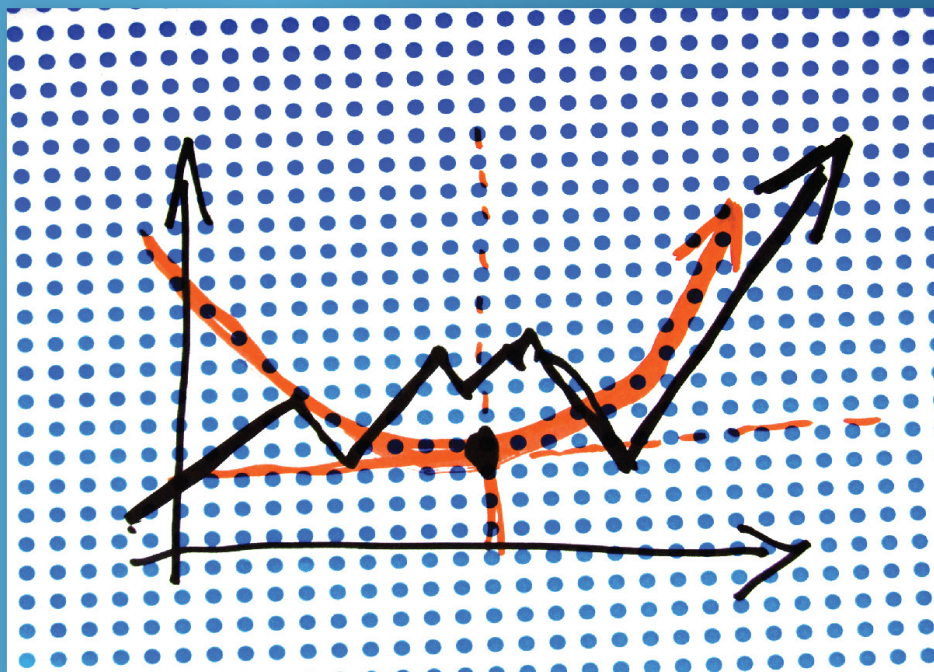


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



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 „ГоцеДелчев“ - Штип  
Економски факултет  
бул „КрстеМисирков“ 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

## УМЕШНОСТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ЗА КРЕИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА ЗА ГРАДЕЊЕ КОНКУЕРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

Сузана Механциска

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[suzi\\_nov@yahoo.com](mailto:suzi_nov@yahoo.com)

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

Денес во ова современо деловно опкружување кога речиси сите претпријатија работат во многу комплексни, променливи и непредвидливи средини и во услови на силна конкуренција, па за да опстанат им се потребни вистински и искусни лидери.

Предизвикот за најсоодветно кадрово екипирање доаѓа од фактот што човечкиот капитал како таков е незаменлив. Многу организации можат да си ја дозволат најновата опрема за работа, најдобрите софтверски и хардверски решенија, но човечкиот капитал, т.е. лидерот, сепак останува тој кој што е незаменлив и тешко може да се копира од конкуренцијата.

Упешното лидерско водење укажува на фактот дека лидерот треба да користи влијателен јазик во комуникацијата со цел да ги убеди да му се приклучат неговите следбеници во реализирање на креираната стратегија и целта преку користење на соодветен пристап и тон, со јасно и концизно пренесена порака.

При креирањето и имплементирањето на стратегијата за конкурентска предност, лидерите треба добро да го осознаваат не само внатрешното опкружување, туку и надворешното, со сите слабости, позитивности, опасности и можности. Да ги негуваат внатрешните односи, исто толку внимание треба да посветат и на надворешните односи, т.е. комуникација со медиуми и градење на високопозитивна репутација за организацијата и справување со кризна комуникација.

*Клучни термини: Стратегија, лидер, тим, конкурентска предност, развој, успех.*

## THE ROLE OF MANAGEMENT IN CREATING A COMPETITIVE ADVANTAGE STRATEGY

Suzana Mehandziska

<sup>1</sup>Faculty of Economics, “Goce Delcev” University, Stip, Macedonia  
[suzi\\_nov@yahoo.com.mk](mailto:suzi_nov@yahoo.com.mk)

Trajko Miceski<sup>2</sup>

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

### Abstract

Today, in this modern business climate when almost all businesses are operating in very complex, constantly changing and unpredictable environments and in conditions of strong competition, they need real and experienced leaders to survive.

The challenge for the most appropriate human resources comes from the fact that the human capital as such is irreplaceable. Many organizations can afford the latest work equipment, the best software and hardware solutions, but the human capital i.e. the leader still remains one that is irreplaceable and hard to copy from the competition.

Successful leadership practice points to the fact that a leader must use influential communication language, in order to persuade his followers to join in the strategy and purpose, by using appropriate attitudes and tone, with a clear and concise message conveyed.

When designing and implementing a competitive advantage strategy, the leaders need to be well aware of not only the internal environment, but also the external environment, with all its weaknesses, positives, dangers and opportunities. To break internal relations, as much attention should be paid to external relations, such as media communication and building a highly positive reputation for the organization and dealing with communication when in crisis.

**Key terms:** Ytrategy, leader, team, competitive advantage, development, success.

### Вовед

Претпријатијата во ова современо деловно опкружување работат во многу комплексни, променливи и непредвидливи средини и во услови на силна конкуренција, па затоа им е потребно вистинско лидерство, заради креирање на правилна стратегија на работење.

Во тој поглед голем е предизвикот за најсоодветно кадрово екипирање. Многу организации можат да си ја дозволат најновата опрема за работа, најдобрите софтверски и хардверски решенија, но човечкиот капитал, т.е. лидерот сепак останува тој кој што е незаменлив и тешко може да се копира од конкуренцијата.

Упешното лидерско водење укажува на фактот дека лидерот има одлични познавања од комуникацијата со луѓето околу него, и зане да зрачи позитивен лидерски „етос“ кој го поврзува со етичките норми. Исто така, лидерот треба да користи влијателен јазик во комуникацијата со цел да ги убеди да му се приклучат неговите следбеници во реализирање на целта преку користење на соодветен пристап и тон, со јасно и концизно пренесена порака.

Дополнително, во овој нов век, неизбежно е лидерите да знаат правилно да ги користат социјалните мрежи. Исто така, многу битна лидерска особина е користење

на емоционалната интелигенција и интерперсоналните вештини. Доколку лидерот се појавува како трансформациски лидер кога влегува во нова организација при трансформација потребно е најпрвин да ја утврди културата на организацијата, па преку ефективна внатрешна комуникација да се поврзе со вработените, и да ги дизајнира мисијата и визијата кои ќе бидат прифатени за да се спроведат предвидените промени.

Како што лидерите треба да ги негуваат внатрешните односи, исто толку внимание треба да посветат и на надворешните односи, т.е. комуникација со медиуми и градење на високопозитивна репутација за организацијата и справување со кризна комуникација. Потоа спроведување на ефективни состаноци и правилно менаџирање на конфликтни состаноци, како и постојано надрагување и усовршување на лидерката комуникација.

Поконкретно кажано, денес сите лидери мора да умеат да го насочат тимот за правилно креирање на менаџмент стратегија за претендирање на пазарот. Затоа лидерите треба добро да го познаваат како внатрешното, така и надворешното окружување.

Овој труд е фокусиран како лидерот да развива постојана лидерска комуникација објаснето преку процесите на градење на позитивен „етос“, и наоѓање начини како да ја разбере и преку својата емоционална интелигенција и интерперсоналните вештини да влијае позитивно на публиката, и со ист интензитет да ја користи надворешната и внатрешната комуникација за развивање на организацијата, како и користењето на силното влијание на мисијата и визијата за правење на одредени трансформации во истата.

## **Менаџментот и стратегискиот менаџмент**

Задача на менаџментот е да влијае на луѓето, да ги мотивира и насочува кон патот на зеднички цели, заеднички вредности и правилна структура.

Според Robinsu, менаџмент значи формирање на активности поврзани со работната позиција и потреба, така што луѓето ги извршуваат активностите ефикасно и ефективно сами - без помош на други луѓе.

Ефикасност се однесува на извлекување максимум од минимални вложувања, т.е. извршување на работата на правилен начин. Ефективност е извршување на вистинските работи во вистински момент, кога се потребни на компанијата за постигнување вистинска цел.

Менаџмент е способност за влијание на други луѓе за ослободување на нивното знаење и потенцијал за остварување на визијата. Визија претставува она што е најдобро за сите луѓе вклучени во процесот на остварување вредни резултати со меѓусебно почитување и правилно третирање на сите учесници во остварувањето на целта. Frederik Tejlog како основач на модерниот менаџмент, се борел против неправилно трошење труд, лошо смислени задачи, неодредени или нереални стандарди, неквалификувани работници за одредена работна позиција.

Во тој поглед, и Henri Fayol 1841-1925 менаџментот го сведува на следниве активности:

- Планирање (размислување за иднината, целите);
- Организирање (усмерување на ресурсите);
- Заповедање (издавање заповед, наредба);

- Кординација (поврзување и интеграција);
- Контрола (надгледување во извршувањето).

Традиционалната економска теорија и пракса е заснована на материјална основа земјиште, опрема и финансии, основата е сведена на ефикасна распределба на работата и капиталот.

Во новата економија во која доминираат информациите, услугите и технологијата, каде што работната сила е флексибилна и преориентирана на самовработување не нè изненадува индивидуализмот и внатрешната мотивација. Во таква средина лидери се оние кои инспирираат со визија и вредност. Во шеесеттите години на минатиот век, во организациите се развива стратешко размислување, поразлично од усмереното - управувачко, и одлуките се донесуваат на 3 нивоа и тоа:

- Административно,
- Стратешко и
- Оперативно.

Денес, за постигнување на успех на организациите се бара во способноста и стручноста на лидерите во компаниите да ги откријат подрачјата и начините за понатамошна визија и тоа со:

- Предвидување на идните околности со помош на аналитички техники и модели;
- Изработка на стратегија соодветна на сегашните потреби и прилики, и внатрешни сили и слабости.

За да може да се оформат што поефикасни работни околности, техниките на научниот менаџмент се усовершени со помош на истражувачки и софтверски модели.

На пример, Метод на критичен пат (CPM-Critical Path Method) - прави распоред и контрола на работата на проектот и дел од оперативната процедура, компјутерски потпомогнато производство (CAM-Computer-Assisted Manufacturing) го забрзува процесот на квантитет итн. Системската теорија претпоставува дека организациите се составени од меѓусебно поврзани делови и активности. Производството и извршувањето на работните активности во организациите не се резултат на нивните поделби, туку резултат на интеракција. Организационата синергија е процес, а целината претставува збир на своите делови. Во текот на седумдесеттите години од минатиот век, Henri Mintzberg (Henri Mintzberg, 1939) заклучува дека најважни во организацијата се визија, комуникација и преговарање. Според Mintzberg „управување е пракса базирана на искуство, со одредена доза уметност (размислување) и нешто наука (анализа). За успех потребни се стабилни и посветени луѓе кои го спроведуваат управувачкиот стил кој се опишува како вклучени или активни.

- *Стратегискиот менаџмент* претставува концепт на менаџмент кој се појавил во 70-тите години на минатиот век; како современ пристап кон управувачите на компании, кој е пред сè начин на размислување кој ги сублимира стратешката и тактичка ситуација и е континуиран процес на постојано прилагодување кон околината во која функционира и во која влијае како во донесување одлуки, така и во усмерување на потенцијалот кон подрачја во кои е можно да се оствари конкурентска предност. Стратегискиот менаџмент е тема со бројни истражувања во менаџментот и резултира со голем број дефиниции, авторите кои се бавеле со оваа проблематика посветиле големо внимание, S.Certo и P. Peter, го дефинирале стратегискиот менаџмент како континуиран процес сведен на одржување на организацијата спремна



да одговори на потребите во средината. Во современите теории за менаџментот присутни се различни сваќања за поимот стратeгиски менаџмент меѓу кои четири се најочигледни:

- Стратегискиот менаџмент е менаџмент на промените, опфаќа водење, планирање, контрола и менаџмент на човечки ресурси дефинирано од George, John & Edmund, во 1986;
- Континуиран и интегриран процес со цел одржување на организацијата да одговори на својата околина, дефинирано од Samuel & J. Paul, во 1991;
- Стратегискиот менаџмент е системски пристап и главна одговорност на генералниот менаџмент, дефинирано од H. Igor & McDonnell, во 1990;
- Стратегискиот менаџмент претставува процес на анализирање, донесување одлуки и акција која организацијата ја креира поради стварање и одражавање конкурентска предност, дефинирано од Lumpkin & Eisner, од 2007.

Еден приод кон стратeгискиот менаџмент е кога тој се дефинира од аспект на *одлучувањето* како збир на одлуки. Менаџментот управува со донесување бројни и разновидни одлуки на различни нивоа во менаџментот, па така стратeгискиот менаџмент е збир на менаџерски одлуки и акции кои го детерминираат долгорочниот перформанс на претпријатието.

Стратегискиот менаџмент се дефинира и од аспект на *предусловите* кои се неопходни за подготвување на ефикасни стратeгиски одлуки, а тоа е окружувањето (интерно и екстерно, сегашно и идно). Се дефинира и од аспект на *фазите* низ кои се спроведува, а тоа е формулирање, извршување и оценка на акциите кои ќе овозможат претпријатието да ги оствари целите.

Стратегискиот менаџмент игра битна улога во борбата на претпријатијата со брзите промени во окружувањето. Во формулирањето на стратегиите важно е разбирањето на тоа како факторите ќе се менуваат во иднина и каков е нивниот одраз врз остварувањето на стратегиите.

Секоја работа бара добра и успешно применета стратeгиска изработка. Добро формулирана и имплементирана стратегија директно влијае на конкурентноста на организацијата, а со самото тоа и на нејзин опстанок во околината. Во моментот на имплементација, неопходен услов е менаџерите да практикуваат стратeгиско лидерство кое подразбира динамичност, ориентација кон иднината и создавање јасна визија прифатена од сите членови на организацијата. Стратегијата претставува можна одлука која го определува правецот на акции во согласност со можностите и законите од окружувањето, односно предностите и недостатоците на организацијата

Стратегијата е организациски план за постигнување победи.

Ефективна стратегија предизвикува експанзија од информации за акциите на извршните групи и во исто време ги мобилизира сите ресурси во организацијата.

Минтцберг ја дефинира стратегијата како: план, модел, позиција, перспектива, умешност за надмудрување.

- Стратегијата претставува план – правец, показател на насока, патека по која ќе се стигне од една позиција до друга со цел да се остварат визијата, мисијата и целите на организацијата;
- Стратегијата е шаблон, образец во кој мора да се биде доследен во извршувањето;



- Стратегијата е една позиција, Мајкл Портер нагласува дека стратегијата е создавање единствена и драгоценa позиција која вклучува различни активности;
- Стратегијата е перспектива по која се функционира;
- Стратегијата е умешност за надмудрување, специјален маневар, со намера да се надмудри противникот или конкурентот.

Стратегијата е неопходна поради потребата да ја минимизира неодреденоста и да обезбеди ред во организацијата. Сепак, мора да се има предвид дека стратегијата и теоријата не се реалност сами по себе, тие се реалност во мислите на луѓето. Невозможно е да се допре и види стратегијата, тоа нагласува дека стратегијата има ефект на лажан приказ и тоа е цената да се има стратегија. Таа го определува правецот и начинот на движење на организацијата и во исто време ги остварува замислените цели. Поседува моќ на максимална кохезија и обезбедува извонреден синергетски ефект. Некои од карактеристиките на стратегијата се:

- Секогаш се однесува на организацијата;
- Влијае на целокупната атмосфера во организацијата;
- Стратегијата е многу комплексна гранка;
- Стратегијата ги обработува капацитетот и можностите;
- Има долгорочна ориентација заснована на искуство;
- Секогаш е под силно влијание на интересите и вредностите како и погледите на широк круг стејкхолдери.

*Стратегијата* се јавува како планска акција за насочување на претпријатието кон остварување на мисијата и целите. Таа зазема *централно* место во стратегискиот менаџмент. Во последните години во практиката се зборува за успешни стратегии кои се потпираат на способности кои не може да бидат копирани и имитирани од страна на конкурентите. Стратегиите стануваат *поинтелигентни*. Стратегиите засновани на способноста поаѓаат од сознанието дека конкурентноста произлегува од посебните способности на претпријатието. Конкуренцијата заснована на способноста имплементира нови правила во стратегијата. Постојат четири принципи за остварување конкурентска стратегија заснована на способност:

- Градењето на стратегија на претпријатието не зависи од производите и пазарите, туку од процесот на работење;
- Конкурентскиот успех зависи од супериорниот квалитет за потрошувачите;
- Способностите се остваруваат со стратегиски инвестиции.

Со оглед на фактот на што способноста е клучен сегмент во сите функции, директорот на претпријатието е прв во формулирање стратегија заснована на способност.

## **Приоди во креирање на стратегија**

Постојат три можни приоди во формулирањето на стратегијата, секој посебно применлив во даден временски период: претприемачки, адаптивен и плански начин.

*Претприемачки приод* на формулирање на стратегијата се применува кога менаџерите се јавуваат во улога на претприемачи кои применуваат проактивен начин на барање можности и иновации. Главните карактеристики на претприемачкиот приод

во формулирање стратегија се: претприемачкото претпријатие, вниманието го фокусира кон откривање на можности, подготвувањето на стратегијата се извршува со активно истражување на подобри можности; во претприемачкото претпријатие моќта е во рацете на генералниот менаџер; подготвувањето на стратегијата се карактеризира со неизвесност; растот претставува доминантна цел на претприемачкото претпријатие.

*Адаптивен приод* во формулирањето стратегија се применува кога менаџерите применуваат реактивни решенија за проблемите. Овој начин на подготвување стратегија бил наречен збркани мисли, а подоцна неповрзан раст. Адаптивниот начин на формулирање стратегија се карактеризира со реактивни решенија на постојните проблеми, наместо проактивно истражување на нови можности. Основни карактеристики се:

- Не постојат јасно дефинирани цели, ниту една единствена цел;
- Процесот на подготвување на стратегијата се карактеризира со реактивни решенија на постојните проблеми;
- Одлучувачот се концентрира на одлуки за кои околината е запоставена и речиси и да не се разликува од status quo ситуацијата;
- Адаптивните претпријатија се карактеризираат со неповрзани одлуки, менаџерот не е способен да ги усогласи.

*Плански приод* се применува кога менаџерите применуваат научни методи за откривање нови можности и за решавање на создадените проблематики. За планскиот начин на подготвување стратегии, суштествени се следните карактеристики:

- Планерот има најголема одговорност во подготвувањето на долгорочните стратегии, применувајќи современи методи и техники од науката за менаџмент;
- Планскиот начин е насочен кон систематска анализа, а особено кон проценка на трошоците и решавање на проблеми;
- Планскиот начин е фокусиран на систематска и сеопфатна анализа која треба да обезбеди разбирање на силното влијание на окружувањето врз претпријатието.

Мал број претпријатија се одлучуваат за примена на едниот од трите начина на формулирање на стратегија, најчесто прават комбинација од сите три приоди со што ќе се одразат потребите на претпријатието во дадени услови.

### **Стратегискиот менаџмент и неговиот фокус**

Ова динамично општество наклонето кон постојани промени и флукации, од организациите бара предвидување на промените и функционирање во системот на вредности. Тоа претставува модификација, проширување и развивање на постоечките и промовирање нови работи, знаења и иновации.

Истакнатиот професор Игор Ансоф кој го сметаат за гуру на стратегискиот менаџмент го дефинира како системски пристап кај кој акцент се става на битните одговорности на генералниот менаџер, како и согледување на позицијата и можностите за најдобро поврзување на организацијата со нејзиното окружување на начин кој обезбедува континуиран успех и обезбедува сигурност.

Концептот на стратегискиот менаџмент еволутивно се развива од концептот на стратегиско планирање. Стратегиското планирање е процес на градење долгорчни

цели, прераспределба на ресурсите формулирање на развојана политика и долгорочен план. Стратегиското планирање овозможува создавање на стратегиски алтернативи и избор на оптимална стратегија. Големината и изведувањето на планот зависи директно од нивото на развиеност и начинот на спроведување на стратегискиот менаџмент во организацијата. Стратегиската акција го создава распоредот на тактички чекори како од постоечката позиција да се премине во нова. Фокусот на стратегискиот менаџмент треба да биде специфичен за секоја организација, што не значи дека не треба да се користи туѓото искуство во неговото создавање.

Посојаните промени во околината, постојаното развивање и усовршување на нови гледишта за поинаков начин на функционирање, на организациите, а со тоа развој на свеста кај вработените за неопходноста од промени во системите и општо во секој сегмент на човековото постоење, ја наметнува потребата за континуирано креирање на стратегија за опстанок и развој. Затоа и стратегискиот менаџмент еволуирал од базично финансиско планирање, во планирање засновано на предвидување, екстерно ориентирано планирање, па сè до стратегиски менаџмент. Стратегискиот менаџмент е долгорочно ориентиран, што значи секогаш е преориентиран на моменталните, но и на идните проблеми и визии на организацијата.

Според тоа, стратегискиот менаџмент претставува популарен пристап кој дава одговори на следниве прашања: Каде е организацијата во моментот? Каде организацијата сака да биде? Што се случува со конкуренцијата? Кои активности овозможуваат организацијата да ги оствари своите цели?

### **Емпириско истражување**

Со цел да се осознаат состојбите за креирање стратегија за градење на конкурентска предност се изврши емпириското истражување.

Предмет на ова истражување е согледување на состојбите со креирање на стратегија на кокурентска предност во испитуваните претпријатија.

Тоа произлезе од значењето дека добро формулирана и имплементирана стратегија директно влијае на конкурентноста на организацијата, а со самото тоа и на нејзин опстанок во околината. Всушност, стратегијата претставува добро разработена одлука која го определува правецот на акции во согласност со можностите и заканите од окружувањето, односно предностите и недостатоците на организацијата.

Целта на ова истражување е да се истражи влијанието на стратегијата врз работењето на организациите.

Како основна или *главна хипотеза* на емпириското истражување се наметна тврдењето дека правилното креирање на стратегија за градење на кокурентска предност, придонесува за поефикасно и поефективно работење на секое претпријатие.

### **Методи на истражување**

За исполнување на целите, како и за целосна опфатеност на предметот на истражувањето, се комбинирани неколку квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи, како што се следните: анализа, анкета, компарација, статистика.

*Анализата* се изврши врз основа на претходно проучувана научно-теоретска содржина, што вклучува евалуација на сите достапни материјали, а се однесува на поимите технологија и иновации, како и нивното значење за конкурентната предност на претпријатието на пазарот.

*Анкетата* како метод на истражување, беше спроведена преку формулирање на прашалници со стандардизирани прашања. Анкетирањето ќе биде спроведено врз

членови на секторот Истражување и развој на некои наши организации, како државни, така и приватни.

*Компарацијата*, како метод на истражување, се искористи за да се направи споредба помеѓу исказите на менаџерите и вработените.

Собраните податоци беа *статистички обработени* заради изведување на заклучоци. Потоа се извршија пресметковни активности и истите се табеларно и графички обликувани на обработените податоци.

### Резултати од истражувањето

Главен акцент во ова истражување се става на анкетата која е спроведена во компании во неколку општини на територијата на град Скопје и беа анкетирани вкупно 119 лица во период на месец септември 2019 година. Од вкупниот број на испитаници 35 лица, односно 29 % беа на позиција менаџери - лидери, а 84 лица односно 71 % беа вработени, т.е. нераководни лица.

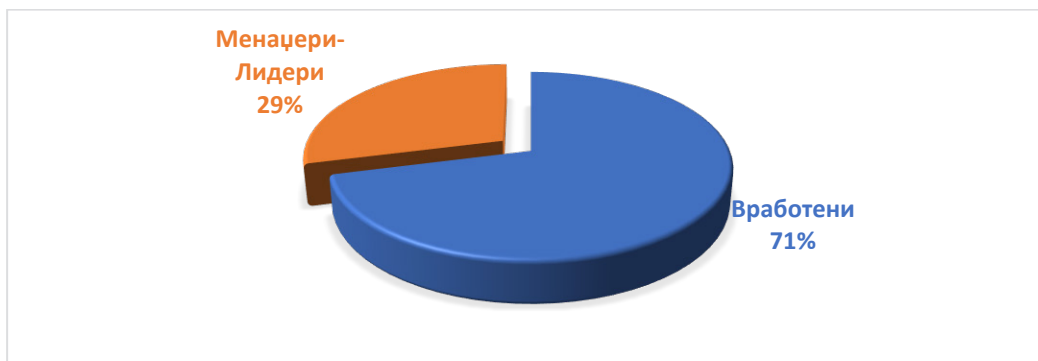
Бројот на испитаници табеларно е прикажано во следнава табела:

Табела 1: Табеларен приказ за број на анкетирани лица

Table 1: Tabele display the numer of respondents

Вид на испитаници	број	Истражувани лица
Менаџери	35	29 %
Вработени	84	71 %
Вкупно	119	100 %

Графички прикажано на следниов Графикон:



Графикон 1: Графички приказ за бројот на анкетирани лица

Graph 1: Graphical display of number of respondents

Анкетирањето е спроведено со анкетни листови кои беа разбирливо формулирани, при што секој испитаник (менаџер или вработен) може лесно да одговори. Во анкетата се содржани 3 (три) прашања и сите се со понудени одговори и тоа со: да, не и без одговор.

За да се утврди поврзаноста помеѓу лидерските стилови и вештини врз продуктивноста на работата на тимовите во организациите, при статистичката

обработка на податоците во ова истражување се користи  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција (C).

*Првото прашање гласеше: Дали менаџерот покрај своите функции и улоги е стратешки фокусиран?*

Односно, истото прашање беше поставено соодветно и на испитуваните менаџери и на испитаните вработени како што следи. За менаџерите гласеше: *Дали Вие како менаџер покрај своите функции и улоги сте и стратешки фокусиран?*

За вработените гласеше: *Дали Вашиот менаџер покрај своите функции и улоги кои ги извршува е и стратешки фокусиран?*

Анкетираните лица заокружуваат еден од одговорите: да, не и без одговор. Резултатите од ова прашање се претставени табеларно и графички.

Табела 2: Одговори на испитаниците по првото прашање

Table 2: Respondents answers to the first question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот покрај своите функции и улоги е стратешки фокусиран?	Да	32	91	55	65
	Не	1	0	10	12
	Без одговор	3	9	19	23
		35	100%	84	100
	Вкупно				%
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 22,524 C = 0,318					

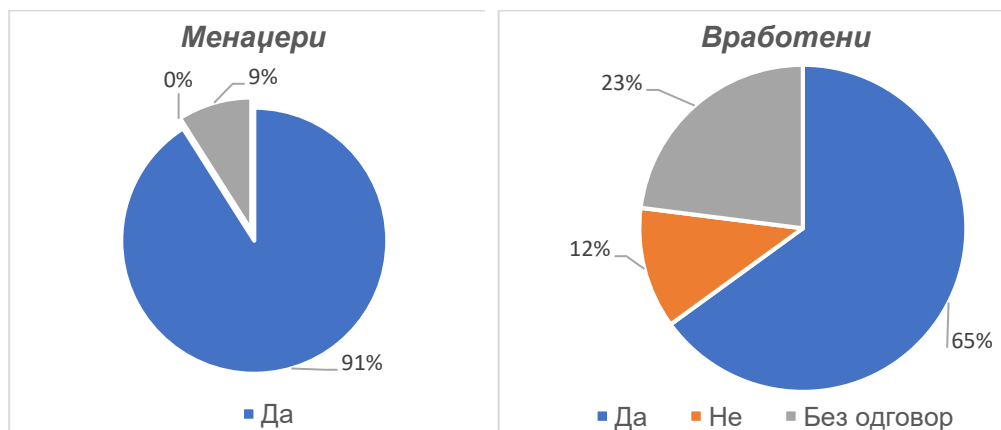
Пресметаните вредности на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција C се следниве:

$$X^2_{0,05} \text{-тест (пресметана вредност)} = 22,524 > X^2_{0,05} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,318$$

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот покажува дека добиените одговори од анкетираните менаџери - лидери и анкетираните вработени не соодветствуваат целосно, па затоа и добиената вредност на  $\chi^2$ -тестот изнесува 22,524 и вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,318. Па, оттаму, пресметаната вредност на  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5 % е поголема од табличната која изнесува 5,991. Ова покажува дека одговорите на менаџерите - лидери и вработените во однос на ова прашање не се идентични. Исто така, и коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори помеѓу лидерите и вработените, има вредност 0,318 што значи многу слаба-умерена поврзаност, речиси и да не постои поврзаност. Интерпретираните податоци од одговорите кои се дадени во Табелата и Графичкиот приказ меѓу испитаните групи, укажуваат дека вработените не мислат дека менаџерот покрај своите функции и улоги е стратешки фокусиран.

Графички приказ за одговорите на прашањето бр. 1: Дали менаџерот покрај своите функции и улоги е стратегиски фокусиран?



Графикон 2: Одговори на испитаниците по првото прашање  
Graph 2: Respondents answers to the first question

Најголемиот дел од лидерите, 91 % сметаат дека менаџерот покрај своите функции и улоги е стратегиски фокусиран, додека пак 65 % од вработените сметаат дека менаџерот покрај своите функции и улоги е стратегиски фокусиран, додека со негативен одговор од менаџерите нема, а без одговор останале 9 %, а од вработените 12 % со негативен одговор, а без одговор останале 23 % од вработените.

Резултатите од второто прашање, кое гласеше: Дали во организацијата се креира правилна конкурентска стратегија? се претставени табеларно и графички.

Табела 3: Одговори по второто прашање?

Table3: Answers to the second question?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали во организацијата се креира правилна конкурентска стратегија?	Да	32	91	57	68
	Не	1	3	12	14
	Без одговор	2	6	15	18
	Вкупно	35	100 %	84	100 %
17,363		Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: $C = 0,283$			

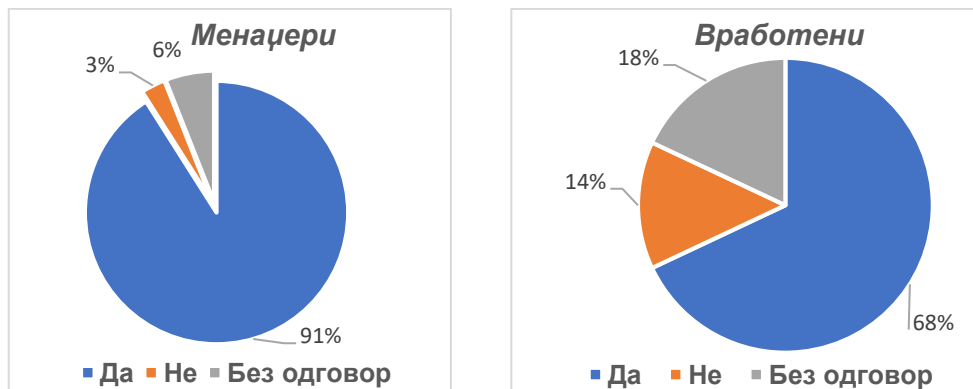
$$\chi^2_{0,05} \text{-тест (пресметана вредност)} = 17,363 > \chi^2_{00,5} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,283$$

Од добиените резултати,  $\chi^2$ -тестот покажуваат дека добиените одговори од анкетираниите менаџери- лидери и анкетираниите вработени се разликуваат, па затоа и

добиената вредност на  $\chi^2$  тестот изнесува 17,363 и вредност на кофициентот на контингенција изнесува 0,283. Ова покажува дека одговорите на менаџерите-лидери и вработените во однос на ова прашање не соодејствуваат. Исто така и коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори помеѓу лидерите и вработените, има вредност 0,283 што значи слаба поврзаност. Интерпретираните податоците од одговорите кои се дадени во Табелата и Графичкиот приказ меѓу испитаните групи, укажуваат дека вработените не мислат дека во организацијата се креира правилна конкурентска стратегија.

Следи графички приказ за одговорите по второто прашање: *Дали во организацијата се креира правилна конкурентска стратегија?*



Графикон 3: Одговори по второто прашање?  
Graph 3. Answers to the second question?

Најголемиот дел од менаџерите - лидерите, 91 % сметаат дека во организацијата се креира правилна конкурентска стратегија, додека пак 68 % од испитаниците вработени се изјасниле дека во организацијата се креира правилна конкурентска стратегија, 3 % од менаџерите одговориле негативно, а 6 % останале без одговор, а додека 14 % од вработените одговориле негативно, а 18 % останале без одговор.

*Третото* прашање гласи: Дали во организација правилно се оценуваат влијателните фактори на конкуренцијата?

Резултатите и по ова прашање се претставени табеларно и графички.



Табела 4: Одговори на испитаниците по третото прашање  
Table 4: Respondents answers to the third question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали во организација правилно се оценуваат влијателните фактори на конкуренцијата?	Да	31	89	52	62
	Не	1	3	13	15
	Без одговор	3	8	19	23
	Вкупно	35	100 %	84	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 19,738 C = 0,300					

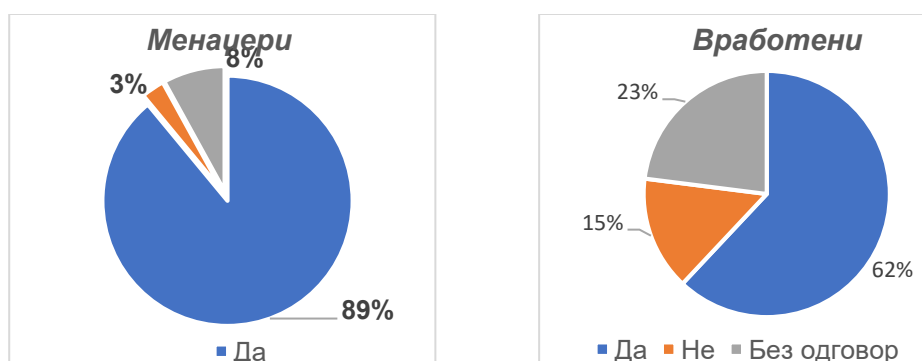
$$\chi^2_{0,05} \text{-тест (пресметана вредност)} = 19,738 > \chi^2_{0,5} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,300$$

Од добиените резултати,  $\chi^2$ -тестот покажуваат дека добиените одговори од анкетираниите менаџери - лидери и анкетираниите вработени се разликуваат, па затоа и добиената вредност на  $\chi^2$ -тестот изнесува 19,738 и вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,300. Ова покажува дека одговорите на менаџерите - лидери и вработените во однос на ова прашање не соодветствуваат. Исто така и коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори помеѓу лидерите и вработените, има вредност 0,300 што значи слабо-умерена поврзаност. Интерпретираните податоците од одговорите кои се дадени во Табелата и Графичкиот приказ меѓу испитаните групи, укажуваат дека вработените не мислат дека во организација правилно се оценуваат влијателните фактори на конкуренцијата.

Следи графички приказ за одговорите по прашањето, Дали во организација правилно се оценуваат влијателните фактори на конкуренцијата?

Најголемиот дел од менаџерите - лидери, 89 % сметаат дека во организацијата правилно се оценуваат влијателните фактори на конкуренцијата, со негативен одговор 3 % и 9 % останале без одговор, а од вработените со позитивен одговор се изјасиле 62 %, со негативен одговор 15 %, а без одговор останале 23 %.



Графикон 4: Дадени одговори по третото прашање

Graph 4: Answers to the third question

Најголемиот дел од менаџерите - лидери, 89 % сметаат дека во организацијата правилно се оценуваат влијателните фактори на конкуренцијата, со негативен одговор 3 % и 9 % останале без одговор, а од вработените со позитивен одговор се изјасниле 62 %, а со негативен одговор 15 %, а без одговор, останале 23 %.

### ***Заклучни согледувања по емпирискиот дел***

Со обработка на анкетните прашања според одговорите на сите претходни прашања може да се заклучи дека не е исполнета генералната хипотеза која гласеше дека Правилното креирање на стратегија за градење на конкурентска предност, придонесува за поефикасно и поефективно работење на секое претпријатие.

Тоа упатува дека навистина е потребна обука особено на менаџерите во организациите за правилното креирање на стратегија за градење на конкурентска предност, што придонесува за поефикасно и поефективно работење на секое претпријатие.

### **Преферирање на активности за креирање на стратегија за градење на конкурентска предност**

Крирањето на стратегијата зависи од потенцијалот на претпријатијата да се справат со дејствувањето на силите кои на различен начин влијаат врз нивниот развој. Имено, релевантната околина е многу широка и во неа дејствуваат голем број фактори кои имаат различно влијание врз работењето на претпријатијата. Затоа, создавањето на конкурентска предност зависи од начинот на кој претпријатијата делуваат во рамки на конкурентната средина.

Употребата на рационални модели, техники и методи придонесува во генерирањето на поголема добивка, каде целта на претпријатијата е да постигнат одржлива конкурентска предност преку соодветните деловни процеси. Имено, примената на моделите е од клучно значење при обезбедување на правилен тек на стратегијскиот процес, бидејќи тие овозможуваат да се оцени напредокот на донесените одлуки и навремено да се идентификуваат можните отстапувања.

Моделите имаат големо значење во предвидување на одредени ситуации. Постојењето на силите надвор од секторот е значајно во релативна смисла, бидејќи надворешните сили влијаат врз сите организации. Сепак, претпријатието делува на начин да ги искористи можностите, а да ги елиминира или да ги сведе на минимум заканите предизвикани од дејствувањето на надворешните фактори.

Воедно, претпријатието преку соодветна примена на моделите подобро ги зајакнува и правилно ги искористува своите способности и успешно ги надминува конкурентните притисоци. На тој начин се пристапува кон правилно разбирање на организациските предности и слабости. Овде се истакнува значајната улога на моделите во обезбедување на вредни знаења кои ја движат стратегијата напред на уникатен начин, а како резултат на нивното силно влијание врз конкурентните сили при определување и следење на правилата на конкуренција, се нагласува и нивната улога и значајност во стратегиите кои потенцијално им се достапни на претпријатијата.

## Заклучок

Правилно креираната и имплементирана стратегија овозможува претпријатието да се движи кон посакуваната позиција и постигнувањето на конкурентска предност во рамки на соодветната дејност.

Секоја организација при формулирање на стратегија ги поставува целите и ја одредува насоката на делување. Стратегијата ги карактеризира целите и визијата, вклучувајќи ги предизвиците и потребата на претпријатието да обезбеди пристап до нивно надминување. Колку е поголем предизвикот, толку е подобра стратегијата во постигнување на ефектот за координирање и фокусирање на напорите за конкурентска предност или решавање на проблемите.

Стратегиските цели се основата врз која се темелат официјално утврдените намери на организацијата и нејзината филозофија на функционирање, понатаму, се утврдуваат основните активности кои организацијата ги презема и правците по кои се движи, се утврдува производот или услугата, сегментот на пазарот; производствените методи, како и финансиските цели на организацијата.

Извршувајќи ја улогата со различни одговорности, стратегискиот менаџмент води сметка за можните импликации кои најчесто се јавуваат на патот кон успехот. Затоа, од особено значење е учеството на клучните субјекти во процесот на одлучување, каде се изразува потребата за анализа и изнаоѓање на решенија за веќе пројавени или проблеми кои може да настанат во тековниот развој на стратегијата. Во првиот дел, се прави осврт и кон стратегиските одлуки, кои се дел од одговорностите за обезбедување на конкурентска предност и изнаоѓање на нови бизнис можности. Приоритетна цел е *создавање на ефективен систем на стратегиско одлучување*, каде *стратегиските одлуки се водич во создавањето на конкурентска предност на претпријатието*. Стратегиските одлуки како дел од одговорностите за обезбедување на конкурентска предност и изнаоѓање нови бизнис можности и примена на нови бизнис модели, обезбедуваат поддршка на деловните активности во организацијата. Како резултат на постоечките амбиции за промени во начинот на работење на бизнисот, претпријатијата преку правилен пристап кон процесот на стратегиско одлучување имаат поголеми можности да обезбедат подобро позиционирање на пазарот во однос на конкурентите. Затоа, стратегиските одлуки се честа интервенција во континуираниот процес на стратегијата, а целта е да се овозможи понатамошен тек или редизајн на постојната стратегија.

Успехот од спроведената стратегија се заснова на постоење на соодветен однос помеѓу стратегискиот процес и содржината. Правилно дизајнираната стратегија ги вклучува оперативните чекори и процедури, кои овозможуваат организацијата да функционира успешно во пракса, остварувајќи резултат согласно со аспектите на пазарот. Исто така, во овој дел е опфатен и начинот на *одржување на флексибилноста на стратегијата како одговор на предизвиците на новата парадигма*. 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 висок квалитет, структурирана анализа и инклузивни процедури.

Преку континуираното прилагодување и унапредување на стратегијата, претпријатието има потенцијал да оствари една од главните 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, продажбата, постигнатите резултати, правилно насочување на вработените, поголемо разбирање од страна на вработените за резултатите кои се очекуваат тие да ги остварат, преземање навремена корективна акција, што им овозможуваат на менаџерите да ја одржат контролата над организациските активности, зголемување на мотивацијата, како и остварување на повисоки цели во бизнисот.

#### Користена литература:

- [1] American Heritage Dictionary of the English Language, Fifth Edition. 2011;
- [2] Colin Eden & Fran Ackermann (2002), *Making Strategy: "The Journey of Strategic Management"*, *Strategy making as a journey*, Sage Publications Ltd, London;
- [3] Colin White (2004), *Strategic Management: Part II Strategic Environments and Competitive Advantage*, Palgrave Macmillan Ltd., New York;
- [4] David J. Hunger, Thomas Lwheelen, *Strategic Management maddachusetts*, 1996;
- [5] Everett Igor Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, 1966;
- [6] Carl Dolman (2005), *Pure Strategy: "Power and principle in the space and information age"*, Frank Cass, New York;
- [7] G., Veljkovic, S., *Model for integrated managment of the processes, objectives, risks and performances*, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3;
- [8] Igor Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, 1966;
- [9] Henry Mintzberg, *Strategy-Making in three Models*, 1973;
- [10] Heleta, M., Grubor, Белград, 2008;
- [11] James Carlopio, *Strategy by Design: "A Process of Strategy Innovation"*, Capter One, Palgrave Macmillan, New York;
- [12] Машич, Б., 2012, Менаџмент, принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум;
- [13] М. Портер, Конкурентска стратегија.