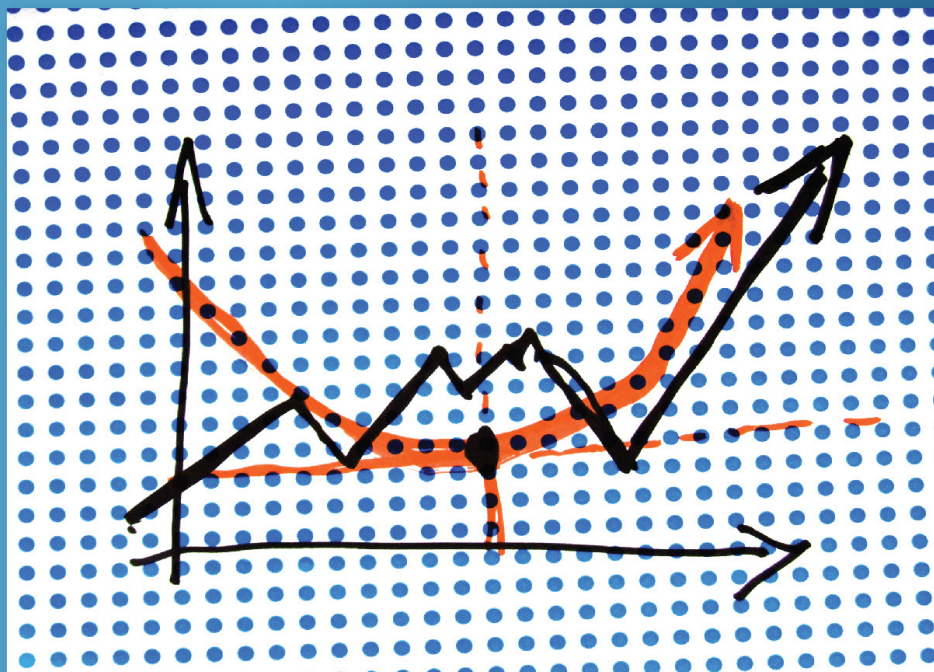


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ISSN 1857-7628

# ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2019 YEARBOOK



ГОДИНА 11

VOLUME XIX

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP  
FACULTY OF ECONOMICS

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

---

ISSN: 1857-7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК  
2019**

**YEARBOOK  
2019**

ГОДИНА 11

VOLUME XIX

---

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**

Проф. д-р Блажо Боев  
Проф. д-р Лилјана Колева–Гудева  
Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска  
Проф. д-р Трајко Мицески  
Проф. д-р Благица Колева  
Проф. д-р Емилија Митева-Кацарски  
Доц. д-р Златко Бежовски

**Editorial board**

Prof. Blazo Boev, Ph.D  
Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D  
Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D  
Prof. Trajko Miceski, Ph.D  
Prof. Blagica Koleva, Ph.D  
Prof. Emilija Miteva-Kacarski, Ph.D  
Zlatko Bezovski, Ph.D

**Редакциски одбор**

Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска  
Проф. д-р Благица Колева  
Проф. д-р Трајко Мицески

**Editorial staff**

Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D  
Prof. Blagica Koleva, Ph.D  
Prof. Trajko Miceski, Ph.D

**Главен и одговорен уредник**

Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска

**Managing & Editor in chief**

Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D

**Јазично уредување**

Вангелија Цавкова

**Language editor**

Vangelija Cavkova

**Техничко уредување**

Славе Димитров

**Technical editor**

Slave Dimitrov

**Редакција и администрација**

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип  
Економски факултет  
бул „Крсте Мисирков“ 10-А  
п.фах 201, 2000 Штип,  
Република Северна Македонија

**Address of editorial office**

Goce Delcev University  
Faculty of Economics  
Krste Misirkov 10-A.,  
PO box 201 2000 Stip,  
Republic of North Macedonia

## **ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ВО КРЕИРАЊЕТО И ИЗВРШУВАЊЕТО НА МЕНАџМЕНТ СТРАТЕГИЈАТА ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА**

Елена Стојановска<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[Elena.Stojanovska@fco.gov.uk](mailto:Elena.Stojanovska@fco.gov.uk)

Проф. Трајко Мицески<sup>2</sup>

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

### **Апстракт**

Во услови кога сè се менува со голема брзина и кога промените се непредвидливи, како потреба и неопходност во секоја организација се наметнува стратегискиот менаџмент.

Како релативно нова научна дисциплина, основна цел на стратегискиот менаџмент е да ѝ овозможи на организацијата рационално и навремено да реагира на сите промени што доаѓаат од окружувањето.

Во ова динамично време кога организацијата се соочува со многу предизвици кои доаѓаат од надворешните и внатрешните фактори на промени, стратегискиот пристап на менаџментот овозможува организацијата да опстои, да се оспособи и да преземе акција за избегнување на замките кои доаѓаат од окружувањето на организацијата. Поточно, стратегискиот менаџмент е процес кој ѝ овозможува на организацијата да ги насочи активностите кон реализација на нејзината стратегија.

Стратегискиот менаџмент им овозможува на менаџерите да превземаат акција или иницијатива во која се вклучени и користењето на средства за подобрување на самата организација и полесно постигнување на поставените цели и задачи.

Тоа подразбира дека менаџерите можат да одредат визија, мисија и цели, планови и стратегии за развој, доделување на ресурси, сè со цел постигнување на поставените цели на организацијата.

**Клучни зборови:** Менаџмент, организација, стратегија, визија, цел, успех.

## **Influence of Organisation culture in the Creation and Implementation of Management Strategy in Companies**

Elena Stojanovska<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Economy, “Goce Delcev” University, Stip, Macedonia  
[Elena.Stojanovska@fco.gov.uk](mailto:Elena.Stojanovska@fco.gov.uk)

Prof. Trajko Miceski<sup>2</sup>

<sup>2</sup>Faculty of Economy, “Goce Delcev” University, Stip, Macedonia  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

### **Abstract**

Today, when conditions change at high speed and when changes are unpredictable, strategic management is necessary.

As a relative new scientific discipline, the main goal of strategic management is to enable the organization to react rationally and in a timely manner to all changes that come from the environment.

In this dynamic time, when the organization faces many challenges that come from external and internal change factors, the strategic approach of management enables the organization to survive, to train itself and to take action to avoid the traps that come from the organization's environment. In particular, strategic management is a process that enables the organization to direct the activities towards the realization of its strategy.

Strategic management allows managers to take action or initiative that involves use of means to improve the organization itself and more easily achieve the set goals and objectives. This implies that managers can define vision, mission and goals, development plans and strategies, resource allocation in order to achieve the set goals of the organization.

**Key words:** Organization, management, strategy, vision, purpose, success.

## **1. Вовед**

Во денешно време, од големо значење за една компанија е поседувањето на стратегија или стратегиски пристап во работењето. Со стратегиски пристап, една компанија посакува на што поефикасен и поефективен начин да ги остварува поставената мисија, визија и цели на компанијата, цели кои се однесуваат на идните насоки на развој и работење на компанијата.

Според Дракер, „Најдобар начин да се предвиди иднината е да ја создадете“

Како одговор на сè потурбулентните промени и сè поголемиот економски, технолошки и информатички развој во окружувањето во последните децении, брзо почна да се развива и стратегискиот менаџмент. Неизвесната иднина на многу компании, како и потребата за брзо реагирање во отстранувањето на пречките и воведувањето на нови посакувани промени од страна на менаџерите, ја наметнува потребата од стратегиски пристап и развој на стратегискиот менаџмент.

Работењето и развојот на компанијата зависи од стратегискиот пристап што менаџментот го има кон идниот развој на компанијата, како и кон самиот правец на движење на компанијата во бизнис окружувањето. Со стратегискиот менаџмент и стратегискиот пристап се цели да се намали или целосно да се елиминира отпорот што се јавува при процесот на промени. Оспособувањето на компанијата да ги избегнува или елиминира кризните ситуации во своето работење, е возможно само со добро поставени цели и со добар стратегиски пристап кон истите.

Формулирањето и управувањето со стратегијата е од огромно значење за натамошниот развој на компанијата, па оттука зависи и квалитетот на донесените одлуки.

За да се креира успешна стратегија, треба да се имаат предвид одредени фази кои што се добро планирани и тесно поврзани. Успешноста на секоја фаза зависи од успешноста на претходната фаза.

Менаџерите од сите нивоа се вклучени во овој процес, тие даваат свој придонес за целиот процес да биде подобрен. Тие ги анализираат клучните стратегиски фактори кои се пресудни за долгорочниот успех на компанијата. Многу полесно може да се стигне до посакуваната цел, доколку сите членови на организацијата знаат и се навремено информирани за тоа што се случува со организацијата и која е целта што сакаме да ја постигнуваме.

Работењето на компаниите зависи од тоа како менаџерите се справуваат со потребата на промени, дали имаат стратегиски пристап кон истите. Само со стратегиски пристап, добро направена анализа на окружувањето, добро формулирана стратегија со јасно поставена визија, мисија и цели, избор на најсоодветна стратегија која ќе одговара на новонастанатата состојба, како и тим на менаџери кои се подготвени за имплементација на таа стратегија, можеме да кажеме дека компанијата успешно ќе работи и ќе се справува со сите предизвици на патот кон постигнување на целта.

Без креирање на правилна стратегија, која било компанија не би опстојувала и не би постигнала успех во работењето.

## 1.1 Поглед кон стратегијата и стратегискиот менаџмент

Стратегијата, може да се рече дека, пред сè претставува наука за водење војска, вештина на војување. Една од првите дефиниции во менаџментот, стратегијата како остварување на основните долгорочни цели и задачи на претпријатието и прифаќање правец на акции, алокација на извори кои се неопходни да се остварат зацртаните цели.

Стратегијата може да се дефинира на различни начини. Накратко, стратегијата претставува општ план за остварување на мисијата и целите на една компанија. Самата дефиниција за стратегија има многу големо и комплексно значење, но без оглед во која смисла се употребува, стратегијата претставува една од најважните детерминанти на организационата структура на организацијата.

Алфред Чендлер објаснува дека стратегијата ги дефинира основните долгорочни цели и задачи на организацијата, избира и приспособува правци на активности, притоа алоцирајќи ресурси потребни за реализација на поставените цели<sup>1</sup>.

Марк Глик (Mark Glick), стратегијата ја анализира како унифициран, јасен и интегрален план на остварување на основните цели на организацијата<sup>2</sup>.

Џејмс Брајан Квин (James Brian Quinn) стратегијата ја објаснува како план кој ги поврзува најважните организациски цели, политики и редослед на акции за

---

<sup>1</sup> Chandler, S. Alfred, Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise, 1962; 1966-paperback edition, p. 16.

<sup>2</sup> Glick, Mark B., 20th Annual Conservation Conference Hawaii Conservation Alliance August 1, 2012, The Future is Bright Creating a Clean Energy Economy.

нивна реализација во кохезиона целина<sup>3</sup>. Стратегијата овозможува компанијата во одреден момент да стигне таму каде што се посакува.

Менаџерот мора да знае како изгледа добрата стратегија и да разбере како може таа да се искористи за создавање иднина на својот тим или организација.

Стратегијата е организациски план за остварување победи. Ефективната стратегија инспирира и информира за акциите на извршните тимови и во исто време ги мобилизира сите ресурси во организацијата.

Хенри Минтцберг<sup>4</sup> е еден од најпознатите и најспоменуваните менаџмент мислители кој организациската стратегија не ја гледа само како производ на рационално планирање, туку тој смета дека таа може да настане и без формален план, односно таа претставува не само намера, туку и она што се прави, т.е. процес. Според него, стратегијата е образец (шаблон) на намерни (планирани) и итни (случајни, непланирани и изнудени) дејствија. Минтцберг ја дефинира стратегијата со пет П и тоа: *план, модел, позиција, перспектива, уметност за надмудрување*.

Стратегијата претставува еден вид софистициран план или нешто како план – правец, показател на насока, показател на идните активности, патека по која ќе се стигне од една позиција до друга, сè со цел да се остварат визијата, мисијата и целите на организацијата.

Стратегијата се јавува како планска акција за насочување на претпријатието кон остварување на мисијата и целите. Стратегијата се однесува на идните насоки во развојот на претпријатието<sup>5</sup>.

Не постои една општоприфатена дефиниција за стратегија, но во секоја расправа за стратегијата има општо прифатени добри и лоши страни, т.е. предности и недостатоци за истата. Минтцберг нагласува некои од нив<sup>6</sup>:

1) Стратегијата ја одредува насоката на движење на организацијата.

Главната улога на стратегијата е да го определи курсот на организацијата со цел усогласено движење во своето окружување, што се јавува како предност.

Сепак, дефинирањето на стратегиските правци може да ги изостави потенцијалните опасности. Иако е важно да се има правец на движење, понекогаш точно определениот правец може да придонесе за соочување со многу неизвесности, што се јавува како недостаток доколку навремено не се реагира.

2) Стратегијата го фокусира напорот на вработените во организацијата.

Стратегијата обезбедува координација на активностите со која се избегнува хаосот кој може да настане ако вработените следат неусогласени директиви и на тој начин влијае позитивно за навремено извршување на организациските цели.

Понекогаш, преголемо фокусирање на задачите и напорот на вработените може да биде пречка за потенцијални периферни визии кои би отвориле нови можности.

3) Стратегијата ја дефинира организацијата.

---

<sup>3</sup> James Brian Quinn, Quinn's Incremental Model, Strategy Implementation, The Nature of Strategy Implementation, 2018; Strategic Management: Formulation and Interpretation.

<sup>4</sup> Henry Mintzberg, Mintzberg's 5P for Strategy, 1987.

<sup>5</sup> Д-р Шуклев, Д-р Дракулевски, Ј., Стратегиски менаџмент (2001), Економски факултет - Скопје, стр. 10.

<sup>6</sup> Henry Mintzberg, The Rise and fall of Strategic Planning, 1994.

Позитивна страна на стратегијата е што овозможува вработените да ја разберат својата организација, основната дејност и тоа што ја издвојува од другите и ја прави различна.

Сепак, силното прецизно дефинирање на организацијата може да ја доведе до степен истата да се анализира премногу едноставно, понекогаш до ниво на стереотип и на тој начин да се изгуби комплексноста на целокупниот систем.

#### 4) Стратегијата обезбедува конзистентност.

Стратегијата е потребна да ја намали неодреденоста и да обезбеди ред во организацијата што се јавува како предност. Сепак, треба да се има предвид дека стратегијата и теоријата не се реалност сами по себе, тие се реалност само во размислувањето на луѓето.

Никој не може да ја допре и види стратегијата. Тоа значи дека стратегијата има ефект на лажен приказ и тоа е цената да се има стратегија.

Секоја стратегија треба да биде определена со следниве елементи: *производно-пазарна ориентација, конкурентска предност, синергија и флексибилност*<sup>7</sup>.

Производно-пазарната ориентација укажува дека, за дефинирањето на подрачјето на деловна активност на претпријатието стратегијата треба да ги одреди производите, т.е. целите, пазарите и технологијата, при тоа да се внимава да постои усогласеност меѓу купувачите и нивните барања со производниот потенцијал на организацијата.

Конкурентската предност значи дека стратегијата треба да го определи стратегискиот правец на акција кој на претпријатието ќе му обезбеди предност во однос на конкуренцијата<sup>8</sup>.

Синергијата упатува на тоа дека стратегијата треба да создаде синергетски ефекти од заемното влијание на организациските делови.

Флексибилноста укажува на тоа дека, стратегијата го приспособува претпријатието и неговата активност кон промените на факторите на надворешното и внатрешното окружување.

Општоприфатени карактеристики на стратегијата се<sup>9</sup>:

- Стратегијата се однесува на организацијата и окружувањето;
- Содржината на стратегијата е многу комплексна;
- Стратегијата влијае на вкупната благосостојба на организацијата;
- Стратегијата ги разработува капацитетот и процесите во организацијата;
- Стратегијата постои на различни нивоа;
- Стратегијата вклучува различни размислувања за процесите;
- Стратегијата има долгорочна ориентација;
- Стратегијата е под влијание на вредностите и интересите на широк круг на стејкхолдери;
- Стратегијата овозможува предност во однос на конкуренцијата;
- Стратегијата определува подрачје на деловна активност;

---

<sup>7</sup> Michael E. Porter, "The four elements of Strategic Consistency". *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980).

<sup>8</sup> Д-р Симонеска, Лидија (2008), Менаџмент, Факултет за туризам и угостителство - Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола стр. 225.

<sup>9</sup> Leo Bottary, "Top 10 Attributes Of Successful Strategy", Public Affairs, Vistage International, 2011.



- Стратегијата делува врз донесувањето тактички и оперативни одлуки.

Стратегијата во услови на турбулентно окружување е многу важен фактор за успехот на една организација. Таа го определува правецот, курсот на движење на организацијата, притоа остварувајќи ги поставените организациски цели. Таа ја има моќта да ги обедини сите компоненти на организацијата во целина, при што обезбедува синергетски ефект.

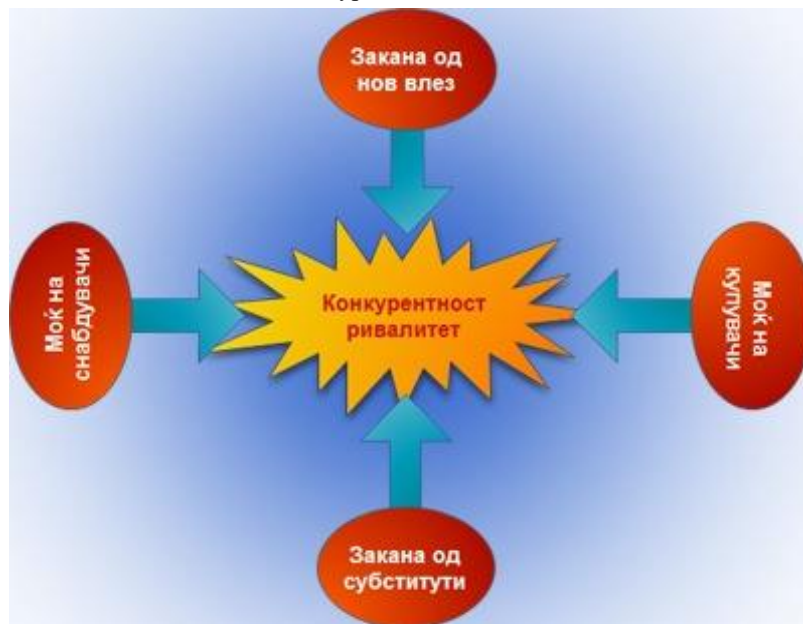
### Стратешка анализа

Постојат огромен број алатки за стратешки анализи кои што можете да ги користите за да ја дознаете сегашната состојба во која се наоѓа Вашиот бизнис и да ја предвидите иднината, како и Вашите перформанси за иднината. Со помош на тие алатки ќе можете да донесувате поквалитетни стратешки одлуки.

Најкористените основни алатки за стратешка анализа се<sup>10</sup>:

- Porter-ов модел на 5 сили;
- PEST анализи;
- SWOT анализа;
- BCG матрица.

*Porter-овиот модел на 5 сили* е развиен од страна на Michael Porter на Harvard Business School во 1979 година. Michael Porter идентификува 5 сили кои влијаат на бизнисот во неговата конкурентна околина:



Слика 1: Porter-ов модел на 5 сили<sup>11</sup>  
Figure 1: Porter's model of 5 forces

<sup>10</sup> "Strategic Analyses Tool", Jim Downey, October 200, page no.3, <https://www.cimaglobal.com>.

<sup>11</sup> Извор: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/porters-five-forces.html>.

*Преговарачка моќ на снабдувачите* укажува дека снабдувачите на одредени организации, можат да имаат голема моќ која може негативно да влијае на бизнисот во тие организации. Тие може да одбијат да работат со одредената организација, да наплаќаат поголеми цени, да не ги доставуваат редовно порачките, да доцнат при испорака и сл. Организацијата, мора да се обиде да ги намали колку што може повеќе тие влијанија.

*Преговарачка моќ на потрошувачите* се однесува на способноста на потрошувачите да извршат притисок врз бизнисот на одредена организација (фирма) за да ги промени цените на производите и/или услугите. Многу е значајно да се најде позицијата на моќта на фирмата при преговарање со потрошувачите.

*Закана од нови конкуренти на пазарот*, укажува дека влезот на нови конкуренти ќе влијае на одреден начин на профитабилноста. Мора да се размисли какви се бариерите за влез на нови конкуренти на пазарот. Доколку нема бариери, пазарот е високо конкурентен за одредената фирма и таа конкурентност се зголемува постојано, така што фирмата мора постојано да е внимателна на сè што се случува на истиот.

*Закана од супститутни производи*, укажува на производи кои служат како замена на оригиналните производи кои ги произведува одредена фирма. Овие производи може да влијаат потрошувачите да не ги користат оригиналните производи од одредената фирма бидејќи постои алтернатива која е многу поевтина од тие производи. И овие бизниси кои нудат супститутни производи мора да се разгледуваат како конкуренти на одредената фирма.

*Конкурентен ривалитет во индустријата* во една индустрија е многу важно прашање. Некои индустрии конкурираат само на квалитетот, некои само на цената, некои само во иновацијата, маркетингот или пак некои комбинации.

## **PEST анализи**

PEST анализата претставува акроним од зборовите политички, економски, социјални и технолошки влијанија врз бизнисот. Ова се подрачјата на околината на одредениот бизнис<sup>12</sup>.

Секое од овие подрачја има одредено влијание. Надворешните извори на организациски промени доаѓаат од оваа подрачје. Целта на оваа анализа е да се анализираат сите влијанија од овие подрачја за да може фирмата да направи соодветна стратегија за одговор на тие влијанија.

## **SWOT анализа**

Акронимот SWOT е добиен врз основа на зборовите: јачини, слабости, можности и закани. Со оваа анализа ги разгледувате сопствените јаки и слаби страни на фирмата кои можат да бидат како, на пример: финансии, вештини, моќта на брендот кој го поседува фирмата, способноста за брзи промени,

---

<sup>12</sup> “How a PEST Analysis can help with Strategic Planning”, Nishadha Silva, January 2016, <https://www.business2community.com/strategy/pest-analysis-can-help-strategic-planning-01420731>.

ресурсите. Сето ова се внатрешни елементи на бизнисот. Секој од овие елементи се рангира согласно јачината или слабоста. Задачата на секоја фирма е да ги зајакне јаките страни на сопствениот бизнис и да ги елиминирате слабите.

Преку идентификација на можностите и заканите фирмата ќе може да ги види насоките за бизнисот. Ова може да биде користење на нова технологија, движењата на пазарот, законски регулативи кои се подготвуваат, влез на нови конкуренти и сл. Значи, ова се надворешните елементи на бизнисот на фирмата.

Начин на претставување на SWOT анализата може да биде во вид на листа со посебни колони и посебни наслови за елементите од SWOT анализата или пак во вид на матрица.

### BCG матрица

BCG матрица (BCG анализа, портфолио модел, Boston Consulting Group Analysis...) претставува дијаграм кој бил креиран од страна на Bruce Henderson за Boston Consulting Group во 1970 година за да им помогне на корпорациите да ги анализираат сопствените бизнис единици и линии на производи<sup>13</sup>.

Оваа матрица ги дели производите врз база на можностите за прибирање парични средства, која се базира врз учество на производот на одреден пазар, како и врз растот на пазарот.



Слика 2: BCG матрица<sup>14</sup>

Figure 2: BCG matrix

<sup>13</sup> "BCG Matrix", Martin Reeves and Sandy Moose, 2019, <https://www.bcg.com/en-gb/about/our-history/growth-share-matrix.aspx>.

<sup>14</sup> "BCG Matrix", Martin Reeves and Sandy Moose, 2019, <https://www.bcg.com/en-gb/about/our-history/growth-share-matrix.aspx>.

Секој сегмент има свое звучно име.

Сегмент 1 – Крава за молзење (се наоѓаат на пазарот кој има низок раст, но учеството на производот на тој пазар е големо);

Сегмент 2 – Кучиња (има мал дел од пазарот, а растот на пазарот е низок);

Сегмент 3 – Свезда (има голем удел на пазарот и проследен е со висок раст на пазарот);

Сегмент 4 – Прашалник (високорастечки пазар, додека бизнисот поседува мало учество на пазарот).

## 1.1 Стратешка имплементација

Последниот чекор во процесот на стратешко управување со стратегија е имплементација – ставањето на стратегијата во акција.

Стратегијата не е статичен, аналитички процес; таа бара визија, интуиција и вклученост на вработените. Многу организации ги напуштаат одделенијата за централното планирање и стратегијата станува секојдневен дел од работата на работниците на сите нивоа<sup>15</sup>.

Имплементација на стратегијата вклучува употреба на неколку алатки, делови од фирмата кои може да бидат употребени за ставање на стратегија во акција. Откако е избрана новата стратегија, таа се спроведува преку промени во раководството, структурата, информациите и системите за контрола, како и стратегијата за човечки ресурси. За успешно спроведување на стратегијата, потребно е сите аспекти на организацијата да бидат во сличност со неа.

## 1.3 Организациската култура како варијабла на организацискиот успех

Организациската култура е „мека“ варијабла од која во голема мера зависи организацискиот успех. Функционирањето на секоја организација се базира на спој помеѓу стратегијата, организациската култура, структура и стилот на управување<sup>16</sup>.

Ако организациската структура е рбетот, тогаш организациската култура е мекото „ткиво“ кое како невидлива рака и катализатор обезбедува успешно имплементирање на организациската стратегија.

Организациската култура заедно со организациската клима претставуваат една од основните теми на истражување во современата организациска теорија. Многу истражувачи на организациската теорија ја ставаат корпоративната култура во редот на најсилната и најстабилна алка која делува во организациите<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> “Strategy Implementation”, Business Jargons, 2019, <https://businessjargons.com/strategy-implementation>.

<sup>16</sup> “Understanding the Organizational Culture”, John McLaughlin, [study.com.html](http://study.com.html).

<sup>17</sup> T. Deal and A. Kennedy, A. A. (1988), Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Penguin Books.

Низ организацискиот развој, многу автори се потрудиле да го објаснат и дефинираат поимот организациска култура и затоа не може да се зборува за една прецизна и точна формулација.

Некои од прифатените дефиниции на организациска култура се следниве

- Организациската култура, наједноставна ја дефиницирале Дил и Кенеди, истакнувајќи дека организациската култура се објаснува со изјавата „начин на кој работиме овде“<sup>18</sup>;
- Организациската култура е поделен збир на убедувања, очекувања, вредности и норми, кои служат како основа на системот за управување со една организација и остварување на организациските цели, како и зајакнување на оснивните принципи<sup>19</sup>;
- Организациската култура е збир на отворени и тајни правила, вредности и принципи кои се постојани и кои го насочуваат однесувањето во организацијата, таа обезбедува смисла за членовите на организацијата<sup>20</sup>;
- Збир на верувања и очекувања што ги поседуваат членовите во организацијата и од кои произлегуваат правила за обликување на однесувањето<sup>21</sup>.

Од наведените дефиниции може да се заклучи дека организациската култура опфаќа низа елементи кои директно се поврзани со начинот на однесување на вработените во насока на остварување на организациските цели. Овде пред сè би ги споменале вредностите, ставовите, нормите на однесување, обичаи, принципи и правила на работење кои ја опфаќаат нејзината содржина. Исто така, многу јасно се согледува социјалната димензија на културата, односно нејзиното формирање во рамките на организацијата како социјална единка.

Според начинот на создавање, од дефинициите се согледува дека таа настанува како резултат на меѓусебните интеракции на вработените и заедничкото искуство кое го стекнуваат низ секојдневното работење<sup>22</sup>.

Концептот на културата е алатка во рацете на менаџерите која им помага полесно да ги разберат скриените сложени аспекти на организациското живеење. Културата опслужува две важни функции во организацијата<sup>23</sup>:

- Ги интегрира членовите, со што тие знаат како да се поврзат еден со друг;
  - Таа ѝ помага на организацијата да се адаптира на надворешната околина.
- Други важни функции на организациска култура се следниве<sup>24</sup>:
- Постапување стратемиски цели и вредности кои се основа за управување на организацијата;

---

<sup>18</sup> T. Deal and a. Kennedy, A. A. (1988): Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Penguin Books.

<sup>19</sup> Daniel Denison, “Corporate Culture and Organizational Effectiveness”, 1990.

<sup>20</sup> Stoppler, “Organizational Culture definition”, 2002.

<sup>21</sup> Swartz and Jordon, “The relationships between organizational culture and organizational innovation”, 1980.

<sup>22</sup> Jones, R.Gareth, George, M.Jennifer, (2008), „Современ менаџмент, глобални комуникации“, Скопје, Превод за РМ, стр. 412.

<sup>23</sup> “Two major Functions of Organizational Culture”, Chirantan Basu, 2017, [bizfluent.com/info-7749236-two-major-functions-organizational-culture.html](http://bizfluent.com/info-7749236-two-major-functions-organizational-culture.html).

<sup>24</sup> “Understanding and Managing Organizational Culture”, Orla O’Donnell and Richard Boyle, 2008, page 6.

- Поставување контрола на однесувањето во организацијата;
- Поставување механизми на координација во организацијата;
- Воспоставување механизми за совладување на конфликтите во организацијата и решавање на проблемите;
- Влијание врз мотивацијата и моралот на вработените, продуктивноста и ефикасноста, поттикнувајќи ја иновативноста и креативноста;
- Воочување на особини на вработените кои ќе се наградуваат или казнуваат.

Во литературата преовладуваат размислувања дека организациската култура ја зголемува конзистентноста на вработените во однесувањето и нивната приврзаност кон организацијата. Од гледиште на вработените, културата ја намалува двосмисленоста, обезбедува водич како да се извршуваат работите и кои задачи имаат приоритет во извршувањето.

Организациската култура има големо значење за успешното имплементирање на стратегијата во организацијата. Нема сомнение дека таа има влијание врз целокупното работење и може да придонесе за поголема ефикасност на организацијата<sup>25</sup>.

Секое претпријатие има своја организациска култура која е уникатна и која го отсликува начинот на работење и живеење во неа. Сепак, организациската култура може да влијае и позитивно и негативно.

Таа може да биде „тајната формула на успехот“, но исто така и „тивок убиец“. Сè зависи од тоа дали културата одговара на ситуацијата во која се наоѓа. Затоа, менаџерите треба добро да ја познаваат културата во претпријатието, да ја приспособуваат на ситуацијата и истата да ја стават во функција на остварување на организациските цели и стратегија<sup>26</sup>.

Организациската култура има влијание врз формулирањето и имплементацијата на стратегијата, но исто така и стратегијата може битно да влијае врз моделот на организациска култура и нејзиното менување. Нивната меѓусебна условеност и потребата од нивно усогласување се согледува низ следниве аспекти<sup>27</sup>:

- Општиот прифатен модел на организациски вредности, верувања, норми на однесување имаат големо влијание врз начинот на интерпретација, перцепција на сите членови во организацијата, вклучувајќи ги и стратегиските менаџери кои ја вршат стратегиската анализа и изборот на стратегиски опции.

Според тоа, организациската култура го детерминира изборот на можните стратегиски правци. Вреднувањето на стратегиските опции се прави преку критериуми кои се базираат на вредностите и претпоставките на оние кои го прават изборот. Од друга страна, изборот на стратегијата некогаш може да предизвика и потреба од промени во културата при формулирањето на стратегијата.

---

<sup>25</sup> „The Seven Characteristics Of Successful Company Cultures“, Dr Michelle Rosen, 2017, [www.huffpost.com](http://www.huffpost.com).

<sup>26</sup> “Organizational Culture and Leadership”, Edgar H. Schein, 2004,

<sup>27</sup> “Organizational Culture and Leadership”, Edgar H. Schein, 2004,

- Организациската култура нема влијание само во процесот на формулирање на стратегија, туку и во процесот на нејзиното имплементирање<sup>28</sup>.

Културата може да биде поддржувачки фактор, но и вистинска пречка во спроведувањето на стратегиските правци. Извршувањето на стратегијата опфаќа низа оперативни активности, кои е потребно да се усогласени со постоечкиот системот на организациски вредности, норми и верувања.

Културата легитимира стратегија која се имплементира без проблеми и тешкотии. Таа одредува какви извори на информации ќе се користат, каков вид информации и начинот на кој ќе се добиваат. Исто така, организациската култура определува на кој начин ќе се интерпретираат случувањата во окружувањето, и како истите ќе се вградат во процесот на стратегиски менаџмент<sup>29</sup>.

Во процесот на имплементирање на организациската стратегија многу е важно да се постигне усогласеност на стратегијата со организациската култура.

## 2. Емпириско истражување

Предмет на истражување на магистерскиот труд се теоретските дефиниции на организациската култура во креирањето и извршувањето на менаџмент стратегијата во претпријатијата од една страна, и практичните согледувања на состојбите од истите области во истражуваните претпријатија.

*Основна цел на истражувањето е да се согледа улогата на организациската култура во креирањето и извршувањето на менаџмент стратегијата во претпријатијата.*

*Основната хипотеза гласи: Доколку во организацијата владее поволна организациска култура како алатка во креирањето и извршувањето на менаџмент стратегијата во претпријатијата, доколку вработените во самата организација ќе се чувствуваат позадоволитени и помотивирани и поефикасно и поефективно ќе ги извршуваат своите задачи.*

Тоа произлегува од фактот дека, големото значењето за креирање на добри меѓучовечки односи и работна клима е развивање на стратегија на развој на организацијата, врз основа на правилна организациска култура со примерен однос на менаџерот и вработените.

При опсервација на проблемите, користени се основни синтетички, аналитички и дедуктивни методи, а исто така се користени и статистички методи.

Со цел прибирање на релевантни информации за истражуваните проблеми користена е стручна литература од домашни и странски автори, статистички податоци, домашни и странски интернет страни, списанија, публикации и други новинарски прилози од дневни и неделни весници.

Применети се и квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи, меѓу кои можеме да ги истакиме следните: анализа, набљудување, компарација и поширока статистичка анализа.

---

<sup>28</sup> Prof. d-r Janicevic, Nebojsa, "Organizaciona kultura i menadzment", Univerzitet u Beograd - Ekonomski fakultet, стр. 123.

<sup>29</sup> Prof. d-r Janicevic, "Nebojsa Organizaciona kultura i menadzment", Univerzitet u Beograd - Ekonomski fakultet, стр. 124.

ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ВО КРЕИРАЊЕТО И ИЗВРШУВАЊЕТО  
НА МЕНАЏМЕНТ СТРАТЕГИЈАТА ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

Врз основа на добиените одговори, по емпириското истражување се изврши пресметка на податоците според  $\chi^2$ -тестот.

**Табела 1: Сумарен преглед на одговорите на испитаниците**  
**Table 1: Summary overview of respondents' answers**

Поставени прашања	Понуден и одговори	Одговори на групите на испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот се грижи за владеење на правилна организациска култура ?	Да	32	89	63	67
	Не	0	0	9	10
	Без одговор	4	11	22	23
	Вкупно	36	100	94	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест = 17,020					
C = 0,280					
2. Дали во организацијата владее добра организациска култура и добри меѓучовечки односи?	Да	32	89	57	61
	Не	1	3	12	13
	Без одговор	3	8	25	27
	Вкупно	36	100	94	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест = 21,304					
C = 0,310					
3. Дали во организацијата се креира правилна стратегија за успешно работење на организацијата ?	Да	33	92	59	63
	Не	0	0	9	10
	Без одговор	3	8	26	28
	Вкупно	36	100	94	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест = 25,360					
C = 0,335					

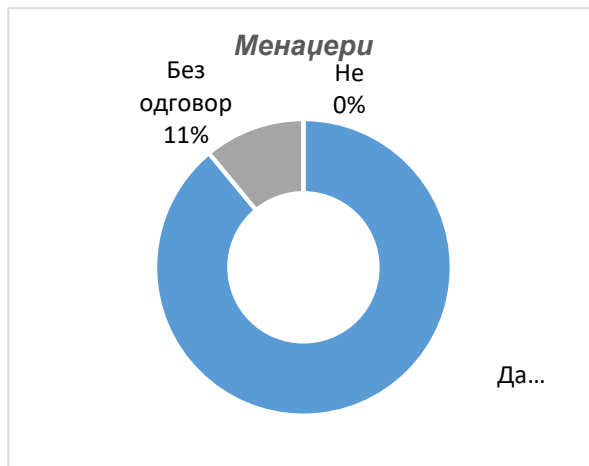


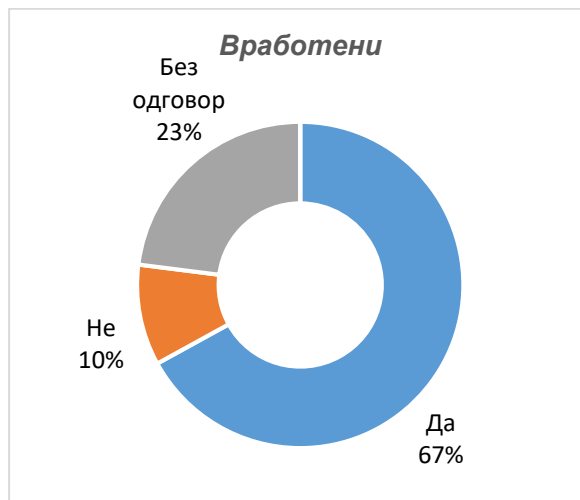
*Првото* прашање, дадено и во табеларниот преглед, гласеше: Дали менаџерот се грижи за владеење на правилна организациска култура?, одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени ги прикажуваме и табеларно и графички.

**Табела 2: Дали менаџерот се грижи за владеење на правилна организациска култура?**  
**Table 2: Does the manager nourish the right organisational culture in the company?**

Поставени прашања	Понуден и одговори	Одговори на групите на испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вреднос т	%	Вреднос т	%
1. Дали менаџерот се грижи за владеење на правилна организациска култура?	Да	32	89	63	67
	Не	0	0	9	10
	Без одговор	4	11	22	23
		36	10	94	10
	Вкупно		0		0
		Пресметаниот $\chi^2$ -тест =			
17,020				C =	
0,280					

Следи графички приказ:





Графикон 1: Дали менаџерот се грижи за владеење на правилна организациска култура

Chart 1: Does the manager nourish the right organisational culture in the company?

Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за  $\chi^2$  како и коефициентот на контингенција  $C$ , при тоа се добиени следниве показатели:

$$\begin{aligned} \text{Пресметана вредност на } \chi^2\text{-тестот} &= 17,020 > \text{таблична вредност на } \chi^2\text{-тест} = \\ &5,991 \\ C &= 0,280 \end{aligned}$$

Од презентираниите податоци се гледа дека, пресметаната вредност за  $\chi^2$  изнесува 17,020 што е поголемо од табличната вредност на  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05, (5,991), што значи дека одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени се разликуваат, а пак коефициент на контингенција изнесува 0,280 што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб.

Поконкретно, 89 % од испитаните менаџери одговориле дека тие се грижат за владеење на правилна организациска култура, а додека 11 % останале без одговор.

Од испитаните вработени, пак, 61 % одговориле дека менаџерот се грижи за грижи за владеење на правилна организациска култура, а додека 13 % одговориле негативно и 27 % останале без одговор.

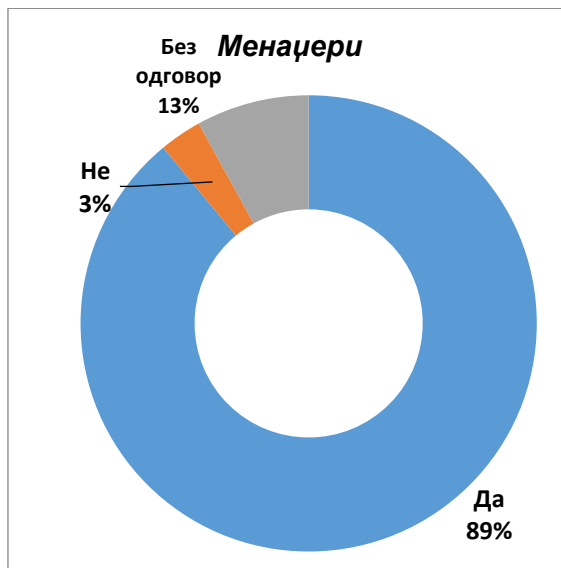
Добиените податоци според одговорите на испитаните менаџери и вработени, по *второто* прашање кое гласеше: Дали во организацијата владее добра организациска култура и добри меѓучовечки односи? се прикажани и графички, во Графиконот кој следи.

Табела 3: Дали во организацијата владее добра организациска култура и добри меѓучовечки односи?

Table 3: Do you think if there is a good organizational culture and interpersonal relations in the company?

Поставени прашања	Понуден и одговори	Одговори на групите на испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали во организацијата владее добра организациска култура и добри меѓучовечки односи?	Да	32	89	57	60
	Не	1	3	12	13
	Без одговор	3	8	25	27
	Вкупно	36	100	94	100
тест = 21,304		Пресметаниот $\chi^2$ -			
C = 0,310					

Или сликовито прикажано во Графиконот кој следи.





Графикон 2: Дали во организацијата владее добра организациска култура и добри меѓучовечки односи?

Chart 2: Do you think if there is a good organizational culture and interpersonal relations in the company?

Врз основа на горните резултати се изврши пресметка на вредноста за  $\chi^2$  како и коефициентот на контингенција  $C$ , при тоа се добиени следниве показатели:

$$\text{Пресметана вредност на } \chi^2\text{-тест} = 21,304 > \text{таблична вредност на } \chi^2\text{-тест} = 5,991 \\ C = 0,310$$

Овде, како што воочуваме, пресметаната вредност за  $\chi^2$  изнесува 21,304 што е поголемо од табличната вредност на  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05, (5,991), што значи дека разликите по одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени пак се разликуваат. Исто така, утврдуваме коефициент на контингенција 0,310 што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб. Така, 89 % од испитаните менаџери одговориле дека во организацијата владее добра организациска култура и добри меѓучовечки односи., а додека 3 % одговориле негативно и 8 % останале без одговор, додека пак од испитаните вработени 60 % одговориле дека во организацијата владее добра организациска култура и добри меѓучовечки односи, а додека 13 % одговориле негативно и 27 % останале без одговор.

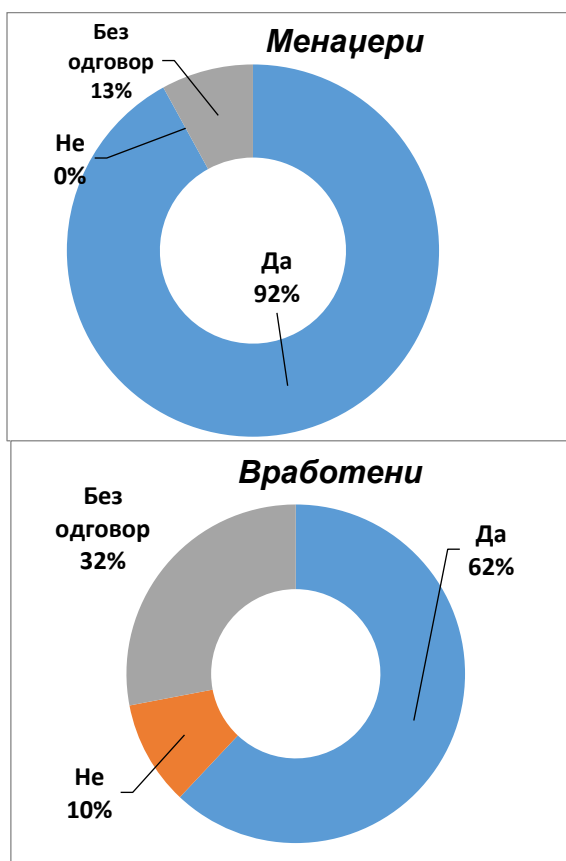
Според одговорите на испитаните менаџери и вработени, по *третото* прашање кое гласеше: Дали во организацијата се креира правилна стратегија за успешно работење на организацијата?

**Табела 4: Дали во организацијата се креира правилна стратегија за успешно работење на организацијата?**

**Table 4: Do you think if in the organization there is a right strategy for successful management of the organization?**

Поставени прашања	Понудени одговори	Одговори на групите на испитаници			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали во организацијата се креира правилна стратегија за успешно работење на организацијата?	Да	33	92	59	63
	Не	0	0	9	10
	Без одговор	3	8	26	28
	Вкупно	36	100	94	100
	Пресметаниот $\chi^2$ -тест = 25,360 C = 0,335				

Следи графички приказ:



**Графикон 3: Дали во организацијата се креира правилна стратегија за успешно работење на организацијата?**

**Graph 3: Do you think if in the organization there is a right strategy for successful management of the organization?**

Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за  $\chi^2$ , како и коефициентот на контингенција  $C$ , при тоа се добиени следниве показатели:

$$\begin{aligned} \text{Пресметана вредност на } \chi^2\text{-тестот} &= 25,360 > \text{таблична вредност на } \chi^2\text{-тест} = \\ &5,991 \\ C &= 0,335 \end{aligned}$$

Овде, како што воочуваме, пресметаната вредност за  $\chi^2$  изнесува 25,360 што е поголемо од табличната вредност на  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05, (5,991), што значи дека разликите по одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени, сепак се разликуваат. Коефициент на контингенција 0,335 што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб. Така, 92 % од испитаните менаџери одговориле дека во организацијата се креира правилна стратегија за успешно работење на организацијата, а додека 8 % останале без одговор.

Додека пак од испитаните вработени 62 % одговориле дека во организацијата се креира правилна стратегија за успешно работење на организацијата, 10 % одговориле негативно и 28 % останале без одговор.

## 2.1 Кус осврт кон резултатите на емпириското истражување

Од емпириското истражување кое се спроведе во различните организации во Скопје и се состоеше од вкупно три прашања поставени на поедини испитани менаџери и на вработени со избор на еден од трите понудени одговори, може да се констатира дека се покажаа значителни разлики во дадените одговори.

Ваквите искази на менаџерите и вработените, со пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот, не ја потврдуваат основната (генерална) хипотеза која гласеше: *Доколку во организацијата владее поволна организациската култура како алатка во креирањето и извршувањето на менаџмент стратегијата во претпријатијата, доколку вработените во самата организација ќе се чувствуваат позадоволитени и помотивирани и поефикасно и поефективно ќе ги извршуваат своите задачи*

Целта на истражувањето беше да се добие покомплетна и појасна слика за состојбата на организациската култура, а со тоа и начините на креирање на стратегија на развој во организацијата.

Според тоа, јасна е потребата од обука како на менаџерите така и на вработените во организацијата за поголема посветеност кон креирањето на правилна организациска култура, а со тоа и успешна стратегија на развој.

## 2.2 Преферирање на активности за развивање на правилна организациска култура за поуспешно креирање и извршувањето на менаџмент стратегијата

Една од дефинициите укажува дека организациската култура претставува стекнато знаење и искуство што го користи поединецот во развојот на своето организациско однесување.

Добар менаџмент и силни лидери градат основа за организациска култура која сакаат да ја постигнат и негуваат. Тие веруваат дека патеката кон успехот на нивната организација лежи во постојано подобрување на културата.

Следниве активности влијаат на поттикнување и градење на културата во претпријатијата и извршување на менаџмент стратегијата<sup>30</sup>:

- Активно учество во деловните активностите, вработените носат оценка за менаџментот врз основа на тоа што прават, а не што кажуваат;
- Компаниите со силна организациска култура имплементираат околу 80 % од идеите на нивните вработени. За подобра промоција на организациската култура, лидерите би требало што побргу да одговорат на предлозите на нивните вработени или да обезбедат начин за идентификација и решавање на проблемите;
- Технологијата може да има големо влијание врз подобрување на организациската култура. Влијае врз поголема вклученост на вработените во процесите, ја забрзува стапката на промени, и овозможува побрзи промени во организацијата;
- Награда и признавање на успех игра голема улога во организациската култура. Ова ги мотивира и останатите вработени во организацијата да ја подобраат својата работа. Едно „благодарам“ значи многу за вработените, чувствуваат дека нивните напори се вреднуваат во организацијата;
- Транспарентна култура во една компанијата има големо влијание врз целокупната организација како и луѓето што ги опслужува. Им дава на вработените нефилтриран поглед во активностите и иднината на компанијата, а највеќе од сè има дава доверба<sup>31</sup>;
- Во градењето на културата влијае и негувањето на силни врски помеѓу вработените. Постојење на силни меѓусебни врски меѓу вработените овозможува поголема вклученост на вработените. Но ова не се случува преку ноќ, градењето на силни врски помеѓу вработените бара време и напор. Потребно е развивање на меѓучовечки вештини, време, признавање на заслугите на другиот и обострана позитивност.

Поради потребата за приспособување кон динамичното надворешно опкружување, организациските промени се неопходност за секоја организација. Заедничкиот именител на повеќето понови интерпретации е настојувањето да се направи отстапка од претходно доминантно разбирање, кое во прв план ја става димензијата на меѓугенерациските аспекти на одржливоста<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> “Ways to promote a Continuous Improvement in Organisational Culture”, Maggie Milard, 2015, <https://blog.kainexus.com/continuous-improvement/culture-of-continuous-improvement>.

<sup>31</sup> “10 Dead Simple Ways to improve your company culture”, George Dickson, 2015, <https://blog.bonus.ly/10-dead-simple-ways-improve-company-culture/>.

<sup>32</sup> Davis E. (1984), *Managing Corporate Culture*, Cambridge Ma: Ballinger.

Компаниите имаат потреба од креативни луѓе, но тоа е далеку од митот дека иновациите се генерираат од понискиот кадар на индивидуални креативци<sup>33</sup>. Всушност, кога станува збор за креативност, постојат неколку области од човечките активности во кои сите се еднакви, така што голем број специјалисти сметаат дека креативноста е вештина што во голема мера може да се стекне со обука.

### 3. Заклучок

Вистинскиот менаџер, односно лидер, влијае за подобрување на организацијата преку креирање на визија за сите потенцијални можности за организацијата, каде вработените ќе бидат поттикнати да се посветат на работата, имплементирајќи целосна култура и стратегија која ќе ја мобилизира и ќе ја насочува енергијата и ресурсите на организацијата кон реализација на нејзините цели.

Постојат неколку клучни фактори кои влијаат позитивно на средината и претпријатието кои ги имплементира менаџментот. Во рамките на овие фактори влегува флексибилноста, како слобода да се иновира, чувството на одговорност, водење на работните задачи во дефинирани стандарди, чувство на точност во однос на перформансот и соодветно наградување за реализираните задачи, запознавање на вработените со мисијата и вредностите на самото претпријатие.

Турбулентното и комплексно окружување денес, од организациите бара проактивно дејствување со цел искористување на ресурсите како и можностите кои настануваат како резултат на промените во окружувањето и минимизирање на потенцијално негативните ефекти на случувањата, кои секојдневно се генерираат.

Креирање и одржување на високо ценета култура во услови на променливо и нестабилно окружување не е ни малку едноставна активност. Тука треба да се има предвид фактот дека ниеден културен модел не постои еднаш засекогаш во организациите. Под влијание на низа фактори, може да се случи успешен културен модел да стане дисфункционален во определени околности што ќе придонесе до креирање на нови културни вредности и сосема нов начин на работење.

Сепак може да се заклучи дека организациската култура е динамичен елемент кој ако внимателно се управува може да помогне во правилното креирање и извршување на менаџмент стратегијата во претпријатијата за постигнување на високи бизнис перформанси.

#### Користена литература:

1. Basu, C. (2017), "Two major Functions of Organisatiol Culture", [bizfluent.com/info-7749236-two-major-functions-organizational-culture.html](http://bizfluent.com/info-7749236-two-major-functions-organizational-culture.html).
2. Business Jargons, (2019), "Strategy Implementation", <https://businessjargons.com/strategy-implementation>.
3. Bottary, L. (2011), "Top 10 Attributes Of Successful Strategy", Public Affairs, Vistage International.

---

<sup>33</sup> Flaherty, A. W. (2005), "Frontotemporal and dopaminergic control of idea generation and creative drive.



4. Chandler, S. A. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*, 1966-paperback edition.
5. Denison, D. (1990), "Corporate Culture and Organizational Effectiveness".
6. Davis, E. (1984), *Managing Corporate Culture*, Cambridge Ma: Ballinger.
7. Deal, T. and Kennedy, A. A. (1988), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books.
8. Dickson, G. (2015), "10 Dead Simple Ways to improve your company culture", <https://blog.bonus.ly/10-dead-simple-ways-improve-company-culture/>.
9. Downey, J. (2000), "Strategic Analyses Tool", , page no.3, <https://www.cimaglobal.com>.  
<https://strategicmanagementinsight.com/tools/porters-five-forces.html>.
10. Edgar, H. S. (2004), "Organizational Culture and Leadership".
11. Gareth, J. R. and Jennifer, M. J. (2008), „Современ менаџмент, глобални комуникации“, Скопје, Превод за РМ, стр. 412.
12. Glick, M. (2012), 20th Annual Conservation Conference Hawaii Conservation Alliance August 1, The Future is Bright Creating a Clean Energy Economy.
13. James, B. Q. (2018), Quinn's Incremental Model, Strategy Implementation, The Nature of Strategy Implementation, Strategic Management: Formulation and Interpretation.
14. Janicevic, N., "Organizaciona kultura I menadzment", Univerzitet u Beograd - Ekonomski fakultet.
15. Martin, R. and Moose S., 2019, "BCG Matrix", <https://www.bcg.com/en-gb/about/our-history/growth-share-matrix.aspx>.
16. Martin, R. and Moose, S., 2019, "BCG Matrix", <https://www.bcg.com/en-gb/about/our-history/growth-share-matrix.aspx>.
17. McLaughlin, J. (2012), "Understanding the Organizational Culture", study.com.html.
18. Mintzberg, H. (1994); the Rise and fall of Strategic Planning.
19. Milard M. (2015), "Ways to promote a Continuous Improvement in Organisational Culture", <https://blog.kainexus.com/continuous-improvement/culture-of-continuous-improvement>.
20. Nishadha, S., 2016, "How a PEST Analysis can help with Strategic Planning", <https://www.business2community.com/strategy/pest-analysis-can-help-strategic-planning-01420731>.
21. O'Donnell, O. and Boyle, R. (2008), "Understanding and Managing Organizational Culture", page 6.
22. Porter, E. P. (1980), "The four elements of Strategic Consistency". *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press).
23. Rosen, M. (2017), „The Seven Characteristics Of Successful Company Cultures“ [www.huffpost.com](http://www.huffpost.com).
24. Симонеска, Ј. (2008), Менаџмент, Факултет за туризам и угостителство – Универзитет „Св. Климент Охридски“ – Битола, стр. 225.
25. Stoppler (2002), "Organizational Culture definition".
26. Swartz and Jordon (1980), "The relationships between organizational culture and organizational innovation".
27. Шуклев, Д., Дракулевски, Ј. (2001), Стратегиски менаџмент, Економски факултет - Скопје, стр. 10.