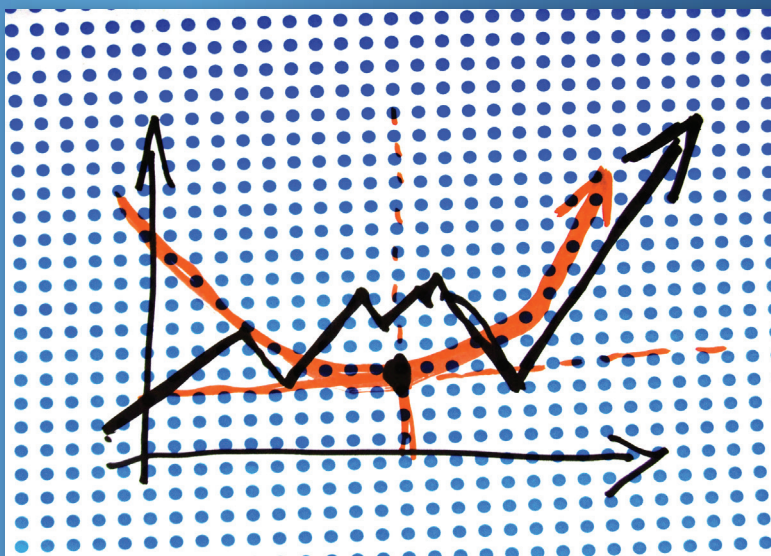


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ISSN 1857-76-28

ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2016 YEARBOOK



ГОДИНА 8

VOLUME 9

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP
FACULTY OF ECONOMICS

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

ISSN: 1857- 7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2016**

YEARBOOK

ГОДИНА 8

VOLUME IX

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP
FACULTY OF ECONOMICS



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

За издавачот:

Проф. д-р Трајко Мицески

Издавачки совет Editorial board

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

Редакциски одбор Editorial staff

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

Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief

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

Јазично уредување Language editor

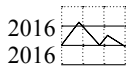
Даница Гавриловска-Атанасовска Danica Gavrilovska-Atanasovska
(македонски јазик) (Macedonian)

Техничко уредување Technical editor

Славе Димитров Slave Dimitrov
Благој Михов Blagoj Mihov

Редакција и администрација Address of editorial office

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



СОДРЖИНА
CONTENT

Проф.д-р Ристо Фотов, Љупчо Аврамов БАЗЕЛ 3 И НЕГОВАТА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА ВО БАНКАРСКИОТ СИСТЕМ	9
Проф.д-р Круме Николоски, проф.д-р Трајко Мицески МЕНАџМЕНТ ТЕОРИЈАТА НА ВЛИЈАНИЕТО НА ОКОЛИНАТА ВРЗ РАБОТЕЊЕТО НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО	23
Проф.д-р Круме Николоски, проф.д-р Трајко Мицески ТЕОРИИТЕ НА КЛАСИЧНАТА И БИХЕВИОРИСТИЧКАТА ШКОЛА ЗА МЕНАџМЕНТ КАКО ТЕМЕЛ ЗА ПРОШИРУВАЊЕ НА МЕНАџМЕНТ МИСЛАТА	35
Проф.д-р Круме Николовски, проф.д-р Трајко Мицески, доц.д-р Силвана Пашовска АНАЛИЗА НА ПРИДОНЕСОТ НА ТЕОРИИТЕ НА МЕНАџМЕНТОТ	49
Проф.д-р Еленица, Софијанова, Даниела Ташкова, Климе Митев ПРИДОНЕСОТ НА МАЛИОТ БИЗНИС ВО ОДДЕЛНИ ЗЕМЈИ ВО СВЕТОТ – ИНОВАЦИИТЕ БАЗИРАНИ НА ЗНАЕЊЕТО	67
Проф.д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Христина Накова БАЗЕЛ 3 КАПИТАЛНИ БАРАЊА ПРИЧИНИ, НОВИ БАРАЊА И ОЧЕКУВАНИ ПРОБЛЕМИ И ПРЕДИЗВИЦИ ПРИ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈАТА ВО ЕКОНОМИИТЕ ВО РАЗВОЈ И МАЛИТЕ ЕКОНОМИИ	77
Проф.д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Јагода Ѓорѓиева КОНСОЛИДАЦИЈА НА ФИНАНСИСКИ ИЗВЕШТАИ - ДЕФИНИРАЊЕ, ПОСТАПКИ, ПОТРЕБА И ОГРАНИЧУВАЊА	89
Проф.д-р Јанка Димитрова, Александра Петковска УЛОГАТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА РЕВИЗИЈАТА НА ФИНАНСИСКИТЕ ИЗВЕШТАИ НА КОТИРАНИТЕ ЕНТИТЕТИ	99



Проф.д-р Јанка Димитрова, Емилија Заева-Костова УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ ВО ФИНАНСИСКОТО РАБОТЕЊЕ СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА КРЕДИТНИОТ РИЗИК	121
Проф.д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Марина Кралева Клампфер ИЗВЕШТАЈ ЗА ПАРИЧНИ ТЕКОВИ.....	135
Проф.д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Орце Миладинов ВРЕДНУВАЊЕ НА ЗАЛИХИТЕ СО ОСВРТ НА МСС 2	143
Проф.д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Гордана Ангелковска СМЕТКОВОДСТВЕН ТРЕТМАН НА КОРИСТИТЕ ЗА ВРАБОТЕНИТЕ, СО ОСВРТ НА МСС 19 И НЕГОВАТА ПРИМЕНА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	153
Доц.д-р Емилија Митева-Кацарски ПРЕДИЗВИЦИТЕ И ЕФЕКТИТЕ ОД ПРИМЕНАТА НА ДОГОВОРОТ ЗА ОЛЕСНУВАЊЕ НА ТРГОВИЈАТА ВО РАМКИТЕ НА СТО	163
Доц.д-р Благица Колева, Катерина Димитровска ИЗГОТВУВАЊЕ НА ИЗВЕШТАЈ ЗА ГОТОВИНСКИ ТЕКОВИ	175
Доц.д-р Благица Колева, Анита Данева МЕТОДИ НА КРЕДИТНА АНАЛИЗА ЗА ПРОЦЕНКА НА КРЕДИТНАТА СПОСОБНОСТ НА ПРАВНИ ЛИЦА	183
Доц.д-р Дарко Лазаров МОДЕЛ НА SOLOW ВО УСЛОВИ НА ОТВОРЕНА ЕКОНОМИЈА.....	193
К.Буковалова, Проф.д-р Т.Мицески РАЗВИВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ВРЗ ПРИНЦИПИТЕ НА ДЕЛОВНА ЕТИКА	207



Симона Нушкова, Проф.д-р Ристе Темјановски	
СОЦИЈАЛНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА И НИВНАТА УЛОГА ВО ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ЕКОНОМСКИОТ РАЗВОЈ	221
Илин Корубин	
УЛОГАТА НА СТАНДАРДИТЕ НА КВАЛИТЕТ НА ХРАНА НА СТАВОВИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО КОМПАНИИ ПРОИЗВОДИТЕЛИ НА ХРАНА И ПИЈАЛОЦИ ВО Р. МАКЕДОНИЈА	239
Верица Динчева	
ФИНАНСИСКАТА АНАЛИЗА КАКО МЕТОДОЛОШКИ ИНСТРУМЕНТ ЗА ОЦЕНКА НА ФИНАНСИСКАТА УСПЕШНОСТ НА КОМПАНИИТЕ	249
Доц.д-р Благица Колева, Мартина Нехтенин	
ИЗВЕШТАЈ ЗА СЕОПФАТНА ДОБИВКА	259



АНАЛИЗА НА ПРИДОНЕСОТ НА ТЕОРИИТЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ

Круме Николоски¹, Трајко Мицески² Силвана Пашовска³

¹ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
krume.nikoloski@ugd.edu.mk

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

³ Научен институт за тутун, Прилеп
s_pasovska@yahoo.com

Апстракт

Потребата од менаџмент станува сè поголема со појавата на индустриската револуција. Таа овозможува создавање на големи погони и процеси. Затоа, потребно е да се познаваат целиот процес и технологијата на некои производи. Поедноставувањето на работата и функционирањето доведуваат до нови предизвици: обука на работниците; координација на материјалот, машини и луѓе; дистрибуција на добра и услуги, што резултира со потребната систематизација и структурирање на знаења и начините на унапредување во функционирањето на различните форми на бизнис организации. Денес различни пристапи ни даваат одговори на прашањето: „Како да се унапредат перформансите на организациите?“ кои денес ги нарекуваме „училишта“ за менаџмент. И во овој труд ќе ги наведеме следниве: класична школа за менаџмент, бихевиористичка школа за менаџмент, квантитативна школа - менаџмент на знаење (наука), современа школа за менаџмент и нови пристапи.

Клучни зборови: *менаџмент, теории, организации, методи, пристапи, придонес*



ANALYSIS OF THE CONTRIBUTION OF MENAGEMENT THEORIES

Krume Nikoloski¹, Trajko Miceski² Silvana Pasovska³

¹Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
krume.nikoloski@ugd.edu.mk

²Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
trako.miceski@ugd.edu.mk

³Scientific Tobacco Institute-Prilep, Macedonia
s_pasovska@yahoo.com

Abstract

The need for management becomes much bigger with the emergence of the industrial revolution. It enables creating of big departments and processes. As a result of that, it is essential to know all the process and technology of some products. Making the work and functioning easier led to new challenges: training for the workers, coordination of the materials, machines and people, distribution of stocks and services, that gives a result as the needed systematization and structuring of knowledge and ways of promotion of the functioning of the different forms of business organizations. Today, different approaches give answers to the question: How to promote the performances of the organization? That today are called "schools" for management. In this paper will be mentioned the following: classical school for management, behavior school for management, quantitative school –management of knowledge (science), contemporary school for management and new approaches.

Keywords: *management, theories, organizations, methods, approaches, contribution*



1. Школи, пристапи, претставници и темелни перспективи

Еволуцијата на менаџерското размислување систематично се проучува во текот на последните стотина години. Како да се унапреди постигнувањето на различните форми на бизнис организации? Организациите на прединдустриското општество (племе, домаќинство, држава, црква) користеле некои менаџерски принципи, пристапи и функции.

Табела 1. Школи, пристапи, претставници и темелни перспективи

Школа	Година	Пристап	Претставник	Перспектива
Класична школа	1910	Научен менаџмент	F.Taylor	Структурирање и дизајнирање на организацијата и работата
	1920	Административна теорија	H.Fayol	Структурирање и дизајнирање на организацијата и на работата
	1920	Теорија на бирократија	M. Weber	Нагласување на редот, рационалноста, составот и конзистентноста
Бихевиористичка школа	1920	Пристап кон управувањето на односите со луѓето	E. Mayo	Унапредување на односите помеѓу работникот и менаџерот води кон поголемо задоволство и подобра продуктивност
Менаџмент на знаење (науката)	1940	Пристап на управувањето со човечките ресурси	D.McGregory	Идентификација на односите спрема работата, развивање на подобри менаџерски техники за управување со човечките ресурси
	1940	Операциски истражувања	P.Blackett	Мултидисциплинарен пристап на управување на операциите користејќи статистички и математички, економски и др. модели; фокус на проблемите на логистиката и контролата
	1947	Линеарно програмирање	G.B.Dantzig	Фокус на модели на управување на комплексни проблеми, распоредување на оскудни ресурси на повеќеструки цели и производни состави



Современи интегративни теории	1950	Системски пристап	C.I. Bernard, Bertalanfs	Нагласување на меѓузависноста и поврзаноста на деловите во целина, и на целината со околината
	1960	Контингенциски пристап	T.Burns, G.M. Stakler	Зависност на одредени активности во контекст на ситуацијата во којашто се одвиваат
Нови пристапи	1980	Квалитети	W.E. Deming, J.M.Juran, P.B. Crosty	Фокус на мерењето на контролата на квалитетот и интеграција на квалитетите во целиот процес на трансформација на материјалот во готов производ
		Перфектност	J.Peters	Значењето на старите добри работи, фокус на купувачот, квалитетот, експериментирање

1.1. Придонесот на класичната школа

Класичната школа за менаџментот произлегла од потребата за поефикасно користење на материјалот, технологијата, луѓето, затоа што понудата на сето дотогашно постигнување била сиромашна. Некои од класичните теориски концепти за организација служат во поставувањето основи на современиот менаџмент, применет во определените сектори.

Фокусот на класичната школа на менаџментот бил вперен во проблемите на организацијата како целина. Претпријатијата во тогашно време (израснати од мануфактурни - занаетчиски работилници) развивале примитивни форми за поделба на работата, каде што условите за работа биле дестимулативни. Од работникот често се очекувало да донесе свој прибор и опрема за работа. Задачите биле повторливи (репетитивни), исцрпувачки и заморни. Не постоеле стандарди за мерење на квалитетот на готовиот производ или процедури и операции коишто работниците ги вршеле. Улогата на работодавачот или на менаџерот била од работникот да го извлечат максималниот работен придонес и покрај заморот, напорот и понекогаш опасната работа, што се постигнувало со заплашување и закани. Ваква работна атмосфера затекнале раните теоретичари на менаџментот како Frederick Winslow Taylor, Henri Foyal, Mac Weber, итн.

Со изучување на принципот на рационалното организирање, научно поставените норми и стандарди и објавување, оваа школа успева значително да го подобри производството, т.е. ефикасноста на користењето на материјалот, машините и луѓето. Современите разлики на класичната



школа за менаџмент се: тим менаџмент, пресметување, регрутирање и сл. менаџерски активности.

Денес на овој пристап му се припишуваат и многубројни критики, посебно заради механичкиот пристап во којшто човекот е дури и дел од големата машина; во којашто целта на работата е зголемување на продуктивноста; предвидување на однесувањата, правилата и сл. На оваа школа ѝ се забележува отсуство на значењето на паричните стимулации, партиципација и неформална организација.

1.2. Придонес на бихевиористичката школа

Паралелно со класичната школа се појавила и школата за *индустриска психологија* и *социолошкиот пристап на менаџментот*, којшто како фокус на своите изучувања ги зема **луѓето и односите помеѓу нив, односно меѓусебните односи на вработените, стопанствениците и менаџерите во организацијата.**

Во тоа време е актуелно експериментирање со условите за работа и појавата на почетоците на синдикалното организирање. Односите на стопанствениците и управата често пати се конфронтирани и доведуваат до непродуктивно однесување. Затоа, со овој пристап се настојува да се одредат најдобрите техники на управување со односите во организацијата и управување со луѓето, како и со ресурсите. Бидејќи работниците се клучниот фактор за постигнување на целите и во производните и во услужните дејности, менаџментот се соочува со прашањето на нивната мотивација и однесување. Знаењето и мотивацијата на индивидуалниот корисник или заедницата се, исто така, неопходни за постигнување добра здравствена состојба, па затоа менаџментот, покрај мотивацијата на работниците во рамките на системот, треба да ги има предвид знаењето, ставовите, верувањата и навиките на корисникот.

Бихевиористите ги унапредиле сфаќањата на *улогата на поединецот во организацијата*, групните процеси, односите во хиерархијата, па укажуваат на значењето на комуникациските вештини за менаџерите со веќе утврденото значење на техничките вештини. Задоволството на работниците е интерпретирано како клучен елемент на продуктивноста. Но, тоа што влијае на чувството на задоволство останува недоволно испитано.

Современата разлика на бихевиористите е концептот на HRM (human resource management) - концепт на управување со човековите ресурси, теорија на раководењето, организацискиот пораст и развиток; комуникации; разрешување на конфликти и сл.



1.3. Придонес на квантитативната наука на менаџментот

Во текот на светските војни математичарите под притисок од недостиг на ресурси и проблемите од логистиката на опслужување на многубројните воени терени со гориво и останати материјали развиле низа ефикасни методи и модели на оптимизација на начинот на користење на ресурсите. Прашањето: *како на оптимален начин да се користат ограничените ресурси*, кое имало и денес има исклучително значење како за приватните сопственици така и за државата и воопшто за опстанокот живиот свет, ги поттикнало научните работници да користат математички модели за пресметување на оптималната потреби за живеење, како на пример оптималната потреба за прехрана во сточарството за одреден вид на одгледување или при изборот на најкраткиот пат (пат со најмали трошоци) во дистрибуцијата на производот; или при одредување на оптималните количини на залиха; оптималниот број на работници во трговијата; оптималниот број на благајни во трговските центри и сл. Користењето на математичките модели во економијата се фокусираше на управување со производството и операциите, а денес е познато под називот квантитативна наука на менаџментот. Во агроколошкото искажување оваа теорија се појавува под името Decision science; operational research или management science (DS/OR/MS).

Квантитативните методи вклучуваат статистика, методи на анкетирање и економија, кои исто така се основа за развој на системски концепти. Споредбената институционална анализа овозможува развој на принципи за организација и менаџмент, додека филозофијата, етиката и законодавството се дел од разбирањето на индивидуалните и групните вредносни системи.

Денес компјутеризацијата им помогнува на менаџерите на *научно потврден начин преку т.н. квантитативни методи* да донесуваат одлуки. Но, притоа во *никој случај менаџерите не треба да ги занемарат своето размислување и интуицијата*.

Менаџерите мораат секогаш да донесуваат судови, да ја користат својата креативност и јасно да го формулираат проблемот.

Всушност, квантитативните методи користат разни модели за анализирање на проблемите и алтернативите за да се донесат ефикасни одлуки. Моделирањето помага за подобро, пократко време, и на рационален и конзистентен начин да се анализираат проблемите и алтернативите. Тие се корисни бидејќи комплексните проблеми ги редуцираат на прости форми со кои полесно се манипулира. Притоа се одбираат симболи заради апроксимирање на стварноста. Но, треба да се знае дека не можат да бидат квантифицирани сите променливи величини, како што се на пример:



способноста за водење, моралот и човечкото однесување, а сепак се особини кои играат значајна улога при одлучувањето на менаџерите.

Како почесто применувани методи во менаџерското планирање и проектирање се следниве:

Метода на очекувани вредности: Проценка на веројатноста заедно со проценката на нивото за постигнување на целта за секоја алтернатива која претставува решавање на проблемот.

Метода на матрица на одлучување: Дводимензионално претставување на графикон на односот меѓу различните стратегии, што можат да се употребат во секоја од состојбите присутни во една ситуација.

Метода „дрво на одлучување“: Метода на графичко претставување и проценка на алтернативите на меѓузависни и редоследни услови кои менаџерот ги користи за полесно одлучување.

Гантов дијаграм: Помошно средство за планирање и контрола на меѓусебно зависни и редоследни активности во рамките на проектот.

ПЕРТ метода: *Критичен пат.* Најдолг след на активности и случаи во ПЕРТ мрежата. Една од методите за планирање и контролирање на големите комплексни проекти при кој се комбинираат шематски и математички модели. Заедно со ЦПМ (CPM) методата се користат за откривање на најефикасно уредување за многу активности што мораат да дејствуваат заедно, доколку треба да се постигне некој особен резултат.

Мрежна анализа и проектирање: Мрежната анализа претставува приод кон планирањето, каде што преку графички прикажан преглед на вкупните активности во еден процес на трудот, искажан со стрелки, меѓусебно така поврзани да изразуваат барање за обезбедување на оптимални резултати на тие активности од гледиште на критериумите по кои се оптимизираат барањата.

Линерано програмирање: Со примената на моделот на линеарно програмирање може да се одреди најдобрата алокација на ресурсите (инпутите) во соодветни производи или услуги (аутпути) во рамките на фиксен или даден капацитет (ограничен капацитет) со што би се постигнала целта (максимизирање на профитот преку максимизирање на резултатите на процесот (производството) и (или) минимизирање на трошоците на процесот (производството)). Всушност, ограничувањето е граница над која менаџерот не смее да оди заради природата на своите ресурси. Такво ограничување може да биде просторот, бројот на работниците, бројот на работните часови, капацитетот на машините, финансиските средства, екологијата и сл.

Теорија на редот: Метода за одредување на оптимална величина на капацитетите за производство во рамките на фиксниот тек на побарувањата на услуги.



Детерминистички модели: Модели што претставуваат ситуации со извесен степен на сигурност.

Комуникација на цели. Зголемено разбирање на целите и плановите од страна на менаџерот низ пишана и вербална комуникација помеѓу менаџерот и подредените.

Количество на економични порачки (ЕОС): Математички процес за определување на максималното количество на порачките по споредбата на трошокот за складирање со трошокот од недостигот на ставката.

Канбан. Една од методите за управување со залихите, со која залихите се одржуваат на минимум преку посебно следење.

Логистика. Логична активност за употреба на главните состојки на системите за распределба и контрола на залихите.

Метода на порачка на стока. Една од методите којашто се користи за одредување на оптимална количина на стока што треба да се порача.

Модел на одлучување. Формализирани приоди за претставување на многубројните алтернативи, што влегуваат во составот на секоја одлука.

Очекувана вредност. Проценка на веројатноста заедно со проценката на нивото за постигнување на целта за секоја алтернатива која претставува решавање на проблемот.

Пресметковна матрица.

Процесен графикон. Сликвито претставување на некој процес, што користи симболи заради претставување на движењето и текот на производот или на проектот.

Статистички методи. Методи кои користејќи примерок од податоци, врз основа на статистички пресметки, вршат пресметка на веројатноста на состојбата.

Статистичка контрола на квалитетот. Контрола на квалитетот со примена на статистички методи и математички формули, каде што се установуваат границите на приемливост и се определува дали испитуваниот примерок со својот квалитет одговараат на барањата.

Функција на целта. Остварување на саканиот резултат преку максимирање на профитот или минимизирање на трошоците.

Учество во планирањето. Вклучување на менаџерот во планирањето со цел да се истакне и подржи планирањето во претпријатието.

Шематски модел. Шеми и графикони преку кои се прикажуваат меѓуодносите соодветно на стварноста.

По Втората светска војна, напредокот во симулацијата на воените операции, кој бил поддржан со појавата и развојот на математичките модели, се пренесува и во менаџментот т.е. во водење на целокупните активности во работењето на претпријатието. Со тоа менаџментот добил логика и математичка чистота резервирана за природните науки.



Рапидниот пораст на популарноста на операциските истражувања, односно примената на квантитативните научни модели во менаџерската пракса се претворил во посебен пристап на науката кон менаџментот (management science).

Но, на овој пристап му се забележува што пропуштил да го објасни однесувањето на работниците и психологијата на работата. Се смета за доста комплициран во секојдневното користење.

1.4. Придонесот на современи интегративни теории

Претходно наведените школи за менаџмент продолжуваат да бидат значајни и денес, затоа што се осовременети и присутни во истражувањата и практиката. И покрај тоа што секоја од наведените школи настојува да си го задржи својот специфичен фокус, границите помеѓу одделни пристапи и школи стануваат сè помекки. Иако многумина настојуваат менаџмент практиката да ја толкуваат интегративно, користејќи го најдоброто од секоја школа, сепак многу во специфични ситуации ги применуваат препораките и активностите коишто одговараат на одредена школа за менаџмент. Познавањето на овие школи е претпоставка на разбирањето што и зошто менаџерите во пракса прават за да ги подобрат организациските перформанси. Менаџментот како наука и понатаму се развива.

Трите современи пристапи (од средината на 20 век) коишто претставуваат понови сознанија за менаџментот се: *составен пристап*; *контингентски пристап* и *пристап кон совршенството*.

Придонес од составниот пристап: Составниот пристап ја нагласува динамичноста и меѓузависноста на работењето за инпутите, трансформациите и оупутите во меки или цврсти граници на составот. Меѓузависноста на деловите влијае на краткорочните и долгорочните ефекти. *Разбирањето на динамиката и меѓузависноста помага кон подобра усогласеност на потребите на деловите со потребите на целите*. Најголем придонес на составниот пристап е во нагласувањето на *отвореноста на работниот состав во однос на околината*. До појавата на составниот пристап се сметало дека за успех на претпријатието е најважно она што се случува во претпријатието (начинот на којшто е организирано или водено, успехот зависи од факторите коишто се појавуваат во претпријатието), па претпријатието било посматрано како затворен состав.

Составниот пристап дека претпријатието е отворен состав којшто ги прима инпутите од околината ги трансформира во аутпути, односно готови производи кои потоа ги здружува во околината.



Затоа, она што се случува во околината во значителна мера влијае на резултатите од работниот состав. Претпријатијата не можат успешно да ги задоволат купувачите ако не се во состојба да ги привлечат најдобрите работници или добавувачи, коишто гарантираат целосно прифаќање или висококвалитетни материјали во опремата. Производите се појавуваат и се комерцијализираат во околината којашто има капацитет (одреден општиот економски степен на развој, па во зависност од интензитетот на конкуренцијата). Ludvig Von Bertalanffy, Herbert Simon, Ross Ashoby, Russell Ackoff докажале дека сè што се случува во околината се рефлектира и на активноста во работниот состав.

Составниот пристап ги вовел поимите како:

- *синергиски ефект* (составите имаат својства коишто ги *надраснуваат поединечните способности на деловите*; тоа се својства коишто не ги карактеризираат поединечно деловите);
- *фидбек* (повратни врски);
- *еквифиналитет* (со различни активности доаѓаме до исти цели) и
- *мултифиналитет* (исти активности можат да резултираат со различни резултати).

Одговорот на составниот пристап на прашањето: „Како да се унапредат организациските перформанси?“ е во почитувањето на влијанието на околината и ограничените контролабилности на тие надворешни фактори (влијание на добавувачот, купувачот, технологијата, општиот стопански состав).

Придонес на контингентскиот пристап: Екстремната позиција на контингентскиот пристап е т.н. *анализа на ситуацијата* каде што секоја поединечна ситуација е случај за себе и потполно уникатна. *Контингентскиот пристап претставува компромис помеѓу апстрактноста на составниот пристап и непрактичноста на ситуацискиот пристап.* Најзначаен е придонесот на контингентскиот пристап, идентификација на флексибилноста и адаптивноста на претпријатијата како фактори за успех. Ефективните организации се адаптираат на условите во коишто делуваат. Односите помеѓу менаџментот на техниката и ситуацијата можат да се категоризираат. Не постои еден одговор на прашањето како да се унапредат перформансите на претпријатието. Постојат повеќекратни одговори, а на менаџментот му останува да го одреди приоритетот. Некои автори на овој пристап му замержуваат за поништувањето на значењето на претходното знаење и историска меморија, па затоа сметаат дека со овој пристап на менаџментот праксата се препушта на интуиција и импровизација. Поголем број



теоретичари сепак предвидуваат дека контингентскиот пристап овозможува одредување на техники коишто во одредена ситуација под одредени услови, во одредено време, можат најдобро да придонесат за реализација на целите, па така придонесуваат контингентски подобра контрола за успехот на претпријатијата.

1.5. Придонесот на менаџментот на целосен квалитет

Во средината на 20 век се појавила специфична менаџерска филозофија ориентирана на квалитетите којашто започнала со трудовите на Peter Drucker, W Edward Deming и J.M. Juran. Во трудовите на тие автори повторно се нагласува значењето на човекот како критичен дел од работната пракса. Еден од поновите и неконвенционалните пристапи на менаџментот е и пристапот на Thomas J.Peters и Robert H Waterman [1]. Со овој пристап се дефинираат следните критични делови коишто водат спрема квалитетот на претпријатието.

1. Безусловна ориентација во корист на купувачот;
2. Брзи и вистински иновации;
3. Развивање на флексибилност кон оспособување и поттикнување на соработниците;
4. Развивање на склоностите спрема промените во менаџментот, организацијата, соработниците;
5. Развивање на составот за управување со хаотични ситуации, нови системи за информирање и контролен механизам, стратегии за развојот и децентрализација.

Квалитетот, општествената одговорност, флексибилноста и иновативноста стануваат сè поинтересни во подрачјата на научните истражувања во менаџментот, па затоа треба да се очекува формирање на конзистентни теории со наведени фокуси.

Во САД, во текот на Втората светска војна, физичарот и статистичар Едвард Деминг развива систем на економски и статистички методи за контрола на квалитет во производната индустрија. По војната, Деминг е поканет да предава во Јапонија и се префрла од академскиот во производниот сектор, односно се занимава со индустриски менаџмент. Јапонските индустријалисти ги прифаќаат неговите принципи на раководење и воведуваат менаџмент на квалитетот во сите индустрии, постигнувајќи неверојатни резултати за само една деценија. Овој концепт, подоцна наречен целосен менаџмент на квалитетот (TQM), оттогаш е широко прифатен и во американската индустрија.



Според Деминговиот пристап на раководење на компаниите, *квалитетот е на прво место* и е клучна одговорност на менаџментот, а не на работниците. *Доколку менаџментот ги вклучи и работниците во контролата на квалитетот, квалитетот се зголемува, трошоците се намалуваат, а воедно се зголемуваат и задоволството и лојалноста на потрошувачот.* Ова значи зајакнување на гордоста на работникот, сослушување на неговите идеи и избегнување на застрашувачкиот инспекторски пристап. Отстранувањето на стравот и градењето на атмосфера на двострано учество и заеднички интерес е обврска на раководството. *Обуката* е една од најважните инвестиции на компанијата.

Целосниот менаџмент на квалитетот (TQM) ги интегрира научниот менаџмент и менаџментот на човечки ресурси, давајќи им на работниците можност за употреба на сопствениот интелектуален капацитет во анализа и подобрување на задачите кои ги извршуваат. Што е уште поважно, овој пристап очекува од работниците поголем придонес кон квалитетот во процесот на креирање, производство, па дури и маркетинг на производот или услугата. Овие идеи беа револуционерни и прифатени со голем успех при нивната примена на деловниот менаџмент во производната индустрија.

Концептот на TQM е предмет на поголеми модификации во услужниот сектор. За брзо време TQM моделот во себе го инкорпорира и концептот на т.н. „постојано подобрување на квалитетот“, кој става фокус на заемните одговорности во целокупното работење и грижата за вработените и купувачите.

1.6. Придонесот на мрежната организација во менаџментот

Мрежната или „*кон задача-ориентирана работна група*“ во основа претставува организација на односи, а не на моќ, и понекогаш се нарекува *ад хок-ратија*. Ова е повеќе органска форма на организација, замислена за брза и ефикасна адаптација во комплексна и динамична средина, со високостручен персонал и со брзи промени на технологијата и системите. Комплексноста и технолошките промени бараат информации, стручност, флексибилност и инвентивност - вештини кои најмногу доаѓаат до израз при слободна размена на идеи во стимулирачка средина.

Во мрежните организации водството може да биде *формално и неформално*, доделено на одредена функција, со привремен, среднорочен или траен карактер, за извршување одредена задача или развој на меѓусекторска програма.

Мисиите се најчесто за одредена краткорочна специфична задача; работна група се формира за среднорочни проекти, како на пример интегрирање одредени услуги во некој регион; комисија е тело кое



се формира за извршување трајна задача, како што е мониторинг на програмата за имунизација итн.

Значајни предности на оваа форма на организирање се предизвикот, заедничката информираност и поделба на одговорноста, кои на професионалните работници им даваат поттик и задоволство од работата, поради можноста да се искаже сопствената креативност. Членовите на мисијата може да поднесуваат извештаи во рамките на нивната пирамидална хиерархија, но како група тие работат кон постигнување на поставената цел. Тие, исто така, може да бидат дел од интердисциплинарни или меѓуагенциски работни групи за координација на активности, ревизија на претходни работи или планирање идни програми. Постојана мрежна организација може да биде владина комисија за координација на владината политика и работата во одделни владини сектори.

Организациската теорија и практика го инкорпорира мрежниот модел во пирамидалните системи како дел од целосниот менаџмент на квалитетот (TQM) или категоријата на „постојано подобрување на квалитетот“. Според TQM, работниците во една производна операција работат како тим, а контролата на квалитет е дел од производниот процес.

Повеќето организации имаат и пирамидална и мрежна структура. Честопати, за ригидната пирамидална структура е тешко да ги вклопи паралелните тела, поради што неопходен е мрежниот пристап за воспоставување работни односи со надворешни тела со кои има заеднички цели.

Мрежата е демократско функционално групирање на оние професионални работници и организации кои се потребни за остварување на одредена цел, што понекогаш подразбира лица од многу различни организации.

1.7. Придонесот на организациите како процесни системи

Организационите субјекти (организациите) се динамични и бараат постојано раководење, приспособување и контрола на системот. Континуираното следење, *фидбекот*, евалуацијата и промената (менливоста) овозможуваат задоволување на потребите на поединецот и заедницата.

Моделот влез - процес (трансформација) - излез (слика 1.1.) зависи од системите на фидбекот (повратна информација), со што ќе се олеснат административните и образовните промени потребни за постојано движење кон поставените цели. Овие системи ги процесираат влезните параметри за да добијат излезни параметри (резултат).



Влезни параметри се: финансии, кадар, информации и потрошен материјал.

Процесот претставува ставање во функција (трансформација) на збирот на сите активности преземени за остварување на поставените цели. Всушност, процесот претставува *трансформација на инпутите (влезните параметри) во аутпути (излезни параметри)*.

Излезни параметри или исход се производот, маркетингот за него и профитот од него.

За имплементација на одредена програма, односно за ефикасно функционирање на процесот, потребен е системски фидбек. Со поставени цели и дефинирана стратегија, средствата, било да се нови или веќе постоечки, се ставаат во функција на новата програма. Тогаш раководството има задача да најде најефикасен начин за нивно користење кон постигнување на поставените цели. Добиените резултати или „излезни параметри“ се евалуираат, а евалуацијата служи како повратна информација до фазите „влезни параметри“ и „процес“.

1.8. Придонесот на менаџмент како кибернетски систем

Кибернетиката, чии основи ги поставил Норберт Винер, зборува за организации или системи кои во своето функционирање зависат еден од друг и ваквата зависност бара флексибилност во нивната комуникација. Кибернетиката добива широка примена во инженерството во раните 50-ти години од 20 век, а фидбек механизмите стануваат дел од стандардната практика на сите современи раководни системи. Нејзините подоцнежни трансформации се јавуваат во оперативните услужни системи, како информација за менаџментот.

Во механистичките системи, однесувањето е дефинирано и ограничено; во органските системи постои поголема интеракција меѓу составните делови на системот. Ова претставува еден вид фидбек систем (систем на повратна информација). Кибернетиката отвора нови хоризонти во употребата на здравствената информација во процесот на раководење со работата на здравствениот систем.

1.9. Придонесот на околината за претпријатијата

Околината пред организацијата ги става предизвиците на неизвесноста и зависноста. Неизвесноста на околината зависи од бројот на учесниците, бројот на промените и непредвидливоста на тие промени. Организациите се зависни од околината со тоа што управуваат со ресурсите коишто се ограничени во однос на потребите. Ресурсите не се подеднакво расположливи, врсните помеѓу ресурсите и процесот на нивната трансформација се сè



покомплексни, а нивните врски се сè поцврсти. Индустриската револуција којашто го забрзала процесот на ресурсите до неодамна ја сметавме за врвно достигнување на цивилизацијата. Во нивно време човештвото е соочено со загубата на озонската обвивка како резултат на напреднатата технологија, на индустриската револуција се гледа како извор или причина за загрозување на опстанокот. Организациите ги земаат инпутите (ресурсите) од поголемиот состав од околината, ги преработуваат со користење на операции, процеси на обработка, технологија, менаџмент и ги враќаат на околината во форма на трансформирани аутпути (производи или услуги). Всушност, опстојувањето на организацијата зависи од нивната способност на приспособување на потребите на околината.

Од аспект на придонесот, околината за работниот состав е извор на информации, извор на ресурси, крајна потврда за успехот со којшто ја врши својата функција на целите, затоа што го вреднува значењето на производот и услугите.

Комплексната околина опфаќа голем број претпријатија, кои по своите карактеристики се различни (по големината, резултатите, начините на конкурирање и сл.) тие ко што имаат голем број на врски и прават непрегледна мрежа во односот и контактите.

Динамичната околина е околина во којашто се појавуваат *голем број промени*, односно во којашто промените се чести.

Доколку од сите наведени *промени се непредвидливи*, а *чинителите нови и неподдржани со искуство*, тогаш разликата во новостите во таквата околина е голема, а вкупната оценка е дека ваквата конфигурација на елементи на околината ја прават турбулентна или неизвесна. Постојат два темелни начини на коишто пртпријатието се однесува спрема неизвесноста на околината.

- *Реактивен начин*: хармонизирање (приспособување) на организацијата спрема околината. Со реактивниот пристап, претпријатието се приспособува на потребите и карактеристиките на околината. Таков пристап е можен и ефективен во стабилна или во ризична околина.
- *Проактивен начин*: иницирање на промените на околината со коишто организацијата го наметнува приспособувањето на околината кон себе. Со проактивниот пристап на организацијата се придвижуваат промените спрема потребите и карактеристиките на околината. Таков пристап се користи кога околината е комплексна, динамична и нова - значи турбулентна или неизвесна, односно непредвидлива.

Околината се состои од елементи коишто влијаат на работењето на претпријатието, а кои менаџментот мора да ги почитува при донесувањето



на одлуки. Околината е слоевита и се состои од т.н. работна околина и т.н. макро околина. *Работна (интерна) околина* на претпријатијата составени од интерни и екстерни влијателни групи (стакехолдери) директно влијаат на организациската активност.

Работната околина на организацијата - директна околина, ги опфаќа факторите кои се во тесна со работењето на претпријатието и неговата способност на опслужување на потребите на околината. Работната околина на претпријатието ја сочинуваат конкурентите, купувачите, добавувачите, регулаторите, синдикатите, сопствениците, партнерите итн. Работната околина опфаќа низа чинители кои независно од стакехолдерите - влијателните фактори.

Макро (екстерна) околина се состои од политичко-правни, економски, социјални и технолошки чинители коишто индиректно влијаат на организациската активност, а организацијата има минимално влијание на нив. Макро околината на организацијата влијае индиректно со насочување на елементите на работното опкружување, а потоа и со дефинирање на климата во којашто организациите и работната околина функционираат. Затоа често оваа околина се смета за неконтролабилна, извор за неизвесност и кризи за организацијата. Но, организациите сепак не се беспомошни ниту во случај на изразено влијание на оваа околина. Некои поединци успеале да го променат составот на сфаќањата и вредностите на цели друштва (Amnesty, Greenpeace, Antiglobalisti и сл.). Затоа и организациите имаат можност да ги наметнат, а не само да ги следат промените иницирани од макрооколината. *ПЕСТ* околина на претпријатието или макро околина е околина којашто ја сочинуваат силите коишто не се под контрола на претпријатието, како: правно-политичките фактори, економските фактори, социјално-културните фактори, технолошките фактори.

Последниве години во општата околина е сè поизразен и сегментот на еколошко-природната околина, па затоа алтернативно наместо ПЕСТ моделот се користи и називот **СТЕЕП** модел (социјална, технолошка, еколошка, економска, политичко-правна околина). Еколошко-природната околина ги опфаќа сите материјални ресурси, како што се сировини, извори на енергија, земјиште, вода, работни снаги, односно нивните квалитети и квантитети.

Влијателните фактори (stakeholders) директно влијаат на активноста на претпријатието (организацијата), исто како и организациските одлуки.

Влијателните фактори може да се поделат на *интерни* и *екстерни* фактори.



Интерни (внатрешни) stakeholders (*влијателни фактори*) се вработените, сопствениците на фабрики, надзорните или управните одбори и сл.

Екстерни (надворешни) stakeholders (*влијателни фактори*) се: *синдикатите, конкурентите, банките, владата, потрошувачите, добавувачите, купувачите, медиумите и други интересни целини.*

Конкурентите се претпријатија коишто меѓусебно се натпреваруваат за придобивање на повеќе купувачи, поквалитетна работна снага, посовремена технологија, поголем капитал и сл. Следењето на конкуренцијата има за цел утврдување на вредностите (јаките страни) и слабостите на претпријатието, односно шансите и заканите.

Купувачите се правни или физички лица коишто разменуваат пари за производи или услуги. Често синџирот на оваа трансакција е сложен затоа што во синџирот се појавуваат купувачи посредници. Мрежата на субјектите на купувањето може да биде доста сложена.

Добавувачите се физички и правни лица коишто претпријатието го снабдуваат со потребните ресурси: физички, човечки, финансиски, информациски. *Добавувачите* можат значително да влијаат на времетраењето на работниот процес, на квалитетот на производот и количината на залихи. За клучен инпут денес се смета знаењето односно човекот.

Регулатори се владините агенции, различните интересни групи и сл. Владините агенции (на пример за заштита на околината, за патенти, за контрола на квалитетот на производите и сл.) имаат службени овластувања да ги контролираат претпријатијата, да поставуваат стандарди и норми и да се пријават претпријатијата коишто не се придржуваат кон прописите.

Интересни групи се формираат по желба на своите членови и нивната моќ произлегува од работата на јавноста, угледот на нивните членови, односите спрема проблемите кои ги решаваат и сл. Таквите групи се за заштита на купувачите, антиалкохоличарите, непушачите и сл. Често на работењето влијаат со јавно делување користејќи ги јавните медиуми.

Синдикатите: ги штитат членовите од самоволието на работодавачите, ги осигуруваат со спроведување на колективниот договор, за поквалитетни услови во работата. Нивното влијание се отчитува преку учеството во колективните преговори, преку акциите како што се штрајкови, пасивниот отпор и лобирање за интересите на членовите.



2. Заклучок

Менаџментот е применета наука со многу практични и прагматични резултати, заради што луѓето често сметаат дека не е потребно да се познава теоријата или развојот на теоријата за менаџментот. Но, изучувањето на теоријата е битно заради неколку причини: теориите ги насочуваат одлуките: теоријата е збир на усогласени претпоставки за односот на две или повеќе појави, којашто дава можност за предвидување на текот на активностите и очекуваните резултати. Проучувањето на теоријата помага при разбирањето на процесите и изборот на ефективни правци на акциите. Теориите го обликуваат начинот на којшто ги перципираме организациите: со проучувањето на теориите и нивното настанување се штитиме од предолго лутање, ги разбираме изворите и причините на некои наши одлуки. Исто така, теориите не прават посвесни за околината: теориите функционираат во одреден простор и време. Различните услови бараат и различни теории на ефективното функционирање. И на крај, теориите се извор на нови идеи: секоја теорија го надградувала и ги менувала деловите на веќе постоечките теории, со тоа што разбирањето на новите теории често пати е полесно ако се познаваат постоечките теории.

Придонесот на овие теории е втемелен во класична школа за менаџмент, бихевиористичка школа за менаџмент, квантитативна школа - менаџмент на знаење (наука), современа школа за менаџмент и нови пристапи, коишто беа предмет на нашата анализа.

Користена литература

- [1]. Thomas J. Peters i Robert H. (1988). *Waterman, In Search for Excellence*, Warner Books, USA.
- [2]. Edwards Deming
- [3]. Norbert Wiener
- [4]. Bedeian, Arthur G (1994). *Management*, Chicago: Dryden Press.
- [5]. Fayol, H. (1916). *Industrial and General Administration*. Paris: Dunod.
- [6]. Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig (1985). *Management: Systems and Contingency Approach*. [7] New York: McGraw Hill.
- [7]. Johnson, Richard A., Fremont E. Kast, and James E. Rosenzweig (1963). *The Theory and Management of Systems*. New York: McGraw Hill.
- [8]. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Prentice-Hall, New York.
- [9]. Weber. M (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. T. Parsons. New York: Free Press.