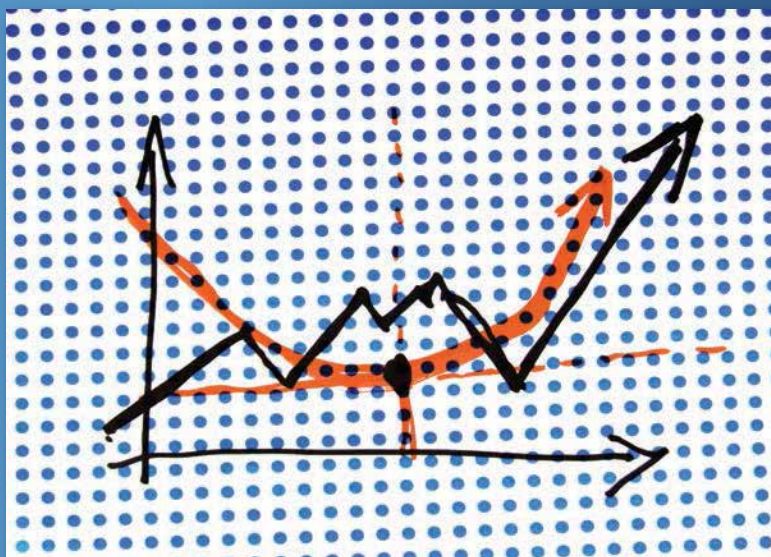


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



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 МЕНАџЕРСКО 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
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
Наташа Никовска, проф.д-р Трајко Мицески ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРАТЕГИЈА ВОДИЧ ЗА СОЗДАВАЊЕ И ОДРЖУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА ПАЗАРОТ	171
Роберт Трајковски, проф.д-р Трајко Мицески СЕЛЕКЦИЈА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ СО ФОКУС НА ДРЖАВНА АДМИНИСТРАЦИЈА	183
Татјана Макаренкова, проф.д-р Трајко Мицески ВЛИЈАНИЕТО НА ЛИДЕРСТВОТО ВРЗ ИЗВРШУВАЊЕТО НА СТРАТЕГИЈАТА НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО	195
Сашо Арсовски, проф.д-р Трајко Мицески ВЛИЈАНИЕТО НА РАКОВОДИТЕЛИТЕ ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ, СО ОСВРТ НА МВР	205
Марина Панева, проф.д-р Трајко Мицески ВЛИЈАНИЕТО НА ТЕХНОЛОГИЈАТА И ИНОВАЦИИТЕ ВРЗ КРЕИРАЊЕТО НА МЕНАџМЕНТ СТРАТЕГИЈА НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО	215
Давид Тоневски УЛОГАТА НА ЗАДОЛЖНИЦАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА КАКО ФИНАНСИСКИ ИНСТРУМЕНТ	227
Маја Лешева ИМПЛЕМЕНТАЦИЈАТА НА ЕЛЕКТРОНСКОТО БАНКАРСТВО, НЕГОВИТЕ ПРЕДНОСТИ И НЕДОСТАТОЦИ ВО БАНКАРСКИОТ СЕКТОР ВО Р.М	237



ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРАТЕГИЈА - ВОДИЧ ЗА СОЗДАВАЊЕ И ОДРЖУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА ПАЗАРОТ

Н. Никовска¹
Т. Мицески²

Краток извадок

Конкурентската предност на секое претпријатие зависи од правилно формулираната и имплементирана стратегија, како и од нејзиното извршување. Затоа, стратегијата станува комплексна активност во рамки на бизнис делувањето на претпријатијата, чијашто цел е учество на целиот пазар и остварување на конкурентска предност во соодветната дејност.

Стратегијата е патоказ или водич кој ја движи организацијата од моменталната кон посакуваната состојба. Таа го опфаќа процесот на одлучување и претставува алатка за реализирање на идните планови преку зајакнување на деловните потфати и насочување на активноста кон остварување на целите.

Во трудот е направен теоретски осврт и емпириско истражување на организациската стратегија, нејзиното влијание, користење и извршување во организациските субјекти.

Клучни зборови: *дејност, потенцијал, процес, одлучување, активност, цел.*

1) Магистерски студии - MBA менаџмент, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, natasa.208354@ugd.edu.mk

2) Редовен професор, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, trajko.miceski@ugd.edu.mk



THE ORGANIZATION STRATEGY – GUIDELINE FOR CREATION AND MAINTENANCE OF THE COMPETITIVE ADVANTAGE ON THE MARKET

N. Nikovska³
T. Miceski⁴

Abstract

The success of each enterprise depends on the properly formulated and implemented strategy, and its execution. Thus the business results as well, in a large extent, depend on the competitive advantage that the enterprise has the potential to achieve through its market strategy.

Therefore, the strategy becomes a complex action within the business activities of the enterprises whose goal is to participate on the target market and to achieve a competitive advantage in the appropriate activity.

The strategy is a roadmap or guideline that drives the organization from the current to the desired condition. It covers the decision-making process and represents a tool for realizing the future plans through strengthening the business endeavours and directing the activity towards goal achievement.

The work covers a theoretical review and empirical research of the organizational strategy, its influence, useage and execution in the organizational entities.

Key words: *activity, potential, process, decision-making, action, goal.*

Вовед

Стратегијата како водич за развој на организацијата, каде што се опишани начинот и деталите за активностите што треба да се извршат, главно, е насочена кон целта да осигура најдобар можен пат за успех и просперитет во иднина. Тука, прецизно во детали се утврдени процесот, структурата и содржината.

Како специфична програма, стратегијата помага во текот на повеќето критични фази, повикувајќи се на најдобро докажаниот пристап што е практика на највисоките бизнис нивоа ширум светот. Тоа значи дека примената на стратемскиот процес преку јасно дефинирана цел

3) Master studies, MBA – Management, Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, natasa.208354@ugd.edu.mk

4) Prof. Trajce Miceski Ph.D, Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, trajko.miceski@ugd.edu.mk



овозможува пристап кон интегрирање на најдобрата пракса и остварување на најдобар резултат.

Една од целите на претпријатието е да создаде интегрирана стратегиска архитектура за бизнис планот кој се протега меѓу јасна и сеопфатна визија за деталите и времето и одговорностите за успешно спроведување.

Остварување на организациските цели преку постоење на флексибилна стратегија

Како резултат на незапирливата глобализација на економијата и бизнис системите, променливоста на притисоците врз корпоративните и индивидуалните способности и врз целите поставени во стратегијата се истакнува потребата од поголема флексибилност во сите фази на стратегискиот процес. Во исто време, важно е да се продолжи во насока на обезбедување на висок квалитет, структурирана анализа и инклузивни процедури.

Формулирањето на стратегијата го вклучува нивото на скенирање на средината, конкурентското позиционирање на пазарот, анализа на сегментот на потрошувачите, како и клучните специфични надлежности на менаџментот. На овој начин, со бизнис стратегијата поуспешно се дефинираат целите кои организацијата има намера да ги постигне и се утврдуваат параметрите за донесување на одлуки, со што се овозможува поддршка на овие цели.

Воедно, стратегијата создава можности за претпријатието ефикасно да се позиционира во рамките на конкурентната средина и да го достигне својот максимален потенцијал, постојано следејќи ги промените и справувајќи се соделувањето на истите⁵

Како резултат на постоењето на свет на постојани турбуленции, брз развој на глобалната конкуренција, пазарни промени, сложеност во барањата на потрошувачите, консолидација на снабдувачите, брз протег на информации, развој на технологијата и слично, сè повеќе се засилува потребата за редефинирање на начинот на работење, продавање, купување, комуникација и натпревар помеѓу конкурентите. Отворените глобални пазари вршат сè поголем притисок за создавање на сеизмички економски настани. Конкурентните цели водени од драматични промени, брзата еволуација и трансформација, во најголема мера ги редефинираат потребите на стратегијата на повеќето нивоа на бизнисот⁶.

5) Marilyn M. Helms, D.B.A.: Encyclopedia of MANAGEMENT: "Strategy Formulation", 5th Edition, Thomson Corporation, 2006, p. 837

6) Mark Daniell: Strategy: "A Step-By- Step Approach to Development and Presentation of World Class Business Strategy", Book One - Recovering the Lost Art of Strategy, Palgrave Macmillan, New York, 2004



Пристапот на менаџерите кон примена на современи концепти и модели, како и постојаното унапредување на стратегијата, овозможуваат создавање на позитивни вредности за организацијата како целина. Додека, пак, успешното извршување на стратегијата преку правилно искористување на потенцијалот овозможува претпријатието соодветно да одговори на предизвиците на новата парадигма.

Карактеристики на успешната стратегија

Стратегијата е корисен концепт, доколку е синоним за успех и корисна алатка, доколку се издначува со одлучност, лидерство, иновации и се прави разлика помеѓу нивоата на управување. Всушност, таа го определува и идентификува патот на лидерството и иновациите. Како кохерентен збир на анализи, концепти, политики, аргументи и акции, стратегијата дава одговор на високоризичниот предизвик со кој се соочува претпријатието.

Лидерот ги поставува целите и ја делегира работата, а стратегијата е клучната компонента за унапредување на организацијата и нејзиното движење напред. Затоа, од големо значење за организацијата е постоењето на софистициран процес на стратегија, но и способност да се избегне проблемот во извршувањето т.е. остварувањето на целите.

Добрата стратегија ги има следниве карактеристики:

- кохерентност,
- координирана активност,
- политики и
- средства за остварување на посакуваниот исход⁷.

Постигнувањето на предност во бизнисот зависи од клучните императиви кои ги диктираат целите на претпријатието. Имено, конкурентската предност е резултат на способноста на менаџментот навреме да пристапи кон решавање на критичните проблеми и да се соочи со предизвиците на конкурентната средина. Воедно, преку унапредување на нивната способност тие правилно влијаат на насоката на стратегијата и ја приспособуваат на условите на пазарот со цел да обезбеди опстанок и успех на претпријатието во рамки на дејноста. Во тој поглед, бизнис лидерите заедно со високите менаџерски тимови се насочени кон примена на оперативниот пристап кон решавање на проблемите. И покрај тоа што овој пристап многу често го ограничува размислувањето и влијанието

7) Richard P. Rumelt: Good Strategy /Bad Strategy: “The difference and why it matters”, Part I Good and bad strategy, Chapter1 “Good Strategy is unexpected”, Crown Publishing Group, Random House, Inc., New York, 2011, p. 36



на менаџерите, сепак и бизнисите чиешто предности се во маргините на оперативните способности имаат тенденција да бидат ефикасно управувани или, со други зборови, да ја применат стратегијата на подобар начин. Исто така, стратегијата е поуспешна и поефикасна доколку правилно се насочат идните активности, со цел организацијата да преживее и успее на долг рок⁸.

Преку стратегијата, претпријатието ги унапредува можностите да се разива, способноста да создаде конкурентска вредност и брзина на адаптивниот одговор. Затоа, стратегијата како ситуирана активност е секогаш во развој, односно надградување. Доколку во организацијата се постигне меѓусебна разбирлива интеракција до степен на постигнување на посакуваните цели, во тој случај, стратегијата е конкретизиран процес и е во постојано надградување преку преземање на соодветните активности⁹.

Емпириско истражување

За целите на трудот се пристапи кон емпириско истражување преку спроведување на анкета во претпријатијата од јавниот и приватниот сектор, каде што беше поставена генералната хипотеза на истражувањето, која гласи: Доколку во организацијата се користат современи менаџерски концепти и модели при формулирање и извршување на стратегијата и се врши унапредување на постојната стратегија, тогаш правилно ќе се пристапи кон искористување на потенцијалот на претпријатието со цел соодветно да одговори на секојдневните предизвиците во опкружувањето, а со тоа се постигнуваат повисоки резултатите во работењето.

*Емпириското истражување*¹⁰ се спроведе преку анкетен прашалник, кој за овој дел се состоеше од три прашања, со по три понудени одговори наменети за менаџерите и вработените во различните претпријатија.

Добиените податоци, по сите прашања, се статистички обработени преку пресметка на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција (C) и се прикажани табеларно и графички.

8) Poul M. Elkin: *Mastering Business Planning and Strategy* (second edition), Chapter One - *Mastering Business Success, "Achieving business stability and growth"*, Thorogood Publishing, London, 2007

9) Paula Jarzabkowski: *Strategy as a practice: "An Activity-Based Approach"*, Part I: *Defining and theoretically locating an activity-based view*, 1. *Core Social Theory Themes in Strategy as Practice*, SAGE Publications, London, 2005.

10) Емпириското истражување е дел од магистерскиот труд на Наташа Никовска, под наслов „КРЕИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА ЗА СОЗДАВАЊЕ И ОДРЖУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА“, работена на УГД, Економски факултет - Штип.



По првото прашање кое гласеше: *дали сметате дека креираната стратегија позитивно влијае врз резултатите кои се остваруваат*, се изврши пресметка и анализа на одговорите и истите се прикажани следствено.

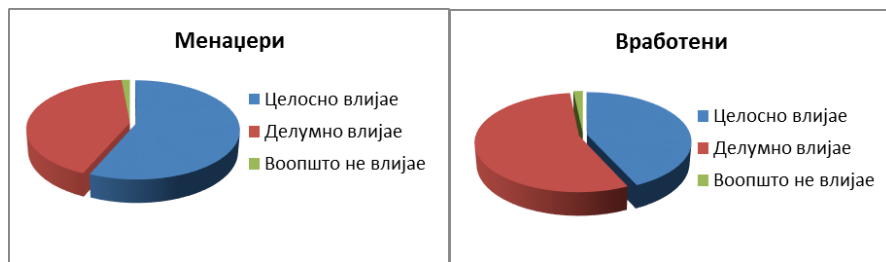
Табела 1. Влијанието на стратегијата врз резултатите кои се остваруваат

Table 1. The influence of the strategy on the achieving results

Прашање / Question	Одговори / Answers				
	Менаџери / Managers			Вработени / Employees	
		Вредности / Values	%	Вредности / Values	%
1. Дали сметате дека креираната стратегија позитивно влијае врз резултатите кои се остваруваат?	Целосно влијае	27	54%	54	36%
	Делумно влијае	20	40%	69	46%
	Воопшто не влијае	3	6%	27	18%
	Вкупно / Total	50	100%	150	100%

$$X^2 = 10,019$$

Графичкиот приказ на одговорите на двете групи на испитаници по првото прашање е претставен на слика 1.



Слика 1. Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето за влијанието на стратегијата врз резултатите кои се остваруваат

Figure 1. Responses of managers and employees about the influence of the strategy on the

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

$$\chi^2 = 10,019 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,218$$

Најголемиот дел од менаџерите (54%) тврдат дека стратегијата целосно влијае врз резултатите кои се остваруваат, додека, пак, најголемиот дел од вработените (46%) тврдат дека стратегијата делумно влијае врз резултатите кои се остваруваат.

Вредноста од пресметаниот χ^2 -тест е поголема од табличната вредност за χ^2 , а исто така и коефициентот на контингенција ($C=0,218$) покажува многу слаб интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените. Тоа упатуваат на заклучокот дека не е исполнета поставената хипотеза на којашто се базира истражувањето, според која стратегијата позитивно влијае врз резултатите кои се остваруваат.

Второто прашање гласеше: *дали во организацијата се користат современи менаџерски концепти и модели при формулирање и извршување на стратегијата*, и ги даде резултатите прикажани во продолжение.

Табела 2. Користење на современи менаџерски концепти и модели при формулирање и извршување на стратегијата

Table 2. Using a contemporary managerial concepts and models in formulating and performing the strategy

Прашање / Question	Одговори / Answers				
	Менаџери / Managers			Вработени / Employees	
		Вредности / Values	%	Вредности / Values	%
2. Дали во организацијата се користат современи менаџерски концепти и модели при формулирање и извршување на стратегијата?	Да	23	46%	34	23%
	Не	10	20%	29	19%
	Не знам	17	34%	87	58%
	Вкупно / Total	50	100%	150	100%
$\chi^2 = 13,953$					

Графичкиот приказ на одговорите на двете групи на испитаници по второто прашање е претставен на слика 2.



Слика 2. Користење на современи менаџерски концепти и модели при формулирање и извршување на стратегијата
Figure 2. The using a contemporary managerial concepts and models in formulating and performing the strategy

Резултатите од добиените податоци по второто прашање со пресметани вредности на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 13,953 > \chi^2_{0,05} = 5,99$$

$$C = 0,255$$

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

Најголемиот процент од менаџерите (46%) тврдат дека се користат современи менаџерски концепти и модели при формулирање и извршување на стратегијата, наспроти вработените од кои најголем процент (58%) не знаат дали се користат современи концепти и модели во организацијата во која работат. Според тоа, не е остварена главната хипотеза на која се базира истражувањето, односно во организацијата недоволно се применуваат современи концепти и модели при формулирањето и извршувањето на стратегијата.

Исто така и по третото прашање: *колку често во Вашата организација се врши унапредување (подобрување или редизајнирање) на постојната стратегија*, не се добиени илустративни одговори на испитаните менаџери и вработени.

Табела 3. Пристап кон унапредување (подобрување или редизајнирање) на постојната стратегија

Table 3. Access to promoting (improving or redesign) of the existing strategy

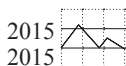
Прашање / Question	Одговори / Answers				
	Менаџери / Managers			Вработени / Employees	
		Вредности / Values	%	Вредности / Values	%
3. Колку често во Вашата организација се врши унапредување (подобрување или редизајнирање) на постојната стратегија?	Секогаш	12	24%	21	14%
	Не многу често	27	54%	72	48%
	Воопшто не се пристапува/интервенира	11	22%	57	38%
	Вкупно / Total	50	100%	150	100%
	$\chi^2 = 7,251$				

Графичкиот приказ на одговорите на двете групи на испитаници по третото прашање е претставен на слика 3.



Слика 3. Пристапот кон унапредување (подобрување или редизајнирање) на постојната стратегија

Figure 3. The access to promoting (improving or redesign) of the existing strategy



Резултатите од добиените податоци по третото прашање со пресметани вредности на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 7,251 > \chi^2_{0,05} = 5,99$$
$$C = 0,187$$

Анализата поврзана со третото прашање кое се однесува на пристапот кон унапредување (подобрување или редизајнирање) на постојната стратегија од графичкиот и табеларниот приказ покажува видливи разлики во одговорите на менаџерите и вработените. Најголемиот процент од менаџерите (54%) и вработените (48%) сметаат дека не многу често во организацијата се пристапува кон унапредување (подобрување или редизајнирање) на постојната стратегија.

Вредноста од пресметаниот χ^2 -тест е поголема од табличната вредност за χ^2 за два степени на слобода и праг на значајност 5% што изнесува 5,991. Според коефициентот на контингенција ($C=0,187$), утврден е многу слаб интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените.

Процентуалните разлики во тврдењата и добиената вредност на пресметаниот χ^2 -тест (7,251), која е поголема од табличната вредност (5,991), како и добиената вредност на коефициентот на контингенција ($C=0,187$), којшто покажува многу слаб интензитет, упатуваат на заклучокот дека не е исполнета хипотезата на која се базира истражувањето, според која во организацијата се пристапува кон унапредување (подобрување или редизајнирање) на постојната стратегија.

Со цел претпријатието да ја постигне или одржи посакуваната позиција на пазарот, потребно е постојано да врши унапредување на стратегијата.

Општо погледнато, од емпириското истражување кое се спроведе во различните организации и се состоеше од прашања поставени на менаџерите и на вработените кои избраа еден од трите понудени одговори за секое поединечно прашање, може да се утврди постоење на значителни разлики во дадените одговори.

Ваквите тврдења на менаџерите и вработените, сумирани како резултат на истражувањето, не ја потврдуваат основната (генерална) хипотеза: доколку во организацијата се користат современи менаџерски концепти и модели при формулирање и извршување на стратегијата и се врши унапредување (подобрување или редизајнирање) на постојната стратегија, тогаш правилно ќе се пристапи кон искористување на



потенцијалот на претпријатието со цел соодветно да одговори на предизвиците на новата парадигма, а стратегијата позитивно ќе влијае врз резултатите кои се остваруваат.

Според тоа, јасна е потребата на претпријатието да пристапи кон успешно креирање на стратегијата, за да ја постигне посакуваната цел на пазарот и да оствари конкурентска предност во рамки на соодветната дејност.

Менаџерите мора правилно да влијаат на насоката на дејствување, со цел остварувањето на стратегијата да резултира со успех. Воедно, во постигнувањето на целите на организацијата значаен придонес имаат сите вработени кои треба на правилен начин да бидат запознаени со стратегијата, која понатаму позитивно ќе се одрази врз постигнатите резултати.

Од големо значење за претпријатието е начинот на којшто се искористува неговиот потенцијал за да се одговори соодветно на предизвиците на новата парадигма. Таквата цел зависи од способноста на претпријатието да примени современи концепти и модели при формулирањето и извршувањето на стратегијата. Понатаму, да пристапи кон унапредување (подобрување или редизајнирање) на постојната стратегија, истовремено создавајќи позитивни и општоприфатливи вредности за организацијата како целина.

Заклучок

Стратегијата се формулира со цел да се биде поразличен. Станува збор за изнаоѓање на начин за позиционирање на пазарот преку создавање на одржлива конкурентска предност. Се нагласува можноста на претпријатието за ефикасно да се позиционира во рамките на конкурентната средина, чијашто цел е постигнување на максимален потенцијал во согласност со промените и способноста да се справи со дејствувањето на истите. Воедно, колку подобро се развива стратегијата, толку подобро претпријатието се справува со сè поголемите предизвици, притоа постигнувајќи го ефектот на координирање и фокусирање на напорите за создавање на конкурентска предност. Затоа, постоењето на пософистициран процес на стратегија како клучна компонента за унапредување на организацијата овозможува претпријатието да ја одреди вистинската насока за движење кон посакуваната цел.

Унапредувањето на стратегијата ги поттикнува развојот и текот на процесите, организациските способности, обезбедувањето на системи за подобра врска помеѓу организациските нивоа и се карактеризира како еден од најголемите приоритети во агендата на извршното раководство. Преку континуираното приспособување и унапредување на стратегијата,



претпријатието има потенцијал да оствари една од приоритетните цели, односно целта да се биде поразличен и поуспешен во остварувањето на деловните резултати. На тој начин се придонесува во зголемување на учеството на пазарот и продажбата, постигнување на подобри резултати, правилно насочување на вработените со цел поголемо разбирање за резултатите кои се очекуваат тие да ги остварат, преземање на навремена корективна акција што им овозможува на менаџерите да ја одржат контролата над организациските активности, зголемување на мотивацијата, како и остварување на повисоки цели во бизнисот.

Користена литература

- [1]. Marilyn M. Helms, D.B.A.: Encyclopedia of MANAGEMENT: "*Strategy Formulation*", 5th Edition, Thomson Corporation, 2006
- [2]. Mark Daniell: Strategy: "*A Step-By- Step Approach to Development and Presentation of World Class Business Strategy*", Book One - Recovering the Lost Art of Strategy, Palgrave Macmillan, New York, 2004
- [3]. Poul M. Elkin: Mastering Business Planning and Strategy (second edition), Chapter One - Mastering Business Success, "*Achieving business stability and growth*", Thorogood Publishing, London, 2007
- [4]. Paula Jarzabkowski: Strategy as a practice: "An Activity-Based Approach", Part I: Defining and theoretically locating an activity-based view, 1. Core Social Theory Themes in Strategy as Practice, SAGE Publications, London, 2005
- [5]. Richard P. Rumelt: Good Strategy /Bad Strategy: "The difference and why it matters", Part I *Good and bad strategy*, Chapter1 "Good Strategy is unexpected", Crown Publishing Group, Random House, Inc., New York, 2011.