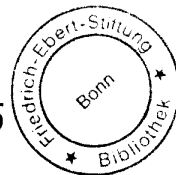


ПАЗАРОТ И МЕНАЏМЕНТОТ
ВО УСЛОВИ НА ТРАНЗИЦИЈА

Pazarot i menadžmentot
vo uslovi na tranzicija

A 98 - 05885



Фондација "Фридрих Еберт"
Канцеларија Скопје
Скопје, Декември 1997

СОДРЖИНА

ПРЕДГОВОР	5
------------------------	---

I. РЕФЕРАТИ

1. д-р Лилјана Мишковска-Каевска ПАЗАРОТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ВО УСЛОВИ НА ТРАНЗИЦИЈА И БЛОКАДИ.....	9
2. д-р Христо Кусакатов МАРКЕТИНГОТ И САТИСФАКЦИЈАТА НА ПОТРОШУВАЧИТЕ	29
3. д-р Весна Стојанова МЕНАЏМЕНТ СО ХУМАНИ РЕСУРСИ	45
4. д-р Антонија Јосифовска МЕНАЏМЕНТОТ СО ТРАНСФЕРОТ НА ТЕХНОЛОГИЈА И ОТВОРАЊЕ НОВИ РАБОТНИ МЕСТА	67

Издавач:
 Фондација "ФРИДРИХ ЕБЕРТ"
 Канцеларија Скопје
 Бул. Партизански Одреди бр.89
 91000 Скопје, Република Македонија

Лектор:
 Евтим Манев

Стручна редакција:
 д-р Благоја Наневски
 д-р Весна Стојанова

Редакција:
 Милинка Трајковска

Техничка обработка:
 Миле Митровски

Печат и реализација:
 "АМК Макдизајн" - Скопје

Тираж: 500 примероци

II. ДИСКУСИИ

1. м-р Марија Зарезанкова-Потевска СЕКТОР НА МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА -улога и значење во идниот развој на Република Македонија	81
2. проф. д-р Коста Кољозов ас. Митко Кржовски ПАЗАРОТ И МЕНАЏМЕНТОТ СО КВАЛИТЕТ ВО УСЛОВИ НА ТРАНЗИЦИЈА	85
3. д-р Шабан Превала ВО МАКЕДОНИЈА УСПЕШНО ТЕЧЕ ПРОЦЕСОТ НА ТРАНСФОРМАЦИЈА	99
4. м-р Љерка Тот-Наумова ВО ПРОМЕНИТЕ ТРЕБА ДА СЕ ГЛЕДА МОЖНОСТ, А НЕ ОПАСНОСТ	91

5. Зорица Пецевска ФИНАНСИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ВО УСЛОВИ НА ТРАНЗИЦИЈА	95
6. м-р Билјана Ангелова МЕНАЏМЕНТ - СТРАТЕГИЈА ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА	100
7. м-р Татјана Петковска Мирчевска ВЛИЈАНИЕТО НА ФАКТОРИТЕ ВРЗ ОРГАНИЗАЦИОНОТО ОДНЕСУВАЊЕ НА ПОТРОШУВАЧИТЕ	106
8. Васил Поповски ФЕНОМЕНОТ НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО УСЛОВИ НА ПАЗАРНА И ВРЕДНОСНА АНАРХИЈА	111
9. Силвана Мојсовска НЕКОИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА МАКЕДОНСКАТА ЕКОНОМИЈА ВО ТРАНЗИЦИЈА	114
10. м-р Мирјана Борота-Поповска ТРАДИЦИОНАЛНИТЕ КУЛТУРНИ ФАКТОРИ И ПАЗАРНАТА ЕКОНОМИЈА	118

ПРЕДГОВОР

Процесот на транзиција наметна повеќекратни промени во општествениот и економскиот живот во Република Македонија. Општо е прифатено уверувањето дека овој процес ќе биде долготраен и сложен и ќе се манифестира во повеќе области на економијата, каде што системската и сопственичката трансформација, воспоставувањето пазарна економија и новото окружување налагаат менување на развојната и на економската политика и нивното приспособување кон новонастанатите услови.

Нашата основна интенција е пропагирање и, на некој начин, тестирање на научните сознанија до кои дојдовме во нашите истражувања, во рамките на проектот **“ПАЗАРОТ И МЕНАЏМЕНТОТ ВО УСЛОВИ НА ТРАНЗИЦИЈА”**. Во тој контекст ќе апострофираме само некои аспекти на истражувањето во однос на **пазарот**:

- пазарот - неговата институционализираност, функционалност и појавата на т.н. “сив” пазар и
- маркетингот и сатисфакција на потрошувачите

Додека во однос на **менаџментот** вниманието ќе го насочиме кон двата основно сегмента:

- менаџментот со хуманите ресурси, и
- менаџментот со трансферот на технологија како основни агенси на развојот на секое стопанство. Наедно, сведоци сме на цела низа негативни појави и трендови во стопанството кои нужно алармираат на нашата одговорност како научни работници. Затоа основната цел на овој научен собир е анимирање на научната јавност во земјата за преиспитување на нашата реалност, реперкусите од транзиционите процеси, досегашните и идни правци на дејствување во функција на хуманизирање и спречување на натамошната ерозија на ресурсите со кои располага нашето стопанство.

Објавувањето на овој зборник е дело на соработката на Економскиот Институт – Скопје и Фондацијата “Фридрих Еберт” - Канцеларија Скопје. Во зборникот се презентирани рефератите и дискусиите од научниот собир (Пазарот и менаџ-

ментот во услови на транзиција), одржан на 19.XI.1996 г. во Економскиот Институт - Скопје. Објавувањето на зборникот го финансираат Фондацијата "Фридрих Еберт" - Канцеларија Скопје и Економскиот Институт - Скопје со финансиска поддршка на Министерството за наука на Република Македонија.

ФОНДАЦИЈА
ФРИДРИХ ЕБЕРТ

Директор
Др. Марк Мајнхарт

ЕКОНОМСКИ ИНСТИТУТ
СКОПЈЕ

Директор
Др. Александар Петровски

РЕФЕРАТИ

Д-р Лилјана Мишковска-Каевска, Економски институт - Скопје

ПАЗАРОТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ВО УСЛОВИ НА ТРАНЗИЦИЈА И БЛОКАДИ

1. Општо за пазарот и карактеристиките на македонскиот пазар

Пазарот е историска категорија што се јавува на определен степен на општествено-економскиот развој, во услови на развиена поделба на трудот и развиени стоково-парични односи. На достигнатиот развоен степен на општеството, за ефикасно функционирање на стопанството, неминовно е постоењето на пазар. Секое игнорирање на пазарот и ограничување на дејствувањето на пазарните законитости, по правило, предизвикува низа негативни последици во одвивањето на процесот на општествената репродукција. Пазарот, како регулатор на севкупните економски активности, врши економска принуда над стопанските субјекти, принудувајќи ги кон рационалност во користењето на факторите на производството. Оваа своја улога пазарот ја остварува преку законот на вредноста, односно законот на понудата и побарувачката, или, со други зборови, преку цените што се формираат на него.

Вообичаено е кога се зборува за функционирањето на пазарот да се употребува поимот "пазарен механизам", иако е многу поточно пазарот да се дефинира како "организам". Во врска со ова, Н. Узунов вели: "Синтагмата **механизам** асоцира на некаква механичка постројка со која се управува! На пазарот не може да успее ни современата кибернетика, која, инаку, успешно се користи со менаџментот во управувањето со одделни

корпорации и компании. Ако менаџерството успее да надвлее на пазарот, тогаш се претворува во монопол, кој, се знае, претставува негација на пазарот Од друга страна, синтагмата **организам** означува суштество кое има сопствен живот, кое постои и функционира со сопствени сили. Тоа е и суштината на пазарот.¹

Основна карактеристика на пазарот во Република Македонија е дека тој е мал. Република Македонија е мала држава, со околу два милиона жители, со недоволно развиено стопанство, поради што платежната способност на потрошувачите е на доста ниско ниво, што значи дека побарувачката е многу ограничена. И покрај ваквата состојба, поголемиот дел од оствареното производство во Македонија се пласира на домашниот пазар. Ваква беше состојбата и во времето на СФРЈ.² Така, на

¹ Никола Узунов, "Трансформација на економските системи - Запад - Исток - Југ", "Детска радост", Скопје, 1995 год., стр. 358

² Постојната состојба на пазарот во Македонија во голема мера ги ограничува можностите за определување на неговите вистински димензии, поради што е потребно да се претстави тој во релативно понормални и постабилни услови за стопанисување, отколку што се постојните. Затоа се наведуваат неговите основни карактеристики во изминатиот период, кога македонскиот пазар претставуваше дел од југословенскиот пазар. Од друга страна, и расположливите актуелни статистички податоци се такви да наведуваат на извлекување порешни заклучоци за карактеристиките на македонскиот пазар, а посебно на неговите димензии. Имено, официјалните податоци за бројот на стопанските субјекти - учесници во понудата и побарувачката и нивната големина и економска моќ е наполно нерелевант. За ова постојат повеќе причини: (1) голем број фиктивно регистрирани фирми, кои не вршат никаква дејност, (2) голем број претпријатијата во стечај, така што тие не учествуваат ниту во формирањето на понудата, ниту во формирањето на побарувачката, (3) производството во голем број претпријатија е запрено, а за оние кај кои се одвива процесот на производството е карактеристично ниско ниво на искористување на нивните капацитети, така што податоците за оствареното производство и потрошувачката на репроматеријалите и енергентите се далеку под нивното можно учество во понудата и побарувачката на македонскиот пазар, во релативно нормални услови за стопанисување, (4) завршните сметки на стопанските субјекти се фризирани, па од нив не може да се добијат реални информации за нивната големина и економска моќ, (5) опфатот на прометот што се остварува во рамките на македонскиот пазар и во надоврешнотрговската размена, регистриран од страна на официјалната статистика, е далеку помал од реалниот, (6) бројот на регистрираните работници и

пример, во 1987 година 66,6% од вредноста на оствареното производство и извршените услуги се реализирани на пазарот во републиката³. Преостанатиот дел од производството е пласиран на пазарите на другите републики и покраините од поранешна Југославија, и тоа 23,5%, а во извоз на странските пазари 9,2% (од вкупната вредност на продадените производи и услуги 0,7% не се распоредени по подрачја на пласман). За македонските производители најзначаен беше пазарот на СР Србија, на кој е пласирано 12,2% од производството, што е нешто повеќе од половина вкупно пласирани производи во сите републики од поранешна Југославија. Слична е состојбата и во претходните години.

Во задоволувањето на потребите на македонскиот пазар (набавките) во 1987 година со 59,4% учествуваа стопанските субјекти од Македонија, со 28,4% од другите републики и покраините, а само од СР Србија со 14,5%, учеството на другите земји (надвор од Југославија) изнесуваше 11,7% и 0,5% беше нераспоредено.

Фактот што две третини од продадените македонски производи и услуги се пласираат на македонскиот пазар, зборува за тоа дека не само што е мала побарувачката на овој пазар, туку е мала и понудата од страна на домашните производители. Наведените показатели зборуваат и за големата поврзаност на македонското стопанство со стопанствата на републиките од поранешна Југославија, поради што со нејзиното распаѓање, покрај другите фактори, и тоа придонесе да се создадат посебни проблеми како на пазарот на набавките, така и на пазарот на продажбата на производи и услуги. За македонското стопанство е карактеристична и големата увозна зависност (се мисли на увоз од други земји надвор од Југославија), посебно во индустријата, каде

исплатените плати, како и другите примања на населението, се исто така многу помали од реалните, што го оневозможува утврдувањето на куповната моќ на населението итн.

³ Врз база на податоци од документацијата на Републичкиот завод за статистика - Скопје, образец ПБ-11.

22,8% од суровините и репроматеријалите се набавуваа надвор од Југославија, а 44,4% надвор од Македонија. Сега увозната зависност е уште поголема.

Во времето кога постоеше СФРЈ, за многу мал број производи стопанските субјекти од Македонија имаа монополска положба на југословенскиот пазар, а општа карактеристика беше дека за македонските производи постоеше голема конкуренција на југословенскиот пазар. Оваа конкуренција многу забележливо се чувствуваше и на самиот македонски пазар, на кој беше големо присуството на стоки од другите југословенски републики, за кои, многу често, поради нивниот подобар квалитет, дизајн, промоција и слично, постоеше многу поголема побарувачка отколку што беше побарувачката за македонските производи. При настапот на странските пазари, честопати претпријатијата од Македонија се конкурираа меѓу себе, што резултираше во постигнување цени пониски од оние што реално се формираа на тие пазари. Поради тоа, пласманот на производите од Македонија, индустриски и земјоделски, претставуваше посебен проблем, а како резултат на тоа залихите на готовите производи беа многу поголеми отколку што би требало да бидат, со оглед на висината на остварениот вкупен приход.

Проблемите во пласманот, пред сè, беа резултат од структурата на асортиманот на производството, забавеното темпо на промени во производствените програми, нивната неусогласеност со барањата на пазарот и, воопшто, отсуството на пазарна ориентираност на стопанските субјекти, ниската конкурентска способност, несоодветниот квалитет, дизајн и амбалажа, високите цени, отсуството на примена на меѓународните стандарди, организацијата на пласманот на производите, отсуството на соодветни пазарни институции, недостигот на средства за следење на достигнувањата на техничкиот прогрес, за маркетинг истражувања и за организирање посериозни маркетинг активности и сл.

Како резултат од достигнатиот степен на стопанска развиеност и од влијанието на техничкиот прогрес,

особено во развиените земји, во конкурентската борба на пазарот сè позабележливо место заземаат неценовните атрибути, но и покрај тоа, кога се зборува за конкурентската способност, сеуште најчесто се мисли, на конкурентноста во врска со цените. Имајќи го ова предвид, како и фактот што цените во голема мера зависат од нивото на остварената продуктивност, може да се каже дека слабата конкурентска способност на македонското стопанство на пазарите во странство во голема мера се должеше на ниската продуктивност. За потврда на констатацијата дека продуктивноста во македонската индустрија е ниска, доволно зборува податокот дека од вкупно 50 индустриски производи, опфатени со едно истражување во 1984 година⁴, остварената продуктивност во Македонија, во споредба со онаа во другите републики и покраините во рамките на тогашна Југославија, е повисока само за три производи, а за 41 производ, т.е. 82% од вкупно опфатените производи со истражувањата, таа е пониска од просечната продуктивност на ниво на Југославија. Инаку, остварената продуктивност на ниво на Југославија за 7 производи е повисока за повеќе од 100% од остварената продуктивност во Македонија.

Карактеристично е за пазарот на земјоделски производи во Македонија дека за дел од производите домашното производство не е во состојба да ги задоволи потребите, додека за друг дел апсорпционата моќ на македонскиот пазар е многу помала од обемот на производството што се остварува, поради што неминовно е тие да се пласираат надвор од земјата. Меѓутоа, пласманот на земјоделските производи од Македонија на светскиот пазар претставува сериозен проблем бидејќи, со определени исклучоци, тие не се конкурентски на пазарите во странство. Поради тоа, овие производи пред осамостојувањето на Македонија главно се пласираа на пазарите

⁴) Извор на податоци: "Савезни завод за статистику: Статистички годишњак Југославије 1987", стр. 542.

на другите републики од поранешна Југославија. Не навлегувајќи во сите атрибути на конкурентската способност, овде ќе се задржиме само на цената на чинењето, која ќе биде анализирана на посреден начин, преку анализа на остварените приноси од хектар.

Од 14 анализирани земјоделски производи, во Македонија само кај два се остварени повисоки просечни приноси од хектар во периодот 1979-1987 година, отколку на ниво на Европа, и тоа кај гравот за 21% и кај грозјето за 14%. Кај другите производи, освен кај пиперките (со индекс на нивото од 90) и оризот (со индекс 82), приносите од хектар се забележливо пониски од европскиот просек и се движат 30% - 73% од просечните во Европа. Според тоа, конкурентската способност на земјоделските производи од Македонија е многу ниска. Ако се изврши споредба и со остварените приноси од хектар во земјите во непосредна близина на Македонија (Албанија, Бугарија, Грција, Италија, како и поранешна Југославија - во која е вклучена и Македонија), кои имаат слични климатски услови и произведуваат производи што се произведуваат во Македонија, се доаѓа до ист заклучок, т.е. дека остварените приноси од хектар во Македонија се пониски.⁵

За време на СФРЈ, определени производи од Македонија беа заштитени од увоз од други земји, па иако не беа конкурентни и секогаш според квалитетот, дизајнот и цената, во целост не им одговараа на барањата на потрошувачите, сепак тие наоѓаа пласман на југословенскиот пазар. Доколку беше дозволен слободен увоз, производителите на овие производи ќе се најдеа во многу потешка положба уште многу пред распаѓањето на СФРЈ. Така, во споредба со постојната состојба, и покрај сите девијации и нарушувања на единственоста на пазарот, сепак постоењето на југословенскиот пазар создаваше

услови за опстанок на поголем број стопански субјекти од Македонија. Секако, дека ова се однесува и на одредени производители од другите републики, што, пак, имаше негативни импликации во задоволувањето на потребите кај потрошувачите на македонскиот пазар.

2. Влијанието на промените во општеството по осамостојувањето на Р Македонија врз функционирањето на пазарот

По осамостојувањето на Република Македонија, уште во самиот почеток државата се судри со многу сериозни проблеми како на економски, така и на политички план. Ембаргото од СР Југославија и блокадата од страна на Грција, уште повеќе ги стесни димензиите на македонскиот пазар, што многу негативно се одрази врз формирањето на понудата и побарувачката за македонските производи. Состојбата уште повеќе ја усложнуваа условите во окружувањето на земјата - војната во близина, влошувањето на економската состојба во соседните земји, особено во земјите каде се одвива процесот на транзиција и во кои "сивата економија" има многу забележливо учество, прекинатите економски врски со републиките од поранешна Југославија, прекинатите сообраќајни текови итн. Директните последици од ваквата состојба се манифестираа преку губењето на пазарите во наведените подрачја, а индиректните, преку забележителното зголемување на транспортните и други трошоци што се појавија при транспортот, што имплицираше намалување на конкурентната способност на производителите од Македонија на пазарите во странство, а со тоа и намалување на нивните можности за пласман на производите. Меѓутоа, освен врз побарувачката, ова имаше негативно влијание и врз понудата. Високите транспортни трошоци на сировините и репроматеријалите што се увезуваа во Р Македонија осетно ги зголемија

⁵ Извор: наши пресметувања врз база на податоци од "FAO Produktion Yearbook" 40/1986 и 41/1987 и "Савезни завод за статистику". "Статистички годишњак Југославије" за 1981, 1982, 1986, 1987 и 1988 год.

трошоците на производството, поради што уште повеќе се намалуваше конкурентската способност на стопанството.

Се напушти планско-пазарниот модел, а се прифати пазарниот, во услови кога ниту стопанските субјекти, ниту државата беа подготвени за пазарно стопанство. Р Македонија, пред нејзиното осамостојување, беше една од најнеразвиените републики во поранешна Југославија, а новонастанатите услови само придонесуваа за натамошно влошување на состојбата. Процесот на сопственичката трансформација, што беше почнат уште кога постоеше СФРЈ, не само што продолжи, туку се прошири на сите стопански субјекти во државата, а и тоа од своја страна создаде посебни проблеми.

Голем број претпријатија отидоа во стечај, така што тие не учествуваат ниту во формирањето на понудата, ниту во формирањето на побарувачката; производството во голем број претпријатија е запрено, а за оние што работат и произведуваат е карактеристично ниско ниво на искористување на нивните капацитети. Индустриското производство сè до 1996 година перманентно опаѓаше, така што во 1995 тоа изнесува околу 48% од оствареното во 1990 година. Бројот на вработените, исто така, опаѓа од 507.324 во 1990 на 395.686 во 1995 година (индексот 1995:1990 е 70)⁹. Меѓутоа, потребно е да се забележи дека бројот на вработените реално е повисок, бидејќи голем број од вработените лица, особено во малите претпријатија, не е регистриран. Како потврда на ова може да послужи примерот за трговијата, во која на 31.XII.1994 година бројот на регистрираните претпријатија изнесува 46.177, а бројот на вработените само 29.862! Секако, за овој парадокс има свој придонес и големиот број фиктивно регистрирани фирми. Но, и покрај нереалноста на показателите за бројот на вработените, очигледно е многу забележливо влошување на

состојбата со вработеноста во земјата, која и порано не беше на задоволително ниво. Опаѓањето на вработеноста и реалното намалување на платите, како и нивната нередовна исплата, доведоа до значително опаѓање на животниот стандард, поради што и социјалните тензии добија уште поголеми размери.

Во овој период доаѓа до нагло зголемување на бројот претпријатија, кој од 4.073 во 1990 година за една година се удвојува, за три години за четирипати се зголемува така што на 30.IX.1996 година се регистрирани дури 90.160 претпријатија, од кои 55.354 (или 61,4%) се трговски. Зголемувањето на бројот трговски претпријатија е уште позабележливо, отколку во вкупното стопанство. Меѓутоа, реално, од овие фирми како учесници на пазарот се јавуваат околу 50%, бидејќи постои голем број фиктивно регистрирани фирми, кои не вршат никаква дејност.

Главна, претпријатијата се мали, особено трговските, бидејќи најголемиот дел од големите трговски претпријатија пропаднаа или се пред ликвидација, а што се однесува до големите производствени претпријатија, поради многу тешките услови за стопанисување, како што беше и напред кажано за претпријатијата воопшто, тие или не работат или пак работат со минимално искористување на своите капацитети, така што оствареното производство и потрошувачката на репроматеријали и енергенти се далеку под нивното можно учество во понудата и побарувачката на македонскиот пазар, во релативно нормални услови за стопанисување. Скоро сите фирми се регистрирани и за вршење на надворешно-трговска дејност, иако немаат квалификувани кадри за тоа, така што тие во едни нормални услови за стопанисување тешко би можеле да опстанат.

За малиот македонски пазар со осамостојувањето на Р Македонија, уште повеќе се потенцираа негативните импликации од неговите димензии. Поради ембаргото и блокадата од една страна, а од друга, поради распаѓањето на југословенскиот пазар, а се уште

⁹ Извор: Завод за статистика на Р Македонија: Статистички годишници и соопштениеја

невоспоставените односи со деловни партнери од други земји, дојде до затворање на пазарот во земјата, што создаде многу поволни услови за монополско однесување на голем број стопански субјекти. Како резултат од тоа, цените на голем број производи, особено на оние за широка потрошувачка, почнаа рапидно да растат. Ваквата состојба имаше посебно психолошко влијание, па иако цените растаа, побарувачката постојано се зголемуваше, а понудата опаѓаше, а тоа, секако, уште повеќе го подгреваше растот на цените.⁷ Во тие услови, за да го забави уште поголемото опаѓање на животниот стандард, државата беше принудена молкум да ја либерализира надворешно-трговската размена, или, поточно, увозот на производите за широка потрошувачка. На тој начин се создадоа услови "сивата економија" во стопанството на Македонија сè повеќе да зема замав и "сивиот пазар" за многу кратко време да се претвори во доминантен во задоволувањето на потребите од стоки за широка потрошувачка.

Предмет на размена на "сивиот пазар", меѓутоа, не беа само производите за широка потрошувачка, туку и материјалите за репродукција, енергентите и др. Иако официјално пласманот на производите од Р Македонија на пазарот во СР Југославија, поради ембаргото, беше во голема мера ограничен, сепак со низа нелегални дејствија постојано се кршеше ембаргото и определени стоки и во поголеми количества се пласираа на тој пазар. Истото тоа се однесува и за пласманот на стоки од Југославија во Македонија. Меѓутоа, нелегалните дејствија и нелегалната трговија не беа карактеристични само во размената со СРЈугославија, туку "сивиот пазар" и "сивата економија" беа и сè уште се општа карактеристика на македонско стопанство за периодот по почнувањето на процесот на транзиција.

⁷ Верижните индекси на цените на мала изнесуваат: во 1991 - 212; 1992 - 2298; 1993 - 358; 1994 - 189 и 1995 - 105,5.

Поради големината на земјата, а со тоа и на нејзиниот пазар, бројот на претпријатијата што имаат монополска положба е релативно голем. Меѓутоа, последово не значи дека на пазарот тие монополски се однесуваат. На пазарот постои голема конкуренција на страната на понудата, во чие формирање е доминантно учеството на стоки на странски производители, наспроти многу малото учество на стоки на домашните производители. Пазарот на стоки за широка потрошувачка, особено за оние што се наменети за задоволување на секојдневните потреби на најширокиот круг потрошувачи, е релативно добро снабден. На пазарот доминира увозна стока. Производите што се нудат на пазарот многу често се со сомнителен квалитет и изминат рок на траење, но и покрај тоа, поради многу ниската куповна моќ на населението, тие релативно добро се пласираат на пазарот. Ова беше посебно карактеристично за првите години по осамостојувањето на Македонија.

Кога во Р. Македонија се зборува за пазар, сè уште во најголемиот број случаи се мисли за пазар на стоки, а многу малу за пазар на капитал, работна сила и знаење. Ова е и логично, ако се има предвид дека сè уште во Македонија, и покрај сите аномалии, сепак функционира само пазарот на стоки. Во формирање е вистински пазар на капитал, меѓутоа, поради високата цена на капиталот и големиот ризик од вложувања, побарувачката на капитал е мала, а поради политички ризик, мала е и понудата. На пазарот на работна сила постои многу голема понуда, а мала побарувачка, поради што понудувачите на работна сила се ставени во полно подредена положба во однос на побарувачите, т.е. работодавците, кои се однесуваат монополски.

Во периодот по осамостојувањето на Македонија се создадоа многу голем број претпријатија што вршат услуги во прометот. Меѓутоа, малку од нив се оспособени за ефикасно работење во вистински пазарни услови на стопанисување. Во постојните услови предметот на работење на овие организации најчесто е давање помош на

претпријатијата во изигрување на прописите при увоз и извоз на стоки, така што тие се многу активни учесници во формирањето на понудата и побарувачката на "сивиот пазар" во земјата. Ова беше посебно нагласено за време на блокадата на границата од страна на Грција и ембаргото кон СР Југославија.

Многу прифатлива е оценката на Н. Узунев, според кого "...во Македонија во овој период се одвива т.н. "азијатизација" на стопанството (па и на јавниот живот во градовите), што доаѓа како извртен ефект токму со транзицијата. Можеби е претерано, но положбата сега наликува повеќе на онаа во Средна Азија (Блиски Исток) одошто на Западна Европа, кон која политиката со право се декларира. На слободниот пазар во Македонија трговијата, сообраќајот, платежниот промет, работните односи, комуналните дејности, домувањето, екологијата - имаат примено токму такви насоки. И овој проблем е потенциран со фактот што Македонија е заостаната земја, но без сомнение, голема улога играат и географските координати".⁸

3. Местото и улогата на сивиот пазар во периодот на транзиција на македонското стопанство

Во анализата на состојбата на пазарот е потребно да се изврши разграничување помеѓу поимот "црн пазар" и поимот "сив пазар". Под **"црн пазар"** се подразбира пазар на кој нелегално се тргува со определени стоки за кои, од страна на државата, постои забрана да бидат предмет на размена, како што се: дрогата, оружјето, брјните отрови, човечкото тело и др. Според една дефиниција, **"сивиот пазар"** ("gray market") претставува "законско тргување со стоки што се ретки во определено време и така овозможуваат многу повисока цена одошто

⁸ Никола Узунев: "Транзицијата на економските системи како комплексен процес", реферат на Научниот собор: "Економска транзиција - состојби, проблеми, перспективи", МАНУ, Скопје, 1994, стр.60

би било нормално"⁹. Меѓутоа, за земјите во транзиција оваа дефиниција за "сивиот пазар" би требало да биде проширена и да гласи: "законско тргување со стоки што се ретки во определено време и така овозможуваат многу повисока цена одошто би било нормално или пак со стоки за кои не се платени обврските кон државата, како царини, даноци и сл., поради што и нивните цени се пониски од цените на регуларниот пазар".

Сивиот пазар и сивата економија се присутни во сите земји со пазарни стопанства, но различно е учеството на размената што се остварува на сивиот пазар во вкупната размена, како и на учеството на општествениот производ од сивата економија во вкупниот општествен производ. Поради тоа што прометот остварен на сивиот пазар никаде не се евидентира, многу е тешко да се утврди неговиот обем. За утврдувањето на учеството на сивата економија, па според тоа и на сивиот пазар, постојат повеќе методи. Меѓутоа, добиените резултати толку многу се разликуваат меѓусебе што се доведува во прашање нивната реалност. Без разлика на ова, сепак несомнено е дека во земјите со развиени пазарни стопанства учеството на сивата економија и на сивиот пазар е на релативно ниско ниво.

За развојот на сивиот пазар особено погодуваат извонредни состојби во земјите, како што се: војни, револуции, економски кризи, природни непогоди, а што е сега најактуелно, во земјите зафатени со процесот на транзиција. Што се однесува до сивиот пазар во Македонија - неговите димензии и функционирање, се резултат од дејствувањето на повеќе фактори, а пред сè на: сè уште во целост недефиниранитот стопански систем, а поради тоа и сè уште недонесените прописи за регулирање на одделни области од стопанскиот живот; високиот степен на недоследност во спроведувањето на одделни позитивни прописи во практиката; нагло то зголемување на

⁹ J.H.Adam: "Longman Dictionary of Business English", Longman and York Press, England, 1989, а земено од наведениот труд под (1), стр. 363.

бројот на стопански субјекти, а со тоа и учесници во прометот што се остварува на пазарот во Македонија; доскорешната затвореност на северната и јужната граница, како и војната во близина; дејствувањето на сивата економија во сите сфери на животот; високиот степен на толеранција од страна на надлежните институции при кршењето на законите и другите прописи од страна на стопанските субјекти, институции и поединци; непостоењето на институции соодветни на новонастанатите услови за стопанисување во земјата и др.

Многу често, кога се зборува за сивиот пазар и неговото влијание врз функционирањето и развојот на стопанството во Р Македонија, се зборува со нагласена негативна конотација, при што се испушта од вид неговиот придонес во времето непосредно по осамостојувањето на државата. Исто така, се прави и друг превид, а имено - често се смета дека сивиот пазар главно функционира во малопродажбата, и тоа на т.н. зелени пазари. Всушност, зелените пазари се последната алка од синцирот елементи што го сочинуваат сивиот пазар, така што обемот на трансакциите што се вршат на сивиот пазар во целина, и по квантитет и по вредност, повеќекратно го надминува обемот на трансакциите на зелените пазари. Малку е чудно што и државните институции, долго време, за да се спречи дејствувањето на сивиот пазар, главно ги гонеа само последните актери во продажбата, без да преземаат посериозни мерки према главните актери и креатори на сивата економија и сивиот пазар воопшто!

За позитивната улога на сивиот пазар, особено во првите години по осамостојувањето на Р Македонија и започнувањето на процесот на транзиција, зборуваат повеќе факти, од кои во продолжение некои ќе бидат наведени:

- Во услови на затвореност на северната и јужната граница на земјата, поради ембаргото кон СР Југославија и блокадата од страна на Грција, преку сивиот

пазар се одвиваше снабдувањето со определени дефицитарни производи.

- Улогата на сивиот пазар беше посебно изразена при пласманот на производи од македонските претпријатија и обезбедувањето на сировини за нив на југословенскиот пазар, што поради санкциите не можеше регуларно да се оствари. На овој начин, и во тие многу тешки услови за стопанисување, се овозможуваше функционирањето на определен број претпријатија во земјата.

- Сивиот пазар создаде услови за заработувачка на голем број невработени, стечајни работници, работници кои во своите фирми не примаат плати, пензионери, па дури и деца.

- Преку зголемената понуда, а исто така и преку пониските цени на производите што се нудеа на него, сивиот пазар придонесе за запирање на растот на цените на некои производи, а со тоа влијаеше и за намалување на инфлацијата во земјата.

- Преку забележливото зголемување на бројот на лицата што заработуваа на сивиот пазар и преку релативно ниските цени на производите што се пласираа преку сивиот пазар, дојде до извесно ублажување на падот на животниот стандард кај населението и до извесно намалување на социјалните тензии. Всушност, може да се каже, дека сивиот пазар го олесни преживувањето на кризата, особено во првите години по осамостојувањето на Р Македонија, иако и денеска неговиот придонес на тоа поле не е незабележлив.

- На сивиот пазар дојдоа до израз претприемачките иницијативи, а тоа влијаеше да започне за претприемништвото да се размислува многу повеќе отколку што тоа беше порано случај. Релативно едноставното влегување во бизнисот и полесниот и побрз начин на заработувачка поттикнуа определен број граѓани и да вложуваат во бизнисот.

- Со зголемувањето на понудата се зголеми конкуренцијата на пазарот, што принуди определен број претпријатија да преземат низа мерки, за да ја подобрат

својата ефикасност, а со тоа и својата конкурентска способност.

Наведувањето на позитивните последици од функционирањето на сивиот пазар во никој случај не значи и негирање на неговата негативна улога воопшто, особено кога трансакциите што се остваруваат на него имаат забележливо учество и кога тоа трае подолг период, како што е случајот со Македонија. Меѓу големиот број негативни ефекти од функционирањето на сивиот пазар овде ќе бидат наведени следниве:

- На сивиот пазар најчесто плаќањата се вршат со готови пари и никаде не се евидентираат, така што средствата остварени во реализацијата на овој пазар скоро во целост одат во касата на стопанските субјекти и поединци, без да бидат подмирени обврските кон државата. Освен тоа, готовинските плаќања мошне негативно влијаат врз ликвидноста на стопанските субјекти и стопанството во целина, така што сивиот пазар во голема мера придонесе да се влоши ликвидноста на македонското стопанство.

- Многу забележливата евазија на даноците и неплаќањето на царините и другите давачки, драстично ги намали и онака скромните буџетски приходи, со што се ограничија можностите на државата за вршење на нејзините функции, како и можностите за функционирање на јавниот сектор. Исто така, намалувањето и нередовната алиментација на социјалните фондови, поради избегнувањето да се плаќаат придонесите, ги намалија можностите за социјална заштита.

- Сивиот пазар, како што беше понапред кажано, придонесе за зголемување на конкуренцијата на македонскиот пазар во целина, но посебно овозможи цветanje на нелојалната конкуренција, со што предизвика пропаѓање на голем број особено општествени претпријатија, а пред сè на големите трговски претпријатија.

- Карактеристично за сивиот пазар е дека ја намалува склоноста за вложувања во изградба на нови производствени капацитети, како и интересот за сле-

дење на достигнуањата на полето на техничко-технолошкиот развој.

- Во врска со влијанието на сивиот пазар врз вработеноста, се создава еден привид дека тој за краток рок создаде услови за привремени вработувања, иако со самото тоа што тој придонесе да пропаднат извесен број фирми, влијаеше и врз зголемувањето на невработеноста. Долгорочно гледано, наполно е јасно дека сивиот пазар претставува сериозна пречка во решавањето на проблем за вработување.

- На сивиот пазар многу често се нудат неквалитетни производи, производи со изминат рок на траење, лекови и лесно расипливи производи се продаваат на несоодветни места и на несоодветен начин за такви производи, со што се загрозуваат здравјето и животот на граѓаните. Исто така, присутна е и појавата на фалсификување и имитирање марки на производи, со што се доведува во заблуда купувачот, односно потрошувачот. Но, и покрај сето тоа, поради пониските цени, од една страна, а од друга, поради ниската куповна моќ, населението е принудено за задоволување на своите потреби да ги користи таквите производи.

- Тоа што беше кажано во врска со производите за широка потрошувачка се однесува и на производите за репродукциона потрошувачка што се пласираа преку сивиот пазар. Поради несоодветни декларации за карактеристиките на репроматеријалите и лошиот квалитет, директни штети трпеа производителите и во земјоделството и во индустријата, па и во другите дејности.

- Не само врз човекот, туку воопшто, сивиот пазар предизвикува зголемување на негрижата кон животната средина, која и порано не беше на некое завидно ниво.

- На крајот, што не значи дека е и најнезначајно, потребно е да се каже и тоа дека сивиот пазар создава многу поволни услови за ширење на криминалот.

И покрај определени позитивни ефекти што произлегоа од функционирањето на сивиот пазар, особено во почетокот на периодот на транзиција, колку повеќе се нормализира политичката состојба во земјата и окружувањето и колку повеќе времето проаѓа толку повеќе сивиот пазар станува пречка за натамошниот економски и општествен развој на земјата. Поради тоа, би требало колку што е можно поскоро да се дооформи стопанскиот систем и да се усвојат соодветни инструменти и мерки на економската политика, со што би се овозможило да се забрза процесот за нормализирање на тековите на општествената репродукција, да се намалува големото влијание на сивиот пазар, што сега постои, и едноставно би почнал пазарот да функционира во вистинската смисла на зборот. Или, поинаку речено, да се преземат такви мерки што ќе овозможат интегрирање на сивиот пазар во системот на регуларниот пазар. Секое натамошно толерирање на сивиот пазар и на сивата економија само го одлага, но не и решава проблемот за заживување на стопанството и почнување на нов развоен циклус. Секако дека сивиот пазар и во иднина ќе постои и ќе функционира, само што со нормализацијата на политичката и економската состојба во земјата неговото учество перманентно ќе се намалува, додека не се сведе во толерантни граници.

4. Резиме

Основна карактеристика на пазарот во Република Македонија е дека тој е мал, а по осамостојувањето на државата, ембаргото кон СР Југославија и блокадата од страна на Грција уште повеќе ги стеснија неговите димензии, што многу негативно се одрази како врз формирањето на понудата, така и на побарувачката за македонските производи. Состојбата уште повеќе ја усложнуваа транзиционите процеси во земјата, како и условите во окружувањето. Сето тоа придонесе за краток период многу осетно да се зголеми учеството на сивиот пазар во

вкупната размена што се остварува на македонскиот пазар.

И покрај определени позитивни ефекти што произлегоа од функционирањето на сивиот пазар во Р. Македонија, особено во почетокот на периодот на транзицијата, колку повеќе се нормализира политичката состојба во земјата и окружувањето и колку повеќе времето проаѓа, толку повеќе тој станува пречка за понатамошниот економски и општествен развој. Поради тоа, би требало колку што е можно поскоро да се дооформи стопанскиот систем и да се преземат такви мерки што ќе овозможат интегрирање на сивиот пазар во системот на регуларниот пазар. Секако дека сивиот пазар и во иднина ќе постои и ќе функционира, само што со нормализацијата на политичката и економската состојба во земјата, неговото учество перманентно ќе се намалува, додека не се сведе во толерантни граници.

* * *

Литература:

1. "Економска транзиција - состојби, проблеми, перспективи", МАНУ, Скопје, 1994.
2. "Перспективите на стопанскиот развој во периодот на транзиција и улогата на државата", Десетти симпозиум за квалитативните фактори на стопанисување, Струга, 1993.
3. Никола Узунов: "Трансформација на економските системи - Запад - Исток - Југ", "Детска радост", Скопје, 1995

Д-р Христо Кусакатов, Економски институт - Скопје

МАРКЕТИНГОТ И САТИСФАКЦИЈАТА НА ПОТРОШУВАЧИТЕ

Општо за односот меѓу учесниците во размената

Размената, како фаза во процесот на општествената репродукција, претставува спојка меѓу продавачот и купувачот. Улогата на маркетингот како економски процес е контактот, кој при размената настанува на пазарот меѓу продавачот и купувачот, да го направи поефикасен. Постигнатата ефикасност зависи од степенот на остварување на целите што си ги имаат поставено двата учесника во размената. А токму конфликтот на целите го дефинира односот меѓу продавачот и купувачот во процесот на размената.

Основната цел на производителот, односно продавачот е, преку размена на својата стока за доходот на купувачот, односно потрошувачот, да оствари определен профит. Притоа, неговото настојување е насочено кон минимизирање на трошоците на производството и прометот, а максимирање на профитот. Од друга страна, пак, основна цел на купувачот, односно потрошувачот, е преку размената да добие соодветна сатисфакција, односно на најсоодветен начин да ја задоволи својата потреба преку набавка на производот, или добивање на услугата со минимални издатоци и напори.

Потребите и желбите на потрошувачите на пазарот се манифестираат како побарувачка, а производството на стопанските субјекти што се нуди на пазарот за продажба - како понуда. Побарувачката и понудата мо-

жат да се набљудуваат од два аспекта: од **макро-аспект**, односно како агрегатна побарувачка и агрегатна понуда што ја претставува целокупната побарувачка и понуда на еден пазар во определен период; и од **микро аспект**, односно како побарувачка и понуда на одделен производ на еден пазар во даден период. За деловната и развојната политика на производителот од особено значење е познавањето и следењето на тенденциите и на побарувачката и на понудата, како и на факторите од кои се тие детерминирани, се разбира за производите што се од интерес за производителот и за пазарите на кои се настанува. Со оглед на фактот дека и на страната на побарувачката и на страната на понудата, како и кај факторите што ги детерминираат, настануваат перманентни промени, производителот треба да води соодветна политика што ќе му овозможи брзо реагирање и оптимално приспособување кон тие промени. Честопати и тоа не е доволно, туку промените и тенденциите треба да се предвидуваат однапред ако се сака да се задржи стекнатата позиција на пазарот.

Како што беше понапред наведено, цел на секој стопански субјект е производство и пласман на определен асортиман производи, односно пружање на определени услуги заради задоволување на потребите на потрошувачите, односно корисниците на услугите, остварувајќи при тоа профит. Од друга страна, пак, потрошувачите, односно корисниците на услугите, исто така, како цел имаат задоволување на своите потреби и желби. Според тоа, целта за задоволување на потребите и желбите на потрошувачот се јавува и кај производителот и кај потрошувачот, но во поглед на нејзиното рагирање меѓу множеството цели, како и во поглед на начините и мотивите за нејзиното постигнување, постојат разлики.

Кај потрошувачите, односно корисниците на услуги, задоволувањето на потребите и желбите секогаш е примарна цел, додека кај производителите, односно давателите на услуги, таа цел различно се третира, при што постои цела низа приоди од игнорирање, до нејзина

инаугурација во примарна цел. Различните приоди кон ова прашање произлегуваат од условите во окружувањето, од гранката и дејноста кон кои припаѓа производителот, односно давателот на услугата, од карактерот на производите, односно услугите, од кадровската екипираност, особено од врвното раководство итн. Поради тоа, и покрај теоретските воопштувања што се прават според преовладувачките случаи, во исти општествено-економски услови, во исти средини, секој стопански субјект има своја концепција за настанот на пазарот и така се однесува и кон прашањето сатисфакција на потрошувачите.

1. Еволуција на односот меѓу продавачот и купувачот

Односот меѓу продавачот и купувачот на стоки, односно меѓу давателот и корисникот на услуги, е сложен и многудимензионален однос. Тој со текот на времето еволуира зависно од промените на пазарните, техничко-технолошките и општествените фактори. Во услови на недоволно развиена техника и технологија, а незаситен пазар, сè што се произведува наоѓа свој купувач, така што може да се каже дека постои суверенитет на производителот, односно продавачот, а купувачот, односно потрошувачот е во подредена положба. Поради тоа не се чувствува потреба од додатни напори, односно активности на производителот на планот на маркетингот, бидејќи и онака продажбата се одвива без проблеми.

Со напредокот на техниката и технологијата, односно со зголемувањето на можностите на производителот за поголемо и подиверзифицирано производство, од една страна, како и со сè поприсутната конкуренција, од друга страна, тежиштето на проблемите постепено се поместува кон продажната функција. Ваквата ситуација ги принудува производителите посериозно да почнат да размислуваат за реакциите на потрошувачите и да преземаат определени акции, во смисла на давање повеќе информации и погодности на потрошувачите заради уна-

предување на продажбата. Сепак, ваквите напори на производителите се ограничени на поголема агресивност во продажбата и на полето на економската пропаганда, и во основа имаат првенствена цел зголемување на обемот на продажбата, не водејќи доволно сметка за соодветното задоволување на потребите и желбите на потрошувачите. Ваквиот настап на пазарот и однос кон потрошувачот во маркетиншката литература се третира како **продажна концепција**.

Во услови, пак, на скоро исклучителна зависност на производителите од состојбите и движењата на пазарот, кога потребата од систематски проучувања на тие движења и свесно приспособување кон нив станува единствена алтернатива што обезбедува опстанок и раст на претпријатието, потрошувачот со неговите потреби и желби станува појдовна точка и центар во креирањето на понудата на производителите.

За претпријатијата што ја сфатиле оваа реалност на современиот свет и што својот настап на пазарот и однос кон потрошувачите го усогласуваат според неа, може да се каже дека се **маркетиншки ориентирани**.

2. Основни разлики меѓу продажната и маркетиншката концепција

Поради агресивноста на настапот при продажбата и нападно присутната економска пропаганда, во практиката многу често продажната концепција се поистовествува со маркетингот. Тоа воопшто не одговара на фактичката состојба, зашто меѓу продажната и маркетиншката концепција постојат суштински разлики. "Продажбата се концентрира на потребите на продавачот, а маркетингот - на потребите на купувачот. Продажбата се занимава со потребата на продавачот својот производ да го претвори во пари; маркетингот се занимава со мислата за задоволување на потребите на купувачот со посредство на производот и цела низа работи што се во

врска со создавањето, испораката и нивната крајна потрошувачка."¹⁰

Самата продажба во маркетиншката концепција претставува само една од многуте активности на маркетингот, при што нејзината улога треба да стане епизодна. Ова многу пластично го образложува П. Дракер, според кој "целта на маркетингот е продажбата да ја направи одвишна. Целта на маркетингот е толку добро да го запознае купувачот и да се сфати кој производ или услуга му одговараат, што тие сами да се продаваат. Идеално, маркетингот треба да резултира во купувач што е спремен да купи. Сè што треба да се направи би било производот или услугата да бидат достапни."¹¹

Вака сфатен, маркетингот претставува концепција што е дијаметрално спротивна на концепциите што ѝ претходеа. Појдовната позиција во постигањето на целите во маркетингот не се бара во внатрешните ресурси и активности на претпријатието, туку, како што вели Ф.Котлер, "според концепцијата на маркетингот клучот за постигање на целите на организацијата се состои во определувањето на потребите и желбите на целните пазари и во поуспешниот и поделотворен трансфер на посакуваните задоволувања од конкуренцијата."¹²

3. Третман на потрошувачите во услови на прифатена маркетинг-концепција

Кога на пазарот преовладуваат маркетиншки ориентирани претпријатија, се смета дека е тој пазар на купувачи. Во таквите преовладувачки услови се воспоставува суверенитет на потрошувачот. Тоа значи дека потрошувачот со своите потреби и желби е во центарот на вниманието, а маркетиншката функција се јавува како

¹⁰) Levitt T.: "Marketing Myopia", "Harvard Business Review", July-August, 1960, стр. 45-56.

¹¹) Drucker P.: "Management: Tasks, Responsibilities, Practices", "Harper and Row", New York, 1973, стр. 64-65.

¹²) Kotler P.: "Upravljanje marketingom 1", "Informator", Zagreb, 1988, стр. 20.

интегрирачка за сите функции во претпријатието. Како таква, маркетиншката функција добива водечка улога во дејствувањето и развојот на претпријатието, но истовремено презема на себе и голема одговорност. Успешноста на дејствувањето на маркетингот се мери според успешноста во утврдувањето, антиципирањето и задоволувањето на побарувачката, се разбира остварувајќи при тоа и профит, а тоа е всушност и мерка за успешноста на целото претпријатие.

Вака создадената слика за корените на појавата, концепциските достигнувања и организационата поставеност на маркетингот, набљудувана во контекст со нејзината основна цел - **сатисфакција на потрошувачите**, во практиката се рефлектира во безброј варијанти. Имено, секој стопански субјект си поставува свои концепциски рамки и организациони решенија за кои смета дека во даден период најмногу му одговараат. Честопати, притоа, дури и во земјите со најразвиени пазарни односи, каде што со прифаќањето и примената на маркетингот е отидено најдалеку, постојат определени заблуди во поглед на маркетингот. Така, на пример, многу претпријатија сметаат дека имаат маркетинг доколку оформиле одделение за истражување на пазарот, или одделение за економска пропаганда и сл. Навистина, овие организациони единици вршат некои маркетиншки активности. Но, поради нивната некоординираност, како меѓу себе така и со активностите на другите функции, не можат да одговорат на својата основна задача - да го приспособат претпријатието кон променливите потреби на потрошувачите и да го оспособат да се спротивстави на конкуренцијата.

На маркетингот може да му се стават и некои критички забелешки, и тоа токму од аспект на последиците што произлегуваат на штета на потрошувачите. Проблеми во односот меѓу производителот и потрошувачот можат да настанат од субјективни причини, кога свесно се оди на некое решение за кое се знае дека не е во интерес на потрошувачот (пребрзо форсирање на моралното застарување на некој производ, промена или

изоставување на некои квалитативни својства на производот, формирање на цените на неоправдано високо ниво, фиктивно снижување на цените, високи цени за одржување и резервни делови, несоодветно информирање, па дури и манипулација на потрошувачите преку економско-пропагандни пораки и сл.). Објективните причини поради кои исто така доаѓа до проблеми на релацијата производител - потрошувач потекнуваат од неможноста да се осознаат сите потреби и желби на потрошувачите. Вистина, маркетингот развил методи и техники за идентификација на потребите и желбите на потрошувачите, но во услови на нивна сè поголема разновидност и диференцираност, ниту е можно, а ниту е рационално да се настојува во целост да се задоволат потребите и желбите на секој потрошувач. Реално, активностите и настојувањата на производителот се насочени кон максимално приближување на она што се нуди кон она што потрошувачот го очекува.

Секој стопански субјект својот настап на пазарот го реализира преку инструментите на маркетингот, кои, соодветно миксирани во рамките на определени стратегии и тактики, овозможуваат постигање на поставените цели. Притоа треба да се има на ум дека постојат безброј комбинации на инструментите и никогаш не може да се каже дека се исцрпени сите можности на тој план. Во контекст на ова, во продолжение се прави краток осврт само на еден сегмент од проблематиката со која се среќава едно производствено претпријатие и на специфичностите кои во својот контакт со купувачите ги има едно трговско претпријатие, како примери кои во практиката најчесто го детерминираат односот меѓу производителот и потрошувачот, односно меѓу давателот и корисникот на услуги.

4. Карактеристиките на производот и сатисфакцијата на потрошувачите

За производственото претпријатие основно средство, со кое се поврзуваат неговите интереси и цели со интересите и целите на потрошувачот, претставува производот. Од маркетиншки аспект, производот се третира како збир на физички, функционални, естетски и симболички компоненти и својства што овозможуваат сатисфакција на потрошувачот. Секоја од овие компоненти и секое својство посебно, нивото на нивниот квалитет, како и нивната целесообразна комбинација во т.н. "тотален" производ, бара целосно внимание и сериозен третман, ако се сака максимално приближување кон очекувањата на потрошувачот.

Теоријата и практиката на маркетингот во однос на концептот на производот развиле и градации во поглед на нивото, односно ширината на сфаќањето на производот сè со цел за зголемување на ефикасноста во настојувањето производот да се доближи до потрошувачот.

Според еден од тие концепти, чиј автор е Л. Розенберг, производот се состои од извесни експлицитни, имплицитни и екстерни карактеристики¹³, па според тоа, како инструмент на маркетинг-миксот, има деловна, потрошувачка и општествена димензија. Деловната димензија вклучува такви карактеристики на производот што се експлицитни по својот карактер и објективно можат да се препознаат на производот. Тоа се карактеристики што се во доменот на производителот и се одраз на неговото гледање за тоа како треба да изгледа производот. Тие карактеристики се: облик, големина, материјал, боја, амбалажа, марка, сервис и сл. Потрошувачката димензија вклучува извесни имплицитни карактеристики, кои се ориентирани кон потрошувачот и имаат

претежно субјективен карактер, како што се: симболизам, перцепција, асоцијација итн. Во општествената димензија на производот се вклучени карактеристики што обезбедуваат задоволување на некои општествени барања, како: целесообразност во трошењето на општествените ресурси, заштита на животната средина, заштита на здравјето и сл.

Од аспект на воспоставувањето коректен однос меѓу производителот и потрошувачот, најголемо значење имаат карактеристиките на производот коишто ги опфаќа потрошувачката димензија, зашто во нивното креирање и оценување е вклучен самиот потрошувач. Производителот располага со прецизни показатели за карактеристиките на производот опфатени во деловната димензија и, врз основа на тоа, тој има создадено своја слика за производот. Меѓутоа, мислењето на производителот за својот производ не е толку важно, колку што е важно мислењето на потрошувачот за тој производ. Потрошувачот не располага со сите сознанија за квалитетот на производот со кои располага производителот, туку тој го претпочита своето лично мислење, кое го стекнува или во процесот на купување и употреба на производот, или врз основа на своите психички и емоционални predispozicii.¹⁴

5. Услужниот микс и сатисфакцијата на купувачите

Од становиште на маркетингот, успешниот настап на пазарот во трговијата се обезбедува со соодветен микс на услуги. Тој микс подлежи на постојано преиспи-

¹³) Наведено според: "Управљање маркетингом", ред. д-р М. Милисављевиќ, "Савремена администрација", Београд, 1982, стр. 105.

¹⁴) Во многу случаи и самиот потрошувач не е во состојба да каже точно што сака. Во некои случаи, пак, наизглед сесема безначајни компоненти или својства на производот можат да имаат одлучувачко влијание врз потрошувачот, при што неговото однесување може да се оцени како ирационално. Познати се примерите за тоа од истражувања спроведени во САД кога како решавачка компонента при оценувањето на квалитетот на кафеото се јавува бојата на амбалажата, а при оценувањето на квалитетот на детергентот за перење алишта - бојата на амбалажата и мирисот на детергентот.

тување и приспособување според конкретниот пазарен сегмент и според барањата на времето. Евидентно е дека во неговите рамки релативно опаѓа значењето на локацијата, уреденоста на малопродажниот објект, цените, квалитетот на производите и слично, за кои всушност се подразбира дека мора да бидат на соодветно ниво, додека значењето на услугите избива на преден план. Преку нив, купувачот ја формира својата слика за продавачот и од тоа зависи дали тој ќе биде случаен или лојален купувач. Се смета дека токму долгорочната лојалност на купувачите, стекната со помошта на осмислениот маркетинг-микс на услугите, ќе биде клуч за опстанокот и развојот на претпријатијата од услугните дејности во наредниот период.

Ф.Зоненберг наведува резултат од извршени истражувања во САД според кој дури 40% од купувачите се решаваат да го сменат претпријатието во кое дотогаш купувале, доколку кај конкуренцијата наидуваат на подобра услуга, при што се спремни да платат и повеќе за тоа. Истиот автор поставува три прашања, чиј одговор ги смета за клучни при утврдувањето дали услугите на претпријатието се доволно добри:

1. Дали вработените даваат сè од себе дури откако вашата конкуренција направила значаен пробив?

2. Дали политиката во вашата компанија се базира врз остварување на брз профит наместо врз долгорочна верност на купувачите?

3. Дали на вашата компанија ѝ недостигаат програми за охрабрување и наградување на вработените за постигање најдобри резултати во интерес на купувачите?¹⁵

Доколку одговорите на овие прашања бидат "да", тогаш може со сигурност да се тврди дека со услугите што им се укажуваат на купувачите многу нешто не е во ред и мора да се преземат мерки за отстранување на

недостатоците. Со настојувањето да се отстрануваат недостатоците во услугите, односно да се решаваат проблемите што настануваат на релацијата продавач - купувач, на компанијата ѝ се дава шанса повторно да ги придобие изгубените купувачи. Споменативе истражувања покажуваат дека со решавањето на манифестираните проблеми компаниите можат да повратат меѓу 54% и 70% од купувачите што претходно не биле задоволни од услугата.

Зголеменото ниво на услуги за компанијата значи и потреба од вложување финансиски средства, но на нив во секој случај треба да се гледа како на вложувања чии ефекти се манифестираат на долг рок. Секое вложување во потрошувачот што придонесува за зголемување на неговата сатисфакција, при купувањето се враќа како стекнување на неговата лојалност кон компанијата, што резултира во многукратни, односно повторени купувања.

Основни обележја на услугата што кај корисникот се најценети се: сигурноста, одговорноста и соживувањето со неговите проблеми. Сигурноста е најкритичен елемент на многу претпријатија и најголем извор на проблеми за релација меѓу продавачот и купувачот. Поради тоа, треба да се ветува само она што може да се исполни. Исполнувањето треба да биде точно, навремено и постојано. Со тоа ја крене довербата на купувачот. Одговорноста во очите на купувачот се постигнува доколку се реагира на проблемите, со цел да се решат, така што купувачот се убедува дека е респектиран. Во секој случај, најголема ефикасност во усогласувањето на интересите на давателот и корисникот на односна услуга се постигнува кога услугата ја вреднува корисникот, а давателот преку перманентни истражувања се информира за тие ставови и настојува да ги вгради во своите маркетиншки планови.

¹⁵ Sonnenberg F.: "Customer Satisfaction: The Strategic Edge for the 1990's", "Applications in Basic Marketing", Irwin, Boston, 1993, стр. 224.

6. Актуелни состојби во Република Македонија

Се поставува прашање каква е состојбата со прифатеноста и примената на маркетингот во Република Македонија и, поврзано со тоа каква е состојбата со сатисфакцијата на потрошувачите, односно на корисниците на услуги во сегашните транзициски процеси. Од теоријата и практиката на маркетингот е познато дека како фаза во деловната ориентација на претпријатијата, тој се појавува во услови на високо ниво на стопанска развиеност и развиени пазарни односи. За сегашнава состојба со достигнувањето ниво на развојот на стопанството и со досега воспоставените пазарни односи, ни оддалеку не може да се каже дека претставуваат некаква реална претпоставка за прифаќање на маркетингот. Освен овие основни, постојат и цела низа други фактори што исто така придонесуваат за прифаќање на маркетингот, како што се: научно-техничкиот прогрес, структурата на населението, структурата на вработените, нивото на животниот стандард, кадрите, системите на информации и др. Меѓутоа, за сегашните услови и состојби што ги карактеризираат овие фактори во Р Македонија може да се констатира дека ни оддалеку не придонесуваат за прифаќање на маркетингот. Во таа смисла, особено негативни реперкусии врз карактерот на деловната ориентација на стопанските субјекти предизвикува долготрајната економска криза подгреана со војната во близина, санкциите и блокадите, а манифестирана преку опаѓање на производството, зголемување на невработеноста, опаѓање на животниот стандард, зголемување на дефицитот во трговската размена со странство и сл. Во таквите услови, не треба да зачудува фактот што стопанските субјекти својот настап на пазарот го креираат според производствената и продажната концепција, а односите на пазарот се односи својствени за пазарот на продавачи. Купувачите, односно корисниците на услуги се уште не можат да се пофалат дека на нивните потреби и желби се гледа со потребниот резпект.

Овие констатации пред сè се однесуваат на состојбите присутни во односите меѓу учесниците во размената во производствената сфера. Во трговијата, каде што трансформацијата се одвиваше нешто побрзо и каде што конкуренцијата меѓу многуте новоотворени малопродажни објекти е исклучително силна, се чувствуваат определени новини во однесувањето спрема купувачите.

Искрено речено, треба да се каже дека почетоци за прифаќање на маркетингот постојат уште во далечните седумдесетти години, кога се направени првите чекори на планот на формирање организациони единици и спроведување одделни маркетиншки активности. Активностите, главно, беа насочувани кон истражување на пазарот, економската пропаганда, дизајнот, амбалажата итн. Сепак, ваквите појави останаа на ниво на фрагментарно, а не на комплексно третирање на маркетингот и повеќе беа случаи отколку правило, така што не може да се зборува за суштинско прифаќање и масовна примена.

Впрочем, во планско-пазарниот стопански систем, кога функционирањето на пазарниот механизам беше задушувано од преголемата регулатива и администрирање и кога позицијата на претпријатијата на пазарот во голема мера беше утврдена од акциите на државата, мотивите за прифаќање на маркетинг-концепцијата беа минимални.

Во кризните години по 1980 година, па сè до денес, претпријатијата првенствено се преокупирани со секојдневни оперативни проблеми поврзани со голиот опстанок и трансформацијата, така што изостанува свртеноста кон стратешкото и долгорочно планирање, во кое маркетингот игра централна улога.

Маркетингот, како научна дисциплина, е долго време присутен во нашата средина и постојат доста оформени стручни кадри што можат да се занимаваат со проблемите од овој домен. Меѓутоа, како што веќе беше споменато, условите не овозможуваат пообемни и суштински активности на тој план, поради што кадрите не се рационално искористени.

Потребата од прифаќање и примена на маркетингот во Република Македонија се поставува со сета своја сериозност. Иако факторите што ја детерминираат појавата на маркетингот не одат во прилог, сепак неговото прифаќање и примена во сегашните и во условите што можат да се очекуваат во наредниот период се наметнува како опција без алтернатива, и тоа како од аспект на настапот на домашниот, уште повеќе од аспект на настапот на странските пазари.

Имено, конкуренцијата на домашниот пазар од увозни стоки е исклучително остра и нашите стопански субјекти мора да се спротивставуваат со понуда на покралитетни и поевтини производи. На потрошувачите мора да им се овозможи задоволителна сатисфакција сообразена со нивната намалена куповна моќ. На странските пазари, пак, илузорно е да се очекува успешен настап без приспособување на тамошните услови, а тоа значи без примена на маркетингот.

На крајот, треба да се спомене и фактот дека кај нас маркетингот, како поим, во многу случаи несоодветно се користи (на пример, во називите на претпријатијата, постојат агенции за маркетинг што се занимаваат со сосем други дејности и сл.), се поистоветува со економската пропаганда, а доста често се злоупотребува и се користи со негативна конотација (политички маркетинг).

7. Резиме

Односот меѓу продавачот и купувачот на стоки, како и меѓу давателот и корисникот на услуги, е сложен и многудимензионален однос. Успешното воспоставување на овој однос е клуч за ефикасно одвивање на размената, а со тоа и на целокупниот процес на општествената репродукција.

Во трудов се третирали неколку аспекти на улогата на маркетингот во сатисфакцијата на купувачите, односно корисниците на услуги. При тоа, се прави осврт

на еволуцијата на односот меѓу продавачот и купувачот во разни општествено-економски услови, појавата на маркетинг-концепцијата и третирањето на потрошувачот во нејзини рамки. Освен тоа, се истакнуваат и некои елементи на специфичностите на сатисфакцијата на потрошувачите при размената на стоки, како и на сатисфакцијата на корисниците на услуги. Посебно е обработена состојбата со прифатеноста и примената на маркетинг-концепцијата во Република Македонија и во, таа светлина, третманот и нивото на сатисфакцијата на потрошувачите. Општа констатација е дека потрошувачите и корисниците на услуги се во подредена положба и кон проблемот на нивната сатисфакција се уште не се гледа со потребниот респект.

* * *

Литература:

1. **Drucker P.**: "Management: Tasks, Responsibilities, Practices", "Harper and Row", New York, 1973.
2. **Kotler P.**: "Upravljanje marketingom 1", "Informator", Zagreb, 1988.
3. **Levitt T.**: "Marketing Myopia", "Harvard Business Review", July-August, 1960.
4. **Sonnenberg F.**: "Customer Satisfaction: The Strategic Edge for the 1990's", "Applications in Basic Marketing", "Irwin", Boston, 1993.
5. "Управљање маркетингом", редакција: д-р **М.Милисављевиќ**, "Савремена администрација", Београд, 1982.

Д-р **Весна Стојанова**, Економски институт - Скопје

МЕНАЏМЕНТ СО ХУМАНИ РЕСУРСИ

Не смее да се заборави основното правило на теоријата на организацијата, дека човекот е клучниот сегмент на секоја организација - било да е тоа државата, некое претпријатие, установа или семејството. Впрочем, и теоријата и практиката дошле до истото сознание, дека луѓето се оној фактор на производството кој "од плевна може да направи палата, но и да ја руинира палатата до плевна". Секој вид и ниво на организација се сочинети од луѓето, наедно, де факто, сите видови организации и постојат за да можеме ефикасно, целесобразно, рамноправно (под познати и еднакви услови) да ги задоволиме нашите потреби, на најдобар можен начин. Притоа, согласно нашата човечка природа, можеме да ги менуваме нашите организации на ваков или онаков начин, експериментирајќи, за да го најдеме адекватниот облик на организирање на општествената заедница, на претпријатието, домот и, воопшто, на нашиот живот.

Меѓутоа, таквата човекова инвентивност не мора да имплицира, ниту пак во себе да инкорпорира нехуманост. Во крајна линија, сите револуции и еволуции се во функција на човековото подобро утре, а извесно е дека и цената за тоа не мора нужно да е нечие страдање. Ако правeњето темелни промени во организациската структура на претпријатијата го нарековме метод на земјотрес, тогаш по аналогија сличните промени на ниво на целото општество можеме да ги наречеме метод на катаклизма. Но дали е тоа секогаш потребно и до која граница? Имено и самиот термин, метод на земјотрес, имплицира дека нешто се урива и уништува, за да се изгради потоа нешто ново. Токму затоа тоа е и послед-

ното средство што се користи во организациите, дури откако сите други средства за реорганизирање и ревитализирање на претпријатието не дале резултати. Па дури и во тие случаи ретко се оди кон целосно рутирање на постојната организациска структура, а многу почесто се пристапува кон сегментарно, етапно, сукцесивно и континуирано реновирање на "стариот организам". Ова е така, заради простата причина што тие организациски структури практично ги чинат луѓето - вработени во тие организации. Тие, пак, се хумани суштества што се одликуваат со своите потреби, аспирации, очекувања, карактерни особини, способности, психосоцијални состојби итн.

Притоа, како што е познато од социјалната психологија, луѓето најлесно ги менуваат ставовите, а најтешко карактерните особини. Токму затоа при секоја промена е нужен осмислен пристап, стратешки план за тоа како да се реализираат пожелните или потребните промени. Насилничките решенија може да бидат и контрапродуктивни (каков што е методот на земјотрес) и, иако се чини дека се поефикасни на краток рок, сепак за долг рок нивните ефекти може да бидат повеќе негативни отколку позитивни. Тоа е можеби и главната причина што при организациските интервенции во претпријатијата овој метод се користи во исклучителни, точно определени состојби детерминирани со фазата на животниот циклус на организацијата.

Ваквите организациски зафати често резултираат со потреба од оптимализација на бројот извршители во нив, и тоа на сите нивоа, а речиси неизбежно ја наметнуваат и потребата од прераспоредување на вработените. Тоа, пак, ја наметнува и потребата од темелно преиспитување и мерење на потребните работни процеси, потоа потребните работни активности во нив, како и преоценување на бројот потребни извршители. За да се реализира сето тоа на осмислен и оптимален начин, неопходно е да се изготви и соодветен стратешки план, во кој треба да се редифинира и деловната стратегија

(од аспект на основната и придружните активности), организациската структура (од аспект на нејзината централизација, децентрализација и хиерархизација), како и планот за реализација на новодифинираната стратегија. Ваквиот пристап овозможува да се преиспита стопанисувањето на организацијата и од аспект на нејзината ефикасност, економичност, рентабилност итн., отстранувајќи ги тесните грла и превработеноста. Притоа, во последниов случај е вообичаено да се најде и алтернативно работно ангажирање за "прекубројните" работници, било во рамките на реорганизираното претпријатие, било пак во нивното вклучување во т.н. придружни активности. Исто така е можно за таа цел да се изнајми или продаде и дел од опремата на претпријатието, особено во оние подрачја за кои се согледало дека е нерентабилно и понатаму да се извршуваат во рамките на претпријатието.

1. Светски трендови во менаџментот со хуманите ресурси во услови на приватизација

Всушност, овде веќе станува збор за менаџмент со хуманите ресурси на претпријатието. Доколку се земе предвид фактот дека создавањето и развојот на хуманите ресурси, како клучен производствен фактор - преку креирањето на сопствени стручни кадри - е долготраен, макотрпен и скап процес, тогаш раководните структури во фирмата не би требало да го занемаруваат овој производствен фактор или да се однесуваат кон него со негрижа. Впрочем, во прилог на ваквата теза зборуваат и множество искуства од развиениот свет, каде токму патерналистичкиот, домаќински и грижлив однос кон работната сила резултира со изразито позитивни успеси. За илустрација, само да го наведеме примерот на Јапонија или Шпанија во рамките на т.н. "Mondragon"-проект.

Имајќи ги предвид тенденциите во современиот свет, евидентно е дека работната сила се повеќе добива

димензии на глобален, доминантен и екстремно значаен светски проблем. Во периодот меѓу 1970 и 1991 година беа приватизирани речиси 7.000 државни претпријатија, најмногу во Источна Германија (4.500): "Јавните претпријатија главно беа приватизирани заради верувањето дека во преработувачките и другите производствени сектори приватните претпријатија ќе можат да обезбедат подобри резултати. Но конечниот ефект беше таков, што во најголем број јавни претпријатија беше демонстрирана нивната неефикасност и над се нивните енормни финансиски загуби, кои ги осиромашуваа општествените фондови, а несомнено можеа подобро да се искористат на друга страна"¹⁶.

Според финансиските показатели за резултатите од стопанисувањето во 1995¹⁷, состојбата е слична и кај нас. Така, на пример, негативните финансиски резултати од работењето - загуби, на 14.984 претпријатија (од кои 13.927 приватни, 474 општествени, 462 во мешовита сопственост и 181 кооперативи). Што, пак, на ниво на цело-то стопанство имплицира дека се работело со загуба.

Токму поради ваквите појави и низа други негативни искуства, не смее да се губи од вид фактот дека не се сите општествени претпријатија неефикасни и дека не се секогаш понеефикасни од фирмите од приватниот сектор. Неодамнешна студија во Кенија утврди дека голем број јавни претпријатија, според бројни индикатори, се далеку поефикасни од приватните производствени претпријатија. Така, на пример, државната индустрија на челик во Јужна Кореја е една од најефикасните во светот. Но во некои земји јавните претпријатија остваруваат загуби. Во Кина, во 1991, и покрај суштествените реформи околу 1/3 од државните претпријатија се уште работат со загуба. Во Танзанија, пак, тоа е случај со околу 1/2 од државните претпријатија.

Приватизацијата не е панацеја. "Непријателски примена" или спроведена, таа може да постигне многу малку. Затоа приватизацијата мора да се сфати не како крајна цел, туку како средство за повисоки нивоа на хуманиот развој. Пред сè неопходен предуслов и императив за успешноста е приватизацијата на компаниите да се реализира во окружување благоприятно за водење бизнис. Следна претпоставка е дека новоприватизирани-те претпријатија нужно ќе дејствуваат врз "организационската култура" за да може да остварат вистински прогрес. Вистина, менувајќи ја оваа култура преку обезбедување на адекватна обука за новите претприемачи или преку обезбедување на конкурентско окружување - можеби е далеку позначајно отколку менувањето на сопственоста. Доколку претпријатието и по приватизацијата останало монопол, каков што е често случајот со претпријатијата во источноевропските земји, тогаш мора да биде под контрола. Во спротивно, неефикасноста и монополската моќ ќе се пренесат во приватниот сектор, или пак монополистичката експлоатација од ефикасните приватни сопственици ќе ја замени неефикасноста на општествената сопственост.

Од досегашните искуства е сосем евидентно дека посиромашните земји и оние кои неодамна почнаа да ги прифаќаат принципите на пазарната (мешовита) економија, наидуваат на особено големи тешкотии во креирањето на такво окружување. Брзината на приватизацијата, исто така, може да биде изразито ограничувачки фактор. Градењето соодветна институционална и легислативна рамка бара време, затоа приватизацијата не треба да се забрзува, па дури и кога има притисоци од финансиските институции во текот на реализацијата на програмите за структурни корекции.

Едно од најзначајните прашања - а на кое му се посветува најмалку внимание - е какво ќе биде влијанието на приватизацијата врз луѓето. Обично се зема како дадена величина дека приватизацијата мора да биде придружена со невработеност, но тоа не мора да

¹⁶ Меѓународните состојби и искуства се презентирани според *Human Development Report 1993*, UNDP, Oxford University Press, 1993, стр. 47

¹⁷ Оп. цит. стр. 51-54

биде така. Со подобра доследност на политичките мерки (на донесените политички одлуки) може да се избегне голем дел од невработеноста. Реструктурирањето на поголем дел од претпријатијата пред тие да се приватизираат и вложувањето претходни напори да се создаде алтернативно вработување во приватниот сектор е далеку порационално. Доколку, пак, отпуштањата се неизбежни, тогаш државата треба да ги реализира пред да започне процесот на приватизација. На ваков начин работниците ќе се осигураат дека ќе добијат определена компензација, со можности за преквалификување или пристап до кредити доколку сакаат да започнат сопствен бизнис.

Сепак треба да се запомни дека приватизацијата можеби не е и единствениот начин - ниту пак најдобриот - за да се смалат или барем редуцираат загубите во општествените претпријатија. Може да постои конкуренција и меѓу општествените и приватните претпријатија, што општествените ќе ги тера да се одржат. Така, на пример, во Тринидад и Тобаго реформите во државните претпријатија во периодот меѓу 1982-1988 година резултираа со зголемување на нивното учество во БОП за 10%, споредено со 2,3% кумулативно учество од приватизираниите. Слично на тоа, во Шри Ланка, меѓу 1982-1988 реформираните државни претпријатија остварија зголемување на нивното учество во БОП за 6% во однос на остварените приходи од приватизацијата од 0,2%.

Огромните промени што зачекорија низ светот во последниве години може да се видат и како закана спрема сигурноста и опстанокот на милиони луѓе или, како единствена можност, за да обликуваат луѓето нови и различни облици на општествена и економска партиципација. Пазарите, "пријателски" настроени кон луѓето (т.н. социјални пазари), овде би можеле да одиграат витална улога - дозволувајќи им на луѓето многу пошироки можности за партиципација и ослободувајќи некои од еноните човечки потенцијали што останале неискористени.

2. Улогата на пазарот и државата

Концепцијата за пријателски пазари кон луѓето јасно ја нагласува неопходната спрега меѓу државата и пазарот. За да се реализира ова, нужно е да се направи објективна проценка за силите и слабостите кај секој од нив. Нивната улога главно е замаглена поради три персистентни митови за улогата на приватниот и општествениот сектор во земјите во развој¹⁸:

Мит 1: Општествениот сектор е премногу голем во земјите во развој. Како пропорција од БОП, јавната потрошувачка во земјите во развој е пониска од онаа на индустриски развиените земји. Всушност, за да се осигура дека од "пријателски" настроениот пазар ќе може да се профитира така што секој во земјата да го добива потребното основно образование и здравствена заштита, како и за да ги одржи мрежите за социјална сигурност на одделни групи население, во многу земји ќе треба да се зголеми јавната потрошувачка.

Мит 2: По приватизирањето, соодносот меѓу приватните и јавните инвестиции драматично ќе се измени. Фактички, приватизацијата ќе има многу мало влијание врз ваквата рамнотежа. Прво, бројот на претпријатијата што може да бидат приватизирани не е многу голем во многу земји. Второ, државата ќе мора симултано да ги зголемува вложувањата во физичката и социјалната инфраструктура. Впрочем, и според расположливите информации за земјите во развој учеството на приватните во вкупните инвестиции опаднало од 68% во 1970 на 57% во 1982, а потоа пораснало на 69% во 1991 год. Притоа, причината за повторниот пораст на инвестициите не се приватните инвестиции, туку зголемувањето на државните инвестиции во инфраструктурата и во растот на приватниот сектор ослободен од контролите и регулативите.

¹⁸) Оп. цит., стр. 51-54

Мит 3: Активностите на државата ќе бидат минимални. - Вистинскиот проблем со општествениот сектор во земјите во развој не е толку неговата величина, туку неговите активности. Имено, општествените претпријатија настојуваа продуктивно да се ангажираат во индустријата и трговијата, кои сепак приватниот сектор можеше да ги извршува дури и поефикасно. Консеквентно, државите немаа ни време, ни ресурси за работите што ги вршеа. Како што вели Кејнс: "Важно за државите не е да прават нешта што поединците веќе ги прават, и притоа да ги прават малку подобро или полошо, туку тие треба да прават нешта што никој не ги прави".

Јапонија и новоиндустријализираните "тигри" од Источна Азија даваат моќен доказ за вредноста на ваквиот пристап. Таму државата игра оспособувачка улога за градење "пријателски пазари" кон луѓето - градејќи инфраструктура, образувајќи ги или квалификувајќи и пре-квалификувајќи ги работниците и обезбедувајќи стабилни услови што на претпријатијата им овозможуваат да растат и да се шират. За разлика од ова, во земјите во развој приватните иницијативи за отворање сопствен бизнис, за да се реализираат, треба да обезбедат многу документи (разни потврди и дозволи) пред и да започнат да стопанисуваат, што одзема огромно време; се прават непотребни трошоци (особено при постоење на мито и корупција), а воедно сето тоа создава и несигурност.

Основна грешка во идеолошките дебати беше ставот дека е неопходно државата и пазарот да се разделени, па дури и се меѓусебно антагонистички; односно, додека едниот е благопријатен, другиот не е. Во практика и државата и пазарите обично се доминирани од истите структури на моќта. Ова сугерира трета попрагматична опција: и државата и пазарот треба да бидат управувани од луѓето. И обата треба да работат заеднички, а луѓето да бидат моќни за да вршат ефикасна контрола врз нив. Тоа може да го сторат преку партиципација во власта, како производители и потрошувачи, или во многу

случаи преку разни граѓански или (не)владини организации.

3. Дехуманизиран стопански развој - стопански растеж без пораст на вработеноста

Многубројни делови од светот сведочат за новиот феномен - стопански растеж без пораст на бројот на работните места. Дури и кога се зголемуваат резултатите од производството, растот на вработеноста останува далеку поназад¹⁹.

- Земјите во развој остварија 4-5% раст на БОП во текот на периодот од 1960-1973 година, но вработеноста во истиот период се зголеми само за 1/2 од тој процент;

- Индустриските земји остварија значителен раст во текот на 1973-1987 година, но во Франција, Германија и Велика Британија нивото на вработеноста практично опадна;

- Неформалното вработување значително се зголеми во земјите во развој, нудејќи ниски плати и постојано вработување, наместо регуларното вработување.

Во САД неодамнешното економско окрепнување беше без пораст на вработувањата. Креаторите на политиката низ целиот свет бараат таква стратегија што овозможува комбиниран раст на БОП и отворање нови работни места. Се уште не е создадена таква сеопфатна програма, но има неколку инструменти што можат да придонесат за зголемување на вработеноста:

- Главно преку инвестирање во основното образование и преквалификување на работниците;

- Ослободување на приватните претпријатија од непотребната законска регулатива, а пазарите да станат достапни за сите;

- Поддршка на специјализираните претпријатија и вработувањето во неформалниот сектор, главно преку реформирање на кредитниот систем, фискалните зафа-

¹⁹) Оп цит., стр. 35-39

кања и создавањето соодветна законска рамка;

- Да се креира ефикасен економски сервис за во иднина, и тоа преку инвестирање во нови специјализирани занимања, со едновременно отстранување на внатрешните бариери;

- Да се охрабруваат - стимулираат трудоинтензивните технологии, особено преку даночни ослободувања;

- Да се прошират можностите за сигурност на вработувањето, преку трудоинтензивни програми за јавни работи, особено во периодите на изразени економски интереси.

Овие мерки може да помогнат во голем дел како во индустријализираните, така и во земјите во развој, но сепак останува прашањето: ако новите технологии продолжат да ја зголемуваат продуктивноста на трудот со изразито забрзана стапка, дали тогаш ќе е потребно луѓето да работат толку многу часови? Нели е време да се редифинира концепцијата за вработување? Може ли да се примени поделба на трудот? Дали не треба во таквото редифинирање на трудот да се вклучат и оние работни активности што досега не се валоризираа, како на пример домашната работа, работата во разни граѓански здруженија или дури и политичката работа?

Според резултатите од истражувањата презентирани во Human Relations Report, може да се дефинираат четири основни причини за ваквата состојба - стопански растез без пораст на вработеноста:

Прво, потрагата по технологии што го штедат трудот е последица од демографската состојба во индустриските земји, каде што стагнантниот пораст на популацијата често водеше кон недостиг од работна сила во шеесетите години.

Второ, тоа беше последица и од растот на цената на трудот, државните зафаќања од така формираната цена и од организираното дејствување на синдикалните движења.

Трето, технолошките иновации во стопанската сфера често резултираа со зголемување на воените

истражувања и развој, кои пак од своја страна преферираат капитална интензивност.

Четврто, доминантната технологија го одразува постоечкиот образец во дистрибуцијата на доходот - 20% од светската популација остварува 83% од остварениот приход во светот, овозможувајќи им пет пати поголема куповна моќ од моќта на другите 80% од човечкиот род. Јасно е дека технологијата ќе ги следи барањата на побогатиот дел од членовите на меѓународната заедница.

Во земјите во развој вкупната работна сила порасна повеќе од 400 милиони во текот на 1960-1990 година. Ова се должеше на брзиот популационен пораст (2.3% годишно), потоа во порастот на работоспособното население, како и помасовното вклучување на жените како работна сила. Без суштествени промени во политиката, можностите за вработување на оваа армија работоспособно население се мали. Ваквото население ќе продолжи да се зголемува со истата стапка од 2.3% годишно во деведесетите години барајќи дополнителни 260 милиони работни места. Воедно, се очекува и натамошно зголемување на учеството на женска работна сила. Исто така, ќе има и постојано присутна, стабилна миграција на луѓето кон урбаните подрачја во потрага по работа: годишната стапка на нето - миграцијата се очекува да биде околу 4.6% се до 2000 година.

Земајќи го предвид бројот на невработените и оној на недоволно вработените, се очекува во следната деценија да се бараат околу една милијарда нови работни места. Ова ќе наметне потреба од зголемување на вкупната вработеност во земјите во развој за повеќе од 4% годишно во деведесеттите, во споредба со потребните 3% во осумдесеттите.

Во нашата земја, пак, се чини како да најдоа одраз само негативните трендови. За илустрација на состојбата, само да го наведеме податокот дека, според проценките, општествениот производ по глава на жител во 1995 година изнесува 680 \$, во споредба со остваре-

ниот во 1988 година, кога изнесувал 1.800 \$. Имено, покрај падот на производството и продуктивноста (за разлика од светските трендови во овој домен), кај нас се манифестира и падот на вработеноста, односно енормниот пораст на невработеноста, кој веќе приближува кон алармантните 40% (според службената статистика) од работоспособното население. Впрочем, сам за себе зборува и податокот дека трошоците за трудот во стопанството на Р Македонија учествуваат само со 1% од вкупните трошоци²⁰. Притоа, невработеноста првенствено ги погодува младите и покавалификувани кадри и од 26.910 невработени во 1990 нивниот број порасна на 36.281 во 1992 година, така што веќе во периодот од првите шест месеци во 1995 година да достигне цифра од вкупно 233.863 невработени. Додека, пак, бројот на вработените се редуцираше од 560.000 во 1990 година на 342.248 во истиот период. Доколку кон овој број се додаде и бројот на работниците што се на принудни одмори или се стечајни работници, тогаш конечниот биланс на пропорцијата невработено/работоспособно население добива катастрофични размери.

Доколку продолжат манифестираните трендови, како во светот така и кај нас, тогаш, речиси е сосем неверојатно да се оствари потребното зголемување на вработеноста. Но денес не е единствен проблем само дискрепанција меѓу понудата и побарувачката на работна сила во квантитативни рамки. Проблеми што исто така се манифестираат се и во промените во квалитетот на расположливата работна сила, кога се менува квалификационата структура на невработените (од порано доминантните нискоквалификувани работници, сега расте учеството на висококвалификувани и универзитетски образовани кадри), а наедно расте и одливот на високостручни кадри (т.н. brain - drain) од неразвиените кон раз-

виените индустриски земји, што несомнено го зголемува јазот на неразвиеноста во нив.

Покрај ваквите трендови и тенденции во искористувањето на хуманите ресурси, јасно е манифестирана и појавата за промена на структурата на постојано и привремено вработени, и тоа како во индустриските, така и во земјите во развој, расте бројот на привремено ангажираните работници, на сметка на постојано вработените. Претпријатијата сè помалку се потпираат врз постојано вработена работна сила, ангажирајќи мала, обично клучна група на постојано вработени, високостручни работници, додека сите други се привремено вработени. Некои од овие привремени работници ќе бидат ангажирани врз основа на краткорочни договори или со скратено работно време. Во Велика Британија, во раните деведесетти, речиси 40% од работните места не вклучуваа постојано вработени со полно работно време. Друга категорија работници се оние што се самовработуваат, работејќи дома. Но најголем дел од нив обично се вработуваат преку посредници. Средните и големите фирми во Јужна и Источна Азија, особено во дрвната индустрија, индустријата за обувки и текстилната индустрија пренесуваат голем дел од нивното производство на помалите фирми. Овој проблем постои и во индустриските земји, но уште повеќе се манифестира во земјите во развој. Таму многу од договарачите се мали претприемачи, било да се тоа мали претпријатија или претпријатија во неформалниот сектор.

4. Искористување на расположливите хумани ресурси

Наравоучението од сето ова е дека не треба првенствено и единствено вниманието да е насочено кон капиталот, кон производството или кон сопственоста, туку пред сè кон луѓето. Премногу често човечките суштества треба да се вклопат во улогите што им ги пропишале економските теоретичари, државните планери и развивачите на технологии. Меѓутоа, независно од тоа

²⁰) Според финансиските податоци наведени во Гласник на Заводот за платен промет од полугодишните пресметки за 1995 г. за резултатите од работењето на стопанството на Република Македонија.

која е причината за појавата на масовна безработица:

- дали е последица од економската криза (која на нашите простори датира уште од почетокот на '80-тите);
- дали се јавува во вид на структурна невработеност како резултат од рационализацијата и модернизацијата;
- или пак технолошка невработеност како последица од технолошкиот прогрес, а доста често и
- како последица од процесот на приватизација.

Многу поадекватен и похуман приод е да се тргне од човекот, од обезбедувањето на неговите права и потреби колку што е можно, слободно да се инвестира во неговото образование и техничко (пре)квалификување, барајќи притоа начин на кој најдобро може да се искористи нивната творечка енергија и креативност. Затоа луѓето треба повеќе да се сфаќаат како креатори на развојот отколку како еден од остатоците на тој развој. Вработувањето треба да се сфаќа како ослободувачки процес на човечките потенцијали, повеќе отколку како нуспроизвод на производството.

Општо земено, пазарот на капитал е многу непријателски настроен кон малите претприемачи, особено кон најсиромашните. Обично банките не се склони да им даваат кредити на сиромашните, бидејќи тие не можат да дадат гаранции, а и сумите што ги бараат се мали, што не може да биде профитабилно за кредиторите. Затоа, банките често ги игнорираат потребите на малите производители, во земјоделството, во индустријата или во услугите, односно околу 30-70% од работната сила во земјите во развој.

Неформалниот сектор расте речиси насекаде во светот, особено во земјите во развој. А малите специјализирани претпријатија често се дел од овој сектор. Обично во него се вработуваат млади, штотуку завршени кадри или оние што останале без работа во државниот или приватниот формален сектор. Притоа, најголем дел од работната сила во овој сектор обично бара вработување во некоја фирма, а многу поретко ги има потребните

средства за да инвестира во сопствен бизнис. Затоа поддршката на малите специјализирани претпријатија треба да се фокусира и на овој сектор, а не само на формалниот. Таа мора да се прошири и на овој сектор и да не ги обесхрабрува овие претприемачи. Во таа смисла, мора да се промовира целта за транзиција на неформалниот во формалниот сектор.

Во глобалната економија услужниот сектор е во експанзија. Така на пример во развиените земји во него се остварува 60% од БОП и 2/3 од можностите за вработување. Оваа нова светска услужна економија им дава поголема предност на хуманите отколку на природните ресурси. Земјите во развој го имаат множеството од светската популација, а се уште учествуваат со мал дел во глобалната трговија со услуги. Брзата експанзија на трговијата со трудоинтензивни (квалификувани) услуги, нуди огромни можности за земјите во развој - доколку тие можат да ги обучат своите луѓе на нови знаења и вештини.

5. Менаџмент со хуманите ресурси на микро-ниво

Неопходно е претпријатијата да го инкорпорираат и планирањето на хуманите ресурси во својата долгорочна стратегија. Ваквиот пристап ќе им овозможи сознанја во однос на промените што треба да се имплементираат во менаџментот со хуманите ресурси. Притоа, тековната практика во претпријатијата се одликува со голема диверзифицираност во пристапувањето кон процесите на планирање на хуманите ресурси, кои главно може да се класифицираат во пет различни фази. Притоа, секоја фаза претставува определена точка на даден континуум. Имено, на едниот крај се наоѓаат фирмите кои многу малку или воопшто не прават планови за луѓето; додека, пак, на другиот крај се оние што го интегрираат долгорочното планирање на хуманите ресурси во нивните стратешки деловни планови. Најголем дел од

организациите практично се однесуваат на некој начин меѓу овие два екстрема.

Фаза 1. Претпријатијата немаат долгорочни деловни планови и речиси воопшто не ги планираат хуманите ресурси. Обично нивните менаџери го градат моралот во фирмата со примена на традиционални методи, како што се заедничките прослави и излети, покажувајќи мал интерес за планирање на кадрите. Сметаат дека има доволно работна сила на пазарот на трудот, доволно е само да им притреба.

Фаза 2. На овој стадиум менаџментот е скептичен околу планирањето на хуманите ресурси, дури и во случај кога имаат долгорочни деловни планови. Некои, особено оние што "управуваат за да преживеат" во опачките индустрии, сметаат дека планирањето на хуманите ресурси не е многу реално, додека пак други го изедначуваат со предвидувањата на врвното раководство. Наедно, голем дел од менаџерите во компаниите што се во оваа фаза согледуваат дека има потреба да се стори нешто повеќе на тој план.

Фаза 3. Во овој случај, менаџерите применуваат неколку компоненти за планирање на работната сила како дополнување на долгорочните предвидувања за вработувањето, според кои потребите се проектираат за три до пет години. Но, сепак, во најголем број случаи овие планови не ги вклучуваат во долгорочниот деловен план.

Фаза 4. Компаниите прават добар дел од планирањето на работната сила, а нивните менаџери типично се ентузијастички во однос на овој процес. Сметаат дека луѓето се нивното основно средство за работа, кое мора да добие соодветно место и во нивните деловни планови. Затоа во овој стадиум се применува долгорочно планирање на хуманите ресурси и во најголем број имаат вградено барем една компонента од хуманите ресурси во долгорочниот план.

Фаза 5. Компонентите на хуманите ресурси се значаен дел од долгорочниот деловен план. Речиси сите

применуваат формално менаџерско sukcesивно планирање, применувајќи и различни техники за предвидување на идните потреби од работна сила.

За илустрација на конкретните ефекти од различните пристапи диференцирани во петте фази од процесот на планирање на кадрите, да наведеме дека во првите две фази вработувањето и преквалификацијата се применуваат само во случај на тековна потреба, додека во компаниите што се во 4. и 5. фаза ваквите потреби се планираат најмалку за три до шест години однапред. Односите разлики се особено карактеристични, а во некои случаи дури и драматични, особено за стручните, иноваторските и менаџерските работни места. Така, на едниот крај се компаниите што прават некакви планови само за клучните работни места, а на спротивната страна се оние што остваруваат конкурентска предност благодарение на планирањето за сите работни места во компанијата.

Иако е направен обид да за некаква ориентационата класификација на можните пристапи кон менаџментот со хуманите ресурси, сепак не смеа да се губи од вид фактот дека во практика ваквото планирање има многубројни извори и добива најразлични облици, онакви какви што компаниите развиваат сопствени начини за задоволување на нивните потреби, согласно со нивните искуства и деловни стратегии. Притоа, начинот на кој претпријатијата го поврзуваат планирањето на хуманите ресурси во долгорочните стратешки деловни планови живописно ги одразуваат ваквите разлики. Така, на пример, во понапредните фази, вообичаено е грижливо градење на процесот на планирање на кадрите околу софистицираните компоненти, како што се на пример компјутерското евидентирање на податоците за кадрите, иновативните работни умешности, развојните планови за организацијата и адекватното унапредување на вработените, анализи врз основа на следењето на состојбите во окружувањето и трендовите, анализи на конкурентската

работна сила, тестирање на алтернативните идни сценарија.

Но не помало внимание треба да му се посвети и на секојдневниот однос на претпријатието со вработените, како што се, на пример, прашањата за перманентна преквалификација и дообразување, потоа следењето на индивидуалните цели на вработените, оценката и повратните информации во врска со индивидуалното залагање и способности, редефинирање на работното место во склад со индивидуалните перформанси, реорганизирање на работата заради нејзино заокружување, збогатување и хуманизирање (преку организирање на автономни работни групи, кругови на квалитет и сл.), следење на недостигот и вишокот од работна сила во процесот на функционирање на организацијата, следење на промените во ставовите кај вработените како последица од промените во животниот стил кои може да влијаат врз ставовите и резултатот од нивното залагање на работното место, како и законската регулатива релевантна за работната сила.

Секое претпријатие го изведува процесот на планирање на хуманите ресурси на свој начин, кој може да биде покомплексен и парцијален. Но, сепак пожелен би бил интегралниот пристап преку модел во кој се инкорпорирани сите релевантни компоненти, особено во услови на транзиција. Имено, развојот на плановите за менаџмент со хуманите ресурси ќе овозможи интегрирање на многуте елементи во единствен, кохезивен процес на управување во кој практично ќе бидат вклучени трите есенцијални групи активности: 1. идентификување и вработување на оптималниот број соодветно квалификувани вработени, 2. нивно мотивирање за остварување на максимално залагање во процесот на трудот и 3. создавање на повратни (интерактивни) врски меѓу деловните цели и активностите околу планирањето на хуманите ресурси.

Планирањето започнува со донесувањето на повеќегодишниот деловен план на организацијата, во кој се дефинирани потребната организација, заедничките и

поединечните цели на секој нејзин дел. Потоа процесот на планирање се деталзира во насока на прецизирање на факторите што влијаат врз деловната успешност од аспект на хуманите ресурси.

Предвидувањата за потребната квалификациона структура и број на извршители се величини детерминирани како со организациската структура, така и со деловните цели. Потоа менаџерите мора да одлучат дали задоволувањето на планираните потреби ќе го реализираат со нови вработувања или со преквалификување, односно со преразместување на постојните кадри²¹.

Но ваквата операационализација на менаџментот со хуманите ресурси мора да се базира врз претходните поопфатни, интегрални истражувања и анализи на состојбите во окружувањето и во претпријатието²². Деловните цели исто така генерираат определени барања и во однос на продуктивноста и квалитетот што се имплементирани во резултатите што се очекува да се постигнат, како за поединците, така и за организационите целини во фирмата. Обликувањето и зајакнувањето на работните програми, воспоставувањето на организациската култура и, доколку е потребно, нејзиното модифицирање или зацврстување на организацијата, се некои од патиштата преку кои менаџерите ги дефинираат хуманите ресурси, неопходни за реализација на поставените цели. Тие, исто така, ги усогласуваат платите и добивките како неопходни стимули, а промовираат и регрутирање и задржување на вработените.

Компаниите што имаат адекватни кадри за задоволување на целите зацртани во деловните планови значи дека се добро екипирани за да можат успешно да ги реализираат. Во спротивен случај, доколку вистинските луѓе не се на располагање или доколку нивните индивидуални цели не може да бидат задоволени, тогаш може да се наметне и неопходноста од ревидирање на

²¹) "Managing People and Organizations", стр. 461

²²) Оп.цит. стр. 460

плановите, како повратни информации во моделот за плански пристап во планирањето на хуманите ресурси.

Предвидувањата за потребните кадри и квалификации се заеднички за деловните организации, а овој аспект на планирање на луѓето во последните години се повеќе добива на значење. Имено, менаџментот се повеќе станува свесен за директната пропорционална зависност меѓу квалитетот и продуктивноста на адекватните кадри и снижувањето на трошоците и повишокот квалитет, кои исто така ја детерминираат профитабилноста.

Процесот на планирање на хуманите ресурси што го опишавме почнува сè повеќе да се практикува во многу земји ширум по светот. Притоа, во некои случаи ваквите процеси се иницираат со вклучување на една, две компоненти и постепено додавање нови во моделот на планирање. Во некои, пак, се јавува како реакција на промените во окружувањето. Но во најголем број случаи менаџментот со хуманите ресурси резултира од лидерството, визијата и намерите на врвните менаџери.

6. Заклучни согледувања

Дури и покрај сите погоре наведени можни решенија, состојбата со невработеноста може да биде многу сериозна и улогата на вработувањето во стратегијата за развој на хуманите ресурси е екстремно важна, така што може да стане неопходно да се применат и структурни реформи, во вид на државно организирани вработувања во јавни работи. Појдовната точка на таквите програми би било признавањето на правото на секој човек да работи.

Во иднина ќе биде пожелно да се разгледа и можноста за проширување на јавните работи надвор од традиционалните подрачја за работно ангажирање. Извесно е дека преку ваквите програми ќе може да се покријат многу активности за заштита на природната средина или пак за обезбедување на разни социјални услуги, што ќе

бидат критични за унапредување на хуманиот развој. Во нив може да се вклучат и активности за извршување разни државни услуги, во замена за обезбедено образование. Многу општествено-социјални активности не се вршат, додека истовремено многу луѓе остануваат невработени. Не треба многу за да се усогласат човечките потреби со невработените ресурси, но за тоа е потребно стратешко управување со хуманите ресурси во секоја земја, како на макро, така и на микро-ниво.

Во овој контекст на размисли, кај нас ќе е неопходно да се ревидира иницираниот процес на приватизација на општествениот капитал, и тоа пред сè од аспект на искористување на расположливите ресурси. Односно, би било упатно државата поангажирано да се вклучи во процесот на менаџментот со нив, на макро ниво осмислувајќи и отворајќи можности и програми за работно ангажирање на невработеното работоспособно население (било преку организирање на јавни работи, било преку реактивирање на определени производствени капацитети, кои би можеле ефикасно да стопанисуваат, или преку масовни програми за преквалификација, било преку реанимирање на руралните заедници и трудоинтензивните активности во земјоделството, односно отворање на капацитети во прехранбено-преработувачкиот индустриски комплекс, а секако и преку соодветно реорганизирање и адаптирање на банкарско-кредитниот систем во земјата, односно преку истовремено градење на системот на пазарно стопанство, иновирање на образовниот систем со систем за перманентно образование и стручно (пре)квалификување.

На микро-ниво, потребно е да се разработат минучиозни планови за прераспределување на расположливата работна сила, потоа за потребното придружно производство кое би можело да го остваруваат вишоците вработени, преку иницирање на сопствен бизнис (со прифаќање на општопознатиот јапонски систем за држење минимални залихи, т.н. just in time), преку ревидирање на трошоците од работењето и особено нивното евиденти-

рање и снижување, преку креирање на стимулативни системи за наградување и развој на кадрите, преку организирање едукативни програми за преквалификација на (не)вработените, во функција на нивно продуктивно вклучување на нови и потребни работни места итн.

* * *

Д-р **Антонија Јосифовска**, Економски институт - Скопје

МЕНАЏМЕНТОТ СО ТРАНСФЕРОТ НА ТЕХНОЛОГИЈА И ОТВОРАЊЕ НОВИ РАБОТНИ МЕСТА

Во периодот од 1989 до 1995 година во земјите од Источна и Југоисточна Европа се случија големи институционални промени. Сите држави од овие региони го прифатија пазарниот начин на стопанисување и додека, барем формално, промените на политичките институции се големи, на економски и социјален план цената што се плаќа за овие промени е многу повисока од очекуваната. Моделот на трансформацијата што се примени во овие земји ги опфаќа следните елементи:

- институционални промени;
- либерализација на цените и пазарите;
- приватизација на опшествените, односно државните претпријатија и
- финансиска стабилност.

Причините за длабоката и општа **трансформациона рецесија** (овој поим го воведо Корнаи) што ги зафати овие држави се наоѓаат и на страната на побарувачката и на понудата. Понудата на производи и услуги се намали поради структурната неприспособеност на претпријатијата кон новите конкурентски услови, преголемите работни трошоци, деловната неприспособливост, слабата држава и државна администрација. Претпријатијата не можат брзо да ги надоместат загубите во производството и на пазарите. Од друга страна, рестриктивните стабилизациони програми ја сведоа на минимум домашната побарувачка. Само Словенија, Чешка, Унга-

рија и Полска успеаја ограничувањето на внатрешната побарувачка да го надоместат со зголемен извоз и на тој начин да го намалат притисокот за намалување на производството. Сосем се забораваја критиките на оние економисти кои уште во почетокот на 90-тите години, меѓу кои е и Јозеф Пајетска, ги истакнаа догмите на кои им робуваат овие земји. Имено:

1. догма за минимална држава и максимална "невидлива рака". Се очекуваше до економскиот раст да се дојде само по себе, а не со помошта на каква било државна интервенција. Се занемаруваше историското искуство на европските и азиските успешни пазарни економии, кое директно им противречи на овие догми. Директна последица од ова е отсуството на каква било индустриска, аграрна и научно-технолошка политика, што води до социјални немири, а самата идеја за антикризна политика е незамислива без активна улога на државата;
2. догма за приоритет на антиинфлациската политика во однос на политиката за поттикнување на развојот. Таа е формирана под влијание на Меѓународниот монетарен фонд и Светската банка, чија политика можеби имаше некое оправдување во почетокот на стабилизационата политика. Меѓутоа, таа набрзо ја наметна тесноградата монетаристичка концептуална рамка, која наполно ги занемарува тешките последици од економското заостанување;
3. догмата за пазарот како доволен услов за остварување на ефикасност на општествено-економски развој. Оваа догма претставува наполно упростено гледање на пазарниот механизам, која ја занемарува реалноста и историското искуство. Некритичното глорифицирање на пазарниот механизам доведе до политика на целосно отворање на домашниот пазар за странска конкуренција, што имаше трауматични последици;
4. догмата дека системските трансформации бараат брза, радикална и универзална промена на сопственоста по пат на приватизација. Верувањето дека при-

ватизацијата мора да биде брза доведе до целосно занемарување на системските подобрувања во функционирањето на државните претпријатија во индустријата и аграрот. На овие претпријатија им е одземена секоја мотивација во услови кога нивниот менаџмент и инаку беше неефикасен и неодговорен. Постапувањето на приватизацијата како главна цел доведе до тешко фискално оптоварување на државните претпријатија, а особено на наемнините, кои требаше да ја поттикнуваат приватизацијата. Земајќи ги предвид превисоките камати на кредитите, дојде до преголемо задолжување на претпријатијата, што парализира, какво било модернизирање, реконструкција и ефикасна трансформација. Со оглед на тоа дека и натаму игра улога на главен индустриски потенцијал, осакатениот државен сектор не може адекватно да го пополни државниот буџет. Дрastiчниот пад на домашната заштеда уште повеќе го забрза надолжниот од на овие земји.

Трансформациската рецесија во Македонија е длабока и остра. Тоа се гледа, пред се, во бројот невработени, во досега невидениот трговски дефицит и, секако, во фактот на отсуство на свеста за ставање на стопанскиот развој во прв план на националната политика, така што низ стабилен раст и ефикасна национална економија да се потврди легитимитетот на партијата (партиите) на власт.

Со овие проблеми се соочуваат повеќето земји во транзиција, како и неразвиените земји, и мора да се прифати фактот дека тешко ќе се оствари каков било развој без формулирање на јасна технолошка стратегија и на трансферот на технологија, бидејќи процесот на технолошки промени, создавања и дифузија на технологијата, во значајна мера е воден и инициран од фундаменталните принципи на економската конкуренција, која се повеќе прима глобален карактер. Живееме во време кога компаративната предност се стекнува во склад со успехот на стратегија на развој на големите корпорации

и ефикасно водење на националните макроекономски политики, а не од расположливото национално богатство на една земја. Така, покрај трансферот на технологија, многу важна улога игра и менаџментот. Ако менаџментот се однесува главно на управниот слој на едно претпријатие или институција кој настојува така да ги организира производството и, воопшто, работата на организацијата на чие чело стои најуспешно да ги постигнува своите цели, тоа на менаџментот му налага не само да располага со знаења и умеања да раководи со претпријатието, туку да има и моќ на предвидување, да добива што повеќе информации за состојбите на пазарот во земјата и надвор од неа. Се покажа дека во исполнувањето на целите на менаџментот, технологијата и нејзината примена во производствениот процес игра суштинска улога, која во денешно време станува критична за модерниот стопанственик. Располагањето со информации за тоа што се случува на полето на технологијата, со сознание таа да се идентификува и да се набави, а потоа да се примени, адаптира и развива понатаму е *conditio sine qua non* на модерниот менаџмент.

Во врска со ова, пак, ќе подвлечеме дека во современата ситуација на полето на производството се случуваа епохални промени чиј динамизам се наголемува со геометриска прогресија. Се јавуваат нови технологии до вчера или до пред малку непознати или запоставувани технологии кои се користат од страна на претпријатијата, т.е. корпорациите, како и државата како инструмент за она што веќе е факт и се нарекува конкуренција во глобални, светски размери (глобална конкуренција). Главни технолошки пробиви се прават во информационите технологии, биотехнологијата, новите материјали и во обновливата енергија. Овие технологии се нарекуваат и генерички, бидејќи создаваат (генерираат) можност да се применуваат во сите гранки на производството. Новите технологии придонесуваат и за промени во инвестирањето и во меѓународната трговија воопшто.

Треба да се има предвид дека главните создавачи на новите технологии се транснационалните компании, при што и главината на трансферот на технологии се врши преку нив. Активноста на транснационалните корпорации (ТНК) и нивната улога во светската економија продолжува да расте и во деведесеттите години на веков, па се предвидува дека тие дури ќе ја играат истата улога во унапредувањето на ефикасноста и растежот на светската економија, каква што играше меѓународната трговија во педесеттите и шеесеттите години.

Поимот **технологиија** е многу сложен и спорен, така што некои истражувачи сметаат дека има толку определби на технологијата, колку и поединци кои го дефинираат овој поим. Не навлегувајќи подробно во споровите и проблемот за дефинирање на технологијата, ние ќе укажеме на онаа дефиниција што е дадена во студијата за транснационалните корпорации издадена од Обединетите нации. Таму се вели дека технологијата е **"фонд од знаење што дозволува воведување нови или подобри машини и опрема, производи, процеси и услуги"**. Во поширока смисла кон оваа дефиниција се додаваат и други елементи, како на пример, **"маркетиншки и менаџерски вештини"**. Формите во кои се јавуваат технологиите овде се делат на:

- "hardware" (машини и опрема)

- "software" (нацрти, формули, процесни спецификации) и

- "услуги" на техничарите и професионалците за подобрување на квалитетот, менаџерскиот и маркетиншкиот software, процесно и производствено проектирање итн., при што и услугите стануваат сè поважни со доаѓањето на информатичката технологија.

Истите тешкотии се поврзани и со терминот **трансфер на технологија**. Тоа е израз што означува процес на комерцијален и некомерцијален пренос на технологија, при што треба да се има предвид укажувањето на словенечкиот економист Милош Кобе, дека

како фактор на производството, технологијата е и вредносно детерминирана. Тоа значи дека овде се подразбира и тоа дека трансферот на технологија има и категорија на вредност исто како и другите производствени фактори. Како последица на тоа, се има развиено и специфичен за технологијата пазар со определена понуда и побарувачка, цена, трансфер, со сопственост, правна и физичка заштита и сл. Трансферот на технологија може да се подели на:

- некомерцијален трансфер на технологија и
- комерцијален трансфер на технологија

Кога станува збор за некомерцијален трансфер на технологија се мисли на оној трансфер што се врши преку различни меѓународни организации и приватни институции, преку технолошка литература (книги, списанија итн.), во форма на организирана помош (разни специјализирани институции на ОН, регионални организации), задужбини, техничка помош итн.

Од своја страна, комерцијалниот трансфер на технологија може да се врши во форма на:

- а) директни инвестиции или еквити форма и
- б) нееквити форма

Во нееквити форма спаѓаат:

- заеднички вложувања, или joint ventures,
- лиценцирање,
- франшиза,
- договори за управување,
- договори за маркетинг,
- договори за сервисни услуги,
- договори за клуч во рака и
- меѓународно супконтрактирање.

Бидејќи Република Македонија нема изградена стратегија за трансфер на технологија, претпријатијата се препуштени, а се чини дека тоа ќе биде за долго време, на самите себеси, на својата умешност и способност на менаџерите за поврзување и набавување најповолна за нив технологија.

Водејќи сметка за тоа во што поскоро време да се постигне самостојност во овој поглед, потребно е да се укаже на стапките во прибавувањето на потребната технологија. Тие би биле:

1. дијагноза и идентификација на реалните потреби за развитокот на технологијата во разни производи, процеси, машини и опрема;
2. избор на технологијата и најзадоволителниот давател на технологија од странство, во согласност со потребите, локалните услови, расположливите ресурси, можностите за усвојување, приспособување и сопствен развој на технологија;
3. јакнење на преговарачката сила на претпријатијата во земјата домаќин, за да се добијат најповолни комерцијални и финансиски погодности.

Да се идентификуваат технолошките потреби е важен чекор во трансферот на технологијата. За да се стори тоа, потребно е да се согледаат положбата на претпријатието на пазарот, нејзината сила и слабост, да се задржат прибавените позиции или да се здобие со нови. Притоа, определбата на положбата на претпријатието треба да се врши преку следење на:

- пазарот;
- технологијата;
- конкуренцијата, и
- предизвиците што можат да се појават во работењето.

Кој давател на технологија ќе се избере, зависи во голема мера од нејзините својства, од потребното време и трошоците за наоѓање соодветен странски партнер, од усогласувањето на целите на деловната политика на давателот на технологијата со развојните цели на сопственото претпријатие како и од готовноста на давателот да ги потпомогне настојувањата на купувачот и по извршениот пренос на технологијата. Бидејќи производите на технологијата не се разгледуваат на начин како што се прави со другите производи, треба да

се земаат предвид оние производи и производители што се веќе јавени на пазарот, а за кои може да се заклучи дека би можеле да дојдат предвид. Од друга страна, тоа може да се прави со проучување на состојбата околу заштитеноста на правата на индустриската сопственост и нејзините носители, како што е бројот на патентите и, како се одвива нивното добивање, можат корисно да послужат за тоа. Постојат и специјализирани организации што се занимаваат со истражување на состојбата на технологијата во различните гранки и за различните производи и кои со тоа би можеле да дадат корисни информации. Така, Анте Ференчич и Ведран Кралета укажуваат на Derwent Publications Ltd., која давала увид во состојбата на технологијата врз основа на својата база на патентните податоци и, во врска со тоа, одговараа на следниве прашања:

- Кои организации се присутни и активни во областа на дадената технологија?

- Како, со времето, се менува бројот на патентите за дадена технологија или област?

- Кога определени организации се јавиле за првпат штом е во прашање дадена технологија?

- Како една земја стои во определена технологија и дали нејзината доминантна положба се менува?

Може да се каже дека е направен погоден избор на технологијата за која сме заинтересирани кога се има решено за онаа алтернатива што најмногу соодветствува на условите, околностите и на расположливите технолошки импути на претпријатието што ја набавува технологијата. Технологијата треба да е во согласност со целите што едно претпријатие си ги поставува кога ја набавува конкретната технологија. Притоа, се определува типот на технологијата, со оглед на тоа како ќе се пријави капиталот за нејзиното плаќање, се врши споредба на технологијата и побарувачката на определениот производ на пазарот, можествува да се опособат стручни кадри за да се примени успешно и усвои дадената технологија за периодот за кој е договорена, за тоа да се зголеми

бројот на работните места без да и се штети на ефикасноста на производството, да се зголеми продуктивноста, да се зголемат извозните способности итн.

При трансферот на технологија од странство една од најважните улоги ја врши тимот што ги води преговорите. Менаџерот треба да води сметка за тоа како овој тим ќе се состави во поглед на неговата квантитативна и квалитативна страна. Секако, бројот на неговите членови не треба да биде голем, а во одделни случаи тој може да се води и од поединци. Меѓутоа, поради големата сложеност на задачите што треба да се решаваат при вршењето на трансферот на технологија, секако тоа треба во најголем број случаи да се изведува од тим на проверени стручњаци од разни области. Тука треба да се наоѓа познавач на техниката на производството и на сето она што е во врска со тоа: познавање на техничките процеси, опремата, алтернативните можности, трошоците на производството и опремата, способноста на кадри- те да ја усвојат дадената технологија, проблемот на суровините итн.

Финансискиот стручњак треба да ги познава сите проблеми како девизни, услови на плаќање итн. Стручњакот за правни прашања, кој треба да е добро верзиран во меѓународното приватно право, како и во законите на земјата домаќин што се релевантни за набавувањето на технологијата. Тој треба да е присутен од почетокот на водењето на преговорите па се до нивното склучување. Не смее да дозволи нејасности и двосмислености што може другата страна да ги искористи, а особено за времетраењето, можноста да се адаптира и иновира набавената технологија, како и можноста производите добиеми со неа да се пласираат на домашниот и странскиот пазар. Шефот на преговарачкиот тим е оној што ги води преговорите врз основа на мислењата на другите членови, кои ќе му помогнат со своите стручни совети да склучи најповолен договор за претпријатието, така што технологијата што се набавува, често и со издавање на големи средства да ги оправда очекувањата.

Кога станува збор за улогата на менаџментот во трансферот на технологијата, според американскиот истражувач Мансфел, менаџментот треба да ги врши следниве функции.

Тој треба совесно да ја проучи врската меѓу расположливите средства и достигнуањата во областа на иновациите. Притоа, особено е важна фазата кога се извршени истражувањата и кога треба практично да се проучат елементите на проектот, набавување на опрема, пробно производство итн. Во случај да не се располага со свои ИР-оддели, треба да се воспостават врски со институциите во кои се врши научноистражувачка дејност и да се најдат заеднички интереси за соработка. Треба да се определат изворите од каде што доаѓаат новите технологии: од конкурентските фирми, од потрошувачите и од научните институции. Треба да се согледаат и да се прогнозираат позитивните и негативните ефекти на новите технологии.

Менаџментот треба да создаде услови за примена на новата технологија, и во тој поглед, треба да ги поттикнува истражувачите во правец на комерцијализација на нивните изнајдоци, а од друга страна да го совладува отпорот кон новата технологија од страна на изведувачите, кои укажуваат на големите трошоци, тешкотиите во согледувањето на новите начини на производство, ракувањето со новата опрема или приспособувањето на старата опрема кон онаа новововедената, итн. Во оваа смисла, треба приближно да се утврдат предимствата на новата технологија, да се поттикнуваат нови кадри како во областа на истражувањето и развојот, така и во самото производство и да се совладува конзервативизмот и инерцијата на старото. При сето тоа, самиот менаџмент треба да сфати дека без воведување нови технологии нема конкурентско производство особено на странските пазари, а без тоа и опстанок во борбата за преживување. Особено важно својство на менаџментот е тој да биде способен да ја

согледа не само сегашната положба на новата технологија, туку и тоа какви се тенденциите на нејзиниот иден развој, па да се определува за неа меѓу првите што ќе ги користат најмногу благодетите на новите производи и услуги, кои со ширењето и прифаќањето на новата технологија (која, притоа, веќе зрее и застарува) не овозможуваат остварување на екстра профит од технологијата. Со тоа, се разбира, оди и ризикот да не се успее, но едно од суштинските својства на претприемаштвото е способноста да се биде изложен на ризик, смелоста да се тргне по непознатото кое е секогаш докрај неизјаснето, секогаш готово да се соочи со тешкотии, па, и во најтежок случај, со опасности што не можат да се совладаат.

Од реченово може да се заклучи дека менаџментот во нашата земја се среќава со големи проблеми што тој мора да ги решава во секојдневната дејност. Несомнено е дека од знаењата и од умешноста на раководните луѓе во претпријатијата можат да се очекуваат задоволителни резултати. Меѓутоа, менаџерот не смее да остане на она што тој го има како природна или придобие од искуството способност да се занимава со својата дејност. Се повеќе е јасно дека менаџментот треба да се сфаќа не само како практика и не толку како практика, туку тој е и особен вид наука на која во развиените земји и се обрнува исклучително внимание. Постојат специјални високи и виши школи посветени на менаџментот. Се организираат курсеви како во рамките на корпорациите или средните и помалите претпријатија, така и му се посветува внимание на самообразованието на луѓето. На тој начин она што се вика перманентно образование треба да е влезено во сите пори на образовниот систем, а и во системот на организацијата на претпријатијата. Освен тоа, му се обрнува внимание на т.н. врбување на способни млади луѓе кои треба да се привлечат во претпријатијата и на кои ќе им се отвори можност за кариера што ќе ги доведува до врвот на управата. Овие "ловци на глави" имаат специјална зада-

ча да се поврзуваат со универзитетските установи, да ги следат талентираниите студенти и, уште додека се школуваат да им се укажува на можната работа за која треба што поуспешно да се подготвуваат.

Технологијата е и знаење и способност, талент и генијалност. Истите перформанси се неопходни како за нејзината примена, така и за луѓето што ќе бидат нејзини носители. За успешното извршување на задачите, потребен е пресврт и во оваа област, па искуството од трансферот на технологија, како и што може да се очекува, ќе ни донесе и искуство во согледувањето на значењето на менаџментот, неговото формирање и функционирање врз современа основа и во склад со динамиката што ја внесува во животот воопшто. А во производството, посебно, новата технологија е императив на времето, таа да се усвојува, адаптира и развива прнатаму, со што ќе се излезе од заостанатоста и периферноста и постепено ќе се создаваат услови за факане чекор со развиените земји.

* * *

ДИСКУСИИ

М-р **Марија Зарезанкова-Потевска** - Министерство за стопанство на Р Македонија

СЕКТОР НА МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА -улога и значење во идниот развој на Р Македонија

Развојот на секторот на мали и средни претпријатија во Република Македонија е една од приоритетните развојни цели, поради клучната улога во процесот на сопственичка трансформација и стопанското реструктурирање во процесот на економската транзиција кон отворено пазарно стопанисување. Големото значење на развојот на мали и средни претпријатија се манифестира во отворање голем број нови претпријатија, така што 98% од вкупниот број активни претпријатија (32.881) се мали претпријатија (32.308) со 26% (или 82.902) од вкупниот број вработени (313.903) во стопанството.

Во идната стратегија за долгорочен развој на Република Македонија, која е во фаза на подготвување, развојот на малите и средните претпријатија треба да го има соодветното место во ранг-листата на приоритетите во развојот на македонското стопанство. Ова, пред се, поради големата улога на секторот на мали и средни претпријатија во зголемувањето на вработеноста, во подигањето на ефикасноста, а со тоа и конкурентноста на стопанисувањето, покрај другите битни функции и економски карактеристики што го прават овој стопански сегмент многу важен и едновременно пожелен.

Во макроекономската политика на Република Македонија за 1996 година, Владата, покрај другите мерки и активности, во основните задачи, го апострофира создавањето услови за поефикасно работење и позабран развој на малите и средните претпријатија. За таа

цел, мерките на макроекономската политика се насочени кон создавање услови за започнување тренд на реален раст на производството и услугите, преку создавање услови за поефикасно работење и позабрзан развој на малите и средните претпријатија. Сепак, реализацијата на зацртаните мерки и активности се извршува во услови на постоење низа лимитирачки фактори на развојот, пред сè недостаток на финансиски средства за поддршка и унапредување на развојот на малите и средните претпријатија во Република Македонија.

На планот на поддршка на развојот на односние претпријатија во Република Македонија, **Агенцијата за меѓународен развој на САД** со седиште во Скопје, во рамките на помошта за развој на секторот на мали и средни претпријатија, го отвори **Македонскиот деловен центар** во Скопје, со цел да дава консултативни услуги за успешно работење на претпријатијата од областа на менаџментот, маркетингот, пристапот кон странските партнери за инвестирање, изнаоѓањето пазари итн. Центарот има вработено македонски и американски стручни лица од разни области на деловната економија, и мошне успешно одржува семинари со стопанствениците, така што моментално Центарот е единствено место каде што стопанствениците можат да добијат разни услуги и совети од областа на нивното стопанисување.

Во почетна фаза е реализацијата на Проектот политика на мали и средни претпријатија и регионален развој од британскиот **Know How Фонд**, според кој ќе се изготви национална политика за развој на малите и средните претпријатија, а и во Охрид и Тетово ќе бидат отворени агенции за поддршка на ваквиот развој. Преку Фаре-програмата е навестена помош на планот за основање национална агенција за развој на мали и средни претпријатија во Република Македонија и друг вид помош неопходна на македонските стопанственици.

Во фаза на реализација е Проектот за обезбедување услови за самостојна егзистенција, финансиран од Владата на Северна Рајна-Вестфалија, Сојузна Репуб-

лика Германија, како продолжение на претходниот Проект за реинтеграција на Ромите, во траење од 27 месеци. Проектот обезбедува микро-кредити за малостопанственици во висина од 35.000 германски марки, со претходна обука од областа на деловната економија. Досега се одобрени неколку проекти, а во фаза на прифаќање се и други.

Со цел успешно да се одвива развојот на малите и средните претпријатија во Република Македонија, потребно е да се изгради неопходната институционална инфраструктура и да се создаде поволна клима за развој на претприемничката иницијатива на стопанствениците. Неопходна е изградба на мрежа агенции, институции на локално и регионално ниво, за давање консултативни услуги на претприемачите во поголемите регионални стопански центри, како Струмица, Штип, Битола, Гевгелија, Прилеп итн.

Потребна е помош во организирање на обука и образование, преку одржување семинари, курсеви, предавања од областа на деловната економија, надворешно-трговското работење, меѓународното право, преку престој на европски експерти во македонските претпријатија, сè со цел да им се помогне на претпријатијата во работењето и за нивно успешно вклопување во светските економски текови. Потребна е помош во организирање на инкубаторски центри во кои малостопанствениците ќе можат да работат, како и центри за иноваторите, со цел што поуспешно да ги остваруваат своите иновации. Особено е важно да се овозможи пристап на малостопанствениците до истражувачките и научни центри, заради што побрза примена на техничко-технолошките иновации и технологии.

За македонските мали и средни претпријатија, а со тоа и за стопанството во целост, е неопходно потребно постоење на деловно-информативен систем, преку кој ќе се разменуваат информации меѓу стопанствениците на локално-регионално и национално ниво, од една страна и на меѓународно ниво, од друга страна,

со цел за пласман на производите, за заеднички инвестиции, за производствена соработка. Поврзувањето со европските мрежи на деловно-информативните системи е од приоритетно значење, особено на Европската унија. На тој начин, ќе се овозможи поголема размена на информации меѓу партнерите и ќе се овозможи олеснување на контактите меѓу нив, што дава една добра и солидна основа за соработка и стопански развој.

Основањето фонд за давање микро-кредити на малите и средните претпријатија, а особено на почетниците во стопанисувањето, во отсуство на расположливи евтини финансиски средства, е една од многу значајните и неопходни компоненти за побрз развој на секторот на мали и средни претпријатија во Р Македонија.

Доколку помошта што им е неопходна на македонските мали и средни претпријатија (финансиска, едукативна, советодавна, информативна итн.) биде насочена кон дејностите во кои Република Македонија има расположливи производствени фактори, вклучувајќи ја образованата работна сила односно компаративни предности (земјоделство, индустрија, занаетчиство, туризам итн.), резултатите ќе бидат мошне добри и македонското стопанство, ќе биде во можност што побрзо да се вклопи и да се интегрира во европската економија.

Единствено преку едновременно, паралелна финансиска, едукативна, консултативна и информативна поддршка на развојот на малите и средни претпријатија може да се изгради потребната институционална инфраструктура за промоција на овој клучен сектор на македонското стопанство во периодот на економската транзиција, со што ќе се овозможи и стабилен и траен стопански развој на Република Македонија.

* * *

Проф. Д-р Коста Кољозов, Машински факултет - Скопје
Ас. Митко Кржовски, Машински Факултет - Скопје

ПАЗАРОТ И МЕНАЏМЕНТОТ СО КВАЛИТЕТ ВО УСЛОВИ НА ТРАНЗИЦИЈА

За да се потврдат претпријатијата на пазарот, веќе не е доволно досегашното разбирање на квалитетите. Квалитетот мора да им остане претприемачка димензија на сите соработници. Фокусот на "новата ориентација кон квалитетот" се насочува кон убедување на купувачите, отстранување на секое непотребно вложување и искористување на сите потенцијали. Успехот ќе биде значително поголем отколку кај сите други инвестиции. Успехот сепак бара ангажирање и лично учество на раководството, а помалку отколку досега вообичаените финансиски средства.

Дали сегашниот начин на размислување за квалитетот може да не одржи за во иднина? Со ова прашање не се занимаваат само експертите. Постојаните промени на пазарот, ексклузивното растење на барањата, прописите и законите, се покомплексните производи и системи, кои сè помалку допуштаат препознавање на зависноста, водат кон тоа да се изгуби смислата на дејствување и точното разбирање на квалитетот.

- Дали не треба да ја земеме предвид оваа причина за новата ориентација во претпријатијата и квалитетот да го ставиме на вистинското место?

- Дали квалитетот е навистина толку важен за обезбедување на иднината?

- Дали при точната ориентација на квалитетот навистина подобро може да се препознаат и почувствуваат постоечките потенцијали, кои се неискористени или

се уште не се искористуваат во смисла на **Total Quality Management**?

- Дали може квалитетот навистина да се подобри и повторно да ја обезбеди позицијата на претпријатието за обезбедување на профит?

- Дали новата ориентација во однос на квалитетот во претпријатието е навистина толку потребна?

- Дали оваа нова ориентација може да се примени и во производните и во услужните дејности?

Одговорите на сите прашања се: "Да".

За опстанок на пазарот и постигнување добивка не се доволни само старите патишта. Неопходно е брзо реагирање на проблемите. Големите претпријатија не ги голтаат малите. Напредуваат оние претпријатија што брзо носат нови производи на пазарот, а пропаѓаат оние што бавно реагираат. Притоа, квалитетот на новите производи треба да е подобар или на ниво на конкуренцијата. Ова време е период на рецесија и на проблеми во индустријата. И покрај добриот промет, често се случува претпријатијата да имаат незадоволителна положба, а делумно да создаваат и загуби. За да се разјаснат причините за ова, треба да се одговори на следниве прашања:

1. Што се случи?

2. Зошто денес перманентно се зборува за обезбедување на просторна позиција?

3. Дали веќе не функционира досега познатиот успешен начин на работа?

Поминаа времињата кога пазарот го држеа дистрибутери, кога купувачот мораше да го земе она што му е понудено. Наместо тоа, се разви пазар во кој купувачот со големи барања може да избира од широкиот спектар понуди. Произведувачот може да го продаде само она што има подобри перформанси и цената одговара на претставите на купувачот. Пазарот е најголем судија што решава за успехот на нашиот труд во претпријатието. Она што некогаш беше успешно, веќе не функционира во денешните услови. Денес постојат нови правила на игра

кои тешко може да се избегнат. Тие правила можат глобално да се дефинираат на следниов начин:

- Купувачите ја купуваат стоката или услугите затоа што се убедени во нив и спремни се да ја платат.

- Смыслата на претпријатието е економски да биде успешно. Само доволна добивка денес, утре и задутре овозможува претпријатието да може да опстане.

Овие точки не се нови, постоеја и порано. Но затоа пазарите се променија. Некогаш можеше на пазарот да го продадете тоа што според ваше мислење беше квалитет. Денес тоа е невозможно, затоа што купувачот оценува што е квалитет. Тешкотиите се во обезбедувањето на "утре" и "задутре". Поради тоа, неопходно е секој соработник да стане свесен дека опстанокот на претпријатието на пазарот зависи и од квалитетот на сопствената работа и дека е потребно целосно ангажирање за благосостојба на претпријатието и дека е потребно целосно ангажирање за придонес за обезбедување на профит.

* * *

ВО МАКЕДОНИЈА УСПЕШНО ТЕЧЕ ПРОЦЕСОТ НА ТРАНСФОРМАЦИЈАТА (Стремеж кон пазарот и капиталот)

При крајот на осумдесеттите години на овој век, како и сите земји од социјалистичкиот блок, и Република Македонија, тогаш се уште во составот на СФРЈ, се определи за нов систем што се карактеризира со пазарот и капиталот. Беше оценето дека веќе е потрошена картата на социјализмот и дека нужно мора да се вратиме на "извориштата" - системот чиј развој со "револуционерните" мерки беше насилно прекинат.

Определбата беше категорична, покатегорична од онаа во 1965 година (првата поголема стопанска реформа), но што остана само како убав сон, бидејќи наиде на отпори од политичките и стопанските структури што тогаш беа на власт. Првите чекори кон остварување на новата стопанска и општествена реформа на некој начин беа попречувани со воените дејствија во некои делови и со распадот на југословенската федерација.

Република Македонија, по 1991 година како самостојна и суверена, иако не инволвирана во војната, последиците од неа ги почувствува преку познатите блокади од север и од југ, кои нејзе и нанесоа огромни загуби. Искористувањето на состојбите во Република Србија од одделни стопански субјекти се оценува дека ни оддалеку не ги компензира загубите. Меѓутоа, треба да се додаде дека со распаѓањето на југословенската федерација, Република Македонија ги изгуби и традиционалните пазари, од кои се снабдуваше со репроматеријал и во кои пласираше поголем дел од своите производи,

особено оние од областа на металургијата и на вишокот на земјоделски производи. Подоцна, кога се надминаа блокадите, новите-стари пазари наметнуваат нови правила на игра. Тие сега се однесуваат како и пазарите од окружувањето и другите странски пазари на поранешна Југославија.

Република Македонија во првите години на оваа деценија, особено од втората половина на 1993 година, мораше да почне да изгради сопствен стопански систем што ќе се карактеризира со приватна сопственост и пазарен начин на стопанисување. Во прилог на тоа, требаше да оди донесувањето и спроведувањето на Законот за трансформација на претпријатијата со капитал во општествена сопственост, но и низата други мерки што го следеа процесот на приватизација, започната со сојузниот Закон за општествен капитал од 1989 година. Предмет на приватизација беа 1.438 општествени претпријатија. Тој број во меѓувреме поради стечаите и интеграционите процеси се сведе на нешто повеќе од 1.100 но, досега добија виза за приватизација, или веќе се приватизирани, околу 900 фирми. Исто така, во меѓувреме се регистрираа нови 90.000 фирми.

Се разбира дека процесот на приватизација, заедно со напорите за интензификација на производните процеси, ги исфрли на површина сите латентни резерви што ги имаа дотогашните општествени претпријатија. Затоа, имаме драстично паѓање на бројот на вработените и исто така драстичен пораст на бројот на невработените. Овој процес е мошне добро илустриран во соопшенијата на колешките од Институтот. Конечно и огромниот број нови фирми е резултат од процесот на трансформацијата.

Блокадите и падот на инвестициите се причина за падот на индустриското производство и на општествениот производ, во 1995 година во однос на 1990 година, за 35 до 40%. Се разбира дека недостигот на домашна акумулација за инвестиции не можеше и не смееше да се надомести со кредити од емисијата на Народна банка на

Република Македонија, бидејќи истовремено бевме соочени со високи стапки на инфлација, кои во 1992 година изнесуваа околу или над 2000%. Во овие услови напорите на Централната банка, како монетарна власт, беа концентрирани врз стриктното спроведување на мерки од нејзиниот домен во прилог на остварувањето на макроекономската стабилизација, како услов за планирање и остварување на подинамичен развој во некој подоцнеж период, што секако не смее да се чека долго. Резултат од ваквата навидум монетаристичка политика се: стабилните цени, стабилниот девизен курс на денарот, но и определениот пораст на индустриското производство, како и симболичниот пораст на општествениот производ што се очекува за 1996 година. Овој пораст треба да продолжи и во наредната, 1997 година, како резултат и од посебните мерки што на планот на инвестициите ќе ги преземе Владата заедно со Народна банка на Република Македонија.

Сметаме дека мерките на микро и на макро-план ќе дадат уште подобри резултати во наредниот период, а напредно со тоа ќе се амортизира и проблемот на хроничната невработеност со сите придружни појави.

* * *

М-р Љерка Тот-Наумова, А.Д. ОХИС

ВО ПРОМЕНЕТЕ ТРЕБА ДА СЕ ГЛЕДА МОЖНОСТ, А НЕ ОПАСНОСТ

Република Македонија е во фаза на иницијална транзиција, за разлика од другите земји што го напушtile социјалистичкиот систем.

На врвот се наоѓа Чешката Република благодарение на Вацлав Клаус и на неговите десет заповеди за стопанска реформа продлабочена, фундаментална, структурална промена на целото општество, каде што главниот акцент е ставен врз зголемувањето на ефикасноста од работењето на претпријатијата, оживувањето на инвестиционата потрошувачка и производството.

Економските одлуки на Република Македонија не можат да бидат изолирани и независни, треба да се формулираат во процесот на глобализација на светското стопанство, мора да се вклучат во новите светски пражвила на игри.

Напорите за решавање на предизвиците што ги наметнува транзицијата (премин од социјалистичко во пазарно стопанство и доминација на приватно-сопственичките односи), пред се ќе биде резултат на човековата акција, а не на човековото планирање.

Во центарот на збиднувањето се наоѓа човекот (Ефикасно насочување на човековиот напор во користење на материјалните ресурси: (пари, сировини, машини, опрема и др.), најдинамичниот ресурс, вооружен со знаење како главна "производна сила" во борбата за промени.

Како можеме да управуваме со промените?

Најнапред, создавање свесност за потребата од промени со стратешко деловно планирање.

Претпријатијата поминуваат низ својот "животен циклус", а тој животен циклус се базира врз животниот циклус на пазарот.

Отворање претпријатија за слободни пазарни односи преку:

- познавање на тоа што пазарот го избира и на способноста да се креираат нови производи, и
- владеење со најсовремени технологии што овозможуваат економично производство во што пократки рокови и со постигање висок квалитет на производи.

Голем број претпријатија ги избегнуваат искушенијата и ризиците на натамошното назадување или на голото преживување. Преобразбата треба да побара спас во иновативно-претприемачкиот менаџмент. Менаџментот, како основна карактеристика на индустриското општество, се грижи за формулирање и успешно извршување на работите - клуч за успех во бизнисот.

Во основа, менаџментот е процес на планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање на активностите.

Менаџментот е универзална активност-универзален процес на сите претпријатија, кој вклучува употреба на човечки, финансиски и природни ресурси со намера да се остварат целите на овие субјекти, како фактор за севкупниот во економската стабилност.

Подготвеноста на менаџментот е во употребата на знаењето при управување со целокупната деловна активност на претпријатијата, целите, стратегиите и очекуваните перформанси што треба да се содржат во сите актуелни подрачја и да се обезбедат јасно чувство за насоченоста и мотивираноста на менаџментот и во однос на идните перформанси цели, фундаменталното испитување на нови опции, креирање на стимулативни системи за наградување и развој на кадрите.

Многу проблеми не можат да бидат решени од поединци.

Поголем опсег на можности за решавање се тимско базирани пристапи. Менаџментот треба да се сфати не само како прктика, тој е особен вид наука на која треба да и се обрнува исклучително внимание.

Економскиот растеж на претпријатијата треба да се потпира врз сопствените потенцијали, низ нови парадигми во поглед на деловната и финансиска дисциплина, способноста за брзи промени, флексибилност, приспособување и комбинации на расположливиите ресурси при остварување на производни резултати.

Нивната промоција активно е поддржана со изборот на Програмата за реорганизирање и адаптирање при користење на внатрешни резерви: ревитализација на постојните капацитети пазарни критериуми за алокација на ресурси, и ризик во деловните одлуки.

Со општите процеси на реконструирање на претпријатијата при воведување пазарен систем на стопанисување, пред се во завршувањето на процесот на сопственичката трансформација, се очекува динамична промена во структурата на формирањето акумулација, со механизам за мобилизација и трансфер на акумулација.

Импулсите со тенденција за сопствена стратегија за развој во претпријатијата, со формиран и подготвен бизнис-план, како неминовност и објективна нужност на патот за увоз на капитал.

За увоз на капитал е потребна изработка на еден рационален и целосен концепт. Тој треба да биде за заживување на извозот, мали вкожувања на краток рок, остварување на тесни грла. При користење на кредитна ориентација, по можност како заедничко вложување со трансфер на напредни (угледни) фирми и вклучување во меѓународните односи.

Наместо заклучок

Нема потреба од губење време во анализи и јалови дискусии и надмудрување. Чекор во истакнувањето од добро управување кон добро водство. Од трансформација на сопственоста и правото на управување врз основа на сопственичките права преку трансформација на раководење, организирање, координирање, и планирање (менаџмент) до трансформација на внатрешните функции во претпријатијата.

Предизвик и поттик за повисоки аспирации за утре (што наметнува потреба од подинамични и подиректни мерки и законски решенија), комплексен процес со промени на сите елементи на системот, користејќи го Дракеровиот (P. Drucker) цитат:

“Во промените треба да се гледа можност, а не опасност”

* * *

Зорица Пецевска, Економски институт - Скопје

ФИНАНСИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ВО УСЛОВИ НА ТРАНЗИЦИЈА

Финансискиот менаџмент, како процес на управувачки акции и донесување одлуки за обезбедување континуитет на целокупниот процес на репродукција, зголемување на вредноста на претпријатието, и воопшто, негов просперитет во еден долг временски период, претставува основна и една од најзначајните алки во вкупниот деловен менаџмент. Денес, кога голем број земји се наоѓаат во процес на транзиција и кога како императив се наметнува потребата од обезбедување на дополнителен капитал за акцелерирање на развојот, финансискиот менаџмент во вакви услови добива уште позначајна улога. Ова особено се истакнува затоа што другите фактори на производството - опремата, суровините и квалификуваниот човечки фактор, стојат на располагање и не се адекватно искористени. Секако дека опремата главно е застарена и во процесот на производството се чувствува потреба од воведување техничко-технолошки иновации, но и доколку бидат тие обезбедени, сепак, не можат да бидат покренати без дополнителен свеж капитал.

Во Република Македонија, финансискиот менаџмент во претпријатијата во последниве години се остварува во доста отежнати услови на стопанисување. Бројни се факторите што неповолно влијаат врз ефикасноста на финансиското управување и работење. Републикава се наоѓа на ниско ниво на економска развиеност, што имплицитно укажува и на неразвиена општествена структура. Нискиот степен на материјална основа не им

овозможува на стопанските субјекти да остваруваат повисок доход и позабрзан развој. Скрамената структура на финансиски институции, каде што доминантна улога имаат банките, чија финансиска моќ е доста ниска, релативно неразвиеениот финансиски механизам и скромниот број финансиски инструменти, како и недоволната ефикасност во мобилизирањето, концентрацијата, трансферот и алокацијата на вкупните финансиски ресурси, неповолно се одразуваат врз економскиот развој на претпријатијата и општеството во целина. Банкарскиот систем бележи големи загуби во своето работење, покажува неликвидност, и воопшто, дејствува дестабилизацисно врз финансиската состојба на претпријатијата.

Неразвиениот финансиски пазар, пак, придонесува решавачка позиција при финансирањето на репродукцијата да има капиталот за заем, односно кредит чијашто цена е доста висока. Од друга страна, Република Македонија се наоѓа во фаза на општествено-политички и економски реформи. Со оглед на фактот што периодот на транзиција, односно преминот кон пазарна економија и сопственичко трансформирање, е долготраен процес, чија цел е зголемување на вкупната ефикасност во работењето на стопанските субјекти, во сегашната етапа не може да се очекуваат позитивните ефекти. Напротив, во овој период се регистрираат прекини во работата - штрајкови, намалување на обемот на производството, пропаѓање на голем број фирми, зголемување на невработеноста и сл. Покрај ова, државата нема донесено голем број системски законски акти, со кои се регулираат правилата на однесување на претпријатијата во пазарни услови на стопанисување, а поради што и не постои можност за привлекување на странски, свеж капитал. Особено неповолно влијание врз работењето на претпријатијата од аспект на отвореноста на националната економија и функционирањето на домашниот и странските пазари имаат распаѓањето на СФР Југославија и воопшто, затегнатата воена состојба на поранешните заеднички простори, како и нерешениот статус на Р Македо-

нија и нејзиното невклучување во рамките на ЕУ. Ако кон ова се додаде и царувањето на сивата економија и шверцот, тогаш уште повеќе можат да се согледаат нарушените односи и услови за набавка и продажба, од една страна, и недоволната и неадекватната снабденост на пазарот со репродукционен материјал и готови производи, од друга страна, нелојалната конкуренција и сл.

Влошените и нестабилни услови на стопанисување, како екстерни фактори на управувањето со финансите, имаат адекватно дејство и врз интерните фактори, внатре во самото претпријатие, кои од своја страна, исто така, неповолно се одразуваат врз успешноста на финансиското управување. Големите капацитети во Република Македонија беа градени и концепциите развивани во услови на постоење на голем југословенски пазар. Меѓутоа, во новонастанатите услови, кога се ограничени можностите за набавка на репродукциони материјал и продажба на готовите производи од една страна, намалената апсорпција на пазарот од друга страна, како и зголемените транспортни трошоци, поради заобиколното одвивање на сообраќајот, доаѓа до намалено користење на постојните капацитети, остварување на намален обем на производство, зголемено ниво на залихи, и опаѓање на економичноста, продуктивноста, а со тоа и рентабилноста во работењето. Во стопанството се чувствува состојба на беспарица, а финансирањето на репродукцијата во претпријатијата главно се врши со туѓи позајмени средства, под доста тежки услови. Голем е бројот на стопанските субјекти што остваруваат загуби во своето работење, или се наоѓаат во стечајна постапка. Расте бројот на невработените.

Од аспект на субјективниот фактор, иако Република Македонија има изградено доволен број финансиски кадри, сепак треба да се истакне дека тие немаат поголемо искуство во финансискиот менаџмент, каков што е во една поразвиена пазарна економија, со сите нејзини одлики. Тука особено се мисли на способноста

и познавањата за примарниот и секундарниот финансиски пазар - пазарот на пари и пазарот на капитал, берзите и берзанското работење, хартиите од вредност и нивните курсеви, ризиците итн.

Финансиската структура, како суштински белег на финансиската положба на стопанските субјекти во последниве години кај претпријатијата од стопанството на Републикава не задоволува. Обемот на вкупно ангажираните средства е премногу скромен, а динамиката се остварува со негативни реални просечни стапки на пораст. Во процесот на производството, структурата на постојаните средства укажува на недоволно рационални вложувања, поточно - на неповолни односи помеѓу вкупните вложувања и производните ефекти. Високо е учеството на пасивните основни фондови, а кај активните производствени фондови, односно кај опремата, висок е степенот на физичката истрошеност и на економската застареност. Неповолни се состојбите и кај обртните средства, пред се поради нивно утврдување под оптимално потребното ниво и поради нерационално користење. Во еден подолг временски период, поради финансиската недисциплина на стопанските субјекти, високата инфлација што ја подјадува супстанцата на обртните средства, обемните загуби остварени во текот на работењето, рестриktivната монетарно-кредитна политика изразена преку високите реални каматни стапки, несоодветно утврденото потребно количество трајни обртни средства при ново инвестирање, како и поради зголемувањето на залихите што произлегуваат од големите и ретки набавки и намалената платежна побарувачка за готовите производи и трговските стоки, во стопанството на Републикава се чувствува недостиг од квалитетни средства.

Вкупните извори на средства, како друга страна на финансиската положба на стопанските субјекти, се исто така неповолни, премногу скромни и претставуваат ограничувачки фактор за поттикнување на натамошниот развој. Лимитираноста на капиталот не овозможува

менаџерските тимови рационално и оптимално да одлучуваат и управуваат, па затоа тие се склони кон преземање ризични активности. Оттука и степенот на ефикасноста на финансискиот менаџмент е ставен во прашање. Тој е низок и во најголема мера условен од егзогените фактори, но не е мало и влијанието на ендогените внатрешни фактори. Ваквите состојби наложуваат потреба од зголемување на ефикасноста на финансиското управување во наредниот период.

За разрешавање на постојните проблеми, потребно е да се преземат значителни и квалитетни промени, во смисла побрзо реструктурирање и претстројување на стопанството кон современите текови на пазарно стопанисување, воспоставување на правната регулатива, изградба на адекватен финансиски механизам и пазарни институции, како мерила за правилно и објективно донесување одлуки, како и вклучување во светските пазарни текови. Притоа, од исклучителна важност е обезбедувањето на дополнителен, квалитетен капитал, кој би го активирал инвестициониот и развојниот циклус, би дошло до заживување на производствената активност и до зголемување на вработеноста. Тоа, пак, имплицитно наложува воведување техничко-технолошки и организациони иновации, како и поефикасно искористување на вкупните производствени потенцијали. Користењето на туѓиот капитал треба да го поттикне работењето на стопанските субјекти, да отвори нови работни места, да ја зголеми ефикасноста од тоа работење, како и да овозможи постојано јакнење на финансиската сила на претпријатијата.

* * *



МЕНАџМЕНТ - СТРАТЕГИЈА ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

Претпријатијата денес претставуваат најопшта форма на една институција за деловно творештво. Тие мора да бидат така организирани и управувани, што ефикасно ќе ги извршуваат деловните резултати. Воопштено речено, менаџментот обезбедува извршување на целите на најефикасен начин, преку вработените во претпријатието и оние надвор од него. Улогата на менаџерите во претпријатијата во најголема мера се сведува на планирање, организирање, одлучување и контрола.

Претприемничката одговорност инволвира координација и управување со сите човечки, физички и финансиски ресурси на претпријатието во насока на остварување на нивните цели. Токму оваа одговорност менаџментот ја реализира преку извршување на основните функции: планирање, организација, одлучување, управување и контрола.

Планирањето се дефинира како процес на определување на цели на претпријатието и избор на алтернативни решенија за остварување на тие цели, и тоа од состојбата во која се наоѓа претпријатието до состојбата во која треба да се најде во иднина. Планирањето претставува прва и најважна функција од сите други функции на менаџментот. Планирањето им овозможува на менаџерите да ги креираат развојните правци на претпријатието и обезбедува изнаоѓање најоптимални решенија преку идентификација на потребната организациона структура; соодветните видови кадри; најефикасен управувачки модел како и дефинирање на видот

контрола потребна за реализација и постигање на планираните цели. Бидејќи сите претпријатија егзистираат и работаат во константно променливо окружување, самото планирањето добива карактер на динамички процес.

Менаџерите мораат да се концентрираат подеднакво како на долгорочните, така и на краткорочните планови. Временскиот хоризонт што ги покрива долгорочните планови најчесто се однесува на период од пет години или повеќе, додека временскиот хоризонт на краткорочното планирање се однесува на период од една година или помалку. Долгорочното планирање го фокусира вниманието на сите развојни правци на претпријатието, додека краткорочното планирање сигнализира на специфичните мерки потребни да се достигнат долгорочните цели. Најголем број од претприемачите во малите и средни претпријатија повеќето од своето време и енергија ги вложуваат на краткорочно планирање.

Првата фаза од процесот на планирање вклучува дефинирање и развој на целите на претпријатието. Со оглед на тоа што претпријатијата дејствуваат во мошне динамично окружување во кое промените можат да претставуваат пречка на остварувањето на крајната цел, менаџерите мораат постојано да ги следат дефинираните цели и да ги модифицираат кога тоа го наметнува надворешното окружување.

Целите може да се однесуваат на различни сфери на интереси во претпријатието и пошироко: цели на сопствениците на претпријатието (индивидуални претприемачи, ortakлак, корпорации, акционери); цели на вработените; на потрошувачите и на заедницата. Репрезентативни цели што најчесто можат да се распознаат во најразлични конститутивни облици на претпријатија се:

- Цели на сопствениците кои најчесто се однесуваат на максимирање на профитот;
- Цели на вработените кои најчесто се однесуваат на зголемување на платите, потоа обезбедување на финансиска поддршка за обука или доквалификација што ќе овозможи поефикасно користење и проши-

рување на нивните знаења итн.

- Цели на потрошувачите кои најчесто се препознаваат како нивно залагање за обезбедување на производи и услуги со највисок квалитет, а што е можно по пониски цени;
- Цели на пошироката заедница кои се пред се насочени кон искористување на целокупната заштита што претпријатијата од определена сфера можат да ја дадат во смисла на заштита и унапредување на човековата околина.

Целите, исто така, служат и како основа за градење на политиките, постапките и правилата во претпријатијата.

Менаџерската функција на организирање претставува процес на идентификација на активностите што мора да бидат извршени, притоа дефинирајќи ги авторитетот и одговорноста на вработените и воспоставување авторитетни односи помеѓу вработените, така што целите дефинирани во рамките на функцијата на планирање да можат да бидат постигнати. Оваа менаџерска функција се остварува низ три фази: **1.** идентификација на активностите; **2.** дефинирање на авторитетот (личност, извршител на определена активност) и одговорноста, и **3.** дефинирање на односот авторитет - одговорност.

Во **првата фаза** на функцијата организација, менаџерите се концентрираат на идентификација на есенцијалните активности што мора да бидат извршени за да дојде до остварување на дефинираните цели. Во производствените претпријатија, овие задачи ги вклучуваат есенцијалните функции на претпријатието, како што е организирање на продажбата, на производството и на финансиите. Во трговијата тие се однесуваат на продажбата, набавките и финансиите. Поделбата на работите е пожелна бидејќи тоа овозможува специјализација за определена активност што понатаму е услов за постигање поголема ефикасност во извршувањето на задачите. Понатаму, доколку е тоа возможно, пожелно е по така поделените активности и надлежности на вра-

ботените тие да се групираат во локални единици (одделенија) врз база на сличноста и блискоста на задачите што ги извршуваат. Групирањето овозможува поголема координација на функциите на претпријатието.

Во **втората фаза** се врши дефинирање на авторитетот и неговата одговорност. Авторитетот е право што се дава на определена личност (извршител) да презема определени активности и да донесува неопходни одлуки за извршување на поставените задачи. Одговорноста е облигаторен однос со кој се задолжуваат вработените да ја извршат поставената задача на што подобар начин.

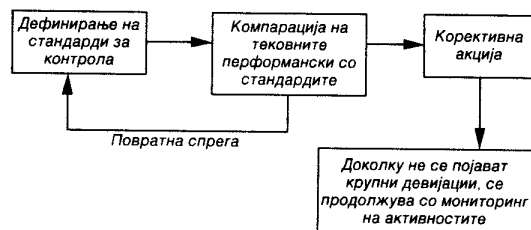
Односот авторитет - одговорност мора да биде внимателно дефиниран. Во овој поглед мошне корисно средство претставува организационата шема пред се поради графичкиот приказ на релациите воспоставени помеѓу авторитетите и одговорностите во различните одделенија и виртуални канали на формална комуникација.

Управувањето е процес на перманентно влијание врз вработените, насочено кон остварување на целите на претпријатието. Преку нивните секојдневни интеракции со вработените во фирмата, сопствениците-менаџери имаат единствена можност да креираат атмосфера во која ќе го поттикнуваат духот на тимската работа. Јасно е дека квалитетот и стилот на раководењето е главен фактор во градењето на успехот на претпријатието и менаџерите мора да ја прифатат оваа одговорност.

Планирањето и контролата се тесно поврзани. Планирањето инволвира сетирање на целите, а контролата е процес на мерење на тековните активности, за да определи дали тековното извршување е приспособено кон планските цели.

Процесот на контрола се состои од: **1.** воспоставување стандарди за контрола; **2.** споредба на тековните перформанси со утврдените стандарди и, **3.** корективна акција доколку се дојде до индикации за појава на девијации на тековните перформанси во однос на воспоставените стандарди.

Слика бр.1 **Циклус на контрола**



Целите што ги индицираат саканите резултати мора да бидат дефинирани пред да се воспостават стандардите. Имено, откако целите ќе бидат сетирани, стандардите го даваат очекуваното ниво на кое перформансите треба да бидат изведени за да се реализираат планираните цели. Оттаму, планирањето и контролата се тесно поврзани преку извршните стандарди. Различни видови на контролни стандарди се презентирани на следниот приказ:

Слика бр 2 **Стандарди што се користат во рамките на одделните функции за мерење на перформансите**

Производство	Маркетинг	Кадровски Менаџмент	Финансии Сметководство
-Квалитет	-Продажен волумен	- Работни односи	- Трошок на капиталот
-Квантитет	-Трошоци на продажба	- Обрт на работна сила	- Залихи
-Трошоци	-Трошоци за реклама	- Сигурност	- Ликвидност
-Машини	- Индивидуални перформанси на продавачите		- Движење на капиталот
-Индивидуални работни перформанси			

Врз база на повратната спрега што ја прима менаџментот, може да се јави потреба од коригирање на планот - изградба на нова стратегија или измена на организационата структура на претпријатието. Повратната спрега е клуч за ефикасен менаџмент во секое претпријатие.

* * *

*М-р Татјана Петковска Мирчевска, Економски институт
- Скопје*

ВЛИЈАНИЕТО НА ФАКТОРИТЕ ВРЗ ОРГАНИЗАЦИОНОТО ОДНЕСУВАЊЕ НА ПОТРОШУВАЧИТЕ

Кога станува збор за задоволување на потребите на потрошувачите, мора да им се обрне внимание на потребите од микро - аспект, односно на потребите на поголемата маса потрошувачи што се учесници на пазарот. Во практиката на земјите со развиена пазарна традиција, организационото однесување на потрошувачите, со сите аспекти на нивна заштита од производите со сомнителен квалитет, е неопходноста за правилно дејствување на претпријатијата на пазарот.

Во другите земји, особено во земјите од Источна Европа, меѓу кои спаѓа и Република Македонија, овој проблем се уште се маргинализира и се поставува од аспект на економската состојба на потрошувачите, како основен критериум за задоволување на потребите. Значи, акцентот на понудата на пазарот е само на еден инструмент на маркетингот - **цената**, додека другите се минимизираат според трошоците на понудата (дистрибуција и промоција), односно се маргинализираат, како што е случај со нискиот и сомнителен квалитет на производите особено во сферата на широката потрошувачка.

Организационото однесување на потрошувачите претставува начин на однесување на поголема група потрошувачи спрема определена понуда на пазарот, која е детерминирана од повеќе фактори. Во продолжение ќе бидат елаборирани и систематизирани најзначајните фактори што влијаат врз организационото однесување на потрошувачите.

Бројните фактори што дејствуваат врз организационото однесување на потрошувачите можат да се класифицираат во четири групи:

1. Окружувачки
2. Организациони
3. Социјални
4. Индивидуални.

Окружувачките фактори ги вклучуваат физичките (географски, климатски или еколошки), технолошките, економските, политичките, легалните и културните фактори, а нивното влијание се манифестира на четири начини:

а) дефинирање на степенот за задоволување на потребите со расположливите производи и услуги;

б) дефинирање на глобалните услови за работење на претпријатијата во макро-димензии, односно во рамките на националното стопанство;

в) дефинирање на меѓусебните односи помеѓу купувачите и потрошувачите, како и помеѓу конкуренцијата;

г) дефинирање на протокот на информации помеѓу потрошувачите и понудувачите на пазарот.

Истражувачите на маркетингот мораат внимателно да ги оценуваат окружувачките фактори и да ги идентификуваат и анализираат од аспект на пласманот на производите на секој сегмент на пазарот. Окружувачките фактори се значајни детерминанти на организационото однесување на потрошувачите, но тие поединечно не можат да бидат основа за анализа на пазарот.

Организационите фактори дејствуваат врз начинот на организационото однесување на потрошувачите, кое е мотивирано и условено од организационите цели. За да се разбере влијанието на формалното однесување на потрошувачите во процесот на одлучување, направена е класификација на варијаблите од аспект на нивното влијание врз многукратниот систем на организирање. Тоа се:

а) Цели - нивно дефинирање во претпријатието.
б) Структура - креирање на супсистеми на комуникација, авторитет, статус, наградување и работни флукуации.

в) Технологија - решавање на проблемите што се актуелни за фирмата, вклучувајќи ги плановите, опремата и програмите за организирање и менаџмент.

г) Луѓе - детерминирање на актерите во системот. Земено во целина, овие четири фактори ги дефинираат информациите, трошоците и другите услови кои се од значење за индивидуалните актери во процесот на донесување одлуки, што претставува значаен инпут во конципирањето на маркетинг-стратегијата на претпријатието. Од особено значење за конципирањето на маркетинг-стратегијата на претпријатието се целите во процесот на купување, кои можат да се дефинираат на неколку нивоа:

- идентификација и спецификација на потребите;
- идентификување на алтернативите, и
- селекција на понудувачите.

Маркетинг-стратегитеите треба да бидат дефинирани согласно можностите за дефинирање на влијанието во различните фази од процесот на одлучување.

Социјалните фактори ги сочинуваат оние што влијаат врз однесувањето на потрошувачите во процесот на одлучување при изборот на производите. Влијанието на овие фактори врз интерперсоналните односи на потрошувачите значи нивно активно вклучување во процесот на купување, односно спецификација на одделни групи на потрошувачи во процесот на продажбата според улогата која тие ја имаат во неа. Според едно становиште, потрошувачките групи можат да се класифицираат на следниов начин:

а) Корисници, односно оние што го користат производот или услугата;

б) Купувачи, односно оние со формална одговорност и авторитет во контактирањето со понудувачите;

в) Оние што влијаат во процесот на одлучување

директно или индиректно со обезбедување на информации и критериуми за евалуирање на алтернативните одлуки во продажбата;

г) Одлучувачи, односно оние што имаат авторитет да одлучуваат помеѓу алтернативните активности во продажбата.

д) Т.н. "чувари", односно оние што го контролираат протокот на информации во процесот на организационо одлучување.

Без оглед кон која категорија припаѓаат, учесниците во организационото однесување на потрошувачите прифаќаат извесни тактики и начини на однесување што ја дефинираат природата на меѓусебните односи со еднаков организационен статус и структура на социјалната ситуација со која потенцијалниот понудувач мора да се соочи. Правилното оценување на интерперсоналните односи во потрошувачката организација претставува значајна основа за развој на маркетинг-стратегијата.

Во таквиот комплексен систем на односи, **индивидуалното влијание** е особено значајно бидејќи целокупното организационо однесување во основа е индивидуално. Во таа смисла, треба да се потенцира дека индивидуалниот потрошувач е мотивиран од комплексна комбинација на лични и организациони фактори, помеѓу кои се мотивацијата, преференциите и моделите на одлучување. Културните, организационите и социјалните фактори претставуваат фактори со значително влијание врз индивидуите и се рефлектираат на првобитните, способности и преференции во определениот модел на одлучување, при изборот на производи. Во таа смисла, прибирањето информации претставува најочигледна тактика за елиминирање на неизвесноста и минимизирање на ризикот од негативни исходи. Индивидуалните детерминанти на организационото однесување кај потрошувачите треба постојано да се истражуваат од оние што сакаат врз нив да влијаат, бидејќи само со континуирано истражување на потрошувачкото однесување претпријатијата можат да го задржат своето место на пазарот и да

дејствуваат во насока на поопстојно и по постојано задоволување на потребите на потрошувачите.

Проблемот за однесување и задоволување на потрошувачите најчесто се третира од микро-аспект, како предмет на истражување на бихевиоризмот. Ова не е случајно, со оглед на тоа дека потребите се психолошка категорија што треба да се истражува и чии резултати треба да се екстарполираат кај поголема маса потрошувачи. На тој начин се елаборираат критериумите и се конструираат моделите на однесување на потрошувачите.

Еден од можните аспекти за истражување на организационото однесување на потрошувачите, кое треба да претставува клучен фактор на маркетинг-напорот на претпријатието, е заштитата на правата на потрошувачите од аспект на производите и услугите што можат да бидат опасни за нивното здравје. Тоа треба да биде во функција на правилно одлучување на потрошувачите преку обезбедување на потребните услови за непречена флукуација на пазарните информации помеѓу пазарните учесници.

Организационото однесување на потрошувачите претставува, всушност, вклучување на комплексни интеракции на поголем број луѓе во одлучувањето, како и помеѓу индивидуалните и организациони цели. Во таа насока, во процесот на истражувањето треба да се земат повеќе фактори и варијабли што дејствуваат врз овој процес. Научниот прогрес во истражувањето на организационото однесување на потрошувачите е во директна корелација со правилната интерпретација на специфичните односи на варијаблите, од кои зависи таквото однесување.

* * *

Васил Поповски, Економски институт - Скопје

ФЕНОМЕНОТ НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО УСЛОВИ НА ПАЗАРНА И ВРЕДНОСНА АНАРХИЈА

Распадот на претходниот систем, со своите идеолошки и вредносни постулати (социјалистички морал, општествена сопственост, договорна економија, работничко самоуправување, солидарност) отвори простор и ги втурна државните институции, поединецот и колективитетите во идеолошко-вредносен вакуум. Во една таква состојба е неопходна изградба на соодветна социо-културна вредносна матрица што ќе овозможи креирање на модерна државна регулатива која нема административен (бирокарски) карактер, која ќе биде фундирана врз економската логика, за да ја обезбеди слободата на пазарот и на претприемништвото и да ја поттикне приватната иницијатива. Во моделирањето на новата општествено-економска структура среде историскиот процес наречен транзиција се определивме за економски реформи, правна држава, плуралистичка демократија, приватизација и пазарен модел на стопанисување.

Резултатите, за жал, се поразителни во прв ред поради тешките политички, социолошки и психолошки проблеми. Стариот систем се урива, новиот го нема, останува свеста на граѓанинот која се обликува "сама по себе". Државната моќ се доживува како лична позиција и "приватна ориентација".

Во макотрпниот процес на трансформација на општествената стварност, старата вредносна матрица инкорпорирана во институциите на државата не кореспондира со новите барања. Последиците се повеќе од евидентни и тоа: зачестиа економските и социјалните

проблеми, невработеноста и осиромашувањето рапидно се зголемија, (голема стапка на невработеност 35% од работоспособното население е невработено), присутна е бесперспективност.

Евидентна е експлозијата на социјалната несигурност, животниот стандард е алармантен, отпорот кон промените исто така, постојат значителни технолошки вишоци во претпријатијата. Високиот степен на социјална несигурност ја зацврсти недовербата во процесот на транзиција. Севкупниот општествен амбиент се рефлектира во формирањето на идните генерации менаџери. Трансформацијата на општествениот капитал во приватен не создаде успешни менаџери. Промената на општествената сопственост на претпријатијата создаде неефикасни и непродуктивни приватни фирми со речиси минимизирани развојни перформанси.

Компететната менаџерска структура како, *movens*, е единствено можна во развиена пазарна економија. Не постојат потребни стандарди за нормално функционирање на пазарниот модел. Недостига правна регулатива што ќе овозможи и гарантира сигурност во деловната ориентација.

Присутна е тенденцијата новата раководна структура да се умилкува на политичката гарнитура што е на власт за неуспешна адаптација во новите квазипазарни услови. Успехот не зависи од постигнатите деловни резултати, од подобрување на развојните перформанси (примена на адекватни современи методи и техники, перманентно оспособување и усовршување, модернизација), туку од поддршката на влијателните политички фактори. Евидентен е индиферентниот однос кон развојот на сопственото претпријатие, инертен пристап во деловните активности, непостоење на иновативен менаџмент, бирократски конформизам, лош стил на раководење.

Со такви атрибути, "новиот менаџмент" не може да претставува "*spiritus movens*" на пазарната економија. Во услови на криза, морална ерозија и беспер-

спективност, иднината се поместува во минатото. Сегашноста го затвора историскиот хоризонт, запаѓаме во уште една (за жал, не и единствена) крајност на колективниот и секако личниот самозаборава. Континуираните промени наметнуваат сериозни тешкотии и, секако, нови предизвици.

Профилот на "новиот менаџмент" мора да одговори на напастените проблеми:

1. Како од постојната "менаџерска структура" наследена од претходната "негативна кадровска селекција" да се создаде креативен менаџер?

2. Како да се создадат услови (во времето на новата сопственичка структура) за остварување на идеален пазарен амбиент?

3. Како од инертни и безидејни "чувари" на системот да се креираат современи, иновативни менаџер-носители на посакувани промени кон подобро?

* * *

НЕКОИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА МАКЕДОНСКАТА ЕКОНОМИЈА ВО ТРАНЗИЦИЈА

Веќе подолго време е очигледно дека македонската економија се наоѓа во независна положба и се соочува со голем број проблеми. Сивата економија и сивиот пазар, рапидното намалување на производството, отежнатите можности за пласман и на така намаленото производство, теškiот пробив на странските пазари, многу малата стапка на акумулација (2-3%), енормниот број невработени (околу 242.000), сè поголемиот број стечајни работници, сè поголемиот број работници што се на принуден одмор и работници кои за своето работно ангажирање не примаат плата - се само дел од проблемите кои во македонската економска и социјална реалност имаат навистина загрижувачки димензии. Кога кон сето ова ќе се додадат политичките превирања, војната и економските блокади што во изминативе неколку години им се случуваат на нашите соседи, тогаш е јасно дека основното прашање што пред себе си го поставуваат македонските претпријатија е: **како да преживеат?**

Мора да се признае дека преживувањето не е ни малку едноставно и кога би се случувало во поповолни услови од актуелните. Тоа обично бара многу жртви и одрекувања, често е болно, а понекогаш изгледа невозможно. Посебно во случајот на нашите претпријатија, кои беа создадени во една поинаква економија од пазарната, кои во голема мера беа заштитени од конкуренција и кои претежно работеа за југословенскиот пазар. Со распаѓањето на тој пазар, се распадна и илузијата за нивното

добро работење и неопходно беше да се преземат мерки што ќе ги вратат на вистинскиот "колосек". За таа цел, беше пропишана "терапија" која под исто име беше применета и во другите постсоцијалистички земји, само што не ги имаше насакаде истите карактеристики.

Терапијата беше наречена - **приватизација**. Македонските претпријатија ја доживеаја слично како што се доживува темелната реорганизација во претпријатијата, позната во организациската теорија како "метод на земјотрес". Имено, претпријатијата и нивните вработени беа затечени од настанатите состојби, не можеа брзо да се приспособат кон новите услови и до полн израз дојде нивната нефлексибилност и неспособност да се снајдат во новото време. Како резултат на тоа, се затворија голем број претпријатија, стопанството се умрвти и голем број луѓе останаа без работа. Така, од проблемот како да преживеат претпријатијата, изникна уште еден, посуштествен проблем - **како да преживеат луѓето?**

Поголемиот дел од нив своето преживување го насочија кон сивиот пазар - едни како продавачи на стоки со сомнителен квалитет и потекло, а други како купувачи на истите тие стоки, зашто нивниот стандард им дозволува купување само на тој пазар. Меѓутоа, не се само физичките лица присутни на сивиот пазар, туку на него се одвиваат поголем број трансакции на правни лица (според некои проценки, 40-50% од вкупните пазарни активности се извршуваат на тој пазар). Сивиот пазар за кратко време стана препознатлива карактеристика на македонската економија, која, иако во основа негативна, во голема мера придонесе за ублажување на настанатите социјални тензии. Се разбира, трајното решавање на социјалните тензии не може да се оствари преку функционирање на сивиот пазар, туку со стабилизирање на економијата во нашата држава, односно со стекнување економски суверенитет.

Економскиот суверенитет е тој што требаше да му претходи на политичкиот. Сведоци сме колку сили, напори и средства се потрошени за да се избори поли-

тичкиот суверенитет. Навистина, Р Македонија денес е самостојна и суверена држава, присутна во политичкиот живот во Европа и во светот, но каде е таа на економски план? Каде може да биде земја во која околу 40% од работоспособното население е невработено, во која голем процент луѓе преживуваат благодарение на сивиот пазар и не помал процент луѓе ја искусиле вистинската сиромаштија.

Многу е јасно каде во светската економија може да биде местото на земја со вакви карактеристики. Факт е дека Р Македонија никогаш не можела да се вброи во редот на развиените земји, но состојбите денес се алармантни. Според официјалните статистички податоци, во периодот од 1990 до 1995 година индустриското производство се намалило за 52%, општествениот производ за 46%, животните трошоци се зголемиле за 100%, реалната нето - плата по работник од 1989 до 1994 година се намалила за 40%, а невработеноста од 1989 до 1996 година се зголемила за повеќе од 92.000 лица.²³

Дали постои решение? Р Македонија спаѓа во редот мали земји за кои не е потребен многу голем капитал за да се извлечат од кризата. Начини да се дојде до капитал сигурно постојат, но многу е поважно како тој капитал ќе се искористи. Р Македонија во изминативе 4-5 години доби неколку кредити од некои светски финансиски институции, но освен "стабилна валута" и стапки на економски раст и развој кои воопшто не радуваат, нашата земја се подложи на економски реформи и ветувања, од кои досега нема видливи позитивни резултати. Тоа значи дека проблемот околу капиталот не завршува со неговото обезбедување, туку напротив - се продлабочува кога се постави прашањето за негово искористување.

²³) Податоците се пресметани врз база на податоци од месечниот статистички извештај за Р Македонија, број 10, 1996, издаден од Заводот за статистика на Р Македонија.

Социјалните раслојувања што во овој период се случува со пропаѓањето на "средната класа", доведоа до диференцирање на мал процент многу богати и голем процент многу сиромашни луѓе, што само упатува на заклучокот дека сите не ја делат истата судбина. Раслојувањата станаа видливи со затворањето на голем број претпријатија кои во новонастанатите услови се соочија со доста тешкотии и проблеми. За жал, според оценките на повеќето економски експерти, можностите да се надминат тешкотиите и македонските претпријатија да засанат на здрави нозе не се многу големи.

Натрупувањето наместо решавањето на социјалните проблеми, недоволната привлечност за странските инвеститори, тешкиот пробив на странските пазари, ограничената куповна моќ на домашниот пазар и др. - се проблеми кои уште повеќе ја отежнуваат и така тешката состојба во Р Македонија. Факт е дека кризата постојано се продлабочува и нејзиното решавање станува сè потешко, но поаѓајќи од логиката дека секој проблем е решлив неопходно е да се направат напори за да се изнајде вистински излез.

* * *

М-р Мирјана Борота-Поповска, Институт за социолошки и политичко-правни истражувања - Скопје

ТРАДИЦИОНАЛНИТЕ КУЛТУРНИ ФАКТОРИ И ПАЗАРНАТА ЕКОНОМИЈА

Начелната ориентација кон градење пазарна економија во нашата земја, во поголемиот број случаи, претставува почеток и крај на политика на реформите. Макроеко-номската политика се соочува со проблеми што ја рефлектираат неспособноста да се воспостави финансиска дисциплина. Од познати причини, голем број институции, носители на пазарната реформа, не функционираат на начин што би го стимулирал пазарното работење. Некомплетните приватизации доведоа до декапитализација на претпријатијата преку недостиг на инвестиции и модернизација, задолжувања за во иднина да се покријат сегашните трошоци.²⁴

Меѓутоа, се поставува друго прашање: дали културата на Македонија е конкурентна со потребите на пазарната економија, дали начинот на размислување, обрасците на дејствувањето, начинот на животот - се поклопуваат со начинот на живот во земјите каде што пазарната економија е секојдневие? Проблемот на културните вредности треба да се анализира тријадично: поединец, организација и држава.

Во недостиг на егзактни истражувања, може да се донесе генерален заклучок дека поединците - припадници на "работничката класа" се приспособија кон новонастанатите услови. Организационските филозофии на поголемиот број претпријатија се обоени со традиционализмот

на аграрното општество, наследениот егалитаризам доби искривоколчена форма на нееднаквост, при што основниот критериум на вредноста стануваат парите, а не начинот на кој се заработени.

Наследениот егалитарен синдром се карактеризира со перспективата на ограниченото благо²⁵, што е видливо преку водењето на државната економија. Имено, идејата на ограниченото благо е всушност когнитивната ориентација на затворените селски домаќинства, каде што количеството економски блага (земја, богатство), како и на сите други посакувани добра (моќ, статус, сигурност, љубов), е ограничено, но не само што е ограничено туку ниту има начин да се подобри. Поради тоа, постојното количество може само да се дели и распределува според принципот "zero sum game", односно ако А добие повеќе, тоа е нужно на штета на Б. Секое подобрување на положбата на поединци или групи е на штета на други поединци и групи, што го загрозува опстанокот на целата заедница. Со тоа што во егалитарните општества заедницата настојува да ги спречи тие разлики, додека, кај нас се стимулираат распоните, но повторно на штета на некој друг, како што е најновата состојба со распределбата на буџетот. За да се смират духовите, буџетот се намалува (ограничено благо), но истовремено, се зголемува сумата за Министерството за труд и социјална политика, секако на штета на другите министерства. Многу други феномени упатуваат на оваа хипотеза за ограничено благо.

Со когнитивната перспектива на ограниченото благо логички е поврзана редистрибутивната етика. Смеслата на редистрибутивната етика се согледува во прединдустриските општества, како морална обврска на оние што имаат "господари" да им даваат на оние што немаат, при што "економските блага" се разменуваат за "општествени награди", како што се моќта и угледот.

²⁴) EBRD, "Transitional report", October 1994 (London)

²⁵) види: Josip Zupanov: Sociologija i samoupravljanje, Školska Knjiga, Zagreb, 1977

Редистрибутивната функција во името на државата ја извршува посебна група што во политичкиот жаргон се вика "бирографија". Оваа група луѓе во процесот на распределбата ја користи можноста еден дел од вишокот да задржи, а другиот да го распредели според сопствен избор. На овој начин се создава концентрација на економска и политичка моќ, која е монополизирана и е над економската и социопрофесионалната супструктура.

Ќе се задржам само на уште два аспекта на наследениот егалитаризам. Едниот од нив е антипрофесионализмот. Во периодот на социјализмот на просторите на СФРЈ, егалитаристичкиот став: "Јас сум еднакво вреден како и сите други" - се претвори во: "Јас сум еднакво компетентен како и сите други". Не треба да се набројува до какви сè ситуации и парадокси доведе овој став во изградувањето на кадровската политика во сите сфери на општествениот живот. Меѓутоа, во услови на т.н. децентрализација, изненадува фактот што професионалните здруженија не проработија на начин што е соодветен за унапредување на професијата. Станува збор за регулирање на професионалното однесување на стручњациите со автономни професионални норми. Меѓутоа, ваквото професионално однесување му наметнува на поединецот, на пример на еден економски стручњак кој се раководи со нормите на професионалната етика, да направи објективна стручна анализа на големите идеи на директорот или министерот. Меѓутоа, сведоци сме дека од денешните стручњаци што се во највисоките државни органи не се очекува да дадат независен стручен суд врз основа на спроведената анализа, туку да го докажат тоа што треба да се докаже. Антипрофесионализмот не е само пасивен став, туку активна тенденција кон натамошна депрофесионализација на сите професии.

Последниот аспект што ќе биде застапен е антиинтелектуализмот. Сè уште постои негативен став кон интелектуалниот труд и интелектуалците, како носители на тој труд. Цената на креативноста не само што е мала, туку и воопшто не влегува во завршната сметка на многу

проекти. Антиинтелектуализмот не е само израз на неукост и примитивизам, туку е компонента на егалитарниот синдром, чијашто претстава за индустриското производство не е ништо друго освен претстава за традиционално земјоделско производство или проста трговија, каде што интелектуалниот фактор има минимално значење.

Кратката анализа на главните компоненти на егалитарниот синдром јасно укажува на дисфункционалната улога на овој комплекс ставови во пазарната економија. Останува отворено прашањето: **"Што да се прави?"**

* * *