

**РЕЦЕНЗИЈА**  
**НА РАКОПИСОТ СО НАСЛОВ „СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ“ - УЧЕБНИК**  
**ОД Д-Р ЕЛЕНА ВЕСЕЛИНОВА, ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ,**  
**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП**

Врз основа на одредбите од Статутот и Правилникот за единствените основи за остварување на издавачката дејност на Универзитетот „Гоце Делчев“ – Штип, како и Одлука бр. 1202-94/3 од 191. редовна седница на Наставно-научниот совет на Економскиот факултет, одржана на 9.9.2020 година, избрана е Рецензентска комисија во состав:

- д-р **Љубомир Дракулевски**, Економски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје;
- д-р **Леонид Наков**, Економски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје

за изготвување на извештај - рецензија на приложениот ракопис со наслов **„СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ“ – универзитетски учебник од д-р Елена Веселинова**, наменет за студентите на прв циклус студии на Економски факултет при Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип.

По прегледот на ракописот, Комисијата до Наставно-научниот совет на Економски факултет го поднесува следниов

**ИЗВЕШТАЈ**

**Општи податоци за ракописот:** Учебното помагало „Стратегиски менаџмент“ - учебник од д-р Елена Веселинова претставува континуирана заложба на авторката да ја оформи потребната литература од областа на стратегискиот менаџмент за студентите кои се соочуваат со анализа на прашања од оваа современа проблематика. Учебникот е подготвен за потребите на студентите од студиските програми: Менаџмент и претприемништво, Маркетинг менаџмент, Финансии, Бизнис економија и Сметководство и ревизија на Економскиот факултет во Штип и тој ги содржи сите предвидени содржини што се опфатени во предметната програма за предметот Стратегиски менаџмент во трета и четврта академска година (V и VII семестар, во зависност од насоката), со неделен фонд на часови - 6 (2+2+2).

**Податоци за обем на ракописот:** Проблематиката што е предмет на обработка е претставена во текст од вкупно 468 страници. Текстот во трудот е поткрепен со бројни примери и студии на случај. Трудот е пишуван во А4 формат со нормален проред, употребен е фонд Arial, големина на буквите 11. Обемот на трудот и неговата содржина ги задоволуваат критериумите според бројот на часови и според одредбите од Правилникот за единствените основи за остварување на издавачката дејност на Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип.

**Податоци за постоење на сличен или ист наслов:** Трудот е напишан на оригинален начин и во него е опфатена комплексноста на проблематиката од областа на стратегискиот менаџмент. И покрај тоа што во нашата земја постои одреден број и опфат на јавно презентирани литература од оваа област, сепак проблематиката разработена со оваа методологија и во овој обем е неопходна за студентите на Економски факултет, за студентите кои ги изучуваат сродните економски проблематики и други дисциплини. Може да се каже дека трудот претставува научен материјал со висок квалитет, кој може да се примени за стекнување на широки знаења од доменот на актуелностите во стратегискиот менаџмент, за студентите, за ентитетите (деловните субјекти) кои тековно или потенцијално се

ангажираат во процесот на создавање вредност, односно конкурентска предност, како една од најзначајните димензии за успех во бизнисот. Во таа смисла, учебното помагало претставува едукативен пишан стручен труд кој обработува ваква проблематика кај нас, приспособен на потребите за образование и едукација во областа на економските науки. Затоа сметаме дека овој учебник е посебно значаен, како од теоретски, така и од практичен аспект за актуелните и идните професионалци кои се занимаваат со конкретната проблематика.

**Краток опис на содржината:** Од содржински аспект, трудот опфаќа 11 тематски целини – поглавја, систематизирани во пет делови: Дел 1: Вовед во стратегискиот менаџмент: Поголавје 1: Природата на стратегискиот менаџмент; Дел 2: Формулирање стратегија: Поголавје 2: Визија и мисија, Поголавје 3: Анализа на екстерно окружување, Поголавје 4: Анализа на интерно окружување, Поголавје 5: Стратегии во акција и Поголавје 6: Анализа и избор на стратегија; ДЕЛ 3: Имплементација на стратегија: Поголавје 7: Имплементирање на стратегиите: Аспекти поврзани со менаџментот и операциите и Поголавје 8: Имплементирање на стратегиите: прашања поврзани со маркетинг, финансии / сметководство, истражување и развој и МИС; Дел 4: Евалуација на стратегија, Поголавје 9: Преглед, оценување и контрола на стратегија; Дел 5: Клучни теми за стратегискиот менаџмент: Поголавје 10: Деловна етика / социјална одговорност / одржливост на животната средина и Поголавје 11: Глобални / меѓународни прашања.

Пред да ги истакнеме нашите оценки за трудот, како и предлогот, најнапред во скратена форма ќе ја презентираме неговата содржина.

Во *првиот дел* од учебникот, Вовед во стратегискиот менаџмент, вклучена е првична анализа на природата на стратегискиот менаџмент, се дефинира стратегискиот менаџмент, се презентира сеопфатен модел и фази на стратегискиот менаџмент, вклучена е дискусија за интегрирање на интуицијата и анализата во процесот на стратегиски менаџмент, а се анализира и феноменот на приспособување на промените. Понатаму, во првото поглавје се дефинираат клучните поими во стратегискиот менаџмент, како и користите и придобивките од неговата примена. Исто така, се дискутира зошто некои фирми немаат стратегиско планирање, кои се стапиците во стратегиското планирање, а потоа се презентирани упатства за ефикасен стратегиски менаџмент. На крајот од првото поглавје, вклучена е илустрација за споредба на деловната и воената стратегија. Како и во секое поглавје, во првото поглавје е вклучена актуелна студија на случај и соодветни методолошки вежби за учење.

Вториот дел од ракописот кој се однесува на *Формулирање на стратегија* го интегрира поглавјето за визијата и мисијата на фирмата. Во овој дел се нудат одговори на прашањата како: Кој е нашиот бизнис и што сакаме да станеме? Во ова поглавје се елаборира процесот на развивање изјави за визијата и мисијата, важноста, односно, придобивките од нив, кои се карактеристиките и компонентите на извештајот за мисијата, како и детално објаснување на процесот на пишување и евалуација на изјавите за визијата и мисијата. Во поглавјето е опфатена соодветна актуелна студија на случај, како и вежби за учење.

Во рамките на вториот дел, третото поглавје е фокусирано на анализа на екстерното окружување, откривајќи ја природата на надворешната ревизија, клучните надворешни сили и детална елаборација на процесот на анализирање на екстерното окружување. Во ова поглавје е опфатена теоријата на индустриска организација, која лежи во основата за препознавање на клучните фактори од екстерна природа. Затоа, во рамките на ова поглавје се посветува посебно внимание на одделните сегменти: економски, социјален, културен, демографски, сегмент за животната средина, како и политички, владин и правен сегмент, технолошки сегмент и влијанието на конкурентските сили. Во поглавјето е посветено

внимание и на прашањето за развивање на програми за конкурентска интелигенција. Земајќи ги предвид заемноста на пазарот и сличноста на ресурсите, во овој дел посебно внимание се посветува на конкурентската анализа: моделот на пет сили на Портер, со детална дискусија за секој од елементите: ривалството меѓу постојните конкуренти, закани од влез на нови конкуренти, закани од супститути, преговарачка моќ на снабдувачите и преговарачка моќ на купувачите. Дополнително, анализирани се изворите на надворешни информации, како и алатките и техниките за предвидување. Сумарно, поглавјето завршува со прикажување на анализата на индустријата преку матрица за евалуација на екстерните фактори и матрица за конкурентен профил. Секако, поглавјето вклучува соодветна студија на случај и вежби за учење.

Овој дел од учебникот продолжува со четвртото поглавје кое се однесува на анализа на интерно окружување и природата на внатрешната ревизија. Во овој дел се дискутираат интерните извори на конкурентска предност наспроти адаптирањето на конкурентското окружување. Понатаму, поглавјето се фокусира на клучните внатрешни сили и на процесот на анализирање на интерното окружување. Затоа, овде се посветува посебно внимание на: приодот базиран на ресурси и VRIO моделот. Дополнително, во овој дел се анализира потребата од интегрирање на стратегијата и културата и се дискутира за прашањата за ревизија на менаџментот, маркетингот, финансиите и сметководството, производството / операциите, истражувањето и развојот, како и менаџмент информационите системи. Дополнително, детално е опфатена анализата на синцирот на вредности, преку идентификување на активностите кои додаваат вредност, примарните активности во синцирот на вредност, дополнителни активности во синцирот на вредности, како и типови активности и поврзувања во синцирот на вредности. Во рамките на ова поглавје е опфатено и прашањето за бенчмаркингот и неговото значење во стратегискиот менаџмент. Сумирано, на крај е презентирана матрицата за евалуација на интерните фактори. И повторно, соодветна студија на случај и вежби за учење.

Вториот дел, формулирање стратегија, продолжува со поглавје кое е посветено на видовите стратегии. Овде, најпрво е опишано значењето на долгорочните цели, финансиските наспроти стратегиските цели, како и грешките кои најчесто се јавуваат при менаџментот по пат на цели. Во ова поглавје е презентирани и концептот на врамнотежени индикатори кој е во директна конекција со стратегиските цели и формулирањето стратегија. Понатаму, ова поглавје нуди еден систематски и целосен преглед на видовите и нивоата на стратегии, вклучувајќи ги: стратегиите за интеграција, односно концентрација (вертикална интеграција напред, вертикална интеграција назад и хоризонтална интеграција), потоа интензивните стратегии (пенетрација на пазар, развој на пазар и развој на производ), стратегиите за диверзификација (концентрична и конгломератска диверзификација), како и стратегиите на стабилност и дефанзивните стратегии. Во овој дел посебно внимание е посветено и на генеричките стратегии (за лидерство во трошоци - тип 1 и тип 2, за диференцијација - тип 3 и стратегии на фокус - тип 4 и тип 5). Ова поглавје, како и целиот труд, настојува да биде во чекор со актуелните состојби и трендови и затоа вклучува анализа на стратегии за натпревар на турбулентни пазари, како и специфичните начини на примена на стратегиите. Поголавјето е заокружено со дискусиите за стратегискиот менаџмент во непрофитни и владини организации, како и во мали бизниси. Секако, не се изоставени соодветните вежби за учење, примери и студија на случај.

Делот за формулирање стратегии се комплетира со шестото поглавје посветено на анализата и изборот на стратегија. Фокусот на ова поглавје е процесот на генерирање и избирање стратегии профилиран преку сеопфатна рамка за формулирање стратегија, која се развива во три фази и вклучува: SWOT матрица, матрица за стратегиска позиција и проценка на активности – SPACE матрица, BCG матрица, IE матрица, матрица за општа стратегија и квантитативна матрица за стратегиско планирање – QSPM. Ова поглавје ги

интегрира и прашањата за политичките и културните аспекти при изборот на стратегија и прашањата поврзани со корпоративното управување. Повторно, специфичната студија на случај и вежбите за учење го збогатуваат овој труд со соодветна методолошка и практична димензија.

Третиот дел, *Имплементација на стратегијата*, започнува со Поглавје 7 - Аспекти поврзани со менаџментот и операциите, каде што се елаборираат природата на спроведувањето на стратегијата и перспективите за менаџментот преку дискусии за: годишните цели, политики, алокација на ресурси, управување со конфликти и усогласување на структурата со стратегијата. Овој дел вклучува детален преглед за: функционалната, секторската, матричната и организациската структура според стратегиски деловни единици. Исто така, неодминлива е анализата на современите прашања за реструктурирање, реинженеринг и е-инженеринг. Дополнително внимание е посветено на поврзување на перформансите и плаќањето со стратегиите и управување со отпорот кон промени, како и креирање култура за поддршка на стратегијата. Анализите продолжуваат со адресирање на проблемите со производството / операциите и проблемите со човечките ресурси при спроведување на стратегии. Тука се и вежбите за учење и студијата на случај за поддршка на примената на знаењата и концептите од овој дел од процесот на стратегиски менаџмент.

Делот поврзан со имплементирањето на стратегијата е дополнет со посебно поглавје посветено на прашањата поврзани со: маркетинг, финансии / сметководство, истражување и развој и менаџмент информационите системи. Следствено, детално се дискутирани тековните проблеми во маркетингот (нови маркетинг принципи, медиуми за рекламирање, маркетинг базиран на намена, сегментација на пазарот и позиционирање на производот); прашањата поврзани со финансии / сметководство (стекнување капитал за спроведување стратегии, проектирани финансиски извештаи, финансиски буџети, евалуација на вредноста на бизнисот и одлуката да се излезе во јавност); како и најзначајните прашања поврзани со истражување и развој и со менаџмент информационите системи кои се во директна корелација со спроведувањето на стратегијата.

Следува делот за преглед, оценување и контрола на стратегијата кој ја објаснува природата на евалуацијата на стратегијата, односно процесот на оценување на стратегии. За таа цел, се применува соодветна рамка за оценување на стратегијата (проверка на основите на стратегијата, мерење на перформансите на организацијата и преземање на корективни активности). Понатаму, објаснети се карактеристиките на ефективниот систем за оценување и планирањето во вонредни состојби, како посебно значајни прашања за ефективен стратегиски менаџмент. Овој дел се заокружува со дискусија за предизвиците во стратегискиот менаџмент во 21 век, дали тој е прашање на уметност или наука, видливост или скриеност и кој пристап е соодветен за негова реализација - одгоре-надолу или оддолу-нагоре. Студијата на случај, примерите и вежбите за учење го олеснуваат разбирањето и примената на овие концепти на стратегискиот менаџмент.

Последниот дел посветува внимание на клучни теми за стратегискиот менаџмент како: деловна етика, социјална одговорност и одржливост на животната средина. Затоа, вниманието е фокусирано на кодексот на деловна етика и етичката култура, социјалната одговорност и политика, како и подготовката на извештај за одржливост и менаџирање со аспектите поврзани со животната средина. Се сугерира проактивност, наместо реактивност.

Последното поглавје е посветено на глобалните / меѓународни прашања, каде што се анализираат предностите и недостатоците на меѓународните операции, глобалните предизвици и глобализацијата, слабата економија, бизнис културите во странство и даночните стапки широм светот. Секако, вклучени се соодветна студија на случај и вежби за учење.

## ЗАКЛУЧОК

Ракописот „Стратегиски менаџмент“ од д-р Елена Веселинова е систематски и логички подреден на современ начин и во пет делови со 11 поглавја - тематски целини прикажани се: карактеристиките, значењето и актуелноста на стратегискиот менаџмент како важна научна дисциплина. Материјата е презентирана со јасен, студиозен, стручно-методолошки пристап и низ бројни практични примери. Поради ваквиот стил и модел на презентираниот материјал, студентите ќе можат без тешкотија да ја совладаат оваа материја. Трудот е поткрепен со бројни табеларни прегледи како основа на анализите, истражувањата и констатациите по клучните прашања содржани во трудот. Тие, исто така, претставуваат аргументација и одговор на бројните прашања за улогата, значењето и перспективата на стратегискиот менаџмент како научна дисциплина.

Трудот заслужува внимание поради неговата актуелност и методолошки пристап во истражувањето, кој може да се оцени како интегрален, целисходен и исцрпен според широчината на опфатот на спроведените истражувања и информации. Сметаме дека овој труд ќе предизвика голем интерес кај научната јавност, ќе им овозможи на студентите и од економските и сродни научни дисциплини да се стекнат со потребните знаења од оваа област, а ќе даде придонес и во научната и стручната јавност.

Од оваа причина, препорачуваме учебното помагало „Стратегиски менаџмент“ да биде објавено, категоризирано како **универзитетски учебник**.

## Рецензенти

Д-р Љубомир Дракулевски, редовен професор, с.р.  
Д-р Леонид Наков, редовен професор, с.р.