека организирањето на правилни обуки со вработените е клучен предуслов за остварување на целите на организацијата?*, што при тоа анкетираниите лица заокружија еден од понудените одговори: да, не или без одговор.

Добиените одговори се претставени во следната табела:

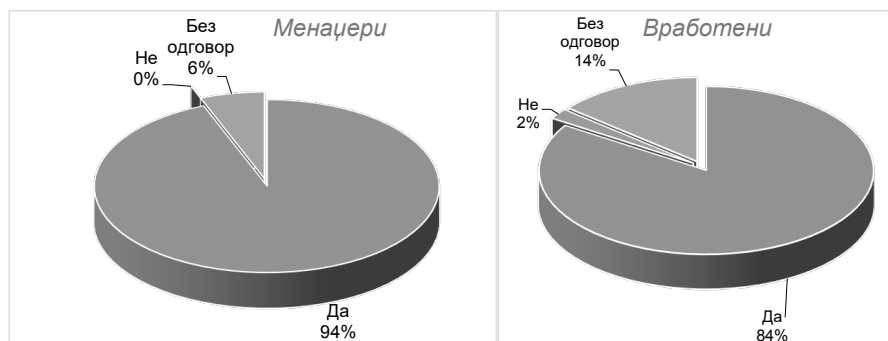
Табела 3: Табеларен приказ на прашање бр. 3  
Tabela 3: Tabular summary of obtained data on Question 3

Прашања	Одговори				
	Понудени одговори	Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
3. Дали организирањето на правилни обуки со вработените е клучен предуслов за	Да	34	94	102	84



остварување на целите на организацијата?	Не	0	0	2	2
	Без одговор	2	6	17	14
	Вкупно	36	100 %	121	100 %
$\chi^2 = 5,909$					

Овие податоците прикажани графички би изгледале вака:



Слика 3: Приказ на одговорите на испитаниците по третото прашање  
Figure 3: View of the answers of the respondents after the third question

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

$$\chi^2 = 5,908 < \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,169$$

Значи, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 5,909, што е помала од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991.

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



Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,169, што значи многу слаба поврзаност.

Имено, и од Табелата и од Графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека, исказите и на менаџерите и на вработените не се разликуваат околу организирањето на правилни обуки со вработените.

Значи, 94 % од менаџерите сметаат дека правилната обука со вработените е клучен предуслов за остварување на целите на организацијата, а само 6 % од нив останале без одговор, и висок процент 84 % на анкетирани вработени мислат така, а додека 16 % од нив одговориле со не или останале без одговор.

Дополнително и од табеларниот приказ, пресметаните вредности за  $\chi^2$ -тестот и графичкиот приказ, се заклучува дека во организацијата е потребно извршување на правилни обуки со вработените како клучен предуслов за остварување на целите на организацијата,

Со ова се потврдува и поставената основна хипотеза која гласеше: *Основната, односно генералната хипотеза се заснова на тврдењето дека: Обуките на човечките ресурси влијаат за подобрување на работните активности и постигнување подобри ефекти во работењето на организацијата, и помошна хипотеза 3, која гласеше: Доколку се извршуваат правилно обуките на вработените, тогаш подобро ќе се остваруваат целите на организацијата.*

### **Развивање на правилна обука на човечките ресурси како неопходност за подигнувањето на нивните работни способности**

Развивање на правилна обука на човечките ресурси е потреба и неопходност за подигнувањето на нивните работни способности на сите вработени.

Начинот на извршување на обуката зависи од изборот на Метод на тренинг. Методите на тренинг се средства кои се користат за пренос на информација, идеја, вештина и ставови. Добриот избор на метод е пресуден за успехот на обуката.

Во зависност на целите на обуката, се користат следните методи<sup>8</sup>:

- На самото работно место – подразбира традиционален и многу популарен вид на обука кој се состои во тоа да на вработените им се даваат задачи кои тие ги извршуваат под водство на вработените со искуство на тоа работно место;

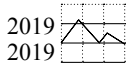
- Менторство – работа со искусен работник кои ги информира вработените, ги охрабрува и им дава поддршка;

- Неформално учење – истражување спроведено од страна на Американско здружение за обука и развој покажува дека 80 % од вработените знаат за работата, научиле не преку формална обука, туку преку неформални облици на учење во комуникација со своите колеги. Иако менаџерите практично не управуваат со овој вид учење, сепак треба да преземат сè што е во нивна моќ за овој вид учење да заживее во организацијата;

- Предавања, курсеви, семинари – претставуваат класичен вид на обука на идните кандидати за работно место и претставуваат составен дел на речиси сите видови обуки. Овој вид на обука се состои во тоа што стручните или од самата организација или надвор од организацијата, држат предавања потребни за постигнување на одредени знаења или вештини во комбинација со примери од пракса;

- Симулации – симулацијата има за цел идниот работник да го обучи во услови идентични кои ќе ги има на своето работно место, но такви услови се остваруваат надвор од

<sup>8</sup>Jelena Dzordzevic Boljanovic, Menadzment ljudskih resursa, Beograd, 2018, str. 146.



работното место со употреба на идентични, но во најголем број случаи, сепак, импровизирани опреми. Кога кандидатот потполно ќе го совлада начинот, условите на работа и опремата, почнува со извршување на правите работни задачи;

- Методи засновани на технологија – сè повеќе фирми користат метод на обука заснован на технологија. Предност на овој метод е тоа што е евтин, достапен за сите и се карактеризира со широк спектар на информации. Најпознати методи на обука од овој вид се: CD-ROM, DVD, компјутери, видео касети, аудио касети, видео конференции, телеконференции, сателитска и кабловскаTV, обука преку Интернет, портали за учење;

- Интернет и online курсеви – сè повеќе места зазема обуката по пат на Интернет и online курсеви кои поради својата различност, актуелност и достапни цени привлекува внимание од современите фирми;

- Корпоративни информативни портали – се поставуваат на Интернет мрежата на фирмата и на тој начин сите вработени можат 24/7 дневно да пристапуваат за сите потребни знаења и информации во моментот кога им се потребни и постепено да се обучуваат за одредени работни задачи;

- Интернетот – сè повеќе ги заменува другите видови на обука. Постојат два основни начини на обука на вработените преку Интернет. Еден е приклучување на самите вработени во програмата на обуката преку Интернет, секако со договор со работодавци, а другиот начин подразбира обука на вработените преку портал на компаниски Интернет. И двата начини имаат голема предност, а секако најважна предност на овие видови учење е заштеда на време.

Во фаза на проценка на резултатите на обуката потребно е да се разгледаат две основни прашања. Прво, на кој начин е потребно да се спроведе проценка, и друго, кој ефект на обуката треба да се измери.

Евалуацијата на резултатите на програмата на обука треба да укаже на доследност во поврзување на планирани и остварени активности и нејзиното значење е најголемо за насочување на понатамошните активности на организацијата во процес на спроведување на програмата на обука.



### **Заклучок**

Како што знаењето и способностите на вработените стануваат сè поголем растечки фактор на доминација на пазарот, доаѓа до ширење на обемот и значењето на активностите со кои луѓето се занимаваат во организацијата. Менаџментот на човечките ресурси добива многу важна улога во работењето на сите организации во кои сведочат редовните залагања во овој сектор од страна на компаниите кои се лидери на светскиот пазар. Менаџментот на човечки ресурси мора да биде проектиран така што ќе ја следи секоја посебна стратегија на компанијата и кон неа ќе дизајнира соодветна стратегија на развој и управување со вработените.

Посебно значење се дава на програмата на обуката на вработените која е важен предуслов за ефективна селекција на кандидати за работа, која е поврзана со процесот на идното управување. Кога станува збор за вештините на вработените и нивната лојалност, сметаме дека обуката на вработените е стратегија на човечки ресурси чие правилно имплементирање за сигурно носи добри резултати. Обуката на вработените е, како нефинансиско средство, ефикасна стратегија за подигање на продуктивноста и градење лојалност на вработените.

Обуката на вработените има позитивни ефекти на ширење на спектар на способности и знаења, продуктивноста на работникот и неговата лојалност спрема компанијата. Обуката на вработените е еден од клучните предуслови за остварување на целите на организацијата.



**Литература:**

Boljanovic J., Drazeta L., Babic L., Dobrijevic G.(2013), Razvoj karijere i poslovnih vestina,Beograd,str.203

<http://managementhelp.org/21.01.2019> ;

Jelena Dzordzevic Boljanovic, Menadzment ljudskih resursa,Beograd, 2018, str. 146;

Vujic V., Camilovic S. (2011), Osnove menadzmenta ljudskih resursa, Beograd,str. 11;

Vujic V., Camilovic S. (2011), Osnove menadzmenta ljudskih resursa,Beograd, str. 50;

Vujic V., Camilovic S. (2011), Osnove menadzmenta ljudskih resursa, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd, str. 23;

Vujic V., Camilovic S. (2011), Osnove menadzmenta ljudskih resursa, Beograd, str. 47;

Zimanji V., Susnjar G.(1998), Psihologija organizacije, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Novi Sad, str. 158.





УДК: 657.3/.4]:334.72:005.53

Оригинален научен труд

## СМЕТКОВОДСТВЕНИТЕ ИНФОРМАЦИИ – КВАЛИТЕТНА АЛАТКА ЗА ЕФЕКТИВЕН ПЕРФОМАНС НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

Доц. д-р Благица Колева<sup>1</sup>, Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска<sup>2</sup>,  
Доц. д-р Емилија Митева-Кацарски<sup>3</sup>

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

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

<sup>3</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
emilija.miteva@ugd.edu.mk

### Апстракт

Сметководството е значаен извор на информации, а финансиските информации се важни за донесување одлуки од страна на корисниците на тие информации. Сметководствените информации не служат само кај донесување на деловни одлуки, нивната функција е повеќенасочна, комплексна, каде меѓу останатото се јавуваат и како поддршка за изработка на деловни планови на претпријатијата. Деловниот план на претпријатијата се темели на управувачки извештај на претпријатието кое го дефинира главниот менаџмент, а се изработува во управувачко сметководство на организацијата. Составните делови на успешното управувачко сметководство се темелат на планирање и контрола, сметководствената евиденција и финансиското известување се однесуваат како примарен извор на податоци кои се користат во планирање, контрола и анализа на секое современо претпријатие денес. Значајноста на овие информации, односно вредноста на самите информации е неопходно да се огледа токму во процесот на кој менаџментот ги спроведува корективните дејности при отстапување од планираното. За да се обезбеди ефективно функционирање на сметководствениот информациски систем и сигурните сметководствени информации, во сметководствениот информациски систем денес се имплементираат ефективни техники и контролни постапки. Најважниот облик е ревизија, анализа на сметководствените информации. Сепак, процесот на деловно одлучување е сложен процес кој започнува со основна фаза на собирање на релевантни информации, каде повеќе од јасно е дека некавалитетните и невалидни информации најчесто доведуваат до неефективно донесени одлуки и негативен перформанс на претпријатијата. Токму затоа, подолу имплементиранит труд ќе го насочи своето истражување кон разјаснување на значајноста на сметководствените информации, како и влијанието на истите врз финансискиот и воопшто деловниот перформанс на македонските претпријатија во турбулентното деловно опкружување денес.

**Клучни зборови:** сметководствени информации, финансиски извештај, деловни одлуки, менаџмент, анализа.



### **Abstract**

The accounting information does not serve only in making business decisions, their function is multidirectional, complex, where among other things they also appear as support for preparation of business plans of enterprises. The business plan of the enterprises is based on the management report of the enterprise that defines the main management and is prepared in the management accounting of the organization. The constituents of successful management accounting are based on planning and control, accounting records and financial reporting are the primary source of data used in the planning, control and analysis of any modern enterprise today. The significance of this information, that is, the value of the information itself, it is necessary to look precisely in the process in which the management conducts the corrective activities in case of deviation from the planned one. In order to ensure the effective functioning of the accounting information system and secure accounting information, effective accounting techniques and control procedures are being implemented today in the accounting information system. The most important form is the audit, analysis of the inventory information. However, the process of business decision-making is a complex process that starts with the basic phase of gathering relevant information, where it is more than clear that poor and inaccurate information often leads to ineffective decisions and negative performance of enterprises. Therefore, the below implemented work will direct its research towards clarifying the importance of accounting information, as well as the impact of these on the financial and business performance of Macedonian enterprises in the turbulent business environment today.

**Keywords:** accounting information, financial report, business decisions, management, analysis.



## 1. Вовед

Денес поголемиот дел од современите претпријатија се справуваат со секојдневните промени во организацискиот и оперативен начин на работење на претпријатијата во последните неколку дена каде како резултат на препознавање на разните фактори кои влијаат на работењето и создавањето на ефективниот перформанс на претпријатијата, се истакнуваат со значајни алатки со цел да се справат со глобалното деловно опкружување. Во тој контекст, се менуваат и односите на значајните фактори на зачувување на вредноста на економскиот перформанс на претпријатијата. Во рамките на тоа, сметководствените концепти на основа на финансиското и менаџерското сметководството се прилагодуваат на трендовите за ефективно проследување и прикажување на успехот на самото делување. Според тоа, поголемиот број од претпријатијата имаат неопходност за стратешко дејствување. Стратешките одлуки, кои ги носат стратешките менаџери, тргнувајќи од дефинирање на долготрајните цели на претпријатијата и стратегијата со која истите се насочуваат кон реализација на целите. Добро формулирана и имплементирана стратегија е значајна за долготрајно опстојување на претпријатието. Стратешкиот менаџмент, како менаџмент од останатите нивоа на делување, своите одлуки ги носат на основа на информации кои, меѓу останатото, ги обезбедува и сметководството. Информациите наменети за стратешкиот менаџмент го обезбедува, пред сè, стратешкото управувачко сметководство. При собирање на потребните стратешки информации, стратешко управувачкото сметководство се применува на основа на стратешки сметководствени инструменти составени од разновидни ефективни и современи техники и пристапи на делување. Всушност, современата алатка за ефективно управување со современите претпријатија, се истакнува преку систем на урамнотежени показатели кои ја претставуваат методата на рамнотежа на точноста и интегритетот на финансиските мерки на претпријатијата со индикаторите на нивните идни финансиски резултати. Според тоа, доколку се насочува една организација кон соодветно имплементирање на претпријатијата во нивното опкружување како и ефективен опстанок и сигурна иднина, значаен услов за стручно стратешко управување со неговото работење и развој со помош на организирано и систематизирано управување на деловните промени, од голема важност е стратешкото сметководствено управување во самата компанија. Во тие рамки, основната емпириска цел на подолу имплементираниот труд ќе се насочи кон истакнување и студирање на контекстот на ефективно стратешко сметководствено управување како квалитетна алатка за продуктивен финансиски перформанс на едно современо претпријатие денес.

## 2. Сметководството како извор на информации за стратешко одлучување

Првите ознаки на сметководството и сметководствените докуменции се забележани уште од времето на старата вавилноска цивилизација. Својот придонес кон сметководството и сметководствената професија ги даваат и останатите цивилизации како египетските, грчките, римските и слично. Самиот развој, всушност, на сметководството темелно се однесува на пренос на традицијата и вештината во водење на деловните книги. Со натамошниот развој, помага веќе во воведување на бројките истакнувајќи значаен момент во сметководствената професија преку имплементација на професионални услуги, рамномерно со развојот на современата информатичка технологија, растот на финансискиот пазар и изедначување на основата на финансиското известување. Единствена дефиниција на овој поим денес е значително тешко да се предаде. Сметководството е вештина, техника и умешност на евидентирање, класифицирање и анализирање во парични средства изразени деловни трансакции и нивна интерпретација на доцнежни резултати на самите постапки и научна дисциплина која се занимава со логично заклучување врз основа на воспоставените категории и начела кои нудат рамки во кои делува сметководствената практика, но и ја развива новата практика и постапки. Од голема значајност е да се истакне фактот дека авторите го истакнуваат дефинирањето на сметководството кон четири пристапи каде најчесто во литературата се истакнува како вештина, техника, умешност, научна дисциплина и услужна функција на деловното работење, сето тоа, како дел од управувачкиот информациски систем на еден деловен субјект. Сметководството, како вештина, техника и умешност е најстара дефиниција на истата, според која е вештина на евидентирање на



настанатите деловни случувања. Всушност, сметководството е информациски состав кој ги мери деловните случувања, ги процесира информациите и извештаите и комуницира со помош на информации и носители на одлучување над деловниот субјект. Самиот процес на евалуација претставува реализација на деловните случувања, процесирање на обработка на податоците и изработка на финансиските извештаи, каде комуницирањето е алатка за нивна објава. Сметководството како услужна функција се истакнува со оглед на својата улога во претпријатијата, која се огледува низ нудење сметководствени финансиски информации од екстерни и интерни корисници. Ова се информации за деловни случувања кои за менаџментот, кредиторите, инвеститорите и останатите учесници се основа на донесување на идните и сегашни деловни одлуки.

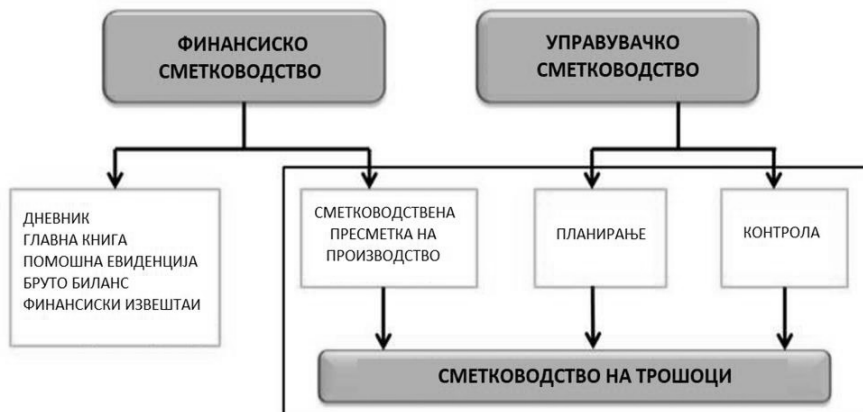
### *2.1. Структура на сметководствените информации при управување со претпријатијата*

Сметководството може да се структурира според традиционалниот и современ концепт. Според традиционалниот концепт, сметководството може да се подели на сметководствено планирање, книговодство, сметководствена контрола, сметководствена анализа и сметководствено информирање. Според современиот концепт, се разликува финансиско, трошочно и управувачко сметководство. Структурата на сметководствата се прикажува на пр. 1, каде всушност, финансиското сметководство, основното сметководство, општото сметководство, е дел од сметководствата кое ги опфаќа сметководствените процеси на забележување, класифицирање, сегментација и информирање на деловната активност на претпријатијата. Синтетичкото сметководство се појавува бидејќи нуди податоци и информации за претпријатијата во целина, за неговата поврзаност и трансакциите со надворешното опкружување додека пак, предметот на финансиското сметководство е надворешното подрачје на работењето со потесни податоци за внатрешното подрачје на делување, а предметот на трошоци за внатрешното подрачје на работењето на претпријатијата е основното сметководство.

Според поголемата дефиниција, сметководството на трошоци се истакнува како процес на утврдување, вбројување и интерпретирање на податоците кои се потребни за следното:

- *Планирање и контрола;*
- *Одлука за раководство;*
- *Утврдување на трошоци по производ.*

Задачите на сметководството на трошоци се состои од утврдувања на податоците за трошоците на материјал, работа и индиректните трошоци на производство, со тоа што ги извршува на основа на валидни и темелни информации. Тоа ги планира трошоците и на производство, продажба и управа и ги следи по местата на настанување, природни видови, носители, и слично. На тој начин ги обезбедува потребните информации за трошоците кои се основа за донесување на секојдневните и значајни одлуки во компанијата.



Слика 1: Основна структура на Сметководството

Извор: Funkcionalna struktura računovodstva. Gulin et. al. (2011). Upravljačko računovodstvo, стр. 32

Треба да се истакне фактот дека сметководството на трошоци се претставува како комбинација од финансиското и управувачкото сметководство. Влијанијата на финансиското сметководство се огледуваат во делот кој се однесува на пресметка на производство, додека влијанието на управувачкото сметководство во однос на планирање и контрола најмногу го истакнува своето значење. Сметководството на трошоци содржи историски информации за трошоци, но и информации кои се однесуваат на идното работење, кое е значајно за донесување ефективни деловни одлуки. Управувачкото сметководство е оној дел од сметководственото делување кое нуди информации примарно на внатрешните корисници, како што е менаџментот на сите нивоа на одлучувања и одговорноста на деловниот субјект. Деталниот осврт на управувачкото сметководство во однос на ефективното делување и квалитетниот финансиски перформанс на претпријатието ќе биде емпириско прикажано и појаснето во емпирискиот пристап на истражување на дадената проблематика во трудот.

### 3. Процес на одлучување на основа на сметководствени информации

Процесот на одлучување е исклучително во огромна употреба денес во деловната пракса, како една од главните деловни и човечки активности. Во секоја животна ситуација се користи процес на одлучување, секогаш се врши избор меѓу две или повеќе понудени алтернативи на делување. Потребата за ефективно одлучување е секогаш присутна и тоа во сите видови на дејности и активности. Одлучувањето најчесто е врзано за процесот на решавање на одредени промени или проблеми, но тоа не мора да биде така што одлучувањето и решавањето на проблемите може да бидат две независни акции. Земајќи го предвид фактот дека процесот на одлучување обично е комплексна дејност и дека треба да се истакне големиот број различни информации на кои се изложени денешните претпријатија, овој процес мора да се подели на неколку фази и техники кои се применуваат, со цел да се донесе ефективна стратешка одлука, а со тоа и директно да се влијае врз ефективниот перформанс на претпријатијата. Поделбата на процесите на одлучување на основа на сметководствените информации на меѓусебно поврзани фази, освен што го однесува донесувањето одлуки, воедно врши избор меѓу алтернативите во финализација на процесот да се избере најдобрата алтернатива. Процесот на деловно одлучување започнува со идентификација и дефинирање на проблемот. Ова е фаза од исклучителна значајност со тоа што е неопходно да се препознае првин проблемот и да се спецификува што е можно повеќе. Токму во коректна аформулација на проблемот зависи дали



воопшто ќе дојде до задоволувачко решение, односно зависи успехот на конечната одлука. Самата насока на процесот на одлучување на основа на сметководствените информации и податоци, преку процес на собирање на релевантни информациски основи како темелни претпоставки за успешното одлучување, особено во услови на ризици и неизвесност, претставува одлична алатка за квалитетен опстанок на едно претпријатие. Поставените цели сепак, и собрани информации мора да се користат со цел полесно генерирање на можните активности за решавање на одредените проблеми или донесување на дадени промени во организацијата. Веднаш по завршување на фазата на подготовка на одлуката, следува друга фаза – донесување на одлуката. Во фазата на донесување на одлуката се одлучува за алтернативата, односно акцијата која е значително, покрај сите индикатори, најдобрата возможна варијација. Веднаш по испланираните идни акции, решавањето на проблемот, следува имплементација на одлуката, каде по испланираните идни акции се истакнува како најкомплексен дел од целокупниот процес на одлучување. Недобро спроведување на ниту една најдобра одлука нема да биде успешно реализирана доколку воопшто не се земат предвид сметководствените извештаи, финансиските извештаи и финансиските текови и делувања на самото претпријатие. По завршувањето на имплементација на одлуката сепак е неопходна контрола, каде на основа на повеќето практики и теоретски анализи и студии, значително е докажано дека сите овие фази, доколку се имплементираат квалитетно, ефективно и експедитивно, внимателно и со добро познавање, може да бидат целосно негативни за крајниот резултат, доколку менаџментот не ги земе предвид или не им даде доволно значајност на сметководствените информации кои всушност јасно го прикажуваат работењето на претпријатието на финансиски план и во одреден временски период.

#### 4. Емпириски пристап на истражување

##### *4.1. Анализа на користење на сметководствените информации во претпријатијата*

Стратешко управувачкото сметководство е задолжено за подготвување на информации кои на менаџментот му овозможува донесување на ефективни стратешки одлуки, поставува долготрајни цели и формулира и имплементира ефективни квалитетни стратегии за нивно постигнување. Таквото деловно однесување секако е клучно за долготрајно опстанување на претпријатијата. Појдовна точка за донесување на стратешки одлуки се податоците содржани во сметководствените и несметководствени информации. Во собирањето на потребните и стратешки сметководствени информации, на претпријатијата на располагање им стојат стратешки сметководствените инструменти со припаѓачките техники, за кои станува повеќе збор овде. При собирање на потребните стратешки сметководствени информации од претпријатијата кои учествуваа во истражувањето, и беа на располагање на студијата, стратешките информации се имплементираат на однапред осмислен, логичен, составен процес со кој се поврзува и мислењето и искуствата и се доаѓа до осознавање на нивото на користење на сметководствените информации за деловно одлучување во македонските претпријатија, каде се зголемува и нивото на познавање на тематиката на истражување. Во рамките на ваквиот квалитативно-квантитативен пристап на истражување, целта на студијата е да се соберат доверливите податоци за начинот на кој претпријатијата во Република Македонија, во денешното турбулентно деловно опкружување доаѓаат до ефективни стратешки сметководствени одлуки на основа на сметководствените информации. Истражувањето за користење на стратешките информации од сметководството се спроведува во периодот јануари, 2019 година, каде за потреба на истражувањето се собрани примарни податоци преку метода на испитување. Со оваа метода се собраа податоци за перцепциите, мислењето, анализата, однесувањето, мотивите, ставовите на испитаниците, поставувајќи им кратки прашања во пишан облик. Во рамките на оваа метода, како техника на собирање на податоците се користи анкета, преку Survey Monkey, чии едноставни и кратки прашања беа доставени до поголеми претпријатија во Македонија преку електронска пошта. Поради доверливоста на сметководствените информации и нивната сензитивност, претпријатијата побараа да бидат дискретни во самото испитување, како и да се искористат валидни податоци, што секако оди во корист на испитувањето и добивање на соодветни резултати. Во продолжение се наоѓа приказ на резултатите на спроведеното



истражување за користењето на стратешките сметководствени информации во македонските претпријатија и нивното влијание врз ефикасниот перформанс на истите.

#### 4.2. Квантификација на добиените резултати

Во рамките на ова поглавје се наведуваат резултатите од спроведеното истражување во однос на користење на стратешки сметководствени информации во македонските претпријатија со цел донесување на деловно ефективни одлуки. Како што веќе се истакна, намерата на истражувањето е да се соберат податоците за начинот на кој денес македонските претпријатија ги собираат и користат сметководствените информации на чија основа донесуваат стратешки одлуки, поставувајќи долготрајни цели и формулирајќи и имплементирајќи стратегии за нивно постигнување. Интересно е да се дојде до податоци до чии техники на стратешко управувачко сметководство македонските претпријатија ги користат при собирање на потребните информации. Овие податоци ќе послужат како основа за донесување на одлуки за најчесто користените инструменти на стратешко управувачкото сметководство во економијата во Македонија. Анализирање на резултатите од спроведеното анкетирање започнува со анализа на општите податоци за претпријатијата кои се одзвaa на ова истражување. Првото прашање се однесува на класификација на претпријатијата според нивната величина и вработени. Испитаниците избраа само еден од понудените одговори, според класификацијата се разликуваат микро претприемачи, средни претприемачи со до 20-тина вработени, како и големи претприемачи со над 20 вработени. Во ова истражување учествуваа вкупно 41 претпријатија.

Во следното прашање, од испитаниците се бара да оценат со бројка од еден до пет за нивната поврзаност меѓу стратешкиот менаџмент и сметководството во нивното претпријатие. Поврзаноста меѓу стратешкиот менаџмент и сметководството е од исклучителна важност за долготрајниот опстанок на претпријатијата, со оглед на тоа дека сметководството е значаен извор на информации за донесување на стратешки деловни одлуки. Оценката еден претставува неповрзаност, додека оценката пет покажува одлична поврзаност, додека меѓуоценките го покажуваат нивото кое од помала бројка до поголема, се покачува соодветно на добиените податоци.

Оценка на поврзаноста	Процент на одговори (%)
Оценка 1 – неповрзано	4
Оценка 2 – слаба поврзаност	16
Оценка 3 – добра поврзаност	29
Оценка 4 – многу добра поврзаност	33
Оценка 5 – одлична поврзаност	18

**Табела 1: Резултати од испитаниците во однос на поврзаноста на стратешките сметководствени информации со стратешко деловните одлуки**

Погоре имплементираната табела еден, покажува како испитаниците ја имаа отценето поврзаноста меѓу сметководството и стратешкиот менаџмент во нивното претпријатие. Најголемиот број од претпријатијата, до 33 %, всушност, се истакнуваат со многу добра поврзаност на стратешкиот сметководствен менаџмент, односно информациите од истиот со деловното стратешко одлучување. Ова не е многу оптимистична бројка, земајќи предвид дека процентот на одлична поврзаност со истите е само 18 проценти од компаниите, односно испитаниците. Додека, пак, дури 16 % од испитаниците имаат слаба поврзаност на стратешки сметководствените информации со деловното стратешко делување во нивната компанија, кое не покажува ефективно делување на компаниите. Интересно е да се воочи дека дури 4 проценти од испитаниците – претпријатијата, сметаат дека стратешкиот менаџмент и сметководството во нивното претпријатие воопшто не се поврзани, оценувајќи ја нивната поврзаност со оценка еден. Меѓутоа, земајќи предвид дека сепак поголемиот дел од анкетираниите претпријатија,



поврзаноста меѓу стратешкиот менаџмент и сметководството во нивната организација го оцениле со добро, многу добро и одлично, може да се заклучи дека во Македонија сепак постои поврзаност за нераскинливата врска меѓу менаџерот и сметководителот. Исто така, може да се заклучи дека македонските претпријатија, сепак ја разбираат значајноста како и потребата за што поголема инволвираност на самиот менаџмент во сметководството и во обликување на информациите кои се потребни за донесување на одлуки на стратешки и деловен план на делување, како и на формулирање, имплементирање на стратегиите при спроведување и контрола на деловните активности. Во оние претпријатија каде е подобра поврзаноста меѓу стратешкиот менаџмент и сметководството, може да се заклучи дека и самата комуникација меѓу менаџментот и сметководството е поголема. Поради тоа, стратешкиот менаџмент е подобро основан со потребните информации, кое придонесува кон поуспешно работење на македонските претпријатија, сигурно е подобро ефективен со потребни информации, кое води кон тоа на менаџментот да му овозможи побрзо соочување со проблемите, предизвикувајќи и ефективен избор на најдобри методи за нивно отстранување. Според тоа, во следното прашање, од испитаниците се бара со оценка исто така, од еден до пет, да ја оценат значајноста на поединечните извори на информации, потребни при донесување на стратешки деловни одлуки. Како извори на информации, на испитаниците им биле понудени финансиски извештаи, останати сметководствени извори и несметководствени информации. Оценката еден секако претставува целосна неважност на изворите на информации додека пак, пет значи дека одреден извор на информации е најважниот. Подолу имплементираната Табела бр. 2 ги прикажува основните резултати од спроведеното истражување.

Оценка, значајноста	на	Финансиски извештаи	Останати сметководствени извори	Несметководствени информации
		Процент на Одговори		
1 - целосно неважно		3	1	2
2 - најмалку важно		19	19	24
3 - средно важно		31	30	34
4 - важно		28	29	29
5 - многу важно		12	21	1

**Табела 2: Резултати од одговорот на испитаниците во однос на значајноста на сметководствените информации за нивното претпријатие**

Што се однесува на финансиските извештаи од погоре имплементираната табела, големо изненадување е дека само едно претпријатие од испитаниците сметаат дека останатите информации кои не се финансиски се исто така многу важни, додека само 21 % од претпријатијата сметаат дека останатите сметководствени извори се многу важни за нивната организација, само 12 % од испитаниците сметаат дека финансиските извештаи се многу важни за нивното работење, а пак, дури 3 проценти од испитаниците сметаат дека воопшто не се важни финансиските извештаи во нивната компанија. Ова се значително помалку песимистични и разочарувачки резултати во однос на значајноста на сметководствените информации кои ги осознаваме преку примарните, теоретски анализи на примарните податоци. Целосно неважен извор на информации значи, според македонските претпријатија, ги оценуваат останатите сметководствени извори на информации и финансиски извештаи. Единствено несметководствените информации само две од анкетираниите претпријатија не го смета за целосно неважен извор на информации што е веќе заклучено од податоците прикажани во Табелата. Од голема значајност е да се воочи токму фактот дека анкетираниите претпријатија најголема оценка доделуваат на сите три извори на информации за само важни, средно важни,





рангирајќи ги истите на табелата. Добиените податоци наведуваат на заклучок дека во македонските претпријатија информациите за донесување на стратешки деловни одлуки се црпат од сите три извори на информации. Со други зборови, македонските претпријатија своите деловни одлуки ги основаат на податоци и информации кои им се нудат преку Билансот на состојба, Билансот на успех, Извештај за паричен тек, податоци и информации од други сметководствени извори и несметководствени информации. Ваквиот пристап во работењето е единствениот начин на кој може да се стекне целокупна слика за работењето на едно претпријатија во Македонија, да се увиди неговата сила, слабост, предност, недостатоци и закани. Токму на основа на целокупната слика за работењето на едно претпријатие, може да се постави реална долготрајна цел и да се формулира и имплементира успешна стратегија за нивно постигнување. На тој начин се придонесува кон долготрајното опстојување на претпријатието. Во следното, последно прашање, од испитаниците се бара со иста оценка од 1 до 5 да ја оценат важноста на сметководствените информации при донесување на стратешки деловни одлуки во нивното претпријатие. Како и во претходното прашање, оценката еден означува нецелосна важност, односно целосна неважност, додека оценката пет доаѓа до најважно ниво на значајност.

Оценка на поврзаноста	Процент на одговори
Оценка 1 – неважно	1
Оценка 2 – не многу важно	4
Оценка 3 – доволно важно	31
Оценка 4 – многу важно	48
Оценка 5 – неопходно	16

**Табела 3: Резултати од одговорите на испитаниците за нивото на значајноста на сметководствените информации за деловното стратешко одлучување во претпријатието**

Како што може да се увиди од погоре имплементираниите резултати од анкетираниите претпријатија во Македонија, без разлика на нивната величина и дејност, само едно претпријатие смета дека сметководствените информации и податоци воопшто не се значајни за донесување на неговите деловни одлуки во нивните претпријатија, додека пак, цели 48 проценти од компаниите кои учествуваат во истражувањето, односно испитаниците сметаат дека овие информации се многу важни. Ова значи дека дури 64 проценти од испитаниците, што е повеќе од половина, всушност, сметаат дека сметководствените информации носат огромна важност за донесување правилна, ефективна деловна одлука во нивните претпријатија. Сметководствените информации се особено важни при планирање, со оглед на фактот дека плановите на менаџментот се пресметуваат преку буџетот и останати финансиски алатки. Пресметката или буџетот се резултат на заедничко делување на менаџментот во компанијата, содржејќи квантитативно изразени цели кои менаџментот ги поставува. Сметководствените информации се значајни и при контрола, односно проследување на реализација на поставените планови, организирање и воведување на истите. Од добиените резултати на истражувањето, може со сигурност да се заклучи фактот дека македонските претпријатија ја сфаќаат особено значајноста на сметководствените информации при донесување на деловна одлука, кое е разбирливо со оглед на тоа дека од овие информации може да се дојде до податоци за различни проблематики кои во делувањето може да се јават, каде е неопходно да се донесе правилна одлука за најдобри методи за нивно отстранување.



## Заклучок

Стратешкото управувачко сметководство е дел од управувачкото сметководство, кое се развива веќе во новиот век. Развојот на овој вид сметководство ја поттикнува потребата на менаџментот да се обезбеди со информации на чија основа ќе може да донесе долготрајни деловни одлуки. Значајноста на долготрајните стратешки деловни одлуки се темели на тоа што истите се клуч за долготрајно опстојување на едно претпријатие. Покрај стратешки деловните одлуки, на информациите на кои им се обезбедува стратешко управувачко сметководство, се темели и поставувањето на долготрајните цели и формулирање и имплементирање на најдобрите стратегии за нивно постигнување.

При донесување на стратешките деловни одлуки, поставувањето на долготрајните цели и формулирање на имплементација на стратегијата, менаџментот има од исклучителна неопходност да поседува несметководствени информации и сметководствени информации од финансиските извештаи и останги сметководствени извори. Ваквите информации на менаџментот му овозможуваат приказ на целата слика за работењето на претпријатието, на чија основа може да се донесе правилна деловна одлука и да се формулира ефективна и експедитивна стратегија на идното и сегашното делување.

Според тоа, земајќи ги предвид резултатите кои го истакнуваат работењето на македонските претпријатија во земјата, на основа на податоците соберени преку спроведеното емпириско истражување кое се фокусира на анализа на степенот на користење на стратешките сметководствени информации во македонското деловно опкружување, може со сигурност да се заклучи дека македонскиот менаџмент е свесен за значајноста на нераскинливата врска меѓу ефективниот менаџмент и сметководството во едно претпријатие, како и потребата за сè поголема вклученост на самите менаџери во креирање на информациите кои им се неопходни при стратешко деловно одлучување.

Ваквото докажување на сè поголемата поврзаност меѓу менаџментот и сметководството придонесува, секако, кон подобра меѓусебна комуникација во претпријатијата, кое резултира со подобра основа на потребни информации, брзо воочување на проблеми, брзо откривање на нивни извори и избор на најдобри методи за отстранување на истите. Сето ова придонесува кон успешно работење на едно претпријатие.

Во тие рамки, од голема значајност е да се истакне фактот дека ова истражување покажува дека македонските менаџери имаат потреба од информациите кои се црпат од финансиските извештаи, останатите сметководствени извори како и од несметководствените извори, со цел да се имплементира квалитетна деловна одлука за идно делување на организацијата. Со ова се потврдуваат и наводите на различните литератури кои теоретски истакнуваат дека единствено така може да се стекне целосно јасна слика за работењето на претпријатијата, поставувајќи реални долготрајни цели и избирање на најповолна стратегија за нивно реализирање.

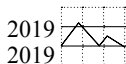
Од добиените резултати на истражување се стекнува заклучок дека македонските претприемачи ја разбираат значајноста на сметководствените информации при донесување на стратешки деловни одлуки. Сепак, треба да се истакне дека станува збор за информации кои се особено значајни при поставување на планови и изработка на пресметки, кое претставува квантитативно изразени цели поставени од страна на менаџментот. Сепак, не смее да се занемари и нивната значајност при контрола, организирање, имплементирање, водење и анализирање на резултатите, односно пристапот на откривање на проблеми во работењето и изборот на најповолните метод за нивно отстранување.

Од ова може да се заклучи дека менаџментот и сметководството во македонските компании при донесување на стратешки деловни одлуки е неопходно да применуваат современи инструменти за имплементација на ефективно стратешко управувачко сметководство во практиката. Ова се однесува на стратешки сметководствени техники на основа на податоци собрани од спроведеното истражување, каде всушност, во македонските претпријатија најчесто се анализираа и применуваа техники, теорија на ограничување, сметководство на приходи,



стратешко управување со трошоци, управување со приходи, проценка на трошоци на конкуренти, пак, како и анализирање на профитабилноста на купувачите и останати современи техники сè уште не се применуваат во стратешкото сметководствено делување на македонските претпријатија, кое јасно дава до знаење дека ова е сè уште поле на истражување, усвршување и разјаснување во македонското деловно опкружување денес.

На крајот, сепак, може да се заклучи дека примена на сè поголемиот број на различни техники на стратешко сметководственото управување обезбедува пристап до различни корисни информации. Таквиот начин на работење е клучен за обезбедување на долготраен опстанок на претпријатијата, особено во денешното турбулентно деловно опкружување, кое се карактеризира со зачестени непредвидени промени на секојдневно ниво.



**Користена литература:**

1. Anthony J. Kambino, *The Make-or-Buy-Decision*, New York: Institute of Management Accountants, 1980;
2. Atkinson A. A., Bunker R. D., Kaplan R.S. and Youngf, *Management Accounting*, Prentice Hall, Inc., New Jarsey, 1997;
3. Charles T. Horngren, Alnoor Bhimani, Srikant M. Datar, George Foster, *Management and Cost Accounting*, Prentice Hall, 2005;
4. Decoster, D. T., *Management Accounting: A Decision Emphasis*. New York: John Wiley and Sons Inc. 2011;
5. E. Bonabeau & C. Meyer, 2001, *Swarm intelligence*, *Harvard Business Review*, 79(5): 107-114; D. J. Teece, G. Pisano, & A. Shuen, 1997, *Dynamic capabilities and strategic management*, *Strategic Management Journal*, 18: 509-533;
6. Gulin, D., *Upravljačko računovodstvo*. Zagreb: RiF: zajednica računovoča i financijskih djelatnika. 2011;
7. Johanna Bennett, “Turn Around, Bright Eyes”, *Barron’s*, May 16, 2005, p. 48;
8. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), chap. 2; and Porter, “What is Strategy?” *Harvard Business Review*, November-December 1996, pp. 61-78. Also see Richard Allen and others, “A Comparison of Strategies in Japan and the United States”, *S. A. M. Advanced Management Journal*, Winter 2006, pp. 24-36;
9. R. P. Rumelt, D. E. Schendel, & D. J. Teece (eds.), 1994, *Fundamental Issues in Strategy*, Boston: Harvard Business School press, 527-530;
10. See Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1998), shap. 6;
11. Sinha, N. V., *Management Accounting – Tools and Techniques*. Mumbai: Himalaya Publishing House. 2004.

## УЛОГАТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА КАЈ БАНКИТЕ

**Катерина Тасева<sup>1</sup>, Професор д-р Јанка Димитрова<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Постдипломец на Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип,  
katerina.208619@student.ugd.edu.mk

<sup>2</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип,  
janka.dimitrova@ugd.edu.mk

### Апстракт

Интерната ревизија на банките претставува независна активност поставена од страна на раководните органи на банките. Таа ѝ дава можност на банката да ги оствари и постигне планираните цели, да ги подобри многубројните одлуки кои се донесуваат од страна на раководните органи и да ги задоволи барањата кои произлегуваат од законската регулатива и од донесените интерни акти на банката. Основна улога на интерната ревизија е надзор на функционирањето на сметководствените системи и системите на интерната контрола во смисла на нивната усогласеност со поставените политики и процедури во деловните субјекти, како и оценка за нивната ефикасност, ефективност и економичност.

**Клучни зборови:** независна активност, раководни органи, законска регулатива, интерна ревизија, сметководствени системи, процедури.

## THE ROLE AND THE IMPORTANCE OF INTERNAL AUDIT IN BANKS

**Katerina Taseva<sup>1</sup>, Associate Prof. Janka Dimitrova<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> graduate of Faculty of economics University „Goce Delcev” Stip,  
katerina.208619@student.ugd.edu.mk

<sup>2</sup> Faculty of economics University „Goce Delcev” Stip,  
janka.dimitrova @ugd.edu.mk

### Abstract

The internal audit of banks is an independent activity set up by the bank's management bodies. It gives the bank the opportunity to achieve and achieve the planned goals, to improve the numerous decisions made by the management bodies and to satisfy the requirements arising from the legislation and the adopted internal acts of the bank. The main role of the internal audit is the oversight of the functioning of the accounting systems and the internal control systems in terms of their compliance with the established policies and procedures in the business entities, as well as an assessment of their efficiency, effectiveness and cost-effectiveness.

**Key words:** independent activity, governing bodies, legal regulation, internal audit, accounting systems, procedures.



## 1. Вовед

Банката претставува правно лице кое самостојно врши дејност заради остварување добивка, врз начелата на ликвидност, сигурност и рентабилност. Се основа со дозвола од гувернерот на Народна банка на Република Македонија, чија основна дејност е прибирање депозити и други повратни средства од јавноста и одобрување на кредити во свое име и за своја сметка. Една банка извршува бројни и различни банкарски услуги и тоа од прибирање на депозити, кредитирање, менаџачки работи до факторинг, издавање платежни картички, депозитни средства и др. Во повеќето економии, банките имаат значајна улога, па затоа се настојува да се зголеми контролата врз нивното работење преку зајакнување на капацитетите за интерна ревизија и донесување соодветна регулатива која ќе овозможи банките да работат во согласност со банкарските практики и принципи. Со соодветен систем на интерна ревизија се обезбедува заштита на средствата, изработка на точни финансиски извештаи, унапредување на ефикасното и ефективното управување и зголемување на целокупното работење, како и усогласување на политиките и процедурите за интерна ревизија на банките и почитување на законската регулатива и интерните акти кои се донесени од банката. Банките треба да располагаат со адекватен и ефикасен систем на интерна ревизија кој е конзистентен со комплексноста, природата и профилот на банката. Врз основа на извршената ревизија, раководните органи на банката имаат обврска да изразат мислење за финансиските извештаи. Внатрешната ревизија која функционира во една банка ја олеснува работата на банкарските супервизори и го подобрува банкарското работење. Цврстата внатрешна контрола, вклучително со внатрешна ревизија претставува дел од едно цврсто деловно раководење, што придонесува за ефикасен и соработувачки однос меѓу раководството на банката и супервизорите. Ефикасниот систем на внатрешна ревизија е непроценлив извор на информации за раководството на банката, за нејзините супервизори и за квалитетот на системот на внатрешна контрола во таа организација. Внатрешната ревизија ѝ помага на една организација да ги оствари своите цели со воведување на систематски и дисциплиниран пристап за оценување и подобрување на ефикасноста на процесите за справување со ризиците, управување и контрола. Примената на новата технологија, диверзификацијата на производите и услугите и големата конкуренција се клучни атрибути на модерното банкарство. Банката мора да го подобри целокупниот систем на управување и организација, како да би се изборила со растечката конкуренција на пазарот и како би ги привлекла клиентите кај неа да ги извршуваат финансиските и останатите банкарски услуги. Интерната ревизија е еден од одлучувачките фактори, ако не и „критичен фактор“ во постојаната битка со конкуренцијата која влијае на подобрувањето на банкарските активности во сите сегменти.

## 2. Воведување на системот за внатрешна контрола како предуслов за функционирање на внатрешната ревизија во банките

Контролата претставува континуирана, систематска и научно базирана активност пресметана за проверка на работењето на претпријатијата. Видовите на контрола се идентификуваат според различни критериуми: според предметот, времето, интензитетот на контролата, деловните функции во кои се врши проверка, и др. Сепак, најважна од сите поделби е класификацијата на: внатрешна (интерна) и надворешна (екстерна) контрола. Интерната контрола по својот карактер е тековна, превентивна контрола поради што е инкорпорирана во бизнис процесот кој го контролира. Субјектите на интерната контрола не се само лица и органи на претпријатијата задолжени за проверка на работењето, туку и за проверка на сите вработени во самото претпријатие. Внатрешната контрола е ефективна и континуирана проверка на деловните операции, организирана во однос на принципот на економијата (придобивките од внатрешната контрола треба да ги надминуваат трошоците за извршувањето на внатрешната контрола). Контролните механизми во банките или финансиските институции се направени со инкорпорирање на внатрешните контроли, управување со ризиците и интерната ревизија, која во поново време сè повеќе добива задачи за советување при зголемувањето на додадената вредност за банката, односно финансиската институција. Улогата на интерната ревизија во последно време зема сè поголем замав, така што таа има голема важност во управувањето со ризиците и контролните активности. Внатрешната контрола и интерната ревизија се препознатливи како ефикасен и ефективен систем, при што се критична компонента во управувањето со банката и



основа за нејзиното стабилно и безбедно работење. Како специфичности на интерната ревизија на банките се вбројуваат:

- ✓ Изразената законска регулатива;
- ✓ Превземање на ризикот во работењето;
- ✓ Голем број трансакции и зависноста на информацискиот систем за нивна обработка;
- ✓ Развој на нови производи и софистицирани технологии.

Целите на внатрешните контроли како, успешното и ефикасно управување со бизнисот, сигурноста и комплетноста на финансиските информации, односно соодветното финансиско известување не се против законските, правните и другите прописи. Интерната ревизија мора да биде изградена врз основа на која ќе може доследно и ефективно да ги извршува своите функции. Од суштинско значење е да се воспостави стратешки план со поставените цели и планот на Одделот за ресурси, како и годишниот план за работа со дефинираните цели и области на ревизијата и ревизорската програма за секоја област и моделот за проценка на ризикот. Можноста за воведување на активностите на интерната ревизија произлегуваат од законските решенија, препораките и упатствата кои поради специфичностите на работењето им налагаат на банките, а и на другите финансиски институции, да применуваат построги критериуми и норми на однесување. Специфичноста на банките, во која посебно се гледа важноста на интерната ревизија е присуството на информатичкиот систем кој поради својата голема улога во банките, мора да биде добро организиран и контролиран. Следејќи ја интерната ревизија во банките и финансиските институции, се доаѓа до заклучок дека тие опфаќаат низа правила и постапки кои овозможуваат ефективно функционирање на банкарската технологија со постојан надзор над целокупното банкарско работење и друга евиденција за управување со ризиците кои произлегуваат од деловните активности на банката.

### 3. Делокруг на работа на интерната ревизија

Корпоративното управување е главен двигател на процесот на интерна ревизија. Се базира на бизнис успехот и ефикасната организација на надзор, ревизија, сметководство, одговорност и управување со перформансите. Делокругот на интерната ревизија вклучува една или повеќе од следните активности:

- Преглед на сметководствениот систем и системот на внатрешна контрола. За воспоставување на системот на интерна контрола е одговорно раководството. Задача на интерната ревизија е да ги следи системите, нивното функционирање и давање препораки за нивно подобрување;
- Испитување на финансиските и деловните информации. Се однесува на прегледување на методите кои се користат за идентификација, проценување, класификација и известување за тие информации. Може да биде вклучена и подетална проверка на промените во работењето, салдата и процедурите;
- Испитување на ефективност, ефикасноста и економичноста на деловните одлуки;
- Испитување на усогласеноста со законот и другите надворешни прописи и политики на управување.

Делокругот на работа на интерната ревизија кај многу банки е регулиран со Правилникот за внатрешна организација на банките кој ги одредува овластувањата и одговорностите на вработените во интерната ревизија и другите вработени при извршувањето на интерната ревизија.



#### 4. Најзначајни проблеми при воспоставувањето и спроведувањето на интерната контрола

Слабото функционирање на интерната контрола е резултат на грешките и проблемите кои постојат во различни сегменти во работењето на банките:

**Надзор на раководните и контролните култури** – Многу грешки направени во внатрешната контрола можат да бидат значително намалени, дури и да се избегнат доколку Одборот на директори или повисокото раководство на одредена банка воведат цврста културна контрола. Раководството може да ја ослабне внатрешната контрола преку унапредување и наградување на директорите кои се успешни во остварување на профит, но кои не спроведуваат политика за внатрешна контрола или не се заинтересирани за проблемите на кои укажува интерната ревизија. Таквите потези им укажуваат на другите во внатрешноста на банките дека внатрешната контрола е од секундарно значење во однос на другите цели на банките, а со тоа се намалува застапувањето на внатрешната контрола и нејзиниот квалитет. Банките со контролните проблеми обично имаат таква организациона структура во која одговорноста не е дефинирана. Како резултат на тоа, никој од повисокото ниво на менаџмент не е директно одговорен за поделбата во банката. Тоа значи дека ниту еден директор не ги следи извршувањата на овие активности, со што тој не би можел да забележи невообичаени појави, финансиски или некои други. Проблемите би се избегнале доколку раководството внимателно ги следи трансакциите и извештаите на работењето, како и при разговори со одредени лица за природата на бизнисот.

**Препознавање и проценка на ризикот** – Несоодветната идентификација и проценката на ризикот, може да предизвикаат одредени проблеми на внатрешната контрола во самата организација, како и други пропорционални загуби. Во некои случаи, потенцијалните високи приходи поврзани за одредени заеми, инвестиции и секундарни инструменти го одвлекуваат вниманието на раководството од потребата во целост да ги проценат ризиците што ги следат овие трансакции и да посветат доволно време во постојано надгледување и следење на изложеноста на ризиците. Загубите можат да настанат и доколку раководството не ја прилагодува проценката на ризикот со промените што се случуваат во деловното опкружување на банката. Честопати, банките поставуваат цели за зголемена ефикасност и ефективност на активност, сигурноста и содржината на финансиските информации и извештаи за управување, како и усогласеноста со законите и прописите. Проценката на ризик вклучува идентификување и испитување на ризиците поврзани со спроведувањето на овие цели. Овој процес овозможува внатрешната контрола да биде во согласност со природата, комплексноста и ризикот на билансите и вонбилансите состојби на банките.

**Активности на контрола и дистрибуција на должности** – Банките можат да претрпат значителни загуби поради проблеми со внатрешната контрола, бидејќи тие ја занемаруваат распределбата на должностите, кој е еден од столбовите на цврстиот систем за внатрешна контрола. Тоа се случува кога на едно лице ќе му се даде можност да манипулира со финансиските податоци заради остварување на лична заработка, заради покривање на загубата во случај кога раководството неодговорно постапило во однос на информациите што му биле на располагање.

**Информации и комуникација** – Банките можат да претрпат загуби поради тоа што информациите во организацијата не се веродостојни ниту комплетни и поради неефикасна комуникација. Некои финансиски информации од надворешни извори можат погрешно да бидат пренесени и интерпретирани.

**Мониторинг на активностите и минимизирање на слабостите** – Банките можат да претрпат загуби поради проблеми со внатрешната контрола, бидејќи не ја следеле ефикасно нејзината работа, а често и индивидуалните проценки не се соодветни или раководството не ги применува. Во некои случаи, поради пропусти, се прескокнува реагирањето на секојдневните информации кои се доставуваат до менаџментот и другите вработени кои притоа укажуваат на необични активности. Иако интерната ревизија може да биде корисен извор на различни проценки, сепак, таа не е толку ефикасна при решавањето на проблемите во банките. Често имаат делумен пристап, па ревизорите не се во можност да ги следат работните процеси и функции од почеток до крај. Во некои случаи, несоодветното знаење и обука на вработените за внатрешна контрола на пазарот на банкарските услуги, електронските информатички системи и други развиени области, доведуваат до проблеми во интерната ревизија. Интерната ревизија може да





биде неефикасна кога менаџментот не ги испитува проблемите кои ги воочил ревизорот, како и кога менаџментот не ја прифаќа улогата и значајноста на интерната ревизија.

## 5. Предмет, принципи и фази на внатрешната ревизија

Примената и почитувањето на одредени принципи придонесува за подобрување на квалитетот на функцијата на внатрешната ревизија во банките. Главни принципи се:

- Постојано функционирање – континуитет на ревизијата во банката;
- Независност, објективност и непристрасност;
- Професионална компетентност;
- Правилно дефинирање на областа на работење и ефективна организација на Одделот за внатрешна ревизија во рамките на организациската структура на банката.

За разлика од екстерната ревизија која се прави најчесто еднаш годишно, внатрешната ревизија е од постојан карактер и претставува континуиран процес. Независноста на внатрешната ревизија се постигнува со соодветен однос и со третирање на внатрешната ревизија како независна функција во рамки на организациската структура на банката. Внатрешните ревизори мора да поседуваат соодветно знаење и експертиза со цел да се наметне авторитет и со тоа да се обезбеди независност и самостојност во работењето. Предмет на внатрешна ревизија на банките може да бидат сите активности што ги извршува банката. Клучните точки на почетокот на внатрешната ревизија биле анализа на деловните книги на банката, книговодство и тестирање на постоењето на измами во работењето. Денес, предмет на внатрешна ревизија во банките, вклучува широк спектар на деловни активности на банките, контрола на сите организациски делови на банката и нејзините операции, како и целиот систем на банкарско работење. Внатрешната ревизија на одреден предмет на ревизија опфаќа повеќе фази, кои е неопходно да бидат извршени во рамките на контролниот процес. За подобро разбирање на самиот внатрешен процес, клучните фази на спроведувањето на внатрешната ревизија се:

- Планирање на внатрешната ревизија;
- Испитување и евалуација на предметот на ревизијата;
- Креирање на ревизорски извештај;
- Следење на спроведувањето на дадените препораки.

Процесот на внатрешна ревизија започнува со планирање на внатрешната ревизија. Планирањето е најважната фаза во процесот на спроведувањето на внатрешната ревизија. Добро испланираната ревизија може да биде ефективна и од аспект на времето и обемот, како и од аспект на резултатите што произлегуваат од него. Самото планирање подразбира подготовка на план и програма за внатрешна ревизија. Планот треба да ги содржи сите активности кои се наменети за извршувањето на ревизијата. Со програмите се дефинираат процедурите и правилата за вршење на секоја поединечна активност од делокругот на внатрешната ревизија. По планирањето, фазата на тестирање подразбира собирање на сите податоци и информации кои се значајни за контролирање на извршувањето на некоја активност. Во оваа фаза, соработката помеѓу ревизорите и оние кои ја контролираат, многу е важна комуникацијата и брзиот пристап до потребните податоци. Внатрешниот ревизор врз основа на сите податоци и информации што ги собрал во контролната постапка, донесува заклучок и проценка за квалитетот на извршените активности кои биле предмет на ревизија.

## 6. Интерна ревизија во организационата структура на банките

Внатрешната ревизија во банките може да се регулира на различни начини, во зависност од големината на банките, нејзината организациска структура, ефикасноста на деловното работење од аспект на трошоците и други фактори. Во минатото, интерната ревизија била



организирана како дел од сметководството или финансиските функции во организациите, а со тоа и во банките. Денес, нагласена е важноста за организирањето на независната функција на интерната ревизија во банките, која е позитивна во однос на правните норми, со цел да се постигнат основните принципи на внатрешната ревизија, а тоа се независноста и објективноста. Собранието на акционери го усвојува Статутот на банката, го именува и разрешува.

Управниот одбор на банката го разгледува деловното работење на банката, одлучува за распределба на остварената нето добивка и други важни прашања. Управниот одбор на банката има крајна одговорност да овозможи повисокото раководство на банката да воспоставува и одржува соодветен и ефикасен систем за внатрешна контрола, систем и проценка на различните ризици во работењето на банката, систем за поврзување на ризиците со нивото на капиталот на банката и соодветни методи за следење на усогласеноста со законите, прописите, супервизорските и внатрешните политики. Управниот одбор треба редовно да утврдува дали банката има воспоставено соодветен систем за внатрешна контрола за да се обезбеди добар ред и внимателно водење на бизнисот. Одборот, треба да осигура дали банката има процеси за воспоставување и адекватно контролирање на ризиците вклучени во спроведувањето на деловните цели, за испитување на интегритетот, веродостојноста и навременоста на информациите за управување и следењето на усогласеноста со законите и регулативите, супервизорските политики и внатрешните планови, политики и процедури. Одборот треба да ја одржи организациската структура со јасно назначени одговорности, овластувања и известувачки односи и гарантира дека одговорните задачи се ефективно имплементирани. Раководството исто така е одговорно за развој на процесите кои се идентификуваат, мерат, надгледуваат и ги контролираат ризиците, воспоставуваат соодветни политики за внатрешна контрола и ја следат адекватноста и ефикасноста на системот за внатрешна контрола.

Функцијата на внатрешна ревизија е дел од тековното следење на системот на внатрешна контрола и интерните процедури на банката за проценка на капиталот, бидејќи обезбедува независна проценка на адекватноста и усогласеноста со политиките и постапките утврдени од страна на банката. Како таква, функцијата на внатрешната ревизија им помага на членовите на организацијата ефективно да ги извршуваат одговорностите. Управниот одбор го избира Собранието на акционери и е надлежен за раководење со банката. Членовите на Одборот на директори мора да исполнуваат одредени критериуми за да бидат избрани за одредени функции. Надлежноста на Одборот на директори се одразува во формулирањето на системот на политики и процедури во банката, усвојувањето на финансиски план, свикување на Собрание на акционери, избира извршни директори и избор на Ревизорско друштво, и др.

Извршниот одбор предводен од главниот извршен директор, раководи со менаџментот на банката и е одговорен за управување со ризик, секојдневна организација и управување со бизнисот, следење на развојот на вработените и извршување на одлуките на Собранието и Одборот на директори. Одборот за ревизија забележува како функционира целокупниот систем за управување со ризици, што е и негова основна задача. Исто така е задолжен да го следи работењето на Одборот на директори, да ги анализира финансиските извештаи, следење на работата на внатрешната контрола, составување на годишните извештаи за работата на Одборот на директори, и др.

Генералниот директор или претседателот на Одборот на директори на банката е надлежен за сите други одбори како Одборот за ликвидност, Кредитна комисија и др. одбори. Го следи извршувањето на сите активни и пасивни деловни активности на банката (краткоточни, долгорочни). Секоја банка, како и другите големи организации, има Сектор за маркетинг, Сектор за човечки ресурси, Сметководство, Сектор за набавки, и др. Внатрешната ревизија е дефинирана како независна функција која го испитува и проценува работењето на банката со цел да обезбеди платформа и основа за донесување на одлуките за раководството на банката. Интерната ревизија извештае од своето работење ги доставува до Одборот на директори, Одборот за ревизија и Извршниот одбор. Целта на ревизорските извештаи кои ги составуваат интерните ревизори е да укаже на недостатоците во извршувањето на одредени активности и банкарски работи и давање предлог за нивно отстранување и подобрување. Затоа, интерната ревизија е во функција на посфикасно управување и работење на банката.

Ефикасниот систем на внатрешната контрола претставува идентификација и континуирано следење на материјалните ризици кои можат да влијаат негативно врз



постигнувањето на поставените цели на банката. Оценката на ризиците подразбира идентификација, мерење и анализа на сите ризици со кои се соочува банката. Ризиците можат да бидат предизвикани од надворешни и внатрешни фактори, ризици кои можат или не можат да се квантифицираат, можат да се контролираат од страна на банката или се надвор од нејзиното влијание. Процесот на оценка на ризиците ги опфаќа внатрешните (интерни) фактори: комплексноста на банката, квалитетот на вработените, природата на активностите на банката, организациските промени и трансфер на вработените, нарушување на информативниот систем, неефикасен Одбор за ревизија и надворешните (екстерни) фактори: монетарната политика, промена на економските услови, индустријата, регулативата, девизните курсеви, општа ликвидност) кои негативно влијаат врз остварувањето на целите на банката.

Следењето и контролата на ризикот е перманентен процес што банката го извршува со цел да се подобри системот за управување со ризиците и заштита од можни штетни последици при контрола на ризикот. Интерните ревизори ставаат посебен акцент на ревизиите на кредитен ризик, особено ако работењето на банките со средствата е нерационално. Една од методологиите за одредување на квалитетот на целокупното управување на банката е CAMEL. Клучните компоненти на овој систем се:

- Адекватност на капиталот (Capital);
- Квалитет на средствата (Asset quality);
- Менаџмент (Management);
- Заработка (Earnings);
- Ликвидност (Liquidity);
- Чувствителност на промените на пазарот (Sensitivity).

Според CAMELS рејтинг системот, се даваат оценки од 1 до 5. Оценката 1 претставува највисок рејтинг кој означува сигурно и стабилно работење на банката, додека оценката 5 претставува најнизок рејтинг, кој означува високо ризично работење на банката и притоа бара највисоко ниво на супервизорска акција. Ниту една банка нема оценка 1. Супервизорските контроли на банките се правени според CAMELS рејтинг системот, кој опфаќа анализа и оценка на адекватноста на капиталот, квалитетот на активата, менаџментот, профитабилноста, ликвидноста и пазарниот ризик во работењето на банките. Оценката го покажува нивото на ризичноста на институцијата, слабостите во нејзиното работење, начинот на управување со ризиците и степенот на усогласеност со законската регулатива.

## 7. Служба за внатрешна ревизија на банките

Со Законот за банки, Надзорниот одбор на банката е должен да организира служба за внатрешна ревизија, како независен организационен дел во банката. Организационата поставеност, правата, одговорностите и односите со другите организациони делови во банката, како и одговорноста и условите за назначување на раководителот на Службата за внатрешна ревизија ги уредува Надзорниот одбор<sup>1</sup>. Службата за внатрешна ревизија врши постојана и целосна ревизија на законитоста, правилноста и ажурноста на работењето на банката преку:

- Оценка на адекватноста и ефикасноста на системите за внатрешна контрола;
- Оценка на спроведувањето на политиките за управување со ризиците;
- Оценка на поставеноста на информативниот систем;
- Оценка на точноста и веродостојноста на трговските книги и финансиските извештаи;

<sup>1</sup> Димитрова, Ј., „Интерна ревизија“, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, 2017 год, стр. 55.



- Проверка на точноста, веродостојноста и навременоста во известувањето согласно со прописите;
- Следење на почитувањето на прописите, етичкиот кодекс, политиките и процедурите;
- Оценка на системите за спречување на перење пари;
- Оценка на услугите што банката ги добива од друштвата за помошни услуги на банката.

Своите активности Службата за внатрешна ревизија ги спроведува согласно принципите и стандардите за внатрешна ревизија, етичкиот кодекс на банката и политиката и процедурите за работење на службата. Лицата во службата се вработени во банката и извршуваат работи само на службата. Најмалку еден од лицата вработени во службата е овластен ревизор. Вработените во банката се должни на лицата, односно вработените во службата да им овозможат увид во документацијата со која располагаат и да им ги дадат сите потребни информации. Службата за внатрешна ревизија изготвува годишен план за работа на службата што го одобрува Надзорниот одбор. Во годишниот план задолжително се наведува предметот на ревизија со опис на содржината на планираната ревизија во одделни области и распоред на контролите во текот на годината со планирано времетраење за спроведување на контролите. Службата е должна за своето работење да изработи Полугодишен и Годишен извештај и да ги достави до Надзорниот одбор, Управниот одбор и Одборот за ревизија на банката.

Полугодишниот и Годишниот извештај содржат:

- Опис на извршените ревизии на работењето на банката;
- Оценка на адекватноста и ефикасноста на системите за внатрешна контрола;
- Наоди и предложени мерки на службата за внатрешна ревизија;
- Оценка на спроведувањето на мерките предложени од страна на службата за внатрешна ревизија.

Годишниот извештај содржи:

- Оценка за реализација на поставените цели со Годишниот план за работа;
- Оценка за планираното време за контрола и евентуалното отстапување;
- Информации за извршени други активности;
- Надзорниот одбор е должен да го достави Годишниот извештај на Службата за внатрешна ревизија до Собранието на банката и до Народна банка;

Службата за внатрешна ревизија е должна веднаш да ги извести Надзорниот одбор и Управниот одбор, доколку во текот на контролата утврди:

- Непочитување на стандардите за управување со ризиците поради што постои можност за нарушување на ликвидноста или солвентноста на банката;

- Дека Управниот одбор не ги почитува прописите, општите акти и интерните процедури на банката.

Народна банка врши супервизија, консолидирана супервизија и надзор на начин и постапка пропишани со Законот за банки или друг закон. Советот на Народна банка подетално го уредува начинот на вршење на супервизијата, консолидираната супервизија и надзорот. Лицата што подлежат на супервизија од страна на Народна банка се должни, согласно нивните безбедносни процедури, на овластените лица од Народна банка да им обезбедат пристап до сите простории, да им ја дадат на увид целокупната расположлива документација, вклучително и електронските податоци, како и документацијата што овластените лица ќе ја побараат. При



супервизија, консолидирана супервизија и надзор овластените лица можат да задржат и изнесат само копии или фотокопии од документи на банката, по потреба заверени на нотар. Преку супервизијата, Народна банка ја оценува сигурноста, стабилноста, ризичноста и усогласеноста на работењето на банката со прописите. Супервизија вршат лица овластени од Гувернерот. Народна банка врши непосредна теренска контрола според однапред утврден план и по потреба. Супервизорската функција Народна банка ја остварува преку:

- Перманентно вонтеренско следење на работењето на банката со прибирање и анализи на извештаите и податоците кои ги доставува банката;
- Непосредна, целосна или делумна теренска контрола во самата банка;
- Одржување контакти со членови на органите на банката и со друштвото за ревизија;
- Соработка и размена на податоци и информации со други супервизорски органи

Казнени одредби согласно Законот за банки:

Глоба во износ од 15.000 до 20.000 евра во денарска противвредност ќе се изрече за прекршок на банката доколку:

- За член на Одборот за ревизија се именува лице спротивно на условите кои се утврдени со законот;

- Надзорниот одбор, Одборот за управување со ризици, Одборот за ревизија, Управниот одбор, Службата за внатрешна ревизија и лицето, односно Службата за контрола на усогласеноста на работењето на банката со прописите не постапуваат или постапуваат спротивно на начинот и условите пропишани со законот;

- Постапува спротивно на одредбите за извештаи, сметководство и ревизија од законот.

Глоба во износ од 6.000 до 10.000 евра во денарска противвредност ќе се изрече за прекршок на лице со посебни права и одговорности во банката, доколку: не организира Служба за внатрешна ревизија во банката.

## 8. Новата улога на интерната ревизија во банките

Во последните години, експанзијата на банкарското работење, донесе многу промени кои сè повеќе се сложени, динамични и променливи во областа во која банките работат и се причина за создавање на нова парадигма за внатрешната ревизија. Пред интерната ревизија се поставени нови предизвици. Причина се новата технологија, новите производи, новите прописи, и др. Во текот на историјата, интерната ревизија имала различни улоги, од спречување на корупција, бегства, крајби, грешки и други ризици со кои се соочуваат банките во своето работење, па до воспоставувањето контрола во рамките на банката како негова главна функција, но никогаш не се сметало за неопходно при остварувањето на главните цели на банките. Денес во современите финансиски системи, сè потешко е да се обезбеди нормално работење и финансиска стабилност. Во таа смисла, неопходна е внатрешната ревизија како повисок степен на надзор врз целокупното работење. Внатрешната ревизија, од првичната ориентација на формално и суштинско испитување, уредност и сигурност на сметководствените информации, се развила во поактивна функција во компаниите која вклучува ангажмани за изразување на уверување. Денес во ревизорската литература и практика сè повеќе е нагласена важноста на внатрешното фокусирање на ревизиите кон ризиците, што претставува главен фокус на внатрешната ревизија при процена на ризиците што му се закануваат на банкарското работење. Ризикот отсекогаш бил составен дел од процесот на интерната ревизија, но сега е во самиот центар на процесот. Фокусирањето на интерните ревизори кон ризикот, во традиционалниот пристап, било насочено кон процена на ризикот, додека во интерната ревизија, фокусот се префрла на анализирање на улогата на менаџментот и анализа на проценка на ризикот. Важно е дека внатрешната ревизија, базирана на



ризикот, во голем размер го вклучува менаџментот и покрај тоа што интерните ревизори ја имаат водечката улога во проценувањето и управувањето со ризиците.

### **Заклучок**

Задача на интерната ревизија е да состави работен план, да ги испита и оцени расположливите информации и резултатите од ревизијата и да даде препораки. Основната функција на интерната ревизија е да помогне на управата при остварувањето на целите, систематски и дисциплиниран пристап за проценка и подобрување на ефикасноста на управувањето со ризиците и контролата. Интерните ревизори, пак, имаат задача да ја проценат целта и ефективноста на системот за внатрешна контрола и да дадат препораки за тоа како да се подобрат контролите, а раководителите на службата за внатрешна ревизија имаат одговорност да следат дали интерните ревизори се однесуваат и придржуваат согласно принципите за интерна ревизија.

Современата улога на внатрешната ревизија во банките, првенствено се рефлектира во спречувањето и ублажувањето на ризиците, кои можат да го загрозат профитабилното работење на банката. Ризиците кои се присутни во банкарското работење бараат перманентно внимание од страна на вработените во банките, бидејќи лошото управување со ризиците би го ставила во прашање опстанокот на банката. Вредносното ориентирање на внатрешната ревизија во банките придонесува за стекнување доверба на клиентите во работењето на банката. Со тоа придонесува за постигнување на главната цел на банките, максимизирање на вредноста за акционерите, односно максимизирање на пазарната вредност на банките. Во такви околности, воспоставувањето на организационата функција за внатрешната ревизија во банките со адекватни ресурси е неопходност за подобрување на квалитетот и ефикасноста на управувањето во целокупното работење на банките.

Внатрешната ревизија како механизам на внатрешна супервизија има значаен придонес во согледувањето на потенцијалните опасности, отстранувањето и решавањето на заканите кои би можеле да доведат до реализација на ризикот. Преку сеопфатните и систематски активности, внатрешната ревизија придонесува за целокупното работење на банките, во чие работење неизбежна е појавата на ризиците. Потребни се континуирани напори за подобрување на независноста и објективноста на работата на интерните ревизори во банките, бидејќи само со таков пристап е можно активно подобрување на деловниот и управувачкиот систем на банката.

Забележливо е дека процедурата за внатрешната ревизија и нејзината фазна имплементација бара време, така што невозможно е да се испитаат сите аспекти и активности на банкарското работење. Затоа, потребно е понатамошно зајакнување на човечките ресурси на внатрешната ревизија, така што нејзините активности би вклучувале многубројни аспекти на работењето на банките и би придонеле за отстранување на недостатоците и подобрување на начинот на извршувањето на задачите.

Во динамичната конкурентна средина која сè повеќе се карактеризира со намалување на традиционалните линии на раздвојување меѓу финансиските институции, бараат нови начини за подобрување на деловното работење со цел да се одржи и подобри пазарната позиција на банката во однос на конкуренцијата од банкарскиот и другите небанкарски сектори. Интерната ревизија во банките е формирана со цел да се подобри деловното работење и ефикасното управување со банките. Принципите, методите и процедурите во работењето на интерната ревизија се во функција на зголемување на профитот како главна цел на секоја компанија, па така и на банките.



### Користена литература:

1. Adams, R., Auditing-ACCA, The Chartered Association of Certified;
2. Andrić Mirko, "Interna revizija" SDK 189/93, Služba društvenog knjigovodstva Jugoslavije, Beograd, 1993;
3. Ацески, д-р Благоја, „Сметководствен менаџмент“, Економски факултет – Прилеп, 1997;
4. Ацески, д-р Благоја, Трајкоски д-р Бранко, „Интерна и екстерна ревизија“, Економски факултет – Прилеп, 2004;
5. Бенедик д-р Звонимир, Контрола, ревизија и анализа пословања радних организација, Осиек, 1975;
6. Бандин Јелена, „Рачуноводство“, Економски факултет, Суботица, 1995;
7. Вујевиќ, Кузман, Планирање, анализа, ревизија, контролинг. Ријека: Велеучилиште, 2009;
8. Vinasco Rocco R., International Auditing, CT Publishing, Redding, California, 1995;
9. Д-р Б. Виторовиќ, Улога интерне ревизија у управљању предузећем, списание „СДК“ бр.104, Београд, 1993;
10. Димитрова, Јанка, Теоретско-методолошки аспекти на независните ревизорски тестови и нивната функција во имплементирањето на фундаменталните концепти на ревизијата, Магистерски труд, Економски факултет, Прилеп, 2005;
11. Димитрова, м-р Јанка, Информативната функција на ревидираните финансиски извештаи при мобилизација на капитал преку емисија на хартии од вредност, Докторска дисертација, Економски факултет, Прилеп, 2011;
12. Драгојевиќ, д-р Драгутин, Интерна ревизија као фактор унапредувања менаџмента у корпоративним организацијама, Аудитинг - Ревизија 3/97. ДСТ доо Београд, 1997;
13. Prof. d-r Ivo Spremić, m-r Josko Kovač, Sustav interne revizija, XXX simpozij Hrvatske zajednice racunovoda i finansijskih djelatnika na temu "Računovodstvo, poslovne finansije i revizija", Zagreb, 1995;
14. Leko, M. Danica. 2008, Interna revizija u bankama. Beograd: Ekonomski institut;
15. Мацова, В. (2010); Управување со кредитниот ризик во комерцијалното банкарство, Центар за банкарство и финансии, Скопје;
16. Николовски, д-р Пеце, „Анализа и ревизија на финансиските извештаи на препријатијата во Република Македонија во функција на економската ефикасност“, докторска дисертација, одбранета на Економскиот факултет – Прилеп, септември, 2003;
17. Николовски д-р Пеце: “Организација на ревизијата на финансиските извештаи”, Економски факултет – Прилеп, 2004
18. Николовски, д-р Пеце, „Фискална ревизија“, Економски факултет – Прилеп, 2007;
19. Николовски, д-р Пеце, „Интерна и екстерна ревизија“, Економски факултет – Прилеп, 2009;
20. Супервизорски циркулар бр. 1 за системите на внатрешната контрола, поставеноста на надворешната ревизија и релацијата помеѓу внатрешната ревизија, надворешната ревизија и банкарската супервизија (ревидирана верзија), април, 2005 год.;
21. Станоевски, д-р Станоил, Контрола и ревизија, Економски факултет – Скопје, 1998;
22. Станишиќ, д-р Милован, Ревизије, Универзитет Сингидунум, Београд, 2008.





## МЕРЕЊЕ И СУМИРАЊЕ НА РЕВИЗОРСКИОТ РИЗИК

Ивона Јакимова<sup>1</sup>, Професор д-р Јанка Димитрова<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Постдипломец на Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип,  
ivonajakimova@yahoo.com

<sup>2</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип,  
janka.dimitrova@ugd.edu.mk

### Апстракт

Во деловниот свет ревизијата претставува многу потребна активност бидејќи со изразеното мислење го подига кредибилитетот на информациите презентирани во финансиските извештаи. Ревизорите испитуваат, анализираат и ги спроведуваат ревизорските постапки на финансиските извештаи, сè со цел да се открие дали тие содржат материјално погрешни прикажувања. Целта на ревизорот е да добие доволен број докази за да може да изрази разумно уверување дека финансиските извештаи не содржат материјално значајни погрешни прикажувања. Утврдувањето на ревизорскиот ризик како концепт на ревизијата, претставува значајна алатка при спроведувањето на процесот на ревизија. Ревизорскиот ризик претставува многу битно начело бидејќи го одредува потребното време и количината на тестови за да можат адекватно да се ревидираат финансиските извештаи.

**Клучни зборови:** ревизија, ревизорски ризик, разумно уверување, финансиски извештаи, мислење, погрешни прикажувања.

## MEASUREMENT AND SUMMARY OF THE AUDIT RISK

Ivona Jakimova<sup>1</sup>, Associate Prof. Janka Dimitrova<sup>2</sup>

<sup>1</sup> graduate of Faculty of economics University „Goce Delcev” Stip,  
ivonajakimova@yahoo.com

<sup>2</sup> Faculty of economics University „Goce Delcev” Stip,  
janka.dimitrova@ugd.edu.mk

### Abstract

In the business world, the audit is a much-needed activity because with the expressed opinion the credibility of the information presented in the financial statements increases. The auditors, examine, analyse and implement the audit procedures of the financial statements in order to determine whether they contain material misstatements. The auditor's goal is to obtain sufficient evidence to be able to express reasonable assurance that the financial statements do not contain material misstatements. The determination of audit risk as an audit concept is an important instrument in conducting the audit. Audit risk is a very important principle, since it determines the time required and the amount of tests so that the financial statements can be revised accordingly.



**Keywords:** audit, audit risk, reasonable assurance, financial statements, opinion, misstatements.

## 1. Вовед

Ревизијата е независно испитување на финансиските извештаи или консолидираните финансиски извештаи и на информациите содржани во истите, со цел да се изрази мислење во врска со нивната вистинитост и непристрасност и нивната усогласеност со прифатената рамка за финансиско известување<sup>1</sup>. Доколку ревизорите сакаат да донесат правилни одлуки за распоредот и користењето на ресурсите, од непроценлива важност е да располагаат со сигурни информации за менаџерите, кредиторите и законодавните органи. При тоа, ревизијата има значајна улога затоа што обезбедува објективни и независни извештаи за веродостојноста на информациите, и на корисниците на финансиските извештаи им обезбедува разумна сигурност дека во финансиските извештаи нема материјално значајни грешки и пропусти.

Во насока на дефинирањето на ревизијата, теоретичарот Tom Lee, во 1984 година, дал една од најопширните дефиниции за ревизијата. Тој ревизијата ја дефинира како: средство со кое едно лице се уверува од страна на друго лице во квалитетот, статусот и состојбата на некое предметно прашање што друго лице го испитува. Потребата од ревизија настанува поради тоа што првспоменатото лице е во дилема или се сомнева во квалитетот, статусот или состојбата на релевантното предметно прашање, а не е во состојба да го отстрани таквото мислење или сомневање<sup>2</sup>. Поради тоа, од големо значење е доколку сите дилеми или сомнежи во врска со предметното прашање бидат отстранети или потврдени од страна на лица кои се високостручни, објективни, професионалци, непристрасни и независни *ревизори*.

Доколку се навратиме на цитираните дефиниции за ревизијата, можеме да заклучиме дека сите тие содржат заеднички клучни зборови, синтагми:

- ✓ Независност – ревизорот мора да биде независен кај клиентот кај кој врши ревизија со цел неговото мислење да биде објективно и разбирливо за широк спектар на корисници;
- ✓ Испитување на финансиски извештаи – ревизорот се придржува до општоприфатените правила и принципи со кои се утврдува ефикасноста на контролниот систем и точноста и прецизноста на сметководствените искази врз основа на кои ревизорот ќе го изгради своето мислење;
- ✓ Компетентно мислење – овластениот ревизор кога дава позитивно мислење во врска со веродостојноста на финансиските извештаи, не дава апсолутна гаранција за ревидираните финансиски извештаи, туку само едноставно мислење;
- ✓ Изразување мислење – ревизорското мислење мора да биде во форма на писмен извештај.

Главна цел на ревизијата е да му овозможи на ревизорот да изрази мислење за тоа дали финансиските извештаи се направени и се применува пропишаната рамка за финансиско известување. Финансиската рамка за финансиско известување зависи од:

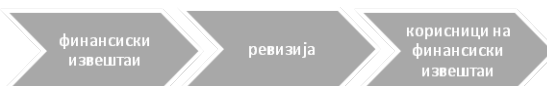
<sup>1</sup> Закон за ревизија, Службен весник на РМ, бр. 158/10.

<sup>2</sup> Tom Lee, Corporate Audit theory, Chapman and Halt, London, 1993, стр. 8.



- ✓ Законодавството во секоја земја;
- ✓ Сметководствените стандарди (МСС/МСФИ).

Многу често се поставува прашањето „Зошто постои потреба од ревизијата?“ Одговорот на ова прашање најчесто се бара во економските односи на деловниот субјект. Ако под главна задача на ревизијата подразбираме испитување и давање мислење во врска со објективноста и вистинитоста на финансиските извештаи, тогаш ревизијата претставува „врска која создава доверба“ помеѓу фирмата која ги презентира и подготвува финансиските извештаи и корисниците на тие информации. Ова сликовито може да се објасни на следниов начин<sup>3</sup>:



Слика 1: Ревизијата – „Врска која создава доверба“

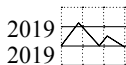
Овој дијаграм претставува разбирање на целта на ревизијата, која според МСР е дефинирана како „можност ревизорот да го изрази своето мислење дали финансиските извештаи се изготвени според сите значајни аспекти согласно со утврдената рамка за финансиско известување“<sup>4</sup>.

Ревизијата како наука опфаќа широк спектар на знаења од областите на економијата, сметководствените работи, правните сегменти, законски и етички норми и многу други дисциплини кои на ревизорот му служат како алатка со помош на која ќе го изгради своето мислење или став во врска со вистинитоста и објективноста на финансиските извештаи. Многу често, поради обемноста на финансиските трансакции, не е можно да се изврши стопроцентно ревидирање на сите ставки на трансакциите. Токму поради тоа, ревизорите пристапуваат кон помошните алатки – независни ревизорски тестови, сè со цел да се добијат објективни, точни и прецизни информации. Токму овие независни ревизорски тестови се во функција на имплементирање на фундаменталните концепти на ревизијата.

Концептот на материјалност, Концептот на ревизорски ризик и Концептот на ревизорски доказ се трите фундаментални концепти во ревизијата. Преку Концептот на материјалност се утврдува нивото на прифатливата материјална значајност на некое погрешно прикажување во финансиските извештаи. Концептот на ревизорски доказ ни дава можност да добиеме соодветен и веродостоен доказ за потврдување на ставките и тврдењата во финансиските извештаи. Концептот на ревизорски ризик е предмет на овој труд во кој се елаборирани сите видови ризици, нивото на нивната прифатливост и како тие влијаат врз финансиските извештаи.

<sup>3</sup> [www.diplomskirad.com](http://www.diplomskirad.com) Zeljko Petric, Beograd, стр. 7.

<sup>4</sup> Рамка на меѓународни стандарди за ревизија, точка 11, Службен весник на РМ, бр. 51/98.



## 2. Концепт на ревизорски ризик

Проверка и оценка на ревизорскиот ризик е клучен дел при спроведување ревизија на финансиските извештаи. Ревизорскиот ризик претставува ризик дека ревизорот може несвесно да погрешни при градењето и оформувањето на мислењето во врска со финансиските извештаи кои содржат значајно погрешни ставки (на пример, да дадат позитивно мислење за извештај што содржи материјално значајни грешки). Ревизијата никогаш не може да дава стопроцентна сигурност за точноста и вистинитоста на финансиските извештаи како и тоа дека сите извештаи се направени според пропишаните стандарди. Меѓутоа, од ревизорите најчесто се бара да го сведат ревизорскиот ризик на што е можно поприфатливо ниво сè со цел да бидат испочитувани ревизорските стандарди. Стандардите на ревизијата го обврзуваат ревизорот да ја планира и спроведе ревизијата така што ќе се овозможи изразување на мислењето за финансиските извештаи да биде без ризик од грешки. Односно ревизорот настојува тоа мислење да не биде погрешно и да содржи висок степен на сигурност дека финансиските извештаи не се материјално погрешно прикажани<sup>5</sup>.

При спроведување на процесот на ревизија се јавуваат два вида на ризик. Првиот вид на ризик се јавува како резултат на односот со деловниот субјект, додека вториот вид на ризик е дека ревизорот може да даде неточно мислење за финансиските извештаи. Во овој контекст, да даде позитивно мислење за извештаи што содржат материјално погрешни прикажувања, или пак да даде негативно мислење за извештаи што се точни и објективни. Ревизорот, постапките при процесот на ревизија треба да ги дизајнира така што ќе осигура разумно уверување дека финансиските извештаи не се проследени со материјални погрешни прикажувања. Секогаш постои мала доза на ризик дека:

- ✓ Во билансите може да има погрешно прикажани износи;
- ✓ Истите нема да можат да се откријат преку системот на интерни контроли на клиентот;
- ✓ Тие нема да можат да се откријат и од страна на ревизорот;
- ✓ Тие влијаат врз објективното и чесно известување за финансиската позиција и резултатите од работењето на клиентот<sup>6</sup>.

Ревизорските стандарди го обврзуваат ревизорот да ги процени и утврди компонентите на ревизорскиот ризик уште во фазата на планирање на ревизијата. Проценката на ризиците е од голема важност за изработка на ревизорскиот план и ревизорската програма. Професионалните ревизорски стандарди, ревизорскиот ризик го идентификуваат како:

- ✓ Можност за постоење на погрешно презентирани информации во евиденцијата на клиентот (инхерентен ризик);
- ✓ Можноста интерната контрола на клиентот да не го открие постоењето на инхерентниот ризик (контролен ризик);
- ✓ Можноста овластениот ревизор, при спроведувањето на процесот на ревизија да не ги открие сите материјално значајни пропусти во презентирањето (детекционен ризик)<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Prof. M. Andric, *Revizija racunovodstvenih izvestaja*, Subotica, 2002, стр.104.

<sup>6</sup> Dan, M. Gay, Wayne, C. Alderman, Alan J, Wintres: *Auditing*, The Dryden Press, Forth Worth, 1996, p. 132.

<sup>7</sup> Николовски, д-р Пене, *Интерна и екстерна ревизија*, Економски факултет, Прилеп, 2009 година, стр. 268.



Покрај овие видови на ризици постои и деловен ризик. Овој ризик укажува на постоене на можноста ревизорот при своето професионално дејствување да претрпи ерозија или загуба на деловниот углед, како резултат на некои судски спорови или негативен публицитет инициран од некој клиент кај кој вршел ревизија на финансиските извештаи.

При определување на ревизорскиот ризик, ревизорот се служи со професионалното расудување. Ревизорот го оценува ризикот на различни нивоа кај различни клиенти. Тоа значи дека ревизорскиот ризик се разликува од клиент до клиент или пак од ангажман до ангажман кај ист клиент. Зависно од нивото на ризик определен од страна на ревизорот како и од компонентите и нивните односи, ревизорот ги определува обемот, временскиот распоред и природата на ревизорските постапки. Од ова произлегува дека кај сите свои клиенти ревизорот нема да применува исти постапки или пак да троши ист квантум на работа. Таму каде што комбинираната проценка на инхерентен и контролен ризик е на ниско ниво, нормално е дека ревизорот ќе троши помал обем на работа. Но, кога постои висок процент на инхерентен и контролен ризик, тогаш обемот на работа на ревизорот е голем. Од ова можеме да заклучиме дека ревизорот да може да го сведе ризикот на прифатливо ниво потребно е да ги процени компонентите на ревизорскиот ризик уште во фазата при планирање на ревизијата.

При процесот на ревизија, ревизорот најпрво ги идентификува сите деловни процеси во компанијата каде што врши ревизија, потоа составува ревизорски план за високоризичните ентитети и за останатите активности кои што се проследени со понизок ризик. Мора да се напомене дека ризикот е зависен од голем број фактори меѓу кои:

- ✓ Квалитетот на интерните контроли;
- ✓ Компетенциите на менаџментот;
- ✓ Интегритетот на менаџментот;
- ✓ Големината на компанијата;
- ✓ Застапеноста на компјутерскиот систем;
- ✓ Притисокот врз менаџментот за остварување на целите;
- ✓ Политичката вмешаност на менаџментот;
- ✓ Структурните промени во компанијата, и сл.<sup>8</sup>

Поради тоа што ревизорскиот ризик не може да биде сведен на нула, ревизорот никогаш не изразува апсолутна сигурност, туку секогаш разумна сигурност за своето мислење. Да постои низок ризик значи дека постои висок степен на сигурност дека финансиските извештаи не содржат материјално значајни погрешни прикажувања. Ревизорските стандарди не даваат посебни упатства за кое е прифатливо или ниско ниво на ризик, но во праксата прифатливо ниво на ризик е од 1 до 5 %, што значи дека за ниво на сигурност се смета од 95 до 99 %.

Моделот на ревизорски ризик може да биде од корист како на ниво на финансиски извештаи така и на ниво на салда на сметки или група трансакции, од каде што се дискутира и набљудува од аспект на поедини тврдења. Ревизорскиот ризик кога се користи од аспект на поедини салда на сметки или групи на трансакции, директно му помага на ревизорот за констатирање на делокругот на ревизорските постапки за конкретно поединечно салдо на сметки или група на трансакции. При определувањето на нивото на ризик, ревизорот користи професионално расудување и креира ревизорски постапки со кои нивото на ризик би било

<sup>8</sup> Димитрова, д-р Јанка, Интерна ревизија, Штип, 2015 година, стр. 61.



сведено на прифатливо ниво. Ревизорот мора да располага со доволно соодветен и веродостоен ревизорски доказ со цел да го одржува нивото на ризик на посакуваното ниво.

### 3. Компоненти на ревизорски ризик

Ревизорскиот ризик на ниво на финансиски извештаи, салда на сметки и група на трансакции е составен од три компоненти:

- ✓ Инхерентен ризик (ИР);
- ✓ Контролен ризик (КР);
- ✓ Детекционен ризик (ДР).

Сите овие компоненти имаат свои посебни карактеристики и меѓусебна поврзаност. Оваа поврзаност може да ја претставиме со следнава илустрација



Слика 1. Поврзаност на компонентите на ревизорскиот ризик

Или со следнава равенка  $PP=IPxKPxDP$

На ниво на салда на сметки или група на трансакции ревизорскиот ризик е составен од:

- ✓ Ризик дека на ниво на салда на сметки или групи на трансакции постојат погрешни прикажувања кои поединечно или заедно се значајни за финансиските извештаи. Овој ризик е составен од инхерентен и контролен ризик;
- ✓ Ризик дека ревизорот нема да може да ги открие погрешните прикажувања при процесот на ревизија, а кои се материјално значајни. Овде станува збор за детекционен ризик.

Како што кажавме и претходно, кај првата група на ризици ревизорот не може да влијае, односно нема контрола. Дури и да процени дека извештаите содржат погрешни

прикажувања, тој не може да ги намали или да влијае врз нив. Погрешните прикажувања би биле резултат на природата на некои сметки или трансакции или поради слабата интерна контрола на претпријатието. Од ова можеме да заклучиме дека нивото на инхерентниот и контролниот ризик се во домен на клиентот и неговото опкружување.

### 3.1. Инхерентен ризик

Инхерентен ризик претставува чувствителност на некое салдо или група трансакции во однос на прикажување на погрешен исказ кое може да биде значајно посебно или заедно со погрешно изнесување на други салда или групи, претпоставувајќи дека не постои соодветна интерна контрола<sup>9</sup>. Терминот „инхерентен“ доаѓа од англискиот збор „inherent“ што значи својствен, неразвоен, битен<sup>10</sup>. Ревизорите треба да го проценат ризикот уште во фазата на планирање на ревизијата. Инхерентниот ризик не може да се контролира од страна на ревизорот. Како резултат на тоа, од менаџерите се бара да се воспостави соодветен и стабилен систем на интерна контрола како би се свел ризикот на прифатливо ниво. Инхерентниот ризик на ниво на финансиски извештаи е условен од:

- ✓ Компетентноста и интегритетот на управувањето на компанијата;
- ✓ Потенцијални стимулации кои би довеле до погрешно толкување на финансиските извештаи<sup>11</sup>.

Постојат голем број околности кои можат да го зголемат овој ризик. Промената во општите услови за стопанисување, нови законски прописи и други економски фактори се едни од причинителите кои доведуваат до зголемување на инхерентниот ризик. Фактори кои влијаат врз појавата на инхерентен ризик можат да се јават како од екстерно така и од интерно влијание.

Услови од непосредно опкружување (екстерни фактори), кои влијаат за појава на инхерентниот ризик се:

- ✓ Промена во општите услови на стопанисување;
- ✓ Нестабилни финансиски услови во опкружувањето – инфлација;
- ✓ Банкротирање на стратешки деловни партнери на клиентот;
- ✓ Изразена општа неликвидност на клиентот;
- ✓ Рецесија;
- ✓ Легислатива и др

Влијание врз појава на инхерентниот ризик имаат и интерни фактори од кои би се издвоиле:

- ✓ Искуството;
- ✓ Знаењето и интегритетот на менаџментот;
- ✓ Карактеристиките на работењето на субјектот;
- ✓ Располагањето на средства коишто се поподложни на противправно присвојување;

<sup>9</sup> Сојуз на сметководители, финансии и ревизори на РМ, Меѓународни стандарди за ревизија, Превод од англиски јазик, Скопје 1998 година, стр. 135.

<sup>10</sup> R. Filipovic, Englesko-hrvatski rjecnik, Skolska knjiga i graficki zavod, Zagreb, 1990 g., стр. 572.

<sup>11</sup> K. M. Johnstone, A. A Gramling, L. E Rittenberg, Auditing: A risk-based approach to conducting a quality audit, 9th Edition; Chapter 7: Planning the audit: Identifying and responding to the risk of material misstatement.



- ✓ Степенот на неопходното проценување или утврдување на салдата на сметките;
- ✓ Комплетирање и пресметка на невообичаените и сложни деловни промени<sup>12</sup>.

Како фактори се јавуваат и сложеноста на сметките и трансакции што се испитуваат. Во овој случај, ревизорот треба да ги идентификува сметките и материјално значајни салда како и да ги испита врските меѓу сметките врз основа на кои може да произлезат потенцијалните грешки и појава на инхерентен ризик. Поради тоа, ревизорот пристапува кон аналитички постапки и врши споредба со другите претпријатија во гранката. Како едни од позначајните фактори кои се однесуваат на специфичностите на сметките и трансакциите се:

- ✓ Подложеноста на сметките на грешки;
- ✓ Сложеност на одделни трансакции;
- ✓ Подложеност на имотот на загуба и проневери;
- ✓ Дополнување на невообичаените и сложените трансакции на крајот на годината;
- ✓ Трансакции што подлежат на невообичаениот начин на работа.

Од економски фактори најчесто се јавуваат: нестабилните финансиски услови во опкружувањето, рецесија, општата неликвидност, пропаѓањето на клиентовите деловни партнери, и слично.

При спроведување на ревизијата, ревизорот е должен да ја испита околината на бизнисот и мотивите на менаџментот и да размисли дали менаџментот се наоѓа под притисок да ја искриви вистинитоста и точноста на финансиските извештаи. Не би било можно да се направи цела листа на знаци кои би укажувале на појава на инхерентен ризик. Ревизорот е тој што треба да внимава на можноста од таков ризик и да реагира доколку се појави некоја индикација.

Инхерентниот ризик може да се појави како резултат на проблеми во работењето. Еден таков пример би бил ако на директорите им се плаќаат паушали поврзани со профитот, тогаш тоа буди сомневање кај ревизорот во сите обиди да се подобрат резултатите од финансискиот извештај. Исто така инхерентниот ризик повторно би се појавил доколку директорите се плашат дека вистинското известување би можело да ја загрози компанијата. Голема компанија со мал број конкуренти може да биде обвинета за покачување на цената, а тоа би можело да доведе до обид за намалување на профитот кој е искажан. Доколку пак ситуацијата е обратна, компанијата која е соочена со финансиски тешкотии би ги изманипулирала кредиторите и потенцијалните купувачи со признавањето дека компанијата се соочува со загуба и можност за пропаѓање. Ревизорот треба да води сметка за појава на поголем отколку нормален ризик на грешки. Голема појава на грешки може да биде предизвикана од нагла промена на персоналот. Поради недостиг на искуство, постои голема веројатност дека новопримениот персонал ќе направи грешки. Подготвување на нова програма може да биде проследено со грешки, а и на персоналот кој работи со системот ќе му биде потребно време за да се навикне на новонастанатите промени.

Ревизорот треба да води сметка и за ризикот кој е резултат на некоја измама поврзана со некоја бројка во извештајот. Која било ставка од сметководствениот систем која е поврзана со плаќање или примање во готово е посебно чувствителна. Лицето кое е вработено во компанијата и манипулира со паричните средства може многу лесно да направи

<sup>12</sup> Димитрова, д-р Јанка, Ревизија, Штип, 2015 година.





лажен документ на некој доверител и да го потврди неправилно извршеното плаќање. Како резултат на тоа ќе има зголемување на вкупните исплати во текот на годината.

Освен значењето што го има проценката врз големината на ризикот, од големо значење е и слабото раководење кое наоѓа свој одраз врз утврдување на ефектите од ревизијата. Различните менаџерски мотиви можат да бидат една од честите причини за појава на грешки. Честите промени на сметководствениот персонал имаат големо влијание врз квалитетот на изготвување на финансиските извештаи. Но, во основа, сè уште нема утврдена основа за мерење на овој вид ефекти.

Како резултат на следниве елаборирања може да се каже дека постојат голем број причини за појава на инхерентен ризик. Првата група е поврзана со работењето на менаџментот, втората група е поврзана со работењето и дејноста во која се наоѓа клиентот, а третата група е поврзана со извршувањето на процесот на ревизија. Според практиката, многу често кај извршените ревизорски студии кои содржат погрешни искази во претходните ревизии, содржат слични грешки и во тековната година. Поради тоа, кога ревизорот ќе увиди некоја значајна грешка во претходниот период треба да го процени повеќе инхерентниот ризик отколку кога во минатото ќе се соочи со некои помали безначајни грешки. Доколку ревизорот процени дека вршителите на сметководствена функција се неодоговорни и неискусни, тогаш ќе го зголеми процентот на инхерентен ризик.

### 3.2. Контролен ризик

Под контролен ризик се подразбира ризик од можно присуство на погрешно прикажаните салда на сметки или групи на трансакции, кои поединечно или агрегирано со грешките од другите сметки или групи на трансакции би можеле да се третираат како материјално значајни ако се земе претпоставката дека тие нема да бидат благовремено спречени, откриени или коригирани преку сметководствениот систем и системот на интерна контрола на претпријатието клиент<sup>13</sup>. Ефикасна интерна контрола тешко може да ги пронајде, како резултат на инхерентните лимитирања во сметководствениот и интерниот систем на контроли. Како инхерентни лимитирања во системот на интерна контрола се среќаваат:

- ✓ Трошоците за воведување и правилно функционирање на интерната контрола се повисоки од саканите ефекти кои треба да се постигнат, па затоа раководството не инсистира на воведување и одржување на истата;
- ✓ Фокусирањата на незначајни, рутински деловни промени, наместо фокусот да биде кон деловни промени кои можат да бидат материјално значајни;
- ✓ Немарност, невнимание, погрешно просудување и толкување на писмени инструкции и упатства;
- ✓ Избегнување на обврската за спроведување на интерната контрола од страна на вработените;
- ✓ Злоупотреба на одговорноста за спроведување на интерната контрола.

Со оглед на тоа што ниеден систем на интерни контроли не е совршен, ревизорот е тој што треба да процени дали истиот функционира правилно. Доколку ревизорот процени дека системот на интерни контроли соодветно и правилно функционира, тогаш може да

<sup>13</sup> IFAC Handbook 1999 Technical Pronouncements, IFAC, New York, стр. 127.



изведе заклучок дека ризикот од погрешни прикажувања е низок и обратно. Ревизорот, согласно со стандардите, треба да ги документа сите елементи на интерната контрола. Формата и обемот на документацијата зависи од големината на претпријатието и комплексноста на контролните структури. Документацијата на контролните структури и сметководствениот систем најчесто се прикажува во форма на дијаграми, со што се олеснува сфаќањето на системот.

Контролниот ризик може да се движи во дијапазон од 100 до 0 и се изразува во проценти. Почетококот и крајот се екстреми. Првиот екстрем покажува дека системот на интерни контроли не функционира совршено и грешките не само што се можни туку и навистина постојат. Вториот екстрем дава слика на систем на интерни контроли кој функционира соодветно и грешките не можат да поминат незабележано од страна на ревизорот. Но во праксата е нереално да се појават вакви екстремни ситуации.

Со оглед на тоа што контролниот ризик постои независно од спроведената ревизија и се базира на професионалното расудување на ревизорот, ревизорот е тој што треба пореално да го спроведе квантифицирањето на контролниот ризик. За таа цел, тој треба да спроведе прашања поврзани со:

- ✓ Филозофијата на менаџментот;
- ✓ Организационата структура на ентитетот;
- ✓ Постојење и функционирање на интерната ревизија;
- ✓ Специфични контролни постапки.

Како појдовна основа при проучување на контролниот систем, на ревизорот на располагање му стојат сознанија стекнати од:

- ✓ Претходното искуство со клиентот кое е особено важно бидејќи, познавајќи го сметководствениот систем, има пристап до широк спектар на услуги, трансакции, информации, парична вредност, и сл.;
- ✓ Прегледани извештаи за извршената ревизија – белешките од минатите ревизии и стекнатото искуство на ревизорот се од голема предност за јасно да може да се конкретизира на кои прашања треба да им се посвети поголемо внимание;
- ✓ Интервјуа со персоналот;
- ✓ Надгледување на вработените при спроведување на работните задачи и одговорности.

Прелиминарната оценка на контролниот ризик може да биде висока доколку ревизорот има можност да ги идентификува интерните контроли врзани за изјавата кои можат да спречат појава на грешки и измами и доколку ревизорот планира спроведување на тестови на контрола со цел потврдување на оценката. Ревизорот преку тестови на контрола треба да стекне ревизорски доказ со кој би го потврдил нивото на контролниот ризик. Колку е помала проценката на ризикот, толку поголема убедливост треба да стекне ревизорот дека интерните контроли и сметководствениот систем функционираат ефективно. Врз основа на резултатите од тестовите на контролата, ревизорите треба да проценат дали контролите функционираат и се обликувани онака како што биле замислени во прелиминарните проценки на контролниот ризик.



Како резултат на тоа дека ниту еден контролен систем не функционира совршено, ревизорот не може во целост да се потпре на доказите добиени од контролите. Поради тоа, при оценка и тестирање на контролите треба да се земат предвид следниве ограничувања кои можат да ја намалат ефективноста на контролните системи, па затоа треба да се направи прелиминарна проценка на контролниот ризик која се состои од следниве чекори:

1. Проценка на контролното опкружување, која ги опфаќа целокупниот став, свест и постапки на раководството за интерни контроли;
2. Проценка на контролните постапки, каде што ревизорот врши проценка за тоа дали се воспоставени сите неопходни постапки и дали функционираат ефективно, континуирано и конзистентно<sup>14</sup>.

Крајната проценка на интерните контроли може да се добие преку теренска работа во фазата на оценка на ревизијата. Во фазата на планирање на ревизијата, всушност, правиме само прелиминарна оценка на ефективните ревизорски цели. Проценката на вкупниот контролен ризик во фазата на планирање на ревизијата се реализира и во двата чекори. Откако е проценет контролниот ризик, може да се пресмета и детекциониот ризик и со тоа да се реши еден од најзначајните приоди во ревизијата. По извршените тестови на контрола може да одлучиме дали ќе се потпреме на контролите или пак повеќе ќе настојваме контролниот ризик да го процениме како висок. Контролниот ризик може да го искажеме во проценти – квантитативно или пак квалитативно како висок, среден или низок.

### 3.3. Детекционен ризик

Ризикот на откривање претставува ризик дека независните тестови на ревизорот нема да ги откријат погрешните прикажувања во финансиските извештаи или во одделните сметки. Процедурите на ревизорот можат да се поделат во две групи и тоа:

1. Аналитички преглед – термин кој се користи за постојењето на различни техники кои се од корист за препознавање на пресметки кои се неразумни во однос на искуството на ревизорот или односните предмети. Овој преглед може да биде толку едноставен како споредба на секоја бројка во извештајот со друга бројка од претходната година или пак може да биде толку комплициран, така што неизбежно е да се употреби компјутерски пакет за да се направат потребните калкулации;
2. Независни процедури кои вклучуваат аналитички преглед, но и тестови за добивање докази за ревизија како, на пример, тестови на детали за промените на сметките и билансите, преглед на записници од состаноците на директорите и истрагите. Овие независни процедури всушност се однесуваат на детални тестови на промените и билансите кои многу често се во корелација со ревизијата.

Во секој случај, потребно е да се направи разлика меѓу аналитичкиот преглед и независните тестови. Аналитичкиот преглед се користи во текот на целиот период при вршење на ревизија. Ревизорот ќе се потпира повеќе врз него доколку пресметките изгледаат разумни, но тие не можат да влијаат врз количеството на постигнатата сигурност. Другите независни тестови опфаќаат детално тестирање на индивидуални сметки. За да се зголеми обемот на докази добиени од тестирањата, ревизорот треба да пристапи кон испитување на поголем број предмети.

<sup>14</sup> Прирачник за финансиска ревизија.



Детекциониот ризик може да се појави како резултат на два ризика:

- ✓ Ризик кој е резултат на Методот на примерок – кај овој вид ревизорот не ги испитува сите ставки, туку го користи Методот на примерок со испитување на дел од популацијата. Поради ова може да извлече погрешни заклучоци за објективноста на салдата на сметките;
- ✓ Ризик кој не е резултат на Методот на примерок – настанува кога ревизорот применил соодветна ревизорска постапка, но не ги открил погрешните прикажувања или пак погрешно ги протолкувал резултатите од ревизијата.

Детекциониот ризик е во тесна поврзаност со инхерентниот и контролниот ризик. Илустрацијата на меѓусебната поврзаност на компонентите на ревизорскиот ризик ќе ја претставам со оваа табела:

		Ревизорска проценка на контролниот ризик е:		
		Висок	Средн	Ниско
Ревизорска проценка на инхерентниот ризик	Високо	Ниско	Пониско	Средно
	Средно	Пониско	Средно	Највисоко
	Ниско	Средно	Високо	Највисоко

Табела 1: Меѓусебната поврзаност на компонентите на ревизорскиот ризик

Оваа табела покажува како прифатливото ниво на детекциониот ризик може да се разликува врз основа на проценките на инхерентниот и контролниот ризик. Постои спротивен однос меѓу детекционото и комбинираното рамниште на инхерентниот и контролниот ризик. Кога инхерентниот и контролниот ризик се високи, прифатливото ниво на детекционен ризик треба да биде ниско, со цел да се намали ревизорскиот ризик на едно прифатливо ниско рамниште. Ако инхерентниот и контролниот ризик се ниски, тогаш може да имаме повисок детекционен ризик и притоа сè уште да се намалува ревизорскиот ризик на едно прифатливо ниско ниво.

Во случај кога вкупниот ризик е поголем од вообичаениот, односно се процени како висок, ревизорот ќе делува во следните насоки<sup>15</sup>:

- ✓ Внимателно ќе ги одбере искусните членови во ревизорскиот тим;
- ✓ Ќе собере поголем број докази отколку што тоа вообичаено е потребно и ќе консултира поголем број извори за докажан материјал;
- ✓ Ќе состави поопширен извештај на ревизијата;

<sup>15</sup> Николовски, д-р Пеце, Интерна и екстерна ревизија. Економски факултет, Прилеп, 2009 година, стр. 272.



- ✓ Ќе наплати поголем надомест за услугите на ревизија, бидејќи се продолжува времето на извршување на ревизијата и се зголемуваат нејзините трошоци.

При планирање на ревизијата, од големо значење е да се разбере односот на ревизорот и посакуваното ниво на ризик, границата на нивото на материјалноста, ризикот на детекција и влијанието на овие фактори врз изборот на независните постапки. Меѓусебните влијанија на овие фактори може да ги доловиме на следниов начин:

- ✓ Колку повеќе ревизорот е сигурен дека финансиските извештаи не содржат материјална грешка, толку е помал ризикот кој ревизорот е подготвен да го прифати кој е врзан за неуспех при откривање на грешка;
- ✓ Ако се зголемува нивото на материјалноста, односно нивото на прифатена грешка, тогаш и ревизорот треба да прифати повисоко ниво на детекционен ризик;
- ✓ Поголемата количина на собрани докази ни дава понизок ризик на неуспех при откривањето на границите што се присутни, а со тоа е пониско и нивото на ризикот на детекција.

Од ова можеме да заклучиме под претпоставка дека посакуваното ниво на ревизорски ризик е ниско, ако границите на материјалноста се ниски и ризикот на јавување на материјална грешка е висок, тогаш планираниот детекционен ризик ќе биде низок, но независните постапки пообемни.

Многу често се поставува прашањето како да се пресмета детекциониот ризик. Пресметувањето на ризикот на детекција може да се подели во следниве чекори<sup>16</sup>:

- ✓ Идентификување прифатлив ревизорски ризик за субјектот;
- ✓ Проценка на инхерентниот ризик и идентификување на посебните ризици;
- ✓ Проценка на контролите на ублажување посебни ризици;
- ✓ Проценка на контролното опкружување и решавање на за уверување/потпирање врз него;
- ✓ Идентификување на клучните контроли и проценка на контролниот ризик со тестови на контрола/придржување;
- ✓ Пресметување на ризикот на детекција користејќи Модел на ревизорски ризик.

Да претпоставиме дека сакаме да добиеме 98 % сигурност дека финансиските извештаи не се проследени со материјални грешки. Ова значи дека прифатливиот ревизорски ризик сме го пресметале на 2 %. Инхерентниот ризик е голем 100 % бидејќи вистинскиот став за финансиските извештаи се темели на сметководствени пресметки, а ревизорот нема доволно искуство за истите. Контролниот ризик како резултат на тоа што нема раздвојување на должностите и надзор од раководството е голем, односно 100 %. Откако ова го востановивме, може да го пресметаме детекциониот ризик

$$\text{Детекционен ризик} = \frac{\text{прифатлив ревизорски ризик (0,2)}}{\text{инхерентен ризик (0,1) x контролен ризик (0,1)}} = 2\%$$

<sup>16</sup> Прирачник за финансиска ревизија, стр. 90.



Заклучокот од ова е дека треба да направиме доволен број детални постапки за да добиеме 98 % сигурност, а ризикот дека ревизорските постапки не ги откриваат материјалните погрешни искажувања не може да биде поголем од 2 %. Кај утврденото ниво на ревизорски ризик има спротивен однос меѓу проценетите нивоа на инхерентен и контролен ризик и детекциониот ризик. Односно, колку е помала проценката на инхерентниот и контролниот ризик, толку е поголемо прифатливото ниво на детекционен ризик. Доколку имаме поголема проценка на инхерентен и контролен ризик, тогаш треба да се стекнат повеќе ревизорски докази за извршување на деталните постапки. Ако ревизорот открие дека детекциониот ризик на ниво на салда на сметки или група на трансакции не може да се сведе на прифатливо ниво, тогаш ревизорот треба да изрази мислење со резерва или воздржано мислење.

#### 4. Деловен ризик

Деловниот ризик претставува ризик дека ревизорот ќе претрпи загуба или ерозија на деловниот углед поради некои судски спорови или негативен публицитет во јавноста како последица на спроведената ревизија кај некој клиент. Поради тоа, ревизорот спроведува голем број суштински постапки кај клиент кај кој постои висок процент за појава на деловен ризик. Со поголем број на докази ревизорот ќе го поткрепи своето мислење за вистинитоста и објективноста на финансиските извештаи.

Ревизијата на финансиските извештаи има свои инхерентни лимитирања кои може да влијаат врз видот и обемот на спроведените суштински постапки и изведените ревизорски докази. Овие ограничувања може да бидат<sup>17</sup>:

- ✓ Економски – ревизијата да се изврши со разумни трошоци;
- ✓ Временски – ревизијата да се изврши во разумни рокови;
- ✓ Регулативна – сметководствена рамка за изготвување на финансиски извештаи, која допушта примена на алтернативни принципи.

Иако ревизорот ги почитува стандардите за ревизија и постапува согласно со нив, деловниот ризик е константно присутен во ангажманите на ревизија. Дури и во случај кога ревизорот ја спроведува ревизијата со максимално почитување на кодексот и нормите може да биде обвинет од страна на незадоволна странка без цврсти докази и причини. Како резултат на тоа и покрај добиениот спор ревизорот претрпува материјална штета и нарушување на деловниот углед.

#### 5. Мерење и сумирање на ризикот во ревизијата

Како што кажавме и досега, постои корелација меѓу проценката на инхерентниот и контролниот ризик со ризикот на детекција. Виското ниво на инхерентен и контролен ризик ќе бара поголем квантум на работа и поголем обем на докази за да се намали ризикот од неоткривање и би се овозможило постигнување на саканото ниво на ревизорски ризик.

<sup>17</sup> Димитрова, д-р Јанка, Ревизија, Економски факултет, Штип, 2015 година.



Главна цел на ревизијата е да обезбеди дека финасиските извештаи не содржат материјални грешки. За да се направи ова проследено со апсолутна сигурност е многу скапо. Затоа, општо прифатено е ревизиите да се спроведуваат врз основа на тест во кој постои ризик дека не сме успеале да ги идентификуваме материјалните грешки. Ревизијата го обврзува ревизорот да спроведе детални постапки за да се намали ризикот од неоткривање на материјални грешки на прифатливо ниво. Од ревизорот исто така се бара да ги земе предвид и измамите и како тие влијаат врз проценката на ризикот. Доколку ризикот е резултат на материјални погрешни искази поради измами или пак лошо работење, тогаш тоа е кумулативен процес кој треба да тече во целиот процес на ревизијата. Дали причината е намерна или ненамерна е фактор што ја разликува измамата од грешка. За да се оствари ефективно планирање на ревизијата, ревизорот мора да има целосно, независно мислење за клиентот кој е предмет на ревизијата

Од претходно знаеме дека ризикот ја претставува неизвесноста што ја прифатил при спроведување на ревизијата, односно неизвесност поврзана со соодветноста на доказот, ефективната интерна контрола и дали финансиските извештаи се правилно и точно прикажани по завршетокот на ревизијата. Со цел постигнување на ниско ниво на ризик од материјална грешка, треба да се земе предвид следново.<sup>18</sup>

- ✓ Ризик дека на прво место би се појавиле збирни материјални грешки;
- ✓ Ризик дека системот на интерни контроли нема да ги открие и коригира збирните материјални грешки;
- ✓ Ризик дека ревизорските постапки нема да ги откријат и коригираат збирните материјални грешки.

Врз база на трите компоненти на ревизорскиот ризик, се формира Моделот на ревизорски ризик:

$$PR=IP \times KR \times DR$$

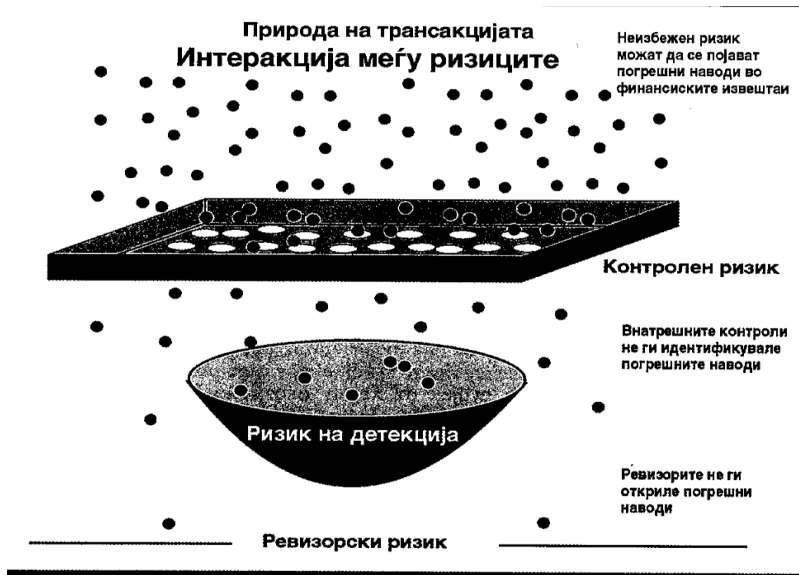
и

$$DR=PR/(IP \times KR)$$

На следнава слика илустративно е прикажана меѓусебната зависност на трите компоненти во однос на ревизорскиот ризик<sup>19</sup>:

<sup>18</sup> Прирачник за финансиска ревизија, стр. 71.

<sup>19</sup> Прирачник за финансиска ревизија, стр. 72.



Слика 3: Меѓусебната зависност на трите компоненти во однос на ревизорскиот ризик

Ревизорскиот ризик е субјективна категорија затоа што ревизорот го оценува врз основа на сопствениот впечаток со кој се здобил од инхерентниот и контролниот ризик. Може да биде проследен со обемни опаѓања како резултат на деловни субјекти со недоволна мотивираност, неискусен и некомпетентен персонал и многу сложени трансакции. Врз основа на тоа што инхерентниот ризик во циклусот на приход е висок, постојат многу материјални грешки кои се спуштаат во коритото на контролниот ризик, па за тоа инхерентниот ризик е 100 %. Како резултат на тоа, раководството не може да работи со погрешни сметководствени информации, па ќе инсталира интерна контрола за да се спречат грешките кои би ги попречиле информациите за донесување одлуки. Коритото на интерни контроли дејствува како сито бидејќи постојат одредени дупки. Како две главни причини за тоа се јавуваат:

- ✓ Корито отпорно на грешки би чинело многу повеќе од она што вреди дури и ако е можно тоа;
- ✓ Раководството не мора да е загрижено во врска со апсолутната исправност на сите работи кои мора да бидат прикажани и објавени во финансиските извештаи.

Доколку раководството сака погрешно да ги прикаже финансиските извештаи, може да го направи својот систем на интерни контроли неефективен. Поради тоа на интерната контрола се гледа како намалување на грешки, но не и тотална елиминација на истите.

Ревизорот доколку сака да добие разумно уверување дека финансиските извештаи не содржат материјални грешки, истите мора да се откријат во садот за откривање ризик со што би се изнеле пред раководството за корекција. Совршени ревизии како што знаеме дури и да





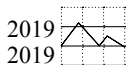
постојат, не би биле финансиски оправдани, па поради тоа мала е веројатноста и за во ревизорскиот сад. Согласно со сликата, ревизорскиот сад е доволно голем, така што би можел да обезбеди 95 % уверување дека овие грешки ќе се откријат со собирање на доволен број докази (детекциониот ризик би бил 5 %). Без разлика на тоа што ревизорите не можат да контролираат колку грешки, минуваат низ коритото за интерна контрола, тие може да дадат свое мислење за тоа колку доверба имаат во системот за интерна контрола. Општото познавање на системот би му дал низок степен на доверба, додека високо ниво на доверба се добива со дополнителни тестови на контрола.

Тестовите што ги спроведува ревизорот припаѓаат на последниот сад. Овие тестови треба да бидат доволни за на сметките да останат само незначителен број грешки. Ова значи дека ако ревизорот увиди дека не може да дојде до соодветно уверување, тогаш со примена на аналитички постапки и тестови на детали ќе го добие потребното уверување.

Ревизорскиот сад може да биде дизајниран како слаб со тоа што нашите постапки ќе ги подложиме на распрашување, аналитичка анализа и ревизорско мислење. Доколку ревизорскиот сад го дизајнираме како силен, треба да додадеме бројни екстензивни директни тестови на детали или пак може тоа да го направиме во комбинација на аналитичка анализа и тестови на детали. Ако тргнеме од претпоставка дека имаме мал ризик од материјално погрешни прикажувања, може да ја приспособиме способноста на ревизорскиот сад да ја постигнеме посакуваната ревизорска цел како функција на нашата оценка за инхерентниот и контролниот ризик.

### **Заклучок**

Ревизорскиот ризик како концепт на ревизијата е сложена категорија која е составена од три дела: инхерентен ризик, контролен и детекционен, кои заедно го формираат вкупниот ревизорски ризик. Ревизорите во текот на процесот на ревизија настојуваат ревизорскиот ризик да го намалат на прифатливо ниво. Ниско ниво на ризик значи дека финансиските извештаи не содржат материјално погрешни прикажувања, додека високото ниво на ризик е дека финансиските извештаи во себе содржат погрешни прикажувања кои можат да бидат значајни. Во секој случај, ревизорскиот ризик претставува важна категорија врз чија основа ревизорите ќе дадат суд за финансиските извештаи.



### Библиографија

#### А) Книги:

1. Audit and assurance, The Instiutut of Chartered Accountants of Pakistan;
2. Audit risk, Relevant to ACCA qualification paper F8 and performance objectives 17 and 18, SA Technical;
3. Auditing: A risk based approach to conducting a quality audit 9<sup>th</sup> Edition; Chapter 7 Planning the audit: Identifying and responding to the risk of material misstatement; K. M. Johnstone, A. A Gramling, L. E. Rittenberg;
4. Dan, M. Gay Waybe, C. Alderman Alan, J. Winteres: Auditing the Dryden Press, Forth Worth, 1996;
5. IFAC Handbook 1999 Technical Pronouncements, IFAC New York;
6. Prof. M. Andric, Revizija racunovodstvenih izvestaja, Subotica, 2002.
7. Prof. Milanka Aleksic, Revizija i kontrola, Fakultet poslovne ekonomija, Banja Luka;
8. R. Filipovic, Englesko-hrvatski rjecnik, Skolska knjiga i graficki zavod, Zagreb, 1990;
9. Димитрова, д-р Јанка, Ревизија, 2015;
10. Димитрова, д-р Јанка, Интерна ревизија, 2015;
11. Станоевски, д-р Станоил, Контрола и ревизија, Скопје, 1998;
12. Николовски, д-р Пеце, Интерна и екстерна ревизија, Економски факултет, Прилеп, 2009.
13. Прирачник за финансиска ревизија.



УДК: 334.72:339.137.2

Стручен труд

## КРЕИРАЊЕ НА СТРАТЕГИСКА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

Виктор Атанасовски<sup>1</sup>, Доц. д-р Елена Веселинова<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Студент на МБА менаџмент, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[viktor.208634@student.ugd.edu.mk](mailto:viktor.208634@student.ugd.edu.mk)

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

### Апстракт

Во фокусот на овој труд е анализата на креирањето на конкурентска предност, како предуслов за стратегиски-долгорочен опстанок на организацијата во услови на совршена конкурентска структура на пазарот. Главната дел е да се дефинира и сублимира потребата за разбирање на натпреварот, како и на потрошувачите, преку истражување на натпреварот, согледување на основите на конкурентската маркетинг стратегија, базирана врз креирање на вредности за потрошувачите, како и воочување на потребата од балансирање на ориентациите на потрошувачите и конкурентите во изградувањето на вистинска пазарно-ориентирана организација. Резултатите од истражувањето водат кон заклучок во кој се потенцира дека денешните компании се соочуваат со најтешката конкуренција досега. Разбирањето на клиентите е важен прв чекор во развивањето на врски со клиентите, но тоа не е доволно. За да добијат конкурентска предност, компаниите мораат да го употребат ова разбирање за да дизајнираат понуди на пазарот кои носат поголема вредност од оние на конкурентите кои се борат за истите клиенти. Конкурентската интелигенција нуди големи предности во областа на развивањето на производите. Познавањето на напредокот на производите, процесите и технологијата на конкурентите е многу корисно во конкурентскиот пазар. Трговската тајна, информација која создава вредност за компанијата бидејќи останува тајна, често создава голема љубопитност кај конкурентите. Компаниите понекогаш одат далеку да ги откријат овие тајни. Тие развиваат техники за да дојдат до информации, понекогаш на границите на етиката и законот.

**Клучни зборови:** стратегии, програми, тактики, клиенти, конкуренти, пазар, маркетинг.

### Abstract

The focus of this paper is the analysis of creating a competitive advantage as a prerequisite for strategic long-term survival of the organization in conditions of perfect competitive structure on the market. The main part is to define and sublimate the need for understanding the competition as well as the consumers through research of the competition, perceiving the basics of a competitive marketing strategy, based on creating values for consumers, as well as perceiving the need for balancing the orientations of consumers and competitors in building a truly market-oriented organization. The results of the survey lead to a conclusion that today's companies are facing the toughest competition so far. Understanding customers is an important first step in developing customer relationships, but that is not enough. In order to gain a competitive edge, companies must use this understanding to design offers on the market that bring more value than those of competitors struggling for the same customers. Competitive intelligence nurtures great advantages in the field of product development. Knowing the progress of products, processes and technologies of competitors is very useful in the competitive market. Trade secrecy, information that creates value for the company because it remains a secret, often creates great curiosity among competitors. Companies sometimes go far to reveal these secrets. They develop techniques to get information, sometimes at the boundaries of ethics and law.

**Keywords:** strategies, programs, tactic, customers, competitors, market, marketing.

## 1. Вовед

Есенцијалната обработка на овој труд се однесува на конкурентноста како теоретски концепт и практика која произлегува од современите трендови, што ја движат светската економија во последните две децении, е појава на која ѝ се придава посебно значење, од причина што ја отсликува националната економија на една земја. Фактот што конкурентноста се дефинира како способност на претпријатието да ги совлада конкурентите кога на пазарот преку понудата на својот производ успева да совлада друго претпријатие кое нуди ист или сличен производ, упатува на способностите на менаџерот да најде начин и да го стори тоа. Начинот со кој претпријатието се пренесува во идната посакувана позиција е стратегијата. Стратегијата како планска акција го насочува претпријатието да ги оствари поставените цели, а основа за нејзина изработка се ресурсите и способностите во претпријатието. Анализата на факторите од екстерното опкружување имаат потенцијално влијание врз претпријатието, а анализата на интерното опкружување има критична улога за поддршка на конкурентската стратегија. Според маркетинг концептот, компаниите добиваат конкурентска предност со дизајнирање понуди кои ги задоволуваат потребите на целните клиенти подобро од другите конкурентски понуди. Тие можат да дадат поголема вредност за клиентот, нудење пониски цени на клиентите од конкурентите за слични производи и услуги, или со давање повеќе бенефиции што ги оправдуваат повисоките цени.

## 2. Суштина на конкурентската предност

За компаниите е важно да дознаат како треба да се искористи конкурентската предност за да оствари натпросечен поврат<sup>1</sup>. *Натпросечен поврат* е поврат чиј износ е поголем од она што инвеститорот очекува да го заработи од другите инвестиции со сличен ризик. *Ризикот* е несигурноста на инвеститорот во врска со економските добивки или загуби кои ќе резултираат од одредена инвестиција<sup>2</sup>. Добивката често се мери во однос на сметководствените податоци, како зголемување на имотот, принос на капитал или поврат од продажбата. Алтернативно, добивката може да се мери врз основа на повратот на берзата, во вид на месечни остварувања (цената на акциите на крајот на периодот намалена за почетната цена на акциите, поделени според почетните цени на акциите, го дава процентот на поврат на средствата). Во помалите фирми, остварувањето понекогаш се мери во однос на висината и брзината на раст (на пример, во годишна продажба), бидејќи можеби нема да имаат добивка на почетокот, или ако основните средства се премногу мали за да се оцени остварениот поврат на средствата<sup>3</sup>.

Компаниите без конкурентска предност, или кои не се натпреваруваат во атрактивна индустрија, во најдобар случај, заработуваат просечно. *Просечната добивка* е поврат кој инвеститорот очекува да го оствари од другите инвестиции со сличен ризик. На долг рок, неспособноста да се оствари барем просечен поврат на средствата, резултира со неуспех. Неуспехот се случува зашто инвеститорите ги повлекуваат своите инвестиции од фирмите кои заработуваат просечно.

Како илустрација може да се наведе студијата на случај за Samsung и DuPont. Имено, перформансите на Samsung и DuPont се сосема спротивни. DuPont, некогаш исклучително иновативна компанија, ја загуби својата конкурентска предност. Тие ја промениле својата стратегија за да ја нагласат продуктивноста и да ја подобрат сегашната линија на производи, наместо да воведуваат нови иновативни производи. Таквите активности веројатно ја подобриле добивката на фирмата на краток рок. Но, на долг рок, компанијата морала да ги продаде деловите кои веќе не беа конкурентни, а доживувала и големи проблеми поради недостатокот на иновации. Спротивно на тоа, Samsung инвестирал во иновациите за да остане меѓу лидерите на пазарот со повеќе производи. Секако, ова се резултати од нивната стратегија. Стратегијата на Samsung преку нејзината формулација и имплементација, им помогнала да остварат предност во однос на многу нејзини конкуренти. Други фирми, кои истовремено работат во повеќе индустрии, ја користат иновацијата како конкурентно оружје. Примерите вклучуваат

нови телефонски говорници на Verizon со пристап до Интернет, ЦД-а од концерти кои ги нуди Clear Channel Communications и новиот преносен плеер на Sony.

Преземените дејствија од страна на овие фирми се наменети за да се постигне стратегиска конкурентност и да се оствари натпросечен поврат. *Стратегиската конкурентност* се постигнува кога фирмата успешно формулира и имплементира стратегија за создавање одредени вредности. Кога фирмата спроведува стратегија која другите компании не се во можност да ја копираат или сметаат дека е прескапа да ја имитираат, оваа фирма има *постојна* (или *одржлива*) *конкурентска предност*<sup>4</sup>. Организацијата е сигурна дека има конкурентска предност само откако другите престанале со своите напори да ја копираат стратегијата или не успеале во тоа. Покрај тоа, кога фирмата постигнува конкурентска предност, нормално е таа да се одржи само одреден период<sup>5</sup>. Брзината со која конкурентите се во можност да се здобијат со вештини потребни да се дуплираат придобивките од создавање вредносна стратегија на фирмата, одредува колку долго ќе трае конкурентската предност<sup>6</sup>.

Динамичен по природа, *процесот на стратегиски менаџмент* е целосен сет од обврски, одлуки и постапки кои се потребни за една фирма да постигне стратегиска конкурентност и да оствари натпросечен поврат<sup>7</sup>. Релевантните стратегиски инпути кои произлегуваат од анализата на внатрешното и надворешно окружување се неопходни за да се оствари ефективна стратегија, формулирање и имплементација. Спротивно, ефективните стратегиски акции се предуслов за постигнување на посакуваните резултати на стратегиската конкурентност и натпросечен поврат на средствата. Така, процесот на стратегиски менаџмент се користи за да се одговара на условите на постојано менување на пазарот и конкурентската структура со која фирмата постојано ги развива ресурсите, способностите, како и основните надлежности (извори на стратегиски инпути). Ефикасните стратегиски акции кои се реализираат во контекст на внимателно интегрирано формулирање на стратегијата и спроведување на активностите, резултираат со саканите стратегиски резултати<sup>8</sup>.



Слика 1: Чекори во анализирањето на конкурентите

*Извор:* Philip Kotler and Kevin Lane Keller, Marketing Management, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), p. 243.

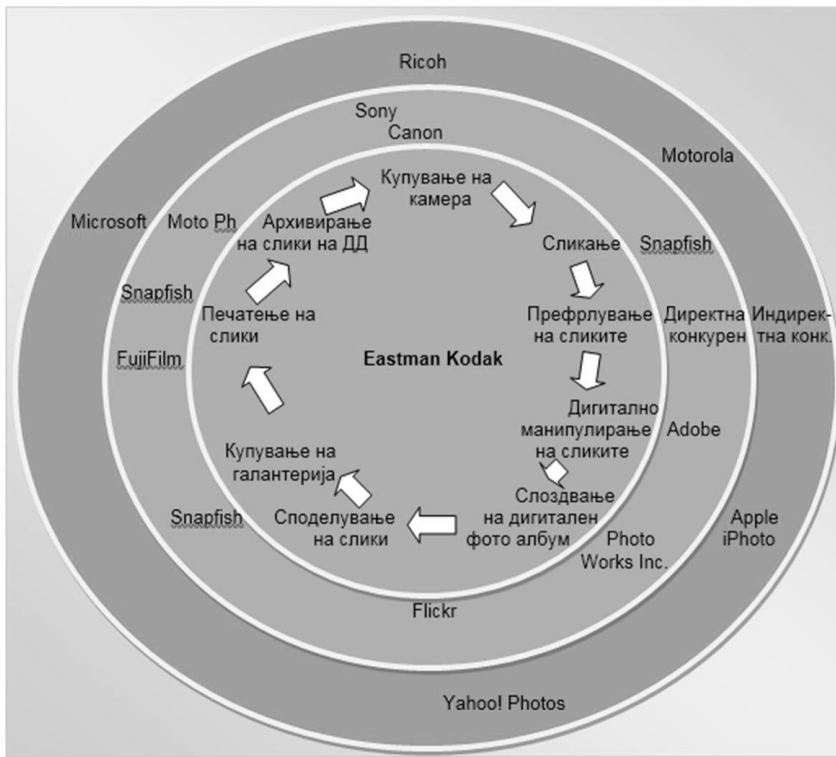
### 3. Анализа на конкурентот

За да планира ефективна маркетинг стратегија, една компанија треба да најде сè што може за своите конкуренти. Мора постојано да ги споредува своите стратегии, производи, цени, канали и промоција со оние на конкурентите. На овој начин, компанијата може да најде области на конкурентска предност или недостаток. Како што е прикажано на Слика 1, анализата на конкурентите прво вклучува идентификување и проценка на конкурентите и потоа одбирање кои конкуренти да се нападнат или избегнат.



### 3.1. Идентификување на конкурентите

Во нормални услови, идентификувањето на конкурентите изгледа едноставна задача. Во најтесната смисла, компанијата може да ги дефинира своите конкуренти како компании кои нудат слични производи и услуги на истите клиенти по слични цени. Но, компаниите, всушност, се соочуваат со многу поголем опсег на конкуренти. Компаниите можат да ги дефинираат конкурентите како сите фирми кои произведуваат исти производи или класа на производи. Компаниите можат да ја избегнат „конкурентската кратковидост“. Има поголема можност компанијата да биде „закопана“ од нејзините латентни конкуренти, отколку од моменталните. Компаниите можат да ги идентификуваат своите конкуренти од *индустриска* гледна точка. Тие можат да се гледаат себеси како дел од нафтната индустрија,



фармацевтската индустрија или индустријата за пијалаци. Една компанија мора да ги разбере конкурентните шеми во својата индустрија ако се надева да биде ефективен „играч“ во таа

индустрија.

**Слика 2: Кокурентска мапа**

*Извор:* Базирано на Jeffrey F. Rayport и Bernard J. Jaworski, e-Commerce (New York: McGraw - Hill, 2001), p. 53

Компаниите, исто така, можат да ги идентификуваат конкурентите од *пазарна* гледна точка. Овде тие ги дефинираат конкурентите како компании кои се обидуваат да ги задоволат



истите потреби на клиентите или да изградат врски со истата група на клиенти. Генерално, пазарниот концепт на конкуренцијата ги отвора очите на компанијата пред широкиот пазар на моментални и потенцијални конкуренти. Еден пристап е да се профилираат директните и индиректните конкуренти на компанијата со мапирање на чекорите кои купувачите ги преземаат за да го добијат и за да го користат производот. Слика 2 илустрира конкурентска мапа на Eastman Kodak во бизнисот на дигиталните слики. Во центарот е листа на активности на потрошувачот: купување камера, сликање дигитален фотоалбум, печатење на слики и други. Во првиот надворешен пристап се главните конкуренти на Kodak во однос на секоја од активностите на потрошувачот: Canon и Sony за купување камера, Snapfish на HP за споделување и печатење слики, итн. Во вториот надворешен прстен се индиректните конкуренти – Apple, Motorola, Microsoft и други – кои можат да станат директни конкуренти. Овој тип на анализа ги означува конкурентските можности и предизвици со кои се соочува компанијата.

### 3.2. Процена на реакциите на конкурентите

Следно, компанијата сака да знае: Што ќе направат конкурентите? Целите, стратегиите, силата и слабостите на конкурентот играат голема улога во објаснувањето на неговата можна акција. Тие, исто така, сугерираат каква ќе биде реакцијата на потезите на компанијата како намалувањето на цените, зголемувањето на промоцијата или исфрлање нов производ. Секој конкурент има своја филозофија за тоа како го води бизнисот, одредена внатрешна култура и водечки ветувања. На маркетинг менаџерите им треба длабоко разбирање на менталитетот на даден конкурент ако сакаат да предвидат како тој реагира.

Секој конкурент реагира различно. Некои не реагираат бргу или силно на одреден потег на конкурентот. Тие може да мислат дека нивните клиенти се лојални; можеби се бавни во забележувањето на потегот; можеби и немаат средства да реагираат. Некои конкуренти реагираат само на одредени типови потези. Други конкуренти реагираат бргу и силно на секаков потег.

Во некои индустрии, конкурентите живеат во релативна хармонија; во други тие константно се борат. Знаејќи како големите компании реагираат, компаниите знаат како најдобро да ги нападнат конкурентите или како најдобро да ги одбранат своите позиции.

### 3.3. Одбирање кои конкурентите да се нападнат или избегнат

Една компанија веќе ги одбрала главните конкуренти преку таргетирање на клиентите, канали за дистрибуција и микс на маркетинг стратегии. Менаџментот сега мора да реши со кои конкуренти појостоко да се натпреваруваат. Пред сè, компанијата треба да ги открие следниве параметри:

- силни и слаби конкуренти;
- блиски и далечни конкуренти;
- „добри“ и „лоши“ конкуренти.

#### 3.3.1. Силни и слаби конкуренти

Компанијата може да се фокусира на една или повеќе класи на конкуренти. Повеќето компании преферираат да се натпреваруваат со слаби конкуренти. За ова се потребни помалку ресурси и помалку време. Но, во процесот компанијата може малку да добие. Може да се каже компанијата треба да се натпреварува со силните конкуренти за да ги изостри своите вештини. Дури и силните конкуренти имаат слабости, и со успехот против нив се добива многу повеќе.

Корисна алатка за проценување на силата и слабостите на конкурентите е *Анализата на вредноста на клиентите*. Целта на оваа анализа е да се одредат предностите кои ги



таргетираат вредностите на клиентите и како клиентите ја рангираат релативната вредност на различните понуди на конкурентите. Во спроведувањето на Анализата на вредноста на клиентите, компанијата прво ги идентификува главните атрибути кои клиентите ги вреднуваат и важноста која клиентите ја ставаат врз овие атрибути.

Клучот за добивање на конкурентска предност е да се земе секој сегмент и да се испита како понудите на компанијата се споредуваат со оние на нејзините конкуренти. Ако понудата на компанијата е со поголема вредност преку надминување на понудата на конкурентот во сите важни атрибути, компанијата може да наплатува повисоки цени и да заработи повеќе, или може да ја наплаќа истата цена и да добие поголем дел од пазарот. Но, ако компанијата работи на пониско ниво од нејзините конкуренти во некои главни атрибути, таа мора да инвестира во зајакнување на тие атрибути или во наоѓање на други важни атрибути со кои може да добие водство пред конкурентите.

### 3.3.2. Блиски и далечни конкуренти

Повеќето компании се натпреваруваат со блиските конкуренти – оние кои се слични на нив – наместо со далечните конкуренти. Така Nike се натпреварува повеќе со Adidas отколку со Timberland. И Target се натпреварува со Wal-Mart наместо со Neiman Marcus или Nordstrom.

Во исто време, компаниите можеби ќе сакаат да го избегнат „уништувањето“ близок конкурент. Во продолжение, илустрацијата на студијата на случај која говори токму за ова. Во доцните 70-ти години на XX век, Bausch & Lomb агресивно се поставил кон останатите производители на меки леќи со голем успех. Меѓутоа, ова ги натерало слабите конкуренти да се продадат на поголеми фирми, како Johnson & Johnson. Како резултат на тоа, Bausch & Lomb сега се соочува со многу поголеми конкуренти и ги трпи последиците. Johnson & Johnson го купи Vistakon, мала компанија со само 20 милиони долари годишна добивка. Меѓутоа, поддржана од големите буџети на Johnson & Johnson, малата Vistakon ги разви и ги исфрли на пазарот нејзините иновативни Acuvue леќи со 33 % удел во пазарот, а Bausch & Lomb е на четврто место со 13 %<sup>9</sup>. Во овој случај, успехот во повредувањето на близок ривал донел послени конкуренти.

### 3.3.3. „Добри“ и „лоши“ конкуренти

На една компанија навистина ѝ требаат конкуренти. Постојењето на конкуренти резултира со неколку стратешки придобивки. Конкурентите можат да помогнат во зголемувањето на вкупната побарувачка. Тие можат да ги споделат трошоците на пазарот и на развивањето на производите и да помогнат да се озаконат новите технологии. Тие можат да послужат во помалку атрактивните сегменти и да водат до поголема диференцијација на производите. Тие го намалуваат ризикот за монопол и ја подобруваат моќта на преговарањето против работниците и регулаторите.

Меѓутоа, една компанија може и да не ги гледа конкурентите како корисни. Една индустрија често содржи „добри“ конкуренти и „лоши“ конкуренти<sup>10</sup>. Добрите конкуренти играат по правилата на индустријата. Лошите конкуренти, за разлика, ги кршат правилата. Тие се обидуваат да купат акции наместо да ги заработат, да преземаат големи ризици и да играат по сопствени правила.

Импликацијата е дека „добрите“ компании сакаат да ја обликуваат индустријата која ќе содржи само конкуренти кои се однесуваат правилно. Една компанија можеби е паметна да ги поддржува добрите конкуренти, и да наоѓа лоши конкуренти.





### 3.4. Дизајнирање на конкурентски разузнавачки систем

Претходно беа објаснети главните типови на информации за конкурентите кои им требаат на компаниите. Информацијата може да биде добиена, интерпретирана, дистрибуирана и употребена. Цената во пари и време за собирање на информациите за конкурентите е висока и компанијата мора да го дизајнира на ефективен начин. Конкурентниот разузнавачки систем прво ги идентификува виталните типови на информации и најдобрите извори за овие информации. Потоа, системот континуирано собира информации од терен (продажната сила, каналите, набавувачите, фирмите за истражување на пазарот, трговските асоцијации, интернет-локациите) и од објавените податоци (владини публикации, говори, статии). Следно, системот проверува дали информацијата е валидна, ја интерпретира и ја организира на соодветен начин. На крај, информацијата ја испраќа на релевантните луѓе кои донесуваат одлуки и одговори на прашања од менаџерите за конкурентите. Со овој систем, менаџерите добиваат навремени информации за конкурентите во форма на телефонски повици, електронски пошти, билтени, писма и извештаи. Исто така, менаџерите можат да се поврзат со системот кога им треба интерпретација на некој ненадеен потег на конкурентот, кога сакаат да ги дознаат предностите и слабостите или кога треба да знаат како ќе реагира конкурентот на планираниот потег на компанијата. Помалите компании кои не можат да си дозволат формален конкурентски разузнавачки систем, можат да назначат одреден човек да надгледува специфични конкуренти. Така, менаџерот кој претходно работел за конкурентот може блиску да го следи тој конкурент. Тој или таа ќе биде „внатрешен експерт“ за тој конкурент. Секој менаџер кој сака да знае како размислува даден конкурент може да го контактира назначениот внатрешен експерт.

## 4. Конкурентски стратегии

Откако ќе ги идентификува и ќе ги процени своите конкуренти, компанијата мора да дизајнира широка маркетинг стратегија со која ќе стекне конкурентски предности. Но, кои широки маркетинг стратегии може една компанија да ги користи? Која е најдобра за одредена компанија или за различните оддели и производи на компанијата?

Ниту една стратегија не е најдобра за сите компании. Секоја компанија мора да одреди што има најмногу смисла, кога ќе се земе предвид нејзината позиција во индустријата и нејзините цели, можности и ресурси. Дури и внатре во компанијата, можеби се потребни различни стратегии за различни бизниси и производи. Компаниите, исто така, се разликуваат и по пристапот кон процесот на планирање на стратегиите. Многу големи фирми развиваат формални конкурентски маркетинг стратегии и совесно ги имплементираат. Меѓутоа, други компании развиваат не толку формални стратегии. Всушност, пристапите кон маркетинг стратегијата често поминуваат низ три чекори: претприемнички маркетинг, формулиран маркетинг и внатрешен маркетинг<sup>11</sup>.

- *Претприемачки маркетинг:* Повеќето компании се започнати од индивидуи кои живеат од својата интелигенција. Тие визуелизираат одредена можност, конструираат флексибилни стратегии на заедничкиот дел од некое пливо и тропат на секоја врата за да привлечат внимание;
- *Формулиран маркетинг:* Како што малите компании постигнуваат успех, тие неизбежно се движат кон формулираниот маркетинг. Тие развиваат формални маркетинг стратегии и цврсто се придржуваат кон нив;
- *Внатрешен маркетинг:* Многу големи и зрели компании заглавуваат во формулираниот маркетинг. Тие внимателно ги прегледуваат последните бројки, ги скенираат извештаите од истражувањата на пазарот и се обидуваат да ги нагодат своите стратегии и програми. Овие компании понекогаш ја губат креативноста и страста што ја имале на почетокот. Тие сега мораат да го обноват претприемачкиот дух и акциите внатре во компанијата. Тие мораат да ја зголемат иницијативата на локално ниво. Мораат, исто така, да ги обноват нивните маркетинг стратегии и да побараат нови



пристапи. Нивните менаџери на брендот и производите мораат да излезат од канцелариите, да почнат да живеат со своите клиенти и да визуелизираат нови и креативни начини за да додадат вредност во животите на своите клиенти.

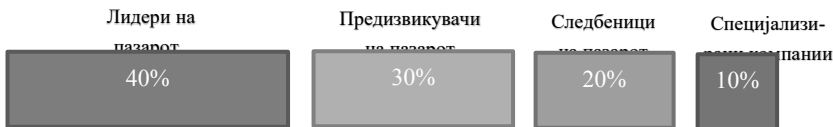
Пред речиси три децении, Мајкл Портер предложил четири основни конкурентни позициони стратегии кои компаниите можат да ги следат - три победнички стратегии и една што губи<sup>12</sup>. Грите победнички стратегии се:

- *Водство во трошоци*: Овде компанијата се труди да постигне пониски трошоци за производство и за дистрибуција. Ниските трошоци значат пониски продажни цени од конкурентите и со тоа поголем дел од пазарот;
- *Диференцијација*: Овде компанијата се концентрира на креирање високо диференцирана линија на производи и маркетинг програма, така што ќе стане лидер во класата во таа индустрија;
- *Фокус*: Овде компанијата ги фокусира своите напори во опслужување на неколку сегменти од пазарот, наместо целиот пазар.

Компаниите кои следат јасна стратегија – една од претходно споменатите – најверојатно ќе поминат добро. Компанијата која на најдобар начин ќе ја спроведе стратегијата ќе има најголем профит. Неодамна, двајца маркетинг консултанти, Мајкл Трејси и Фред Версема, понудиле нови класификации на конкурентни маркетинг стратегии. Тие сугерираат дека компаниите добиваат водечки позиции со обезбедување супериорни вредности за своите клиенти. Компаниите можат да следат која и да било од овие маркетинг стратегии – наречени вредносни дисциплини. Тоа се<sup>13</sup>:

- *Операциона перфектност*: Компанијата обезбедува супериорни вредности со водење во својата индустрија со цени и погодности. Работи со редуцирање на трошоците, креирање на ефикасен систем за обезбедување вредности. Опслужува клиенти кои бараат сигурни, производи и услуги со добар квалитет, но кои можат да ги добијат евтино и лесно. Примери се Wal-Mart, Washington Mutual и Dell;
- *Интимност со клиентите*: Компанијата обезбедува супериорни вредности со точно сегментирање на пазарите и кроење на своите производи или услуги за да одговараат на таргетираните клиенти. Специјализира во задоволување на уникатни потреби на клиентите преку блиска врска и интимно познавање на клиентот. Гради детална база на податоци за клиентот за сегментирање и таргетирање и им дава дозвола на луѓето од маркетингот да реагираат бргу на секоја потреба на клиентите. Компаниите кои се интимни со клиентите опслужуваат клиенти кои сакаат да платат високи цени за да го добијат она што го сакаат. Тие ќе направат речиси сè за да ја добијат лојалноста на клиентите. Примери се: Nordstrom, Ritz- Carlton, Lexus, American Express и British Airways;
- *Лидерство во производите*: Компанијата обезбедува супериорни вредности со континуирана понуда на најнови производи и услуги. Се стреми кон тоа своите и производите на конкурентите да ги направи застарени. Лидерите во производите се отворени за нови идеи, неуморно следат нови решенија и работат на тоа новите производи бргу да ги исфрлат на пазарот. Тие опслужуваат клиенти кои сакаат најнови производи и услуги, без разлика на цената или непогодноста. Примери се: Nokia и Microsoft.

#### 4.1. Конкурентски позиции



Слика 3: Хипотетичка структура на пазарот

Извор: Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12ed., chap. 11.

Компаниите кои се натпреваруваат на еден пазар, во секоја точка од времето, се разликуваат во своите цели и ресурси. Некои компании се големи, други се мали. Некои имаат многу ресурси, други се сиромашни со средства. Некои се зрели и утврдени, други се нови и свежи. Некои се стремат кон брз раст на пазарот, други кон долгорочен профит. Исто така, фирмите окупират различни конкурентни позиции на пазарот. Во продолжение ќе бидат разгледани конкурентските стратегии базирани на улогите што компаниите ги играат на пазарот – лидери, предизвикувачи, следбеници и специјализирани компании. По претпоставка дека една илустрација ги содржи компаниите прикажани на Слика 3, 40 % од пазарот е во рацете на *лидерите на пазарот*, компании со најголем удел на пазарот. Други 30 % се во рацете на *предизвикувачите на пазарот*, компании кои силно се борат за поголем удел во пазарот. Други 20 % се во рацете на *следбениците на пазарот*, компании кои сакаат да го задржат својот удел на пазарот без да предизвикуваат турбуленции. Останатите 10 % се во рацете на *специјализираните компании*, компании кои опслужуваат мали сегменти од пазарот.

Табелата 1 покажува специфични маркетинг стратегии кои им се достапни на лидерите на пазарот, предизвикувачите, следбениците и специјализираните компании. Меѓутоа, главно за воочување е дека овие класификации често не можат да се применат во целата компанија, туку само на нејзината позиција во специфичната индустрија<sup>14</sup>.

Стратегии за лидерите на пазарот	Стратегии за предизвикувачите	Стратегии за следбениците	Стратегии за специјализираните компании
Проширување на вкупниот пазар	Целосен директен напад	Следење одблизу	По клиент, пазар, цена, услуга
Заштита на уделот	Индиректен напад	Следење од дистанца	Повеќекратна специјализација
Зголемување на уделот	/	/	/

Табела 1: Стратегии за лидерите на пазарот, предизвикувачите, следбениците и специјализираните компании

Извор: For more discussion, see Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th ed, chap. 11, p. 255.



## 5. Балансирање на ориентациите кон конкурентите и клиентите

Без разлика дали една компанија е лидер на пазарот, предизвикувач, следбеник или специјализирана компанија, таа мора одблиску да ги набљудува своите конкуренти и да ја пронајде конкурентната маркетинг стратегија која ќе ја позиционира најефективно. И мора постојано да ги адаптира своите стратегии на конкурентната средина која бргу се менува. Се наметнува прашањето: Можно ли е да потроши премногу време и енергија во следење на конкурентите, со што ја оштетува својата ориентација кон клиентите? Компанијата може да стане толку концентрирана на конкурентите што ќе го изгуби поважниот фокус на одржување на профитабилни врски со клиентите.

*Компанијата концентрирана на конкурентите* е онаа која го троши најголемиот дел од своето време следејќи ги потезите и уделите во пазарот на конкурентите и обидувајќи се да најде стратегија за да им се спротивстави. Овој пристап има свои плусови и минуси. На позитивната страна, компанијата развива борбена ориентација, бара слабости во сопствените позиции и бара слабости кај конкурентите. На негативната страна, компанијата станува премногу реактивна. Наместо да ја спроведува сопствената стратегија за врски со клиентите, ги бара своите потези на потезите на конкурентите. Како резултат на тоа, компанијата само ги следи или ги проширува индустриските практикувања, наместо да бара иновативни нови начини да создаде нови вредности за своите клиенти

*Компанијата концентрирана на клиентите*, во спротивно, во своето дизајнирање на стратегиите се фокусира повеќе на клиентите. Очигледно, ваквата компанија е во подобра позиција во идентификувањето на нови можности и сетирањето на долгорочни стратегии кои имаат смисла. Со набљудување на еволуцијата на потребите на клиентот, може да се одлучи кои групи на клиенти и кои нови потреби се важни да го опслужуваат. Потоа може да ги концентрира своите ресурси на обезбедување супериорни вредности на таргетираните клиенти. Во практиката, денешните компании мораат да бидат компании концентрирани на пазарот, набљудувајќи ги своите клиенти и своите конкуренти. Но, не смеат да дозволат набљудувањето на конкурентите да го наруши фокусот на набљудување на клиентите. Слика 4 покажува дека компаниите поминале низ четири ориентации низ годините. Во првата фаза, тие се ориентиран на производот, не внимавајќи многу на своите клиенти и конкуренти. Во втората фаза, тие стануваат ориентиран на клиентите и почнуваат да внимаваат на клиентите. Во третата фаза, кога тие почнуваат да внимаваат на конкурентите, тие стануваат ориентиран на конкурентите. Денес, компаниите треба да бидат ориентиран на пазарот, балансирано внимавајќи и на клиентите и на конкурентите. Наместо едноставно да ги набљудуваат конкурентите и да се обидуваат да ги победат со моменталниот начин на водење на бизнисот, тие треба да ги набљудуваат клиентите и да бараат иновативни начини за да изградат профитабилни врски со клиентите со обезбедување на поголема вредност од своите конкуренти. Како што претходно беше констатирано, маркетингот започнува со добро разбирање на клиентите на пазарот.

### Ориентација на клиентот

		Не	Да
Ориентиран на конкурентите	Не	Ориентација на производот	Ориентација на клиентот
	Да	Ориентација на конкурентот	Ориентација на пазарот

Слика 4: Еволуирачки ориентации на компаниите

Извор: М. Е. Porter, 1996, *What is strategy?* Harvard Business Review, 76 (6): 61



## Заклучоци

Денешните компании се соочуваат со најцврст натпревар до сега. Во претходните дискусии беше елаборирано дека за да се успее во денешниот конкурентски пазар, компаниите мораат да се преориентираат од филозофијата на „производ и продавање“ во филозофијата на „клиентот и маркетинг“. Џон Чејмберс, претседателот на Cisco Systems тоа го кажал на добар начин: „*Направи го својот клиент центар на својата култура*“.

За да се победи на денешниот пазар, компаниите мораат да бидат вешти не само во менаџирањето на производите, туку и во менаџирањето на врските со клиентите. Разбирањето на клиентите е многу важно, но тоа не е доволно. Градењето на профитабилни врски со клиентите и добивањето на конкурентска предност бара обезбедување на поголеми вредности и задоволство на целните консументи од оние на конкурентите.

Исто така компаниите дизајнираат конкурентски маркетинг стратегии – кои во основа се состојат од анализирање на своите конкуренти и развиваат успешни стратегии базирани на вредност за градење и одржување профитабилни врски со клиентите. Првиот чекор е анализа на конкурентите, процес на идентификување, проценка и избор на клучни конкуренти. Вториот чекор е развивање на конкурентска маркетинг стратегија која силно ја позиционира компанијата против конкурентите и ја дава најголемата можна предност.

Конкурентската ориентација е важна на денешниот пазар, но компаниите не смеат да претеруваат во фокусирањето на конкурентите. Компаниите е поверојатно дека ќе бидат повредени од појавувањето на потребите на клиентите и на нови конкуренти, отколку од постоечката конкуренција. Компаниите концентрирани на пазарот кои ја балансираат ориентацијата кон клиентите и конкурентите практикуваат вистинска пазарна ориентација.

Во услови на глобализација и либерализација на светскиот пазар постои голема конкуренција, а единствен начин да се успее на пазарот е да се биде конкурентен, информиран и да се применува маркетинг пристапот во работењето. Конкурентноста се наметнува како императив во развојот на претпријатијата и е тесно поврзана со технолошкиот развој, иновациите, знаењето и вештините, развиениот претприемнички дух, добрата информираност и ефикасната промоција.

Зголемувањето на конкурентската способност е многу сложен процес кој бара активен ангажман на самите претпријатија, но и на државата преку создавање на поволна деловна клима, институционална инфраструктура за поддршка на фирмите во развој и извозот, како и ефикасни државни политики, програми и мерки кои ги поттикнуваат и поддржуваат факторите на конкурентноста. Ова е посебно изразено во услови кога сите држави водат активни политики, издвојуваат многу средства за поддршка и јакнење на бизнис секторот и максимално ги искористуваат можностите кои ги нуди либерализацијата на пазарите.



**Користена литература:**

1. A. M. Mc Gahan & M.E.Porter, 2003, The emergence and sustainability of abnormal profits, *Strategic Organization*, 1: 79-108; T. C. Powell, 2001, Competitive advantage: Logical and philosophical considerations, *Strategy Management Journal*, 22: 875-888;
2. P. Shrivastava, 1995, Ecocentric management for a risk society, *Academy of Management Review*, 20: 119;
3. F. Delmar, P. Davidsson, & W. B. Gartner, 2003, Arriving at a high-growth firm, *Journal of Business Venturing*, 18: 189-216;
4. D. G. Sirmon & M. A. Hitt, 2003, Managing resources: Linking Unique resources, management and wealth creation in family firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4): 339-358; D.G.Sirmon, M. A. Hitt, & R. D. Ireland, 200, Managing the firm's resources in other to achieve and maintain a competitive advantage, presented at the Academy of Management, Seattle; C. E. Helfat, 2000, The evolution of firm capabilities, *Strategic Management Journal*, 21(Special Issue): 955-959; J.B.Barney, 1999, How firm's capabilities affect boundary decisions, *Sloan Management Review*, 40(3): 137-145;
5. T. J. Douglas & J. A. Ryman, 2003, Understanding competitive advantage in the general hospital industry: Evaluating strategic competencies, *Strategic Management Journal*, 24: 333-347; W.Mitchell, 2000, Path-dependent and path-breaking change: Reconfiguring business resources following acquisitions in the U.S. medical sector, 1978-1995, *Strategic Management Journal*, 21 (Special Issue): 1061-1081;
6. E. Bonabeau & C. Meyer, 2001, Swarm intelligence, *Harvard Business Review*, 79(5): 107-114; D. J. Teece, G. Pisano, & A. Shuen, 1997, Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18: 509-533;
7. R. P. Rumelt, D. E. Schendel, & D. J. Teece (eds.), 1994, *Fundamental Issues in Strategy*, Boston: Harvard Business School press, 527-530;
8. M. J. Epstein & R. A. Westbrook, 2001, Linking actions to profits in strategic decision making, *Sloan Management Review*, 42(3): 39-49;
9. Johanna Bennett, "Turn Around, Bright Eyes", *Barron's*, May 16, 2005, p. 48;
10. See Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1998), chap. 6;
11. See Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12<sup>th</sup> ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), pp. 13-14; Sam Hill and Glenn Rifkin, *Radical Marketing* (New York: Harper Business, 1999); Gerry Khermouch, "Keeping the Froth on Sm Adams", *BusinessWeek*, September 1, 2003, p. 54; and information accessed at [www.bostonbeer.com](http://www.bostonbeer.com), September 2006;
12. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), chap. 2; and Porter, "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, November-December 1996, pp.61-78. Also see Richard Allen and others, "A Comparison of Strategies in Japan and the United States", *S.A.M. Advanced Management Journal*, Winter 2006, pp. 24-3;
13. See Michael Treacy and Fred Wiersema, "Customer Intimacy and Other Value Disciplines", *Harvard Business Review*, January-February 1993, pp. 84-93; Michael Treacy and Mike Wiersema, *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market* (Perseus Press, 1997); Fred Wiersema, *Customer Intimacy: Pick Your Partners, Shape Your Culture, Win Together* (Knowledge Exchange, 1998); and Wiersema, *Double-Digit Growth: How Great Companies Achieve It-No Matter What* (Portfolio, 2003);
14. For more discussion, see Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12<sup>ed.</sup>, chap. 11.