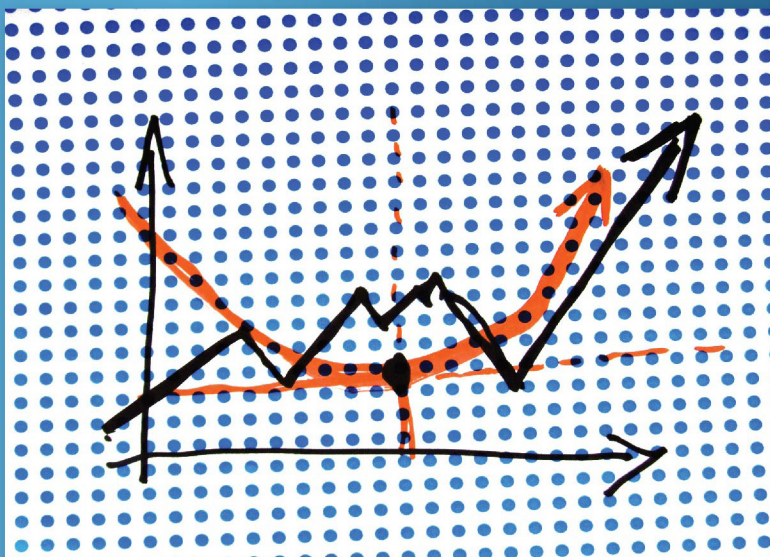


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ISSN 1857- 7296

ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2022 YEARBOOK



ГОДИНА 14

VOLUME XXIII

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP
FACULTY OF ECONOMICS

**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ” – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

ISSN: 1857- 7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2022**

**YEARBOOK
2022**

ГОДИНА 14

VOLUME XXIII

**GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP
FACULTY OF ECONOMICS**



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

За издавачот:

Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска

Издавачки совет Editorial board

Проф. д-р Дејан Мираковски	Prof. Dejan Mirakovski, Ph.D
Проф. д-р Лилјана Колева–Гудева	Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D
Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска	Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D
Проф. д-р Благица Колева	Prof. Blagica Koleva, Ph.D
Проф. д-р Емилија Митева-Кацарски	Prof. Emilija Miteva-Kacarski, Ph.D
М-р Мила Митрева	Mila Mitreva, MA

Редакциски одбор Editorial staff

Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска	Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D
Проф. д-р Благица Колева	Prof. Blagica Koleva, Ph.D

Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief

Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска	Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D
---------------------------------------	--

Јазично уредување Language editor

Весна Ристова	Vesna Ristova
---------------	---------------

Техничко уредување Technical editor

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“ 10-А	Krste Misirkov 10-A.,
п.фах 201, 2000 Штип,	PO box 201 2000 Stip,
Република Северна Македонија	Republic of North Macedonia



СОДРЖИНА CONTENT

- 7 Ангела Димиткова, Проф. д-р Елена Веселинова**
ПЕНТАГОН НА БРЕНДОТ:
ГРАДЕЊЕ И УПРАВУВАЊЕ НА УСПЕШЕН БРЕНД
Angela Dimitkova, Prof. Dr. Elena Veselinova
BRAND BUILDING PENTAGON:
SUCCESSFUL BRAND BUILDING AND MANAGEMENT
- 23 Костадинка Панова, Емилија Митева-Кацарски**
КУЛТУРНИ ДИМЕНЗИИ НА МЕЃУНАРОДНАТА ДЕЛОВНА
СРЕДИНА
Kostadinka Panova, Emilija Miteva-Kacarski
THE CULTURAL DIMENSION OF INTERNATIONAL BUSINESS
- 43 Емилија Митева-Кацарски, Костадинка Панова,**
Весна Георгиева Свртинов
ТРАНСНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ КАКО СУБЈЕКТИ НА
МЕЃУНАРОДНАТА ТРГОВИЈА
Emilija Miteva-Kacarski, Kostadinka Panova, Vesna Georgieva Svrtinov
TRANSNATIONAL COMPANIES AS SUBJECTS OF INTERNATIONAL
TRADE
- 61 Еленица Софијанова, Мануела Трајковикј**
МОТИВАЦИЈА -ПРЕТПОСТАВКА НА УСПЕШНОСТА НА
РАБОТЕЊЕТО
Elenica Sofijanova, Manuela Trajkovikj
MOTIVATION - ASSUMPTION OF SUCCESS IN WORK
- 71 Елмедина Шуаџиби, Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Благица Колева**
ФОРМИ НА ФИНАНСИРАЊЕ НА МАЛИТЕ И СРЕДНИ
ПРЕТПРИЈАТИЈА
Elmedina Shuaajibi, Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Blagica Koleva
FORMS OF FINANCING OF SMALL AND MEDIUM-SIZED
ENTERPRISES



81 Еленица Софијанова, Катерина Насева

Обуката на кадрите како клучна детерминанта за опстанок и развој на претпријатието

Elenica Sofijanova, Katerina Naseva

“TRAINING OF PERSONNEL AS A KEY DETERMINANT FOR THE SURVIVAL AND DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE”,,

93 Бисера Тасевска, Благица Колева, Оливера Ѓоргиева-Трајковска

КВАЛИТЕТНО УПРАВУВАЊЕ СО ЗАЛИХИТЕ

- ПРЕДУСЛОВ ЗА ЕФИКАСНО РАБОТЕЊЕ НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО

Bisera Tasevska, Blagica Koleva, Olivera Gjorgieva-Trajkovska

QUALITY INVENTORY MANAGEMENT A PREREQUISITE FOR THE EFFICIENT OPERATION OF THE COMPANY



ПРЕДГОВОР

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

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

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

Економски факултет,
Универзитет Гоце Делчев
01 октомври 2022 година, Штип

Декан:
Проф. Д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска



ПЕНТАГОН НА БРЕНДОТ: ГРАДЕЊЕ И УПРАВУВАЊЕ НА УСПЕШЕН БРЕНД

Ангела Димиткова¹, проф. д-р Елена Веселинова²

¹Студент на Маркетинг менаџмент, Економски факултет,
Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
angela.208658@student.ugd.edu.mk

²Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
elena.veselinova@ugd.edu.mk

Апстракт Во овој труд се зборува за брендовите – зошто се важни, што претставуваат за потрошувачите, кои се петте фази на моделот Пентагон во процесот на градење на вредност на брендот и што треба да прават фирмите за нивно правилно менаџирање. Главната цел е да се дефинираат и сублимираат клучните специфики на успешниот бренд преку петте последователни фази на предложениот модел. Компанијата постои за да ги оствари очекувањата на акционерите, па така, брендот постои со цел да генерира долгорочен профит. Затоа, јадрото на брендот ги опфаќа 4-те Р на Philip Kotler како и пакувањето, услугата и проценката на добивката/загубата. Овие седум варијабли се адаптираат, како што брендот се гради низ одделните фази.

Клучни зборови: раѓање на бренд, дефинирање на бренд, артикулирање на бренд, мерење на бренд, експанзија на бренд, извршување на бренд



BRAND BUILDING PENTAGON: SUCCESSFUL BRAND BUILDING AND MANAGEMENT

Angela Dimitkova¹, Prof. Dr. Elena Veselinova²

¹Marketing management student, Faculty of Economics,
Goce Delcev University, Stip, Macedonia

angela.208658@student.ugd.edu.mk

²Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia

elena.veselinova@ugd.edu.mk

Abstract. This paper discusses brands - why they are important, what they represent to consumers, what the five phases of the Pentagon model are in the process of building brand value, and what firms need to do to manage them properly. The main goal is to define and sublimate the key specifics of a successful brand through the five consecutive phases of the proposed model. The company exists to meet the expectations of shareholders, so the brand exists in order to generate long-term profits. Therefore, the core of the brand includes Philip Kotler's 4 Ps as well as packaging, service and profit / loss assessment. These seven variables adapt as the brand builds through the individual phases.

Key words: brand birth, brand definition, brand articulation, brand measurement, brand expansion, brand execution.

1. Вовед

Развиениот модел Пентагон - за градење на брендот, дефинира пет различни фази во процесот на градење на вредност на брендот. Во основата се критичните елементи на извршувањето на брендот. Предложениот модел се состои од пет последователни фази, а сите тие се директно поврзани со јадрото што го претставува извршувањето на брендот. Компанијата постои за да ги оствари очекувањата на акционерите, па така, брендот постои со цел да генерира долгорочен профит. Затоа, јадрото на брендот ги опфаќа 4-те Р на Philip Kotler како и пакувањето, услугата и проценката на добивката/загубата. Овие седум варијабли се адаптираат, како што брендот се гради низ одделните фази.

2. Раѓање на брендот

Фазата на раѓање на брендот од пентагонот за градење на бренд е за истражување. Истражување со можност за брендирање. Истражување за потенцијалот на нов бренд. Истражување на можностите од „старите,

изморени” брендови и истражување за да се открие патот напред за силен бренд. Раѓањето на брендот е фаза која може да се раздели на пет компоненти, секоја од нив подеднакво важна за градење на целосна слика за потенцијалот на брендот.¹

Анализа на пазарот или пазарна анализа е квантитативна и квалитативна проценка на пазарот. Ја разгледува големината на пазарот и по обем и по вредност, различните сегменти на клиенти и моделите на купување, конкуренцијата и економското опкружување во однос на бариерите за влез и регулирање. Пазарната анализа исто така, треба да ја земе во предвид и дисперзијата на дистрибуцијата на пазарот.

Анализата на конкуренцијата опфаќа проценка на силните и слабите страни на сегашните и потенцијалните конкуренти. Оваа анализа обезбедува и офанзивен и дефанзивен стратешки контекст за идентификување на можностите и заканите. Анализата треба да ги опфати клучните играчи на пазарот, односно во дејноста, вклучувајќи ги и оние кои произведуваат комплементарни и суплементарни производи/услуги.

Анализата на потрошувачите се заснова на бројот на потрошувачи кои припаѓаат на таргетираниот сегмент или на потенцијалниот таргет сегмент. Понатаму анализата се проширува со проучување на нивното однесување. Анализата на потрошувачите треба да ја земе предвид социо-економската класификација (СЕК) на потрошувачите, во комбинација со образованието и професијата, како и нивото на приходи на едно домаќинство. Една друга димензија на анализирање на бројот на потрошувачите е преку пенетрацијата на производот на пазарот. Анализата на потрошувачите за нови производни концепти е релативно покомплицирана, поради недостатокот на информации.

Раѓањето на брендот треба да вклучи значителен обем на интроспекција. Ова се реализира преку *анализата на способностите*, што всушност е анализа на предностите и слабостите на компанијата.² Анализата на способностите треба да започне со финансиите на компанијата. Финансиските согледувања го одразуваат финансиското влијание на алтернативите во однос на приходите, трошоците и приносите на инвестициите.³ По финансиската анализа треба да следи анализа на, како што ги дефинирал Michael Porter, клучните способности на компанијата и колку истите се релевантни за брендот на компанијата. Не треба да се изостават и технолошките способности во анализата. Но, технолошката

1). Parameswaran, M.G. (2006). Building Brand Value. Tata McGraw-Hill. New Delhi.

2) Davies, G. (2003). Corporate reputation and competitiveness. Routledge, New York.

3) Stevens, R.E., Sherwood, P.K., Dunn, P. (1993). Market analysis: Assessing your business opportunities. The Haworth Press, New York.



предност не е доволна за да се стекне супериорна позиција пред конкурентите. Компанијата треба да го оцени својот интерен потенцијал, вештините на вработените се витални за успехот на кој било бренд. Компанијата, исто така, треба да развие вештини и способности за управување со односите со трети страни, добавувачи, партнери, соработници итн.

PEST анализата се фокусира на политичките, економските, социјалните и технолошките аспекти на општествената средина. Иако многу компании ја препознаваат важноста на овие фактори, најчесто оваа анализа зазема мал или минимален дел од стратегиската анализа и формулацијата на стратегијата. Ова се случува бидејќи за овие фактори се смета дека се над директното влијание на индивидуалните компании, опкружувањето е премногу неизвесно и честопати влијанието на овие фактори е одложено или индиректно. Клучната предност на PEST окружувањето е тоа што има експлицитна задача да го води извршното размислување надвор од тековните активности и краткорочниот хоризонт, додека сепак прави чести и разумни врски со тековните и пократкорочните активности за да го задржи кредибилитетот.⁴

3. Дефинирање на брендот

Откако ќе се идентификува можноста, следниот чекор е да се дефинира за што ќе се залага брендот. Дефинирањето на брендот и помага на компанијата да развие позиција, објаснување и причина за постоење на брендот. Дефинирањето на брендот е фаза во која компанијата анализира зошто потрошувачот треба да го купува брендот (причини, позиционирање) и зошто потрошувачот треба да продолжи да го купува брендот (позиционирање, карактер). Дефинирањето на брендот може понатаму да се подели на четири фази: причини за брендот, позиционирање на брендот, карактер / слика на брендот, мапирање на брендот.

Мотивите за купување производи/услуги се однесуваат на оние влијанија и причини, кои го поттикнуваат (т.е. наведуваат) купувачот да преферира одредени производи/услуги пред другите. Од оваа перспектива, во суштина, причините за купување може да бидат *емотивни* или *рационални*. Кај емотивните мотиви, потрошувачите одлучуваат врз основа на нивните емоции и тие не се обидуваат да ја измислат или логично ја анализираат потребата за купување. Тие извршуваат купувања за да се задоволи гордоста, чувството за его, поривот да се иницираат другите, желбата да се биде единствен итн. Рационални мотиви се импулси кај потрошувачите кои се јавуваат врз основа на логичка анализа и соодветна

4) Bensoussan, B.E. and Fleisher, C.S. (2008) Analysis without Paralysis: 10 Tools to Make Better Strategic Decisions. FT Press, Upper Saddle River, New Jersey.



проценка. Купувачот донесува рационална одлука по проценка на целта, достапни алтернативи, придобивки и трошоци и други валидни причини. *Алатката скалирање на користите* служи за да се откријат причините за потрошувачкото однесување. Се користи како инструмент за насочување на размислувањето чекор понатаму од производот и рационалните причини за купување, за да развијат сет на прашања „зошто“. Одговорите на овие прашања може да доведат до откриција во многу различни насоки.

Позиционирањето се однесува на местото што брендот го зазема во умовите на клиентите и како таа се разликува од производите на конкурентите. Со цел да позиционираат производи или брендови, компаниите можат да ги потенцираат карактеристичните одлики на нивниот бренд (што е тоа, што прави и како, итн.) Или може да се обидат да создадат соодветна слика (ефтина или премија, корисна или луксузна) преку маркетинг миксот. Откако брендот ќе оствари силна позиција, може да стане тешко да се репозиционира. Позиционирањето денес е редовна маркетинг активност или стратегија. Националната стратегија за позиционирање често може да се користи, или малку изменета, како алатка за прилагодување на влегувањето на странски пазари.⁵ За да биде успешен на одреден пазар, производот мора да заземе „јасно, различно и соодветно место во умовите на сите потенцијални и постојни потрошувачи“.⁶ Исто така, мора да биде диференциран во однос на другите ривалски производи со кои се натпреварува брендот. Ова може да бара значително истражување на перцепцијата на клиентот и активноста на конкурентот со цел да се осигура дека различните точки се значајни во умовите на клиентите. Перцептивното мапирање често се користи за овој вид истражување.

Се поставува прашањето кога е вистинскиот момент за *дефинирање на карактерот и сликата, односно имиџот на брендот*, дали пред или по именувањето на брендот. Иако овие елементи се предмет на анализа на следната фаза, трета фаза од пентагонот за градење на брендот, во оваа фаза, дефинирање на брендот, корисно е да се наведат овие концепти и да се имаат на ум во агендата, сè до нивната финализација. Карактер на брендот е гледање на брендот како личност и дефинирање одликите што ги има. Брендот може да се гледа како млад или зрел бренд може да биде машко или женско, девојче од колеџ или домаќинка. Брендот може да биде национален или може да биде глобален. Тој може да биде конзервативен

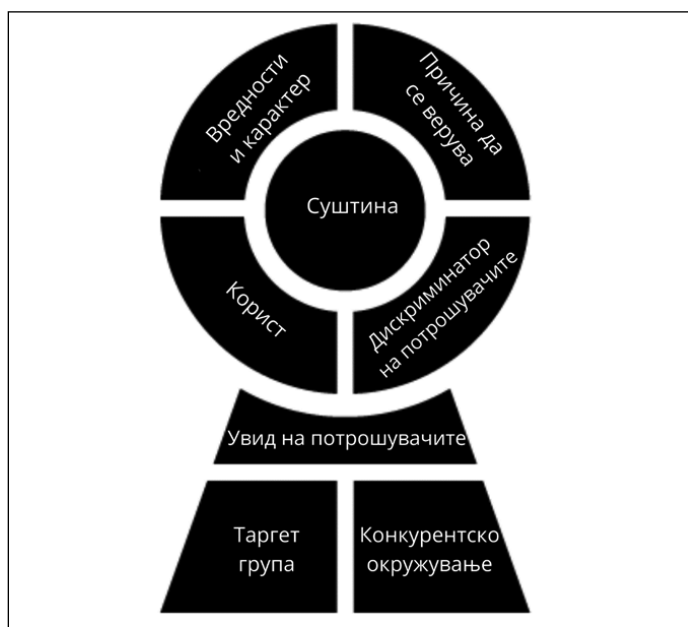
5) Bell, S. (March, 2008). International Brand Management of Chinese Companies: Case Studies on the Chinese Household Appliances and Consumer Electronics Industry Entering US and Western European Markets. Springer Science & Business Media.

6) Ostasevičiūtė, R., Šliburytė, L. (February 2008). “Theoretical Aspects of Product Positioning in the Market”. Engineering Economics.



или либерален. Брендот може да биде во движење или може да биде поврзан со дома. Додека се развива дефиниција за бренд, може да биде корисно да се дефинира посакуваниот карактер на брендот. Ова за возврат може да доведе до соодветна одлука за брендирање. Карактерот на брендот често се развива со текот на времето, околу брендот. Додека компанијата убедливо ја гради личноста на сопствениот бренд, влегувањето на нова марка може драматично да влијае на карактерот на постарите брендови, како кога Pepsi влезе во Индија на пазарот како „пијалок на новата генерација“, репозиционирајќи го Thumbs Up. Оценувањата на сликата на брендот се мерења на перформансите на брендот преку различни параметри. Сликата на брендот се состои од придобивки, слики за употребата, слики за корисниците и искуствени области. Сликата на брендот треба да ги мери резултатите на брендот за специфични придобивки. Ако е сапун, тогаш колку е добар неговиот парфем, неговата пена, неговата цена и сл. Покрај тоа, имицот на брендот исто така треба да мери каков вид на луѓе го користат брендот - богати, сиромашни, софистицирани, луксузни, штедливи, семејства, мажи, жени, деца итн. Сликата на брендот исто така треба да ги измери приликите за употреба за некои категории на производи кои имаат многу различни прилики за употреба. Прашања поврзани со карактерот и сликата на брендот ќе треба да се решаваат преку фазите на развој, лансирање и раст на брендот.

Поседувајќи развиена рационална / емоционална причина за брендот, позиција на бренд, па дури и профил на личност / слика на бренд, потребно е да се опфатат овие променливи во образец што е лесно разбирлив и толкуван. Дури и ако новиот бренд не може да биде презентираан, може да биде корисно да се испитуваат другите големи брендови опфатени во овие шаблони. *Модели за мапирање на брендот* имаат развиено Aaker, Karferer и Keller кои значително помагаат во подобро дефинирање на брендовите. Сите имаат широко распространета употреба и прифаќање. Многу големи мултинационални корпорации имаат развиено свои модели за мапирање на брендот. На пример, групацијата Унилевер (Unilever Group) го има „Клуч на брендот“ (Brand Key) - модел на една страница што накратко го сумира сите димензии на брендот



Слика 1. Образец за мапирање на брендот на групацијата Униливер
(Клуч на брендот)

Figure 1.Unilever Group'sBrand Key Template for Brand Mapping

4. Артикулирање на брендот

Откако ќе се констатира можноста за воведување на нов бренд на пазарот во првите две фази, следува фазата на артикулација на брендот. Оваа фаза ги истражува различните аспекти преку кои брендот се презентира себеси пред потрошувачите. Со цел да се разбере начинот на артикулирање на брендот, оваа фаза се раздвојува во три чекори: идентитет на брендот, комуникации на брендот, услуги на брендот.

Делот за *идентитет на брендот* разгледува разни начини на кои брендот треба да им се претстави на потрошувачите за да дојде до еден единствен унифициран идентитет. Идентитетот на брендот треба да биде лесен за паметење, значаен и да се задржи во колективната свест на потрошувачите. Вистинското име е безвременско, неуморно, лесно да се каже и запамети, се залага за нешто и го олеснува проширувањето на брендот. Еден од најпознатите теоретичари на бои, Faber Birten, пишувал многу за врската помеѓу боите и нашата емоционална состојба, особено



во неговата книга „Психологија на бои и Теорија на бои“. Исто како што зборовите „љубов“ и „велосипед“ предизвикуваат различни емоции, боите како црвената и сината создаваат различни човечки одговори исто така. Според неврологот Antonio Damasio, како потрошувачите се чувствуваат за брендот има повеќе привлечност отколку што мислат за брендот. Кога тоа ќе се спои со фактот дека различни бои иницираат различни човечки одговори, изборот на бои има можност да влијае на продажбата или перформансите на компанијата, дури и повеќе отколку производите кои ги нуди. Покрај тоа, повторувањето на иста боја може да ја зајакне свеста за брендот. Типичен пример за ова е црвената боја на Соса Сола, која стана дел од брендот и асоцијација на истиот преку постојана употреба. За да предизвика моментална препознатливост кај потрошувачите на брендот му е потребно оригинално име, оригинален начин на запишување на *името*, *симбол*, *боја*, *дизајн*, односно *идентитет*. Nike има единствен изглед на брендот кој звучи оригинално, се пишува со посебни букви и има и чист симбол. Сите овие елементи го прават идентитетот на Nike комплетен. Но, големината на овој силен бренд е во тоа што секој од наведените елементи е доволен самиот по себе за препознатливост на брендот.

Маркетинг комуникацијата се дефинира како „процес кој ги вклучува сите информации кои се пренесуваат помеѓу страните, кои сакаат да се вклучат во заемно поволна размена, односно трансакција/врска“ (Yudelso, 1999, p.66).⁷ Интегрираните маркетинг комуникации претставуваат комбинација од повеќе елементи за креирање на целосна слика за производот/претпријатието, преку пренос на промотивна порака. Активностите кои се дел од интегрираните маркетинг комуникации како рекламирање, односи со јавноста, интерактивност, организирање на настани, малопродажба, промоции, директен маркетинг, имаат задача да го пренесат клучното ветување на брендот. Не постои еден комуникациски микс кој одговара за сите компании. За да биде ефикасно и интегрирано маркетинг комуницирањето мора да се планира и насочува на систематски и стратешки начин. Стратешкиот пристап на маркетинг комуницирањето подразбира дека треба да биде планирано и применувано на начин да ја подржува целокупната маркетинг стратегија на компанијата. На стратегијата на маркетинг комуницирањето му претходи маркетинг стратегија која управува со маркетинг миксот како целина.

Услугата на брендот е внатрешна посветеност на компанијата која се манифестира како надворешна услуга. Disney се залага за забава, забавно искуство за цело семејство, Ова е внатрешна обврска. Надворешниот

7) Yudelso, J. (1999), “Adapting McCarthy’s Four P’s for the Twenty-First Century”, Journal of Marketing Education, Vol. 21 (60), April, pp. 64-66.



свет го гледа Disney како забавен. Бренд услугата има многу критични разлики помеѓу производите и услугите. Некои брендови кои нудат услуги, не се ништо друго освен услужни брендови. Услужните брендови се однесуваат на искуството што тие го нудат на клиентите. На моменти, погрешно се идентификува искуството со декорот, амбиентот, кодексот на облекување, храната, климатизацијата, брзина на услугата, итн. Најчесто, сите овие не можат да ја надоместат интеракцијата меѓу луѓето. Постојат многу можности за брендовите за потрошувачки производи да се поврзат со своите потрошувачи. Комуникацијата за градење на бренд треба да гледа подалеку од бренд комуникацијата и рекламирањето за да се види како на потрошувачите може да им се овозможи „искуството на брендот“. Услугата на брендот се занимава со тоа како брендот да го надмине своите физичко присуство и да се поврзе со потрошувачот. Во случај на услужните брендови како банки, авиокомпанији, бренд услугата е можеби повеќе важна од физичките средства кои ги поседува компанијата. Во случај на трајни производи за широка потрошувачка, по продажба, пред продажба, постпродажна, услугата станува сè поважна. Конечно, со производи за широка потрошувачка, можностите за услуги се навистина можности да се обезбеди искуство со брендот, до се создаде врска со потрошувачот која го надминува производот како едноставно потрошно добро.

5. Мерење на брендот

Откако брендот ќе биде креиран и лансиран, работата не завршува овде, напротив тукушто започнува. Процесите за мерење на брендот, доколку се имплементирани систематски, може да им дадат на засегнатите компании сигнал за рано предупредување. Никогаш не е можно да се предвиди што конкуренцијата ќе стори и неразумно е да се потценува конкуренција, но мерењето на брендот ќе и помогне на компанијата да разбере каде брендот стои на пазарот и кои се неговите предности и потенцијалните закани. Процесите за мерење на брендот треба да ги земат во предвид различни временски серии на податоци и разни параметри кои го мерат здравјето на брендот. Мерењето на брендот треба да ги опфати следниве мерила, мерени на месечна, квартална и годишна основа: продажба (вредност и волумен), удел на пазарот, географски опфат, лојалност на потрошувачите, дистрибутивна мрежа (длабочина и ширина), цени (конкуренција, супститути), имиџ, итн. За да помогне во планирањето на активностите за мерење на брендот, може да биде корисно да се класифицираат овие активности во три групи: ревизија на брендот, следење на брендот, табла на брендот.



Ревизијата на брендот е долгорочна анализа на здравјето на брендот. Додека продажбата и трендовите на удел на пазарот ќе играат улога, ревизијата на брендот е повеќе за тоа како брендот има работено долгорочно наспротивконкуренијата, потрошувачите и целокупниот пазар. Прилично исцрпна анализа на потрошувачите и компанијата е предуслов за ревизија на брендот. Ревизија на брендот може да се користи за да се постават стратегиските насоки за брендот. Како резултат на оваа стратегиска анализа, може да се примени маркетинг програма за зголемување на долгорочниот капитал на брендот. Може да се спроведат студии за следење користејќи квантитативни мерки за да се овозможат тековни податоци, како на пример како работи брендот врз основа на бројни клучни димензии идентификувани при ревизија на брендот. Студиите за следење вклучуваат податоци собрани од потрошувачите на рутинска основа со тек на времето и даваат значаен увид во краткорочната ефикасност на маркетинг програмата и активностите. Додека ревизијата на брендот мери „каде бил брендот”, студиите за следење мерат „каде е брендот сега”.⁸

Следењето на брендот е редовна краткорочна анализа на здравјето на брендот. Параметрите што се следат овде, покрај продажбата и пазарен удел, вклучуваат свесност за брендот, користење на брендот, слика / имиџ. Мерилата за следење на брендот вклучуваат одреден степен на истражување на потрошувачите и обично се следат на тековна квартална основа. При следењето на брендот може да се користи синцирот за вредноста на брендот кој претставува структуриран пристап за оценување на извори и исходи од капиталот на брендот и начинот на кој маркетинг активностите создаваат вредност за брендот. Синцирот за вредноста на брендот се применува за да се разбере каде, колку и на кој начин се создава вредноста на брендот, на тој начин нудејќи вредни информации за тоа како брендот ја постигнал својата позиција. Без оглед на обемот на промени кои се направени на стратегијата на компанијата или промени кои се случиле на пазарот, компанијата треба да го надгледува здравјето на брендот и неговиот капитал за да може да направи приспособувања, доколку е потребно.

Таблата на брендот е подготовка на проценка на перформансите на брендот користејќи податоци од продажбата на компанијата, од месечното учество на пазарот, од ревизии на малопродажбата и други подготвени референтни податоци. Таблата на брендот, исто така, ги покажува перформансите на брендот во различни фази на развојот на брендот, како

8) Келер, К. Л. (2013). Стратегиски бренд менаџмент: градење, мерење и управување со капиталот на брендот. Арс Ламина – публикации. Скопје.

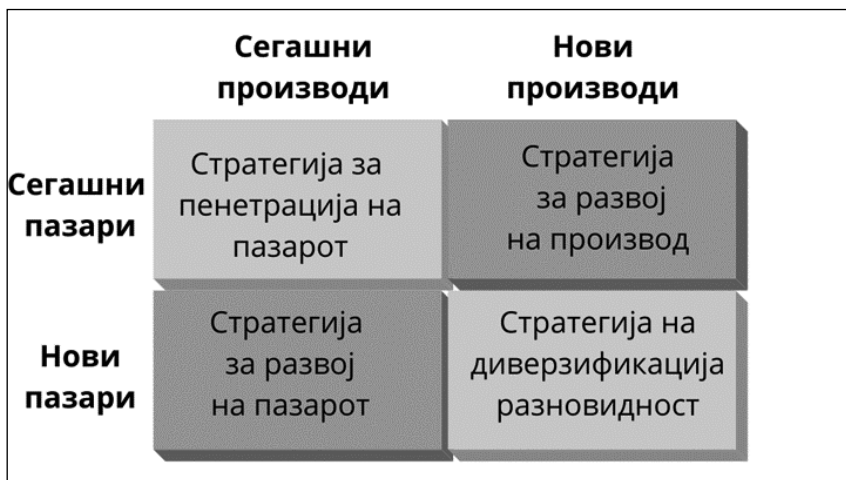


што се присуството на брендот, лојалноста на брендот и интеракцијата со брендот. Врз основа на овие анализи на брендот, може да се види како функционираат различните канали и сегменти на брендот и што придонесуваат за вкупните перформанси на брендот. Користејќи ги овие согледувања, компанијата може да ја оптимизира бренд стратегијата и подобро да ги информираат клучните засегнати страни за вредноста на брендот. Користени во комбинација овие три процеси на мерење на брендот (табла на брендот, следење на брендот и ревизија на брендот), може да и помогне на компанијата да ги следи виталните знаци на брендот тековно.

6. Експанзија на брендот

Прво се раѓа идеја за брендирање. Потоа поминува низ проценка на брендот, процес кој ја испитува неговата одржливост. Потоа продолжува на дефинирање на брендот каде што се креира понудата, ветувањето и позицијата. Потоа, се започнува со артикулацијата на брендот каде се соединува неговата презентација. Брендот се лансира со воспоставен систем за негово мерење. Откако брендот ќе биде прифатен, станува важно да се планираат следните чекори на брендот и ова е прашање кое се решава во фазата на експанзија на брендот. Каде треба да тргне брендот понатаму? Чекор кон проширување на брендот е развој на визија за иднината на брендот, за да се види дали може да се прошири и на други производи или услуги. Да се испита како ќе бидат именувани овие екстензии и како ќе се вреднува брендот. Проширувањето на брендот може да се насочи во повеќе правци, но четирите основни компоненти на експанзијата на брендот како петта фаза од пентагонот за градење на брендот се: истражување на можностите за *проширување* на брендот, алтернативите за нивно *именување*, анализа на *портфолиото* на брендот и соодветно *вреднување* на брендот.

Еден вид на *категоризација на стратегиите за раст* може да се изврши во зависност од тоа дали се засноваат на нови производи или производи кои веќе постојат и дали имаат за цел нови или веќе постоечки пазари и потрошувачи. Корисно гледиште на оваа проблематика е мрежата на проширување на производ / пазар на Ансоф (Ansoff), илустрирана на Слика 2.



Слика 2. Матрица за удел на растот на Ансоф

Figure 2. The Ansoff Matrix for future growth

Кога една компанија сака да го заснова проширувањето на брендот на постојан бренд, има три избори за неговото брендирање: варијантите како прво ниво на проширување на брендот, асортиманот е второто, а екстензиите се врвното ниво на експанзија на брендот.⁹

Варијантите на брендот во основа претставуваат одредено проширување на брендот кое се однесува на ист производ, но понуден во неколку опции. Промените може да се однесуваат на додавање на различни варијанти на вкус или состојки, различна форма или големина, различна апликација на брендот па дури и обична промена на бојата може да претставува варијанта на производот. Користите од варијантите најчесто се слични и се нудат на истите целни потрошувачи. Немаат значајни осцилации на цената, главно се користат за поттикнување на новитети кај брендот.

Кога се додаваат нови производи под чадорот на брендот станува збор за *асортиман на брендот*. Типичен пример за асортиман на производи се млечните производи кои ги покрива еден произведен или корпоративен бренд, асортиман на производи од чоколадо, сè до асортиман на различни модели на автомобили кај брендови во автомобилската индустрија итн. За разлика од варијантите, кај асортиманот постојат поголеми разлики во цените и потрошувачите кои се таргетираат.

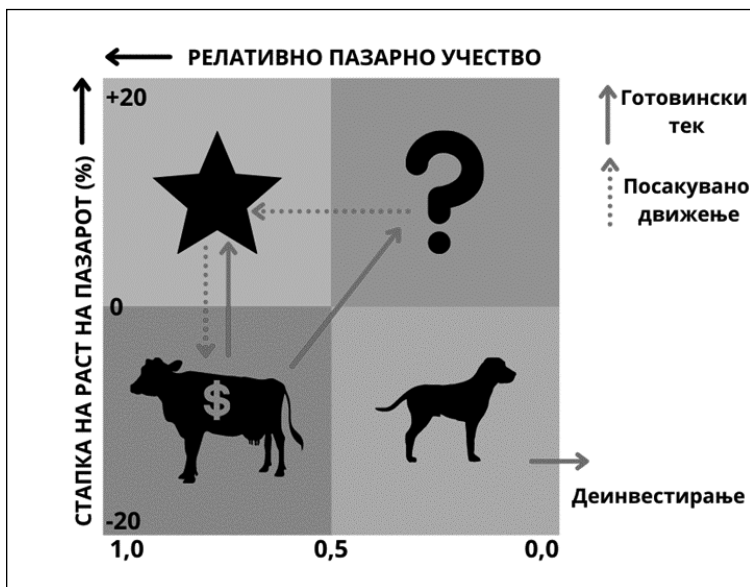
9) Berry, J., (2004), *Tangible Strategies for Intangible Assets*, McGraw-Hill, New York



Кај *екстензиите на брендот*, компанијата го користи името на постојниот бренд, за да овозможат влез на различна категорија на производи од онаа која во моментот се користи. Оваа стратегија најчесто се применува за да се експлоатира препознатливоста на брендот, да се искористат поволностите од неговата позиција на пазарот, моќ на пазарот или пак поволностите од одредена технологија, сличен или ист профил на таргет потрошувачи, или комбинација од двата фактори.

Како се именуваат екстензиите, линиите и варијантите на постојните брендови? Експертите за брендирање развиле неколку модели за именување на брендовите кои се нарекуваат *архитектура на брендот*. На макро ниво, се наоѓа *корпоративниот бренд (матичниот бренд)*. Матичниот бренд може да ги опфати сите производи или услуги на компанијата, односно да претставува основен бренд или да биде тивок бренд комбиниран со други брендови на производи. Степенот на опфаќање исто така може да варира. Следно ниво се брендовите на производи кои се однесуваат на одделна *производна категорија*. На следните нивоа може да се воведат и брендови на *производни линии*, на *одделни модели*, или на *одредена карактеристика* на производот. Архитектурата на брендот може да ги има овие пет нивоа набрендирање, но не сите брендови секогаш треба да ги имаат сите овие нивоа. Честопати многу од овие нивоа се стеснети во едно или две нивоа.

Брендовите денес се највредните средства во сопственост на една компанија и се направени голем број студии за тоа како една организација треба да управува со своето портфолио на брендови. Најпопуларниот модел за анализа на портфолиото на производи е *матрицата BCG* (Boston Consulting Group). Оваа матрица ги става во однос релативниот удел на пазарот на брендот / производот и растот на пазарот. Растот на пазарот може да се категоризира како низок или висок. Релативниот удел на пазарот повторно може да се категоризира како висок или низок. Брендовите / производите се ставаат во четири квадранти и матрицата BCG препорачува стратегии за секоја од групите. На хоризонталната оска од матричниот модел за графичко претставување на позиционирањето на производите се претставува релативното пазарно учество на брендот / производот на пазарот, а на вертикалната оска – стапката на раст на дејноста / пазарот. Брендовите лоцирани во првиот квадрант од BCG матрицата се нарекуваат *Прашалници* (Question marks), оние лоцирани во вториот квадрант се нарекуваат *Свезди* (Stars), оние лоцирани во третиот квадрант се нарекуваат *Крави молзници* (Cash Cows), а оние деловни единици лоцирани во четвртиот квадрант се нарекуваат *Кучиња* (Dogs), илустрирани на Слика 3.



Слика 3. Парични текови и посакувано движење во BCG матрицата
Figure 3. Cash Flows and Desired Movement in BCG Matrix

Брендовите / производите кои се наоѓаат во квадрантот кој се одликува со високо учество на пазарот и висока стапка на раст на истиот, се лидери на пазарот - *свезди*. На овие брендови им треба целиот вишок што го создаваат кравите за да се придвижат нивниот раст. Во квадрантот во кој се наоѓаат *прашалниците*, пазарот расте добро, но брендовите за кои станува збор се лоша позиција. Решението тука е да се направи ревизија на брендот за да се утврди зошто брендот работи лошо на здрав пазар. Само инвестирање во брендот не е одговорот, треба да бидат идентификувани основните причини за слабите перформанси. Брендовите позиционирани во третиот квадрант имаат високо релативно пазарно учество, но се натпреваруваат на пазар со ниска стапка на раст. Наречени се *крави молзници*, затоа што тие генерираат готовина повеќе од потребите за инвестирање во нив, затоа препорачаната стратегија е дека тие треба да се молзат. Вишокот од овие брендови не треба да се реинвестира во нив, туку да се користи за финансирање на раст на други брендови. Брендовите во четвртиот квадрант се карактеризираат со ниско релативно учество на пазарот и се натпреваруваат на пазари со бавен раст



или без раст, тие се *кучиња* во портфолиото на фирмата. Поради нивната слаба конкурентска позиција, доколку нема стратегиски причини за нивно понатамошно одржување или пренасочување, најчесто се ликвидираат или се отстрануваат преку повлекување.

Вреднување на брендот може да се дефинира како процес што се користи за пресметување на вредноста на брендот или износот на пари што друга страна е подготвена да ја плати за него или финансиската вредност на брендот. Концептот на вредност на брендот, иако е слично конструиран со оној на бренд -капиталот, е посебен. Едноставно кажано, додека капиталот на брендот се занимава со перспектива базирана на потрошувачите, вредноста на брендот е повеќе перспектива заснована врз компанијата. Уште во 1991 година, Srivastava и Shocker го идентификувале капиталот на брендот како мултидимензионален концепт составен од јачина на брендот и вредноста на брендот. Ова покажува дека капиталот на брендот е концепт многу поширок од вредноста на брендот. Консалтинг фирмата за брендови Interbrand, има развиено метод за вреднување на брендови кој опфаќа голем број варијабли. Моделот припишува вредности на секоја променлива за да се дојде до вкупен резултат. Според Interbrand, вредноста на брендот се мери според три основни компоненти: финансиските перформанси на брендираните производи или услуги, улогата на брендот во одлуките за купување, конкурентската сила на брендот.

Фазата на експанзија на брендот во пентагонот на градење на брендот е петтата и последна фаза на градење на бренд. Силен бренд може да биде проширен или може да привлече одлична цена од пазарот. На кој било начин тоа ќе и служи на каузата на организацијата и нејзините стеикхолдери.

Преку петте фази, пентагонот за градење на брендот е поврзан со централното јадро – извршувањето на брендот. Извршувањето на брендот се обликува преку прогресот од раѓањето на брендот, преку дефинирањето, артикулирањето, мерењето и неговата експанзија. На овој начин пентагонот за градење на брендот ја води компанијата, чекор по чекор, низ целиот процес на брендирање на производителите/услугите, односно на бизнисот.¹⁰ Но, во текот на петте фази има постојано прегледување и ревалуирање на она што брендот го нуди. Легендарните 4Ps (производ, цена, промоција, дистрибуција) на Philip Kotler треба да бидат дефинирани, проценувани, и евентуално ревидирани низ етапите. Извршувањето на брендот се однесува на дефинирање на 4P, како и другите елементи на варијаблиите на брендот како што се пакувањето, луѓето и профитот (7P).

10) Веселинова, Е. (2015). Стратегиски бренд менаџмент. Универзитет „Гоце Делчев” – Штип.



Заклучок

Пентагон моделот ја прикажува важноста на секоја фаза во комплетирањето на мозаикот наречен бренд. Важно е прво да се гради брендот почнувајќи од под површината, бидејќи тоа ќе ја обликува визуелната привлечност на брендот на компанијата. Проблемите со кои се соочуваат компаниите се разликуваат, но едно е заедничко за сите: неопходно е да се развие, а потоа да се имплементира соодветен модел за градење на брендот кој ќе ги задоволи специфичните барања за секој поединечен пример.

Користена литература

1. Bell, S. (March, 2008). International Brand Management of Chinese Companies: Case Studies on the Chinese Household Appliances and Consumer Electronics Industry Entering US and Western European Markets. Springer Science & Business Media.
2. Bensoussan, B.E. and Fleisher, C.S. (2008) Analysis without Paralysis: 10 Tools to Make Better Strategic Decisions. FT Press, Upper Saddle River, New Jersey.
3. Berry, J., (2004), Tangible Strategies for Intangible Assets, McGraw-Hill, New York.
4. Davies, G. (2003). Corporate reputation and competitiveness. Routledge, New York.
5. Ostasevičiūtė, R., Šliburytė, L. (February 2008). “Theoretical Aspects of Product Positioning in the Market”. Engineering Economics.
6. Parameswaran, M.G. (2006). Building Brand Value. Tata McGraw-Hill. New Delhi.
7. Stevens, R.E., Sherwood, P.K., Dunn, P. (1993). Market analysis: Assessing your business opportunities. The Haworth Press, New York.
8. Yudelsohn, J. (1999), “Adapting McCarthy’s Four P’s for the Twenty-First Century”, Journal of Marketing Education, Vol. 21 (60), April, pp. 64-66.
9. Веселинова, Е. (2015). Стратегиски бренд менаџмент. Универзитет „Гоце Делчев” – Штип.
10. Келер, К. Л. (2013). Стратегиски бренд менаџмент: градење, мерење и управување со капиталот на брендот. Арс Ламина – публикации. Скопје.

КУЛТУРНИ ДИМЕНЗИИ НА МЕЃУНАРОДНАТА ДЕЛОВНА СРЕДИНА

Костадинка Панова¹, Емилија Митева-Кацарски²

¹ Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

kostadinka.cabuleva@ugd.edu.mk

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

emilija.miteva@ugd.edu.mk

Апстракт

Културата може да се сфати како начин на живеење на луѓето и како тие се однесуваат едни со други и нивната околина. Културата има материјални и нематеријални манифестации. Материјалните и опипливи манифестации го добиваат својот израз преку функционални објекти, уметнички предмети, вештини, музика, литература. Нематеријалните аспекти на културата се манифестираат преку системот на вредности што луѓето го користат во контакт со околината. Јазикот, националната или етничката припадност и религијата се основните компоненти на културата. Токму, предмет на истражување во овој труд се културните димензии на меѓународната деловна средина. Резултатите од истражувањето укажуваат на тоа дека дека наведените димензии и скали на вредности на одредени национални култури имаат директни импликации врз деловното и организациското однесување.

Клучни зборови: културни ориентации, културна комплексност, меѓународен бизнис



THE CULTURAL DIMENSION OF INTERNATIONAL BUSINESS

Kostadinka Panova¹, Emilija Miteva-Kacarski²

Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia

emilija.miteva@ugd.edu.mk

kostadinka.cabuleva@ugd.edu.mk

Abstract

Culture can be understood as the way people live and how they treat each other and their environment. Culture has material and immaterial manifestations. Material and tangible manifestations are expressed through functional objects, art objects, skills, music, literature. The intangible aspects of culture are manifested through the value system that people use in contact with the environment. Language, nationality or ethnicity, and religion are the basic components of culture. The object of research in this paper is the cultural dimensions of the international business environment. The results of the research indicate that the stated dimensions and scales of values of certain national cultures have direct implications on business and organizational behavior.

Kew words: cultural orientations, cultural complexity, international business



1. Вовед

Културата е научен сет на заеднички вредности и ставови, верувања и обичаи и однесувања на едно општество кое се разликува од друго. Менаџерот кој работи во менаџерско опкружување би требало да може да одлучи колку големо внимание треба да посвети на културните разлики и предвидувања или пак разбирања на однесувањата. Елементите на културата се многубројни. Работна етика, економски развој, комуникација, јазик, религија, вредности, ставови, верувања, се само дел од некои елементи на културата. Секој од овие елементи влијаат на креирање општи општествени културни опкружувања кои последователно влијаат и на организирање на работната култура. Секоја земја има своја сопствена култура, која влијае врз меѓународниот бизнис во три главни области: организациска хиерархија, етика и комуникација. Јапонија, на пример, ја вреднува социјалната хиерархија во сите аспекти на животот, вклучувајќи ја и работата. Скандинавските земји, од друга страна, имаат релативно рамна организациска хиерархија. Шпанија и другите медитерански земји го нагласуваат слободното време; Германија и Јапонија ја ценат ефикасноста и имаат строги правила на работното место. Исто така, деловните професионалци од различни земји може поинаку да ја разгледаат целта на преговарањето или вербалниот договор. За некои, целта на договорот е да се создаде однос меѓу вклучените страни, додека за другите, тоа е правно обврзувачко. Дополнително, она што е прифатливо во една земја, може да се смета за навредливо или измамливо во друга. Како сопственик на бизнис, важно е да се разгледаат овие културни аспекти пред да се оди глобално.

2. Суштински карактеристики на националните култури во меѓународниот бизнис

Концептот на културата

Може да се каже дека културата е збир на различни верувања и вредности кои карактеризираат и разликуваат една социјална група, луѓе или едно организирано општество во однос на другите. Hofstede под терминот култура подразбира колективно програмирање на умот што ги разликува членовите на една човечка група од другите.¹ Една дефиниција за културата сосема слободно и нетипично нагласува дека „културата претставува сè што луѓето имаат, мислат и прават како членови на препознатливо општество“.² Оваа дефиниција ја издвоивме особено затоа

1) Hofstede, G. (1981). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, SAGE Publications.

2) Ferraro, G. P. (1998). *The cultural dimension of international business*, Prentice Hall Inc, New Jersey.



што укажува на неколку многу важни социо-културни карактеристики, кои мора да бидат максимално почитувани во меѓународниот бизнис и менаџмент. Ова првенствено се однесува на потребата да се идентификува и почитува секој социјален субјект на меѓународно ниво, а во рамките на тоа три универзални човечки принципи кои ги добиваат своите различни верзии во различни култури: 1. материјални, технички и економски услови за живот (што имаат луѓето), што ги одредува разликите помеѓу материјалните култури; 2. систем на идеолошки и вредносни категории на општество (како луѓето размислуваат), кој ги одредува комуникативните, религиозните и вредносните разлики помеѓу културите; 3. системски услови на дејствување и работна потврда на членовите на општеството (како луѓето се потврдуваат со работа), што ги одредува разликите помеѓу организациските и деловните димензии на одделните култури. Културата може да се гледа како збир на идентитетски норми на однесување околу кои препознатлива социјална група се согласила во одредено време и место, со цел да преживее и да коегзистира.

Културата може да се сфати како начин на живеење на луѓето и како тие се однесуваат едни со други и нивната околина. Културата има материјални и нематеријални манифестации. Материјалните и опипливи манифестации го добиваат својот израз преку функционални објекти, уметнички предмети, вештини, музика, литература. Нематеријалните аспекти на културата се манифестираат преку системот на вредности што луѓето го користат во контакт со околината. Јазикот, националната или етничката припадност и религијата се основните компоненти на културата.

Основни карактеристики на културата.³ Со цел подобро да се разбере суштината и важноста на истражувањето на културните феномени во меѓународниот менаџмент, корисно е да се посочат основните карактеристики на културата. Нив може да ги опишеме преку следните констатации. Културата не е формализирана и не е индивидуална, туку групна категорија. Таа влијае на однесувањето на социјалната група на препознатлив и предвидлив начин. Не е вродена, туку стекната категорија. Се пренесува од една во друга генерација. Културата го одредува и одржува системот на вредности на членовите на организирано општество. Со разбирање на основните карактеристики на националната култура, релативно може да се предвиди однесувањето на нејзините членови во типични и рутински ситуации.

Општествено прифатливо однесување. Културата е општа рамка на општествено усвоено и прифатливо однесување, засновано врз нерегулирани принципи, оригинални и вообичаени правила. Културата

3) Usunier, J. C., Lee, J. A., & Lee, J. (2005). *Marketing across cultures*. Pearson Education.



не е пропишана, ниту е нормативно регулирана. Таа се препознава врз основа на карактеристиките на манифестацијата. Културата е социјална, а не индивидуална категорија. Не постои само по себе, тоа е резултат на социјална интеракција и како такво „се излива“ и се дели на одделни членови на општеството.

Стекнување култура преку процесот на социјализација. Културата не е вродена, туку стекната категорија. Нејзиното усвојување и дифузија се одвива преку долг процес на социјализација, развој и модернизација. Културата се учи, а во случај на национални културни одлики, таа најинтензивно се учи и усвојува во раните години. Културата е од рамковен и отворен карактер и е во континуиран процес на обликување. Може да се каже дека секоја генерација додава нешто и остава трага во својата култура.

Комуникативна препознатливост и диференцијација. Културата ја олеснува комуникацијата и придонесува за поголема блискост и сродство меѓу нејзините носители и претставници. Културата има вербални и невербални израз. Можеме да кажеме - колку различни култури, толку различни комуникативни контексти. Луѓето од различни култури често имаат различни идеи за иста работа. На овој начин, може да се препознаат и диференцираат индивидуалните однесувања.

Долгорочна еволуција. Културата е постојана категорија и се пренесува од генерација на генерација. Како таква, таа покажува релативна стабилност и долгорочно препознавање. Културата не може да се менува преку ноќ со лична одлука на поединецот. Во своите индивидуални аспекти, таа е подложена само на постепени и еволутивни промени со текот на времето. За меѓународниот бизнис е исто така важен фактот дека културата и покрај тоа што се почитува преку адаптација, може да се освежи и динамизира под влијание на различни содржини.

Деловни импликации. Меѓународниот бизнис, а особено меѓународниот менаџмент и маркетинг, претставуваат социо-културни феномени исто толку колку и економските. Успехот или неуспехот на компанијата во странство првенствено зависи од начинот на кој таа се вклопува во новиот пазар и деловното опкружување. Оваа способност ќе зависи од објективното истражување и деловно дефинираната експертиза. Една од најчестите грешки во меѓународниот бизнис произлегува од верувањето и претпоставката дека лицето кое покажува успех на домашниот пазар може да ги постигне истите ефекти со истиот метод во различно културно опкружување.

Во меѓународниот бизнис, културната разлика може да се гледа и како пречка и како предизвик. Кога ја карактеризираме како пречка,



тогаш се прилагодуваме на неа. Кога ја карактеризираме како предизвик, тогаш активно влијаеме на неа и ја освежуваме со нова содржина.

3. Конвергенција или дивергенција на културните разлики во светот

Процеси на конвергенција. Во периодот на глобализацијата се јавува дилема - дали ќе има приближување или конвергенција, или ќе има зголемување на разликите или дивергенција помеѓу одделните култури. Забележливо е дека опипливите аспекти на индивидуалните култури кои се манифестираат преку стандардите, технологијата, организацијата и практиката на менаџментот и маркетингот стануваат сè повеќе слични во различни земји. Секоја култура, без оглед колку е посебна, сè полесно ја препознава и прифаќа професионалната супериорност на одредена практика на менаџментот. Набљудувајќи ги глобалните процеси низ призмата на корпоративното однесување и деловната култура, сознанијата стануваат сè пореални дека ќе дојде до одредено приближување или конвергенција на индивидуалните култури, паралелно со деловното испреплетување на светот. Секако дека различните аспекти и димензии на националната и деловната култура ќе покажат различна динамика и темпо на конвергенција, додека во некои аспекти е можно реално да се очекува процес на дивергенција.

Процеси на дивергенција. Паралелно со неоспорните процеси на приближување, постојат и аргументирани спорови дека е можно да се создаде единствена глобална култура. Имено, културите првенствено се појавија како механизам за одбрана на сопствениот идентитет од странско влијание.⁴ Иако бизнисот и трговијата се повеќе се либерализираат и глобализираат, националната и културната свест сè уште е многу силна. На територијата на обединувачка Европа се појавуваат нови држави, а некои од постојните се федерализираат, пред се поради културните и националните разлики и тензии.

Материјално условени разлики. Материјалната култура и материјалните претпоставки за животот и работата во одделни општества значително го одредуваат нивото на разлики во деловното работење и целокупното животно однесување на луѓето. Општественото влијание и одразот на материјалната култура е многу големо. Тоа е директно поврзано со социјалните стандарди, удобноста, применливите норми и условите за живот. Преку призмата на материјалната култура можеме да ги обележиме и класифицираме индивидуалните временски периоди, како

4) Некои култури успеаја да го зачуваат сопствениот идентитет и покрај вековните окупации од големи сили, други и различни култури.



и групи на земји. Кога зборуваме за технолошкиот јаз во меѓународното управување, како многу важен аспект на физичката оддалеченост, тогаш првенствено мислиме на големите разлики во материјалната култура помеѓу различни области и земји. Материјалната култура е во најголем дел (но не исклучиво) резултат на технолошкиот и економскиот развој на една земја. Бидејќи разликите во нивото на економски развој стануваат сè поочигледни со текот на времето, ова секако ќе влијае на манифестирање на поголема чувствителност на одредени народи кон нивните национални и културни карактеристики. Можеме да констатираме дека конвергенцијата на културните аспекти и димензиите на меѓународното управување се одвива најбавно.

Конвергенција и дивергенција. Сигурно е дека нема да погрешиме ако констатираме дека паралелно со процесот на глобализација постои истовремен процес на приближување и дивергенција на одделните национални култури. Во нивните деловни, организациски и формални аспекти, индивидуалните култури во светот ќе покажат зголемена конвергенција, додека во идентитетските, етничките, материјалните и нематеријалните аспекти, разликите помеѓу индивидуалните култури ќе станат повидливи. Така, паралелно со деловното испреплетување и конвергенција, функционалните, материјалните и комуникативните разлики помеѓу одредени култури ќе станат повидливи, транспарентни и почитувани. Конечно, важно е да се има предвид следната вистина - од сите аспекти на адаптацијата во управувањето (инвестициски, технолошки, организациски, финансиски), културната адаптација е најевтина, наједноставна и најисплатлива.

Културите се различни, правилни или погрешни, добри или лоши.

Не смееме да судиме за вредностите поврзани со културата, однесувањето, без оглед дали се точни или погрешни, добри или лоши. Во културата нема што е правилно, а што не, само разлики. Луѓето во светот имаат силно чувство за својата култура како и ние. Секоја земја смета дека нивната култура е најдобра, а странците сметаат дека туѓата култура е невообичаена и тие се љубопитни. Кинезите на многу начини не ги разбираат Американците и обратно. Помеѓу нив постои голема вредносна разлика во однос на животните како домашни миленици.

Стабилност и променливост на културите. Современиот менаџер мора да ги забележи настаните што предизвикуваат промени во системот на вредности и да предвиди како промените во културата ќе влијаат на



бизнисот. Некои култури се карактеризираат со стабилност и долговечност, но исто така и со динамичност и варијабилност со текот на времето. Прекумерната стабилност, културната цврстина и затвореноста не стимулираат предуслови за експериментирање, иновативно дејствување и креативност. Од друга страна, пренагласената променливост, нестабилност и културна непрепознатливост може да доведат до распаѓање и социјална парализа. Со добра причина, многу земји и културни групи се стремат кон оптимален баланс помеѓу стабилноста и промените.

Почитување и игнорирање на културните разлики. Управувањето со културните разлики никогаш не е лесно и може да биде скапо во однос на времето на прилагодување, трошоците за обука и грешките. Мултикултурното усогласување може да предизвика напнатост и нервоза. Постојат одредени ситуации кога е можно да се игнорираат културните разлики: кога раководството има недостаток на вештини и ресурси, кога негативните ефекти се поголеми од позитивните, кога деловната задача не зависи многу од мултикултурното усогласување, кога негативните ефекти може да се минимизираат со игнорирање на културните разлики. Ако културните групи имаат различни задачи и кога се независни во извршувањето задачи, тогаш игнорирањето на културните разлики може да биде рационално.

4. Истражување на националните културни разлики во функција на меѓународниот бизнис

Паралелно со интензивирањето на процесот на интернационализација и глобализација во втората половина на минатиот век, растеше интересот за истражување на културните разлики на меѓународно ниво. Направени се голем број репрезентативни емпириски студии, кои се засноваат на различни пристапи. Тука ќе ги наведеме само најважните меѓукултурни истражувања, со цел да ја согледаме целата сложеност на мултикултурниот менаџмент, кој мора да ги земе предвид и да се заснова на резултатите и пораките на различните пристапи за истражување на културните разлики.⁵

Истражување на различни културни ориентации. Различни култури може да се споредат врз основа на нивните разлики во поглед на вредносните ориентации. Евалуацијата и манифестирањето на различните културни ориентации, треба да се засноваат на идентификување на преовладувачкиот вредносен став на припадниците на одредени култури и културни групи кон самите себе, околината и другите луѓе. Моделот на компаративна анализа на културните ориентации беше поставен во шеесетите години на минатиот век, со понатамошно актуелизирање во

5) За преглед на различни пристапи кон компаративната студија на културните разлики, видете: Mead, R. (1998). *International management*. Blackwell.



почетокот на деведесеттите години на минатиот век.⁶ Моделот разликува шест основни културни ориентации; *евалуација на човечката природа, евалуација на ставовите кон природата, евалуација на ставовите кон другите луѓе, идентификување на модалитетите на човековата активност, временско фокусирање на човековата активност, преовладувачка концепција за управување со просторот.*

Секоја вредносна културна ориентација може да се манифестира во три варијации, така што во одредени општества и национални култури можеме да најдеме на многу различни и нијансирани комбинации на вредносни модалитети. Во различни национални култури можеме да идентификуваме: различно вреднување на доброто и злото, доминантен или подреден став кон природата, различен однос кон хиерархиската власт и индивидуална одговорност, различен став кон стекнување имот, културна ориентација кон минатото, сегашноста и иднината, како и различно вреднување на приватно и јавно добро. Антропологијата не тврди дека сите членови на културните групи секогаш покажуваат едно исто однесување. Секоја култура покажува изобилство на внатрешни варијации. Дури и во хомогените култури, како што се јапонските, постојат внатрешни варијации во манифестацијата на одредени културни ориентации.

Истражување на културните параметри на деловното однесување (Trompenaars). Во 1993 година, Тромпернарс понуди пакет параметри за согледување и управување со културните разлики. Иако во истражувањето постојат димензии и концептуални рамки на Хофстеде⁷ од други меѓукултурни истражувања, необичноста на овој пристап лежи во неговата поучност. Станува збор за прагматичен тест, направен за деловни луѓе и консултанти, а не за теоретичари. Тој се фокусира на практични проблеми и справување со луѓе од различни култури. Акцентот не е ставен само на разбирање на различни култури, туку и на поучен (how to) пристап - како да се прави бизнис и да се управува во различни култури. Секоја култура може да се гледа врз основа на седум параметри на деловно однесување: општи односи и правила, групно и индивидуално однесување, емоционално и рационално однесување, ниво на вклученост на претпоставените и подредените, како да се постигне статус, како да се управува со времето и како да се третира природата.

6) Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). Riding the waves of culture. *The McGraw-Hill Companies*.

7) Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Sage.



Табела 1. Параметри на деловно однесување во различни култури

Параметри на однесување	Како да се однесуваме
Односи и правила	Универзално - еднаков третман на сите Специфично - индивидуални и лични односи
Групно и индивидуално	Колективно - важно е да припаѓате Индивидуално - да ја држете судбината во свои раце
Чувства во односите	Неутрален - бидете рационални, да имате контрола Емоционално - бидете искрени и изразете ги чувствата
Претпоставени и подредени	Ослободено - да се издвои деловно и приватно Внимателно - се однесува на преплетување како на работа така и надвор
Како да се постигне статус	Позиција - статус заснован на функцијата и ранг Компетентност - статусот зависи од искуството и знаењето
Како да се управува со времето	Секвенцијално - работа после работа Синхронизирано - направете повеќе работи одеднаш
Како да се третира природата	Доминантно - да владее со природата Потчинето - да се прилагоди на природата

Извор: Tromenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). Riding the waves of culture. *The McGraw-Hill Companies*.

Врз основа на првиот параметар, можно е да се идентификуваат култури кои имаат универзална врска со правилата или еднаков третман кон сите, како што се Јапонија и Канада, како и култури кои имаат посебна врска кон правилата, со многу субјективни и лични односи, како што се: Југославија, Русија, Оман. Врз основа на групно и индивидуално изразување, можно е да се идентификува нивото на економски и индивидуални слободи во одделни култури. САД и Канада покажаа највисоко ниво на индивидуални и економски слободи, а Непал и Кувајт најниско. Во одредени култури, рационалното однесување е поприфатливо (Јапонија, Германија, Индонезија), додека во други е поприфатливо отвореното и емотивно однесување (Италија, Франција, САД). Од една страна можеме да идентификуваме култури во кои е прифатлива подреденоста на интересите и полтронското однесување кон претпоставените (Кина, Непал, Буркина Фасо), додека од друга страна имаме култури кои негуваат отворен и егалитарен однос помеѓу претпоставените и подредените (Австралија,



Холандија). Социјалниот статус во одредени култури може да се постигне врз основа на функцијата и рангот т.е. службената положба (Египет, Турција, Аргентина), а во други врз основа на компетентност (Норвешка, САД). И ова истражување покажа дека не постојат универзални рецепти за управување со културните разлики, но постојат препознатливи и индикативни параметри за прилагодување на деловното однесување кон различни култури.

Истражување на позицијата на менаџментот и менаџерите во различни култури (Laurent).⁸ Laurent ја истражувал и оценил позицијата на менаџери во САД и девет европски земји (1983) (Швајцарија, Германија, Данска, Шведска, Велика Британија, Холандија, Белгија, Италија, Франција), а во 1989 година во анализата биле вклучени уште три азиски земји: Кина, Индонезија и Јапонија. Во истражувањето е опфатено следното: менаџерскиот статус во поширока околина, можност за заобиколување на хиерархиската структура, инструктивна наспроти стимулативна улога на менаџерот. *Истражувањето за менаџерскиот статус* во пошироката околина ја оцени екстернизацијата на неговиот авторитет надвор од работното место. Со констатација дека „преку нивната професионална активност, менаџерите играат важна улога во општеството“, процентуалниот одговор е следен: Данска 32%, Велика Британија 40%, Холандија 45%, Германија 46%, САД 53%, Шведска 54%, Швајцарија 65%, Италија 74%, Франција 76%. Од една страна се земји, како што се Швајцарија, Италија и Франција, каде што менаџерите го пренесуваат својот статус во комуникација надвор од работното место. Од друга страна, постојат земји, како Данска, Велика Британија и Холандија, каде менаџерите не го користат својот авторитет надвор од работното место. *Истражувањето на можноста за заобиколување на хиерархиската структура* се вреднува со почитување на организациската структура и односот на претпоставениот со подредениот. Од една страна има земји како Шведска, Велика Британија и САД каде преовладува прагматично однесување и тенденцијата да се заобиколи хиерархиското ниво со цел да се реши конкретен проблем, а од друга страна има земји како Кина и Италија кои претпочитаат почит за хиерархија, дисциплина и однапред пропишани овластувања. *Истражувањето за инструктивната или стимулирачката улога на менаџерите* ја проценува важноста на квалификациите, за разлика од организациските способности на претпоставените. Во традиционалното азиско деловно работење, надредениот треба да има или да обезбеди стручни и компетентни одговори на сите деловни и технички

8) Laurent, A. (1986). The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human resource management*, 25(1), 91-102.



прашања. Азиски менаџер кој не може да даде прецизни одговори на поставените прашања брзо го губи статусот. На другиот крај, постојат земји и деловни култури каде за хиерархиско унапредување на менаџерот, неговите организациски вештини играат одлучувачка улога, која тој треба да ја искористи за да ги мотивира вработените и да го олесни наоѓањето на релевантни одговори при решавање деловни проблеми.

Истражување на сличностите на индивидуалните култури (Ronen I Shenkar).⁹ Истовремено со истражувањето на Hofstede, Ronen и Shenkar ги истражуваа сличностите помеѓу културите на одделни земји, со акцент на истражување на работните навики на вработените и методите на управување. Целта на ова истражување е да се идентификуваат сличностите помеѓу индивидуалните култури, со цел нивно групирање. Ова ќе им овозможи на меѓународно ориентирани компании да ги организираат своите деловни операции порационално, на регионално ниво. Ronen потоа ги прошири своите истражувања и ги групира анализираните култури од 46 земји во осум културни кластери: англиска култура, германска култура, нордиска култура, латино-европска или романска култура, латиноамериканска култура, арапска, блискоисточна и далечна источна култура. Ова групирање на национални култури, кое често се цитира, нема африканска, словенска култура, како и кинеска култура. Анализирани се четири категории на деловни и организациски варијабли - деловни цели, лидерство и организација, задоволство од работата и меѓучовечки улоги. Сепак, некои земји не можеа да бидат типизирани според нивната култура и да бидат вклучени во некои од групите, така што тие беа третираны како атипични или независни земји и култури (Јапонија, Израел, Индија, Бразил). Јапонија се покажа како карактеристична и атипична култура во сите истражувања. Израел, не беше можно да се групира во блискоисточна или арапска култура. Поради големото португалско влијание врз културата на Бразил, културата на таа земја мораше да се третира како атипична бидејќи се наоѓа некаде помеѓу културата на Латинска Европа и Латинска Америка. Индија исто така не е типична азиска култура, ниту може да се придружи на културите на Блискиот Исток. Добиените региони и културните кластери се скоро идентични со културните кластери на Хофстед. Ова покажува дека и покрај очигледните разлики, културите можат да се групираат, што може да биде од голема корист и олеснување за меѓународно ориентирани менаџери. Земјите кои припаѓаат на одделни културни групи (види табела 2) покажуваат сличности во анализираните димензии на манифестацијата, врз основа на кои може да се идентификува сличноста на нивните практики на управување и деловното однесување.

9) Ronen, S., & Shenkar, O. (1985). *Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis*. Academy of management Review, 10(3), 435-454.



Табела 2. Културни кластери со типични претставници по земји

Видови на културни кластери	Типични претставници на културни кластери по земји
Англиска култура	САД, Велика Британија, Канада, Ирска, Нов Зеланд, Австралија, Јужна Африка.
Германска култура	Германија, Австрија, Швајцарија
Нордиска култура	Шведска, Норвешка, Финска, Данска
Латиноевропска култура	Франција, Белгија, Шпанија, Португалија, Италија
Латиноамериканска култура	Мексико, Венецуела, Колумбија, Аргентина, Перу, Чиле
Арапска култура	Обединети Арапски Емирати, Саудиска Арабија, Кувајт, Оман, Бахреин
Култура на Блискиот Исток	Турција, Иран, Грција
Култура на Далечниот Исток	Индонезија, Тајван, Сингапур, Хонг Конг, Филипини, Малезија
Атипична култура	Јапонија, Индија, Израел, Бразил

Извор: Ronen, S., & Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of management Review*, 10(3), 435-454.

Истражување на културната комплексност (Hall).¹⁰ Индивидуални култури можат да се класифицираат според нивните комуникативни и толкувачки карактеристики. Меѓународните менаџери и аналитичари мора да бидат заинтересирани да разберат како припадниците на одредени култури и културни групи доживуваат и толкуваат одредени комуникативни пораки и содржина. Hall разликува култури со поширок и потесен контекст. Неговата класификација на индивидуалните култури според обемот на дополнителни информации што треба да се обезбедат со цел комуникацијата и разбирањето на соговорниците да бидат целосни и точни, најде на општо и широко прифаќање во теоријата и практиката на меѓународните комуникации и мултикултурниот менаџмент. Културите со поширок контекст се комуникативно и толкувачки сложени, а културите со потесен контекст се комуникативни и толкувачки едноставни. Припадниците на културите со поширок контекст во креирањето и

10) Hall, E. T., & Hall, M. R. (1987). *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*. Anchor Press/Doubleday, New York.



толкувањето на одредени пораки и содржина во голема мера зависат од надворешното опкружување, комуникативната ситуација и невербалното однесување. Потребни се многу дополнителни информации за да се извлечат вистинските заклучоци. Вистинската смисла на многу пораки и значења се изведува индиректно со толкување на скриените тајни на комуницираната суштина. Во културите со потесен контекст, акцентот е ставен на директните информации, додека невербалното и ситуациското толкување се игнорираат. Двосмисленоста и индиректноста се непожелни во менаџерската комуникација.

Овој пристап и критериум за вреднување на индивидуалните култури е корисен за разбирање на начините на кои припадниците на различни култури развиваат деловни односи и преговараат за деловни активности со членови на други култури и како тие ги третираат и спроведуваат склучените договори. Поради комуникативното и преговарачко значење на овој пристап во категоризацијата на индивидуалните култури, целосно ќе го претставиме кога ќе ги разгледаме импликациите на комуникациските карактеристики на одделните култури врз меѓународното управување.

Истражување на односот помеѓу националната и деловната култура (Hofstede).¹¹ Истражувањето на Hofstede ги споредува вредностите на индивидуалните одлики на националните култури, поврзувајќи ги со основните карактеристики на деловното опкружување.¹² Врз основа на сеопфатно истражување тој успеал да го направи својот културен модел кој опфаќа 4, односно 6 димензии (со тоа што петтата и шестата се додадени подоцна). Во 80-тите години на минатиот век, Hofstede ги објавил резултатите од своето долгогодишно истражување во рамките на интернационалната компанија IBM. Бодувањето за секоја димензија е од 1 до 100. Поединците се разликуваат според своите верувања, преференции и искуства, па така бодовите која една група ги има во секоја од димензиите треба да се сфати како нешто релативно и неприменливо за сите луѓе кои ѝ припаѓаат. Но, генерално, оваа теорија се покажала како добар начин да се истражи под површината на културните практики низ светот. Шесте културни димензии што ги проучувал Hofstede се:

–*Дистанца на моќта* (Power Distance-PDI index): се фокусира на степенот на еднаквост помеѓу луѓето во едно општество. Индивидуалните национални култури можат да се споредат според растојанието што постои помеѓу поединците кои се на различни хиерархиски нивоа на моќ и авторитет. Повисок степен на индекс укажува на тоа дека хиерархијата

11) Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.

12) Тој ги испита ставовите на 116 000 вработени во филијалата на IBM во 50 земји и три региони.



е јасно утврдена и спроведена во општеството, без сомнение и причина. Понизок степен на индекс значи дека луѓето се сомневаат во авторитетот и се обидуваат да ја дистрибуираат моќта;

Избегнување неизвесност (Uncertainty Avoidance–UAI index): се фокусира на тоа колку општеството е спремно да се соочи со неизвесни ситуации. Повисок индекс значи дека општеството се потпира на строго регулирани закони и обратно;

–Машки/женски вредности (Masculinity vs. Femininity–MAS index): се фокусира на степенот до кој општеството ја поддржува улогата на мажот како носител на моќта во општеството. Повисок индекс значи поголема родова дискриминација и обратно. Норвешка и Шведска имаат најмал резултат на машки вредности, а Јапонија највисок;

Индивидуализам/колективизам (Individualism vs. collectivism – IDVindex): се фокусира на тоа дали општеството му налага на поединецот самостојност или поврзаност со групата. Повисок индекс означува дека поединецот не мора да биде одговорен за никого освен за себеси и за најблиското семејство и обратно. Во индивидуалистичките општества (САД) луѓето се грижат само за себе и за нивните потесни семејства, додека колективистичките друштва (Гватемала, Колумбија, Индонезија) се состојат од тесно поврзани мрежи на луѓе, во кои поединците очекуваат да бидат згрижени од роднини, пријатели или членови на други групи за замена на несомнена лојалност. Разликата може да се види и во тоа дали сопствената слика е дефинирана како „јас“ или „ние“;

Ориентација кон долгорочни/краткорочни цели (Long-term orientation vs. short-term orientation –LTO index): се фокусира на тоа дали за општеството е приоритетна традицијата или постигнување пократкорочни цели, кои најчесто се однесуваат на професијата. Секое општество се стреми да одржи одредена врска со минатото, бидејќи се бори со предизвиците на сегашноста и иднината, но општествата се разликуваат во тоа што им е приоритет. Земјите со низок резултат (Колумбија) претпочитаат да ја почитуваат традицијата и немаат доверба во сите општествени промени, сакаат да постигнат брзи резултати и ретко штедат за во иднина. Од друга страна, земјите со високи резултати (Кина, Јапонија) ја охрабруваат штедливоста и инвестираат во образованието како начин да се подготват за иднината. Тие ги прилагодуваат своите традиции на новите околности;

Препуштање/воздржаност (Indulgence vs. restraint INDindex): се фокусира на мерата во која општеството дозволува задоволување на основните и природни човечки потреби поврзани со уживање и забава. Од една страна, постојат општества во кои се охрабрува задоволување



на сопствените потреби и желби (САД, Австралија, Чиле, Мексико), наспроти општествата во кои задоволувањето на желбите е спречено преку строги социјални норми (муслимански земји, Романија и Кина). Од една страна, луѓето живеат во моментот, слободно изразуваат среќа и мислат дека се креатори на сопствената судбина, а од друга страна има луѓе кои сметаат дека нивната судбина не е во нивни раце и покажуваат помалку среќа.¹³

Лесно е да се заклучи дека наведените димензии и скали на вредности на одредени национални култури имаат директни импликации врз деловното и организациското однесување. *Основните деловни пораки од истражувањето на Hofstede се:* вредностите на работата и деловното однесување во светот не се универзални; кога мултинационална компанија се обидува да ги наметне истите стандарди на однесување на сите свои филијали, основните корпоративни вредности можат да преживеат; вредностите на локалната култура одредуваат како ќе се толкуваат и прифаќаат наметнатите правила на матичната компанија; доколку мултинационална компанија инсистира на униформно однесување на сите свои вработени ширум светот, таа е изложена на опасност од соочување со културни и вредносни бариери, што нужно води кон намалување на деловната ефикасност.

Може да се забележи дека од сите истражувања кои се направени досега во областа на меѓукултурните истражувања, студијата на Hofstede е најсеопфатна и најквалитетна, но и во ова истражување се наоѓат одредени недостатоци. Истражувањето се засноваше на дефицитарната претпоставка дека државните граници одговараат на границите на одделните национални култури. Во исто време, истражувањето ја нема земено во предвид културната хетерогеност на одделни земји, како и однесувањето на бројни културни групи. САД, Бразил, Швајцарија, Белгија, Шпанија, како и многу други земји се културолошки многу хетерогени. Вториот сегмент на приговори за истражувањето на Hofstede е насочен од аголот на неговата репрезентативност и универзална употребливост. Имено, истражувањето е направено во рамките на специјализиран и реномиран деловно мултинационален систем, како што е IBM. Останува прашањето дали испитаниците биле репрезентативни и типични претставници на индивидуалните национални култури. Сепак, мора да констатираме дека добрите страни на ова истражување се значително над можните забелешки и недостатоци.

13) Dobrijević, G. (2017). *Međunarodni menadžmen*. Univerzitet Singidunum, str. 84.

5. Заклучок

Паралелно со интензивирањето на процесот на интернационализација и глобализација во втората половина на минатиот век, растеше интересот за истражување на културните разлики на меѓународно ниво. Направени се голем број репрезентативни емпириски студии, кои се засноваат на различни пристапи. Различни култури може да се споредат врз основа на нивните разлики во поглед на вредносните ориентации. Евалуацијата и манифестирањето на различните културни ориентации, треба да се засноваат на идентификување на преовладувачкиот вредносен став на припадниците на одредени култури и културни групи кон самите себе, околината и другите луѓе. Моделот на компаративна анализа на културните ориентации беше поставен во шеесетите години на минатиот век, со понатамошно актуелизирање во почетокот на деведесетите години на минатиот век. Laurent ја истражувал и оценил позицијата на менаџери во САД и девет европски земји (1983) (Швајцарија, Германија, Данска, Шведска, Велика Британија, Холандија, Белгија, Италија, Франција), а во 1989 година во анализата биле вклучени уште три азиски земји: Кина, Индонезија и Јапонија. Во истражувањето е опфатено следното: менаџерскиот статус во поширока околина, можност за заобиколување на хиерархиската структура, инструктивна наспроти стимулативна улога на менаџерот. *Истражувањето за менаџерскиот статус* во пошироката околина ја оцени екстернизацијата на неговиот авторитет надвор од работното место. Со констатација дека „преку нивната професионална активност, менаџерите играат важна улога во општеството“, процентуалниот одговор е следен: Данска 32%, Велика Британија 40%, Холандија 45%, Германија 46%, САД 53%, Шведска 54%, Швајцарија 65%, Италија 74%, Франција 76%. Од една страна се земји, како што се Швајцарија, Италија и Франција, каде што менаџерите го пренесуваат својот статус во комуникација надвор од работното место. Од друга страна, постојат земји, како Данска, Велика Британија и Холандија, каде менаџерите не го користат својот авторитет надвор од работното место. Истражувањето на Hofstede ги споредува вредностите на индивидуалните одлики на националните култури, поврзувајќи ги со основните карактеристики на деловното опкружување.¹⁴ Врз основа на сеопфатно истражување тој успеал да го направи својот културен модел кој опфаќа 4, односно 6 димензии (со тоа што петтата и шестата се додадени подоцна). Во 80-тите години на минатиот век, Hofstede ги објавил резултатите од своето долгогодишно истражување во рамките на интернационалната компанија IBM. Бодувањето за секоја димензија е од 1

14) Тој ги испита ставовите на 116 000 вработени во филијалата на IBM во 50 земји и три региони.



до 100. Поединците се разликуваат според своите верувања, преференции и искуства, па така бодовите која една група ги има во секоја од димензиите треба да се сфати како нешто релативно и неприменливо за сите луѓе кои ѝ припаѓаат. Но, генерално, оваа теорија се покажала како добар начин да се истражи под површината на културните практики низ светот. Може да се забележи дека од сите истражувања кои се направени досега во областа на меѓукултурните истражувања, студијата на Hofstede е најсеопфатна и најквалитетна, но и во ова истражување се наоѓаат одредени недостатоци. Истражувањето се засноваше на дефицитарната претпоставка дека државните граници одговараат на границите на одделните национални култури. Во исто време, истражувањето ја нема земено во предвид културната хетерогеност на одделни земји, како и однесувањето на бројни културни групи. САД, Бразил, Швајцарија, Белгија, Шпанија, како и многу други земји се културолошки многу хетерогени. Вториот сегмент на приговори за истражувањето на Hofstede е насочен од аголот на неговата репрезентативност и универзална употребливост. Имено, истражувањето е направено во рамките на специјализиран и реномиран деловно мултинационален систем, како што е IBM. Останува прашањето дали испитаниците биле репрезентативни и типични претставници на индивидуалните национални култури. Сепак, мора да констатираме дека добрите страни на ова истражување се значително над можните забелешки и недостатоци.

6. Користена литература

1. Dobrijević, G. (2017). *Međunarodni menadžmen*. Univerzitet Singidunum.
2. Ferraro, G. P. (1998). *The cultural dimension of international business*, Prentice Hall Inc, New Jersey.
3. Hall, E. T., & Hall, M. R. (1987). *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*. Anchor Press/Doubleday, New York.
4. Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Sage.
5. Hofstede, G. (1981). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, SAGE Publications.
6. Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.
7. Laurent, A. (1986). The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human resource management*, 25(1).
8. Ronen, S., & Shenkar, O. (1985). *Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis*. *Academy of management Review*, 10(3).
9. Tromenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). Riding the waves of culture. *The McGraw-Hill Companies*.
10. Usunier, J. C., Lee, J. A., & Lee, J. (2005). *Marketing across cultures*. Pearson Education.



УДК: 334.726:339.5

Стручен труд

339.727.22:334.726(100)“2008/2021”

ТРАНСНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ КАКО СУБЈЕКТИ НА МЕЃУНАРОДНАТА ТРГОВИЈА

проф. д-р Емилија Митева-Кацарски¹, д-р Костадинка Панова², проф. д-р
Весна Георгиева Свртинов³

¹ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
emilija.miteva@ugd.edu.mk

² Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
kostadinka.cabuleva@ugd.edu.mk

³ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
vesna.svrtinov@ugd.edu.mk

Апстракт. Денес, транснационалните компании се доминантни носители на меѓународната трговија. Според податоците на УНКТАД, денес во светот постојат околку 77 000 матични претпријатија на транснационални компании со околу 770 000 филијали во странство. За ваквата значајна распространетост на транснационалните компании во светската економија, “заслужни” се тековите на странските директни инвестиции. Токму, предмет на анализа во овој труд се глобалните текови на странските директни инвестиции во временскиот период 2008-2021 година, чии носители се транснационалните компании. Резултатите од истражувањето укажуваат на изразени флукутации во поглед на движењето на СДИ, при што глобалната пандемија предизвикана од вирусот КОВИД-19 предизвика драматичен пад на странските директни инвестиции во 2020 година од 40% во споредба со нивната вредност од 1 540 милијарди долари во 2019 година. Ова ги доведе странските директни инвестиции под 1 000 милијарди долари, за прв пат после 2005 година. Имено, ненадејната и истовремена интеракција на шоките на страната на понудата и побарувачката, во комбинација со политичките реакции на кризата ширум светот, предизвика серија ефекти врз странските директни инвестиции. Затворањето на работните места, производствените погони и градилиштата заради спречување на ширењето на вирусот предизвика итни одложувања во реализацијата на инвестициските проекти. Во 2021 година, глобалните текови на странски директни инвестиции беа 1 580 милијарди долари, што е за 64% повеќе од нивото на СДИ во текот на првата година од пандемијата предизвикана од вирусот КОВИД-19. Сепак,



глобалната средина за меѓународен бизнис и прекугранични инвестиции драматично се промени во 2022 година, како резултат на војната во Украина, која што се случи додека светот сè уште се справуваше со влијанието на пандемијата.

Клучни зборови: транснационални компании, странски директни инвестиции, глобална пандемија, КОВИД-19

TRANSNATIONAL COMPANIES AS SUBJECTS OF INTERNATIONAL TRADE

**Emilija Miteva-Kacarski¹, Kostadinka Panova², Vesna Georgieva
Svrtinov³**

Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia

emilija.miteva@ugd.edu.mk

vesna.svrtinov@ugd.edu.mk

kostadinka.cabuleva@ugd.edu.mk

Abstract. Today, transnational companies are the dominant carriers of international trade. According to the UNCTAD data, today in the world there are about 77,000 parent companies of transnational companies with about 770,000 branches abroad. The flows of foreign direct investments are “deserving” of such a significant spread of transnational companies in the world economy. The subject of analysis in this paper are the global flows of foreign direct investments in the time period 2008-2021, whose holders are transnational companies. The survey results indicate marked fluctuations in FDI flows, with the global pandemic caused by the COVID-19 virus causing a dramatic drop in foreign direct investment in 2020 of 40% compared to its value of \$1,540 billion in 2019. This brought foreign direct investment below \$1 trillion for the first time since 2005. Namely, the sudden and simultaneous interaction of supply and demand side shocks, combined with political reactions to the crisis worldwide, caused a series of effects on foreign direct investment. The closure of workplaces, production plants and construction sites in order to prevent the spread of the virus caused immediate delays in the implementation of investment projects. In 2021, global foreign direct investment flows were \$1,580 billion, up 64% from the level of FDI during the first year of the pandemic caused by the COVID-19 virus. However, the global environment for international business and cross-border investment changed dramatically in 2022 as a result of the war in Ukraine, which occurred while the world was still dealing with the impact of the pandemic.



Key words: transnational companies, foreign direct investments, global pandemic, COVID-19

1. Вовед

Во услови на глобализација и интернационализација на производството, активностите на транснационалните компании се главна движечка сила на економскиот раст. Пред да се објасни улогата на транснационалните претпријатија како субјекти на меѓународната трговија, најпрвин мора да се дефинираат овие претпријатија, да се укаже на тоа што е она што ги одвојува од другите претпријатија кои се занимаваат со надворешно трговска размена и да се објасни економското значење на овие претпријатија во светската економија.

За претпријатијата кои функционираат во повеќе држави, се користат различни термини. Во 1960 година, D.Lilienthal, кога овие претпријатија станале значајни чинители на светската економија, за прв пат го употребил називот мултинационални компании (Multinational Companies – MNC). Терминот мултинационални и останатите сродни термини – меѓународни, интернационални, означуваат активност или појава која истовремено се манифестира во повеќе држави.

Од друга страна пак, меѓународната економска активност е деловна активност на претпријатијата која ги преминува националните граници на земјата во кое е основано тоа претпријатие (и има домицил). Поради тоа, за ваквите претпријатија подобро е да се користи називот транснационални претпријатија. Често пати, се користи и називот транснационални односно мултинационални корпорации. Корпорација е претпријатие кое е основано и кое работи со капитал стекнат преку продажба на акции – акционерско друштво. Повеќето големи транснационални претпријатија се организирани како акционерско друштво, бидејќи тоа е добар начин да се собере неопходниот износ на капитал, за работење надвор од националните граници.

За овој вид на претпријатија, се користи и терминот супранационални претпријатија, со цел да се означи дека тие го надминуваат работењето на домашниот (националниот) пазар. Во поново време, овие компании се означуваат како глобални претпријатија. Тоа не треба да се меша со сè поголемата важност на транснационалните компании како резултат на процесот на глобализација, што им овозможува да функционираат во целиот свет. Изразот глобални претпријатија е поврзан со стратегијата на претпријатието при настап на светскиот пазар. За разлика од повеќето претпријатија кои ги прилагодуваат своите производи на специфичните вкусови на потрошувачите во одредени региони во светот, глобалните



претпријатија своите производи ги продаваат на ист начин во целиот свет. Овие претпријатија во своите деловни политики, светскиот пазар го набљудуваат како единствен пазар (несегментирано).

За сега, не постои единствена дефиниција за транснационалните претпријатија. Најопшто, транснационалното претпријатие може да се дефинира како претпријатие „кое е регистрирано и кое работи во повеќе држави во исто време“. Според UNCTAD, транснационалното претпријатие е „претпријатие кое е организирано како акционерско друштво или на друг начин и кое се состои од матично претпријатие и негови странски филијали“ [5]. Според оваа дефиниција на UNCTAD, транснационалното претпријатие го опфаќа и матичното претпријатие (parent enterprise) и филијалите (affiliates), додека пак некои други сметаат дека под транснационално претпријатие се подразбира само матичното претпријатие.

Она на што сите инсистираат е тоа дека помеѓу субјектите во рамките на транснационалните фирми постои висок степен на меѓузависност, т.е. дека матичното претпријатие ги контролира филијалите и тие ја реализираат неговата деловна политика. Според дефиницијата на OECD, транснационалното претпријатие обично ги вклучува претпријатијата или другите деловни единици кои се во приватна, државна или мешовита сопственост, кои се наоѓаат во различни земји и кои се поврзани на тој начин што едно или неколку од нив имаат значајно влијание над работењето на другите и кои ја делат технологијата и ресурсите со тие (контролирани) претпријатија.

Во едно од најпознатите дела посветени на транснационалните претпријатија, Dunning ги дефинира транснационалните претпријатија како претпријатија кои се занимаваат со странски директни инвестиции со цел стекување сопственост и контрола над деловните активности во кои се создава ново додадена вредност во повеќе од една земја.

Целосната дефиниција за транснационалното претпријатие, која пропишува одредени критериуми, транснационалното претпријатие го дефинира како матично претпријатие кое:

1. Обавува производство во странски филијали во неколку држави;
2. Има директна контрола над политиката на своите филијали;
3. Применува деловна стратегија во производството, маркетингот, финансиите и кадровските работи кои ги преминуваат националните граници односно светот го сметаат како единствен пазар.

Многу е важно да се прави разлика меѓу транснационални претпријатија со една управа (едно матично претпријатие) и со повеќе управи. Овие другите можат да се наречат мултинационални



претпријатија, бидејќи имаат деловни седишта во повеќе држави. Пример за мултинационални претпријатија се британско-холандските компании Royal Dutch Shell и Unilever. Се смета дека бројот на овие претпријатија значајно ќе се зголеми како резултат на процесот на глобализација на светската економија, големиот број на фузирани претпријатија (мерцери) и децентрализација на одлучувањето.

2. Развој на транснационалните претпријатија

Уште во стариот век, во Персија се појавиле т.н. бактриски друштва кои пружеле меѓународни услуги на караваните на патот на свилата и овие друштва можат да се сметат како предци на модерните транснационални акционерски друштва. Транснационалните претпријатија се појавуваат уште во 16-ти век. Големите европски метрополи со помош на приватни компании освојувале нови имоти во Азија, Африка и Америка. Овие компании ги запоседнале слободните имоти во неразвиениот дел од светот, при што економски ја искористувале и организирале државната управа. Капиталот го прибирале по пат на продажба на акции, а основани се со посебна повелба (chartered company). Со повелбата, владетелот одобрувал монопол на дотичната компанија над искористување на одредени подрачја и трговијата со нив. За возврат, компанијата го признавала суверинитетот на владетелот и припремала колонии за политичко приклучување на метрополата. Раководителите на овие компании често пати биле и дипломатски претставници на метрополата.

Велика Британија имала неколку вакви компании, во разни делови од светот, кои го организирале искористувањето на колониите и имале монопол во трговијата на овие подрачја со матичната компанија. Прва основана компанија, во 1555 година, е Muscovy Company, а нешто подоцна и Turkey Company. Овие компании имале значајно влијание врз меѓународните односи, бидејќи го плаќале издржувањето на амбасадорите кои Британија ги праќала во овој дел од светот. Подоцна биле основани и Шпанска компанија (1577 година), Источна компанија за трговија со балтичките земји (1579 година), како и Француска компанија (1611). Првата британска компанија со монопол над трговијата со Африка, основана е во 1585 година. Најпозната компанија од овој вид била Англиска источно-индиска компанија (English East India Company), која била основана во 1600 година. Таа имала монопол во трговијата со зачините од Индија, а во 18-ти век одиграла одлучувачка улога во британската колонизација на Индија. Таа била и база за ширење на британското влијание на подрачјето на Кина. Во Северна Америка, во 1670 година, Британија основала Hudson's Bay Company, со цел пронаоѓање на поморски пат до Пацификот



и присвојување на сите земји во подрачјето на Хадсоновиот залив. Оваа компанија постои и денес. Ваквите компании се основани и во други предели, се до појавата на големите акционерски друштва.

По примерот на Британија, и Франција во периодот 1599-1789 година основала повеќе од 70 вакви компании, а најпозната е Француската источно-индиска компанија (French East India Company). Холандија основала две значајни компании и тоа: Холандска Источноиндиска компанија во 1602 година и Холандска Западноиндиска компанија. Овие компании, посебно биле познати по користење на насилни средства со цел осигурување на трговијата.

Како што сè повеќе се развивале акционерските друштва, така во 19-ти век почнал да се намалува бројот на компаниите основани со повелба на владетелите. Но, за овие компании, не може да се каже дека биле во вистинска смисла на зборот транснационални, бидејќи се основани на иницијатива на владетелите и не делувале во повеќе земји од причина што колониите биле составен дел на метрополите и со нив сочинувале единствена државна целина. Но, сепак, останува нивното значајно влијание на политичките текови во метрополите.

До развој на модерните транснационални компании, доаѓа дури во 19-ти век со индустриската револуција, развојот на меѓународните банкарски мрежи и намалувањето на рестрикциите при размена на приватниот капитал меѓу земјите. Организирањето на деловните активности во фабриките, поделбата на трудот и поделбата на производствениот процес овозможиле пренесување на дел или целата производствена активност во странство. Мотив за селење на производството биле високите царински стапки при трговијата со готови, индустриски производи. Првиот значаен извоз на капитал се реализира после наполеоновите војни, бидејќи британските компании настојувале да учествуваат во поствоената обнова на континентална Европа. Иако, британската влада во прво време го стимулирала тоа, подоцна не се мешала во пласманот на приватниот капитал надвор од Британското Царство. Први компании кои биле познати по трансферот на технологија во своите колонии, биле германските компании.

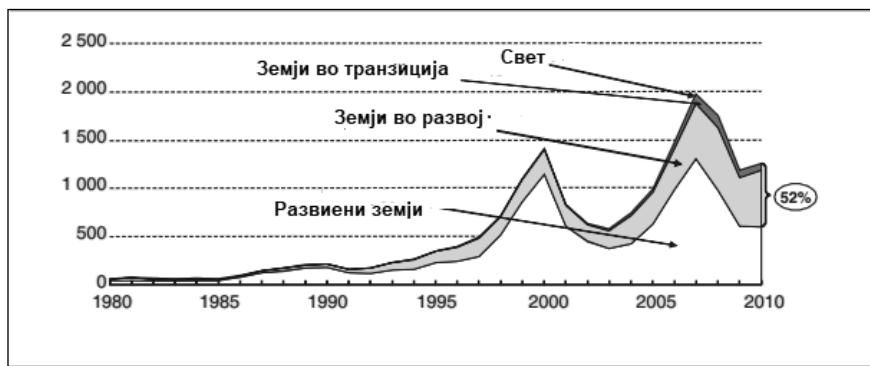
Во периодот меѓу двете светски војни, на меѓународниот пазар доминирале големи компании здружени во картели. Секој картел го контролирал производството и трговијата на одреден производ, што му давала значајна политичка моќ, посебно доколку контролираните производи биле од стратешки карактер. Транснационалните претпријатија почнале да се појавуваат после Втората светска војна (на пример, Standard Oil), но нивниот нагол развој почнува во 60-тите години на 20-ти век. За нивното

работење, било важно исполнување на два услови и тоа: дерегулација на пазарот и настанување на нови држави во процесот на деколонизација. Во периодот после Втората светска војна доминираат американските транснационални компании. Распадот на Источниот блок во 1990 година, бил дополнителен стимул овие компании да го прошират своето работење во бившите социјалистички земји и оттука почнува целосното глобално делување на овие претпријатија. Денес, матичните претпријатија се повеќе се развиваат во напредните земји во развој. Денешниот процес на глобализација претставува најповолно опкружување за развој и јакнење на овие претпријатија.

3. Транснационализација на светската економија

Денес, транснационалните компании се доминантни носители на меѓународната трговија. Според податоците на УНКТАД, денес во светот постојат околу 77 000 матични претпријатија на транснационални компании со околу 770 000 филијали во странство [19].

За ваквата значајна распространетост на транснационалните компании во светската економија, „заслужни“ се тековите на странските директни инвестиции. Тековите на странските директни инвестиции во периодот 1980-2010, се прикажани на слика 1:



Слика 1 Текови на странските директни инвестиции во периодот 1980-2010

Figure 1 FDI inflows, global and by group of economies 1980-2010

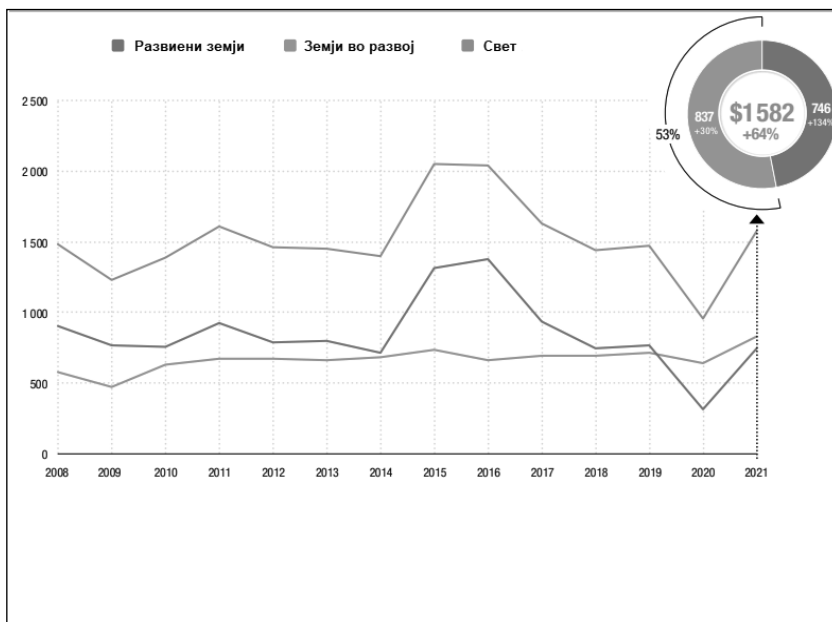


Како што може да се види од слика 1, приливот на овој вид на инвестиции, значајно се зголемил од 1950 година, но рекордно ниво на прилив на странски директни инвестиции се бележи во деведесетите години на 20-ти век, кога е воспоставена целосно глобална размена на странски директни инвестиции како резултат на падот на источниот блок и преминувањето на социјалистичките земји од систем со планско уредување кон пазарен систем на стопанисување [5] .

Бидејќи на овие земји, исто така, им недостигал капитал, тие многу бргу се отвориле за прилив на странски капитал преку прилив на странски директни инвестиции. Од 1991 година, приливот на странски директни инвестиции динамично расте, сè од 2000 година кога е остварено рекордно ниво на прилив на странски директни инвестиции од околу 1400 милијарди долари [5]. Најголем прилив е остварен во развиените земји, а не во земјите во транзиција или во земјите во развој. Иако, во тој период доаѓа до општа либерализација на условите за влез на странски капитал во националните економии, најголем напредок во либерализација на инвестициите е постигнат токму во развиените земји со усвојување на Мултилатералната спогодба за инвестиции (Multilateral Agreement on Investments), која предвидува примена на национален третман за странските инвестиции, што повеќето земји во развој не сакале да го прифатат.

После 2000 година, доаѓа до нагол пад на приливот на странски директни инвестиции се до 2003 година, кога повторно се бележи раст на овој вид на инвестиции во светот. Во 2007 година, глобалниот прилив на странски директни инвестиции изнесува 2000 милијарди долари, што е нов светски рекорд. После оваа година повторно доаѓа до пад на приливот, под оваа ниво. Тековите на странските директни инвестиции во светот како да ја имаат предвидено светската економска криза од 2008 година. Приливот на странски директни инвестиции во 2010 година изнесува околу 1200 милијарди долари [5].

Тековите на странските директни инвестиции во периодот 2008-2021 година, се прикажани на слика 2:



Слика 2 Текови на странските директни инвестиции во периодот 2008-2021

Figure 2 FDI inows, global and by economic grouping, 2008–2021

Според прикажаните податоци, глобалните текови на странски директни инвестиции се зголемија за 38% во 2015 година на 1 760 милијарди долари, што е нивно највисоко ниво после глобалната економска и финансиска криза од 2008-2009 година [13]. Напливот на прекугранични спојувања и преземања (M&A) на 721 милијарди долари, од 432 милијарди долари во 2014 година, беше главниот фактор за глобалното закрепнување. Овие аквизиции беа делумно поттикнати од корпоративните реконфигурации (т.е. промени во правните или сопственичките структури на мултинационалните претпријатија (МНЕ), вклучително и даночните инверзии¹⁾). По порастот на странските директни

1) Даночна инверзија е облик на финансиски инжинеринг, кој најчесто го применуваат американските мултинационални компании, но не е непознат и на други фирми, со цел да се намалат трошоците по основ на данок. Компанијата купува конкурент со седиште во друга земја и се реструктурира при што седиштето го префрла во таа друга држава. Во многу случаи, вистинската оперативна централа останува во изворната земја, само другата држава се поставува надлежна за нивниот данок.



инвестиции во 2015 година, глобалните текови на СДИ се намалија за 2% на 1 750 милијарди долари, во 2016 година, поради слабиот економски раст [14]. Глобалните текови на странски директни инвестиции се намалија за 23% во 2017 година на 1 430 милијарди долари. Намалувањето е во целосна спротивност со другите макроекономски варијабли, како што се БДП и трговијата кои забележаа значително подобрување во 2017 година. Намалувањето на вредноста на нето прекуграничните спојувања и преземања (M&A) на 694 милијарди долари, од 887 милијарди долари во 2016 година, придонесе за падот.

Глобалните текови на странски директни инвестиции продолжија да се намалуваат и во 2018 година, паѓајќи за 13% на 1 300 милијарди долари [16]. Падот – трет последователен пад на СДИ – главно се должи на големите репатријации на акумулираната странска заработка од страна на мултинационалните претпријатија на Соединетите држави во првите два квартали од 2018 година, по даночните реформи воведени на крајот на 2017 година.

Глобалната пандемија предизвикана од вирусот КОВИД-19 предизвика драматичен пад на странските директни инвестиции во 2020 година од 40% во споредба со нивната вредност од 1 540 милијарди долари во 2019 година [18]. Ова ги доведе странските директни инвестиции под 1 000 милијарди долари, за прв пат после 2005 година. Имено, ненадејната и истовремена интеракција на шоките на страната на понудата и побарувачката, во комбинација со политичките реакции на кризата ширум светот, предизвика серија ефекти врз странските директни инвестиции. Затворањето на работните места, производствените погони и градилиштата заради спречување на ширењето на вирусот предизвика итни одложувања во реализацијата на инвестициските проекти.

Во 2021 година, глобалните текови на странски директни инвестиции беа 1 580 милијарди долари, што е за 64% повеќе од нивото на СДИ во текот на првата година од пандемијата предизвикана од вирусот КОВИД-19 [19]. Тој значителен импулс на странските директни инвестиции воглавно се должи на растечкото спојување и превземање на пазарите како и на наглиот раст на меѓународните финансирања на проекти поради олеснетите услови за финансирање и големите инфраструктурни стимулативни пакети.

Сепак, глобалната средина за меѓународен бизнис и прекугранични инвестиции драматично се промени во 2022 година, како резултат на војната во Украина, која што се случи додека светот се уште се справуваше со влијанието на пандемијата. Војната предизвика тројна криза поврзана со храната, горивата и финансиите, при што растот на цените на енергенсите и основните производи ја поттикнува инфлацијата



и ја влошува должничката спирала. Несигурноста на инвеститорите и неповолноста на ризикот вршат значаен надолен притисок врз глобалните странски директни инвестиции во 2022 година.

Тековите на странските директни инвестиции по региони, за периодот 2019-2021 се прикажани во табела 1:

Табела 1 Текови на странските директни инвестиции по региони (во милијарди долари и проценти)

Table 1 FDI flows, by region, 2019–2021 (Billions of dollars and per cent)

	Приливи на СДИ			Одливи на СДИ		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Свет	1 481	963	1582	1 124	780	1 708
Развиени земји	764	319	746	737	408	1 269
Европа	405	81	219	343	-21	552
ЕУ	402	210	138	368	66	398
Останата Европа	3	-129	81	-26	-87	154
Северна Америка	275	174	427	108	281	493
Останати развиени земји	84	64	100	286	147	225
Земји во развој	716	645	837	387	372	438
Африка	46	39	83	5	-1	3
Азија	512	519	619	336	378	394
Централна Азија	8	6	7	-3	-2	2
Источна Азија	232	285	329	203	268	244
Јужна Азија	59	71	52	13	11	16
Југоисточна Азија	175	122	175	80	62	76
Западна Азија	37	35	55	43	39	56
Латинска Америка и Карибите	159	86	134	47	-5	42
Океанија	0.1	-0.1	0.1	-0.8	-0.8	-0.2
Структурно слаби, мали и чувствителни економии	41	34	39	-0.2	0.4	2.4
Најмалку развиени земји	23	23	26	-1.0	1,5	-0.1
Затворени земји во развој	22	14	18	0.8	-1,3	1.7
Мали островски земји во развој	4	3	3	0.8	1.0	0.5

	Приливи на СДИ			Одливи на СДИ		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Свет						
Развиени земји	51.6	33.1	47.1	65.6	52.3	74.3
Европа	27.3	8.4	13.8	30.5	-2.6	32.3



ЕУ	27.1	21.7	8.7	32.8	8.5	23.3
Останата Европа	0.2	-13.4	5.2	-2.3	-11.1	9.0
Северна Америка	18.6	18.1	27.0	9.6	36.1	28.9
Останати развиени земји	5.7	6.6	6.3	25.5	18.9	13.2
Земји во развој	48.4	66.9	52.9	34.4	47.7	25.7
Африка	3.1	4.1	5.2	0.4	-0.1	0.2
Азија	34.6	53.9	39.1	29.9	48.5	23.1
Централна Азија	0.6	0.7	0.4	-0.2	-0.3	0.1
Источна Азија	15.7	29.6	20.8	18.0	34.3	14.3
Јужна Азија	4.0	7.4	3.3	1.2	1.4	0.9
Југоисточна Азија	11.8	12.7	11.1	7.1	8.0	4.4
Западна Азија	2.5	3.6	3.5	3.8	5.0	3.3
Латинска Америка и Карибите	10.7	8.9	8.5	4.2	-0.6	2.5
Океанија	0.0	-0.0	0.0	-0.1	-0.1	-0.0
Структурно слаби, мали и чувствителни економии	2.8	3.5	2.5	-0.0	0.1	0.14
Најмалку развиени земји	1.5	2.4	1.6	-0.1	0.2	-0.01
Затворени земји во развој	1.5	1.5	1.2	0.1	-0.2	0.1
Мали островски земји во развој	0.3	0.3	0.2	0.07	0.12	0.0

Тековите на странските директни инвестиции силно закрепнаа во 2021 година, во сите региони. Растот на странските директни инвестиции во развиените земји за +134%, од исклучително ниските вредности во 2020 година, се должи пред се на глобалниот раст [19]. Токму, овој раст на СДИ во развиените земји го покажа ефектот на стимулативните пакети, што резултираше со рекордни заработки на мултинационалните претпријатија и ја одрази променливата природа на тековите на странските директни инвестиции поради поголемата финансиска компонента. Сепак, тековите на странските директни инвестиции исто така се зголемија и во земјите во развој. Приливот на странски директни инвестиции во Азија се зголеми за 19%, достигнувајќи вредност од 619 милијарди долари, што најмногу се должи на регионите Источна и Југоисточна Азија. Приливите на странски директни инвестиции во Латинска Америка и Карибите се зголемија за 56%, додека пак приливите во Африка беа зголемени за повеќе од двојно. Структурно слабите економии продолжија да привлекуваат само мал удел од глобалните странски директни инвестиции, и тоа 2.5% [19] .

Во 2021 година, повеќето развиени земји забележаа пораст на СДИ. Најзначајните 20 земји во улога на домаќини на странски директни инвестиции, се прикажани во табела 2:

Табела 2. Најзначајни земји домаќини на странски директни инвестиции (2020-2021 година во милијарди долари)
Table 2. FDI inows, top 20 host economies, 2020 and 2021

<i>Земја</i>	<i>2020 година</i>	<i>2021 година</i>
САД	151	367
Кина	149	181
Хонг Конг	135	141
Сингапур	75	99
Канада	23	60
Бразил	28	50
Индија	64	45
Јужна Африка	3	41
Русија	10	38
Мексико	28	32
Германија	65	31
Израел	24	30
Обединетото Кралство	18	28
Шведска	19	27
Белгија	12	26
Австралија	17	25
Полска	14	25
Јапонија	11	25
Обединетите Арапски Емирати	20	21
Индонезија	19	20

Како што може да се види од табелата, приливот на странски директни инвестиции во САД е зголемен повеќе од двојно на 367 милијарди долари во 2021 година, трето највисоко ниво на СДИ после оние од 2015 и 2016 година. САД останаа најголем примател на странски директни инвестиции. Зголемувањето на корпоративната добивка имаше директно влијание врз реинвестираната добивка, која се искачи на рекордни 200 милијарди долари. Покрај тоа, капиталните инвестиции се зголемија за 54%, што резултираше и со зголемување на прекуграничните мерцери и аквизиции. Новите гринфилд проекти, исто така, се зголемија за 28% на 86 милијарди долари [19] .

Странските директни инвестиции во Канада се зголемија за 157% на 60 милијарди долари, 30% над 10 годишниот просек пред пандемијата. Реинвестираната заработка достигна рекорд од 29 милијарди долари, од само 3 милијарди во 2020 година. Продажбата, претежно на



мултинационалните претпријатија од САД се зголеми во екстрактивната индустрија (7 милијарди) и услугите (14.5 милијарди) и тоа претежно во информатичките и комуникациските услуги (7 милијарди) и финансиите и осигурувањето (4 милијарди) [19].

Приливот на странски директни инвестиции во Европа достигна 138 милијарди долари, што е најниско ниво уште од 1997 година, најмногу поради големите промени во размената на проводниците, вклучувајќи ги и негативните вредности во Холандија (-81 милијарди долари во 2021 од -105 милијарди долари во 2020 година) и огромниот пад на тековите на СДИ во Луксембург (од 102 милијарди долари во 2020 на -9 милијарди долари во 2021 година). Тековите на капитал во земјите од ЕУ, нагло паднаа од 220 милијарди долари на -4,2 милијарди долари. Прекуграничните трансакции за превземање и спојување, исто така се намалија за 26% на 139 милијарди долари [19]. Додека продажбата во ЕУ беше удвоена, главно поради преземањата од страна на француските и германските мултинационални претпријатија, продажбата на мултинационалните претпријатија надвор од ЕУ беше намалена и тоа како резултат на неколку значителни отстапувања на странски филијали на домашни мултинационални претпријатија, што доведе до негативни вредности на прекуграничните спојувања и преземања. На пример, продажбата на Aviva France (Обединето Кралство) на Aema Groupe (Франција) за 3,9 милијарди долари.

Падот на приливите на СДИ во ЕУ се случи и покрај рекордната реинвестирана заработка на странските филијали, од 252 милијарди долари. Намалувањето на приливите на СДИ беше евидентно и во големите земји од ЕУ во улога на домаќини. Приливите во Германија се намалија за 52%, на 31 милијарди долари, од 65 милијарди долари во 2020 година [19]. Вкупниот позитивен раст во Европа беше детерминиран од тековите на СДИ во Швајцарија, кој после три последователни години со негативен раст, стана позитивен, на 1 милијарда долари. Покрај финансиските текови внатре во фирмите, зголемениот раст беше резултат и на прекуграничните трансакции на спојување и превземање на фирмите. Меѓу поголемите зделки беше стекнувањето на Sunrise од страна на Liberty Global (Обединетото Кралство) за 5.4 милијарди долари [19]. Приливите на СДИ кон Обединетото Кралство, исто така се зголемија за 51%, на 28 милијарди долари. Меѓу поголемите зделки се вбројува спојувањето на Fiat Chrysler Automobiles со Peugeot (Франција) за 22 милијарди долари, како и купувањето на GW Pharmaceuticals од страна на Jazz Pharmaceuticals (Обединетите држави) за 6.8 милијарди.

Повеќето останати развиени земји регистрираа раст на приливот на СДИ во 2021 година. Во Израел, странските директни инвестиции



го продолжија својот нагорен тренд, до 30 милијарди долари. Прекуграничните трансакции за спојување и превземање на фирмите достигнаа 22 милијарди долари, при што повеќе од половина од нив беа во информатичкиот и комуникацискиот сектор. На пример, Thoma Bravo (САД) се споија со Ironsource, за 10 милијарди долари. Приливите на СДИ во Австралија се зголемија за 50% на 25 милијарди долари, како резултат на прекуграничните продажби поврзани со спојување и превземање на фирмите во секторот храна и пијалоци, при што Coca-Cola European Partners (Обединетото Кралство) купи 69% во Coca-Cola Amatil за 5.2 милијарди долари [19].

И покрај одредено деинвестирање, приливите на СДИ во Јапонија, беа зголемени за повеќе од двојно, на 25 милијарди долари.

Тргувајќи од фактот дека развиените економии се повеќе склони кон изразени флукуации на тековите на СДИ предизвикани од финансиските текови и прекуграничните трансакции за спојување и превземање на фирмите, јасна е причината за состојбата во 2021 година во однос на 2020 година. Вредноста на новите гринфилд инвестиции во развиените земји се зголеми за 27%, на 401 милијарди долари. Проектите во примарниот сектор останаа минимални (на 7 милијарди долари), додека вредноста на проектите во услужниот сектор се зголеми за 9%, на 215 милијарди долари. Индустриското производство се врати на нивото пред пандемијата, на 179 милијарди долари. Гринфилд проектите во електрониката и електричната опрема, кои беа силно погодени во првата година од пандемијата, се зголемија двојно на 73 милијарди долари. Вредноста на најавените проекти во информатичкиот и комуникацискиот сектор, продолжи да се зголемува во 2021 година, на 68 милијарди долари.

За 2022 година, трендовите на СДИ се многу неизвесни, бидејќи војната во Украина може да има далекусежни последици врз инвестициите, особено во Европа каде освен директното влијание врз инвестициите во Русија и Украина, главниот канал преку кој војната и санкциите ќе влијаат врз инвестициите е порастот на цените на енергијата и енергетската несигурност. Нарушувањето во синцирите на снабдување ќе им наштети на одредени индустрии, вклучувајќи ја и автомобилската бидејќи војната и санкциите го попречуваат производството на клучните инпути. Сепак, прекуграничните трансакции во врска со спојување и превземање на фирмите, како најважен вид на инвестиции во развиените земји се зголемија на 39%, на 285 милијарди долари во првите четири месеци од 2022 година. Една третина од прекуграничните трансакции во врска со спојување и превземање на фирмите (87 милијарди) беше во екстрактивната индустрија, поради повисоките цени на суровините.



4. Заклучок

Воденешни услови, како резултат на светскиот процес на глобализација, транснационалните компании прифаќаат геоцентрична ориентација при работењето на светскиот пазар. Тоа значи дека светскиот пазар го сметаат како единствена целина и на тој пазар настапуваат со единствена деловна политика на продажба, маркетинг и инвестиции. Помина времето кога производите се прилагодуваа на вкусовите на потрошувачите во регионот и сега се креираат вкусовите на потрошувачите и така настанува единствена, глобална култура. Резултатите од истражувањето во овој труд укажуваат на изразени флукутации во поглед на движењето на странските директни инвестиции, чии што главни носители се транснационалните компании. Имено, приливот на овој вид на инвестиции, значајно се зголемил од 1950 година, но рекордно ниво на прилив на странски директни инвестиции се бележи во деведесеттите години на 20-тиот век, кога е воспоставена целосно глобална размена на странски директни инвестиции како резултат на падот на источниот блок и преминувањето на социјалистичките земји од систем со планско уредување кон пазарен систем на стопанисување.

Од 1991 година, приливот на странски директни инвестиции динамично расте, се од 2000 година кога е остварено рекордно ниво на прилив на странски директни инвестиции од околу 1 400 милијарди долари. Најголем прилив е остварен во развиените земји, а не во земјите во транзиција или во земјите во развој. Иако, во тој период доаѓа до општа либерализација на условите за влез на странски капитал во националните економии, најголем напредок во либерализација на инвестициите е постигнат токму во развиените земји со усвојување на Мултилатералната спогодба за инвестиции (Multilateral Agreement on Investments), која предвидува примена на национален третман за странските инвестиции, што повеќето земји во развој не сакале да го прифатат.

После 2000 година, доаѓа до нагол пад на приливот на странски директни инвестиции се до 2003 година, кога повторно се бележи раст на овој вид на инвестиции во светот. Во 2007 година, глобалниот прилив на странски директни инвестиции изнесува 2 000 милијарди долари, што е нов светски рекорд. После оваа година повторно доаѓа до пад на приливот, под оваа ниво. Тековите на странските директни инвестиции во светот како да ја имаат предвидено светската економска криза од 2008 година. Според прикажаните податоци, глобалните текови на странски директни инвестиции се зголемија за 38% во 2015 година на 1 760 милијарди долари, што е нивно највисоко ниво после глобалната економска и финансиска криза од 2008-2009 година. По порастот на странските директни инвестиции во 2015 година, глобалните текови на СДИ се намалија за 2%



на 1 750 милијарди долари, во 2016 година, поради слабиот економски раст. Глобалните текови на странски директни инвестиции се намалија за 23% во 2017 година на 1 430 милијарди долари. Глобалните текови на странски директни инвестиции продолжија да се намалуваат и во 2018 година, паѓајќи за 13% на 1 300 милијарди долари. Падот – трет последователен пад на СДИ – главно се должи на големите репатријации на акумулираната странска заработка од страна на мултинационалните претпријатија на Соединетите држави во првите два квартали од 2018 година, по даночните реформи воведени на крајот на 2017 година.

Глобалната пандемија предизвикана од вирусот КОВИД-19 предизвика драматичен пад на странските директни инвестиции во 2020 година од 40% во споредба со нивната вредност од 1 540 милијарди долари во 2019 година. Ова ги доведе странските директни инвестиции под 1 000 милијарди долари, за прв пат после 2005 година. Имено, ненадејната и истовремена интеракција на шоките на страната на понудата и побарувачката, во комбинација со политичките реакции на кризата ширум светот, предизвика серија ефекти врз странските директни инвестиции. Затворањето на работните места, производствените погони и градилиштата заради спречување на ширењето на вирусот предизвика итни одложувања во реализацијата на инвестициските проекти.

Во 2021 година, глобалните текови на странски директни инвестиции беа 1 580 милијарди долари, што е за 64% повеќе од нивото на СДИ во текот на првата година од пандемијата предизвикана од вирусот КОВИД-19. Тој значителен импулс на странските директни инвестиции воглавно се должи на растечкото спојување и преземање на пазарите како и на наглиот раст на меѓународните финансирања на проекти поради олеснетите услови за финансирање и големите инфраструктурни стимулативни пакети.

Сепак, глобалната средина за меѓународен бизнис и прекугранични инвестиции драматично се промени во 2022 година, како резултат на војната во Украина, која што се случи додека светот се уште се справуваше со влијанието на пандемијата. Војната предизвика тројна криза поврзана со храната, горивата и финансиите, при што растот на цените на енергенсите и основните производи ја поттикнува инфлацијата и ја влошува должничката спирала. Несигурноста на инвеститорите и неповолноста на ризикот вршат значаен надолен притисок врз глобалните странски директни инвестиции во 2022 година.



5. Користена литература

1. Balaz, P. (2013). International Trade in the World Crisis of the 21st Century, *Ekonomicky casopis*, 10, 1079-1083.
2. Brakman, S., et al. (2006). Nations and firms in the global economy - an introduction to international economics and business. Cambridge : Cambridge University Press.
3. Dunning, J.H., & Lundan, S.M. (2008). Multinational Enterprises and the Global Economy (2nd ed.). Cheltenham UK: Edward Elgar.
4. Markusen, J.R. and Venables, A.J. 1998. Multinational Firms and The New Trade Theory, *Journal of International Economics*, 46, pp. 183-203.
5. UNCTAD (2008). World Investment Report <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2008>
6. UNCTAD (2009). World Investment Report <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2009>
7. UNCTAD (2010). World Investment Report <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2010>
8. UNCTAD (2011). World Investment Report <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2011>
9. UNCTAD (2012). World Investment Report <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2012>
10. UNCTAD (2013). World Investment Report <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2013>
11. UNCTAD (2014). World Investment Report <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2014>
12. UNCTAD (2015). World Investment Report <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2015>
13. UNCTAD (2016). World Investment Report <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2016>
14. UNCTAD (2017). World Investment Report <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2017>
15. UNCTAD (2018). World Investment Report <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2018>
16. UNCTAD (2019). World Investment Report <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2019>
17. UNCTAD (2020). World Investment Report <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2020>
18. UNCTAD (2021). World Investment Report <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2021>
19. UNCTAD (2022). World Investment Report <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2022>



МОТИВАЦИЈА - ПРЕТПОСТАВКА НА УСПЕШНОСТА НА РАБОТЕЊЕТО

Еленица Софијанова¹, Мануела Трајковиќ² Економски факултет,
Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
elenica.sofijanova@ugd.edu.mk² Економски факултет,
Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
manuela.208666@student.ugd.edu.mk

Апстракт

Овој труд е посветен на анализа на една од актуелните теми во модерната економија и менаџментот на човечките ресурси. Тој го истражува значењето и улогата на мотивацијата како и важноста на мотивациските фактори во овој процес. Трудот го прикажува начинот на кој мотивацискиот систем се развил во тек на еволуцијата на економската мисла и пракса. Исто така, претставено е што тој претставува денеска на ниво на претпријатие, со што се констатира дека тој е стратешки значаен за неговиот конечен успех и развој. Мотивацијата е комплексен процес, за кој не постои унифициран концепт на успешно спроведување. Препораки се да се истражат потребите, желбите и можностите на работниците, за да им се пристапи на оптимален начин во рамките на овој процес. На самиот квалитет на мотивација влијае претпријатието и работниците со своите ставови и прифаќања.

Клучни зборови: модерно време, работници, менаџер, задоволство, работа, мотивирање



MOTIVATION - ASSUMPTION OF SUCCESS IN WORK

Elenica Sofijanov¹, Manuela Trajkovikj²¹ Faculty of Economics, Goce Delcev Univer, Stip, Macedonia
elenica.sofijanov@ugd.edu.mk² Faculty of Economics,
GoceDelcevUniver, Stip, Macedonia
manuela.208666@student.ugd.edu.mk

Summary

This paper analyses one of the current topics in the contemporary economy and human resource management. It explores the importance and role of motivation and of some motivational factors in this process. The paper presents the way in which the motivation system has been evolved during the evolution of economic thought and practice. It is also presented what it presents at company level today, concluding that it is strategically important for its ultimate success and development. Motivation is a complex process and there is no unified concept of its successful implementation. Some advices for its success include identifying the desires and opportunities of employees and optimally approaching them in this process. The quality of motivation process is generated by the company and employees, their means and acceptance.

Key words: contemporary time, employees, manager, satisfaction, work, motivate

1. Вовед

Економската мисла и пракса избобилуваат со истражувањето и дискусиите во врска со успешноста со управувањето со човечките ресурси. Овој процес во современото време се смета за еден од стратешки значајните процеси во контекст со успешноста на работењето и конкурентноста на претпријатијата. При тоа посебно се истакнува улогата на мотивацијата врз вработените, со оглед на тоа што го максимизира задоволството на вработените, успешноста врз нивната работа, предност на работните обврски, како и деловната успешност на самото претпријатие.

Во текот на историскиот развој на науката, како и денес, со поимот мотивација се занимаваат многу теоретичари и научници. Мотивацијата најчесто се презентира како позитивно делување, односно како поим за позитивна конотација. Често неоправдано се поистоветува со поимот манипулација. Мотивирање како процес на мотивација, наједноставно се дефинира како поттикнување на луѓето да ги остварат своите цели како и целите на претпријатието. Треба да се нагласи како тие цели меѓусебно



се испреплетуваат и надополнуваат, што значи во пракса тие споредбено се реализираат. Пратење и оценување на работната успешност е претпоставка за извршување на цела низа на работни задачи на менаџерот на човечките ресурси. Тоа е континуиран процес на вреднување и усмерување на однесувањето и резултатите од работата на работата во работната атмосфера. Претставува развој на системот, показателите и методите на пратење на работната успешност на секој поединец. Составен дел е на управување со успешноста (performance management) како нова и сè поважна задача на менаџментот. Пратење на успешноста на работниците е значајно од причина што го открива степенот на успешноста на работниците во извршувањето на работата, како и нивото на нивната мотивираност. Мотивација е процес која ги максимизира способностите и компетенциите на работниците, кои ги сочинуваат клучните ресурси на секое претпријатие. Мотивацијата има директни и индиректно влијание. Често во пракса се наведува како таа битно влијае на успешноста на извршувањето на работните обврски, подобрување на работниот ефект на работниците, продуктивноста и ефикасноста во работењето. Очигледно е дека тоа се фактори на успехот и конкурентноста на секое претпријатие.

2. Современа перцепција на мотивација на работниците

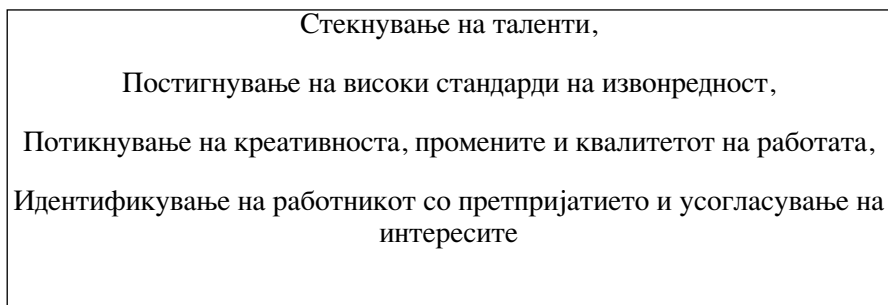
Модерното време донесе многу динамични промени во меѓународното работење. Сите тие промени делувале во системот на управување на менаџментот воопшто, па така и на менаџментот на човечки ресурси. Со овие промени биле погодени и процеси на мотивација на работниците. Иако денес во пракса се применуваат и некои традиционални теории на мотивација, во пракса се почесто е нивното интегрирање и комбинирање. Освен традиционален се јавува и современ аспект на теорија на мотивација, на кој се гледа како на еден вид на систем. Во современите деловни услови менаџерите имаат поголеми предизвици, но и располагаат со цел низ на стратегии на мотивација, како на пример:

- Финансиска стимулација,
- Поттикнување на креативност и збогатување на работењето,
- Флексибилно работно време и работа од дома,
- Признанија и јавни пофалби,
- Усовршување и
- Развој на кариера и сл.

Во модерното време мотивирањето примарно се врзува со адекватно наградување на работникот. Средишна улога во тој процес имаат менаџерите на човечки ресурси, но сè почесто се интегрираат и останатите



работници. Мотивацискиот систем на работниците може да се прикаже на следен начин:



Слика 1. Модерен мотивациски систем
Figure 1. Modern motivational system

Од дадениот приказ може да се заклучи дека современиот мотивациски систем треба да ги задоволи начините на однесувањата на интегрираните учесници. На тој начин се допринесува и во разбирањето на мотивацијата во максимизирање на квалитетите на работењето на претпријатијата. Мотивацискиот систем при тоа е ускладен со современите предизвици и промени во деловното опкружување.

Некои од примери кои мотивацискиот систем треба оптимално да ги задоволи се:

Привлекување на најдобрите работници на конкурентниот пазар на труд;

- Редуцирање на негативните влијанија на помалку способните работници;
- Задржување на работниците;
- Поттикнување на нивната креативност и иновативност во работењето;
- Максимизирање на нивниот деловен ангажман;
- Интегрирање со организацијата и сл.

Треба да се наведе дека системот поаѓа од хипотеза дека продуктивноста и впечатливоста на претпријатијата е резултат на подеднаков ангажман на работниците и менаџерите на човечките ресурси. Задоволството на работниците влијае на успешноста на работењето на претпријатието, кое во денешно време е поттикнато од директни и индиректни односи помеѓу менаџерите и нив самите. Спречување или ублажување на незадоволството на работниците се постигнува со правилно избрани мотивациски техники,



а изборот на техниките зависи од работниците, нивните досегашни постигнувања, амбициите, лојалност према претпријатието и од самите потреби на работници индивидуално.

3. Грешки во процесот на мотивација на работниците

Како што е веќе истакнато мотивацијата е комплексен процес кој бара подеднакво ангажирање од претпријатието, посебно од менаџерот, така и од работниците. Со оглед на комплексноста, при неговата примена во пракса можни се и одредени грешки. При мотивацијата менаџерите, свесно или несвесно, понекогаш донесуваат и погрешки одлуки кои делуваат сосем контрадикторно на работниците. Со тоа се јавува и ефект на демотивација, што може да предизвика низа на последици, како што е лошо извршување на работните задачи, лоша работна средина или пак откази. Во пракса често се истакнува дека создавање на конкурентна средина е една од најголемите грешки во овој процес. Конкурентноста, понекогаш може да има позитивни ефекти врз работниците, при што тие се мотивирани и охрабрани да го дадат својот максимум. Од друга страна, оваа ситуација може да предизвика и негативни ефекти. На пример, во конкурентното опкружување работниците може да делуваат борбено спрема другите работници, што освен што ги нарушува можностите на останатите, делува и деструктивно на соработката и тимската работа кои се значајни во модерните работења. Ваквата ситуација може да доведе и до конфликт помеѓу работниците, ама и спрема работниците и претпоставените.³² Ibidem.

При мотивирање на работниците, менаџерите мораат континуирано да го контролираат овој процес, да предвидат и редуцираат како и да ги спречат можните грешки. Важно е тие да ги охрабруваат и ценат вработените врз основа на нивното знаење и труд, како и за постигнатите резултати адекватно да ги наградат. Посебно внимание треба да се посвети на контрола на дискриминација во претпријатието, а и во спречување на конфликтите на сите хиерархиски нивоа. Со цел на минимизирање на грешки во овој процес и остварување на оптимални ефекти важно е да се пратат и почитуваат општите концепти кои се темелат на претпоставките на успешното спроведување на мотивацијата. Даден е како синтеза на стекнатото знаење во однос на предметната проблематика, а се однесува на следниве претпоставки:

- Квалитетен избор на кандидати - прецизен договор на стратешкиот развоен план на претпријатието, поставување на цели, утврдување на профилот на вработените кои се потребни и избор на соодветни кандидати за мотивација и развој;



- Достапност на информации - обезбедување на достапност на релевантни информации во врска со процесот. Елиминирање на чувство на изолација на вработените;
- Обезбедување на фиксна организација на работата - прилагодување на работните места спрема вработените, следење на успешноста на работата на вработените и идентификување на оние најуспешни, распределба на работните места на кои најмногу ќе се истакнат;
- Вклучување на работниците во сите фази на работата - учеството ја подобрува самовербата и задоволството, а тоа ја максимизира нивната иницијатива, креативност, мотивираност и продуктивност;
- Спроведување на рационализација на работните места-со постојано следење на работата, потребно е да се утврди кои активности и задачи непотребно се повторуваат во различни делови на претпријатието, или станале непотребни и застарени со текот на времето;
- Правично распоредување на работните задачи;
- Претпоставениот да биде пример;
- Континуирана контрола и проверка на извршените задачи;
- Постојана стручна обука на персоналот.

Споменатиот концепт е земен како општа рамка и препорака за спроведување на мотивацијата. За неговиот тек и специфичности одлучуваат претпријатијата, особено менаџерите, зависно од потребите, можностите и целите на организацијата.

4. Емпириско истражување

Истражувањето е спроведено од страна на авторот на овој труд, во тек на август 2022 година. Во истражувањето се анкетирани работниците на приватно книговодствено биро, кои се вкупно 12. Претпријатието бараше да не се открива неговиот идентитет. За спроведување на истражувањето е користена анкета на анкетен прашалник од затворен тип. На работниците им се поставени прашања, на кои тие дадоа одговори спрема понудените. На тој начин е осигурана јасност на прашањата и одговорите.

Првиот дел од истражувањето се однесува на утврдување на социо-демографските карактеристики на испитаниците. Од вкупниот број на испитаници 75%, односно 9 се жени, а 15% или 3 работника се мажи. Спрема возраста најмногу работници има помеѓу 40-50 години, дури 6 работника или 50%, па потоа на возраст од 30-40 години 3 работника или 25%, па следат од 50-60 години 2 работника или 17%, и од 60-64 години 1 работник или 8%. Инаку на ниво на целата Република просечната возраст на книговодителите е 53 години, а само 24% од нив се на возраст до 35



години. Спрема возраста доминираат работници со висока стручна спрема и тоа 58%, а 42% се со средна стручна спрема. Ниско квалификувани работници нема, бидејќи тие не ги исполнуваат условите за лиценци за сметководители и овластени сметководители. Од анкетираните испитаници преовладуваат работници со работен стаж во оваа претпријатие од 15-20 години и тоа 33% од нив, потоа со работен стаж од 10-15 години 25 % како и од 1-5 години 25 %, и на крај со работен стаж од 5-10 години 8,5% и од 20-25 години работен стаж 8,5%. Со тоа се констатира дека се работи за долгогодишни вработени во ова претпријатие и дека компанијата обезбедува стабилен работен однос.

Втор дел од прашалникот се однесува за мотивацијата на работниците. Према дадените одговори дури 75% беа задоволни од својата работа, а само 25% од нив не беа задоволни. После тоа се сметаше дека е важно да се утврди причината поради што беа задоволни работниците. Најголем број од испитаниците се изјаснија дека основна причина на нивното задоволство е стабилноста на работното место и тоа 45% од нив, па потоа платата што е и соодветно со досегашните теоретски сознанија и хипотези на трудот. За платата како мотивациски фактор се изјаснија 25% од нив, а за работната атмосфера и условите за работа 20% од работниците, додека за работното време 15% од работниците.

Кога беа прашани дали напредувале во оваа претпријатие 60% одговорија потврдно, а 40% од нив не напредувале. Работниците напредувале од сметководители во овластени сметководители, бидејќи само тие две работни места постојат во оваа претпријатие со исклучок на управителот кој исто така е и овластен сметководител. Унапредувањето во ова претпријатие се должи на исполнување на законски услови за стекнување лиценца за овластен сметководител. Со тоа и унапредувањето не може да се рече дека е мотивациски фактор.

Дали добиваат пофалби за работните резултати и работниот ангажман 75% одговорија потврдо, а 25% од нив со негативен одговор. На ова прашање се надоврзува следното, а тоа е дали мотивирањето од страна на надредените ги поттикнува работниците да остварат подобри работни резултати и го максимизира нивното задоволство 80% од нив одговорија со да, а 20% со не.



Графикон 1 На кој начин вашите претпоставени ве мотивираат
Chart 1 How do your superiors motivate you



Од одговорите на испитаниците може да се види дека водечки мотивациски фактор кој се применува во ова претпријатие се стимулации и бенефициите, па потоа зголемување на платата. За работните услови како мотивациски фактор одговорија 17% од нив, како и за слободните денови како мотивациски фактор, а за работа во смени не одговори ниту еден од вработените бидејќи во оваа дејност во сите претпријатија се работи само 1 смена.

Графикон 2 Што ве мотивира најмногу за подобри работни резултати
Chart 2 What motivates you the most for better work results

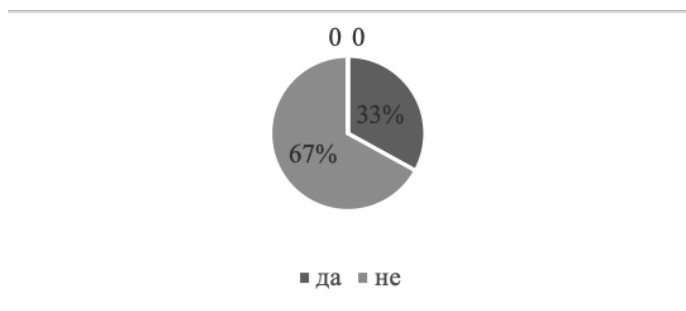


Достапноста на закони во секој момент е битно за успешноста на оваа претпријатие бидејќи се занимава со книговодствена дејност каде мора да се почитуваат одредени закони. И работната средина е доста битен мотивациски фактор, а не можат да се запостават и условите за работа. Од наведените мотивациски фактори најмалку, односно 1 работник се изјаснил за работното време.



Графикон 3 Дали мислите дека со сегашно покачување на платата би постигнале подобри работни резултати

Chart 3 Do you think that with the current salary increase you would achieve better work results



Од вкупниот број испитаници 67% верува дека со покачување на платата би ја максимизирале својата успешност на работата, додека останатите не мислат така. Тие без оглед колку и да им се зголеми платата не можат да постигнат подобри резултати бидејќи толкави им се можностите.

Заклучок

Во спроведеното истражување доминираат средовечни и постари вработени, претежно жени со високо образование, кои имаат постојано вработување и подолго работно искуство во истражуваното претпријатие. Тоа подразбира нивно задоволство од работата, на што најмногу укажуваат со своите одговори. Врз основа на спроведеното истражување може да се истакне како системот на мотивација позитивно влијае на вработените. Ова делумно може да биде резултат на нивното задоволство од работата и работното место. Тоа е очекувано со оглед на тоа што се работи за долгогодишни вработени, кои се мотивирани на начин кои ги задоволуваат нивните желби, што автоматски доведува до успешно работење на претпријатието.

Може да се заклучи дека претпријатието имплементира систем за мотивација, а главно се работи за пофалби на вработените, бенефициите и стимулациите, условите за работа и слично. И зголемување на платата не е запоставена како значаен фактор на мотивација.



Користена литература

1. Bahtijarevic-Siber, F.(1999.) Menadzmentjudskihpotencijala. Zagreb:Golden marketing.
2. Beck, R.C.(2003.) Motivacijateorija i nacela.Jastrebarsko: Naknada Slap.
3. Buble, M. (2011.) Poslovnovođenje. Zagreb: StegaTisak.
4. .Gjokić, T.,Pepur, M. i Arnerić, J. (2015). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na trzistu finansijskih usluga. Sveuciliste u Dubrovniku, Ekonomska misao i praksa.
5. Marušić, S. (2006.) Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: Adeco.
6. Richard,D.(2000) Motivirani za uspjeh, Menadzerske tehnije zaveca dostignuca, Zagreb> M.E.P. Consult.
7. Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.) Dizajniranje organizacije. Zagreb: Novi informator.
8. Tafra, J. (2017.) Povezanost motivacije i sustava nagragivanja zaposlenika s uspjehnosti upravljanja ljudskim resursima u malim i srednjim poduzećima, Europska poslovna Skola Zagreb, Obrazovanje zapoduzetništvo.
9. Weihrich, H., Koontz, H. (1998) Menedžment, 10. izd., Zagreb: Mate d. o. o.

ФОРМИ НА ФИНАНСИРАЊЕ НА МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

**Елмедина Шуајиби,¹ Оливера Ѓоргиева-Трајковска,²
Благица Колева³**

**¹Докторант на Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“,
Штип**

e.shuajibi@eust.edu.mk

**²Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
olivera.trajkovska@ugd.edu.mk**

**³Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
blagica.koleva@ugd.edu.mk**

Апстракт

Во услови на глобална економска криза проблемите во врска со обезбедувањето соодветни извори за финансирање на бизнисите стануваат сè поизразени. Деловните субјекти е неопходно да извршат оптимализација на изворите на финансирање, што ќе овозможи максимизирање на крајните финансиски ефекти, од една страна, и минимизирање на почетните вложувања, од друга страна.

Интересот на деловните субјекти за оптимализација на изворите на финансирање произлегува од нивното влијание врз ликвидноста и профитабилноста на работењето. Самофинансирањето претставува најевтин облик на финансирање на процесот на репродукција, бидејќи деловниот субјект не го оптоварува со камати, ниту со обврска за враќање на главницата, што не е случај со туѓите извори на финансирање. Ваквиот начин на финансирање овозможува висок степен на финансиска независност при донесување на финансиските одлуки, како и флексибилност во водењето на финансиската политика и распределбата на добивката.

Меѓутоа, деловните субјекти не можат да го финансираат својот раст и развој исклучиво од сопствени извори. Имено, тие често се потпираат и на позајмените извори, односно на кредитите од банките и другите финансиски институции, емисијата на хартии од вредност, специфичните облици на финансирање, како што се: факторинг финансирањето, форфетинг финансирањето, лизингот и финансирањето со франшиза.



При донесувањето одлука за избор на соодветен извор на финансирање, деловниот субјект треба да има во предвид определени фактори, од кои позначајни се следниве: актуелните услови на пазарот на капитал, степенот на задолженост на деловниот субјект, цената на акциите, даночната политика, степенот на развој на деловниот субјекти и сл. Во многу потешка ситуација во однос на големите, се малите и средни претпријатија, кои имаат ограничен пристап до изворите на финансирање на нивното работење.

Клучни зборови: финансирање, мали и средни претпријатија, извори, оптимализација

FORMS OF FINANCING OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Elmedina Shuajibi¹, Olivera Gjorgieva-Trajkovska², Blagica Koleva³

¹Doctoral student at Faculty of Economics, University “Goce Delchev”, Stip

e.shuajibi@eust.edu.mk

²Faculty of Economics, University “Goce Delchev”, Stip

olivera.trajkovska@ugd.edu.mk

³Faculty of Economics, University “Goce Delchev”, Stip

blagica.koleva@ugd.edu.mk

Abstract

In the conditions of a global economic crisis, the problems related to the provision of adequate sources of financing for businesses are becoming more pronounced. It is necessary for business entities to optimize the sources of financing, which will enable the maximization of the final financial effects, on the one hand, and the minimization of initial investments, on the other hand.

The interest of business entities in the optimization of funding sources stems from their influence on liquidity and profitability. Self-financing is the cheapest form of financing of the reproduction process, because the business entity is not burdened with interest, nor with the obligation to return the principal, which is not the case with other sources of financing. This type of financing enables a high degree of financial independence when making financial decisions, as well as flexibility in conducting financial policy and profit distribution.



However, business entities cannot finance their growth and development exclusively from their own sources. Namely, they often rely on borrowed sources, that is, on loans from banks and other financial institutions, the issue of securities, specific forms of financing such as: factor financing, forfeiting financing, leasing and franchise financing. When deciding to choose an appropriate source of financing, the business entity should take into account certain factors, the most important of which are the following: the current conditions of the capital market, the degree of indebtedness of the business entity, the price of the shares, the tax policy, the degree of development of business entities, etc. Small and medium-sized enterprises are in a much more difficult situation than large ones, which have limited access to sources of financing for their operations.

Keywords: financing, small and medium enterprises, sources, optimalization

1. Вовед

Малите бизниси претставуваат можност за дејствување во определена дејност со релативно мал капитал. За нивната застапеност во современото општество зборуваат податоците дека тие се вистински „гиганти“ во Европската Унија, затоа што 91,5% од вкупните бизниси се микро, и тие опфаќаат 67% од работните места во европскиот приватен сектор (каде што припаѓаат малите и средните бизниси). Основните карактеристики на малите и средни бизниси (при што најпрвин се мисли на нивната големина, флексибилност, склоноста кон иновациски и ризични потфати и поголемата можност за специјализација) овозможуваат овие ентитети многу полесно да се прилагодат на континуираните промени, барањата на потрошувачите и условите на работење на глобалниот пазар, за разлика од големите бизнис системи. На тој начин малите и средни претпријатија поттикнуваат јакнење на конкуренцијата, а тоа за последица има унапредување на квалитетот на производите и услугите и намалување на цените, развој на иновациите и новите технологии, т.е. економски раст на националната економија, воопшто.

Секторот на мали фирми, како дел од корпоративниот сектор во светски рамки, има значајна улога во развојот на секоја национална економија. Тие се важен сегмент во вкупната економска активност. Тоа е оној сегмент што постојано ги менува работите, ги движи и развива работите. Појавата и развојот на малите и средните претпријатија (МСП) во изминатите дваесетина години во Република Северна Македонија тесно е поврзана со изразените економско-развојни димензии и демократските општествени



процеси. Малите бизниси, претприемништвото и претприемачите се основа на секое современо пазарно стопанство. Овие бизниси стануваат клучен фактор од аспект на создавање поголеми можности за нивните сопственици и подобрување на состојбата во локалната, регионалната заедница, а и пошироко. Тие се носители на економскиот развој и најчесто се поврзуваат со претприемништвото и претприемничката иницијатива.

Финансирањето на малите и средни бизниси во различни фази од нивниот развој влегува во доменот на најзначајните прашања поврзани со претприемништвото. Тоа е нормално, ако се има предвид дека пристапот на бизнисите до изворите за финансирање на нивниот раст и развој претставува еден од клучните сегменти на бизнис климата во секоја економија. Од историски аспект пак, слободно може да се тврди дека развојот на различните форми на организација на бизнисите (од фирма во индивидуална сопственост, преку партнерство, па сè до корпорација) во прв ред е детерминиран од потребата и нивната вечна борба да осигураат дополнителни извори за финансирање на сопствениот развој.[1]

2. Разлики во финансирањето на малите и средни претпријатија

Главната дистинкција се состои во степенот на ризик што обично се поврзува со малите и средните претпријатија. Тоа што ги прави малите фирми особено ризични е следното [2]:

- Менаџментот - малите претпријатија многу често немаат добро обучен и искусен менаџмент;
- Производната програма – овие претпријатија ретко имаат диверзифицирана програма, таа често се потпира на само еден производ или на една линија на производи;
- Референца - ретко поседуваат референца за долгогодишен успешен бизнис, а најчесто се работи за сосема нови бизниси;
- Реномиран производ - производот на малите претпријатија многу често не е воведен на пазарот, а може да се работи и за сосема нов производ;
- Обезбедување за финансиерот - малите претпријатија ретко имаат што да понудат како покритее за средствата (кредитите) што би ги добиле;
- Подготвеност за соработка - сопствениците многу често не сакаат да мобилизираат финансиски средства преку емисија на акции, бидејќи не сакаат да ја делат сопственоста и контролата врз бизнисот. Сите овие елементи придонесуваат при одобрувањето на финансиски средства за малите и средините претпријатија, да неможе да се тргнува од истите принципи коишто вообичаено се почитуваат при



доделувањето средства (кредити или сопственички влог) на големите и веќе познати претпријатија.

Сето ова придонесува финансиските средства на малите и средни претпријатија или да не им бидат воопшто достапни или да им се нудат под доста неповолни услови (високи камати, кратки рокови, повеќекратни гаранции и сл.). Притоа, претприемачите се приморани или да ги прифатат таквите услови или да изнаоѓаат најразлични извори преку кои ќе ја финансираат својата идеја.

Еден од најголемите и најчесто употребуван извор на финансиски средства во деловниот свет се банкарските кредити. Се смета дека овој извор на финансирање е и најповолен за бизнисмените. Меѓутоа, банкарските кредити често се недостапни за малите и средни претпријатија. Со текот на времето во високо развиените држави се развиле разни форми поволни за финансирање на малите и средни претпријатија. Во нашата држава некои од овие форми се во самиот зародиш, а некои допрва треба да се воведат и развиваат. Тука значајна улога треба да одигра и Владата, којашто на различни начини, преку законската регулатива и конкретни иницијативи ќе овозможи и поттикнува ваквите форми на финансирање да се појават и понатаму да се развиваат [2].

3. Форми на финансирање на малите и средни претпријатија

3.1. Трговски кредити и растечки обврски (accruals)

Трговскиот кредит (обврски спрема добавувачите) и растечките обврски спаѓаат во групата на интерно генерирани извори на финансирање или во групата на спонтани извори, како што и поинаку се нарекуваат. Спонтани извори се нарекуваат затоа што се појавуваат едновременно со извршувањето на нормалните деловни активности на фирмата, како што се набавката на материјали, ангажирање на работна сила, продажбата и сл.[3]

Она што е карактеристично за овие извори на финансирање, а едновременно значајно и за претприемачите, е тоа што тие произлегуваат од работењето на фирмата без посебен ангажман за финансирање од страна на финансискиот менаџер и без посредство на финансиски институции. Исто така, овие извори не предизвикуваат трошоци на финансирањето (за користење на туѓите средства до рокот на достасување на обврската, должникот не се товари со камата). Понатаму, се работи за непокриени извори на финансирање, што значи дека должникот не е обврзан да обезбеди било каква гаранција како покритее за користење на туѓите средства.



Поради големите погодности, спонтаните извори на финансирање се еден од најмногу користените извори на средства, чие учество во нормални услови може да достигне и до 50% од нивната вкупна вредност.

Трговските кредити или обврските спрема добавувачите се најголемиот извор на краткорочни средства за финансирање за речиси сите претпријатија. Тие произлегуваат од набавката на материјали, стоки и услуги, без потпишување на формален документ со кој ќе се означи обврската на купувачот спрема продавачот. За претпријатието, корисник на трговскиот кредит, значајни се следниве услови:

- периодот на користење на кредитот,
- процентот на рабати дисконт,
- периодот на користење на правото на рабат - почетокот на кредитниот период.

При купопродажбата добавувачот може да бара стоката да се плати веднаш или при испораката. Потоа може да даде одложено плаќање без попуст, кое достасува одреден број денови по фактурирањето, а може да одобри и одложено плаќање со попуст (дисконт) доколку фактурата се плати во предвидениот рок за тоа.

Втор, многу значаен извор на краткорочно финансирање се таканаречените „растечки обврски“ (accruals). Тоа се обврски што произлегуваат од примени услуги за кои плаќањето сеуште не е извршено. За овие обврски е карактеристично што во текот на работењето, практично, секојдневно се зголемуваат, сè до нивната исплата. Во овие извори се вбројуваат: обврските за пресметани плати, обврските за даноци, но и некои други краткорочни обврски за кои фирмата нема добиено фактури (електрична енергија, телефон и сл.).

3.2. ЛИЗИНГ

По својата суштина лизингот е многу сличен со осигуран долгорочен кредит. Разликата е од формално правна природа, што воедно на лизингот му дава одредени предности во однос на кредитот. Имено, кај лизингот средството што е предмет на набавка останува во сопственост на давателот на лизинг, додека корисникот го задржува правото да го користи средството. Лизингот можеме да се дефинира како писмен договор меѓу две страни, лизинг компанија (давател на лизинг) и корисник на опремата (корисник на лизингот).

Во светската практика се среќаваат различни договори за лизинг, а можеме да ги издвоиме следните три основни типа: продажба со повратен лизинг, оперативен лизинг и финансиски (капитален) лизинг.



Продажба со повратен лизинг. Целта на овој тип на лизинг не е набавка на фиксни средства, туку обезбедување на финансиски средства. Имено, претпријатието што поседува одредено средство истото го продава на давателот на лизинг, а со него едновременно заклучува лизинг аранжман. Преку ваквиот тип на лизинг продавачот на средството ја прима вредноста на средството од новиот сопственик, а продаденото средство и понатаму го задржува на користење. За користењето на средството плаќа надомест на рати којшто треба да ја покрие продажната вредност на средството и пресметаната добивка на давателот на лизинг.

Оперативен лизинг. Оперативниот лизинг по својата природа е многу сличен со класичното изнајмување. При ваквиот лизинг корисникот го решава прашањето на финансирање и одржување на средството. Даватели на оперативен лизинг најчесто се фирми коишто произведуваат опрема, машини, возила и сл.

Финансиски лизинг. Финансискиот лизинг се разликува од оперативниот лизинг според следните одлики: давателот на лизинг не ја презема обврската за одржување на средството, не постои можност за прекинување на аранжманот и во периодот на лизинг средството треба во целост да биде амортизирано (исплатено).

3.3. Ризико капитал

Во својот раст и развој најголемиот број на претпријатија се соочуваат со потребата од дополнително финансирање. Сопствениите извори на финансиски средства речиси никогаш не се доволни и затоа е потребно да се донесе одлука за обезбедување на средства од надворешни извори.

Еден од позначајните и најчестите облици на капитално финансирање во светот е финансирањето преку т.н. ризико капитал (Venture capital). Суштината на ризико капиталот се состои во тоа што инвеститорот учествува во сопственоста, т.е. откупува дел од акциите на фирмата. Инвеститорот своите средства очекува да ги поврати и оплоди преку учество во добивката на фирмата и финалната продажба на своите акции. Бидејќи, како што и самиот термин кажува, се работи за вложување со висок ризик, инвеститорите сакаат тој ризик да го компензираат и со високи добивки. Очекуваните стапки на поврат не е невообичаено да достигнат и до 50% или 60% [4]

Ризико капиталот може да потекнува од различни извори кои покрај тоа што имаат заеднички карактеристики и функционираат според истите принципи, имаат и одредени специфичности. Изворите на ризико капитал обично се делат во три групи: фирми за ризико капитал, инвестициони фондови и бизнис ангели.



3.3. Venture capital фирми

Во фирми за ризико капитал се вбројуваат типичните претставници на овој извор на средства, како што се на пример т.н. традиционални партнерства. Се работи за компании основани од богати фамилии чија цел е да инвестираат дел од своите слободни фондови во мали и средни претпријатија. Основна карактеристика на овие компании е што тие инвестираат исклучиво во фирми со висок потенцијал за раст. При изборот на фирмите за инвестирање клучна улога не игра дејноста, најчесто се финансираат фирми коишто вклучуваат високи технологии, како што се компјутерски хардвер и софтвер, телекомуникации, биотехнологија и сл. Другите дејности не се исклучени, но притоа од нив се очекуваат високи приноси[5] (Howard, 2004).

Покрај тоа што обезбедуваат финансиски средства, фирмите за Venture Capital имаат и значајна советодавна улога за своите портфолио компании. Тие имаат поминато низ разни ситуации многу пати, за разлика од претприемачите коишто се соочуваат со некои проблеми за прв пат. Тоа е од особено значење во почетната start-up фаза од развој на бизнисите. Фирмите за ризико капитал на располагање имаат советници, стручњаци, експерти од најразлични области коишто можат да им бидат од голема корист на малите и средни претпријатија.

3.3. Инвестициони фондови

Инвестиционите фондови за разлика од фирмите за ризико капитал се формираат од институционални средства и нивна основна намена е да го помагаат развојот на малите и средните претпријатија. Нив најчесто ги формираат влади или владини институции, со цел да помогнат во развојот на одредени региони или држави.

Принципите на кои функционираат овие фондови се исти како и кај ризико фирмите, со таа разлика што крајна цел не е профитот, туку економскиот развој. Од тие причини инвестиционите фондови се решаваат да финансираат и во проекти коишто нудат помали стапки на принос, но се од општ интерес за економскиот развој. Освен дејностите кои вклучуваат високи технологии и ветуваат брз раст, се помагаат и традиционалните гранки како што се земјоделието, прехранбената индустрија, рударството, услужните дејности и сл.

3.4. Бизнис ангели

Бизнис ангели (или приватни инвеститори) се нарекуваат богатите поединци коишто сакаат своите слободни парични средства да ги инвестираат во претприемачки идеи по пат на ризико капитал. Најчесто



станува збор за пензионирани менаџери или докажани претприемачи и менаџери коишто повеќе не се активни во бизнисот [2].

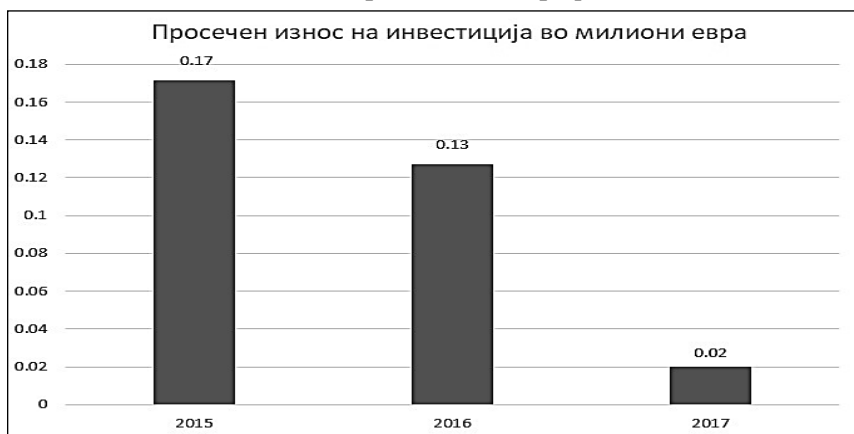
Пристапувањето кон приватните инвеститори се разликува од пристапот кон фирмите за ризико капитал и инвестиционите фондови. И покрај тоа што на претприемачите може да им биде потребен бизнис план, приватните инвеститори не вршат детални испитувања на исплатливоста на проектот. Тие своите одлуки за инвестирање ги донесуваат најмногу врз основа на наличниот впечаток од страна на претприемачите и врз основа на сопствената интуиција за предложената бизнис идеја. Бизнис ангелите, за разлика од фирмите за ризико капитал, одобруваат и многу помали суми на средства. Од друга страна, бидејќи тие располагаат со ограничени фондови, може да се случи да не бидат во состојба да им излезат во пресрет на претприемачите, доколку се јави потреба од дополнително финансирање. Генерално, се смета дека приватните инвеститори се помалку скап извор на средства отколку ризико фирмите [4].

Меѓутоа, бизнис ангелите ја немаат советодавната функција на ниво како ризико капитал фирмите. Тие може да дадат совет и да помогнат во рамките на своите знаења и искуства, додека ризико фирмите имаат широка мрежа на вработени и советници од најразлични области.

Во Република Северна Македонија постојат 3 мрежи на бизнис ангели:

- Здружение на бизнис ангели,
- ЦЕЕД Клуб на бизнис ангели и
- Мрежа на македонски бизнис ангели – I2BAN.

Просечната вредност на инвестиции од бизнис ангели во Македонија во 2015, 2016 и 2017 година е прикажана на графикон 1:





Графикон 1 Просечен износ на инвестиција од бизнис ангели во Северна Македонија во 2015, 2016 и 2017 година

Според извештаите од Европската мрежа на бизнис ангели (ЕМБА), може да се најдат податоци за активноситте на бизнис ангелите во Македонија од 2014 година, па наваму. Во 2014 година забележани се инвестиции во вредност од 0,8 милиони евра.

Заклучок

Трудот прави краток осврт на најчестите форми на финансирање на малите и средни претпријатија. Голем број деловни субјекти во македонското стопанство, во тековните сложени економски и општествени услови, се соочуваат со проблеми при обезбедувањето на соодветни извори на финансирање на нивното работење. Деловните субјекти во Република Северна Македонија се принудени континуитетот на репродукцискиот процес да го обезбедуваат со користење банкарски кредити, што се многу неповолни, како од аспект на висината на каматната стапка, така и од аспект на роковите за нивното враќање. Како резултат на ваквата состојба, пак, крајните финансиски резултати од работењето на деловните субјекти се многу неповолни, бидејќи каматите учествуваат со висок процент во вкупните трошоци на работењето.

Пристапот на бизнисите до изворите за финансирање на нивниот раст и развој претставува еден од клучните сегменти на бизнис климата во секоја економија, поради што во нашата земја треба да се работи многу, од страна на сите чинители во економијата, на воведување на новите, современи форми на финансирање, пред сè на малите и средни бизниси.

Користена литература:

1. Арсовски Д., Ризици во банкарското работење, Есопому Press, Скопје, 1998
2. Трајкоска Г., Финансиската структура и профитабилноста на претпријатијата, Економски факултет, Прилеп, 1998.
3. Таки Фити, Филипоски Владимир, Основи на микроекономијата, Економски факултет Скопје, 1999.
4. Спасов С, Арсов Сашо, Финансиски менаџмент, Економски факултет Скопје, 2004.
5. Спасов С, Финансиски менаџмент, Унија, Скопје, 1997.
6. Sahlman William A. And Stevenson Howard H., The entrepreneurial venture, Harvard Business Scholl, Boston 1991.
7. Hoffman H. Douglas: Risk Management: The Bankers Handbook, Third Edition, Edited by William H. Baugh, Tomas i Storrs and Charls E. Walker, Dow Jones – Irwin, Homewood illinois, 1988. god.



УДК: 005.963.1:334.72-044.88]:303.725.3

Стручен труд

ОБУКАТА НА КАДРИТЕ КАКО КЛУЧНА ДЕТЕРМИНАНТА ЗА ОПСТАНОК И РАЗВОЈ НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО

Еленица Софијанова¹, Катерина Насева¹
Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
elenica.sofijanov@ugd.edu.mk

²Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
jankovskakaterina@gmail.com

Апстракт

Процесот на учење, како пренос на знаењето (трансмисијата на знаење) е клучен елемент во научниот систем, тоа е столб на образованието и обуката. Бизнисот кој се заснова на знаење, учењето има круцијално значење и важно е за одредување на судбината на поединците, организациите и воопшто, за економијата на државата. Синергијата од знаење игра важна улога во преносот и ширењето на знаењето во економијата.¹ Едно од главните обележја на економијата заснована на знаење е признавањето дека ширењето на знаењето е подеднакво значајно за настанувањето на истото, што става акцент да се сврти повеќе внимание на „дистрибутивна мрежа на знаење“ и „националниот систем за иновации“.

Секој човек е обликуван од неговата количина на знаење, способноста за понатамошно учење, неговата креативност, но и мотивираноста за извршување на задачите, што го прави различен од другите ресурси во компаниите

Клучни зборови: знаење, учење, развој, менаџер, ресурси

1) <https://www.kapitalmagazin.rs/ekonomija-znanja-zasto-nam-je-nauka-vazna/> посетено на 18.05.2018 год.



“TRAINING OF PERSONNEL AS A KEY DETERMINANT FOR THE SURVIVAL AND DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE”,

Elenica Sofijanov¹, Katerina Naseva²

Faculty of Economics, Goce Delcev Univer, Stip, Macedonia elenica.sofijanova@ugd.edu.mk

sofijanova@ugd.edu.mk

Faculty of Economics, Goce Delcev Univer, Stip, Macedonia

jankovskakaterina@gmail.com

Summary

The learning process, as the transfer of knowledge (knowledge transmission) is a key element in the scientific system, it is a pillar of education and training. Business that is based on knowledge, learning has a crucial meaning and is important for determining the fate of individuals, organizations and, in general, for the economy of the country. Knowledge synergy plays an important role in the transfer and dissemination of knowledge in the economy. One of the main features of the knowledge-based economy is the recognition that the dissemination of knowledge is equally important for its creation, which emphasizes paying more attention to the “knowledge distribution network” and the “national innovation system”.

Key words: Knowledge, learning, development, manager, resources

1. Вовед

Со цел една компанија да ја зачува својата позиција на пазарот и да ја зголеми својата конкурентска предност, таа тој мора да биде способна да создава ново знаење, а не само да се потпира на неговото користење на веќе постоечкото. Затоа континуираната обука има значајна улога во развојот на индивидуалните и организациски перформанси.

Управувањето со вработените, менаџирањето е синергија од многу операции, синтетизирани, видливи, во кои се инкорпорирани многу политики, стратегии и процеси.

Знаењето добиено преку образование е процес, кој продолжува и преку работните активности за кои пак, се потребни дополнителни знаења. Тие се добиваат преку обуки, преку тренинзи, преку алатки кои го поттикнуваат мотивациониот процес за развој на кариерата и професионализмот на вработените кадри во организацијата



2. Политика на обука и план за обука

Кога ќе се појават одредени проблеми во организацијата при работниот процес и однесувањето на вработените, условно поради недостаток на знаења и вештини, се јавува потреба од обука и едукација. Планирањето обуката и едукацијата на вработените се реализира на неколку чекори:

1. АНАЛИЗА НА ПОТРЕБИ ОД ОБУКА И ОБРАЗОВАНИЕ
2. АНАЛИЗА НА ЗАДАЧАТА
3. АНАЛИЗА НА РАБОТНИТЕ УСЛОВИ
4. ПОСТАВУВАЊЕ НА ЦЕЛИ ЗА ОБУКАТА И ПРОШИРУВАЊЕ

НА ЗНАЕЊЕТО

АНАЛИЗА НА ПОТРЕБИ ОД ОБУКА И ОБРАЗОВАНИЕ

Преку анализата потребно е да се утврди дали обуката и образованието се навистина неопходни и доколку е така, за каква обука се работи, односно кои вештини се неопходни.

Секоја работа вклучува специфични и стратешки задачи. За да се исполнат и за да се избегнат можните неуспеси при нивното спроведување, потребно е подобрување. Видовите на обуката или образованието зависи од резултатите од анализата на задачите што се извршуваат на одредено работно место, затоа е поделено на задачи и вработените се обучуваат за извршување на секоја од тие задачи.

АНАЛИЗА НА ЗАДАЧАТА

Анализата на задачите се врши со цел вработените да ги стекнат вештините неопходни за успех реализација на работата. Оваа анализа детално го испитува работното место со цел да се утврди кои се тие потребни вештини за конкретното работно место.

Основен извор на кориснички податоци за овој сегмент од анализата е дефинитивно описот на работното место и неговата детална спецификација.

АНАЛИЗА НА РАБОТНИТЕ УСЛОВИ

Анализата на перформанси ги проверува резултатите и одредува дали се можни подобрување преку обука или други средства (како преместување на вработениот на ново работно место).

Дали има недостатоци во работата на вработените и дали е потребна обука, тоа може да утврди на еден од следните начини:

- Успешноста ја проверува претпоставен, колега или самиот вработен.
- Отсуство на вработен, несреќи при работа, поплаки од вработени, оштетена стока, поплаки од клиенти, квалитет на производот и слично.
- Проверка на знаења за работа, вештини, присуство.
- Испитување на ставовите.
- Индивидуални дневници што ги води работникот секојдневно.
- Студии на случај.



ПОСТАВУВАЊЕ НА ЦЕЛИ ЗА ОБУКАТА И ПРОШИРУВАЊЕ НА ЗНАЕЊЕТО

По дефинирањето на видот на обуката што ќе се спроведе, потребно е да се утврдат мерливи и конкретни цели на образованието. Инструкторот, односно личноста која тренира, (тренерот) дефинитивно мора да биде фокусирана до наведените цели и тие треба да претставуваат параметри за успех на обуката, т.е. едукација на персоналот.

3. Утврдување на целите на обуката

Одговори на барањата на деловната организација поврзани со обновувањето на нивото на стручност на вработените, секако се дадени од современите концепти. Овие концепти имаат за цел да ги развијат вработените да се обучи за работни вештини, решавање проблеми, прифаќање одговорност и соработка. Затоа, се карактеризираат со поврзаност помеѓу целите на поединецот и организацијата.

Овие концепти се неопходни за организациите кои воведуваат систем за квалитет, тие сакаат да го обезбедат синергија во ангажманот на вработените и организациските единици и обучување на менаџментот за мотивирање и ангажирање на вработените со цел да се постигнат заедничките цели на организацијата.

Според професорот на Филозофскиот факултет во Загреб, д-р Борис Пец (1915-2005), правилата врз основа на кои се развиени современите концепти се следните:

- Предметот, ситуацијата и методите на обука треба да бидат колку што е можно слични на активностите за кои се спроведува обука.
- Потребно е постојано тренирање и повторување на истото дејство (не е доволно еднократна обука).
- Успешната обука бара познавање на резултатите од перформансите.
- Потребна е мотивација на учесниците во обуката (пофалби, награди, но и казни).

Акцентот на обуката е на само учењето.

- Предавачот треба да биде што е можно повеќе модератор.
- Фокусирајте се на учесниците.
- Учењето поддржано со современи средства за комуникација.

Самоучење	• Предавачот треба да биде што е можно повеќе модератор
Самоучење	• Фокусирајте се на учесниците,
Самоучење	• Учењето поддржано со современи средства за комуникација.
самоучење	• Усогласеност на концептите и програмите на организацијата со состојбите во организацијата

Слика 2. Обука преку самоучење
Figure 2. Training through self-learning

Усогласувањето на образованието со потребите на одредена компанија може да има вистински ефект врз квалитетот на работата. Ефективноста на програмата во голема мера ќе зависи од тоа дали е правилно направена, дали правилно се дефинирани целите, дали има потреба за нови знаења и вештини.

Во согласност со целта се дефинираат конкретни цели и потреби за нови знаења и вештини. Во хармонија со целта е да се дефинира содржината на образованието, методите на спроведување на едукацијата и контролната преку која се постигнува ефект.

Карактеристична особеност на овој концепт е акцентот на одредување на специфични потреби за образование, бидејќи служи за подобрување на резултатите на работа. Покрај горенаведеното, специфичноста на овој концепт е и изборот на методи на образование, изборот на предавачи и вклученоста на учесниците, како и контрола на ефектите. Клучните карактеристики на овој концепт се идентификацијата на употребата на обуки за образование и контрола на успехот.

4. Емпириско истражување

Предмет на теоретското и емпириското истражување ќе бидат самите промени кои настануваат во динамичното опкружување кои првенствено се однесуваат на знаењето и информираноста како и воведување на иновации што значи и навремено обучување на вработените во организациите со цел стекнување на потребни способности за ефикасно извршување на работните задачи со цел стекнување на конкурентска предност, како и за



начините на кои организациите можат да се справуваат и управуваат со промените и да ги надминуваат непосакуваните состојби.

Порано, најбараните производи се состоеле од малку знаење и многу супстанца. Денес новите вредности се однесуваат на многу знаење и малку супстанца. Знаењето не се врзува за личноста, туку тоа стана ресурс, јавно добро.

Примената на знаење доведе до револуција на продуктивноста, а пренесувањето на знаењето е потребно да се утврди како постојното знаење може најдобро да се искористи за да би се оствариле посакуваните резултати. Модерните организации денес доколку сакаат да опстанат на пазарот и да бидат конкурентни мора да претставуваат еден вид „склад” на знаења.

Способноста колку што е можно побрзо да се стекне знаење и негово претварање во производи и услуги, се поставува како главен водич кон успехот на секоја организација. Создавањето и одржувањето на конкурентска предност е основна и најтешка задача на секоја современа организација. Порано, конкурентската предност произлегуваше од локацијата. Потоа иновацијата и технологијата во комбинација со пристапот на капитал постануваат нов параметар на диференцијацијата и клуч за стекнување на предноста.

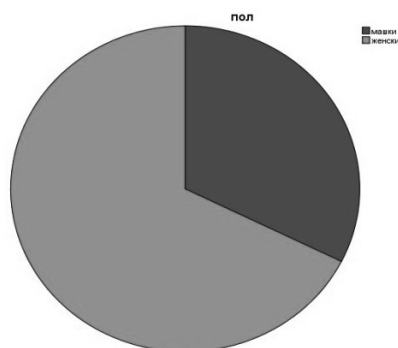
После бројните имитации на производи и продавање на патенти придонесоа технолошките иновации да станат сечии, конкурентската предност повеќе не можеше да се темели на дисфункционалниот технолошки монопол. Потоа следи организационата доба. Фирмите имале многу слични технолошки решенија, а успеале само оние со најдобро организационо решение.

Самиот поим организација денес се врзува за уметност во постигнување на необичното со помош на обични ресурси. Тоа подразбира создавање на услови за непрекинат проток на креативност работејќи на друг поразличен начин. Денес, успешната организација својата конкурентност ја темели на емоции и желби (конкурентност). Современите организации се ориентирани на надворешниот свет, на емоционално задоволување на потрошувачите. За нив конкурентската предност значи да се биде чекор пред другите.

Лидерите на денешните успешни организации многу малку време посветуваат на организационата структура, а многу повеќе работат на отстранување на проблемите во соработката, со кои секој поединец со својот талент придонесува во остварувањето на поставените задачи.

Воведувањето на информационите технологии им овозможи на одредени компании одредена

почетна предност, но постепено информационата технологија станува хомогена сила



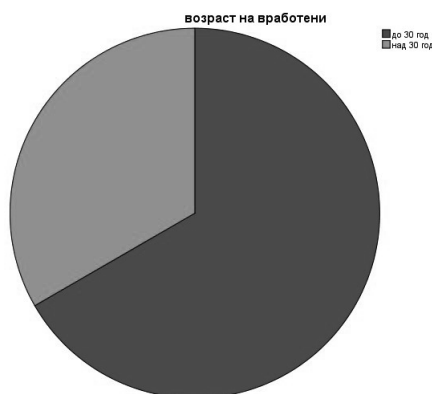
Графикон 1. Пол на вработени

Прикажаните податоци кои се однесуваат на пол на вработените во претпријатијата, покажуваат дека поголем дел од испитаните единици на анализа, 69 или 67.0% се жени, а делот од 33 или 32% се мажи.

возраст на вработени

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	до 30 год	68	66,0	66,7	66,7
	над 30 год	34	33,0	33,3	100,0
	Total	102	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		103	100,0		

Табела 2. Возраст на вработени



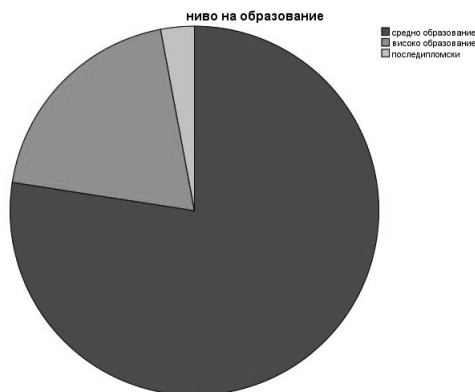
Графикон 2. Возраст на вработени

Прикажаните податоци кои се однесуваат на возраста на вработените во претпријатијата, покажуваат дека поголем дел од испитаните единици на анализа, 68 или 66,7% се до 30 годишна возраста, што укажува дека се работи со релативно млади испитаници.

ниво на образование

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	средно образование	79	76,7	77,5	77,5
	високо образование	20	19,4	19,6	97,1
	последипломски	3	2,9	2,9	100,0
	Total	102	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		103	100,0		

Табела 3. Ниво на образование



Графикон 3. Ниво на образование на вработени

Горе дадените податоци кои се однесуваат на нивото на образование на вработените во претпријатијата, покажуваат дека најголем дел од испитаните единици на анализа, 79 или 77.5% се со средно образование, 20 или 19.6% се со високо образование, а само 3 или 2.9% се со последипломски студии.

Заклучок

Денешните успешни организации својата конкурентност ја темелат на знаења и иновација. Овие организации конкурентската предност ја постигнуваат така што не се натпреваруваат со другите. Тие „играат“ своја игра и успеваат затоа што се различни од другите и спремни да се менуваат и постојано треба да вршат континуирана обука на вработените во согласност со промените кои ги диктира надворешното окружување. Обуката се однесува на подобрување на перформансите на вработените за извршување на задачите на кои моментално работат. Оние компании кои посветуваат доволно време, финансии и труд за едукација на вработените се секогаш чекор пред другите. На тој начин вработените се подготвени на време да ги антиципираат промените кои доаѓаат од надворешното окружување и тие промени да ги имплементираат во својата работна задача која треба да биде навреме и точно извршена според однапред утврдениот план.

Во таа насока беше спроведено истражување на случаен избор на испитаници вработени во претпријатија од различен вид во државата, чија цел беше опис на моменталната состојба која се однесува на обуките на



кадрите како клучна детерминанта за опстанок и развој на претпријатијата.

Како заклучни, беа генерирани следните сознанија:

- Присутно е средно ниво на застапеност на обуки за вработени во претпријатијата во државата;
- Застапени се различни видови на обуки за вработни во претпријатијата;
- Присутни се низа бенефити од обуката на кадрите како нови знаења, нови идеи, иновативност;
- Постои висока прифатеност на обуките од страна на вработените;
- Присутно е високо ниво на имплементирање на сознанијата од обуките;
- Обуките влијаат на ефективноста на работењето и развојот на претпријатијата;
- Исклучително значајна е улогата на менаџментот во давањето поддршка при користење на разни програми и видови на обука на своите вработени;
- Присутна е спремност и подготвеност кај менаџерите за инвестирање во обуки за вработените во претпријатијата;
- Застапени се техники за имплементација на програмите за обука, следење на самиот процес и анализа на резултатите од нивното спроведување;
- Постојат низа позитивни страни од имплементацијата на обуките на вработените на самиот процес на работење;
- Присутни се придобивки за организациите кои спроведуваат обуки за вработените во претпријатијата;
- Присутен е висок менталитет во однос на значењето на потребата од обука на вработените;
- Во иднина треба дополнително да се инвестира во обуки на кадрите за развој на претпријатија.



Користена литература

1. Anderson, R. J. & Adams, W. A. (2015). Mastering Leadership: An Integrated Framework for Breakthrough Performance and Extraordinary Business Results. Wiley.
2. Beblin, M. R. (1993). Menagement Teams: Why They Succeed or Fail, Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
3. Belasco, J. A. (1990). Teaching the Elephant to Dance. The Menager's Guide to Empowering Change, New York: Plume Book.
4. Bitel, L. (1997). Liderstvo - stilovi i tehnike upravljanja, Clio, Beograd.
5. Bobinski, D. (2004). Three keys to finding goodmenagers, Retrieved from: [http://www. management-issues.com/opinion/1491/three-keys-to-finding-good- managers](http://www.management-issues.com/opinion/1491/three-keys-to-finding-good-managers).
6. Bogičević, B. (2003). Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd.
7. Brown, J. (1993). Learning organizacions, Sarita Chawla and John Renesh; Produktivity press, Portland, Oregon.
8. Buhler, P. (2002). Human Resource Management, D.B. A, M.B. A., New York.
9. Cascio, W. F. (1989). Managing Human Resources - Productivity Qualiti of Working, Life Profit Me Grow - Hill Book Company, New York.
10. Cherry, K. (2015). Hierarchy of Needs: The Five Levels of Maslow's Hierarchy of Needs.



КВАЛИТЕТНО УПРАВУВАЊЕ СО ЗАЛИХИТЕ - ПРЕДУСЛОВ ЗА ЕФИКАСНО РАБОТЕЊЕ НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО

**Бисера Тасевска¹, проф. д-р Благица Колева², проф. д-р Оливера
Ѓоргиева-Трајковска³**

**¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
bisera.083751@student.ugd.edu.mk**

**²Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
blagica.koleva@ugd.edu.mk**

**³Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
olivera.trajkovska@ugd.edu.mk**

Апстракт

Предмет на овој труд е управувањето со залихите како еден од битните предуслови за ефикасно успешно работење на претпријатијата. Цел на управувањето со залихите е одржување на оптимално ниво на залихи во компанијата. Надминувањето на оваа ниво може да предизвика премногу трошоци за чување и одржување, а од друга страна кусок на залиха може да го стопира или задоцни производствениот процес. Доколку бенефитот од залихите е поголем од трошоците, тогаш е разумно претпријатието да ги чува залихите. Има голем број проблеми при одредување на економски оптималното ниво и за тоа како да се конвертираат или елиминираат сите релевантни вишоци или кусоци на залихите. Утврдувањето на економската количина на порачка (EOQ) и моментот на чување на нарачката е друг проблем кој е познат за менаџментот. Затоа секое претпријатие за да може да опстане на пазарот, да има ефикасно и ефективно деловно работење, да носи добри деловни одлуки и да биде профитабилно, неопходно е соодветно да управува со своите залихи, а за да го постигне тоа треба да располага со соодветен систем за евиденција на залихите, и вистинска стратегија, методи и алатки за управување со залихите.

Клучни зборови: залихи, евиденција, вреднување, менаџирање, економска големина на порачка, точно на време, оптимално ниво



QUALITY INVENTORY MANAGEMENT - A PREREQUISITE FOR THE EFFICIENT OPERATION OF THE COMPANY

BiseraTasevska¹, BlagicaKoleva², Olivera Gjorgieva-Trajkovska³

¹Faculty of Economics, University „Goce Delchev“, Shtip

bisera.083751@student.ugd.edu.mk

²Faculty of Economics, University „Goce Delchev“, Shtip

blagica.koleva@ugd.edu.mk

³Faculty of Economics, University „Goce Delchev“, Shtip

olivera.trajkovska@ugd.edu.mk

Abstract. The subject of this paper is inventory management as one of the important prerequisites for the efficient and successful operation of enterprises. The goal of inventory management is to maintain an optimal level of inventory in the company. Exceeding this level can cause too many storage and maintenance costs, and on the other hand, a short inventory can stop or delay the production process. If the benefit of the inventory is greater than the cost, then it is reasonable for the company to hold the inventory. There are a number of problems in determining the economically optimal level and how to convert or eliminate any relevant excess or short stocks. Determining economic order quantity (EOQ) and when to hold an order is another problem familiar to management. That's why every company in order to survive in the market, to have an efficient and effective business operation, to make good business decisions and to be profitable, it is necessary to properly manage its stocks, and in order to achieve this, it should have an appropriate system. for inventory records, and the right strategy, methods and tools for inventory management.

Keywords: inventory, records, valuation, management, economic order size, just-in-time, optimal level.

1. Вовед

Од денешен аспект, управувањето со залихите се смета како еден од битните предуслови за успешно деловно работење, односно за ефикасно работење на претпријатијата. Преку квалитетно управувањето со залихите претпријатијата успеваат да ги минимизираат трошоците за залиха додека создаваат или примаат стоки, и им овозможува да ја подберат нивната ефикасност и ефективност. Управувањето со залихите се смета за една од главните цели на секое производствено претпријатие. Компетентно управување со залихите е придонес кон средствата на компанијата



за да се обезбеди непречено работење, како и да генерира поголема профитабилност. И затоа од голема важност е секое претпријатие да располага со соодветен систем за евиденција на залихите и алатки за управување со истите. Одржувањето на потребното ниво на залихи, има големо влијание врз успешноста кај сите бизниси. Залихите како значаен сегмент на средствата на претпријатието треба да бидат точно евидентирани, вреднувани како и трошени. Залихите, пред сè, треба да обезбедат континуитет во работењето, затоа што нивниот недостиг може да предизвика прекин во процесот на работење, којшто, освен со трошоци, може да предизвика дисконтинуитет во снабдувањето, губење на пазарите и потрошувачите и сл. Од друга страна пак, преголемите залихи значат непотребно ангажирање средства на деловниот субјект и правење определени трошоци. Залихите не треба да бидат преголеми, ниту премали за да не дојде до нарушување на производствениот процес. Односно залихите треба да бидат оптимални и да ги задоволуваат вистинските потребина бизнис процесите. Несоодветното управување со залихите предизвикува негативни последици, особено високи трошоци и големи загуби во добивката на претпријатијата од сите индустриски гранки.

2. Поим и улогата на залихите

Под поимот залиха или инвентар се подразбираат стоките и материјалите што ги поседува претпријатието за некоја крајна цел за препродажба, производство или користење. Залихите, кои често се опишуваат како чекор помеѓу производството и исполнувањето на нарачките, се централни за сите деловни операции бидејќи често служи како примарен извор на генерирање приходи.

Тоа се низа стоки што се користат во производството или готови производи што ги држи едно претпријатие за време на нејзиниот нормален тек на деловното работење.

Постојат три општи категории на залихи, вклучувајќи:

- **Суровини** - кои било залихи што се користат за производство на готови производи,
- **Производство во тек** - делумно завршена стока која чека да се заврши и препродаде и
- **Готови производи** - производи што се подготвени за продажба.

Согласно МСС 2, **залихите** се дефинираат како средства:

- што се чуваат за продажба во редовниот тек на работењето;
- во процесот на производство наменето за продажба;
- во вид на суровини или помошни материјали што ќе бидат потрошени во процесот на производство или обезбедувањето услуги.



Значи, залихите претставуваат парични средства што се вложени во предмети што ќе се користат во период пократок од една година, а се наменети за производство, продажба и потрошувачка. Тие претставуваат еден од главните извори на трошоци во рамките на работењето на претпријатијата. Според тоа, основна цел на управувањето со залихи е тие да бидат колку што е можно на пониско ниво, но секогаш доволни за да ги задоволат потребите на купувачите. Преголемите количини на залихи предизвикуваат неоправдани високи трошоци на држење залихи, а додека премалата количина на залихи иницира голем број проблеми, тешкотии и негативни ефекти врз производството, трговијата и дистрибуцијата.

Залихите се категорија на средства во која се вложува капитал и која како и сите капитални средства, бара адекватно управување во согласност со остварување на општите цели на работењето. Методите за контрола на залихите служат како средство за одредување на оптималната големина на залихите, како и одлучување за тоа кога и во која количина да се направи одредена нарачка на неопходните залихи. Оптималната големина на залихите треба да се процени во однос на флексибилноста која може да им се даде на залихите. При одредувањето на нивната оптимална големина, менаџментот на претпријатието мора да ја врамнотежи користа врз економичноста на производството, набавката и зголемената побарувачка за производи, со трошоците на одржување на дополнителни залихи.

3. Трошоци за држење на залихи

Од голема важност е финансиското управување со залихите. Бидејќи во голем број претпријатија се ангажираат големи износи на финансиски вложувања, па во тој контекст основна задача на финансиското управување со залихите претставува изборот на соодветни залихи, нивни цени како и рационализација на трошоците во врска со залихите. Па оттука задача на финансискиот менаџер е да ги контролира поединечните одлуки на залихите за да не дојде до излишни вложувања во залихите и непотребна имобилизација на финансиски средства. Едно од суштествените прашања во остварувањето на процесот на управувањето со залихите претставува утврдувањето на големината на залихите што треба да се набават. Обемот, структурата на залихите, нивото на сигурносни залихи, висината на трошоците за чување на залихи, трошоците за извршување на порачките, момент на извршување на нарачките, големината на порачките и слично, можат да дадат позитивни резултати во смисла на определување на она ниво на залихи што ќе овозможат најниски трошоци на порачка и најниски трошоци за чување на залихи.



1) Трошоци за набавка на залихи

Трошоците на нарачка на сировини и материјали често варираат во однос на бројот на извршените нарачки. Вкупните трошоци на одредена нарачка на сировини и материјали можат да се поделат на фиксни трошоци и додатни трошоци. Фиксните трошоци се резултат на работата на набавното, приемното, фактурното, магацинското и другите одделенија во претпријатието. Фиксните трошоци не зависат од бројот на извршените нарачки и претставуваат константни величини. А пак додатните трошоци настануваат над фиксните трошоци и се менуваат надолу или нагоре, зависно од бројот на извршените нарачки. Нивното движење е во облик на степената крива. Практичните искуства покажуваат дека, нивниот раст во почетокот на нарачката е доста благ, за потоа брзо да се зголеми со зголемување на бројот на нарачките. Теоретските расправи покажуваат дека додатните трошоци за снабдување со сировини и материјали растат пропорционално со порастот на бројот на извршените нарачки.

2) Трошоци за чување на залихи

Овие трошоци во еден дел имаат фиксен карактер, а во другиот дел имаат варијабилен, зависно од промена на обемот на залихите. Фиксен карактер имаат трошоците за магацински простор, и опрема, амортизација, одржување, греење, климатизација, обезбедување на објектот и така натаму. Трошоците за чување на залихи врзуваат дел од изворот на финансиски средства, па поради тоа треба да им се посвети посебно внимание. Во литературата овие трошоци се нарекуваат трошоци на капиталот или опортунентни трошоци (пропуштен принос да не биле ограничени финансиските средства при вложување во најдобрите други алтернативи). Додека варијабилните трошоци се предизвикани со дејството на ризикот при држење на залихи. Овие трошоци се однесуваат на настанатиот губиток во вредноста на залихите, изложеност на залихите на оштетување, расипување, проневера и слично.

3) Трошоци за недостигот од залихи

Станува збор за трошоци кои настануваат во случаи кога е присутен недостаток на залихи на сировини, материјал и недостаток на залихи на готови производи. Во првиот случај се зголемуваат вкупните трошоци бидејќи се намалува обемот на производство поради недостаток на залихи. Во другиот случај се губат пристигнатите нарачки од купувачите, имиџот на претпријатието се губи, а се намалува и финансискиот резултат на претпријатието. Трошоците можат да настанат и поради посебен напор на менаџментот на претпријатието, убрзување на испораката на готови производи по пристигнати нарачки од купувачите. Значи, од посебно значење за финансискиот менаџмент на претпријатието е да ги следи



движењата на трошоците и да врши анализа на трошоците, посебно за фиксните и за варијабилните трошоци.

Самите трошоци за залихите треба да се утврдат според некој метод за вреднување на залихите. Изборот на методот за мерење и вреднување на залихите може да има пресудно влијание врз презентираниите износи во билансот на успехот и билансот на состојба, а исто така ефектите од нивната примена влијаат и врз даночното известување на претпријатието. Прифатени се четири методи за вреднување на залихите (трошочни формули), и тоа: методот на специфична идентификација; First in first out методот; Last in first out методот; и методот просечен пондериран трошок.

4. Управување со залихите

Управувањето со залихите е клуч за успешно деловно работење на претпријатијата. Оптимизацијата на нивото на залихите е една од главните целина на претпријатијата кои се ориентирани кон профитот. На тој начин се избегнува ситуацијата ООС (out-of-stock) и пропуштената продажба. Со квалитетно планирање на продажбата и на набавката, тоа може да се одбегне, а компаниите ќе се фокусираат на минимизирање на трошоците од капиталот, врзани за прекумерните залихи.

Управувањето на залихите е активност, со која се организира снабдување стоки, а истовремено ги урамнотежува спротивните цели, доволно стока и минимален трошок, а тоа се постигнува со координација на набавката, производството и дистрибуцијата. Управувањето вклучува и снабдување со стока што веќе е во продажба, со нови производи, потрошна стока, резервни делови, стока што не е за употреба и сл. Суштината на рационалното управување со залихите, како и со сите други средства во претпријатието, е остварување на што поголем финансиски резултат со што помал обем на вложени средства, што помалку средства врзани во залихи на материјали, полупроизводи, готови производи или трговски стоки. Тргувајќи од принципот на економичност, произлегува дека работењето со залихите може да се рационализира со намалување на обемот на вложувањата во залихи и зголемување на брзината на нивното кружно движење. Финансискиот менаџер мора добро да ги познава начините на ефикасна контрола на залихите, како би дошло до што е можно поефикасно користење на капиталот. Колку се поголеми опортунитетните трошоци на средствата инвестирани во залихи, толку е помала оптималната големина на просечните залихи и оптималната количина на нарачката, при непроменети останати услови. Доброто управување со залихите значи континуирано достигнување на целите, со доволно ниво на залихи, помал трошок и ефикасно работење.



Управувањето со залихите е процес кој се случува сè додека компаниите ги примаат, складираат, управуваат и повлекуваат или консумираат залихите. Во суштина, процесот на залихи е животниот циклус на стоките и суровините. Преголемите залихи носат ризик од расипување, кражба, оштетување или промена на побарувачката. Инвентарот мора да биде осигуран, и ако не се продаде навреме, можеби ќе треба да се отфрли по пониски цени или едноставно да се уништи. Додека пак поседувањето премалку залихи има и свои недостатоци, како на пример претпријатието може да се соочи со ризик од ерозија на пазарниот удел и губење на профитот од потенцијалната продажба. Па така правување со залихи е целокупниот процес на управување со залихите од суровини до готови производи, кој се обидува ефикасно да ги насочи залихите за да избегне и презаситеност и недостиг.

Постојат неколку чекори во процесот на управување со залихите за залихи кои можеме да ги спомнеме:

1. **Производот се доставува до претпријатието** - Ова е точката во која стоката прво пристигнува во претпријатието.
2. **Производот се прегледува, сортира и складира** - Се врши проверка и се утврдува дали самата стока ги исполонува барањата, па следи сортирање и на крај соодветно складирање.
3. **Следење на нивото на залихи** - Следењето на залихите претпријатијата можат да го прават со помош на периодичниот систем преку кој вршат физичко пребројување на залихите во одредени временски интервали, или преку постојаниот компјутерски систем.
4. **Се поставуваат нарачки од клиенти** - Клиентите можат да купат лично или преку дигитален излог.
5. **Одобрување на нарачките од клиентите** - Најчесто претпријатијата користат автоматски систем за одобрување на некои помали нарачки, но пред да биде пуштена нарачката истата мора да биде одобрена.
6. **Земање на производите од залиха** - Истите се пакуваат и испорачуваат до клиентот.
7. **Ажурирање на нивото на залихи** - преку системите за евиденција на залихи.

Воедно претпријатијата имаат на располагање два видови системи преку кои можат да вршат евиденција на залихите и тоа: периодичен систем и постојан систем за евиденција на залихи. Овие два системи меѓу себе се разликуваат и секој од нив има свои предности и слабости.



Периодичниот систем за евиденција на залихите е систем во кој се врши физичко пребројување на залихите во одредени временски интервали. Истиот е идеален за помали бизниси кои одржуваат минимални количини на залиха. Додека постојаниот систем на залихи е супериорен во однос периодичниот систем на залихи бидејќи овозможува итно следење на продажбата и нивоата на залихи за поединечни артикли, и врши евиденција на продажбата или купувањето на залихите, и на тој начин обезбедува многу детален приказ на промените во залихите со итно известување за количината на залиха и точно го одразува нивото на стоката на располагање.

5. Мерење на ефикасноста на управување со залихите

Стратешкото управување со залихи овозможува претпријатието да биде поефикасно, како еден од постојаните предизвици за повеќето претпријатија.

Како мошне значаен индикатор за мерење на ефикасноста на претпријатието во управувањето со залихите е *коефициентот на обрт на залихи*. Со помош на овој показател претпријатието може да согледа колку ефикасно управува со своите залихи, така што ќе утврди колку пати успеало залихите да ги претвори во готови пари во текот на годината.

$$\text{Обрт на залихи} = \frac{\text{Трошоци на продадени производи}}{\text{Просечни залихи}}$$

Равенката за обрт на залихи е еднаква на Трошоците на продадените производи поделени со Просечните залихи. Се пресметува за да се види дали претпријатието располага со прекумерни залихи во споредба со нивото на продажба. Пресметувањето на коефициентот на обрт на залихи може да им помогне на претпријатијата да донесат подобри деловни одлуки за цените, производството, маркетингот и купувањето и држењето на нови залихи. Нискиот коефициент на обрт на залихи подразбира слаба продажба и евентуално вишок залихи, исто така познато како пренатрупаност. Тоа може да укаже на проблем со стоката што се нуди на продажба или да биде резултат на премал маркетинг. Додека високиот коефициент на обрт на залихи, од друга страна, подразбира или силна продажба или недоволно залихи. Првото е пожелно, додека второто може да доведе до изгубен бизнис.

Брзината со која претпријатието може да продава залихи е критична мерка за деловните перформанси. Затоа се предлага вредност на вртење на залихи поголема од 1,0 кога се пресметува вкупната залиха, и вредност



поголема од 3,0 кога се пресметува залиха без критични резервни делови. Сепак треба да се има во предвид дека целните вредности се очекува да варираат во различни индустрии. Вредностите исто така може да варираат во зависност од стратегијата за одржување што ја применува претпријатието.

Друг индикатор за мерење на ефикасноста на управување со залихите е *неактивни залихи*. Неактивни залихи е количината на некритичните залихи што остануваат неискористени во одреден временски период. Соодветните нивоа на залихи, измерени со помош на бројот на вртења на залихите, му овозможуваат на претпријатието да преземе чекори кон намалување на трошоците, истовремено зголемувајќи ја оперативната продуктивност.

Како показател за тоа колку претпријатието успешно управува со своите залихи можеме да го спомнеме и пресметување на *изгубената продажба*, која ја разгледува фреквенцијата што клиентот бара одреден производ, но претпријатието го нема тој производ на залиха, патака клиентите преминуваат кон други компании. Факторите кои се важни во оваа пресметка ги вклучуваат просечна дневна побарувачка, прогнозиран износ и побарувачка на клиенти.

$$\text{Просечна дневна побарувачка} = \frac{\text{Сезонскитековенпериод (Прогноза)}}{\text{бројнаденовиовпериодот}}$$

Изгубена количина на продажба = Просечна дневна побарувачка x Денови без залиха

Времето на циклусот на нарачка е уште еден индикатор за мерење на ефикасноста во управувањето со залихи, синцирот на снабдување, производството и исполнувањето. Времето на циклусот на нарачка го претставува временскиот јаз помеѓу поставувањето на една нарачка и следната нарачка. Овој индикатор го мери времето од кога клиентот поставува нарачка до кога го добива купениот производ. Времето на циклус на нарачки, исто така, понекогаш се однесува на времето помеѓу поставувањето на две нарачки по ред или успешното доставување на две последователни нарачки.

За да се пресмета времето на циклусот на нарачки, прво треба да се открие колку е исполнето барањето за нарачка.

$$\text{Време во кое се задоволува побарувачката} = \frac{\text{Опт ималнаколичинананарачка}}{\text{Просечнапобарувачка}}$$



Циклус на нарачка = време во кое се задоволува побарувачката + време на нарачка назад

6. Цели и придобивки на управувањето со залихи

Редовното следење и контролирање на залихите може да им помогне на претпријатијата да избегнат грешки при самото управување со залихите како и други проблеми. Ефикасно управување со залихи е тешка задача, но претпријатијата имаат на располагање системи, методи и разни алатки преку кои ќе ги следат залихите, и истите им помагаат на помалите бизниси да останат конкурентни, а пак на поголемите компании во нивните посложени секојдневни операции. Некои од главните цели на управувањето со залихите се следниве:

- **Достапност на материјали** Примарната цел на управувањето со залихите е да се осигура дека сите видови материјали се достапни секогаш кога му требаат на одделот за производство, осигурувајќи дека производството нема да биде запрено или забавено поради недостаток на ресурси. Претпријатието треба да биде способно да одржува оптимално ниво на залихи. Надминувањето на ова ниво може да предизвика премногу трошоци за чување и одржување, а од друга страна кусок на залиха може да го стопира производствениот процес.
- **Подобро ниво на услуги на клиентите** Невозможно е да се исполни добиената нарачка доколку немате точна евиденција за нивото на стока кое е на располагање. Претпријатието треба да има детален приказ за нивото на производи кои се расположливи, за да гарантира дека нарачките на клиентите ќе се исполнат. Тоа ќе го зголеми имиџот на брендот.
- **Одржување на трошењето и загубите на минимум** Управувањето со залихи има за цел да ја намали инвестицијата во залихи на минимално ниво, сè со цел да се зголеми профитабилноста. Управувањето со залихите е многу успешно во ублажувањето на загубите. Кога не постои систем за следење, многу е нормално некој предмет да се расфрла или погрешно да се стави. Следењето на стоката ја намалува веројатноста за загуба, ако не и целосно ја елиминира. Имањето документ во рака помага да се избегне отпад како и за заштита од кражба. Ваквите опасности се зголемуваат уште повеќе кога мора да се постапува со големи количини стока.
- **Одржување на доволно залихи** Залихите треба да бидат лесно достапни за сите фази на производство, од сировини до завршени производи. Треба да се одржува соодветното ниво од потребниот



- материјал при рака за да се задоволи побарувачката на клиентите .
- **Ефективно складирање** Ја елиминира можноста за чување дополнителни залихи, бидејќи потребите се однапред одредени, со што се елиминираат непотребните трошоци за складирање.
 - **Оптимизирање на продажбата на производи** Дополнително, управувањето со залихите може да се користи за да се одреди обемот на продажбата на производот. Продажбата е една од најважните фази на целиот процес. Разбирањето на сегашната состојба, како и правењето идни претпоставки од анализата се два клучни елементи за успешно предвидување. Па така можат да се идентификуват работите што се движат со побавно темпо и да се отстранат.

Покрај целите на управување со залихите, овде можеме да споменеме и некои од главните придобивки од квалитетното управување со залихите како предуслов за ефикасно работење:

- **Подобра прецизност на залихите:** Претпријатието точно знае што има на залиха, и ја наредува количината на залиха што е потребна за да ја задоволи побарувачката.
- **Заштеда на трошоци:** Залихите чинат пари додека не се продадат. Трошоците вклучуваат такси за складирање и транспорт, осигурување и плати на вработените. Инвентарот е исто така изложен на ризик од кражба, загуба од природни катастрофи или застареност.
- **Избегнување на залихи и вишок залихи:** Подоброто планирање и управување му помага на бизнисот да го минимизира бројот на денови, и да избегне вишок на залихи .
- **Поголеми увиди:** Со следење на залихите и контрола на залихите, исто така може лесно да се забележат трендовите на продажба или да се следат отповиканите производи или датумите на истекување.
- **Подобри услови со продавачите и добавувачите:** Управувањето со залихи, исто така, обезбедува увид за тоа кои производи се продаваат и во колкав обем. Тие податоци можат да се користат како потпора во преговарите за подобри цени и услови со добавувачите.
- **Зголемена продуктивност:** Добрите решенија за управување со залихите заштедуваат време што може да се потроши на други активности.
- **Зголемен профит:** Подоброто разбирање и на достапноста и на побарувачката води до поголем промет на залихи, што доведува до поголем профит.
- **Поорганизиран магацин:** Ефикасен магацин со артикли организирани врз основа на побарувачката, кои артикли често се продаваат и



други фактори кои ги намалуваат трошоците за работна сила и го забрзуваат исполнувањето на нарачките.

- *Подобро искуство со клиентите:* Клиентите кои го добиваат она што го нарачуваат навреме се положални.

Заклучок

Управувањето со залихите е суштинско за да успее бизнисот. Квалитетното управување со залихите го обезбедува оптималното ниво на залихи, го намалува вишокот залихи и гарантира дека претпријатието има доволно производствена располагање за да ја задоволи побарувачката на клиентите. Квалитетното управување со залихите е придонес кон средствата на претпријатието за да се обезбеди непречено работење и да се генерира поголем профит. Речиси сите претпријатија мораат да имаат одредена залиха, независно дали се работи за сировини, производи во тек или готови производи. Тоа се производи кои претпријатијата ги купуваат и складираат во моментот кога ќе се покаже дека има потреба од нив. Количината на залихите енорно варира од едно претпријатие во друго, но се смета дека едно просечно претпријатие во секој момент држи околу 20% од годишниот промет со залихи. Тие претставуваат исклучително важна инвестиција која менаџерите сакаат да ја организираат на најдобар можен начин. Па така секое претпријатие кое што се потпира на физички инвентар има потреба од сигурен метод за евидентирање, анализа и соодветен метод за управување со нивните залихи. Создавањето и имплементирањето на ефикасен процес за управување со залихи - понекогаш наречен и како управување со процесот на залиха, или IPM им овозможува да се постигнат максимална ефикасност во работењето, оптимален поврат на инвестицијата и минимален трошок.



Користена литература

1. Службен весник на Република Македонија. (2004). Меѓународни стандарди за финансиско известување, бр. 94.
1. <https://www.investopedia.com/terms/i/inventory.asp>
2. <https://www.investopedia.com/terms/p/periodicinventory.asp>
3. <https://www.investopedia.com/terms/p/perpetualinventory.asp>
4. Чарлс Т. Хорнген, Гери Л.Сандем, Џон А. Елиот, Дона Р. Филбирк, „Вовед во финансиско сметководство”, Магор, Скопје, 2010.
6. Max Muller, Essentials of Inventory Management.
7. <https://planergy.com/blog/inventory-management-process-flow/>
8. <https://www.investopedia.com/terms/j/jit.asp>
<https://www.investopedia.com/terms/e/economicorderquantity.asp>
9. Meigs, Robert F. et al., Financial Accounting, Wiley, 2000.g., str. 306.
10. Anderson, J.M.R & Bragg, S.M.The controller’s function-the work of the managerial accountant John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey2005.
11. Business Bliss Consultants FZE. (November 2018) Inventory Management.
12. Noreen, E.W., Brewer P.C., Garrison R.H.Manual Accounting Irwin Professional Pub 2005.
13. Max Muller, Essentials of Inventory Management.