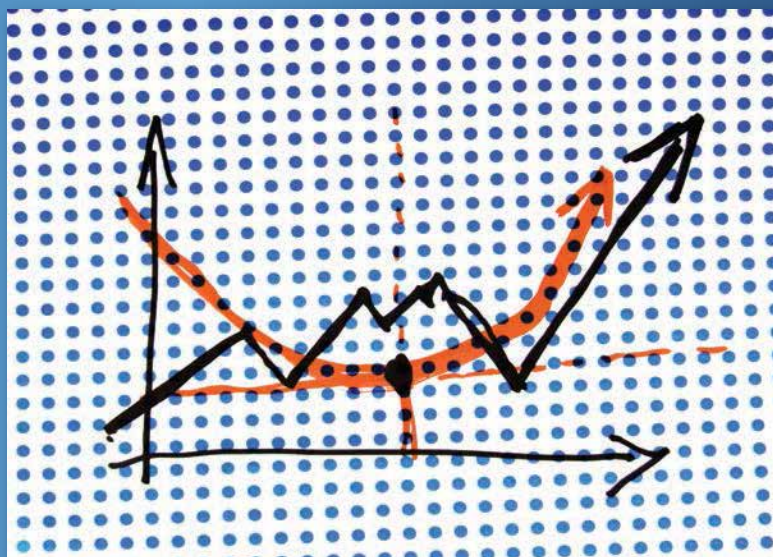


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



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**

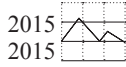
Даница Гавриловска-Атанасовска Danica Gavrilovska-Atanasovska  
(македонски јазик) (Macedonian)

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



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



УДК: 005.21:005.591.6]:303.62.025(497.7)  
005.21:005.591.6]:303.62.025(430)

Оригинален научен труд

## **ВЛИЈАНИЕТО НА ТЕХНОЛОГИЈАТА И ИНОВАЦИИТЕ ВРЗ КРЕИРАЊЕТО НА МЕНАЏМЕНТ СТРАТЕГИЈА НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО**

**М.Панева<sup>1</sup>**  
**Т.Мицески<sup>2</sup>**

### **Апстракт**

Во овој научноистражувачки труд е објаснето влијанието на технологијата и иновациите врз процесот на креирање на правилна менаџмент стратегија. Промените што постојано се случуваат во надворешното опкружување стануваат критичен фактор за работењето и успехот на претпријатието. Со тоа се јавува потребата за постојано проучување на опкружувањето, моменталната состојба и согледување на можностите што тоа може да му ги пружи на претпријатието. Во тој поглед, се објаснува, стратегискиот менаџмент како континуиран процес на создавање успешни конкурентски стратегии. Во процесот на стратегискиот менаџмент посебно внимание е посветено на технологиите и иновациите. Имајќи предвид дека технологијата денес е распространета насекаде, значајна и застапена во сите активности со кои се занимава човекот, може да кажеме дека секоја активност што произведува вредност користи некоја технолошка помош која ги комбинира купените инпути и човечките ресурси за да произведе некој аутпут. Иновацијата во суштина претставува унапредување на технологијата.

**Клучни зборови:** *конкурентска предност, инвестиции, промени, унапредување, истражување и развој.*

---

1) Магистерски студии – МБА менаџмент, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, marina.208314@ugd.edu.mk

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



## THE IMPACT OF TECHNOLOGY AND INNOVATION ON THE CREATION OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT STRATEGY

M.Paneva<sup>3</sup>

T.Miceski<sup>4</sup>

### Abstract

This scientific-research project explains the impact of technology and innovation on the process of creating a proper management strategy. The changes that are constantly occurring in the external environment are becoming a crucial factor for the operation and success of the enterprise. This rises the need to constantly study the environment, the current situation and to consider the possibilities that it can extend its enterprise. In this regard it explains the strategic management as a continuous process of creating successful competitive strategies. In the process of strategic management special attention is paid to technology and innovation. Given that today's technology is available everywhere and also in any activity that produces value uses some technological assistance that combines purchased inputs and human resources to produce an output. Innovation is essentially a further development of technology.

**Key words:** *competitive advantage, investment, change, improvement, research and development.*

### Вовед

Секое претпријатие кое настојува да оствари одржлива конкурентска предност на пазарот мора да посвети посебно внимание на развојот на технологијата и на воведувањето на иновации во вработувањето.

Технолошките промени се најважните фактори кои можат да ги променат правилата на конкуренција. Но тие не се значајни сами по себе. Тие се важни ако влијаат на конкурентната предност и индустријата структура. Ако основните преокупации на современите претпријатија е да се создаде конкурентна позиција на пазарот, тогаш тоа веќе не е можно само преку трошоците на постојните производи или услуги, нивниот квалитет и опсег на избор, туку на најмногу со брзината со која компанија може да

3) Master studies, MBA – Management, Faculty of Economics, University “Goce Delchev” Shtip. marina.208314@ugd.edu.mk

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



воведе нови и супериорни производи. Сето ова зависи од технологијата и иновациите во производството и бизнис процеси.

Обемот и брзината на иновациите се должи на зголемувањето на масата на научни, во првенствено технолошкиот развој и нивната практична примена преку комерцијализацијата. Тоа е зашто инвестирањето во истражување и развој е тесно поврзано со развојот на идните бизниси. Иднината на земјата и нејзината економија да се креираат нови работни места и благосостојба на нејзините граѓани, вклучително и позицијата во глобалната економска односи, првенствено зависи од нејзината технолошка сила. Затоа, не треба да се игнорира вистинската проценка и евалуација на секое технолошко поле, компаниите и општеството како целина и тековните технолошки достигнувања.

### **1. Улогата на стратегискиот менаџмент и неговата координираност со технологијата и иновациите**

Главно внимание од областа на менаџментот се посветува на тоа претпријатијата да бидат поефикасни преку планирање и контрола на внатрешните операции. Меѓутоа, турболентноста во опкружувањето, динамиката на промените и независноста што произлегува од неа, влијаат врз брзиот развој на стратегиското планирање, а потоа и врз стратегискиот менаџмент. Промените што постојано се случуваат во надворешното опкружување стануваат критичен фактор за работењето и успехот на претпријатието. Со тоа се јавува потребата за постојано проучување на опкружувањето и согледување на можностите што тоа може да му овозможи на претпријатието, согледување на моменталната ситуација, како и можноста преку изнаоѓање на нова технологија во производството или имплементација на нов иновативен производ или начин на производство да се зголеми конкурентноста на пазарот. Одржлива конкурентна предност е можна само преку вршење различни активности од ривалите или вршење на слични активности на различни начини. Една компанија со добра стратегија мора да направи јасен избор за она што сака да постигне. Обидувајќи се да се направат она што го прават ривалите, на крајот води до меѓусебни разорни цени на конкуренцијата и нема долгорочна предност.<sup>5</sup>

### **2. Стратегијата на технолошкиот развој**

Прашањето за технолошка стратегија е од огромно значење за секое претпријатие, бидејќи од избраната технологија зависи неговата конкурентска предност. Претпријатието ја одредува стратегијата на

5) Michael E. Porter, What Is Strategy?, Harvard Business Review, February 2000, 4-20





технолошкиот развој врз основа на: утврдените политики и стратегијата на технолошкиот развој на повеќе нивоа, оценетите можности за технолошки развој во претходниот период и сега и на крај, оценка и вреднување на можните технолошки алтернативи за развој. Алтернативни можности можат да бидат: нови технологии како резултат на сопствен истражувачко-развоен потенцијал, нови технологии како резултат на хоризонталниот трансфер на технологија во рамки на една држава и нови технологии како резултат на хоризонтален трансфер на технологија во странство.

Технолошката стратегија мора интегрално да се набљудува во состав на бизнис стратегијата и мора да се размислува за допирните точки и меѓусебното влијание на технолошките и останатите функции во составот на бизнис стратегијата. Динамиката на технологијата е во фокусот на интересите на современите претпријатија, бидејќи станува збор за витален ресурс за нивна континуирана конкурентност. Технолошката стратегија треба да одговори на четири општи прашања:

1. Технолошки лидер или технолошки следбеник;
2. Формулирање на технолошка стратегија;
3. Лиценцирање на технологијата;
4. Односот помеѓу технологијата и претпријатието.

### **3. Иновациски стратегии**

Иновационата стратегија на претпријатието се однесува на носење стратешки одлуки од областа на развој на нови производи, услуги, процеси, со кои се усогласуваат способностите на претпријатието и можностите во опкружувањето, заради остварување на долгорочните цели на претпријатието. Основа за донесување на иновациона стратегија е бизнис стратегијата на претпријатието и таа има улога на посредник помеѓу претпријатието и опкружувањето во областа на иновативноста. Сепак, иновационата стратегија мора константно да биде во склад со технологијата, маркетингот, производството и другите функционални стратегии.

Иновационата стратегија се базира на бизнис моделот и технологијата на претпријатието. Американскиот професор Nick Donofrio ја дефинира иновацијата како своја способност за креирање нова вредност во делот на работата и технологијата... Не можеме да се потпреме само на инвенција или технологија за успех.<sup>6</sup> Според тоа, за едно претпријатие да биде успешно во реализирање на иновацијата потребно е да ги комбинираат

6) Davila, Tony, Marc J. Epstein and Robert Shelton. Making Innovation Work - How to Manage It, Measure It, and Profit from It. Wharton School Publishing, 2006



технолошките промени со промените на бизнис моделот. Постојат три области во кои иновационата стратегија се врзува за промените на бизнис моделот:

1. *Планирана вредност* - онаа вредност која се продава и испорачува на пазарот;
2. *Синцир на добавување* - начинот на којшто се креира и испорачува планираната вредност на пазарот;
3. *Целни потрошувачи* - оние потрошувачи на коишто им се испорачува оваа вредност.

Важни прашања поврзани со иновационата стратегија на претпријатието се:

- Кога да се лансира иновацијата (временска стратегија односно време на влез);
- Каде да се лансира новиот производ (просторна стратегија);
- Кон кого да биде насочена стратегијата (потенцијални купувачи на целниот пазар);
- Како да се воведе (воведување на пазарна стратегија).

#### **4. Емпириско истражување**

Емпириското истражување, извршено преку анкетањето на вработените и менаџерите во Македонија и Германија директно на терен, вклучува и пообемно истражување преку интернет од причини што денес интернетот се јавува како најзначаен медиум за информирање на најновите технолошки и иновативни достигнувања. Сумираните резултати од анкетниот прашалник од емпириското истражување се претставени табеларно, по што следи подетална анализа на добиените одговори за секое прашање поединечно.

***Прво прашање*** - Дали претпријатието креира стратегија за создавање на успешна конкурентска предност на пазарите, со преферирање на современа технологија и иновации? Резултатите од добиените одговори на ова прашање се прикажани табеларно во табела 2.1. и графички на слика 13.1.



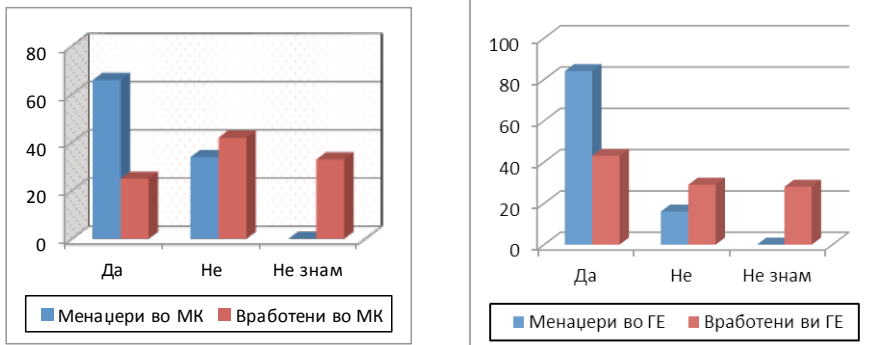
Табела 2.1. Табеларен приказ на одговорите на менаџерите и вработените на првото прашањето

Table 2.1. Table of responses to managers and employees on the first question

Прашања/ Questions	Понудени одговори / Answer Options	Одговори / Answers							
		Менаџери во МАКЕДОНИЈА/ Managers in MACEDONIA		Менаџери во ГЕРМАНИЈА/ Managers in GERMANY		Вработени во МАКЕДОНИЈА/ Employees in MACEDONIA		Вработени во ГЕРМАНИЈА/ Employees in GERMANY	
		резултат/ results	%	резултат/ results	%	резултат/ results	%	резултат/ results	%
1. Дали претпријатието креира стратегија за создавање на успешна конкурентска предност на пазарите, со преферирање на современа технологија и иновации?	Да	25	66	41	84	27	25	48	43
	Не	13	34	8	16	45	42	33	29
	Не знам	0	0	0	0	36	33	31	28
	Вкупно/ Total	38	100	49	100	108	100	112	100

*Пресметаните  $\chi^2$  и C за Р. Македонија изнесуваат:  $\chi^2 = 71,629$  и  $C = 0,514$*

*Пресметаните  $\chi^2$  и C за Германија изнесуваат:  $\chi^2 = 61,984$  и  $C = 0,486$*



Слика 13.1. Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените на првото прашањето

Figure 13.1. Graphic display of answers to managers and employees on the first question



Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за  $\chi^2_1$  и  $\chi^2_2$  е поголема од табеларната вредност  $\chi^2_{0.05}$  која изнесува 5,991. Ова покажува дека добиените фреквенции отстапуваат од очекуваните фреквенции, односно дека одговорите на вработените и менаџерите во Македонија и Германија не соодветствуваат. Коефициентот на контингенција (С) кој ја покажува висината (јачината) на поврзаност помеѓу двете групи на одговори и кој изнесува  $C_1 = 0,514$  за Македонија и  $C_2 = 0,486$  за Германија, индицира дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е умерено слаб.

Со тоа, без разлика што, менаџерите во Македонија и во Германија го делат мислењето дека нивните организации креираат правилни менаџмент стратегии за создавање и одржување на конкурентската позиција на пазарот, не се потврдува поставената генерална хипотеза, бидејќи пресметаните вредности на  $\chi^2$ -тестовите и за Р.Македонија и за Германија се повисоки од теоретската вредност. Тоа очигледно се гледа и од одговорите на вработените и во двете земји кои сметаат дека недоволно и неправилно се креираат менаџмент стратегии во организациите.

**Второ прашање** - Колкав процент од својот буџет издвојува Вашето претпријатие за истражување и развој? Резултатите од добиените одговори на ова прашање се прикажани табеларно во табела 2.2. и графички на слика 13.2.

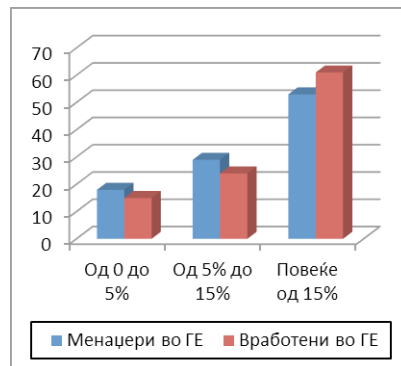
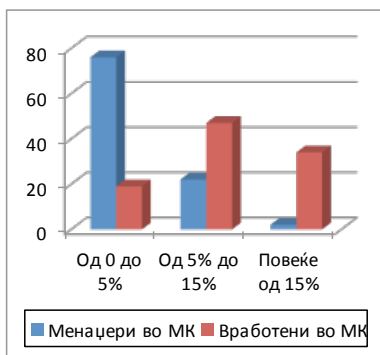


**Табела 2.2.** Табеларен приказ на одговорите на менаџерите и вработените на второто прашањето  
**Table 2.2.** Table of responses to managers and employees on the second question

Прашања/ Questions	Понудени одговори / Answer Options								
		Менаџери во МАКЕДОНИЈА/ Managers in MACEDONIA		Менаџери во ГЕРМАНИЈА/ Managers in GERMANY		Вработени во МАКЕДОНИЈА/ Employees in MACEDONIA		Вработени во ГЕРМАНИЈА/ Employees in GERMANY	
		резултат/ results	%	резултат/ results	%	резултат/ results	%	резултат/ results	%
2. Колкав процент од својот буџет издвојува Вашето претпријатие за истражување и развој?	Од 0 до 5%	29	76	9	18	20	19	17	15
	Од 5% до 15%	8	22	14	29	51	47	27	24
	Повеќе од 15%	1	2	26	53	37	34	68	61
		38	100	49	100	108	100	112	100

**Пресметаните  $\chi^2$  и C за Р. Македонија изнесуваат:  $\chi^2 = 71,702$  и C = 0,514**

**Пресметаните  $\chi^2$  и C за Германија изнесуваат:  $\chi^2 = 1,306$  и C = 0,081**



**Слика 13.2.** Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените на второто прашањето  
**Figure 13.2.** Graphic display of answers to managers and employees on the second question



Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за  $\chi^2_1$  е поголема од табеларната вредност  $\chi^2_{0.05}$ , што покажува дека добиените фреквенции отстапуваат од очекуваните фреквенции, односно дека одговорите на вработените и менаџерите во Македонија не соодветствуваат. Пресметаната вредност за  $\chi^2_2$  е 1,306 и е помала од табеларната вредност  $\chi^2_{0.05}$ , што значи дека одговорите на испитаниците од Германија умерено соодветствуваат. Коефициентот на контингенција (С) изнесува  $C_1 = 0,514$  за Македонија и  $C_2 = 0,0,081$  за Германија, што индицира дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е умерен за Македонија и многу слаб за Германија.

Од табеларниот и графички приказ и пресметаните вредности се гледа дека Македонија издвојува многу малку средства од својот буџет за истражување и развој, како и воведување на нови технологии и иновации. За разлика од неа, Германија претставува земја која е водечка во Европа по обемот на вложувања во истражување и развој, што резултира со висок профит и висока конкурентска позиција на пазарот. *Од ова може да се заклучи дека делумно се потврдува поставената прва помошна хипотеза, дека доколку едно претпријатие вложува повеќе во истражување и развој, нови технологии и иновации, тоа сигурно ќе резултира со висока профитабилност и економска успешност.*

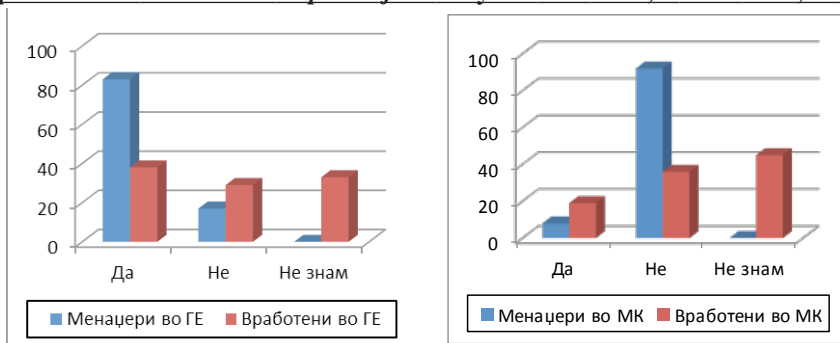
**Трето прашање** - *Дали во Вашето претпријатие постои оддел за истражување и развој или, пак, соработува со надворешно-истражувачка институција?* Резултатите од добиените одговори на ова прашање се прикажани табеларно во табела 2.3. и графички на слика 13.3.



**Табела 2.3.** Табеларен приказ на одговорите на менаџерите и вработените на третото прашањето  
**Table 2.3.** Table of responses to managers and employees on the third question

Прашања/ Questions	Понудени одговори / Answer Options	Одговори / Answers							
		Менаџери во МАКЕДОНИЈА/ Managers in MACEDONIA		Менаџери во ГЕРМАНИЈА/ Managers in GERMANY		Вработени во МАКЕДОНИЈА/ Employees in MACEDONIA		Вработени во ГЕРМАНИЈА/ Employees in GERMANY	
		резултат/ results	%	резултат/ results	%	резултат/ results	%	резултат/ results	%
3. Дали во Вашето претпријатие постои оддел за истражување и развој или, пак, соработува со надворешно- истражувачка институција?	Да	3	8	41	83	20	19	42	38
	Не	35	92	8	17	39	36	33	29
	Не знам	0	0	0	0	49	45	37	33
	<b>Вкупно/Total</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>49</b>	<b>100</b>	<b>108</b>	<b>100</b>	<b>112</b>	<b>100</b>

**Пресметаните  $X^2$  и  $C$  за Р. Македонија изнесуваат:  $X^2 = 73,981$  и  $C = 0,520$**   
**Пресметаните  $X^2$  и  $C$  за Германија изнесуваат:  $X^2 = 52,866$  и  $C = 0,457$**



**Слика 13.3.** Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените на третото прашањето

**Figure 13.3.** Graphic display of answers to managers and employees on the third question



Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за  $\chi^2_1$  и  $\chi^2_2$  е поголема од табеларната вредност  $\chi^2_{0,05}$ . Ова покажува дека добиените фреквенции отстапуваат од очекуваните фреквенции, односно дека одговорите на вработените и менаџерите во Македонија и Германија не соодветствуваат. Коефициентот на контингенција (С) изнесува  $C_1 = 0,520$  за Македонија и  $C_2 = 0,457$  за Германија, што индицира дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли за Германија е многу слаб, додека за Македонија е умерено слаб.

Од табеларниот и графички приказ и пресметаните вредности се гледа дека во многу малку претпријатија во Македонија постои оддел за истражување и развој или, пак, многу малку од нив соработуваат со некои надворешно-истражувачки институции, како универзитети, истражувачки центри и сл. За разлика од нив, во повеќето германски претпријатија постојат оддели за истражување и развој, и многу од нив имаат надворешна соработка со истражувачките центри. Тоа води до заклучок дека во Германија има поголеми и поразвиени претпријатија, каде што е наметната потребата за развивање на овој оддел како дел од работата. Со ова делумно се прифаќа првата помошна хипотеза, која укажува на позитивното влијание од воведувањето на овој оддел.

## 5. Заклучок

Основната цел на секоја организација е да создаде конкурентска предност која е единствена и која тешко ќе се копира од останатите организации. За да се оствари таа цел, неопходно е организациите да посветуваат внимание на процесот на формулирање правилна менаџмент стратегија, која особено е во надлежност на стратегискиот менаџмент.

Задачата на стратегискиот менаџмент е постојано приспособување на претпријатието на променлива околината, во која врз претпријатието постојано влијание опкружувањето, а со тоа и претпријатието, треба да врши влијание врз опкружувањето, во кое тоа егзистира и се приспособува. Тоа имплицира постојано осовременување на производството, воведување на нови и софистицирани технологии, иновирање на производите, услугите, како и процесот на производство во секое претпријатие. Цел на секое претпријатие е преку менаџмент стратегијата со примена и воведување на нови технологии и иновации во процесот на производство или услуги да влијае кон зголемување на конкурентската позиција на претпријатието на конкурентниот домашен и меѓународен пазар.

Овој труд, спроведеното емпириско истражување и креираниот модел со цел да се сфати улогата на технологијата и иновациите во стратегискиот менаџмент. Во денешното конкурентно и турбулентно опкружување, во





постојаната трка со времето, кога секој се обидува да биде подобар од другите, потребно е постојано следење на состојбите и континуирано унапредување на стратемскиот менаџмент преку истражување и развој, слушање на идеите на вработените и нивно вклучување во процесот на иновирање, инвестирање во нови технологии, следење на најновите трендови, воведување на нови производи, услуги и процеси. Само преку правилно насочено, високо концентрирано и навремено делување претпријатието ќе постигне висока конкурентност, економски развој и повисока профитабилност.

### **Користена литература**

- [1]. Michael E. Porter, What Is Strategy?, Harvard Business Review, February 2000
- [2]. Davila, Tony, Marc J. Epstein and Robert Shelton. Making Innovation Work - How to Manage It, Measure It, and Profit from It. Wharton School Publishing, 2006
- [3]. Мицески Т.: Стратемски маркетинг, Економски факултет, УГД – Штип, 2013