



Приватна научна установа БАС ИНСТИТУТ ЗА МЕНАЏМЕНТ - Битола

ПРОГРАМА ЗА РАБОТА

на Приватната научна установа БАС Институт за менаџмент - Битола

БИТОЛА, АВГУСТ 2012 ГОДИНА

ПОДРАЧЈА НА НАУЧНО-ИСТРАЖУВАЧКАТА ДЕЈНОСТ НА БАС ИНСТИТУТОТ ЗА МЕНАЏМЕНТ

(Спорд чл.18 став 2 алинеја 1 од Законот за Научно – истражувачка дејност)

БАС Институт за менаџмент својата научно-истражувачка дејност ќе ја остварува во **подрачјето**

5: ОПШТЕТСВЕНИ НАУКИ

Примарен фокус на научните истражувања на Институтот е **полето**

506 Организациони науки и управување (менаџмент)

Покрај овој фокус, заради интердисциплинарната поврзаност на појавите во полето на менаџментот, како аспекти во интередисциплинарните истражувања или како посебни комплементарни истражувачки проекти за теоријата и практиката на организационите науки и менаџментот, ќе се вршат истражувања уште и во следните **научни полиња**:

502 Демографија

503 Економски науки

505 Образование

509 Јавна управа и администрација

510 Психологија

511 Социологија

514 Туризам и угостителство

Од ваквиот предмет на истражувања на БАС Институтот за менаџмент како континуирана определба, за периодот 2012-2015 година избрана е како приоритена широката тема „Менаџментот и компаниската конкурентност“ чија конкретизирана истражувачка програма во функција на програма за работа на Инститот се разработува во продолжение.

МЕНАЏМЕНТОТ И КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

- Истражувачка програма -

КОНТЕКСТ (ПОЗАДИНА)

Конкурентноста на фирмите односно меѓусебниот натпревар на испорачувачите на услуги за корисниците претставува основа за функционирањето на секое пазарно стопанство. Бидејќи натпреварот не зависи само од испорачувачите на услуги туку и од регулативата што тоа го обезбедува, во дејствувањето на фирмите како субјекти на пазарното стопанство се јавуваат мошне сложени односи. Тие сложени односи не се одразуваат само на надворешниот настап на фирмите туку сен одразуваат и на односите и процесите внатре во фирмите односно компаниите. Од друга страна меѓусебните односи во компаниите како социјални заедници битно се определени од менталните модели на членовите на тие заедници. поради тоа во македонските компании кои сеуште се во процесот на транзиција од планско кон ј пазарно стопанство, внатрешните односи дополнително се посложунуваат. Иако кон тоа се додаде монополската позиција на опоределени компанмиин и толерирањето на нелојалната конкуренција на определени субјекти на пазарот може да се добие барем приближна слика за сложеноста на односите во кои се преземаат мерките за обезбедување конкурентност на компаниите.

Заради значењето на конкурентноста во претходно споменатите односи, од една страна, и потребата од обезбедување на конкурентност на вкупното македонско стопанство на меѓународен план од друга страна, во последните десетина години се преземаат низа мерки на државно ниво за поттикнување и подршка на конкурентноста и претприемаштвото како клушен фактор ан конкурентноста на национално односно државно ниво. покрај низа политики и регулатива за создавање деловно окружување кое ќе обезбеди фер натпревар на компаниите, вреди да се одбележи и формирањето на посебно владино тело – Агенцијата за подршка на претприемаштвото. Покрај овие мерки на државните органи, вреди да се одбележи и значењето и придонесот што го овозможи големиот проект на УСАИД – Активности за подршка на конкурентноста во Македонија (MCA – Macedonia Competitiveness Activity), реализиран во периодот 2002 – 2006)

Поголемиот број мерки и активности споменати претходно главно се фокусираат на обезбедување на конкурентноста на национално односно државно ниво, некои помали донаторски програми (УСАИД, ГТЗ) ја подржуваат конкурентноста на гранско или регионално ниво. Сосема малку се присутни активности на подршка или истржување на конкурентноста на ниво на компанија

од каде што всушност започнува и се создава конкурентноста на гранско и национално ниво.

Третирањето на конкурентноста преку поддршка и истражување не е актуелно само кај нас туку и на меѓународен план особено во развиените земји. Тоа е и разбирливо ако се навратиме на почетното укажување дека конкурентноста претставуван основа на функционирањето на пазарното стопанство. Нема ниту еден сериозен истражувач во областа на бизнисот и менаџментот којшто директно или индиректно не го третирал феноменот на конкурентноста на национално гранско или компаниско ниво. Така на пример, авторите Амбаста и Момаја по анализата на опсежна литература за конкурентноста на компаниско ниво доаѓаат до следниве заклучоци (Ambastha and Momaya, 2004: 45-61):

- Конкурентноста заснована на бизнис процесите привлекува многу поголемо внимание кај истражувачите во однос на онаа заснована врз ресурсите;
- Во практиката на компаниите се забележува недоволна интегрираност на бизнис процесите со компаниската стратегија;
- Во практиката сеуште доминира ресурсно заснованиот пристап на конкурентноста;
- Кај анализираните трудови се идентификувани голем број теоретски рамки, модели и аспекти на третирање на конкурентноста што треба да се интегрираат во посеопфатни пристапи и модели.

Претходните заклучоци експлицитно и имплицитно упатуваат на клучната улога на менаџментот на компаниите во обезбедувањето на нивната конкурентност. Тоа особено се однесува на донесувањето и спроведувањето на менаџерски одлуки на сите нивоа кои се однесуваат особено на:

- Оптимирање на краткорочната или оперативна и долгорочната или стратегиска конкурентност на компаниите или со други зборови обезбедување одржлива компаниска конкурентност;
- Интегрирање на комплементарните бизнис процеси и влијанието на екстерните или срдински фактори на конкурентноста;
- Развивање висока компетентност на човечките ресурси на сите нивоа.

Ваквата улога на менаџментот во обезбедувањето на одржлива компаниска конкурентност, од една страна и фокусираноста на БАС во школување на професионални менаџери за сите нивоа на менаџментот на компаниите (линиски, оперативни и стратегиски менаџери), од друга страна, беа главна причина за пристапување во развој на овој мега-проект. Всушност, станува збор за истражувачка програма која за свој предмет на истражување ќе ги има сложените односи во обезбедувањето на одржлива компаниска конкурентност со примарен фокус на оние односи врз кои професионалните менаџери¹ со своите компетенции може да имаат ефективно влијание.

¹ **Професионален менаџер** во оваа програма ќе се смета лице кое е вработено на менаџерска позиција како негова основна работна обврска (над две третини од неговото работно време) и за

1. МОТИВ И НАМЕРА

Истражувачката програма „Менаџментот и компаниската конкурентност“ БАС Институтот за менаџмент (БАС ИМ) ја иницира заради обезбедување поширока научно заснована поддршка на натамошниот развој на студиите по професионален менаџмент во Република Македонија, воопшто и на студиските програми по оперативен и стратегиски менаџмент на БАС, како основач на БАС ИМ, посебно. Иницијално, студиските програми на БАС беа дизајнирани врз две основи: прво, структурата на сличните студиски програми во земјите со развиено пазарно стопанство, и второ, петнаесетгодишното искуство од обучуваки и консултантски активности на ДЕТРА Центар во македонските компании. Физиономијата и содржината на тие две студиски програми како една генерална хипотеза за ефективен професионален менаџмент, прелеминарно ја тестиравме од функционален аспект во изминативе 3 години. Тригодишното искуство ја потврди таа хипотеза во следниве нејзини компоненти:

- Професионалните менаџери треба да стекнат компетенции за ефективна работа сега и тука (во сегашните услови и односи во македонските компании), но и да биде иницијатор и двигател на менување на тие односи кон поголема одржливост на компаниската конкурентност (развој на компаниите) – диференцирање на факторите на конкурентноста врз кои менаџментот има непосредна надлежност, а со тоа и одговорност за успешно справување со нив, во однос на факторите кои се вон полето на неговото влијание;
- Постои реална потреба и можност за систематско собирање и дидактичко трансформирање на позитивното искуство во обезбедувањето на компаниска конкурентност на македонските компании за потребите на актуелизација на наставниот процес во БАС.

Поаѓајќи од претходниот мотив за иницирање и развивање на ваква истражувачка програма, глобална *истражувачка намера* е на подолг рок креирање на употребливо знаење за обезбедување одржлива компаниска конкурентност во тековното и согледано идно деловно окружување во Република Македонија.

вршење на менаџерските активности поседува формално менаџерско образование, соодветна менаџерска обука или соодветно менаџерско искуство признато од работодавецот како доволна компетентност за самостојно вршење на менаџерските обврски на неговата позиција (наведените три услови се алтернативни, не кумулативни). Во оваа група не влегуваат раководните лица кои заземаат таква функција по основа на сопственост и раководните лица кои таа должност ја вршат привремено или како дополнителна работна обврска (раководител на проект, одговорен на магацин и сл.).

Професионализација на менаџментот претставува однос на бројот на професионални менаџери поделен со вкупниот број на лица на менаџерски позиции и лица со менаџерски овластувања.

Креираното ново употребливо знаење за одржлива компаниска конкурентност е примарно наменето за две категории корисници: Прво, за унапредување на студиите по професионален менаџмент на БАС, и второ, за зголемување на одржливата компаниска конкурентност на идните работодавци на дипломантите на БАС примарно, односно партнерските организации во кои се остварува терентската студентска практика на БАС.

Креираното ново знаење со оваа истражувачка програма ќе биде употребувано, покрај другото за следниве аспекти на унапредувањето на студиите на БАС:

- Објективно засновано континуирано ревидирање и осовременување на студиските програми;
- Осовременување и поголемо функционализирање на изворите за студирање (учебници, студии на случаи, симулации и сл.);
- Поголемо интегрирање на наставниот процес со реалните состојби кај идните работодавци на дипломантите на БАС.

Креираното употребливо знаење за улогата на професионалниот менаџмент во обезбедувањето одржлива компаниска конкурентност ќе се споделува со партнерските организации и другите заинтересирани компании врз принципот „од компаниите – за компаниите“. Заинтересираните компании ова знаење ќе можат самостојно или со поддршка на БАС да го користат за:

- Развивање на компаниски стратегии за одржлива компаниска конкурентност;
- Подобрување на ефикасноста на оперативниот менаџмент;
- Развивање капацитети за ефективно дејствување и реагирање во променливото деловно окружување;
- Развивање на облици на ефективна гранска коопертивна конкурентност (формирање на кластери, алијанси, виртуелни компании и сл.).

Се очекува со користењето на креираното употребливо знаење од оваа истражувачка програма, значително да се придонесе и во подигањето на гранската и националната конкурентност на македонското стопанство.

2. ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ

Студиските програми на БАС се дизајнирани според пристапот на дизајн на ефективна обука односно врз основа на анализа на потребите на идната работа на дипломантите, а тоа е како што претходно беше нагласено, улогата на професионалниот менаџмент во обезбедувањето на ОКК. Поради тоа и при пристапувањето во развојот на оваа истражувачка програма следени се трите клучни фази на развојот на студиските програми: концептуална, дизајнерска и имплементирачка фаза.

2.1 Пристап во концептуалната фаза

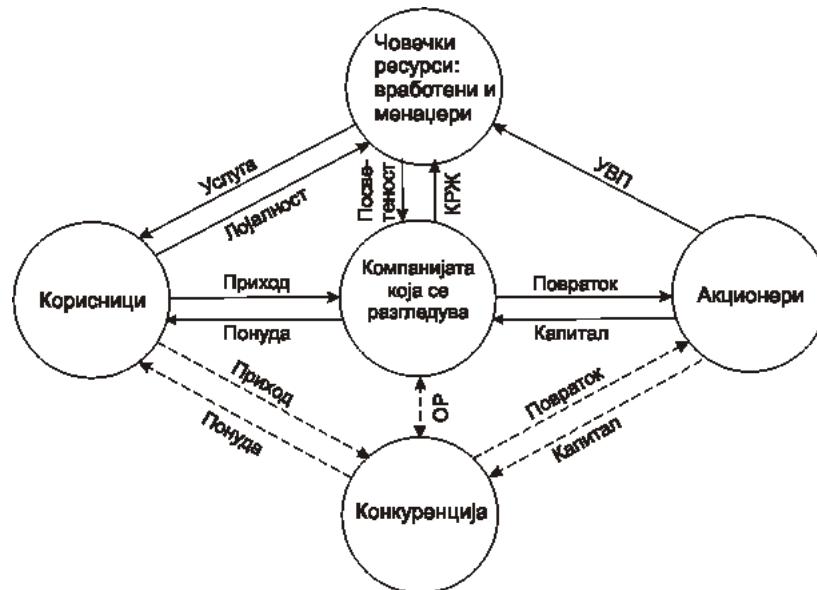
Компаниската конкурентност е резултанта на голем број средински и внатрешно организациски фактори. Поради тоа, холистичкиот пристап се наметнува како приоритетен. Всушност овој пристап е веќе присутен и кај современите автори кои ја третираат компаниската конкурентност (на пример Феурер и Чахарбаги). Според овој пристап развојот на компаниската стратегија се третира како алатка за обезбедување конкурентска предност на компаниите. Овој пристап може дополнително да се илустрира и со фактот дека и стратегискиот менаџмент како менаџерска практика и научна дисциплина пиочнува забрзано да се развива одкако неспорниот авторитет во оваа област, Мајкл Портер го поврзува стратегискиот менаџмент со обезбедувањето на конкурентска предност на компаниско, гранско и национално ниво. При тоа, за нашиов проблем е релевантно укажувањето на Портер дека иако на меѓународен план се споредува конкурентноста на национално ниво (меѓу државите) на меѓународниот пазар не се натпреваруваат државите туку компаниите.

Според холистичкиот пристап, Феурер и Чахарбаги ја разработуваат компаниската конкурентност како оптимирање на перцепцијата на конкурентноста од аспект од нејзината вредност за корисниците за услугите на разгледуваната компанија, вредноста за акционерите и способноста на компанијата да дејствува и да реагира на промените во динамичното компаниско окружување. Во овој модел не е земена предвид перцепцијата и интересите на вработените во компанијата како клучен фактор во обезбедувањето на оптимален однос на краткорочната и долгорочната конкурентност. Оваа улога на вработените се нагласува кај поголем број застапници на холизмот и демократизацијата на односите во фирмите (Исак Адижес, Боб Гарет и др). Имајќи го предвид претходното укажување холистичкиот модел кој е развиен за овој проект е прикажан на сл 1.

Корисниците² на продуктот или услугата одлучуваат дали ќе купат од разгледуваната компанија или од конкурентската, врз основа на карактеристиките на понудата. Врз основа на одлуката на корисниците (купувачите), компаниите го обезбедуваат својот приход. Од друга страна, пак, акционерите проценуваат дали со карактеристиките на конкурентноста, разгледуваната компанија ќе обезбеди соодветен повраток на капиталот што тие го вложуваат и одлучуваат дали ќе инвестираат во таа или во конкурентската компанија. На сличен начин се позиционира и положбата на вработените во компанијата: корисниците на продуктите/услугите остануваат лојални кон компанијата, покрај другото, и заради квалитетот на услугата од вработените (директно или индиректно преку она што

² Во овој контекст соодветно е да зборуваме за крајните корисници на продуктот/услугата (нпр. корисниците на јогурт), а не за клиентите на посматраната компанија (на пример клиент на млекарата е малопродажната фирма која купува различни видови јогурт, а купците или корисниците го избираат продуктот што ќе го купат и користат).

го вградиле во продуктот). Во вкупната конкурентност на компанијата значително е вградена посветеноста на вработените. Оваа посветеност зависи од квалитетот на работниот живот (КРЖ) што го обезбедува менаџментот и од учеството на вработените во профитот (УВП) за што одлучуваат акционерите. Колку овие две димензии стануваат дел од вкупната конкурентност ќе зависи од перцепцијата на конкурентноста од страна на вработените и нивната улога во тоа.

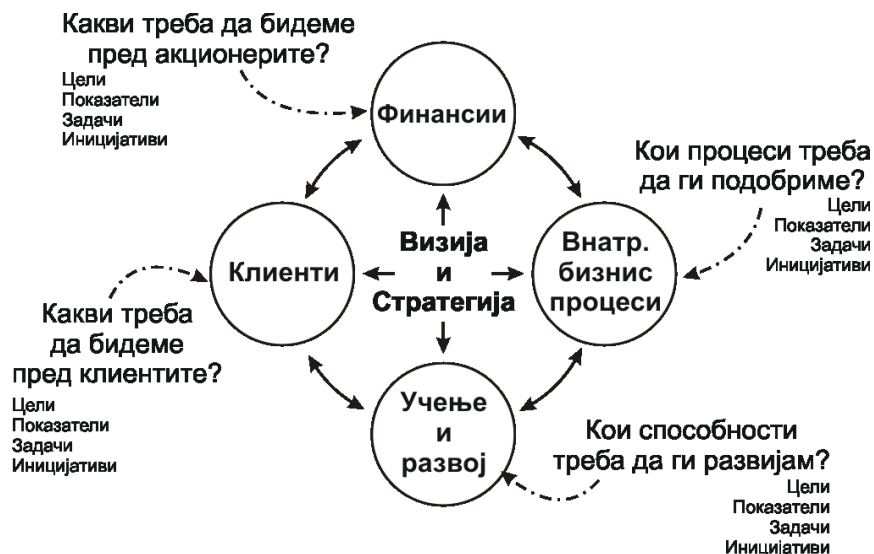


Сл. 1 Хolistички модел на перцепцијата на компанијата конкурентност од страна на клучните интересенти (УВП – учество на вработените во профитот, КРЖ – квалитет на работниот живот, ОР – организациско разузнавање)

Врз основа на хolistичкиот пристап е развиен и концептот на стратегиски фокусирана организација (СФО) на Нортон и Каплан. Овој концепт го премостува јазот помеѓу изработката на компанијата стратегија и нејзиното трансформирање во алатка за донесување на оперативните менаџерски одлуки кои ќе водат кон стратешката дестинација, а тоа е одржливата компанијата конкурентност. Со ваквото поврзување на стратегискиот и оперативниот менаџмент, овој концепт на СФО беше појдовна основа за структурирање на студиската програма по стратегиски менаџмент, а индиректно и стратегиската програма по оперативен менаџмент.

2.2 Пристап во дизајнерската фаза

Градењето на стратегиски фокусирана организација според Нортон и Каплан претпоставува балансирање или врамнотежено остварување на четирите перспективи на хolistичкото третирање на остварувањето на визијата и стратегијата на компанијата сл. 2.



Сл. 2 Модел на СФО

Од структурата на овој модел се изведени шесте задолжитени предмети на студиската програма по стратешки менаџмент на БАС:

- **Стратешки менаџмент**, како матична дисциплина за развој и имплементирање на компаниската стратегија;
- **Водство**, како дисциплина изведена од потребата за креирање на споделена визија на компанијата;
- **Стратешки менаџмент на човечките ресурси**, како дисциплина што ја покрива дисциплината на учење и развој, односно развој на компаниските капацитети;
- **Иновативен менаџмент**, како дисциплина што ја покрива перспективата на постојано променливите потреби на клиентите;
- **Компаниски и инвестициски финансии**, како дисциплина што ја покрива перспективата на акционерите (оптимална распределба на профитот на компанијата) и
- **Менаџмент на промените**, како дисциплина што ја покрива дисциплината на подобрување на внатрешните бизнис процеси.

Клучен компаниски фактор на конкурентноста претставува зголемувањето на продуктивноста. Неговото учество во конкурентноста е толку големо што во многу случаи тие се третираат и како еден генерички индикатор на националната конкурентност (Портер, Велика Британија). Поради тоа и дизајнирањето на студиската програма по оперативен менаџмент како трансформација на компаниската во оперативна стратегија, во своето јадро ги има двете дисциплини што пресудно влијаат на обезбедувањето на продуктивноста: **оперативниот менаџмент и надзорниот менаџмент**. Другите наставани предмети во студиската програма претставуваат или основа или поддршка на овие две

дисциплини (предметите оперативен менаџмент 1, оперативен менаџмент 2, практикум по оперативен менаџмент и надзорнички менаџмент).

2.3 Пристап во имплементирачката фаза

Во имплементирачката фаза, всушност доаѓаат до израз сите меѓусебни односи на екстерните фактори и внатрешните бизнис процеси што ја обезбедуваат ОКК. Поради тоа, за истражувањето на влијанието на менаџментот врз ОКК, од една страна, а потоа и за ефективното вклучување на тие менаџери, од друга страна, потребно е во оваа фаза хипотетски да се мапираат тие односи, а потоа со истражувачките потфати да се проверат и ревидираат.

3. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ (ИСТРАЖУВАЧКИ ПРИОРИТЕТИ)

3.1 Нивои на приоритетност

Имајќи ја предвид намерата на оваа истражувачка програма, истражувачките приоритети можат да се групираат во три нивоа:

- **Примарни истражувачки области** – области на истражување во коишто креираното употребливо знаење ќе овозможи идентификување на клучните компетенции на професионалните менаџери за непосредно влијание врз организациската изведба на компанијата, а заедно со конкретните состојби во средината и врз одржливата компаниска конкурентност. Исто така креираното употребливо знаење во овие области на менаџментот на партнерските организации ќе им овозможи порационален пристап во изборот на интервенциите за подобрување на бизнис процесите во својата компанија;
- **секундарни истражувачки области** – ќе бидат области утврдени во првата, развивачка фаза на оваа програма, а ќе се однесуваат на области во кои ќе се креираат генеричките менаџерски компетенции употребливи на подолг рок и во различни ситуации (на пр. комуникациски вештини, преговарачки вештини, компјутерски вештини и сл.) Во оваа група области ќе се утврдат и оние знаења кои ќе бидат во функција на посоодветно засновување или поддршка на знаењата од примарната област и
- **Терцијална област** – ќе бидат истражувачки теми кои ќе се наметнат за истражување на идентификувани актуелни менаџерски предизвици во една или повеќе партнерски организации. Во оваа област влегуваат и темите кои ќе го задоволат индивидуалното

истражувачко љубопитство на некои наставници или студенти на БАС.

3.2 Примарни истражувачки области

а) Стратегиски менаџмент

Според примарните односи на оваа дисциплина со другите за истражувачки приоритети во оваа област се сметаат:

- Категоризирање на срединските фактори (општо и посебно компаниско окружување) релевантни за дефинирање на компаниската стратегија во определен тип на компании (типизирање на компаниите според големина, гранска припадност, територијална лоцираност и сл.);
- Дефинирање на улогата и начините на вклучување на интересентите во дефинирањето на компаниската стратегија (акционеери или сопственици, менаџери на определени нивои, вработени);
- Дефинирање на внатрешното компаниско окружување и начинот на неговото проценување и вклучување во процесот на формулирање на компаниската стратегија;
- Критериуми и начини на порамнување на оперативната стратегија со усвоената компаниска стратегија;
- Критериуми и постапка екипирање на клучните водствени позиции за имплементирање на утврдената компаниска стратегија;
- Постапки на интегрирање на стратегијата на човечки ресурси и компаниската стратегија.

б) Оперативен менаџмент

Компаниите мора да бидат свесни дека сопствениот успех се гради со иновативни и квалитетни производи, како и со брзи, флексибилни, доверливи и достапни услуги. Компаниите мора да го разбираат непосредното опкружување и да знаат на кој начин да ги задоволат потребите на своите клиенти. Исполнувањето на сите овие карактеристики, без разлика дали се работи за материјален производ или услуга, во најголема мера е одговорност на оперативниот менаџмент.

Ефикасноста на оперативниот менаџмент битно ја детерминира краткорочната конкурентност на компаниите. Поради тоа, прегледот на досегашните истражувања произлегува дека истражувачки приоритети во оваа област би биле:

- Влијанието на дефинираноста и прифатеноста на целите на изведбата врз конкурентноста на компанијата;
- Улогата на развојот на производите или услугите;
- Влијанието на дизајнот на процеси врз продуктивноста и компаниската успешност;
- Значењето на веригата на набавки за компаниската конкурентност;
- Трансформација на компаниската во оперативна стратегија;
- Имплементирање на оперативната стратегија;
- Континуирано подобрување на организациската изведба;
- Влијанието на оперативниот менаџмент врз градењето на организациското учење;
- Заедничко влијание на оперативниот и иновативниот менаџмент врз подобрување на организациската изведба.

в) Надзорнички менаџмент

Надзорничкиот менаџмент е приамрно фокусиран на обезбедување рамнотежа помеѓу грижата за вработените (органзациска клима) зголемувањето на продуктивноста на работата. Од таквата позиција и врската со другите дисциплини, корисно е да се истражат следните аспекти и релации:

- Оптимирање на надлежностите помеѓу оперативниот и надзорничкиот менаџмент;
- Улогата на надзорничкиот менаџмент во концептот на иновативна организација;
- Влијанието на надзорничкиот менаџмент во ефектуирањето на организациската енергија во организациска изведба;
- Надзорникот како ментор на нововработените.

г) Водство

Една од неспорните карактеристики и улоги на водството е неговата интегрирачка и мобилизаторска улога во организацијата. Од тие причини, водството има директна и индиректна улога не само во градењето на политиките за одржлива конкурентност, туку и за рационалното ефектуирање на сите ресурси во тековната, оперативна конкурентност на секоја компанија. Од тука, значајно е да се истражат следните приоритетни теми во оваа област:

- Улогата на водството во утврдување на организациските политики за синергетско енергизирање и реенергизирање во подобрување на организациската изведба;
- Можности и ограничувања во развивањето и ефектуирањето на емоционалната интелигенција на водството;
- Димензијата на животниот циклус во моделот на ситуационо водство;
- Димензијата на компаниска стратегија во моделот на ситуационо водство;
- Влијанието на водството врз одделни стратегии на човечките ресурси;
- Делегирањето на одговорности и отчетност од водството кон оперативниот менаџмент;
- Водството како генерален спонзор на иновативните потфати;
- Водството и филозофијата на организациско учење.

д) Стратегески менаџмент на човечки ресурси

Според позицијата на стратегискиот менаџмент на човечки ресурси во глобалната мапа на зависности на внатрешните бизнис процеси истражувачки приоритети во оваа област се следниве:

- Човечките ресурси како компонента на внатрешната средина во формулирањето на компаниската стратегија;
- Интегративната функција на посебните компаниски стратегии во долгорочното поврзување на внатрешните бизнис процеси (стратегии за организациска култура, организациско учење, организациски промени и др.);
- Ефективноста на системските решенија и менаџерските практики врз системот на организациско енергизирање, а преку него врз подобрувањето на организациската изведба;
- Одделот за ЧР како интерна консултантска единица во менаџирањето на промените.

ѓ) Иновативен менаџмент

Компаниската конкурентска предност во голема мера произлегува од иновацијата. Иако компаниската конкурентска предност може да настане како резултат од големината на компанијата или расположливите ресурси, доминантна позиција на пазарот имаат компаниите кои се во состојба да го мобилизираат знаењето, технолошките вештини и искуството во функција на креирање на нови производи/ услуги и/или процеси.

Во контекст на тоа, истражувачки приоритети од областа на ИМ, ќе бидат:

- Влијанието на ОпМ врз развојот на нови производи/ услуги и/или процеси;

- Улогата на ОпМ во менаџирањето на процесот на иновација;
- Улогата на водството во изградувањето на иновацијата како системска способност на компанијата;
- Улогата на надзорничкиот менаџмент во процесот на менаџирање на иновацијата;
- Креативноста како основен извор на идеи, можности и решавање на проблеми кои водат кон иновација;
- Истражувањето како извор на релевантни знаења за реализација на процесот на иновација;
- Менаџирање на процесот на иновација води кон развој на модел за трансформација на идејата во профитабилен нов производ/услуга и/или процес;
- Развојот на нов дизајн на производ/услуга и/или процес основа за организациска изведба а преку тоа и постигнување на компаниска конкурентска предност.

е) Компаниски и инвестициски финансии

Менаџерските одлуки, во нивната финална фаза, директно или индиректно се засновуваат врз проценката на остварливоста на одлуката од потребните финансиски ресурси или од ефектот на одлуката врз финансиските резултати на фирмата. Поради тоа, истражувањата на компаниската конкурентност треба да обезбедат применливо знаење за следниве приоритети:

- Оптимирање на алокацијата на финансиските ресурси во акциското стратегиско планирање;
- Импликациите на политиката на распределба на профитот врз организациската изведба;
- Индикатори на враќање на инвестицијата во различни типови организации и во различни категории инвестиции (опрема, простор, иновации, знаење, обука и сл.);

ж) Менаџмент на промени

Додека краткорочната конкурентност е битно детерминирана од ефикасноста на оперативниот менаџмент, дотогаш долгорочната конкурентност, во услови на динамични и брзи промени во компаниската средина, во голема мерка ќе зависи од навременото иницирање и здруженото (синергетско) креирање и имплементирање на организациските промени. Поради тоа, како истражувачки приоритети чиј матичен предмет на истражување е во обалста на менаџментот на промените, ќе бидат:

- Влијанието на иновативниот менаџмент врз иницирање на организациски промени;
- Водството како инцијатор и подржувач на предлозите за организациски промени;
- Улогата на водството во создавање услови (тимска работа и организациска логистика) и енергизирање на процесот на креирање на организациски промени;
- Одделот за човечки ресурси како интерно консултантско тело за менаџмент на промените (јадро од интерни интегратори во водење на почетокот на оперативните, а потоа и на развојните тимови за креирање и имплементирање на организациски промени);
- Имплементирањето на организациските промени како резултат и извор на организациско учење;
- Имплементирањето на организациските промени како резултат и предмет на промените на организациската култура;
- Квалитетот на работниот живот како организациска клима за поддршка на имплементирањето на организациските промени.

Организациските промени се секогаш уникатни за секоја компанија посебно. Поради тоа, истражувачките проекти во оваа област, по правило се дизајнираат како **акциони истражувања** за следење на ефектите од имплементацијата на креираните решенија за организациски промени. Мета анализите на доволен број акциони истражувања можат да обезбедат креирање на фонд на знаење за влијателните фактори врз процесот и ефектите од менаџментот на промените.

4. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Намерата и опфатот на оваа истражувачка програма бараат и овозможуваат синхронизирано да се реализираат едно фундаментално и поголем број апликативни и развојни истражувања. Фундаменталното истражување ќе се дефинира на ниво на опфатот на истражувачката програма, а во фокусот на неговиот предмет на истражување треба да биде утврдувањето на законитостите во односот на оперативниот и стратешкиот менаџмент во оптимирање на краткорочната и долгорочната компанијска конкурентност (одржлива компанијска конкурентност - ОКК). Дополнителните проучувања во фазата на операционализација на оваа програма треба попрецизно да ги утврдат проширените граници на предметот на оваа истражување. По својот карактер фундаменталното истражување ќе биде лонгитудинално за да може на определен број компании да се проследи динамиката на обезбедување на ОКК под влијание на клучните фактори утврдени со проектот. Покрај холистичкиот пристап во теориското фундирање на оваа истражување ќе биде користена интегралната

теорија во објаснувањето на организациското однесување во компаниите. Покрај емпириските сознанија од посебниот примерок на компании следени за овој проект, во финалниот извештај ќе бидат вклучени и сознанија од посебните апликативни и развојни истражувања добиени со мета анализа на истражувачките резултати од нив.

За истражувачките приоритети по области за кои ќе се обезбедат нфинансиски и други ресурси во наредните 10 години ќе бидат спроведувани апликативни истражувања со кои ќе се формира фонд на знаење за директните и индиректните влијанија на определени фактори на ОКК во различни типови на компании и во различни стопански гранки во македонското деловно окружување. Најголемиот обем на истражувачки постапки треба да бидат развојните истражувања кои дизајнирани како акциони истражувања за подобрување на ОКК ќе бидат спроведувани нво партнерските и други компании каде што ќе бидат идентификувани потреби и создадени ресурси за нивно спроведување. Секде каде што ќе биде можно во спроведувањето на овие акциони истражувања ќе бидат вклучувани студентите од втор циклус на студии како дел од нивните обврски во подготовката на финалните (мастер) трудови. Во некои од овие акциони истражувања кои за свој предмет ќе имаат интервенции во делот на оперативниот менаџмент ќе бидат вклучувани и студенти од VI семестар во рамките на практикумот по оперативен менаџмент.

Од претходниот преглед на видовите истражувања преку кои ќе се спроведува оваа истражувачка програма произлегува потребата во првата, развојна фаза во реализацијата на оваа програма да бидат подготвени следниве документи:

- Интегрална методологија на истражувањето на конкурентноста на ниво на компанија;
- Истражувачки проект за фундаменталното истражување;
- Најмалку 8 истражувачки проекти за апликативни истражувања (по 1 од секоја истражувачка област);
- Листа на истражувачки предизвици за подготовка на специјалистички (мастер), магистерски и докторски трудови ;
- Истражувачка студија за резултатите од пилотните истражувачки активности.

5. ОРГАНИЗАЦИЈА НА ИСТРАЖУВАЊАТА

5.1 Динамика и активности

I Фаза: Операционализација на програмата

- Изработка на методологија на истражувањето (пристап и модел, индикатори, инструменти и постапки);
- Спроведување на определен број акциони истражувања во проектот „Партнерство за организациско учење“ и мастер теми во функција на пилотно тестирање на проектираната методологија, особено за утврдување на идниот систем;
- Преглед на релевантната литература по области и приоритетни теми;
- Допрецизирање на мапирањето по области;
- Експертско-емпириска проценка на приоритетните теми по области (Евентуално ДЕЛФИ);
- Подготовка на истражувачките проекти за фундаменталните и најмалку по еден истражувачки проект за апликативно истражување во секоја од истражувачките области.

Оваа фаза треба да заврши со завршна студија и научен собир на тема: „СООЧУВАЊЕ СО СОСТОЈБИТЕ И ПРЕДИЗВИЦИТЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ“ –Приоритети и правци на дејствување.

II Фаза: Креирање и споделување на употребливо знаење за одржлива компанииска конкурентност

Оваа фаза започнува уште додека трае фазата на развој на истражувачката програма со споменатите акциони истражувања, но и со дијагностички активности за дефинирање на проектите за апликативните истражувања.

Обемот и динамиката на апликативните истражувања ќе бидат определувани со секоја годишна програма за работа на БАС, додека акционите истражувања ќе бидат иницирани и спроведувани тековно според пројавувањето на предизвиците и создадените ресурси во една или повеќе сродни компании во партнерството за организациско учење.

Сите значајни етапни сознанија и сите финални истражувачки извештаи ќе бидат разгледувани на соодветни академски средби и во формите на споделување на знаења и искуства во партнерството за организациско учење.

Се очекува да се создадат капацитети и ресурси за одржување годишни конференции на тема „КРЕИРАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ – НАУЧНИ СОЗНАНИЈА И ПРАКТИЧНИ РЕЗУЛТАТИ“

5.2 Реализатори

По правило, истражувачките потфати ги спроведуваат истражувачки тимови. Истражувачкиот тим го предлага иницијаторот, кој потоа е водач на истражувачкиот тим, а Научниот совет го потврдува истражувачкиот тим заедно со усвојувањето на истражувачкиот проект. По правило, водач на истражувачкиот тим е еден од научните работници на БАС ИМ. Во случај да не може да се обезбеди ова правило, Научниот совет донесува посебна одлука за ангажирање на друг водач на истражувачкиот тим.

6. ФИНАНСИРАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЊАТА

Истражувањата предвидени со оваа истражувачка програма ќе се финансираат од следниве извори:

- Од фондот за истражувачка дејност на БАС што од 2012 година ќе се формира во годишниот буџет на БАС ИМ;
- Од фондовите за научно усовршување на постојано вработените наставници на БАС и научните работници во БАС ИМ;
- Од фондови на ЕУ и на МОН;
- Од партнерските организации за потфатите кај нив.

7. ОЧЕКУВАНИ РЕЗУЛТАТИ

Со имплементацијата на оваа истражувачка програма се очекува да се остварат следниве **резултати**:

7.1 Развиена методологија на истражување на ОКК во македонското деловно окружување:

- Дефинирани индикатори на ОКК;
- Стандардизирани инструменти и постапки за мерење на индикаторите на ОКК и на факторите што доведуваат до нив;
- Дефинирани специфични грански индикатори на конкурентноста;
- Дефинирани услови за ефективно учество во облиците на кооперативна конкурентност (кластери, алијанси, виртуелни организации и др.);

7.2 Креирано употребливо знаење и развиени алатки и постапки за обезбедување ОКК во македонското деловно окружување:

- Утврдени критериуми според кои ОКК ја перципираат клучните интересенти: корисници на услугите, акционери, вработени, менаџмент;
- Утврдена присутност, тенденции и соодветност на ресурсно заснованите и процесно заснованите пристапи во обезбедување конкурентска предност на пазарот;
- Утврден сооднос и начини на оптимирање на краткорочната (оперативна) и долгорочната (стратегиска) компаниска конкурентност;
- Утврдени односи на влијанија на екстерните (средински) фактори на влијание врз содржината и меѓусебните односи на внатрешните бизнис процеси во остварувањето на ОКК;
- Идентификувани директни и индиректни влијанија на внатрешните бизнис процеси меѓусебно и нивното интегрирано влијание врз ОКК;
- Идентификувани и обработени студии на случај од истражуваните компании;
- Утврдено влијание на одлуките и однесувањето на професионалниот менаџмент врз динамиката на интегрирање на внатрешните бизнис процеси и остварувањето на ОКК;
- Утврден јаз помеѓу потребните и актуелните компетенции на менаџментот на одделни нивоа за ефективно остварување на нивната улога како професионални менаџери.

Почетна работна библиографија:

А) Книги и статии

- Адижес, И. (1998): *Овладување со промените*. Скопје: ДЕТРА Центар
- Ambastha, A. and Momaya, K. 2004. Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models. *Singapore Management Review*. 26(1): 45-61.
- Carroll, A.B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*. 4(4): 497-505.
- Feurer, R. Chaharbaghi, K. (1994) "Defining Competitiveness: A Holistic Approach", *Management Decision*, Vol. 32 Iss: 2, pp.49 – 58
- Garratt, (2000): *Learning Organization*. London:HarperCollinsBusiness
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (2000). *The Strategy Focused Organization*, HBS Press, USA
- Porter, M.E. (1979) "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, March/April 1979.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985.

- Porter, M.E. (2008) "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review*, January 2008, pp. 79-93.
- Смилевски, Ц., Груевски, Д и Смилевски, З. (2005): *Менаџмент на човечки ресурси*. Скопје: ДЕТРА Центар.
- Roland Schmuck, R. (2008) "Measuring Company Competitiveness", in: László Áron Kóczy (ed.) *FIKUSZ 2008 Business Sciences - Symposium for Young Researchers: Proceedings*, , pages 199-208, 2008.
- Twomey, D.F. (2002) "ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS: BUILDING PERFORMANCE AND LEARNING", *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, Vol. 12 Iss: 2, pp.1 - 12

Б) Интернет извори

<http://bizcovering.com/business-and-society/the-factors-affecting-competitiveness-of-companies/>

<http://www.mckinsey.com/mgi/rp/csproductivity/>

<http://www.quantisoft.com/Articles/BoostCompetitiveness.htm>

<http://www.amazon.com/Strategic-Management-Competitiveness-Globalization-Concepts/dp/0324275285>

<http://macedonia.usaid.gov/en/sectors/economic/competitviness.html>

<http://www.cbpa.ewu.edu/~pnemetzmills/OMch1/OM01fac.html>

<http://www.sinap-sys.com/en/content/culture-learning-and-competitiveness>

<https://global.broad.msu.edu/hult/publications/JOM03a.pdf>

<http://mariogastaldi.com/en/blog/2011/01/31/apprendimento-organizzativo-manager-e-collaboratore-nella-stessa-stanza/>

Директор
на БАС Институтот за менаџмент

Научен соработник д-р **Лидија Стефановска**