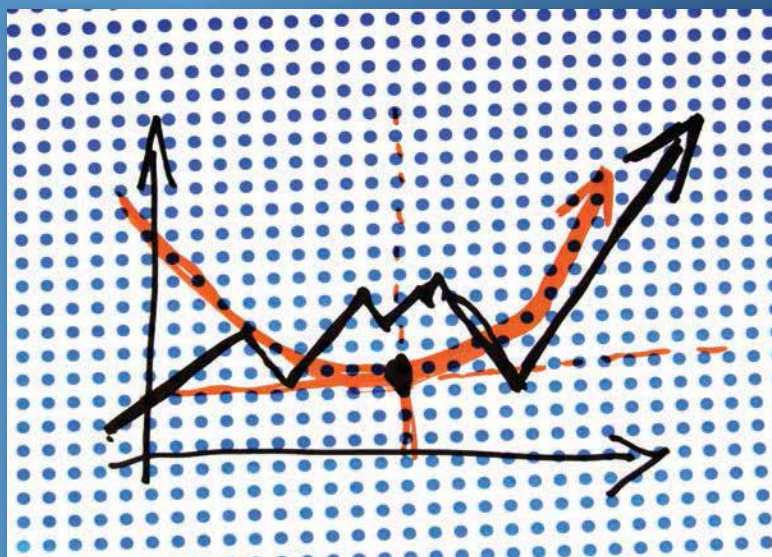


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ISSN 1857-76-28

ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2015 YEARBOOK



ГОДИНА 7

VOLUME 8

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP
FACULTY OF ECONOMICS

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

ISSN: 1857- 7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2015**

YEARBOOK

ГОДИНА 7

VOLUME VIII

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP
FACULTY OF ECONOMICS



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

За издавачот:

Проф.д-р Трајко Мицески

Издавачки совет Editorial board

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

Редакциски одбор Editorial staff

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

Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief

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

Јазично уредување Language editor

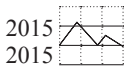
Даница Гавриловска-Атанасовска Danica Gavrilovska-Atanasovska
(македонски јазик) (Macedonian)

Техничко уредување Technical editor

Славе Димитров Slave Dimitrov
Благој Михов Blagoj Mihov

Редакција и администрација Address of editorial office

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



**СОДРЖИНА
CONTENT**

Проф.д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, доц.д-р Весна Георгиева Свргинов ВЛИЈАНИЕ НА НЕМАТЕРИЈАЛНИТЕ СРЕДСТВА ВРЗ ПАЗАРНАТА ВРЕДНОСТ НА КОМПАНИИТЕ	7
Проф.д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Ивана Ивановска Рунтева ФИНАНСИСКАТА РАЦИО АНАЛИЗА – ОСНОВА ЗА ДОНЕСУВАЊЕ НА ОДЛУКИ ЗА ИНВЕСТИРАЊЕ.....	19
Доц.д-р Илија Груевски, доц.д-р Стеван Габер ПРИРОДАТА И ЕФЕКТИТЕ НА ДАНОЧНАТА ИНЦИДЕНЦА (СО ПОСЕБНА АНАЛИЗА НА НЕКОИ ОДБРАНИ ЗЕМЈИ)	27
Доц.д-р Јанка Димитрова, доц.д-р Благица Колева КВАЛИТЕТНОТО УПРАВУВАЊЕ СО ЗАЛИХИТЕ ПРЕДУСЛОВ ЗА БРЗА И ЕФИКАСНА РЕВИЗИЈА	49
Доц.д-р Дарко Лазаров, доц.д-р Митко Кочовски ЕКОНОМСКА АНАЛИЗА НА ДИРЕКТНИТЕ ЕФЕКТИ НА ИНДУСТРИЈТА ЗА ОСНОВНИ МЕТАЛИ ВО МАКЕДОНСКАТА ЕКОНОМИЈА	63
Доц.д-р Стеван Габер, доц.д-р Илија Груевски ФИНАНСИСКАТА КРИЗА ВО БРАЗИЛ И АРГЕНТИНА	87
Доц.д-р Емилија Митева-Кацарски, м-р Костадинка Чабулева УЛОГАТА НА ЗЕМЈИТЕ ВО РАЗВОЈ ВО МЕЃУНАРОДНАТА ТРГОВИЈА	101
Доц.д-р Благица Колева, проф.д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска ЗНАЧЕЊЕТО НА СТРАТЕШКОТО МЕНАѢРСКО СМЕТКОВОДСТВО КАКО ПОЗИТИВЕН ИНДИКАТОР ВО СОВРЕМЕНОТО БИЗНИС ОПКРУЖУВАЊЕ	111
Доц.д-р Јанка Димитрова, Драгица Мицовска Шукриева РЕВИЗОРСКАТА ПРОФЕСИЈА ВО МАКЕДОНИЈА И ВО СВЕТОТ	123
Татјана Теохарева- Монева, проф.д-р Ристо Фотов ЖЕНИ ПРЕТПРИЕМАЧИ- ПРЕДИЗВИЦИ И МОЖНОСТИ.....	133



Деспина Бојчева, проф.д-р Трајко Мицески ПЛАНИРАЊЕТО КАКО ПОЧЕТНА ФАЗА ЗА ФОРМУЛИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА НА ОРГАНИЗАЦИОНИТЕ СУБЈЕКТИ (со посебен осврт на текстилната дејност) “.....145	145
Бобан Трајковски, проф.д-р Ристе Темјановски ЛОГИСТИЧКИ ИНФОРМАЦИОНЕН СИСТЕМ И ЗНАЧЕЊЕТО ЗА СОВРЕМЕНИОТ БИЗНИС: ПОСЕБЕН ОСВРТ НА ОРГАНИЗАЦИОНА ПОСТАВЕНОСТ НА ЛОГИСТИКАТА КАЈ КБР СЕРВИСИ.....155	155
Наташа Никовска, проф.д-р Трајко Мицески ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРАТЕГИЈА ВОДИЧ ЗА СОЗДАВАЊЕ И ОДРЖУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА ПАЗАРОТ171	171
Роберт Трајковски, проф.д-р Трајко Мицески СЕЛЕКЦИЈА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ СО ФОКУС НА ДРЖАВНА АДМИНИСТРАЦИЈА183	183
Татјана Макаренкова, проф.д-р Трајко Мицески ВЛИЈАНИЕТО НА ЛИДЕРСТВОТО ВРЗ ИЗВРШУВАЊЕТО НА СТРАТЕГИЈАТА НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО195	195
Сашо Арсовски, проф.д-р Трајко Мицески ВЛИЈАНИЕТО НА РАКОВОДИТЕЛИТЕ ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ, СО ОСВРТ НА МВР205	205
Марина Панева, проф.д-р Трајко Мицески ВЛИЈАНИЕТО НА ТЕХНОЛОГИЈАТА И ИНОВАЦИИТЕ ВРЗ КРЕИРАЊЕТО НА МЕНАџМЕНТ СТРАТЕГИЈА НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО.....215	215
Давид Тоневски УЛОГАТА НА ЗАДОЛЖНИЦАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА КАКО ФИНАНСИСКИ ИНСТРУМЕНТ.....227	227
Маја Лешева ИМПЛЕМЕНТАЦИЈАТА НА ЕЛЕКТРОНСКОТО БАНКАРСТВО, НЕГОВИТЕ ПРЕДНОСТИ И НЕДОСТАТОЦИ ВО БАНКАРСКИОТ СЕКТОР ВО Р.М.....237	237



ПЛАНИРАЊЕТО КАКО ПОЧЕТНА ФАЗА ЗА ФОРМУЛИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА НА ОРГАНИЗАЦИОНИТЕ СУБЈЕКТИ (со посебен осврт на текстилната дејност)

Деспина Бојчева¹
Трајко Мицески

Краток извадок

Деловните ентитети во денешното современо опкружување, кое е исполнето со секојдневни промени, можат да опстануваат само со примена на рационално стратезиско планирање.

Процесот на секојдневното и стратезиско планирање се врши со цел да се трасира патот кон остварување на целите во деловното работење.

Важен дел од овие деловни активности е разбирањето на мисијата и визијата на претпријатието, организациските вредности и култура со цел да се постигне хармонизација, координација и усогласување на преземаните активности за да се подобрат организациските перформанси и оствари максимален деловен резултат.

Во овој труд, преку теоретски и емпириски погледи, е направен осврт на значењето и важноста на планерските и стратезиските активности за животот на деловните ентитети.

Клучни зборови: *план, стратегија, перформанси, имплементација, диверзификација, успех.*

1) Универзитет „Гоце Делчев“, Штип despina.bojceva@ugd.edu.mk



PLANNING AS INITIAL PHASE OF FORMULATING STRATEGIES OF ORGANIZATIONAL ENTITY (*with particular reference to the textile business*)

Despina Bojceva²
Trajko Miceski

Abstract

Business entities in the contemporary environment, which is filled with everyday changes can survive only with the application of rational strategic planning.

The process of daily and strategic planning is done in order to pave the way to achieving goals in business.

An important part of this business is understanding the mission and vision of the company, organizational values and culture in order to achieve harmonization, coordination and alignment. Conquests actions to improve organizational performance and achieve maximum business results.

The meaning and importance of planning and strategic activities for “life” of business entities, through theoretical and empirical views are elaborated in this paper.

Keywords: *plan, strategy, performance, implementation, diversification, success.*

Вовед

Основна карактеристика на современото деловно опкружување е динамичноста на промените, кои треба внимателно да се предвидуваат, анализираат и соодветно да се одговори на истите.

Менаџерите постојано треба будно да ја следат состојбата во опкружувањето и навремено да одговараат на предизвиците со цел да ги намалат или отстранат ризиците кои може да ја попречат ефикасноста и ефикасноста на работењето на претпријатието.

Во деловниот свет менаџерите го употребуваат процесот на планирање заради развивање на програмски активности со цел низ процес на анализа, вреднување и селекција се постигнат поставените деловни цели.

Основна компонента на овој процес е поставувањето на планот во кој прецизно и детално се дефинира почетокот, завршетокот и времетраењето на деловните активности.

2) Goce Delcev University, Stip, Macedonia despina.bojceva@ugd.edu.mk

Успешно утврдениот и имплементиран деловен план придонесува за зголемување на организациските перформанси.

1. Планирањето како клучен процес во остварувањето на ефективно и ефикасно работење

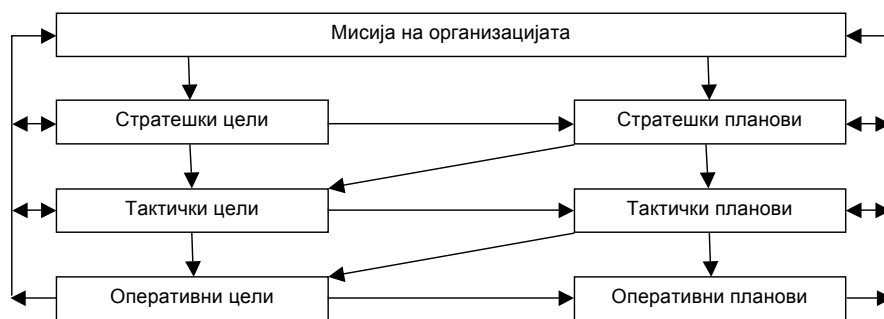
Процесот на планирање е основна и најважна менаџмент функција на менаџерите во претпријатието преку кој менаџерот врши предвидување, прогнозирање и антиципирање на иднината, па како резултат на тоа и изработка на соодветни планови за преземање деловни активности.

Планирањето се дефинира како менаџмент функција преку која се оценува бизнис опкружувањето, за да се постават организациските цели и активностите кои се потребни за нивна реализација.³ Истото се спроведува преку три чекори: дефинирање на целите и мисијата на претпријатието, формулација на стратегијата и нејзина имплементација.

Процесот на планирање е битен фактор кој директно влијае врз деловниот резултат на претпријатието.

2. Поврзаност на организациските цели со процесот на планирање

Целиот процес на планирање се одвива во контекст на средината. Доколку средината не се сфати правилно и реално, тогаш менаџерите и организацијата во којашто работат се осудени на пропаст. Затоа, планирањето започнува од анализирање на средината и факторите кои дејствуваат врз организацијата. Врз основа на оваа анализа се одредува мисијата на претпријатието, од којашто произлегуваат целите и плановите (стратешки, тактички и оперативни цели и планови) на организацијата (слика 1.1).



Слика 1.1. Процес на планирање
Figure 1.1. Planning process

3) R. Gomez-Mejia, L. & B. Balkin, D. & L. Cardy, R. (2008). *Managing the planning process*, Management, New York, page 184;



Целта на планирањето е преку планот да се насочуваат и остварат организациските цели.

3. Креирање и избор на правилна стратегија како основен фактор за успешно работење

Стратегијата претставува детален и сеопфатен план за постигнување на организациските цели и мисијата на претпријатието која ни го покажува начинот на кој менаџерите планираат да ги остварат очекувањата.

Доколку претпријатието нема добро формулирана стратегија, истото не би можело да ги подобри своите перформанси и нема да може да обезбеди свој континуиран развој и напредок во иднина.

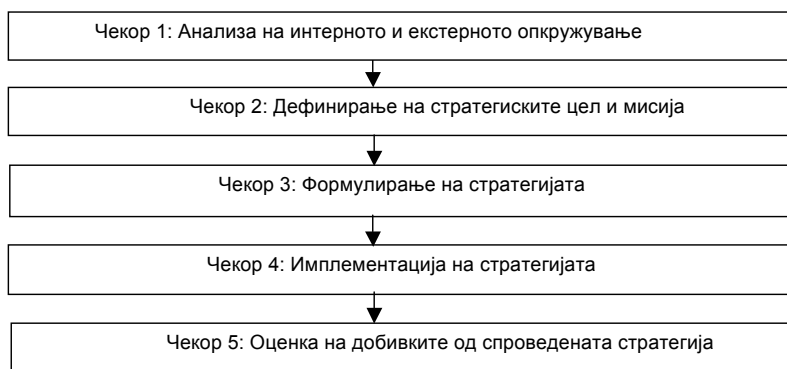
Процесот на формулирање на стратегијата започнува со анализата на факторите кои влијаат врз претпријатието и реализирањето на целите, а произлегуваат од глобалното опкружување.

3.2. Чекори за формулирање на успешна стратегија

Успешноста на формираната стратегија е клуч за добрите деловни резултати и перформанси на претпријатието. Стратегијата во себе треба да ги вклучи начините и методите што ќе бидат употребени за остварување на активностите, а со тоа и на очекуваните резултати. Процесот на формирање стратегија е доста сложен и тежок, потребни се бројни анализи, па затоа тука е потребно да се следи процесот на стратегискиот менаџмент чекор по чекор. Имајќи ја предвид динамичната деловна средина во која опстојува и работи претпријатието, главна одлика на секоја стратегија треба да биде нејзината флексибилност за да во случај на непланирани промени во деловното опкружување претпријатието може да изврши измени во постоечката стратегија согласно со случувањата во екстерното опкружување, а со искористувањето на тој предизвик, шансите за остварување натпросечен економски резултат се доста големи.

Поради сложеноста на формулирањето стратегија, треба да се имаат предвид следниве чекори: анализа на интерното и екстерното опкружување, дефинирање на стратегиските цел и мисија, формирање на стратегија, имплементација на стратегијата и оценка на добивките од спроведената стратегија⁴ (слика 3.2).

4) R. Gomez-Mejia, L. & B. Balkin, D. & L. Cardy, R. (2008). Managing the planning process, Management, New York, page 267



Слика 3.2. Компоненти на стратегискиот менаџмент процес
Figure 3.2. Components of the strategic management process

Секој од овие чекори е поврзан со претходниот и е во меѓусебна зависност, што значи дека пропустот во еден чекор понатаму се пренесува на следниот и на крај не се остваруваат очекувањата. На секој чекор треба да му се обрне посебно внимание преку разработка на сите негови компоненти, негова анализа, обработка и валоризација.

4. Емпириско истражување

Заради поцелосно истражување, извршивме емпириско согледување на извршувањето на планирањето како важен фактор за правилно формулирање на успешна стратегија на организациските субјекти.

Притоа, како посебна хипотеза се постави следнава претпоставка: доколку во организациските субјекти се врши правилно спроведување на процесот на планирање, дотолку повеќе ќе се формулира нивна успешна стратегија.

4.1. Резултати од истражувањето

За емпириско истражување на овој труд беа користени само 3 прашања од спроведениот анкетен прашалник кој се состои од 12 прашања со по три понудени одговори и кој беше користен при изработката на магистерски труд⁵.

5) Деспина Бојчева, магистерски труд, „Планирањето и креирањето на менаџмент-стратегии во организационите субјекти (со посебен осврт на текстилната дејност во Штип)“, УГД, Економски факултет-Штип.



Анкетирањето беше спроведено во периодот на јуни 2014 година, а испитаници беа менаџерите и вработените во претпријатија од текстилната индустрија во градот Штип. За секое прашање од овој анкетен прашалник е извршена пресметка на χ^2 – тестот и коефициентот на контингенција (С).

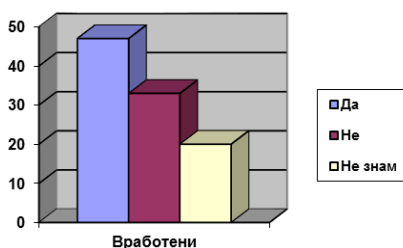
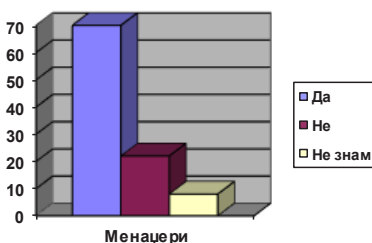
Добиените одговори и резултати од истражувањето се претставени табеларно и графички во текстот што следува.

Прво прашање: Дали сметате дека во Вашата организација се поставуваат реални и остварливи работни планови?

Табела 1.1. Табеларен приказ на првото прашање и добиените одговори за истото

Table 1.1. Table of the first question and the answers to the same

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали сметате дека во Вашата организација се поставуваат реални и остварливи работни планови?	Да	25	70	70	47
	Не	8	22	50	33
	Не знам	3	8	30	20
	Вкупно	36	100	150	100
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 11.864					



Графикон 1.1. Графички приказ на првото прашање и добиените одговори за истото

Chart 1.1. Graphic presentation of the first question and the answers to the same

Вредноста на χ^2 -тестот за првото прашање изнесува 11,864 што е повисока од табличната вредност која изнесува 5,991, со што можеме да заклучиме дека исказите на испитаниците не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,237 што укажува на тоа дека меѓузависноста помеѓу испитуваните варијабли е слаба.



Како резултат на добиените информации можеме да кажеме дека поставената споредна хипотеза која во прв план ја става поставеноста на реални и остварливи планови за гарантиран деловен успех не се остварува.

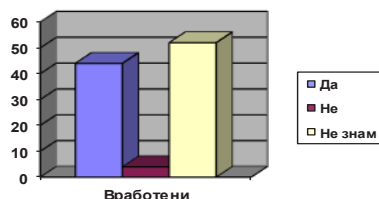
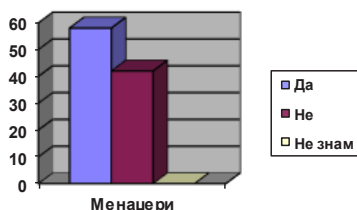
Второ прашање: Дали во процесот на формулирање на плановите во Вашата организација се вршат консултации со кадрите од сите области и нивоа?

Табела 1.2. Табеларен приказ на првото прашање и добиените одговори за истото

Table 1.2. Table of the first question and the answers to the same

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали во процесот на формулирање на плановите во Вашата организација се вршат консултации со кадрите од сите области и нивоа?	Да	21	58	66	44
	Не	15	42	6	4
	Не знам	0	0	78	52
	Вкупно	36	100	150	100

Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 85.313



Графикон 1.2. Графички приказ на првото прашање и добиените одговори за истото

Chart 1.2. Graphic presentation of the first question and the answers to the same

Исто така и во второто прашање вредноста на χ^2 -тестот е 85,313 што е поголема од табличната вредност (5,991), од што можеме да изведеме заклучок дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат. А и меѓузависноста помеѓу испитуваните варијабли е умерено слаба ($C=0,547$).



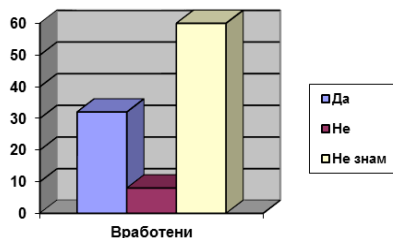
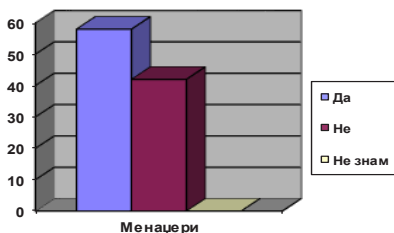
Врз основа на добиените податоци од спроведеното истражување заклучуваме дека мислењата на испитаниците се поделени во однос на прашањето за консултирањето и учеството на сите нивоа во процесот на формирање планови. Секако, во реалноста тоа доста зависи од политиката на претпријатието. Анализирајќи ги добиените резултати можеме да заклучиме дека поставената споредна хипотеза која вели дека за постигнување на саканите резултати е неопходна меѓусебна комуникација и добра координација помеѓу сите кадри од различните нивоа, не се остварува.

Трето прашање: Дали сметате дека Вашите планови се реализираат согласно со утврдениот временски интервал?

Табела 1.3. Табеларен приказ на првото прашање и добиените одговори за истото

Table 1.3. Table of the first question and the answers to the same

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали сметате дека Вашите планови се реализираат согласно со утврдениот временски интервал?	Да	21	58	48	32
	Не	15	42	12	8
	Не знам	0	0	90	60
	Вкупно	36	100	150	100
	Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 90.631				



Графикон 1.3. Графички приказ на првото прашање и добиените одговори за истото

Chart 1.3. Graphic presentation of the first question and the answers to the same



Вредноста на χ^2 -тестот за третото прашање е 90,631, што значи дека исказите на двете групи испитаници сосема се разликуваат. Коефициентот на контингенција е 0,558, што значи дека меѓузависноста помеѓу овие две варијабли е умерена.

Причината за вака добиените резултати е тоа што и покрај настојувањата на менаџерите за навремена реализација на плановите, заради субјективни или објективни причини, вработените во голем број не успеваат да ги извршат своите обврски навремено. Анализирајќи ги добиените резултати можеме да заклучиме дека поставената споредна хипотеза која вели дека навременото извршување на работните задачи од страна на вработените придонесува за поуспешна реализација на поставените работни планови се отфрла.

Заклучок

Процесот на планирање е основна и најважна функција на менаџерите во претпријатието. Важноста на планирањето произлегува од следниве причини: стекнување осет за правилен избор на цел и правец на дејствување, учество на менаџерите во процесот на донесување одлуки за избор на цели и стратегии, координирање на сите активности на менаџерите од различни нивоа и поголема контрола на менаџерите во организацијата.

Важен дел од планирањето е процесот на имплементација на планот кој за да биде успешен мора да помине низ неколку битни чекори: распределба на одговорностите на поединци или групи, формулирање детален план за акција, утврдување временска рамка за реализација на планот, рационална алокација на ресурсите меѓу поединци или групи и на крај контрола и набљудување на целиот процес на имплементација на планот.

Во делот од теоретската анализа посебно внимание е посветено и на процесот на креирање и имплементирање стратегија. Преку стратегијата се покажува начинот на кој менаџерите планираат да ги остварат очекувањата. Основни компоненти на успешна, ефективна и ефикасна имплементирана стратегија се: својствената компетентност, обемот на стратегијата и распределбата на ресурсите.

Додека пак емпирискиот дел покажа дека испитуваните менаџери добро не ја перцепираат важноста на планирањето и добро разработената стратегија, со што се потврди дека не се оствари поставената основна хипотеза која гласеше дека доколку во организациските субјекти се врши правилно спроведување на процесот на планирање, дотолку повеќе ќе се формулира нивна успешна стратегија. Затоа, на менаџерите им е потребно континуирано придобивање на знаења од оваа област.



Користена литература

- [1]. Kaplan, J. (2013). *Strategy Implementation*, Strategic Talent Development, Kogan Page;
- [2]. Pasher, E. & Ronen, T. (2011). *The Importance of Strategy in Knowledge Management*, The Complete Guide to Knowledge Management: A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual C;
- [3]. R. Gomez-Mejia, L. & B. Balkin, D. & L. Cardy, R. (2008). *Managing the planning process*, Management, New York;
- [4]. R. Schermerhorn Jr., J. (2012). *Strategy Implementation*, Management - 12th Edition, John Wiley & Sons;
- [5]. Said Sun Tzu (Chinese military general, strategist and philosopher);
- [6]. Wittmann, R. & Reuter, M. (2013). *Environment and Positioning*, Strategic planning, Kogan Page;