МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ

„ СВ. НИКОЛЕ “

Св. Николе – Битола

РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО

СТУДИСКА ПРОГРАМА:

МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИА

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

НА ТЕМА : **РАЗВОЈОТ НА МЕЃУНАРОДНИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО РАМКИТЕ НА РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА**

СТУДЕНТ: МАРИЈА МАГЛОВСКА

БРОЈ НА ИНДЕКС: М211022

МЕНТОР: ПРОФ. Д-Р **ЉУПЧО ВЧКОВ**

БИТОЛА, 2024

КОМИСИЈА ЗА ОДБРАНА НА МАГИСТЕРСКИ ТРУД:

Ментор:
Членови на Комисијата
Проф.д-р

_____
Редовен професор на
МСУ „Св.Николе“
Проф. д-р

_____
Редовен професор на
МСУ „Св.Николе“

Дата на одбрана:
_____

СОДРЖИНА

АПСТРАКТ 5

ABSTRACT 7

АННОТАЦИЯ 8

1.ВОВЕД 9

2.ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ 12

2.1 ПОИМ И ЗНАЧЕЊЕ НА МЕЃУНАРОДНИОТ МЕНАЏМЕНТ 12

2.2 ЦЕЛИ НА МЕЃУНАРОДНИОТ МЕНАЏМЕНТ 15

2.3 ФОРМИ НА МЕЃУНАРОДНИОТ МЕНАЏМЕНТ 19

2.4 ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ ВРЗ РАЗВОЈОТ НА МЕЃУНАРОДНИОТ МЕНАЏМЕНТ 31

2.4.1 Општествено – културни фактори 31

2.4.2 Политички и правни фактори 33

2.4.3 Економски фактори 34

2.4.4 Технолошки фактори 35

2.5 СТРАТЕГИИ ЗА РАЗВОЈ НА МЕЃУНАРОДНИОТ МЕНАЏМЕНТ 37

2.5.1 Избор на најсоодветна стратегија 39

2.5.2 Извршување на избраната стратегија 41

2.5.3 Контрола на избраната стратегија 44

2.6 РАЗВОЈОТ НА МЕЃУНАРОДНИТЕ ФОРМИ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА 49

5. ЗАКЛУЧОК 97

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА 100

ЛИСТА НА СЛИКИ

Слика 1: Видови меѓународни стратегии 37

Слика 2: Портфолио матрица за групирање на производите 39

Слика 3: Приказ на клучните индустрии на Република Северна Македонија 54

Слика 4: Компаративен графички приказ на вкупната вредност на извозот во рамките на ИКТ 55

Слика 5: Компаративен графички приказ на вкупната вредност на извозот во автомобилската индустрија 58

Слика 6: Приказ на најголемите извозници од автомобилската индустрија 59

Слика 7: Графички преглед на извоз на вино по земји 61

Слика 8: Лого на Сара Фешн - франшизна единица во Македонија 80

Слика 9: Лого на Динерс Клуб - франшизна единица во Македонија 82

Слика 10: Лого на Божиновски часовници - франшизна единица во Македонија 86

Слика 11: Лого на агенцијата за странски инвестиции во Македонија 95

ЛИСТА НА ТАБЕЛИ

Табела 1: Компаративен табеларен приказ на стоковната размена на извозниците за 2019,2020 и 2021 година 66

Табела 2: Компаративен табеларен приказ на стоковната размена на само извозници за 2019,2020 и 2021 година 68

Табела 3: Компаративен табеларен приказ на стоковната размена на извозници и увозници истовремено за 2019,2020 и 2021 година 71

Табела 4:Компаративен табеларен приказ на стоковната размена на увозниците за 2019,2020 и 2021 година 73

Табела 5: Компаративен табеларен приказ на стоковната размена на увозниците за 2019,2020 и 2021 година 76

АПСТРАКТ

Современите движења го променија светот со што светската економија наложува нови барања за развојот на компаниите кон отвореноста кон светот ја гледаат како поволност и можност за градење на успех и зголемување на профитот. За таа цел, развојот на меѓународниот менаџмент го дава одговорот на барањата на процесите на интернационализацијата и глобализацијата ширум светот.

Извозот е важен фактор за стабилен економски развој и влијае на подобрување на меѓународната конкурентност на земјата. Агенцијата за странски инвестиции и промоција на извозот на Република Северна Македонија е вклучена во промоција на домашни производи и услуги на странските пазари и обезбедува помош во процесот на зголемување на нивниот извоз. Агенцијата за странските инвестиции и промоција на извозот на Република Северна Македонија е основана во 2005 година како официјална владина агенција за инвестиции и промоција на извозот одговорна за привлекување странски инвестиции и поддршка на извозот на Република Северна Македонија.

Клучни зборови: Економија, менаџмент со човечки ресурси, странски директни инвестиции, менаџирање, развој

ABSTRACT

Modern movements have changed the world, with which the world economy imposes new requirements on the development of companies towards the openness to the world, they see it as an advantage and an opportunity to build success and increase profits. For this purpose, the development of international management provides the answer to the requirements of the processes of internationalization and globalization worldwide.

Export is an important factor for stable economic development and affects the improvement of the country's international competitiveness. The Agency for Foreign Investments and Export Promotion of the Republic of North Macedonia is involved in the promotion of domestic products and services on foreign markets and provides assistance in the process of increasing their exports. The Agency for Foreign Investments and Export Promotion of the Republic of North Macedonia was founded in 2005 as the official government agency for investments and export promotion responsible for attracting foreign investments and supporting the exports of the Republic of North Macedonia.

Keywords: Economy, human resources management, foreign direct investments, management, development

АННОТАЦИЯ

Современные движения изменили мир, при этом мировая экономика предъявляет новые требования к развитию компаний в сторону открытости миру, они видят в этом преимущество и возможность добиться успеха и увеличить прибыль. С этой целью развитие международного менеджмента дает ответ на требования процессов интернационализации и глобализации во всем мире.

Экспорт является важным фактором стабильного экономического развития и влияет на повышение международной конкурентоспособности страны. Агентство иностранных инвестиций и продвижения экспорта Республики Северная Македония занимается продвижением отечественных товаров и услуг на внешние рынки и оказывает помощь в процессе увеличения их экспорта. Агентство иностранных инвестиций и продвижения экспорта Республики Северная Македония было основано в 2005 году как официальное государственное агентство по инвестициям и продвижению экспорта, ответственное за привлечение иностранных инвестиций и поддержку экспорта Республики Северная Македония.

Ключевые слова: Экономика, управление персоналом, прямые иностранные инвестиции, менеджмент, развитие

1.ВОВЕД

Минатиот век е носител на брзи и динамични светски промени во рамките на сите општествени сфери, па така и во економијата. Тие промени резултираа со зголемување на меѓузависноста и интегрираноста во светот. Па оттука, процесот на глобализација е едно од најзначајните современи промени кое зад себе ги остави најважните развојни случувања. Глобалната економска сила во меѓународните процеси е предводена од меѓународниот менаџмент преку меѓународните компании. Со начинот на нивната работа, интернационалните компании ги надминуваат бариерите на меѓународната трговија со што се поттикнува обемот на меѓународната размена на стоките, услугите и капиталот.

Од економски аспект, глобализацијата се согледува преку два сегменти – глобализација на производството и глобализација на пазарот. Првиот аспект се однесува на процесот на користење на производните фактори на светско ниво заради намалување на трошоците на производство или подобрување на квалитетот на производите. Додека пак, глобализацијата на пазарот се однесува на спојувањето на сите пазари во еден заеднички глобален пазар. Најкарактеристично за глобализацијата е тоа што се врши отстранување на бариерите за слободен проток на стоки, услуги и капитал како и технолошките промени. Отстранувањето на бариерите за слободен проток на стоки, услуги и капитал датира уште од Втората светска војна. Уште во овој период, светската трговија се повеќе и повеќе се интернационализираше. Интернационализацијата беше значително поддржана од Општиот договор за царина и трговија, кој од 1944 година прерасна во Светска трговска организација. Аналогно на тоа, се јавува потребата од формирање на организации кои ќе ја регулираат меѓународната финансиска соработка. За таа цел е формиран Меѓународниот монетарен фонд и Светската Банка во истата година и со тоа тие стануваат основоположници на меѓународниот монетарен систем. Глобализацијата исто така го поттикнува развојот на регионалната интеграција, која доведува до елиминирање на трговските бариери помеѓу нејзините членки со што се зајакнува потенцијалот на регионалниот пазар, ја зголемува конкуренцијата и сето тоа доведува до унапредување на производството. Од друга страна, тоа создава поволности за развојот на странските директни инвестиции.

Неколку години подоцна, се формираат заедницата за јаглен и челик и Европската економска заедница – Европската унија. Како нивни основачи се јавуваат земјите од Западна Европа. Како што претходно беше споменато, земјите полека започнуваат да го прифаќаат трендот на странското инвестирање преку обезбедувањето на правната сигурност. Сето тоа придонело за развој и прогресивно зголемување на странските директни инвестиции. Процесот на глобализација всушност успеа да направи оптимизација и алокација на ретките и ограничени

ресурси, со тоа што ги наведе самите компании да се впуштат во потрага по најоптималното. Со други зборови кажано, компаниите се во потрага за пронаоѓање на најоптимални локации каде што би можеле да ги произведуваат своите производи и да ја промовираат основната девиза на глобализацијата – не постојат граници, постои еден заеднички глобален пазар. Развојот на технолошките промени го олеснува процесот на глобализација. Напредокот на комуникативната технологија и електронските информациони системи значително го дадоа својот придонес за обединувањето. Развојот на технологијата во доменот на производство дополнително го потенцира значењето на меѓународното работење.

Техничко – технолошкиот напредок и развојот на глобализацијата во современи услови на функционирање доведува до комплетна интернационализација на деловните активности во целост. Успехот на деловните активности е детерминиран од моќта и знаењето на менаџментот. Со други зборови кажано, развојот на талентираните глобални менаџери е од особено значење за успешната интернационализација на бизнисите. Оттука, традиционалната менаџмент парадигма, фокусирана за продуктивноста и ефикасноста се отфрла и се препишува на економиите од 20тиот век.

Современите движења го променија светот со што светската економија наложува нови барања за развојот на компаниите кон отвореноста кон светот ја гледаат како поволност и можност за градење на успех и зголемување на профитот. За таа цел, развојот на меѓународниот менаџмент го дава одговорот на барањата на процесите на интернационализацијата и глобализацијата ширум светот.

Оттука, повеќе од очигледно е дека меѓународната трговија е главен фактор кој влијае врз организацискиот менаџмент. Затоа е евидентна разликата на обликот на менаџерското организирање за домашниот и странскиот пазар. Различното уредување на компаниите налага развој и примена на посебен сет на менаџерски вештини.

Меѓународниот менаџмент ги спроведува класичните менаџерски функции – планирање, организирање, раководење и контролирање на бизнисот кој се извршува во повеќе земји. Интернационалниот менаџмент секојдневно се соочува со покомплексни и посложени задачи за разлика од менаџерот кој дејствува во рамките на домашниот пазар. Поседувањето на планирачките, организаторски, управувачките и контролните ресурси се основниот предуслов за исполнување и реализација на организациските цели. Остварувањето на интерперсоналните, информациските и одлучувачките активности е диферентно во рамките

на внатрешните и надворешните опкружувања. Но тоа не подразбира дека дефиницијата за менаџмент е променета. Истите се менуваат заради променливата природа на опкружувањето во кое што компанијата функционира. Интернационалното дејствување означува покомплицирано дејствување и во рамките на внатрешното и во рамките на надворешното опкружување заради присуството на големата разновидност на социокултурни, политички, правни, економски и технолошки фактори.

Меѓународниот менаџмент бара глобални менаџери кои се носители па и создаватели на успешни искуства и практики својствени за развиените економии, кои ќе успеат да ги приспособат на локалните потреби и барања надвор од границите на матичната економија. За развојот на меѓународниот менаџмент сведочат голем број компании кои ја препознаа улогата на интернационалниот менаџмент и започнаа стратешки да го применуваат.

Овој магистерски труд ќе се осврне на теоретските сознанија кои се однесуваат за дефиницијата и значењето на меѓународниот менаџмент; неговите цели и форми; факторите кои влијаат врз неговиот развој заедно со видовите стратегии како и развојот на меѓународниот менаџмент во рамките на нашата земја. На крај, трудот треба да даде одговор на поставените хипотези низ призмата на аналитичките методи, кои треба да укажат кон крајниот заклучок.

2.ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

2.1 ПОИМ И ЗНАЧЕЊЕ НА МЕЃУНАРОДНИОТ МЕНАЏМЕНТ

Денес, менаџментот се јавува во својство на една од клучните детерминанти за успешен бизнис. Со помош на менаџментот се врши правилно формулирање на бизнисот и ефективно и ефикасно извршување на активностите. Претпријатието врши трансформација на инпутот од окружувањето во корисен аутпут за поширокаta заедница. Оттука, неговото значење се согледува во тоа што од самиот процес на менаџирање зависи егзистенцијата на претпријатието и неговата активност која е многу важна, како за една национална економија, така и пошироко. Аналогно на тоа, менаџментот е комплементарен елемент кој го поттикнува и поддржува развојот на бизнисот надвор од рамките на националната економија. Доколку бизнисот се развива надвор од границите на матичната земја тогаш станува збор за меѓународен или интернационален бизнис. Всушност, потребата од меѓународниот бизнис во современи услови на функционирање е повеќе од неопходна за сите земји, независно од степенот на својата развиеност. Ниту една земја не е доволно моќна да ги произведе сите стоки и услуги кои и се потребни. Со други зборови кажано, малите, големите, приватните или државните власти се активни играчи во рамките на глобалниот бизнис. Оттука, глобалниот развој ги принуди менаџерите да започнат да развиваат бизнис и маркетинг планови согласно потребите на глобалните пазари. Тоа води до обединување и создавање на свет без граници. Според тоа, современите менаџери поаѓаат од девизата „размислувај глобално за да дејствуваш локално“.

Со други зборови кажано, меѓународниот бизнис ги опфаќа сите трговски зделки кои се одвиваат меѓу два или повеќе региони, земји и народи надвор од нивните политички граници. Вообичаено, приватните фирми се занимаваат со зделки од кои се збогатуваат, а државните фирми имаат и политички причини. Тоа се однесува на сите оние ***деловни активности кои вклучуваат прекугранична размена на стоки, услуги и средства помеѓу две или повеќе држави***. Размената на економските средства вклучува капитал, квалификации, работници и слично за меѓународно производство на материјални добра и услуги како што се, финансии, банкарство, осигурување, градежништво итн.[1]

[1] Преземено од: https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%93%D1%83%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BD_%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D1%81

Како што и претходно беше споменато, воспоставувањето и егзистирањето на бизнис активностите надвор од матичната земја практично би било невозможно без помош на ***меѓународниот менаџмент***. ***Овој тип на менаџмент добива епитет на современ менаџмент***.

За теоретската определба на самиот поим постојат повеќе гледишта и тоа:

- *Меѓународниот менаџмент претставува поддршка и развој на организацискиот производ или пазарните интереси минувајќи ги националните граници преку управување со локални менаџери или експатријати;*
- *Збир на вештини, знаење, способности неопходни за менаџирање на операции и активности преку крос-културните различности;*
- *Интернационалниот менаџмент претставува процес на развој на мултинационален бизнис кој се реализира во новосоздадени и независни организации.*
- *Од концепциски аспект, интернационалниот менаџмент се дефинира и како организациска способност за држење на иницијатива, креирање на перспективни меѓународни бизнис планови, дефинирање на стратегии, организирање и контрола на материјалните и човечките ресурси за да се обезбеди успешна интернационализација на деловните активности;*
- *Функционалното дефинирање на интернационалниот менаџмент го насочува меѓународниот бизнис преку планирање, организирање, управување и контрола на деловните задачи на вработените за поуспешно извршување на поставените меѓународни деловни цели.*

Главни носители на меѓународните бизнис релации се транснационалните компании. Првите транснационални компании се основани во 16 век, а нивниот голем подем се случува во 19 век. За почетно работење на компанијата, дозвола за работење давал владетелот и работењето на овие компании било под контрола на владетел. Работењето на овие компании први го овозможиле Велика Британија потоа Франција, Холандија, Белгија, кои и денес се силни економски држави. Не мора компанијата да биде огромна за да се вклучи во меѓународно работење. Во меѓународното работење можат да учествуваат и малите и средните компании и многу да заработат. Транснационалните компании контролираат 25 % на светското производство, 2/3 од светската трговија и се најголеми носители на меѓународниот трансфер на технологијата. Тие се најзначаен фактор на трансфер на капиталот и доминираат со светското стопанство.

Транснационалните компании во голема мерка ги контролираат секторите: банкарство, каде се во оптек околу 4500 милијарди долара, автомобилска и металопреработувачка индустрија со 2700 милијарди долара, авионско-ракетна индустрија со 7000 милијарди долара, хемиско фармецевтска индустрија со 1800 милијарди долара, информатичка индустрија со 1900 милијарди долара, информативна и забавна медиумска индустрија 1700 милијарди долара. Бидејќи располагат со толкав капитал тие се во состојба да создадат економски рај но и да создадат економски колапс. Транснационалните компании се најголеми сопственици на технолошките патенти во светот и многу вложуват во истражување и развој. Најсофистицираната технологија и понатаму не се извезува, а главно се извезува валкана, помалку профитабилна или застарена технологија. Тие се глобално ефикасни, способни се да стимулираат иновации и учење во целата компанија. Фокусирани се на сличноста и разликите во одделните земји и ориентирани се на креирање на производите спрема побарувањето на пазарот, а на светот гледаат као на еден голем пазар.[2]

Меѓународниот менаџмент има за цел да обезбеди ефикасност во работењето, оптимално управување и долгорочна стабилност на транснационалните компании. Меѓународните корпорации се занимаваат со деловни трансакции, кои ги надминуваат националните рамки, а меѓународниот менаџмент е конципиран така да овозможи остварување на оваа цел. За да работат успешно во меѓународните услови, транснационалните компании го подигнаа нивото на менаџментот за да овозможи функционирање на компаниите во различни држави, со различни луѓе и под различни услови.

Меѓународниот менаџмент е посебна форма на менаџментот, кој ги користи меѓународните фактори на опкружување како основа за работењето. При тоа мора да се смета на поинакви правни, политички, човечки и економски фактори. Покрај различните стратегии кои ги користи, сепак меѓународниот менаџмент се базира на остварување на класичните функции на менаџментот, а тоа се планирање, организирање, екипирање, лидерство и контрола. Сите функции на менаџментот мора да се запазат, само извршните обврски се далеку посложени кај меѓународната компанија и менаџерот мора да има значително поголем личен капацитет и способност за нивното реализирање, отколку менаџерите кои работат во домашните компании.

[2] Преземено од:
http://www.pretpriemac.com/menadzhiranje-i-funkcioniranje-na-transnacionalni-kompanii-del-1/

Секоја компанија која сака да излезе на меѓународниот пазар мора да ги познава принципите на меѓународниот менаџмент, за да може да се справи со постоечките проблеми, бидејќи јазикот, формите на управување, правните аспекти, верските, политичките и другите фактори, создаваат поинакви услови за работење.

Менаџерите мора да иницираат заедничко работење на луѓе со поинакво образование, култура, во поинакви правни, политички и економски услови и мора да имаат способност за соработка и разбирање на разликите помеѓу луѓето. Поврзувањето на земјите преку светскиот пазар, развива потреба за прифаќање и почитување на разни култури, верски и национални убедувања, народни обичаи и навики. Современиот менаџер се препознава по своите толеранции кон овие разлики. Меѓународниот менаџер треба да го издигнува својот деловен интерес и позитивните цели над сите особености со индивидуални обележја во комуницирањето со меѓународниот партнер. Договарањето е можно со секој кој има цивилизациски однос и кој ги почитува меѓународните правила на бизнисот.[3]

2.2 ЦЕЛИ НА МЕЃУНАРОДНИОТ МЕНАЏМЕНТ

Основните менаџерски цели се однесуваат на остварувањето на што е можно подобар економски резултат, постигнување на поголема ефикасност и ефективност при работењето, раст и развој на бизнисот, правилно водење на работните текови, максимално реализирање на зацртаните цели и се што води во насока на прогрес. Оттука, може да се истакне дека целите на меѓународниот менаџмент се однесуваат на:[4]

- **Зголемување на профитот –** деловните субјекти иницијално се стремат да остварат профит во рамките на националните граници. Но кога домашните пазари не ветуваат доволно висока стапка на профит, деловните субјекти започнуваат да ги разгледуваат можностите за настап на други пазари, надвор од рамките на националните граници, истражувајќи пазари кои ветуваат остварување на повисока стапка на профит.

[3] Преземено од: http://www.pretpriemac.com/dali-megjunarodniot-menadzhment-e-megjunarodna-sorabotka/

[4] Преземено од: https://www.studocu.com/in/document/sri-krishnadevaraya-university/management/international-business-meaning-objectives-modes-of-entry/7801950

Поаѓајќи од основниот мотив на бизнисот – остварувањето на профит, во вакви ситуации, очекувано и оправдано е да се настапува на странските пазари.

- **Стекнување на пазарен удел –** една од основните цели на интернационалниот менаџмент е детална анализа и истражување на странските пазари, како потенцијални места за развој на својот бизнис. Кога станува збор за оваа цел, се мисли на преземање сет активности со кои се истражува и следи актуелната пазарна конкурентност надвор од националните граници. Со тоа откривањето на нови пазари, односно на пазари во кои што нема конкуренција се создаваат идеални услови за започнување на бизнис и стекнување на солиден пазарен удел. Наједноставниот начин за стекнување на пазарниот удел на странскиот пазар е пласирањето на производи или услуги со висок квалитет. Локалните компании можеби имаат производи со сличен квалитет, но компаниите со уникатни компетенции ги добиваат придобивките на меѓународниот пазар.

- **Подобрување на девизното работење –** сите трансакции на меѓународните пазари се вршат со помош на девизите, заради самиот факт што се врши увоз/извоз на стоките и услугите низ целиот свет. Преку размената на девизите, се врши нивна конверзија од странската валута во домашната валута. Девизниот систем во рамките на една национална економија е доста значаен сегмент за нејзината макроекономска политика. Со помош на меѓународниот бизнис се зголемува бројот на девизни трансакции и обемот на девизи во рамките на националната економија со што директно се влијае врз девизната ликвидност на самата земја. Девизите исто така, помагаат да се направи бизнисот попрофитабилен и да се зајакне економијата на земјата. Тоа ги зголемува инвестициите во бизнисот што е доста важно за економската стабилност на земјата.

- **Одминување на ограничувањата на домашниот пазар –** оваа цел на меѓународниот менаџмент е во игра кога постојат определени ограничувања на домашниот пазар. Тие ограничувања се од различна природа, може да се однесуваат на големината на пазарот, бројноста на населението на тој пазар, куповната моќ на населението итн. Менаџментот се одлучува на чекор со чија помош се одминуваат постоечките ограничувања доколку домашниот пазар е помал, брои помал број на население кое треба да го опслужува и куповната моќ на луѓето е ниска. Во тој случај деловните субјекти ги интернационализираат своите операции.

Со други зборови кажано, домашната рецесија ги поттикнува бизнисите да ги истражуваат странските пазари. Странските пазари на развиените земји и земјите во развој обезбедуваат значителни можности за раст на фирмите од земјите во развој. На пример, најголемиот дел од јапонските компании на автомобилската индустрија настапија на трговските пазари во САД, Европа, па дури и на африканските пазари заради помалата големина на домашниот пазар.

- **Пониска цена на работната сила –** трудот или работната сила е еден од основните четири производни фактори. Генерално, интернационалниот менаџмент е насочен кон интернационализирање на производните активности. Една од поволните опции кои се во игра кога станува збор за интернационалниот менаџмент е искористувањето на поевтината работна сила на странските пазари на труд. Поисплатливо е да се отвори нова производна инвестиција на странски пазар, првенствено за цената на ангажираната работна сила која во голема мера е пониска од онаа во рамките на националната економија. Компаниите ја користат ниската цена на производството надвор од нејзините домашни операции со идентификување на нацијата која нуди поевтина работна сила Пример, земјите како Кина, Индија, Мексико нудат такви можности за производство по пониска цена.

- **Поволни владини политики** – владините политики играат клучна улога во регулирањето на меѓународните односи. Нивното влијание може да се согледа врз земјите кои инвестираат во сопствената земја или земјите кои инвестираат надвор од сопствената земја. Двата моменти се исклучително значајни за економијата во целост. Во конкретниот случај, внимание заслужуваат владините политики кои го поттикнуваат меѓународниот бизнис и станува практика на развиените економии. Пример, индиските владини политики овозможуваат даночно ослободување на заработката, со тоа што добивката остварена од заработката од извоз се одбива за 50% за пресметка на данок. На тој начин, владините политики го поттикнуваат меѓународниот бизнис. Ваквите владини политики се стимулации за поттикнување и развој на меѓународните бизниси и создаваат поволни услови за развој на истите.

- **Диверзификација на ризикот –** *„не ги ставајте сите јајца во иста кошничка”* – поговорка која метафорички ја изразува опасноста од деловниот ризик во бизнисот. Оваа поговорка се однесува на тоа што упатува порака до сите бизниси, да не ги насочуваат своите напори и бизнис активности кон еден целен пазар. Остварените успеси даваат позитивни резултати и го гарантираат животниот век на бизнисот, но загубите го уништуваат целиот труд и доведуваат до целосен колапс. Затоа, своите бизнис активности треба да бидат диверзифицирани, бидејќи успехот ќе биде гарантиран некаде повеќе, некаде помалку, но сепак присутен. Наспроти успехот, колапсот исто така е веројатно да биде присутен некаде помалку, некаде повеќе, но тоа не доведува до целосен колапс. Затоа, деловните субјекти можат да си го намалат деловниот ризик со ширење на своите операции во голем број различни и разновидни земји, наместо да постават зависност од единствен пазар или регион. На пример, за време на азиската финансиска криза во 1997 година, компаниите кои ги проширile своите активности во европските и американските земји ја пребродија подобро финансиската криза од своите конкуренти во Азија.

- **Стекнување ново знаење и технолошки искуства –** меѓународните компании со настапот на странските пазари се стекнуваат со нови знаења и нови технолошки искуства, бидејќи водењето на бизнис во повеќе од една земја нуди можност за учење на нови начини. Со други зборови кажано, достапноста на напредната технологија и компетентните човечки ресурси во некои земји се нови и корисни искуства кои понатаму можат да ги искористат деловните субјекти во матичната земја и со нивна помош да се стекнат со компетитивна предност. Овие придобивки се исклучително значајни за земјите во развој кои развиваат политики со чија помош привлекуваат бизниси од развиените земји.

- **Зголемување на стратешките ресурси –** искористување на многу вредни ресурси достапни во странска земја преку основање на подружници, инвестирање или отворање на производствен погон како и нивно увезување од таа земја. Станува збор за човечки или природни ресурси. [5]

[5] Преземено од: https://www.studocu.com/in/document/sri-krishnadevaraya-university/management/international-business-meaning-objectives-modes-of-entry/7801950

2.3 ФОРМИ НА МЕЃУНАРОДНИОТ МЕНАЏМЕНТ

Динамичното и турбулентно опкружување на меѓународниот пазар перманентно создава голем број можности, но и ризици, со кои што современиот менаџмент секојдневно се соочува. Современиот меѓународен менаџмент е насочен кон развој на нови идеи, поголема информираност, поголема одговорност во процесот на донесување на значајни стратегиски одлуки. Со тоа се јавува потребата од развој на менаџери кои поседуваат интернационална и глобална визија. Остварувањето на визијата за развојот на меѓународниот бизнис може да се изврши на повеќе начини. Адекватниот избор на начинот на остварување на меѓународниот бизнис е во зависност од сопствените цели и ресурси како и опкружувањето во кое дејствува самиот бизнис.

Со други зборови кажано, меѓународниот бизнис може да се оствари во следните деловни форми:

- ***Извоз;***
- ***Лиценцирање;***
- ***Франшиза;***
- ***Менаџерски договор;***
- ***Клуч на рака;***
- ***Мерџери, аквизиции и преземања;***
- ***Гринфилд инвестиции;***
- ***Заеднички вложувања;***
- ***Стратегико партнерство.***[6]

Извозот е деловна форма на меѓународен бизнис која претставува едноставен трансфер и продажба на производи и услуги од една земја во друга, преку посредници од областа на дистрибуцијата и маркетингот. Оваа форма е иницијална, но и една од наједноставните форми со чија помош деловниот субјект се вклучува во рамките на меѓународниот бизнис. Извозот опфаќа низа активности кои се однесуваат на идентификувањето на потенцијалните потрошувачи, осигурување и финансирање на извозот, организирање на испораката од земјата, царинските формалности, дистрибуција во други земји и друго. Сите претходно наведени активности може да се извршуваат самостојно од страна на деловниот субјект или со соработка со партнери.

---

[6] Преземено од:
Поповски, Н. (2002) – *Меѓународен менаџмент – страна 34*

Во зависност од тоа се разликува директен, индиректен или кооперативен извоз. Директниот извоз се применува кога станува збор за атрактивни и големи пазари на кои претпријатието за потребите на извозот гради сопствена извозна организација. На тој начин сите извозни активности ги извршува преку сопствената извозна мрежа. Она што е главен недостаток кај индиректниот извоз, во рамките на директниот извоз е главна предност. Тоа значи дека со сопствената извозна мрежа, претпријатието остварува подобар контакт со пазарот, има целосна контрола во маркетингот и дистрибуцијата. Со тоа претпријатието води сметка за развој на паззарот и остварува поквалитетна продажба во странство. Слабост на овој вид на извоз е ангажирањето на средствата во странство, а со тоа се зголемува ризикот за вложените средства, се губи флексибилноста, бара посредување на способни менаџери кои ќе може да ги извршуваат активностите на меѓународниот извоз. Индиректниот извоз се остварува кога во извозот се користат услуги од страна на извозни агенти, трговски компании односно посредници. Ваквиот приод од една страна го ограничува понатамошниот развој на пазарот бидејќи претпријатието не е во можност самостојно да ги согледува можностите на странскиот пазар, нема контакт со потрошувачите за да може да ги согледа специфичните барања во дадената земја и исто така откако ќе се доверат средствата на посредникот во извозот се отстапува контролата во маркетингот и дистрибуцијата на посредникот. Кооперативниот извоз се применува кога претпријатието настојува да има одреден степен на контрола над продажбата во странство, но нема ресурси за развој на сопствена мрежа. Во вакви случаи, се ангажира партнер со договор за соработка кој ќе ги извршува активностите за извозот во странските земји. Со тоа компанијата ја користи дистрибутивната мрежа на друга компанија за извоз на сопствените производи на странските пазари. Овој вид на извоз се извршува со помали трошоци, поквалитетно во однос на индиректниот извоз, но степенот на контрола е во зависност од договорната соработка со партнерот. Најголемата слабост на овој вид на извоз е изборот партнер од кој зависи степенот на реализација на поставените цели. Генерално, најголемата слабост на извозната форма се високите трошоци за транспорт и можни даноци при влегувањето на производите во земјата домаќин, како и потребата од постпродажните услуги за производот што се извезува и кој бара присуство на локалниот пазар.[7]

Лиценцирањето е форма со чија помош се врши продажба на правото од страната на претпријатието сопственик на друго претпријатие во земјата домаќин да користи технологија, име, производствен процес, суровини или да продава производи.

---

[7] Преземено од:
Поповски, Н. (2002) – Меѓународен менаџмент – страна 34,35

Таа и овозможува на компанијата да ги користи технолошката иновација, комерцијалното име или друг облик на заштитен имот на меѓународниот пазар без истата да се впушти во производството или маркетингот на локалниот пазар. Со договорот за лиценца се врши трансфер на определена техничка документација – рецепти, шеми, скици, цртежи, прописи, модели, дизајни на определени производи или услуги, но може да е поврзана со продажба на опрема, репроматеријали или одредени услуги кои ги обезбедува продавачот на лиценцата. Се применува за сите типови на претпријатија – мали, средни и големи. Условите за плаќање на лиценцата се утврдуваат во договорот и опфаќаат капар (сума на пари при потпишување на договорот за лиценца), план за отплатување на ратите (периодично плаќање на определен процент од остварените приходи од продажбата за користење на техничкото знаење на претпријатието сопственик на правото), основица за определување на висината на ратите и услови во случај на казни и пенали. Тоа е доста поволно доколку производот има познато име, а претпријатието нема доволни средства за да финансира директен влез во земјата домаќин. Сопственикот на правото остварува корист од продадената лиценца која се огледа во зголемување на приходот без дополнителни трошоци, додека претпријатието што го купува правото во земјата домаќин го презема ризикот и прави инвестиции за производство, маркетинг и дистрибуција. Со тоа договорот за лиценца и овозможува на фирмата пристап на странските пазари и производство во странство без инвестирање на локации во странство.

Генерално, слабост на оваа форма е тоа што претпријатието сопственик има мала контрола над производството и маркетингот на производот или услугата во земјата домаќин. Тоа е така заради тоа што корисникот на лиценцата може да ги примени името и марката на производи што не ги задоволуваат пропишаните стандарди за квалитет и сигурност, односно да ги понуди на пазарот по несоодветни канали на дистрибуција. Тоа може негативно да влијае врз репутацијата на марката. Исто така, може да се прикрие вистинската продажба на пазарот се со цел да не се исплати провизија на давателот на лиценцата. Фирмата која ја отстапува лиценцата исто така треба да има предвид дека може да поттикне развој на потенцијална конкуренција за сопствениот вид на производи на пазарот, по истекот на лиценцирање од страна на корисникот на лиценцата кој би можел да започне да произведува и продава поконкурентни производи од неговите. Со цел да се спречи ваквата злоупотреба се воведуваат определени ограничувања во однос на користењето на лиценцата. Предностите од користењето на лиценцата се тоа што се овозможува да се оствари добивка без дополнителни вложувања, минимален ризик на капитал, брз начин за влегување на нов и мал пазар, избегнување на маркетинг бариерите, пред се јазичните и културните бариери.

Негативните страни е тоа што се заработува релативно помалку, успехот е во зависност од изборот на партнерот, неговата способност и ефикасност, создава потенцијална конкуренција, ограничува иден развој на пазарот, бара финансиска контрола и контрола на квалитетот како и подразбира споделување на технолошкото знаење што може да доведе до губење на технолошката предност. Оттука, лиценцирањето најсоодветно е да се применува на мали пазари, а на фирмата која е давател на лиценцата и се овозможува да ги концентрира средствата на големите пазари. [8]

Франшизата се употребува кога домашно претпријатие купува законски права за користење на името, материјалите или методите на работење од странско претпријатие. Се применува најчесто кај услужните дејности, кога продавачот на франшизата му го отстапува правото на купувачот на франшизата да ги извршува работите на одреден начин, под името на франшизерот во замена за определен процент од остварената продажбата како надомест за користењето на специфичната марка, амблемот, процесот или системот. Покрај тоа, купувачот плаќа при потпишувањето на договорот, но и периодично за советување и обука на персоналот како и за покривање на трошоците на рекламата. Купувачот дејствува на сопствен ризик и за своја сметка и го користи името на продавачот на франшизата. Таков пример се познатите ресторани McDonald's, Pizza Hut, Burger King итн. Се разликуваат три типови на франшиза: договор за дистрибутерство, синџирести бизниси и производство. Договорот за дистрибутерство се јавува кога производителот го овластува дилерот да го продаде неговиот производ. Тоа право на дистрибуција е ексклузивно и се однесува само на некоја одредена територија. Договорот за синџирести бизниси се јавува кога купувачот на франшизата работи под заштитено име на продавачот на франшизата и е член на издвоена група дилери која ја оформува работата на давателот на франшизата. Од купувачот се бара да следи стандардизирани или пропишани постапки и е обврзан исклучително да работи со продавачот во набавката на материјали и залихи. Договорот за производство е вид франшиза во кој продавачот на франшизата му дава на купувачот на франшизата есенцијални состојки или формула за правење на соодветен производ. Притоа тој производ се продава на големо или на мало во согласност со стандардите на продавачот на франшизата. Предноста за претпријатието што ја продава франшизата е способноста брзо да се шири, без инвестирање на сопствени ресурси.

[8] Преземено од:
Поповски, Н. (2002) – Меѓународен менаџмент – страна 36,37

Продавачот на франшизата не мора да ги познава локалните услови кои се оставени на купувачот на франшизата. Тој ја одбира локацијата, ги диктира оперативните процедури, обезбедува советување и обука на персоналот, го истражува пазарот, ги условува потребните средства, ја води рекламната кампања на фирмата, ги задржува правата за прекин на франшизата и стекнува добивка како определен процент од продажбата. Купувачот на франшизата треба да има капитал за започнување на активностите како и да биде способен да го извршува работењето според поставените стандарди. Со франшизата се формира организација составена од дистрибутивни организациски единици, воспоставени и управувани од снабдувачот на франшизата кој се јавува како средство за ширење и контролирање на пазарот на неговиот производ. За успехот на франшизата, важно е да се обезбеди увид во водењето на работењето, како и да се воспостават определени стандарди во работењето за да се обезбеди ист квалитет на услугите ширум светот. Доколку тие стандарди не бидат задоволени, се ризикува да се намали вредноста на франшизата и името. Оваа форма е успешна доколку постои добра контрола на средствата, инаку трансферот на знаењето може да доведе до создавање на конкурент на пазарот. Предности на франшизата се брза експанзија на пазарот, минимални финансиски вложувања, искористување на локалните менаџери, поголема мотивираност на менаџерите, континуиран напредок, поттикнување на претприемништвото и поголемо вработување во локалните земји. Наспроти предностите се јавуваат слабостите кои се однесуваат на потребата од програми за обука на менаџерите, потребата од контролата на квалитет и контрола на финансиите. Претпријатијата кои имаат искуство со франшизата во сопствената земја, се обидуваат да ја применат и во меѓународниот бизнис. Но, секогаш треба да се има предвид дека домашниот успех не е гаранција за успех во друго опкружување.[9]

Менаџерските договори се меѓународна форма со која странско претпријатие остварува општи и специјализирани услуги, пример менаџмент, техничко знаење, know-how во земја домаќин за определен временски период и врши наплата на услугите. Менаџерските договори се карактеристични за претпријатија кои имаат способни кадри од различни области кои не се доволно искористени во сопствената земја, а барани во земјата домаќин. Менаџерските договори се јавуваат во три вида. Првиот вид е кога определена инвестиција во странство е експропирана од локалната влада, а поранешниот сопственик е поканет да продолжи со водењето на работите додека не се обучи локалниот менаџмент.

[9] Преземено од:
Поповски, Н. (2002) – Меѓународен менаџмент – страна 37,38,39

Вториот вид е кога претпријатието влегува во ново производство, па може да ја продаде старата опрема на некој друг капацитет од истата дејност и притоа да ги изнајми сопствените вработени за извесен период. Третиот вид е кога странска фирма се повикува поуспешно да ги води постојните операции на домашната фирма. Менаџерските договори наоѓаат примена кога домашната влада не е спремна за развој на земјата преку странски директни инвестиции. Притоа, се ангажираат разни фирми за одделни активности, пример првата да ги изгради објектите, втората да управува со погоните, третата да се ангажира за продажба на остварeното производство. Основната слабост на оваа форма е краткорочната ориентираност, ваквите договори се склучуваат за временски период од 3 до 5 години, а се базирани на фиксни плати на менаџерите или плати кои се поврзани повеќе со обемот на производство отколку со висината на добивката. Предностите од оваа форма се однесуваат на тоа што се остварува минимален ризик за давателот на услугите, се остварува корист без инвестирање и се врши ефективно ангажирање на ресурсите. Негативностите се однесуваат на тоа што оваа форма е краткорочна ориентирана, создава проблеми при обуката на локалниот менаџмент, постои опасноста од создавање на потенцијални конкуренти, можни се конфликти кои произлегуваат од различните погледи на домашната влада.[10]

Клуч на рака опфаќа планирање, дизајнирање и конструкција на објекти, започнување на процесот и локална обука на кадри од странско претпријатие во земјата – домаќин. Средствата се предаваат на домашниот сопственик кога тој е спремен за нормално извршување на работењето. Претпријатијата кои ги изведуваат проектите клуч на рака се најчесто произведувачи на индустриска опрема или конструкторски фирми, при што при реализацијата на проектот обезбедуваат и дел од својата опрема. Големината на овие проекти е една од најважните карактеристики која ја издвојува од останатите форми.Од тие причини, најголемиот дел од овие проекти се изведуваат од страна на големи компании, додека пак помалите претпријатија најчесто се исклучени од директните договори. Овие проекти се најчесто спроведени во помалку развиени земји од страна на претпријатија кои доаѓаат од поразвиени земји. Домашниот сопственик обично се јавува во својство на државно претпријатие кое има донесено одлука, соодветниот производ да го произведува во домашни услови и под негово покровителство. Како и кај менаџерските договори, така и во овој случај домашната фирма може да прерасне во иден конкурент.

[10] Преземено од:
Поповски, Н. (2002) – Меѓународен менаџмент – страна 39,40

Оваа форма е најчесто применета во земји во кои постојат ограничувања на странското сопственишство, при што најголем број од овие проекти се лоцирани во земјите во развој. Денес најчесто тие се заменети со странските директни инвестиции. Цената, финансирањето на извозот, менаџерските и технолошките квалитети како и искуството и угледот е едни од најзначајните фактори кои имаат клучно влијание врз определувањето на овие договори. Плаќањето на проектот обично оди во фази. Но, заради долгиот период во кој што се одвива самиот проект можни се проблеми од девизните флуктуации. Ваквите проблеми брзо и лесно се надминуваат со поставување на клаузули за прецизирање на самите услови на плаќање. Финансирањето е најчесто обезбедено преку помош на кредити од финансиски институции. Негативната страна се можните правни бариери и пречки од страна на одредени државни органи со цел одложување на плаќањето. Овие претпријатија најчесто имаат контрола над средствата и ресурсите. Но, во секој случај се обезбедува ефективно искористување на ресурсите, значаен приход за давателот на услугите, се овозможува влез на пазар каде што постојат ограничувања и земјата домаќин се здобива со современа технологија.[11]

Мерџерите се форми во кои што две фирми од две различни земји се согласуваат да ги интегрираат своите активности на релативно еднаква основа заради тоа што имаат ресурси и способности со кои што можат заедно да креираат посилна конкурентска предност на пазарот. Кога станува збор за мерџерите се создава ново претпријатие. Постојат повеќе видови на мерџери:

- Хоризонтален мерџер – мерџер во кој се врши спојување на две или повеќе фирми кои се јавуваат како директни конкуренти.
- Вертикален мерџер – мерџер меѓу претпријатија кои навлегуваат во дејноста на снабдувањето со производи или услуги односно во дистрибуцијата и продажбата на сопствените производи и услуги.
- Концентричен мерџер – мерџер меѓу претпријатија кои имаат ист вид на производи, технологија, канали на дистрибуција итн.
- Конгломератски мерџер – мерџер меѓу претпријатија кои не се поврзани со технологијата, производните процеси или пазарите.

Аквизицијата се јавува кога едно претпријатие купува друго претпријатие односно странското претпријатие купува претпријатие во земјата домаќин.

[11] Преземено од:
Поповски, Н. (2002) – Меѓународен менаџмент – страна 40,41

Преземањето е форма во која што доаѓа до непријателско припојување на целно претпријатие во земјата домаќин. Се остварува преку стекнување контрола над работењето на странско претпријатие со купување на акциите на претпријатието на берзата без согласност на менаџментот на претпријатието. Со откупувањето на контролниот пакет се презема целното претпријатие. Оваа форма се оценува како непријателска аквизиција заради тоа што странското претпријатие оценува дека акциите на домашното претпријатие се пониски од неговата вистинска вредност, а со купување на акциите на берзата се стекнуваат со контролниот пакет на претпријатието. Менаџментот на претпријатието настојува да ја одбрани својата позиција преку:

- Барање на друг партнер за пријателско преземање на фирмата при што менаџментот ја задржува својата позиција во претпријатието за услугата што ја дава на надворешниот партнер;
- Директно плаќање на определена сума на пари на откупувачот на акциите со цел да се откаже од понатамошно нивно откупување;
- Издавање на дополнителни акции на дотогашните акционери со што се влијае на зголемување на цената што треба да се плати за да се оствари правото на управување со претпријатието.

Аквизицијата се јавува како брз начин на влегување во друга земја со купување на претпријатие кое веќе постои. Ефекти од оваа стратегија може да се остварат доколку се купува претпријатие со комплементари производи и со добра дистрибутивна мрежа. На тој начин претпријатието се здобива со дополнителни производи, технологија, маркетинг мрежа, систем на дистрибуција и менаџерски способности. Оваа меѓународна стратегија е доста скапа и често подразбира располагање со финансиски средства. Предностите се однесуваат на брзиот влез на пазарот, лесен пристап до каналите на дистрибуција, искористување на постојното знаење на менаџментот, намалување на конкуренцијата, стекнување со познато име и репутација, целосна сопственост на профитот и др. Што се однесува на слабостите се јавуваат преземањето на целосниот ризик, интеграцијата со постојните активности, купување на помалку модерни објекти кои имаат потреба од дополнителни инвестиции, различни културни вредности, навики, обичаи, проблеми со флуктуирачки девизни курсеви итн.[12]

[12] Преземено од:
Поповски, Н. (2002) – Меѓународен менаџмент – страна 40,41,42,43,44

Старт од нула или гринфилд инвестиции се инвестиции кога странско претпријатие основа претпријатие во своја целосна сопственост во земјата домаќин. Во многу случаи, проблемите кои произлегуваат од аквизициите ги поттикнуваат претпријатијата да изградат објекти во странство и да го започнат бизнисот од нула. Тоа е доста значајно за странското претпријатие да може да оствари контрола врз одлуките и политиките на земјата домаќин. Тоа е поврзано со преземање на целосен ризик од работењето на филијалата во земјата домаќин. Оваа форма е интересна за бизниси каде што голема улога има логистиката на производството, а не постојат услови за преземање на локални претпријатија. Изградбата на нови погони овозможува градење на модерни објекти со најнова технологија, со што се врши оптимизација на трошоците на локацијата од аспект на транспортот, работната сила, даночните олеснувања итн. Но исто така, создава проблеми кои произлегуваат од тоа што не постои локален партнер кој го знае опкружувањето и има искуство со работната сила. Проблеми произлегуваат од непознавањето на локалните закони и потребата од комуницирање и преговарање со владата, синдикатите, дистрибутерите на земјата домаќин. Иако оваа форма подразбира висок степен на ризик, сепак нејзина голема предност е тоа што целиот остварен профит и припаѓа на матичната фирма. Контролата на работењето е максимална и нема пречки да се донесуваат самостојно одлуките во врска со работењето. Генерално позитивните ефекти се однесуваат на високиот степен на развој на технологијата, интегрирано производство, оперативната ефикасност, целосна сопственост на профитот, зголемување на вработеностата и дополнителни приходи за локалната држава. Негативните ефекти се однесуваат на комплексни проблеми во однос на локалната влада, синдикатите и дистрибутерите, поголема комплексност на меѓународното преговарање во однос на купувањето на домашно претпријатие, големи инвестиции, одлагања и доцнења и поголем ризик.[13]

Заедничките вложувања е форма заснована на договор за соработка меѓу две или повеќе претпријатија од различни земји за остварување на заеднички цели. Претпријатието наместо самостојно да го освојува пазарот со директни инвестиции, може да размислува за соработка со други претпријатија преку формата на сопственост, позната како заеднички вложувања.Кај оваа форма се врши комбинација на ресурсите и знаењата потребни за развој на нови производи или технологија и се согласуваат да го делат профитот и загубите заедно или во пропорција со нивниот придонес.

[13] Преземено од:
Поповски, Н. (2002) – Меѓународен менаџмент – страна 44,45

Оваа форма придонесува за зголемување на инвестициите на локално ниво, го намалува ризикот од инфлација и девалвација, бара помалку инвестиции во однос на аквизициите и гринфилд инвестициите со што претпријатието може да ги распространи инвестициите во различни земји, ризикот е во висина на ангажираните средства, обезбедува брз начин на вработување на локалните менаџери, локалниот партнер може да обезбеди суровини, маркетинг мрежа, дозволи од владата и други бенефиции. Негативностите се тоа што се губи контрола над бизнисот, помал профит, можни конфликти меѓу партнерите и трансфер на технолошкото знаење на локалниот партнер. Кај оваа форма, странскиот инвеститор бара инвестицијата да биде пазарно оправдана. Тој се одлучува на заедничко вложување кога очекува остварување на висок профит кој ќе му овозможи брзо враќање на инвестираниот капитал. Со тоа тој очекува законски гаранции за безбедноста на инвестицијата, како осигурувања против национализација, експропријација, обезбедувањето на даночните привилегии во поглед на остварената заработувачка и можноста за изнесување на добивката од земјата. Од другата страна, земјата домаќин има свои барања кои треба да се остварат со заедничките вложувања, како што се зголемувањето на вработеноста, унапредувањето на производството, извозот и подоброто искористување на националните ресурси. [14]

Стратегиското партнерство е форма на соработка меѓу претпријатијата од различни земји во извршувањето на посебни проекти или соработка во одделни подрачја. Оваа форма е релативно нов облик на меѓународен бизнис и добива поголемо значење кога транснационалните компании бараат партнери во странство преку кои би навлегле на нови пазари. Стратегиското партнерство претставува комбинација на заедничките вложувања и договор за лиценца, заеднички истражувања и развој, договор за долгорочно снабдување со суровини, договор за маркетинг склучен меѓу странско претпријатие и локален партнер во земјата домаќин. Едно партнерство се смета за стратегиско доколку остварува економија на обем во производство и маркетинг, пополнува празнини во производството и маркетингот и добива пристап на нови пазари. Домашното претпријатие има познавање на локалните фактори на опкружувањето како економските, технолошките, политичките, правните и социолошко – културните фактори. Тоа ги надминува проблемите кои би настанале во случај на самостоен настап на странското претпријатие и затоа од особено значење е изборот на адекватен партнер.

[14] Преземено од:
Поповски, Н. (2002) – Меѓународен менаџмент – страна 45,46

Кај оваа форма, сопственоста на претпријатието не се менува, а партнерството е од времен карактер.

Односите меѓу партнерите поминуваат низ неколку фази:

- ***Фаза 1: Користење на склопување*** **–** претпријатијата бараат да ги намалат трошоците со користење на ефтина работна сила, за кои трошоците на трудот се високи на домашниот пазар и од тие причини претпријатието се обесхрабрува да ги изведува дома.
- ***Фаза 2: Користење на компоненти по ниска цена за да се намали производната цена*** **–** претпријатијата купуваат готови компоненти по пониска цена од странство со цел да се намали цената на чинење за да се обезбеди повисока конкурентност.
- ***Фаза 3: Префрлување на повисоките фази на производство на додадена вредност на компонентите во странство*** **–** претпријатијата во оваа фаза можат да произведат и монтираат клучни компоненти во странство.
- ***Фаза 4: Префрлување на производството, дизајнот и фунцкионално средните технологии во странство*** **–** клучен момент за зависноста меѓу партнерите. Во овој случај, домашното претпријатие ја губи иницијативата и странскиот партнер ја презема командната позиција во технологијата и производството.
- ***Фаза 5: Напуштање на активностите поврзани со квалитетот, производството, тестирањето*** **–** прекин на инвестициите во најголем број споредни активности.
- ***Фаза 6: Пренесување на суштинските способности кои се однесуваат на компонентите и комплексните интегрирани системи во странство*** **–** губење на иницијативата и способноста да учи.
- ***Фаза 7: Комплетно излегување од бизнисот*** **–** странскиот партнер почнува долгорочно да стекнува конкурентна способност во други дејности.

Генерално, стратегиското партнерство води кон зависност на едната фирма, во подоцнежните фази од развојот доаѓа до губење на иницијативата на домашното претпријатие, при што странскиот партнер ја презема доминантната позиција во трансферот на технологијата и производството. Потоа следува прекинување на инвестициите во голем број од споредните активностите што на крајот резултира со комплетно излегување од бизнисот на домашното претпријатие, додека странскиот партнер почнува да стекнува конкурентска способност во другите дејности. Ваквата колаборација може да има различни исходи, но најважна е опасноста од развивање зависност од другата компанија за определена способност на долг рок.

За да биде сериозен партнер, компанијата мора да развие сопствени конкурентски предности во сите подрачја значајни за развој на конкурентска предност. Таму каде што не е можно, подобро е да се оствари сопствен настап отколку сојуз. Стратегиските сојузи најмногу се употребуваат како посреден начин за надминување на конкурентските слабости на меѓународните пазар, а не создавање конкурентска предност.

Сепак, да се стекне стратегиска предност треба да се почитуваат следните правила:

- *Избор на компатибилен партнер, градење на силни врски на комуникација и доверба;*
- *Избор на сојузник чии производи и учество на странските пазари се надополнуваат наместо да им конкурираат директно со компанијата и нејзините потрошувачи;*
- *Темелно и брзо изучување на технологијата и менаџментот на партнерот;*
- *Претпазливо пренесување на информации на партнерот кои се од големо стратегиско значење и подоцна би можеле да се искористат како конкурентско оружје.*

Но, понекогаш стратегиските партнерства доведуваат до пропаѓање на партнерството како резултат на постоење на спротивни мислења во однос на целите и стратегиите, потешкотии при соработката за сфери кои се конкуретно осетливи и остварување на меѓусебна недоверба и целосна размена на информации, проблем на судирот со егото и различните култури на компаниите како и постоечкиот сомнеж во мотивите на другиот.

Генерално предностите од оваа форма се однесуваат на добивањето на пристапот до комплементарните ресурси, здружувањето на ресурсите и капиталот, засилување на позицијата на пазарот, споделување на ризикот меѓу партнерите, трошоците за истражување и развој, остварување на економија од обем, влегување во нови бизниси, нови производи итн. Наспроти предностите, може да се соочат со потешкотии во совладувањето на разликите во културните вредности, некомпатибилност на целите, различна стратегиска ориентација, можна зависност во партнерството итн.[15]

[15] Преземено од:
Поповски, Н. (2002) – Меѓународен менаџмент – страна 46,47,48,49

2.4 ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ ВРЗ РАЗВОЈОТ НА МЕЃУНАРОДНИОТ МЕНАЏМЕНТ

Интернационалниот менаџмент е диферентен заради различните елементи во опкружувањето. Тоа подразбира комплицирање на внатрешните и надворешните организациони средини заради присуството на разновидните ***социокултурни, политички, правни, економски и технолошки фактори.*** Тие се јавуваат во својство на четирите главни фактори кои влијаат врз интернационалните организациони операции.[16]

2.4.1 Општествено – културни фактори

Менаџерот на една интернационална работа може да ги спроведува своите задачи во домашниот главен центар или странска филијала. Независно каде и да работи, мора да ги земе предвид културните разлики меѓу локациите на филијалите. Работењето во Њујорк не е исто со работењето во Саудиска Арабија. Оттука, интернационалниот менаџер мора да ги согледа општествените и културни елементи на својата земја како и на оние на земјата домаќин.

Правилата на однесување и разликите меѓу институциите можат значајно да варираат од земја во земја. Повеќето луѓе се држат до својата култура и ретко размислуваат зошто се однесуваат на особен начин. Тоа е веројатно да се случи кога ќе ја напуштат својата култура и се соочат со различните очекувања во странство што ги тера да размислуваат за културата и какви промени треба да направат во начинот на кој го менаџираат и управуваат бизнисот. По дефиниција, културата се дефинира како целосен комплекс кој вклучува знаење, верување, уметност, морал, право, обичаи и други способности и навики здобиени од луѓето членови на општеството. Таа е составена од јазик, религија, ставови, образование, норми, општествена организација, влада, право и организација на заедницата.

Правилата на однесување се пренесуваат од генерација на генерација низ процесот на образование. Јазикот и други форми на невербална комуникација ги пренесувааат елементите на културата толку суптилно што индивидуите не се свесни дека делуваат како одговор на нормите на својата култура.

---

[16] Преземено од:
https://www.researchgate.net/profile/Ace-Milenkovski/publication/323943377_Megunaroden_biznis/links/5ab8ed8345851515f59fddf7/Megunaroden-biznis.pdf

Бизнис културата може да биде особено различна од онаа во други земји. Пример, постојат неколку разлики меѓу јапонските и американските менаџери. Користењето на бизнис картите е својствено за двата типа. Јапонската бизнис средба започнува со церемонија на размена на картите, по која луѓето менуваат карти во кои стои нивното име и позицијата во компанијата. Оваа размена се случува дури и кога луѓето не очекуваат повторно да се сретнат. Јапонските бизнисмени се поклонуваат еден кон друг со ритуал како ojigi. Длабочината на секое поклонување зависи од престижот на секој од индивидуите во церемонијата. Ако личноста го почитува својот супериорен, се поклонува пониско од супериорниот. Јапонските бизнисмени исто така го разбираат користењето на ракување и ќе се почувствуваат далеку покомотно ракувајќи се отколку обидувајќи се да воведат движење кое бара поблиску познавање на јапонската култура. Американците негуваат управувачки стил, а јапонците заштитнички стил. Јапонската пракса во менаџментот нагласува интерес на колективот, изразено лидерство и лојалност спрема компанијата, американските менаџери најчесто винаа ја префрлуваат на самата одлука, а не на определување на проблемот. За разлика од нив, јапонските менаџери донесуваат одлуки после долги дискусии за проблемот или за прашањето кое е предмет на решавање. Планирањето во Јапонија претставува долгорочна ориентација, а во САД краткорочна. Одлучувањето во Јапонија е колективно и со консензус, додека одлучувањето во Америката се карактеризира со индивидуализам. Па, одлучувањето во Јапонија се движи од долното кон горното хиерархиско ниво, додека во Америка одлучувањето се движи од врвот кон дното. Поради тоа донесувањето на одлуките во Јапонија е спор процес, додека во Америка е брз. Во Јапонија одговорноста е нејасна, а во Америка е децидна. Во Јапонија нема голема мобилност на вработените, бидејќи доколку е можно тие настојуваат да добијат доживотни вработувања. Додека во Америка трансферот и мобилноста на кадрите е голема. Во Јапонија изразена е лојалноста на вработените кон компанијата, а во Америка лојалноста е насочена кон професијата. Во Јапонија напредувањето е споро, додека во Америка може да биде брзо и базирано на индивидуалните карактеристики. Раководителот во јапонската компанија е член на групата, додека раководителот на американската компанија е водач на група. Јапонците негуваат заштитнички стил, додека американците негуваат управувачки стил. Процесот на контрола во Јапонија е концентриран на групата, а во Америка на поединецот. Првите неколку минути од една обична средба со странец се толку различни од култура во култура така да е лесно да се разбере дека има многу потенцијални културни јамки за еден интернационален менаџер.

Други културни елементи релевантни за организациони трансакции вклучуваат големина на просторот што луѓе од различни култури сакаат да ја имаат околу нив, што одредува да се биде на време и кои теми можат да се покријат со мал разговор. Знаењето може да направи разлика меѓу успешна трансакција и неуспех. Основните културни разлики меѓу членовите на организациите од различни земји можат да се научат. Тоа е неопходно или можно менаџерот да го научи секој елемент од странската култура, но е пожелно да научи доволно за културата на земјата домаќин да ги избегне главните гафови. [17]

Секое општество има сопствени вредности и ставови кои може да се разликуваат врз основа на регионот, етничка основа, населението итн. Овие вредности и ставови можат различно да влијаат на работењето на бизнисот. На пример, ставовите на луѓето кон загадувањето ќе има влијание врз бизнисот во однос на тоа дали да инсталира системи за заштита на животната средина или не. Нормите претставуваат стандарди на однесување прифатени од општеството кои се разликуваат од едно до друго општество. Секое општество има одредени навики во однесувањето кои се резултат на историјата на одредено општество. Навиките на луѓето влијаат на работењето на организацијата со тоа што доколку се работи за потрошувачи тие навики може да влијаат на начинот на консумација на производот, навики да користат други производи (супститути) итн. Демографските фактори се составени од старосната структура на населението, полот, составот на работна сила, нивото на едукација, работни вештини на населението и други карактеристики на истите. Овие фактори влијаат на работењето на бизнисот со тоа што даваат прецизна слика на новите пазари или пак инвестирање во нови погони од страна на организацијата.[18]

2.4.2 Политички и правни фактори

Политичките и правните системи на земјата се димензии од општата средина што влијае на интернационалниот менаџмент. Фирмите што делуваат истовремено во повеќе земји треба да се справат со различни правно политички системи. Правно политичките системи во светот можат да се рангираат од демократски до тоталитаристички системи. Демократските системи се засновани на претставници на владата. Луѓето и организациите што делуваат во такви системи играат важна улога низ изборниот процес влијаејќи на националните просперитети,

[17] Преземено од:
https://www.researchgate.net/profile/Ace-Milenkovski/publication/323943377_Megunaroden_biznis/links/5ab8ed8345851515f59fddf7/Megunaroden-biznis.pdf

[18] Преземено од:
http://www.pretpriemac.com/pest-step/

политики и права како избирајќи индивидуи и групи да служат како нивни претставници. Кога земјите се наоѓаат под диктаторски системи обично се управувани од диктатори. На организациите им е дозволено минимално да делуваат во владината политика и регулација. Организациите кои делуваат во земјата се обврзани да се придржуваат на нејзиниот правно политички систем и не стриктно на правно политичкиот систем на земјата домаќин. Некои од главните предмети на расправа вклучуваат владина стабилност, тероризам како и правата и регулациите со кои се управуваат странските инвестиции и интернационалната трговија. [19]

Оттука, големо влијание имаат законските и подзаконските акти донесени од страна на законодавните домови на една држава како и прописи од страна на владите. Политичкото подрачје може да се состои од законодавството, стабилност на владата, штрајкови, политички состојби во соседните земји, начин на одаточување итн. Законодавецот донесува закони кои што индивидуалците, групите и организациите мора да ги почитуваат, инаку ќе сносат одредени последици. Тие закони имаат различно влијание на бизнисот. Без разлика дали се добри или лоши тие мора да се почитуваат. Политичката состојба во некоја земја ќе има влијание на бизнисот доколку таа ги извезува своите производи во таа земја. Стабилноста на владата во одредена земја влијае на бизнисот доколку тој бизнис има учество со своите производи во таа земја или пак доколку одлучи да инвестира во нов погон во истата земја.[20]

2.4.3 Економски фактори

Светската економија се наоѓа некаде помеѓу слободна пазарна економија и централно планирана економија. Слободно пазарната економија делува под законите на пазарот и од динамиката од понудата и побарувачката. Организациите што делуваат во централно планирани економии се соочуваат со тоа дека владата ги носи главните економски економски одлуки за целата нација. Алокација на ресурсите, нивото на цени и дистрибуција, платите како и квотите за производство се дефинирани во координација со главниот општествено економски план. Предизвиците и одговорностите придружени со спроведување на задачите на менаџментот се прилично различни кај овие два економски системи. За да бидат успешни, интернационалните компании мораат да ги адаптираат своите менаџмент практики да се приспособат на реалностите од оваа надворешна средина. Протекционизмот претставува

[19] Преземено од:
https://www.researchgate.net/profile/Ace-Milenkovski/publication/323943377_Megunaroden_biznis/links/5ab8ed8345851515f59fddf7/Megunaroden-biznis.pdf

[20] Преземено од:
http://www.pretpriemac.com/pest-step/

економска политика со која преку користење на одредени инструменти се ограничува влезот на странските производи на домашниот пазар. Оваа политика се користи за остварување на одредени економски или социјални цели на државата, односно националната економија. Зборот протекционизам потекнува од англосаксоноскиот збор „lo protect" што значи заштитување - на домашното производство од конкуренцијата на странските производи или да го ограничи увозот односно стимулира извозот на стоки и услуги во домашната економија. Наспроти неа, слободната трговија значи слободно меѓународно движење на стоките и услугите со елиминирање на бариерите за меѓународна размена. Имајќи ги предвид светските трендови на регионалната интеграција во поново време се позастапена е слободната трговија.[21]

Генерално во рамките на економските фактори спаѓаат конкурентите, добавувачите, каматните стапки, стапката на невработеност, приходите на населението, кредитната политика, бруто општествениот производ, инфлацијата, степенот на меѓународна размена и многу други фактори кои влијаат на бизнисот. Влијанието на конкурентите на работењето на еден бизнис е многу значајно. Воведување на нов производ од страна на конкуренцијата бара соодветно реагирање на од страна на бизнисот и претприемачот. Добавувачите исто како и конкурентите имаа големо влијание врз работењето на бизнисите преку можноста истите да ги исполнат барањата на бизнисот како и навремена и точна испорака на репроматеријалот потребен за производство. Кредитната политика и каматните стапки на банките имаат големо влијание врз бизнисот во однос на расположивоста на финансиски средства кој може да биде потребен за одредени инвестициони потфати. Стапката на невработеност ја дава структурата на распложливиот кадар кој би можел да се најде на пазарот на трудот. Доколку е мала стапката на невработеност бизнисот има помал избор во однос на обезбедување на квалитетно обучена работна сила и обратно при поголема стапка на невработеност поголема е можноста за избор и привлекување на работна сила за бизнисот. Приходите на населението се значаен фактор за секоја организација. Тие ја отсликуваат куповната моќ на населението од пазарот каде учествува еден бизнис. Бруто домашниот производ и инфлацијата влијае на способноста на бизнисот да ги обезбеди потребните ресурси.[22]

2.4.4 Технолошки фактори

[21] Преземено од:
https://www.researchgate.net/profile/Ace-Milenkovski/publication/323943377_Megunaroden_biznis/links/5ab8ed8345851515f59fddf7/Megunaroden-biznis.pdf

[22] Преземено од:
http://www.pretpriemac.com/pest-step/

Технологијата претставува примена на знаење, методи, техники и средства со кои еден бизнис го трансформира влезот во излезот. Тука најважен фактор е иновацијата или развојот на нови процеси, производи или услуги. Стапката на влијание на технологијата како екстерно опкружување врз бизнисот варира од индустрија до индустрија. На пример, влијанието на технологијата на информацискатa индустрија е многу поголемо во однос на влијанието на било која индустриска гранка. Технолошкиот прогрес и растечкото производство, овозможуваат напредок на одделни нации и се создава потреба за меѓународно работење. Доколку одредена земја дојде до нови техничко-технолошки решенија, таа може да ги диктира условите во светското работење.

Развиените земји не извезуваат високи технолошки достигнувања. (Контрирањето при извозот на суровини или технолошки решенија помеѓу сиромашните и богатите земји, создава уште поголем јаз помеѓу богатите и сиромашните.) Најчесто се извезуваат технологии со одминат рок или репарирани технологии, бидејќи треба да се направи простор компанијата да воведе нова посовршена опрема, а старата им пречи и не им е потребна, па ја извезуваат во неразвиените земји. Но, и доколку е опремата добра, со брзиот напредок на технологијата, по одреден период таа опрема застарува и многу ретко неразвиените земји навремено отпочнуваат со амортизацијата и создавање на финансиски средства за купување на нова технолошка опрема. Опремата најчесто се користи до максимум, а за да се одржи социјален мир се вработуваат преголем број на работници кои ја трошат заработката, па кога опремата ќе престане да функционира најчесто нема пари да се купи нова.

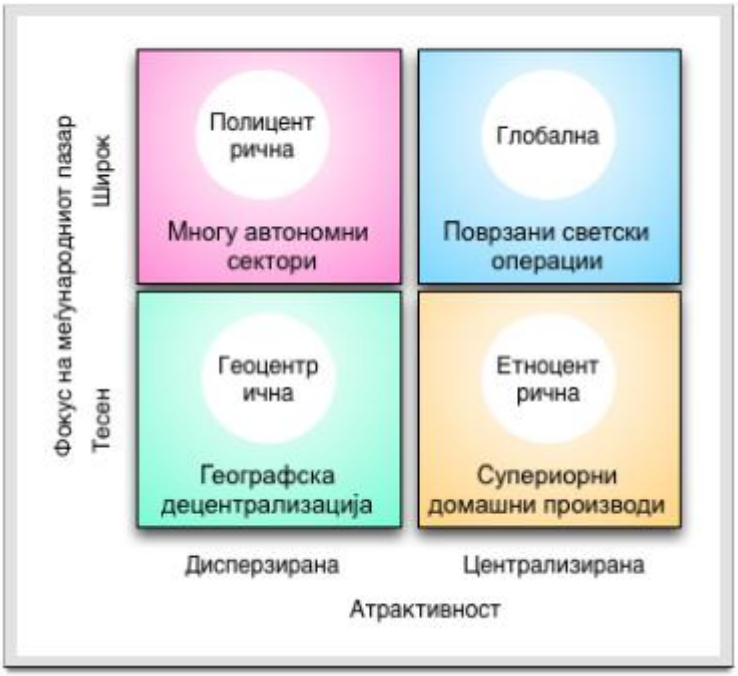
Високата технолошка развиеност, условува и создавање на голема загаденост. Па и високата стапка на загаденост во индустриски развиените земји, може да претставува фактор кој предизвикува создавање потреба за меѓународна соработка.[23]

[23] Преземено од: http://www.pretpriemac.com/opkruzhuvanje-na-kompanijata-i-potreba-od-megjunarodna-sorabotka/

2.5 СТРАТЕГИИ ЗА РАЗВОЈ НА МЕЃУНАРОДНИОТ МЕНАЏМЕНТ

По дефиниција, стратегијата претставува план на акции за остварување на зададени цели. За реализација на стратегијата се потребни тактики. На пример, доколку нашата стратегија е да изградиме бизнис со долгорочни односи со своите потрошувачи, тактиките со кои можеме да ја имплементираме таа стратегија може да бидат давање на дополнителни услуги за редовните потрошувачи, тренинг, долгорочни договори со поинкави цени итн. Секоја тактика се исполнува со активности кои имаат одредени датуми на остварување, одговорни лица за остварување на тие активности и потребни финансиски средства за остварување.[24]

Големата конкуренција на меѓународно ниво бара применување на различни видови на стратегии. На сликата е даден приказ на четирите меѓународни стратегии, базирани врз фокусирање на меѓународниот пазар и остварување на стратегиската контрола.



Слика 1: Видови меѓународни стратегии

Извор: http://www.pretpriemac.com/megjunaroden-menadzhment-e-megjunarodna-strategija/

[24] Преземено од: http://www.pretpriemac.com/strategija-transformacija-biznis-rezultati/

Етноцентричната стратегија е меѓународна стратегија базирана на претпоставката дека производите и услугите на една земја се посупериорни во однос на производите и услугите пласирани од друга земја. Оваа стратегија е фокусирана на производот или на услугата во зависноста од тоа што компанијата поседува. Под централизирана контрола производот или услугата се пласира во други земји каде за нив постои потенцијален пазар. Компанијата треба да го модифицира производот со цел да ги задоволи вкусовите и желбите на земјата домаќин. Доколку производот или услугата е супериорна, оваа стратегија успешно ќе се примени.

Геоцентричната стратегија е меѓународна стратегија базирана на географска децентрализација со стеснет асортиман на производи и намален ризик, преку производство во повеќе земји. Доколку компанијата во некоја земја има проблеми во работењето, останатите филијали непречено продолжуваат да работат. Негативна карактеристика на овој начин на работа е тоа што управувањето со различни организациски целини, на различни локации, претставува главен менаџерски проблем. Предноста е што работењето на една филијала, може да се спореди со работењето на друга филијала. Сите ресурси можат да се префрлат од една во друга филијала, во зависноста од потребата. Оваа стратегија овозможува прилагодување на работењето на компанијата спрема локалните услови и поради тоа е поефикасна во однос на полицентричната стратегија, која ја зема географската децентрализација како екстрем.

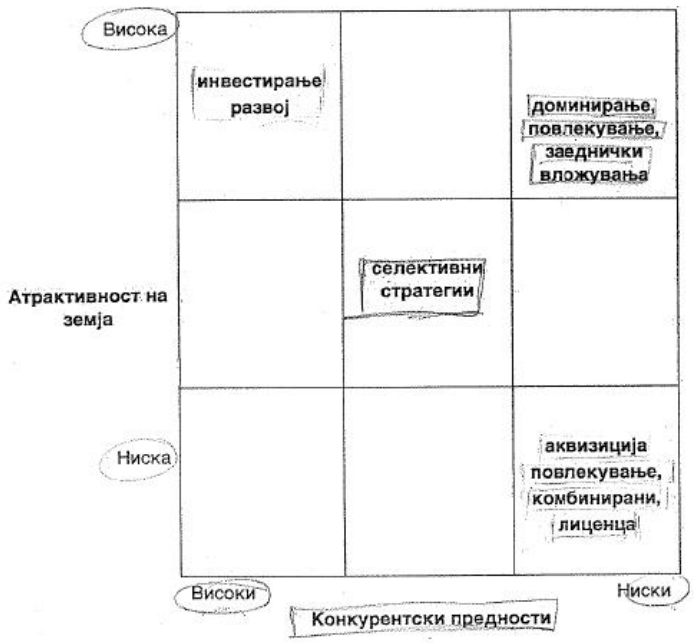
Полицентричната стратегија е меѓународна стратегија базирана на намалување на ризикот преку постоење на голем број на автономни пазарни единици и широк асортиман на производи. Поголем број на помали единици се помалку ранливи, отколку една голема единица. Намалувањето на ризикот е остварено преку бројни акции, како користење на различни валути и слично. Слабост на оваа стратегија е тоа што диверзификацијата и локалната автономија ја ограничуваат размената на информации помеѓу филијалите во однос на цената, производите, дизајнот и движењето на менаџерите.

Глобалната стратегија е меѓународна стратегија која фокусот го става на меѓународното поврзување на странските пазари. Се смета дека светот е еден пазар кој треба да се третира како таков. Се предпоставува дека стратегиите на различните единици се влеваат во една сеопфатна долгорочна стратегија на компанијата на матичната земја. Глобалната стратегија претпоставува дека глобалната дистрибуција на производи може да биде оправдана преку економијата на обемот.

Независно од тоа која стратегија ќе биде применувана, опкружувањето во таа земја мора да се набљудува и анализира, а потоа да се донесат заклучоци, која стратегија да се примени за да се задоволат локалните барања.[25]

2.5.1 Избор на најсоодветна стратегија

Формулирањето на стратегија е доста комплексна задача, заради самиот факт што промената на деловното опкружување од домашно во меѓународно ја зголемува неизвесноста и комплексноста. Менаџментот мора да изврши ревизија на мисијата и на своите цели. Тоа започнува со анализа и проценка на видовите меѓународни стратегии од аспект на можностите, ограничувањата во опкружувањето како и предностите и слабостите на претпријатието. Најважно е да се осознае какви стратегиски импликации имаат меѓународните фактори при формулирањето, изборот, извршувањето и контролирањето на остварувањето на самата стратегија. Како техника што се применува за меѓународно стратегиско планирање и анализа на опкружувањето се користи портфолио анализата. Таа му помага на менаџментот да ги оцени стратегиските фактори и да му помогне при изборот на меѓународната стратегија.



Слика 2: Портфолио матрица за групирање на производите
Извор: Поповски, Н. (2002) – Меѓународен менаџмент – страна 50

На вертикалната оска од матрицата се прикажува атрактивноста на земјата, а на

[25] Преземено од:
http://www.pretpriemac.com/megjunaroden-menadzhment-e-megjunarodna-strategija/

хоризонталната конкурентските предности на производите. Атрактивноста на земјата ја одразуваат големината на пазарот, стапката на раст на пазарот, големината и видот на владината регулатива и економските и политичките фактори. Конкурентските предности на производите ги одразуваат учеството на пазарот, степенот на задоволување на потребите од производот, репрезентативноста на пазарот, поддршката на пазарот од страна на кадрите во земјата и профитот по единица производ.

Кога станува збор за изборот на најсоодветна стратегија треба да се запазат некои критериуми кои се однесуваат на:[26]

- правните прописи;
- трошоците;
- географското подрачје;
- јазикот;
- контролата;
- ризикот и
- искуството.

Правните прописи се специфични за секоја земја. Правните прописи ги детерминираат границите во кои ќе се остварува економијата. Најважни се законот за странските вложувања, законот за сметководство, законот за работни односи и др.

Трошоците се доста значаен критериум при изборот на меѓународната стратегија, доколку се применува стратегијата на целосна сопственост, стратегијата на заеднички вложувања, стратегиското партнерство или купување на претпријатие.

Географското подрачје е доста важно за купување на претпријатие, заеднички вложувања или стратегиско партнерство.

Јазикот како критериум е неопходен во текот на преговорите за купување, разбирање и совладување на културните разлики.

Важноста на контролата како критериум се зголемува со зголемувањето на сопственоста.

[26] Преземено од:
Поповски, Н. (2002) – Меѓународен менаџмент – страна 52,53

Стратегијата на директни инвестиции, извоз или лиценцирање имаат помала можност за контрола, отколку меѓународната стратегија на целосна сопственост или купување на претпријатието.

Ризикот е варијабилен од земја до земја. По својата природа може да биде економски и политички. Најважно е да се оцени до кој степен странските средства можат да бидат заштитени. Овој критериум е најчесто применлив кај заедничките вложувања каде ризикот се дели меѓу партнерите.

Искуството е значаен критериум за оценка и избор на стратегијата за претпријатијата кои првпат почнуваат да применуваат меѓународна стратегија. Поради неискуството, менаџментот се изложува на ризик ефикасно да не ја применува меѓународната стратегија.

2.5.2 Извршување на избраната стратегија

Откако ќе се избере најсоодветната стратегија неопходно е нејзиното успешно извршување. Тоа пак е во директна корелација со ***системот на наградување, културата, организациската структура и лидерството.***[27]

Системот на наградување ги дефинира односите меѓу претпријатието и вработените преку конкретизирање на вредностите и нормите кои се бараат од нив.

Културата на претпријатието има стратегиска улога во извршувањето на стратегијата. Таа треба да обезбеди ментален и емотивен водич кој сите менаџери и вработени треба да го следат и поддржуваат кога се формулира и извршува стратегијата и треба да се потпира на основата според која луѓето подобро се однесуваат еден спрема друг како и да креираат специфично чувство на идентитет во однос на другите претпријатија. Културата на претпријатието може да јави како култура заснована на социјализација или пазарно заснована култура. Првиот вид на култура е долгорочен, опфаќа детален процес на социјализација, со силни норми и систем на контрола.

Кај вториот вид, функциите на претпријатието и постапките на менаџерите не се разликуваат од постапките на екстерниот пазар. Нормите или се изгубени или отсуствуваат, процесот на

[27] Преземено од:
Поповски, Н. (2002) – Меѓународен менаџмент – страна 54,55,56,57,58,59,60,61,62,63,78

социјализација е ограничен и системот на контрола е заснован само на извршување и квантитативно мерење. Претпријатието кое спроведува стратегија со примена на првиот вид на култура создава долгорочно обврзување на вработените и чувство на меѓународна контрола кои функционираат во услови на реципрочна меѓузависност. Претпријатието кое применува втор вид на култура ги води менаџерите кон создавање на вистински маркетинг концепт кој е применлив на регионалните услови.

Организацијата на меѓународниот бизнис е доста значаен елемент при извршувањето на меѓународната стратегија. Таа го определува начинот на кој се групираат активностите на претпријатието во организациони единици за остварување на стратегијата. Претпријатието развивајќи се од национално во меѓународно мора да ја промени својата организациска структура за да може да одговори на предизвиците што со себе ги носи меѓународниот бизнис. На меѓународниот пазар претпријатијата се соочуваат со разновидност на производите и услугите, различност на пазарите, со луѓе од различни поднебја.

Постојат повеќе гледишта според кои се врши поделбата на факторите кои влијаат врз организациската структура на претпријатието, според кои се делат факторите, но генералната поделба се однесува на:

- интерни (внатрешни);
- екстерни (надворешни).

Главните интерни фактори се развојот на претпријатието, филозофијата на менаџментот, земјата од која што потекнува претпријатието, стратегијата на претпријатието како и степенот на интернационализација.

Развојот на претпријатието укажува дека во раната фаза од влегувањето во меѓународниот бизнис има само неколку менаџери кои се способни да се соочат со комплексноста на меѓународното опкружување. Најсоодветна организациона структура е одделението за извоз, меѓународниот сектор а со ширењето на активностите може да се размислува и за други сектори.

Филозофијата на врвниот менаџмент е директен фактор кој се одразува врз нивото на самостојност на одделните делови и контролните механизми.

Земјата од која потекнува претпријатието влијае врз организацискатa поставеност на претпријатијата. Карактеристиките кои ги имаат претпријатијата во домашното, се пренесуваат и на меѓународното работење. Пример, во европските претпријатија има помала контрола од работењето во САД.

Стратегијата на претпријатието ја обликува структурата преку која што треба да се оствари. Меѓународниот сектор одговара на стратегијата на ниско ниво на продажба на неколку производи во странство, додека производна секторска структура одговара на стратегија што вклучува повисока производна диверзификација.

Степенот на интернационализација се одразува директно на односите на централата со организационите единици. Кога постојат помалку единици во странство, можноста за директна контрола од централата е поголема. Но како се зголемува нивниот број и работењето станува покомплексно се очекува давање на поголема слобода во делувањето на организационите единици во странство.

Во групата на екстерни фактори спаѓаат економските услови, политиката на локалната влада, технолошкиот развој, карактеристиките на производот и информационата технологија.

Економските услови креираат определени можности и ограничувања за претпријатијата. Клучните економски детерминанти како невработеноста, инфлацијата, рецесијата се одразуваат на диверзификацијата на претпријатието на нови подрачја, а со тоа и на организацискатa структура.

Политиката на локалната влада се согледува во процесот на поттикнување на странските директни инвестиции, царини, даноци, локалното вработување итн.

Технолошкиот развој се јавува како силен фактор на организационата структура, потребата од големи вложувања за развој на нови производи ги поттикнува претпријатијата на заеднички вложувања што секако се одразува врз воспоставената организациска структура.

Карактеристиките на производот се доста значаен фактор, особено во период на зголемена нестабилност и комплексност на работењето. Современите услови на функционирање бараат

остварување на економија на обем и брз одговор на предизвиците. А тоа од другата страна пак бара висок степен на интеграција и координација на активностите низ светот. Сето тоа има влијание врз производната секторска структура.

Информационата технологија ја зголемува можноста за следење на активностите низ светот и ја подобрува комуникацијата меѓу организационите делови и централата. Ваквиот развој овозможува примена како и на централизираното така и на децентрилизираното работење, во зависност од степенот на примена на информационата технологија.

Меѓународната стратегија треба да го има предвид моментот на назначување на **лидери** кои ќе овозможат долгорочна профитабилност и развој на фирмата, односно нивното мотивирање имајќи го предвид големото влијание на културата и одделните земји врз ефективното извршување на лидерството. Стилот на лидерство во различни култури е различен. Ефективните лидери не користат единствен стил како најдобро можен.

Тие се прилагодуваат кон конкретната ситуација, при што националната култура се јавува како важна варијабла во определувањето на тоа кој стил на лидерство е најефективен. Теориите за лидерство претпоставуваат дека лидерите и следбениците имаат заеднички вредносни системи и култура, односно дека тие се универзални. Но, претпоставката за културна хомогеност, надвор од географските граници е несоодветна. Доколку лидерите се обидат да искажат однесување кое се разликува од прифатените културни норми во општеството, таквото однесување нема да биде прифатено. Културата во земјата игра значајна улога врз определувањето на лидерскиот стил. Анализата на културата треба да ги опфати историските и културните аспекти на локалните услови за подобро разбирање на нејзината филозофија, процес и проблеми.

2.5.3 Контрола на избраната стратегија

Успешниот стратегиски менаџмент во меѓународниот бизнис не подразбира само добро формулирање, туку следење на нивната реализација и преземање на корективна акција за елиминација на пројавените отстапувања. Тоа се остварува преку контролата, како последна фаза во процесот на меѓународниот стратегиски менаџмент.

Контролата се јавува како процес на набљудување и оценување на ефективноста и ефикасноста на извршувањето на организацијата и преземање на корективна акција кога

оствареното отстапува од очекуваното извршување. Оттука основните елементи на контролата се: детално опишување на планираните резултати, набљудување и прибирање информации за активностите на организацијата кои се важни за остварување на целите, оценување на организациското извршување и резултатите за ефективноста како и преземање неопходни прилагодувања за корегирање на отстапувањата во текот или по имплементацијата на стратегијата.

Процесот на контрола е под влијание на голем број фактори како што се ***разделечноста, различноста, факторите кои се надвор од контрола, степенот на извесност и др.***[28]

Раздалеченоста се однесува на географската и културната оддалеченост на одделните земји која може да влијае на зголемувањето на трошоците, времето и можноста за грешки во комуницирањето меѓу земјите.

Различноста се однесува на условите во кои работат и функционираат самите претпријатија, како што се самата големина на пазарот, видот на конкуренција, производите, трошоците за работната сила кои го отежнуваат оценувањето на работењето.

Факторите кои се надвор од контрола се некои фактори врз кои менаџментот не може да влијае, како на пример владините политики на државата.

Степенот на извесност налага потреба од контролен систем со чија помош ќе се намали самата неизвесност и да обезбеди усогласеност во однесувањето во одделните делови на претпријатието и покрај физичката, психичката и временската оддалеченост.
Ваквиот систем треба да биде воспоставен и осмислен уште во фазата на планирањето на организационата структура со која треба да се спроведе стратегијата.

Притоа, контролниот систем се јавува како еден интегративен механизам на претпријатието. Додека структурата обезбедува рамка за остварување на целите, контролниот систем го потврдува остварувањето на стратегијата, односно укажува на корективните активности кои треба да се преземат доколку не се остваруваат планираните цели. Затоа примената на глобалната стратегија не бара само промени во организационата структура, туку и во контролните механизми кои треба да бидат вградени во таа организациска структура со што

[28] Преземено од:
Поповски, Н. (2002) – Меѓународен менаџмент – страна 94,95,96,97

ќе се овозможи остварување на глобалната стратегија. Аналогно на тоа, се поставува прашањето што се јавува во својство на предмет на контрола.

Во литературата се среќаваат различни класификации на видовите контрола. Според тоа се разликуваат директната и индиректната контрола.

Директната контрола подразбира директно набљудување на работењето, преку лични средби и состаноци со менаџерите на непосреден начин се дискутираат проблемите, се поставуваат целите и задачите за извршување, се оценува извршувањето и се разгледуваат можностите за подобрување на работењето**.**

Индиректната контрола користи извештаи или други форми на пишани документи за контрола на активностите. Таа е важна за меѓународните операции, затоа што извештаите се доставуваат еднаш месечно, додека пак директната контрола поради големите трошоци се извршува еднап до два пати годишно.

Исто така, постои поделба на интерна и екстерна контрола.

Кај **интерната контрола**, мултинационалните претпријатија се фокусирани на она што го работат најдобро. Од друга страна, менаџментот настојува да обезбеди информации за тоа дека активностите се во согласност со барањата на пазарот.

Најнапред е потребно да се определи што е она што потрошувачите го бараа, за да може да се подготви одговор на менаџментот на таквите барања. Ова подразбира воспоставување на **екстерна контрола** во работењето.

Општоприфатена е и поделбата на персонална контрола, бирократска контрола, контрола на резултати и контрола на културата.

Персоналната контрола е контрола која се остварува преку личен контакт со подредените. Најдобра примена наоѓа во малите претпријатија преку директно набљудување на активностите на подредените, но исто така е присутна и во големите мултинационални претпријатија. Најчесто се остварува преку вклучување на најважните директори на секторите во странство во формалните и неформалните структури во седиштето на компанијата.

Бирократската контрола е контрола преку систем на правила и процедури кои директно влијаат на активностите на поединиците. Основен инструмент на бирократската контрола во мултинационалните претпријатија е буџетот со кој се врши алокација на финансиските ресурси и директно се влијае на средствата што поединиците можат да ги потрошат. Покрај буџетот, постојат и правила за трошење на капиталот, кои се воспоставуваат во организационите делови, се овозможува врвниот менаџмент во седиштето на компанијата да ги одобрува поголемите износи на капитални трошоци на поддедниците, со тоа правилата се јавуваат како дополнителна контрола на буџетското трошење на средствата.

Контролата на резултатите е контрола која вклучува поставување на цели за подедниците кои тие треба да ги остварат: развивање на тие цели во релативно објективни критериуми како што се профитабилност, продуктивност, растеж, учество на пазарот и квалитет како и оценување на извршувањето на менаџментот на поддединиците преку нивната способност да ги остварат тие цели. Какви цели ќе имаат поединиците ќе зависи од улогата што тие ја имаат во претпријатието. Според оваа култура, кога поединците не успеваат да остварат некоја од зададените цели, тогаш менаџерите од седиштето бараат појаснување. Доколку истите не се задоволителни, се преземаат активности на менување на менаџментот и се бараат начини за подобрување на ефикасноста во работењето. Контролата на резултатите е тесно поврзана со наградувањето на менаџерите и од тие причини истите се поттикнати кон максимално остварување на целите на организационата единица.

Контролата на културата е помалку формална и е резултат на очекувањата на членовите на организацијата. Таа постои кога вработените ги прифаќаат нормите и вредностите на организацијата.

Притоа, вработените настојуваат да го контролираат сопственото однесување со што се намалува потребата од персонална контрола, како и другите контролни системи.

Но треба да се земи предвид фактот дека воспоставувањето на контролата на културата е доста тежок процес кој опфаќа градење на колективна свест за проблемите во организацијата, да се пренесе организациската визија, да се создадат посакувани норми на однесување и вредносен систем. Сето ова бара влог на голем напор и време, но најважно од се е изборот на персоналот и неговата правилна обука. Воспоставувањето на културата како контролен механизам е доста тешка задача во склоп на мултинационалните компании. Тоа се должи на

фактот што постојат различни стандарди за менаџерското предводење, различната претстава за вредностите и ставовите.

Сумирано, мултинационалните претпријатија ги користат истите системи на контрола кои ги користат во домашните претпријатија, повикувајќи се на следните причини:

- кога системите се успешни за домашното работење, менаџментот смета дека истите ќе бидат успешни и за меѓународното работење;
- економично е да се применуваат истите видови извештаи и потребата од воведување нови механизми за известување е отстранета, а врвниот менаџмент е близок со системот;
- извештаите со слични формати најверојатно му овозможуваат на менаџментот подобро меѓусебно споредување на активностите.

Системите за известување се воспоставуваат за да се согледа остварувањето на профитабилноста преку согледување на отстапувањата од планот, а со тоа и за да се согледаат можните проблеми во работењето. Контролата е насочена пред се на остварување на поединиците иако тоа е основа за оценување и на работата на менаџментот на тие организациони единици. Различните контролни механизми што се применуваат од страна на домашните претпријатија се применливи и кај меѓународните, но различноста што ја носи меѓународното опкружување ја отежнува нивната примена. Во меѓународниот бизнис се применуваат различни системи на контрола. Некои претпријатија се потпираат на обезбедување квантитативни податоци и најчесто применуваат контрола на резултатите и бирократска контрола.

Ваквата комбинација може да даде ефекти бидејќи тргнува од претпоставката дека централизираното оценување на резултатите ќе овозможи и подобро споредување на поединиците во различни земји, а со тоа и поуспешно преземање на корективни акции доколку е потребно.

Но, стандардизирањето на информациите што се прибираат може да биде тешко и поради различните опкружувања и адаптирањето што го вршат поединците кон флуктуациите во опкружувањето. Затоа при воспоставувањето на контролниот систем треба да се земат предвид трошоците за воспоставување и одржување на системот во однос на користа што се

добива од тоа. Системот на контрола во голема мера зависи од земјата од која потекнува мултинационалното претпријатие. Пример, американските претпријатија повеќе внимание посветуваат на квантитативните аспекти, споредбата ја прават со домашните единици, а контролата бара поконкретен план за да можи да послужи како стандард за споредба, потоа голем централен штаб и способност за централизирање на информациите. Од друга страна, европските претпријатија вниманието го посветуваат на квалитативните аспекти каде што споредбата е пофлексибилна и се утврдува за секоја единица, а контролата бара поголемо разбирање на целите на компанијата. Исто така треба да биде земена предвид и големината на контролата, која зависи од движењето на ресурсите и значењето на организационите единици.[29]

2.6 РАЗВОЈОТ НА МЕЃУНАРОДНИТЕ ФОРМИ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Извозот е важен фактор за стабилен економски развој и влијае на подобрување на меѓународната конкурентност на земјата. Агенцијата за странски инвестиции и промоција на извозот на Република Северна Македонија е вклучена во промоција на домашни производи и услуги на странските пазари и обезбедува помош во процесот на зголемување на нивниот извоз. Агенцијата за странските инвестиции и промоција на извозот на Република Северна Македонија е основана во 2005 година како официјална владина агенција за инвестиции и промоција на извозот одговорна за привлекување странски инвестиции и поддршка на извозот на Република Северна Македонија. Мисијата на оваа агенција е да се охрабрат и поддржат новите странски директни инвестиции во земјата, да се воспостави и зајакне деловната соработка со локалните добавувачи и да се промовира извозниот потенцијал на локалните компании на странските пазари. Оваа институција е посветена да го направи овој процес што е можно покорисен и без напор и водство низ почетната фаза на истражување, организирање соодветен план за патување и соодветни средби за посета на Северна Македонија, кулминирајќи со објективна проценка на потенцијалниот успех на основа на проектот во Северна Македонија во споредба со соседните земји, врз база на моменталната деловна клима. Ако вашиот бизнис бара изнаоѓање соодветни локални партнери, агенцијата посредува низ тој процес, осигурувајќи се дека може да се отпочне отворен истражувачки дијалог. Секторот за грижа на инвеститори обезбедува помош со посредување во име на потенцијалниот инвеститор со локалните власти и Владата, поддршка на неговите потреби за

[29] Преземено од:
Поповски, Н. (2002) – Меѓународен менаџмент – страна 98,99

проширување или реинвестирање, помагање во добивање на потребните дозволи.[30]

Владата на Република Северна Македонија е посветена на економскиот раст и развој во земјата. За таа цел, создадени се мерки за поддршка на економијата, чија основна цел е стимулирање на инвестиции, технолошки развој и зголемување на конкурентноста на македонските компании.

Македонските компании извезуваат производи и услуги од различни причини. Извозот може да ја зголеми продажбата и профитот доколку стоката создаде нови пазари или ги прошири постојните, па дури може да претставува и можност за зафаќање значителен удел на пазарот.

Исто така, домашните компании кои извезуваат на странски пазари добиваат ново знаење и искуство што може да овозможи откривање на нови технологии, линии на производи, увид во странски конкуренти и маркетинг практика. Деловните операции со извоз може да се подобрат со разбирање на меѓународните односи за маркетинг барања преку постојана и стабилна комуникација меѓу партнерите. Прекуграничните односи исто така бараат познавање на странски култури и вредности на места каде се одвива деловна активност. Исто така, деловното работење и извозот може да се подобрат со зголемување на свеста кај домашните компании за придобивките од извозните активности преку постојани информации за глобалните трендови и анимирање на домашните компании преку стопански комори и помали кластери и здруженија за учество на меѓународни трговски настани: Б2Б состаноци и деловна конференција, а исто така заземаат места на саеми на заеднички национални штандови.

Секоја македонска организација или индивидуа има привилегија да се занимава со увоз и извоз на стоки. Регистрирана трговија со засегната лиценца според деловната активност е задолжителна за извоз и увоз на комерцијални производи од и во земјата. Според природата на производите, одредени стоки за увоз/извоз може да бидат предмет на овластување, лиценцирање и правила за квалитет или пакување, стандардизација или посебни формалности. Царинската управа ги извршува задачите во нејзина надлежност согласно Законот за царинска управа, законите што регулираат увоз, извоз и транзит на стоки, истражни и разузнавачки мерки со цел да се спречат, откривање и истражување на царински прекршоци и кривични дела утврдени со закон, наплата на парични казни, пресметување и наплата или враќање на увозни и извозни давачки и спроведување на други активности утврдени со закон. Извозните документи потребни во земјата зависат од редовната трговска

[30] Преземено од:
https://investnorthmacedonia.gov.mk/mk/za-nas/

политика на македонската Влада, природата на стоките и услуги. Извозникот треба да се погрижи да ги собере сите точни документи за извоз што се потребни за испорака на стока преку пристаништето, царински исправна, што ги задоволува сите усогласености и прописи, а потоа да се натовари на однапред определениот превозник.[31]

За да можат малите и средни претпријатија да научат за европскиот и светскиот пазар, тие треба да се фокусираат на општите принципи на извоз што компаниите треба да ги користат и да развијат сопствена извозна стратегија прилагодена на малите и средните претпријатија.

Првите чекори се:

- Проценка дали компанијата е подготвена за извоз – колкав е извозниот потенцијал;
- Да се изгради план за извоз – план за акција;
- Истражување и избирање на целниот пазар;
- Создаде план за маркетинг за извоз;
- Утврдување на најдобрите методи за транспорт на производот или вашите услуги на целниот пазар;
- Изработка на добар финансиски план;
- Разбирање на главните правни аспекти на меѓународниот пазар;
- Подготовка за финансиско управување, плаќање и евентуален ризик и
- Да се подготви за можна заштита на интелектуалната сопственост.[32]

Invest North Macedonia е во процес на иницијализација на новата Стратегија за унапредување на извозот, скроена за да ги задоволи своите потреби и стопанските комори, кластерите и здруженијата со цел да им овозможи на извозните компании подобро да управуваат и да освојуваат нови пазари во странство. Новата стратегија ќе обезбеди поддршка за домашните компании со цел да ги подобрат нивните извозни перформанси и да создадат производи и услуги со поголема додадена вредност. Со цел Стратегијата да биде јасна и ефективна, таа ќе се заснова на добро развиена анализа и истражување и ќе ги идентификува целните под-

[31] Преземено од: https://investnorthmacedonia.gov.mk/mk/%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B7-%D0%BE%D0%B4-%D1%81%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0-%D0%BC%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%98%D0%B0/

[32] Преземено од: https://investnorthmacedonia.gov.mk/mk/%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%B2%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%98%D1%9C%D0%B8-%D1%81%D0%B5-%D0%B7%D0%B0-%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B7/

сектори, производи и земји. Извозот носи многу предности. Најважните од нив се: зголемена продажба, конкурентност на повеќе пазари, поголем профит и намален ризик да бидат присутни на само еден пазар. Извозот ви помага да изградите глобална конкурентност, како и поголема репутација на домашниот пазар.

Извозот од Република Северна Македонија е двигател на зголемување на производствениот капацитет на домашниот пазар. Околу 80% од нашиот извоз е направен во 10 земји, вклучувајќи ги ЕУ и Србија и Косово. Република Северна Македонија најмногу извезува во Германија со повеќе од 40% од вкупниот извоз. Најголем дел од производите што се извезуваат од Македонија се: производи од текстил ЛОН, наливно вино, делови за автомобилска индустрија, челик, електрични метални производи, тутун и др.

За да започнете со извоз, потребно е да се донесат стратешки одлуки во врска со:

- Промени во планирањето;
- Промени во организацијата и управувањето со ресурсите во самата компанија;
- Подобрување на производствениот процес;
- Инвестирање во производи што ќе ве направат конкурентни на странскиот пазар;
- Зголемување на производните капацитети;
- Истражување на пазарот;
- Зголемување на бројот на вработени;
- Осигурување дека имате финансиски средства што ќе ги поддржуваат извозните активности;
- Обезбедување извозна дозвола и девизна сметка;
- Оперативна веб-страница и
- Одлично познавање на странски јазици.

Успешните извозни компании секогаш имаат управување ориентирано кон иновации, размислуваат на глобално ниво и веруваат во силите на пазарот и конкуренцијата. Вие ќе се сметате за успешен извозник доколку претходно сте биле успешни на домашниот пазар и имате производ што не може лесно да го копира друга компанија, што му дава уникатност и поголема важност и сигурна продажба.

Еден од главните двигатели за успешен влез на странскиот пазар е промоција, што се постигнува преку учество на саеми, изложби и конференции, кои се одлична можност да се

запознаат потенцијалните клиенти и потрошувачи. Повеќе од 2.500 саеми се одржуваат секоја година низ целиот свет, така што вашите можности за ваков вид презентација се скоро неограничени.

Светската трговска организација, чија членка е и нашата земја, е основана со цел да се обезбеди највисок можен степен на трговска слобода, односно да се создадат услови за отстранување на трговските бариери меѓу земјите. Северна Македонија е членка на СТО од 4 април 2003 година. Постојат договори за слободна трговија помеѓу различни групи на земји. Земјата веќе има потпишано неколку договори, вклучително ЦЕФТА (договор меѓу земјите од Централна Европа), ЕФТА (со Швајцарија, Норвешка, Ирска и Лихтенштајн), како и договори за слободна трговија со Турција и Украина.[33]

Invest North Macedonia ги поддржува домашните извозно – ориентирани компании во промовирање производи и услуги преку учество на саеми и организирање на Б2Б состаноци.

Учеството на саемот за секоја компанија носи бројни предности:

- Бизнис состаноци со насочени потенцијални деловни партнери (деловни лидери);
- Едукација за најновите трендови во индустријата, но и директни средби со потенцијални купувачи;
- Можност за воспоставување нови партнерства;
- Позиционирање на целна компанија во меѓународното деловно опкружување со влегување во нови пазарии
- Зајакнување на корпоративното присуство на постојните пазари.

Invest North Macedonia го поддржува моделот на заедничко учество на меѓународни саеми преку концептот на национален штанд и заедно со компаниите работиме на изнаоѓање решение за дизајнот, изгледот, квалитетот и локацијата на штандот, како и развојот на промотивни материјали и каталози. За успешна реализација на процесот на учество на национален штанд, Invest North Macedonia соработува со деловната заедница (комори, здруженија, кластери и компании и СИППО – Швајцарска агенција за поддршка на извоз) преку организирање соодветни обуки со специфични експерти од индустријата, како и посети на производствени капацитети.[34]

---

[33] Преземено од: https://investnorthmacedonia.gov.mk/mk/%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87-%D0%B7%D0%B0-%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B7/

[34] Преземено од: https://investnorthmacedonia.gov.mk/mk/%D1%81%D0%B0%D0%B5%D0%BC%D0%B8/



Слика 3: Приказ на клучните индустрии на Република Северна Македонија
Извор:
https://investnorthmacedonia.gov.mk/mk/%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B7-%D0%BA%D0%BB%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8-%D0%B8%D0%BD%D0%B4%D1%83%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B8/

ИКТ индустријата бележи раст од 71% во последните три години. Секторот располага со квалификувана, достапна и ефективна работна сила со одлични познавање на англиски јазик, солидна телекомуникациска инфраструктура, низок данок, квалитетен софтвер и ИТ услуги, супериорно техничко и деловно знаење по конкурентни цени. ИКТ индустријата има огромен потенцијал во растот и развојот на македонската економија, а повеќето компании специјализирани во рамки на "Софтверот и ИТ услугите" главно се извозно-ориентирани компании и имаат значителна додадена вредност.

Во 2022 година нето-извозот е зголемен за 42% во однос на 2021 година, поткрепено со фактот дека повеќето од новоотворените економски активни компании се насочени кон странските пазари.

Многу големи ИКТ компании, како што се Microsoft, Cisco, Oracle, Dell, Compaq, Hewlett Packard, IBM, Sun Microsystems, Apple и Lotus, се присутни во земјата преку експозитури, дистрибутери, дилери, препродавачи, даватели на решенија и деловни активности партнери.



Слика 4: Компаративен графички приказ на вкупната вредност на извозот во рамките на ИКТ
Извор: https://investnorthmacedonia.gov.mk/mk/%d0%b8%d0%b7%d0%b2%d0%be%d0%b7-%d0%b8%d0%ba%d1%82/

Земјоделското производство и секторот агробизнис се најважните економски сектори на Република Северна Македонија. Речиси 435.500 луѓе, од население од 2 милиони жители, остваруваат цели или дел од своите приходи од земјоделски активности. Големите природни предуслови и постојната традиција збогатена со новоразвиени вештини создаваат различни можности во земјоделството, од високи планински пасишта со висина над 2000 метри, до богатите долини на вода со медитеранска клима.

Агробизнис индустријата во Република Северна Македонија е една од најбрзо растечките индустрии. Додавањето вредност на земјоделските производи со одличен квалитет, како што бараат главните европски пазари, е една од основните бизниси. Нашите извозници имаат безбедносни стандарди на ЕУ.

Производството на свеж зеленчук се изведува во затворени или заштитени подрачја од стакло или пластеници, со површина од околу 4,050 ha . Површината под стаклениците е околу 216,3 ha, додека останатите 3,832 ha се под пластична фолија. Извозот на земјоделството и прехранбените производи сочинуваат околу 9 проценти од вкупниот извоз на Северна Македонија.

Повеќе од 50 % од вкупниот извоз на земјоделски производи и прехранбени производи е во земјите на ЕУ: 50,5 %, што ги вклучува Грција 14,6, Германија 14,4, Бугарија 13,2 и Хрватска 12 проценти. Земјите од ЦЕФТА земаат 33,9 % од вкупниот извоз.

Земјоделскиот сектор во Република Северна Македонија е трет најголем придонесувач за БДП, веднаш зад услугите и индустријата со придонес од 12%. Заедно со прехранбената индустрија, тие придонесуваат со 18% од вкупниот БДП. Повеќето македонски компании преработуваат само зеленчук или комбинираат зеленчук и овошје. За ова се потребни околу 85% од вкупниот број на компании, додека само мал дел се компании (околу 15%) кои преработуваат само овошје. Во однос на видот на преработката, повеќето од компаниите произведуваат конзервирано овошје и зеленчук.

Главните извозни производи од Северна Македонија се тутун, јагнешко месо, свеж и преработен зеленчук и овошје, вино и кондиторски производи.
Органското производство во Северна Македонија расте многу брзо. Во изминатите четири години се зголеми количината на земјиште што е овластено за одобрение за органско производство. Исто така, има голем број на органски производители кои се поддржани од Владата во нашата земја и тие се членки на Федерацијата на органски производители на Република Северна Македонија. Според статистиката, во нашата земја има повеќе од 800 регистрирани органски земјоделски производители со главен фокус на производство на месо (јагнешко, овчо и козјо млечни производи), мед, житарици, индустриски нафтени култури, вино, овошје и зеленчук.[35]

Текстилната индустрија е една од водечките преработувачки индустрии во земјата со значителни резултати во формирањето на БДП, голема апсорпција на работна сила и извоз. Текстилниот сектор е 2-ри најголем индустриски сектор во земјата по металургијата. Вработува 36.000 луѓе или околу ¼ вработени во индустријата за производство. Индустријата за текстилна облека сочинува 2,4% од БДП и 17% од индустрискиот БДП. Осумстотини компании во текстилната индустрија се активно вклучени во различно ниво на производство.

Главните карактеристики на македонската текстилна и конфекциска индустрија се: фокус и ориентација кон клиентот, достапност на искусна работна сила, флексибилност за брзо

[35] Преземено од:
https://investnorthmacedonia.gov.mk/mk/%d0%b8%d0%b7%d0%b2%d0%be%d0%b7-%d0%b0%d0%b3%d1%80%d0%be%d0%b1%d0%b8%d0%b7%d0%bd%d0%b8%d1%81/

реагирање по барање на клиентот, краток временски период од нарачки до испорака, можност за производство на мали нарачки на исти цени како големите порачки (поголема продуктивност), долгогодишните деловни односи со партнери од светска класа и искуството за работа за добро познатите меѓународни брендови, обележан квалитет за производство на облека и добри услуги за транспорт и логистика.

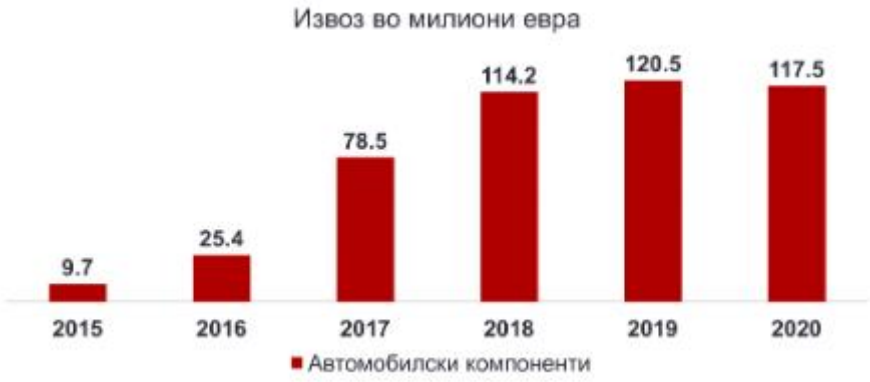
Исто така, предностите се: силно управување, фокус на долгорочни деловни односи, лесна комуникација заради добро познавање на англиски јазик, современи капацитети и најнова технологија, сигурен и брз одговор, брзо земање примероци, високи стандарди за квалитет и близина на европските пазари-добар превоз врски.[36]

Индустријата за автомобилски делови е многу важна индустрија за македонската економија во однос на нејзиниот извоз. Компаниите за автомобилски делови во земјата се во голема мерка интегрирани во синџирите на снабдување на европската автомобилска индустрија. Станува збор за компании кои се претежно ориентирани кон извоз и имаат голем удел во извозот на земјата.

Пред пандемијата, индустријата за автомобилски делови во земјата беше во подем во последниве години, и може да се заслужи за зголемување на извозот, засилување на вработеноста и засилување на инвестициите. Преку овие компании за производство на автомобилски делови, македонската економија во последните неколку години стана многу подлабоко интегрирана во глобалните синџири на снабдување, но и целосно ја смени извозната структура, особено во корист на производи со повисока технолошка завршна обработка.

Во 2019 година, од земјава се извезени автомобилски делови во вредност од 130 милиони евра, што е раст од 5,6% во однос на претходната 2018 година. Според последните податоци на Државниот завод за статистика, 65% од вкупниот извоз на земјата во јануари 2021 година беа направени од компании во автомобилската индустрија.

[36] Преземено од: https://investnorthmacedonia.gov.mk/mk/%d0%b8%d0%b7%d0%b2%d0%be%d0%b7-%d1%82%d0%b5%d0%ba%d1%81%d1%82%d0%b8%d0%bb-%d0%b8-%d0%be%d0%b1%d0%bb%d0%b5%d0%ba%d0%b0/



Слика 5: Компаративен графички приказ на вкупната вредност на извозот во автомобилската индустрија
Извор: https://investnorthmacedonia.gov.mk/mk/%d0%b8%d0%b7%d0%b2%d0%be%d0%b7-%d0%b0%d0%b2%d1%82%d0%be%d0%bc%d0%be%d0%b1%d0%b8%d0%bb%d1%81%d0%ba%d0%b8-%d0%ba%d0%be%d0%bc%d0%bf%d0%be%d0%bd%d0%b5%d0%bd%d1%82%d0%b8/

Најмногу делови за автомобили се извезуваат во Романија, потоа следуваат Германија, Унгарија, Словенија, Мексико и Бразил. Податоците на Државниот завод за статистика покажуваат дека извозот на автомобилски делови се зголемува секоја година. Постоечките производители на компоненти во земјата, меѓу другите, снабдуваат европски, руски, турски и африкански пазари.

Автомобилската индустрија на овие пазари е особено активна бидејќи глобалните играчи инвестираа над 20 милијарди евра во производство на автомобили само во Централна и Источна Европа во последните десет години и се очекуваат понатамошни инвестиции. Квалитетните производи произведени во овие фабрики, во согласност со највисоките автомобилски стандарди, уверуваат дека производството во македонскиот сектор за автомобилски компоненти е подготвено за извоз.

Компаниите од автомобилската индустрија имаат голем глобален дострел, извезувајќи во Европа, Русија, Турција, Африка и целиот свет, опфаќајќи бесцарински пазар од над 650 милиони клиенти што произлегува од три мултилатерални трговски договори (Договор за стабилизација и асоцијација со ЕУ, ЕФТА со Швајцарија, Норвешка, Исланд и Лихтенштајн и ЦЕФТА со остатокот од Западен Балкан) и два билатерални договори со Турција и Украина. Локацијата на земјата и овозможува брза достава до многу од овие региони, и тоа помалку од еден ден до Централна и Источна Европа и Турција и максимум два дена до Западна Европа.

15-те најголеми компании од индустријата за автомобилски делови во земјата во 2019 година остварile вкупни приходи од 2,8 милијарди евра, што претставува 25% од македонскиот бруто домашен производ (БДП), односно 43% од вкупниот годишен извоз на земјата.

НАЈГОЛЕМИ ИЗВОЗНИЦИ ОД АВТОМОБИЛСКАТА ИНДУСТРИЈА/ТОП 100 ИЗВОЗНИЦИ

Ранг	Ранг ТОП 100	Име на компанија	Град	Извоз (милиони евра)
1	1	Џонсон Мети	Скопје	1.902.656.209
2	2	Кромберг и Шуберт	Битола	248.318.180
3	3	Ван Хул Македонија	Скопје	178.940.470
4	10	Амфенол Технолоџи	Кочани	84.465.888
5	11	Маркардт Македонија	Велес	81.666.173
6	13	Џојсон Сејфти Системс	Кичево	67.213.728
7	14	Дрекселмајер Македонија	Кавадарци	66.491.033
8	15	Таб Мак	Пробиштип	65.138.266
9	16	Гентерм	Прилеп	56.961.762
10	19	Леар Корпорејшн	Тетово	46.698.578
11	22	Костал	Охрид	37.837.676
12	25	Адиент Сеатинг	Штип	26.304.446
13	27	Арц Аутомотив	Скопје	25.476.227
14	31	ЛТХ Леарница	Охрид	22.878.300
15	38	Адиент Аутомотив	Скопје	16.782.659
16	44	Аптив Сервисес	Скопје	14.269.374
17	62	Индбус Италман	Скопје	9.406.393
18	66	Киел Македонија	Тетово	9.013.079
		Вкупно		2.960.518.441

Слика 6: Приказ на најголемите извозници од автомобилската индустрија
Извор: https://investnorthmacedonia.gov.mk/mk/%d0%b8%d0%b7%d0%b2%d0%be%d0%b7-%d0%b0%d0%b2%d1%82%d0%be%d0%bc%d0%be%d0%b1%d0%b8%d0%bb%d1%81%d0%ba%d0%b8-%d0%ba%d0%be%d0%bc%d0%bf%d0%be%d0%bd%d0%b5%d0%bd%d1%82%d0%b8/

Компании како Johnson Matthey, Kromberg & Schubert, Amphenol Technology, Marquardt, Tab Mak, Joyson Safety Systems, Draxslmaier, Gentherm, Lear Corporation, Kostal, Adient, ARC Automotive, Lth Learnica, Adient Automotive, Aptiv, ODW Elektrik, Accomplast, “Çağatay Kablo, “Murat Ticaret”, Dura Automotive Systems и многу други, формираа големи производствени капацитети ориентирани кон извоз во земјата и неколку веќе реинвестираа повеќе пати. Исто така, последните години бевме сведоци на голем број успешни помали локални и странски потфати во овој сектор, создавајќи можности за понатамошен развој.[37]

Република Северна Македонија е извозник на вино како стратешки извозен производ за земјата. Во однос на извозната вредност, виното ја држи втората позиција по тутунот.

[37] Преземено од: https://investnorthmacedonia.gov.mk/mk/%d0%b8%d0%b7%d0%b2%d0%be%d0%b7-%d0%b0%d0%b2%d1%82%d0%be%d0%bc%d0%be%d0%b1%d0%b8%d0%bb%d1%81%d0%ba%d0%b8-%d0%ba%d0%be%d0%bc%d0%bf%d0%be%d0%bd%d0%b5%d0%bd%d1%82%d0%b8/

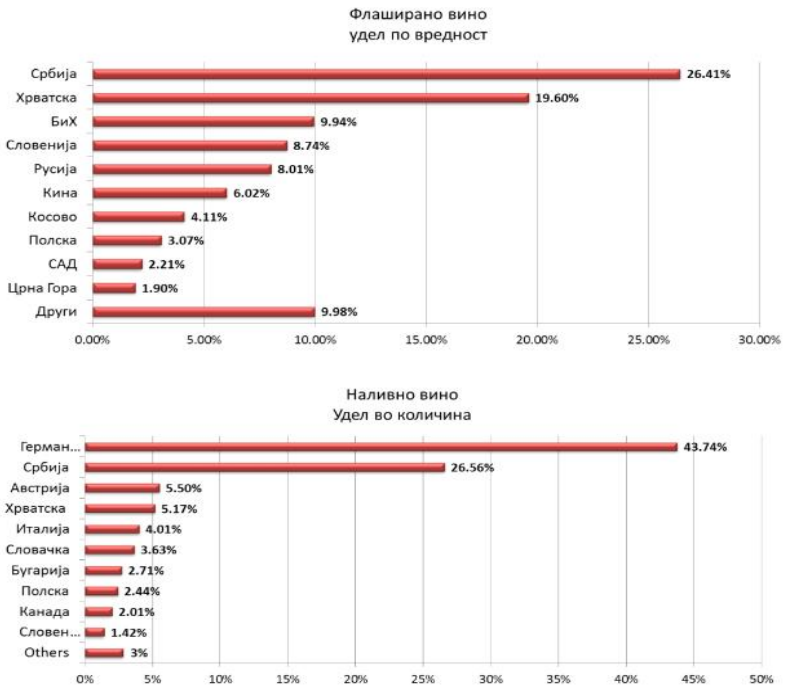
Како земја без излез на море, земјата е исполнета со езера и реки и уникатна клима која се состои од медитерански и континентални влијанија што ја прават идеална за производство на вино. Во централниот дел на земјата, преку регионот на Долината на реката Вардар, крај патиштата се простираат густи лозја и бројни винарии. Сите тие ја раскажуваат повеќевековната приказна за виното, која е нераскинливо поврзана со овие области. Виното е вметнато во културата и фолклорот на нацијата и се споменува во многу народни песни, приказни, легенди и традиции. Сите хроничари на македонските народни приказни од 19тиот и почетокот на 20тиот век забележале дека виното е неизоставен дел од обичаите и ритуалите.

Трендот во производството на вино, сепак, укажува на одредено намалување на количините, поради фактот што повеќето помали субјекти се насочени кон производство на квалитетно вино во шишиња. 99 регистрирани винарии во земјата кои произведуваат нешто повеќе од 100 милиони литри вино годишно. Македонските винарии се ориентирани кон извоз, со зголемена продажба на вина во шишиња и промена на минатиот имиџ на земјата како извор на наливно вино. Сепак, тие се доминантни и на домашниот пазар, оставајќи мал простор за увезени вина од познати глобални вински региони. Околу 85% од вкупното производство се извезува и огромното мнозинство квалитетно флаширано вино се испраќа во соседните балкански земји, како и во Русија, Кина, САД и Германија (иако значителна количина на наливно вино сè уште се извезува во Германија), правејќи го виното втор најважен извозен производ на земјата. 213 хектари лозја со кои управуваат околу 20.000 индивидуални лозари и неколку големи компании за производство на грозје и вино. Покрај засадените сорти грозје Каберне Совињон, Мерло и Сира, Шардоне и Ркацители, постои една сорта што доминира во пределот. ВРАНЕЦ е она што повеќето производители на вино го стават во првите редови на своето производство.Името Вранец во суштина значи „црн пастув“, сигнализирајќи вино со моќ, сила и дух.

Најдобрите 15 винарии се членки на винското здружение „Вина од Македонија”, кои работат успешно и заедно за да ги претставуваат вината и винските региони на земјата на извозните пазари. Истото тело учествува во креирањето на Законот за вино и работи на изнаоѓање на решенија за подобрување на квалитетот, заедно со Министерството за земјоделство, шумарство и водостопанство. Во овој момент, членовите на „Вина од Македонија”се главните чинители во бизнисот со вино во земјата и повеќето од нив се особено насочени кон производство на квалитетни вина во шишиња.

Другите винарии гравитираат кон „Вина од Македонија”, напредуваат кон време кога тие

можат да се приклучат на телото, а потоа да започнат да придонесуваат во организирање на бизнисот со вино и неговите промотивни активности. Северна Македонија е поделена на три главни вински региони: Централен винска регион, долина на реката Вардар 24,664 ха (87% од вкупната површина на лозјето); Западен винска регион, Пелагонија-Полог регион 817 ха (7% од вкупната површина на лозјето); Источен винска регион, Пчиња-Осогово регион 733 ха (6% од вкупната површина на лозјето).



Слика 7: Графички преглед на извоз на вино по земји
Извор: https://investnorthmacedonia.gov.mk/mk/%d0%b8%d0%b7%d0%b2%d0%be%d0%b7-%d0%b2%d0%b8%d0%bd%d1%81%d0%ba%d0%b0-%d0%b8%d0%bd%d0%b4%d1%83%d1%81%d1%82%d1%80%d0%b8%d1%98%d0%b0/

Производството на метали во Република Северна Македонија се состои од сложени технички и технолошки гранки за производство, модерна опрема и технологии што ги користат разни светски познати производители. Ова го прави секторот значително важен и стратешки за економијата на земјата. Земјата активно извезува многу групи производи – најчесто фероникел, феросилициум, силикоманган, топло валани, ладно валани и обложени производи – лимови, валани жици, цевки, леани и лиени производи.

Поголемиот дел од производството (80%) се извезува во САД и земјите во рамките на Европската унија, додека остатокот се извезува во Југоисточна Европа, Тајван и други земји. Оваа индустрија е сè уште една од најголемите извознички индустрии во Република Северна Македонија (релативното учество во вкупниот извоз на земјата во 2019 година е 11%) и сè

уште има капацитет да ја прошири својата извозна кошница. Најдоминантни извозни производи сè уште се феролегури, но во првите десет извозни производи веќе не се алатки и производи од основен метал. Наместо тоа, топло валани челик, кожен рамен валани челик, челични цевки и цевки, челични шипки сега се дел од првите десет извозни производи.

Тука спаѓаат: различни видови машини, алати и нивни делови; специјални машини за алати – роботи; уреди кои користат цврсти горива и горилници; течни пумпи и резервни делови за течни пумпи; челични конструкции, мостови и нивни делови; процесирајте нестандардна опрема за енергетски објекти, металургија, хемиска индустрија, прехранбена индустрија и други индустрии; производи за градежната индустрија (челични рамковни мрежи, алуминиумски прозорци и врати, заштитни врати, жични производи); уреди за домаќинства, хотели и ресторани; телекомуникациска опрема; медицинска опрема и помагала; енергетска опрема (различни видови трансформатори, енергетски кабли, колектори на сончева енергија, панели, клупи, лавици, контактори и релеи); стартување на оловни батерии; опрема за транспорт; различни видови котли – поцинкувани, емајлирани, изработени од не'рѓосувачки челик; резервни делови за моторни и железнички возила; машини и уреди за филтрирање за прочистување на течности и гасови, електроника и делови што се користат во автомобилската индустрија; опрема и резервни делови за моторни и железнички возила, други производи; автобуси и дополнителни уреди прикачени на деловно возило.

Компании од електро-металната индустрија се: SEAVUS (Skopje); Johnson Matthey (Skopje); Eurotehnika (Tetovo); Euroterm (Prilep); Zavar (Skopje); Rade Koncar (Skopje); Tehnoguma dooel (Stip); VA Plast (Ohrid); Bratstvo Inox(Ohrid); Ariljemetal (Skopje); Cast Invest (Skopje); Orion

Engineering (Prilep); Svemek (Skopje); Euroedil (Skopje); Brako (Veles); Cranfield Foundry (Probistip); Laminati Kom (Prilep); Felix (Kumanovo); Tehnoprodukt (Gevgelija); Metalpromet (Radovis); Aktiva (Stip); Sipo (Ohrid); Seavus (Skopje); Miriplast (Gostivar); Ruen International Technologies (Kocani); MZT Learnica (Skopje); Metalkej (Skopje); RDV Faber (Skopje); Elko (Skopje); Ariazone (Ohrid); Vesna SAP (Probistip); Metaleks Dooel (Tetovo); Univerzal Er.Er (Gostivar); MK Mold (Ohrid); Lonoski (Skopje); Tehnoben Nova (Prilep); Sa-Tra (Skopje); Dinamo Hit (Veles); Implast (Skopje).[38]

Согласно последно обработените податоци од Државниот завод за статистика, во

[38] Преземено: https://investnorthmacedonia.gov.mk/mk/izvoz-elektro-metalska-industrija/

продолжение може да се погледне вредноста на стоковната размена според видот и секторите на дејноста на извозниците и увозниците за 2019,2020 и 2021 година по број на учесници (претпријатија).

Извозник - вкупно	2021		2020		2019	
	Број на претпријатија	Вредност во илјади ЕУР	Број на претпријатија	Вредност во илјади ЕУР	Број на претпријатија	Вредност во илјади ЕУР
ВКУПНО	**3836**	**6.968.333**	**3596**	**5.779.767**	**3685**	**6.431.511**
А ЗЕМЈОДЕЛСТВО, ШУМАРСТВО И РИБАРСТВО	109	43.918	125	41.631	115	42.368
Б РУДАРСТВО И ВАДЕЊЕ НА КАМЕН	42	234.843	40	174.831	44	221.108
B10 Производство на прехранбени производи	173	208.686	173	189.424	178	..
B11 Производство на пијалаци	41	56.091	45	57.764	49	64.093
B12 Производство на тутунски производи	..	..	..	77.957	..	91.548
B13 Производство на текстил	51	284.913	49	267.095	51	..
B14 Производство на облека	134	243.535	146	260.948	147	295.503
B15 Производство на кожа и слични производи од кожа	35	34.083	43	32.967	39	41.232
B16 Преработка на дрво и производи од дрво и плута, освен мебел, производство на предмети од слама и плетарски материјал	65	12.040	62	7.824	68	8.192
B17 Производство на хартија и производи од хартија	44	17.546	37	10.285	41	13.361

B18 Печатење и репродукција на снимени медиуми (записи)	43	12.968	53	14.845	49	14.031
B19 Производство на кокс и рафинирани нафтени производи	2	..	..	..	..	..
B20 Производство на хемикалии и хемиски производи	37	41.956	33	26.848	36	24.737
B21 Производство на основни фармацевтски производи и фармацевтски препарати	5	121.257	9	117.932	8	..
B22 Производство на производи од гума и производи од пластични маси	149	108.516	128	86.007	138	79.392
B23 Производство на други неметални минерални производи	78	96.376	65	72.843	67	77.753
B24 Производство на метали	19	805.444	17	561.674	21	587.820
B25 Производство на фабрикувани метални производи, освен машини и опрема	179	124.210	177	94.609	180	100.512
B26 Производство на компјутерски, електронски и оптички производи	18	146.104	12	109.067	14	..
B27 Производство на електрична опрема	34	160.084	30	105.872	36	111.134
B28 Производство на машини и уреди, неспомнати на друго место	55	2.426.066	49	1.878.482	53	..
B29 Производство на моторни возила, приколки и полуприколки	28	933.184	25	912.504	25	1.071.521

B30 Производство на останата опрема за транспорт	..	..	..	..	..	..
B31 Производство на мебел	121	31.568	108	24.555	114	26.773
B32 Останата производствена индустрија	37	8.411	30	32.887	33	19.007
B33 Поправка и инсталирање на машини и опрема	14	763	16	741	18	533
Г СНАБДУВАЊЕ СО ЕЛЕКТРИЧНА ЕНЕРГИЈА, ГАС, ПАРЕА И КЛИМАТИЗАЦИЈА	31	41.533	29	44.244	23	35.284
Д СНАБДУВАЊЕ СО ВОДА; ОТСТРАНУВАЊЕ НА ОТПАДНИ ВОДИ, УПРАВУВАЊЕ СО ОТПАД И ДЕЈНОСТИ ЗА САНАЦИЈА НА ОКОЛИНАТА	28	36.292	25	22.719	34	29.588
Ѓ ГРАДЕЖНИШТВО	180	15.030	186	11.710	185	11.379
E45 Трговија на големо и на мало со моторни возила и мотоцикли и поправка на моторни возила и мотоцикли	84	4.343	66	3.829	76	8.431
E46 Трговија на големо, освен трговија со моторни возила и мотоцикли	1082	540.360	1017	453.232	1067	533.769
E47 Трговија на мало, освен трговија со моторни возила и мотоцикли	324	29.320	315	23.523	310	41.001
Ж ТРАНСПОРТ И СКЛАДИРАЊЕ	313	23.352	222	15.718	214	15.075
S ИНФОРМАЦИИ И КОМУНИКАЦИИ	70	4.723	63	3.467	..	3.095
И ФИНАНСИСКИ ДЕЈНОСТИ И	7	1.756	..	505	..	..

ДЕЈНОСТИ ЗА ОСИГУРУВАЊЕ						
Ј ДЕЈНОСТИ ВО ВРСКА СО НЕДВИЖЕН ИМОТ	6	86	..	45	..	..
К СТРУЧНИ, НАУЧНИ И ТЕХНИЧКИ ДЕЈНОСТИ	83	6.149	87	3.352	70	..
Л АДМИНИСТРАТИВНИ И ПОМОШНИ УСЛУЖНИ ДЕЈНОСТИ	30	11.120	26	8.935	29	9.771
ОСТАНАТИ	76	1.431	69	4.574	80	5.030

Табела 1: Компаративен табеларен приказ на стоковната размена на извозниците за 2019,2020 и 2021 година

Извор:
https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat__NadvoresnaTrgovija__StokovnaRazmenaBizPretprijatija/124_NTrg_Tab_1_ml.px/?rxid=46ee0f64-2992-4b45-a2d9-cb4e5f7ec5ef

Само извозник	2021		2020		2019	
	Број на претпријатија	**Вредност во илјади ЕУР**	**Број на претпријатија**	**Вредност во илјади ЕУР**	**Број на претпријатија**	**Вредност во илјади ЕУР**
ВКУПНО	**965**	**92.354**	**860**	**94.061**	**885**	**90.606**
А ЗЕМЈОДЕЛСТВО, ШУМАРСТВО И РИБАРСТВО	42	2.865	56	5.812	50	8.155
Б РУДАРСТВО И ВАДЕЊЕ НА КАМЕН	14	1.246	15	950	15	1.141
В10 Производство на прехранбени производи	30	1.924	34	4.562	33	5.070
В11 Производство на пијалаци	4	1.169	..	..	4	..
В12 Производство на тутунски производи	..	..	..	..	..	..
В13 Производство на текстил	8	231	8	4.572	6	..
В14 Производство на облека	9	108	11	127	10	207
В15 Производство на кожа и слични производи од кожа	4	126	10	167	4	40
В16 Преработка на дрво и производи од дрво и плута, освен мебел, производство на	29	593	26	309	30	565

предмети од слама и плетарски материјал						
B17 Производство на хартија и производи од хартија	5	55	4	23	3	..
B18 Печатење и репродукција на снимени медиуми (записи)	4	168	14	141	13	189
B19 Производство на кокс и рафинирани нафтени производи	..	..	..	..	..	..
B20 Производство на хемикалии и хемиски производи	7	29	4	23	6	..
B21 Производство на основни фармацевтски производи и фармацевтски препарати	..	..	..	..	..	..
B22 Производство на производи од гума и производи од пластични маси	40	384	33	588	43	500
B23 Производство на други неметални минерални производи	20	662	14	325	16	391
B24 Производство на метали	2	135	..	..	..	..
B25 Производство на фабрикувани метални производи, освен машини и опрема	56	1.669	46	993	49	1.232
B26 Производство на компјутерски, електронски и оптички производи	..	..	..	..	..	..
B27 Производство на електрична опрема	..	..	..	..	3	739
B28 Производство на машини и уреди, неспомнати на друго место	5	270	6	326	12	..
B29 Производство на моторни возила, приколки и полуприколки	..	..	4	69	3	..
B30 Производство на останата опрема за транспорт	..	..	..	..	..	..
B31 Производство на мебел	51	1.002	48	620	53	1.601
B32 Останата	9	377	5	259	7	283

производствена индустрија						
В33 Поправка и инсталирање на машини и опрема	..	..	3	42	..	..
Г СНАБДУВАЊЕ СО ЕЛЕКТРИЧНА ЕНЕРГИЈА, ГАС, ПАРЕА И КЛИМАТИЗАЦИЈА	..	..	3	319	3	..
Д СНАБДУВАЊЕ СО ВОДА; ОТСТРАНУВАЊЕ НА ОТПАДНИ ВОДИ, УПРАВУВАЊЕ СО ОТПАД И ДЕЈНОСТИ ЗА САНАЦИЈА НА ОКОЛИНАТА	..	..	6	5.541	16	2.996
Ѓ ГРАДЕЖНИШТВО	50	2.145	55	843	38	785
Е45 Трговија на големо и на мало со моторни возила и мотоцикли и поправка на моторни возила и мотоцикли	9	130	..	..	3	..
Е46 Трговија на големо, освен трговија со моторни возила и мотоцикли	213	60.350	201	55.741	220	49.587
Е47 Трговија на мало, освен трговија со моторни возила и мотоцикли	73	2.803	61	..	58	4.499
Ж ТРАНСПОРТ И СКЛАДИРАЊЕ	187	3.886	116	3.340	117	6.160
S ИНФОРМАЦИИ И КОМУНИКАЦИИ	13	388	11	176	..	261
И ФИНАНСИСКИ ДЕЈНОСТИ И ДЕЈНОСТИ ЗА ОСИГУРУВАЊЕ	..	..	..	..	..	..
Ј ДЕЈНОСТИ ВО ВРСКА СО НЕДВИЖЕН ИМОТ	..	..	..	..	..	..
К СТРУЧНИ, НАУЧНИ И ТЕХНИЧКИ ДЕЈНОСТИ	..	..	29	187	22	..
Л АДМИНИСТРАТИВНИ И ПОМОШНИ УСЛУЖНИ ДЕЈНОСТИ	11	2.360	..	643	..	284
ОСТАНАТИ	30	650	16	2.384	25	2.543

Табела 2: Компаративен табеларен приказ на стоковната размена на само извозници за 2019,2020 и 2021 година

Извор:

https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat__NadvoresnaTrgovija__StokovnaRazmenaBizPretprijatija/124_NTrg_Tab_1_ml.px/?rxid=46ee0f64-2992-4b45-a2d9-cb4e5f7ec5ef

Извозник и увозник истовремено	2021		2020		2019	
	Број на претпријатија	Вредност во илјади ЕУР	Број на претпријатија	Вредност во илјади ЕУР	Број на претпријатија	Вредност во илјади ЕУР
ВКУПНО	**2871**	**6.875.979**	**2736**	**5.685.706**	**2800**	**6.340.905**
А ЗЕМЈОДЕЛСТВО, ШУМАРСТВО И РИБАРСТВО	67	41.053	69	35.819	65	34.213
Б РУДАРСТВО И ВАДЕЊЕ НА КАМЕН	28	233.597	25	173.881	29	219.967
B10 Производство на прехранбени производи	143	206.762	139	184.862	145	..
B11 Производство на пијалаци	37	54.922	43	..	45	..
B12 Производство на тутунски производи	..	..	5	..	..	91.548
B13 Производство на текстил	43	284.682	41	262.522	45	287.650
B14 Производство на облека	125	243.427	135	260.821	137	295.296
B15 Производство на кожа и слични производи од кожа	31	33.957	33	32.799	35	41.192
B16 Преработка на дрво и производи од дрво и плута, освен мебел, производство на предмети од слама и плетарски материјал	36	11.447	36	7.515	38	7.627
B17 Производство на хартија и производи од хартија	39	17.491	33	10.262	38	..
B18 Печатење и репродукција на снимени медиуми (записи)	39	12.801	39	14.704	36	13.842
B19 Производство на кокс и рафинирани нафтени производи	..	..	..	..	..	..
B20 Производство на хемикалии и	30	41.927	29	26.826	30	..

хемиски производи						
B21 Производство на основни фармацевтски производи и фармацевтски препарати	5	121.257	9	117.932	8	..
B22 Производство на производи од гума и производи од пластични маси	109	108.132	95	85.419	95	78.892
B23 Производство на други неметални минерални производи	58	95.714	51	72.518	51	77.362
B24 Производство на метали	17	805.309	..	..	..	..
B25 Производство на фабрикувани метални производи, освен машини и опрема	123	122.541	131	93.615	131	99.280
B26 Производство на компјутерски, електронски и оптички производи	..	..	12	109.067	14	..
B27 Производство на електрична опрема	..	..	..	..	33	110.395
B28 Производство на машини и уреди, неспомнати на друго место	50	2.425.796	43	1.878.155	41	..
B29 Производство на моторни возила, приколки и полуприколки	..	..	21	912.435	22	..
B30 Производство на останата опрема за транспорт	..	..	..	..	..	..
B31 Производство на мебел	70	30.565	60	23.936	61	25.172
B32 Останата производствена индустрија	28	8.034	25	32.628	26	18.724
B33 Поправка и инсталирање на машини и опрема	..	..	13	699	18	533
Г СНАБДУВАЊЕ СО ЕЛ.ЕНЕРГИЈА, ГАС, ПАРЕА И КЛИМАТИЗАЦИЈА	..	..	26	43.925	20	..

Д СНАБДУВАЊЕ СО ВОДА; ОТСТРАНУВАЊЕ НА ОТПАДНИ ВОДИ, УПРАВУВАЊЕ СО ОТПАД И ДЕЈНОСТИ ЗА САНАЦИЈА НА ОКОЛИНАТА	..	..	19	17.178	18	26.592
Ѓ ГРАДЕЖНИШТВО	130	12.885	131	10.867	147	10.594
Е45 Трговија на големо и на мало со моторни возила и мотоцикли и поправка на моторни возила и мотоцикли	75	4.213	..	..	73	..
Е46 Трговија на големо, освен трговија со моторни возила и мотоцикли	869	480.011	816	397.491	847	484.182
Е47 Трговија на мало, освен трговија со моторни возила и мотоцикли	251	26.517	254	..	252	36.502
Ж ТРАНСПОРТ И СКЛАДИРАЊЕ	126	19.466	106	12.378	97	8.915
S ИНФОРМАЦИИ И КОМУНИКАЦИИ	57	4.335	52	3.291	44	2.834
И ФИНАНСИСКИ ДЕЈНОСТИ И ДЕЈНОСТИ ЗА ОСИГУРУВАЊЕ	7	1.756	..	..	..	..
Ј ДЕЈНОСТИ ВО ВРСКА СО НЕДВИЖЕН ИМОТ	..	..	..	45	..	..
К СТРУЧНИ, НАУЧНИ И ТЕХНИЧКИ ДЕЈНОСТИ	..	..	58	3.165	48	..
Л АДМИНИСТРАТИВНИ И ПОМОШНИ УСЛУЖНИ ДЕЈНОСТИ	19	8.760	..	8.292	..	9.488
ОСТАНАТИ	46	782	53	2.190	55	2.487

Табела 3: Компаративен табеларен приказ на стоковната размена на извозници и увозници истовремено за 2019,2020 и 2021 година

Извор:

https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat__NadvoresnaTrgovija__StokovnaRazmenaBizPretprijatija/124_NTrg_Tab_1_ml.px/?rxid=46ee0f64-2992-4b45-a2d9-cb4e5f7ec5ef

Увозник - вкупно	2021		2020		2019	
	Број на претпријатија	Вредност во илјади ЕУР	Број на претпријатија	Вредност во илјади ЕУР	Број на претпријатија	Вредност во илјади ЕУР
ВКУПНО	**10424**	**9.571.576**	**9949**	**7.551.788**	**10271**	**8.364.515**
А ЗЕМЈОДЕЛСТВО, ШУМАРСТВО И РИБАРСТВО	285	49.501	268	40.622	269	44.784
Б РУДАРСТВО И ВАДЕЊЕ НА КАМЕН	58	27.312	64	37.139	65	42.858
В10 Производство на прехранбени производи	277	196.366	263	156.482	261	163.449
В11 Производство на пијалаци	54	65.761	58	59.340	56	74.020
В12 Производство на тутунски производи	6	18.324	6	15.748	7	25.301
В13 Производство на текстил	73	..	69	..	72	..
В14 Производство на облека	183	173.166	198	174.075	200	206.675
В15 Производство на кожа и слични производи од кожа	37	21.847	38	18.872	42	26.777
В16 Преработка на дрво и производи од дрво и плута, освен мебел, производство на предмети од слама и плетарски материјал	94	14.171	90	9.052	89	8.337
В17 Производство на хартија и производи од хартија	67	43.141	64	28.590	71	29.833
В18 Печатење и репродукција на записи	105	23.718	96	22.554	101	23.925
В19 Производство на кокс и рафинирани нафтени производи	5	2.521	5	841	6	964
В20 Производство на хемикалии и хемиски производи	52	40.115	48	25.792	47	25.042
В21 Производство на основни фармацевтски производи и фармацевтски препарати	10	..	9	..	8	..
В22 Производство на производи од гума и производи од пластични маси	179	108.588	183	93.480	178	81.598
В23 Производство на други неметални минерални производи	144	94.838	133	64.012	141	74.449

B24 Производство на метали	26	567.988	26	427.779	26	520.909
B25 Производство на фабрикувани метални производи, освен машини и опрема	251	98.590	251	60.231	257	68.007
B26 Производство на компјутерски, електронски и оптички производи	41	..	38	..	39	..
B27 Производство на електрична опрема	59	130.790	58	86.428	62	107.101
B28 Производство на машини и уреди и други	89	..	88	..	79	..
B29 Производство на моторни возила, приколки и полуприколки	30	793.590	29	679.460	29	807.043
B30 Производство на останата опрема за транспорт	4	..	5	..	5	..
B31 Производство на мебел	111	23.613	102	18.429	97	20.556
B32 Останата производствена индустрија	64	10.765	57	20.340	60	15.804
B33 Поправка и инсталирање на машини и опрема	78	7.491	70	6.464	65	6.409
Г СНАБДУВАЊЕ СО ЕЛЕКТРИЧНА ЕНЕРГИЈА, ГАС, ПАРЕА И КЛИМАТИЗАЦИЈА	59	388.707	61	234.554	54	208.168
Д СНАБДУВАЊЕ СО ВОДА; ОТСТРАНУВАЊЕ НА ОТПАДНИ ВОДИ, УПРАВУВАЊЕ СО ОТПАД И ДЕЈНОСТИ ЗА САНАЦИЈА НА ОКОЛИНАТА	47	6.538	34	4.841	32	5.392
Ѓ ГРАДЕЖНИШТВО	813	133.251	768	122.265	819	122.516
E45 Трговија на големо и на мало со моторни возила и мотоцикли и нивна поправка	542	279.263	531	226.518	523	254.664
E46 Трговија на големо, освен трговија со моторни возила и мотоцикли	2659	2.560.944	2557	1.998.549	2589	2.228.590
E47 Трговија на мало, освен трговија со моторни возила и мотоцикли	1722	689.687	1663	565.504	1754	618.236
Ж ТРАНСПОРТ И СКЛАДИРАЊЕ	763	53.036	714	63.621	774	53.445
S ИНФОРМАЦИИ И КОМУНИКАЦИИ	282	90.552	258	69.553	278	75.002
И ФИНАНСИСКИ ДЕЈНОСТИ И ДЕЈНОСТИ ЗА ОСИГУРУВАЊЕ	30	1.173	26	3.118	33	839
Ј ДЕЈНОСТИ ВО ВРСКА СО НЕДВИЖЕН ИМОТ	36	1.938	37	1.606	23	1.333
К СТРУЧНИ, НАУЧНИ И ТЕХНИЧКИ ДЕЈНОСТИ	362	38.587	319	35.626	307	32.660
Л АДМИНИСТРАТИВНИ И ПОМОШНИ УСЛУЖНИ ДЕЈНОСТИ	135	17.766	124	16.191	132	16.769
ОСТАНАТИ	592	106.809	541	67.256	621	51.295

Табела 4:Компаративен табеларен приказ на стоковната размена на увозниците за 2019,2020 и 2021 година

Извор:

https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat__NadvoresnaTrgovija__StokovnaRazmenaBizPretprijatija/124_NTrg_Tab_1_ml.px/?rxid=46ee0f64-2992-4b45-a2d9-cb4e5f7ec5ef

Само увозник	2021		2020		2019	
	Број на претпријатија	Вредност во илјади ЕУР	Број на претпријатија	Вредност во илјади ЕУР	Број на претпријатија	Вредност во илјади ЕУР
ВКУПНО	**7553**	**1.440.756**	**7213**	**1.225.471**	**7471**	**1.267.450**
А ЗЕМЈОДЕЛСТВО, ШУМАРСТВО И РИБАРСТВО	218	27.957	199	15.589	204	25.809
Б РУДАРСТВО И ВАДЕЊЕ НА КАМЕН	30	1.855	39	17.472	36	18.337
B10 Производство на прехранбени производи	134	22.489	124	22.724	116	20.393
B11 Производство на пијалаци	17	638	15	830	11	571
B12 Производство на тутунски производи	..	..	..	..	..	..
B13 Производство на текстил	30	..	28	..	27	..
B14 Производство на облека	58	2.109	63	1.972	63	1.860
B15 Производство на кожа и слични производи од кожа	6	355	5	78	7	118
B16 Преработка на дрво и производи од дрво и плута, освен мебел, производство на предмети од слама и плетарски материјал	58	3.026	54	3.627	51	2.693
B17 Производство на хартија и производи од хартија	28	4.677	31	6.945	33	3.342
B18 Печатење и репродукција на снимени медиуми (записи)	66	1.086	57	1.043	65	1.389
B19 Производство на кокс и рафинирани нафтени производи	..	..	..	..	..	..
B20 Производство на хемикалии и хемиски производи	22	962	19	2.378	17	2.219
B21 Производство на основни фармацевтски производи и препарати	5	128	..	..	..	..
B22 Производство на производи од гума и производи од пластични	70	5.526	88	11.182	83	5.138

маси						
B23 Производство на други неметални минерални производи	86	8.394	82	8.325	90	9.611
B24 Производство на метали	9	707	10	131	6	3.610
B25 Производство на фабрикувани метални производи, освен машини и опрема	128	9.680	120	5.046	126	6.797
B26 Производство на компјутерски, електронски и оптички производи	..	..	26	..	25	..
B27 Производство на електрична опрема	..	1.352	30	4.784	29	3.601
B28 Производство на машини и уреди, неспомнати на друго место	39	..	45	..	38	..
B29 Производство на моторни возила, приколки и полуприколки	..	..	8	..	7	..
B30 Производство на останата опрема за транспорт	..	..	..	..	..	..
B31 Производство на мебел	41	1.681	42	2.169	36	1.301
B32 Останата производствена индустрија	36	2.509	32	2.622	34	2.852
B33 Поправка и инсталирање на машини и опрема	..	4.279	57	3.925	47	1.745
Г СНАБДУВАЊЕ СО ЕЛЕКТРИЧНА ЕНЕРГИЈА, ГАС, ПАРЕА И КЛИМАТИЗАЦИЈА	..	35.620	35	22.011	34	31.832
Д СНАБДУВАЊЕ СО ВОДА; ОТСТРАНУВАЊЕ НА ОТПАДНИ ВОДИ, УПРАВУВАЊЕ СО ОТПАД И ДЕЈНОСТИ ЗА САНАЦИЈА НА ОКОЛИНАТА	..	1.731	15	307	14	605
Ѓ ГРАДЕЖНИШТВО	683	67.445	637	57.374	672	70.451
E45 Трговија на големо и на мало со моторни возила и мотоцикли и нивна поправка	467	91.338	467	89.694	450	92.835
E46 Трговија на големо, освен трговија со моторни возила и мотоцикли	1790	664.064	1741	570.038	1742	561.090
E47 Трговија на мало, освен трговија со моторни возила и мотоцикли	1471	328.430	1409	271.425	1502	295.118
Ж ТРАНСПОРТ И СКЛАДИРАЊЕ	637	38.067	608	40.125	677	39.302

S ИНФОРМАЦИИ И КОМУНИКАЦИИ	225	5.688	206	5.372	234	5.852
И ФИНАНСИСКИ ДЕЈНОСТИ И ДЕЈНОСТИ ЗА ОСИГУРУВАЊЕ	23	..	..	..	28	..
Ј ДЕЈНОСТИ ВО ВРСКА СО НЕДВИЖЕН ИМОТ	..	..	..	..	20	..
К СТРУЧНИ, НАУЧНИ И ТЕХНИЧКИ ДЕЈНОСТИ	..	16.762	261	14.639	259	13.647
Л АДМИНИСТРАТИВНИ И ПОМОШНИ УСЛУЖНИ ДЕЈНОСТИ	116	4.471	108	4.493	116	4.001
ОСТАНАТИ	546	77.882	488	26.064	566	35.784

Табела 5: Компаративен табеларен приказ на стоковната размена на увозниците за 2019,2020 и 2021 година

Извор:
https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat__NadvoresnaTrgovija__StokovnaRazmenaBizPretprijatija/124_NTrg_Tab_1_ml.px/?rxid=46ee0f64-2992-4b45-a2d9-cb4e5f7ec5ef

Врз основа на член 17 од Законот за здруженија и фондации („Службен весник на Република Македонија“ бр. 52/2010, 135/2011 и 55/2016), Собранието на Основачите на Здружение за франшизен развој и афирмација Македонска Национална Асоцијација за франшиза, го донесе Актот за основање на Здружението на ден 05.03.2018 година. Визијата на ова здружение се однесува на франшизата која треба да биде подлабоко интегрирана во секојдневните облигациони односи во деловното работење во Република Македонија, потоа развојот на франшизната индустрија во Република Македонија да овозможи воспоставување на силна основа за пракса на етика во франшизниот однос, да даде придонес кон градење на доверливи и силни врски помеѓу франшизерот и франшизантот со цел промоција на тој однос како поволно бизнис решение. Мисијата се однесува на воведување на франшизата како секојдневен бизнис модел во РМ и нејзино почесто користење како таков; воведување на правна рамка согласно која ќе се регулира франшизата во Р.М; воведување на пракса на почитување на етички правила при склучување на франшизните договори помеѓу франшизерот и франшизантот; детекција на правни субјекти на кои секојдневното деловно работење им е во форма на франшизно работење со цел имплементација на правната рамка и етиката во нивното дејствување; консалтинг и поддршка за правните субјекти кои сакаат да продадат или пак сакаат да купат франшиза; промоција на Европската федерација за франшиза, членство и активно учество во истата, прифаќање не нејзините цели; безрезервно прифаќање на Европската федерација за франшиза, статутот на Европската федерација за франшиза, кодот на етика, правилата и регулативите на Европската федерација за франшиза.

Врз основа на член 17 од Законот за здруженија и фондации („Службен весник на Република Македонија“ бр. 52/2010, 135/2011 и 55/2016), Собранието на Основачите на Здружение за франшизен развој и афирмација Македонска Национална Асоцијација за франшиза, го донесе Актот за основање на Здружението на ден 05.03.2018 година. Визијата на ова здружение се однесува на франшизата која треба да биде подлабоко интегрирана во секојдневните облигациони односи во деловното работење во Република Македонија, потоа развојот на франшизната индустрија во Република Македонија да овозможи воспоставување на силна основа за пракса на етика во франшизниот однос, да даде придонес кон градење на доверливи и силни врски помеѓу франшизерот и франшизантот со цел промоција на тој однос како поволно бизнис решение. Мисијата се однесува на воведување на франшизата како секојдневен бизнис модел во РМ и нејзино почесто користење како таков; воведување на правна рамка согласно која ќе се регулира франшизата во Р.М; воведување на пракса на почитување на етички правила при склучување на франшизните договори помеѓу франшизерот и франшизантот; детекција на правни субјекти на кои секојдневното деловно работење им е во форма на франшизно работење со цел имплементација на правната рамка и етиката во нивното дејствување; консалтинг и поддршка за правните субјекти кои сакаат да продадат или пак сакаат да купат франшиза; промоција на Европската федерација за франшиза, членство и активно учество во истата, прифаќање не нејзините цели; безрезервно прифаќање на Европската федерација за франшиза, статутот на Европската федерација за франшиза, кодот на етика, правилата и регулативите на Европската федерација за франшиза.

Франшизите што функционираат во Македонија, успешно се адаптираат на нашиот пазар. Може да се наведат некои специфичности за нив. Околу 65% од франшизите имаат по една франшизна единица т.е имаат едно продажно место или работат во корнер-франшиза. Тоа практично значи дека делат една продажна просторија со други франшизи. Само девет отсто од франшизите имаа повеќе од две франшизни единици. Едно од последните истражувања на македонскиот пазар, покажа дека во Македонија од вкупно 70 франшизи опфатени во истражувањето, имаат вкупно 130 франшизни единици, или во просек околу 1.6 единици по франшизен систем. Како за споредба, ќе ги земеме податоците од франшизното работење во Обединетото Кралство Британија, со 935 франшизни системи со вкупно 48.600 франшизи и преку 710.000 вработени.

Ако покажуваат светските рангирања дека франшизите во секторот брза храна се водечки по бројност, во Македонија најзастапени се франшизите во секторот мода, продажба на текстил и обувки, како Adidas, Asics, Converse, New Balance, Nike, Puma, Reebok, Skechers, Armani

Jeans, Boss, Calvin Klein, Desigual, Diesel, Guess, GEOX, LEVI'S' Mango, Max Co (Max Mara), Replay, Springfield, Paul Shark, Timberland, Tommy Hilfiger, Zara, Woman'Secret и многу други.

Кога поединец сака да склучи договор за франшиза со одредена компанија, тој всушност се обврзува да го води својот бизнис под туѓо име, т.е. бренд. Но, тука не завршуваат обврските на двете страни, туку само наједноставното објаснување на суштината на оваа стратегија. Сигурната франшиза дава шанса да се преживее под името на одредена компанија која веќе има репутација, многу полесно отколку самите да ја постигнете. Дополнително, со нивниот докажан начин на водење бизнис, имате можност да се развивате побрзо. Иако под туѓо име, поединецот сепак води сопствен бизнис: на сопствен ризик и инвестирајќи свои дополнителни средства. Со оглед на тоа дека повеќето претприемачки проекти кои започнуваат сами целосно пропаѓаат во првите три години од бизнисот, типот на франшиза на бизнис всушност ви дава подобри почетни шанси за успех.

Покрај лиценцата за користење на брендот, која давателот на услугата (франшизор) ви ја дава во договорот, тој е должен да ви го пренесе знаењето за водење на бизнисот – во светот познато како 'know-how' – на вас, односно корисникот на франшизата, како и обука на вашиот персонал. На овој начин добивате докажано искуство и можност да ја организирате вашата работа на мотивиран и креативен начин.

Исто така, давателот на франшизата е должен да обезбеди логистичка поддршка при набавка и продажба, како и систематски трансфер на знаења и поддршка во областа на финансиите, сметководството, промоцијата и маркетингот. Од друга страна, примачот на франшизата мора прво да ги плати таксите за франшиза. Во почетокот, влезницата е задолжителна, а потоа најчесто се бараат редовни и маркетинг такси. Ова се основните видови на давачки, но во зависност од компанијата и договорот, тие можат да бидат повисоки или пониски. Поединецот кој застапува корисник или примател на франшиза добива од давателот на франшизата право да го користи неговиот бренд, но и обврска дека неговиот бизнис е во согласност со правилата и концептот на франшизата. Давателот на франшизата ги вложува почетниот капитал и знаење, а корисникот придонесува со вложување дополнителен капитал и сопствена мотивација.

Дистрибуција на производи со франшиза подразбира дека давателот на франшизата му дава право на корисникот само да го продава својот бренд на производи, додека франшизниот деловен модел, покрај продажбата, вклучува и пренос на начинот на организирање на

бизнисот. Франшизата како деловен модел е всушност сложен систем во кој постои високо ниво на меѓузависност. Во него, бизнис концепт кој успешно функционира во одредена област се пренесува од основната област во други, помали области. На овој начин давателот на франшизата може брзо да се прошири и да се менува според потребите на пазарот без големи трошоци.

Јасно е дека давателот на франшизата, врз основа на своите обврски и можностите што ги добива од договорот за франшиза, ја плаќа оваа можност иако и тој прифаќа одреден ризик. Но, дали овој вид на деловен систем е профитабилен за примачот на франшизата? Ако се земе предвид дека на овој начин давателот на франшизата добива поддршка од искусна компанија, а со тоа што се води бизнис под името на таа компанија, поголема издржаност и препознатливост на брендот – пресметката е јасна. Препознатлив бренд може да привлече повеќе клиенти, со што се создава поголема гаранција за успех во бизнисот. За започнување личен бизнис под франшиза, може многу брзо да се избере една од достапните франшизи, а дополнителна предност е широкиот опсег на почетни инвестиции. Така, можно е инвестицијата да биде од неколку илјади евра до неколку стотици илјади евра.

Во секој случај, тоа е докажан бизнис модел кој во светот го користат околу 2 милиони компании во различни индустриски области. „Франшизираниот“ бизнис не е гаранција за успех, но може да заштити од почетнички грешки. Меѓусебните обврски траат додека трае вашиот договор за франшиза, а за тоа време ќе имате повеќе простор за ваш напредок и развој на успешна компанија со докажан деловен систем.

Специфична е и состојбата на локални македонски франшизни системи. Сè уште сме во развој и на почеток на креирање на овој бизнис-сегмент. За разлика од земјите во светот, вклучувајќи ги и нашите соседи на Балканот што имаат голем развој на ова поле, ние сè уште ги правиме првите чекори и сме во фаза на креирање на првите домашни франшизни системи. Ова се должи на недоволната информираност за овој концепт на работа и на непознавање на бенефитите и на можностите за успешен бизнис. Во Македонија веќе има искусен кадар што работи на формирање или на имплементација на франшизни системи, како од областа на правниот сегмент така и од комерцијален аспект. Со поголема промоција и едукација за франшизата како успешен модел за бизнис, секако ќе се зголеми популарноста и атрактивноста за иницијативите за сопствен бизнис или за развој на постоен бизнис, независно дали ќе биде на локална територија само во Македонија или ќе има експанзија и на интернационално ниво.[39]

[39] Преземено: https://makfran.mk/home_b-2/



Слика 8: Лого на Сара Фешн - франшизна единица во Македонија
Извор: https://sarafashion.club/

Ѓорѓи Зорзиќ е меѓу првите кои се заинтересирале за добивање на франшизата на Sara Fashion. Пред точно 10 години отворил франшизна единица во Кавадарци. Ѓорѓи смета дека успехот си доаѓа сам по себе, но најважно од се е да се сака работата, така што неизмерно ќе се вложите во неа, а таа ќе возврати. Компанијата Сара Фешн (Sara Fashion) започна со системот на франшизирање пред десет години и досега има околу 25 успешни франшизи на македонскиот пазар. Таа е една од ретките македонски компании кои имаат свои франшизи и во странство. Во Србија веќе има свои продавници и една франшиза. Во меѓувреме отворија продажно место и во Косово, а имаат понуди за соработка и од Албанија и Грција.

Сара Фешн е семејна компанија за продажба на чорапи, долна облека, костими за капење и модни додатоци. Нејзин сопственик е друштвото Де-Та, кое го предводи г-динот Дејан Спасовски, а истото постои од 1999 година. Дваесетгодишното работење не го намалува ентузијазмот, љубовта и посветеноста на раководството и вработените за континуирано иновирање и проширување на асортиманот, како и постојана едукација на кадрите. Од пред десет години Сара Фешн започна со системот на франшизинг и до сега има 25 франшизи со кои соработува на македонскиот пазар. Ѓорѓи Зорзиќ е меѓу првите кои се заинтересирале за добивање на франшизата на Сара Фешн. Како што вели овој прима тел на франшиза, најголемата помош што ја добил од компанијата пред да ја отвори франшизната единица во Кавадарци, била во насока правилно да се уреди ентериерот според стандардите на Сара Фешн, сортирање на асортиманот и соодветното рекламирање и промоција на новата продавница. Сега има пет Сара Фешн и една Red star продавница! Ѓорѓи дознава за Сара Фешн во 2009 година кога прави истражување на пазарот во Кавадарци со цел да ја процени побарувачката за одредени брендови кои до тогаш не биле застапени. Според Ѓорѓи,

производите на Сара Фешн беа и се уште се повеќе од потребни на нашиот пазар, истите не беа доволно застапени во Каварадаречкиот регион, а побарувачката беше голема. На самиот почеток имаше продажба само на хулахопки и чорапи, а по одреден временски период успешна работа, па се роди желбата да се прошири асорсиманот на производи и да ги задоволат потребите на потрошувачите и со тоа да се отвори и Сара Фешн продавница – франшиза. Истата започна со работа во 2009 година во Кавадарци. Пред да ја започне соработката со компанијата Де-Та, Ѓорѓи работел во фабрика со голем број вработени. Работел во сосема друга дејност, но низ разговорите со колегите ја добил информацијата и идејата.

Сознанијата добиени од луѓето со кои работел - за тоа колку имаат потреба од производи како што се оние на Сара Фешн: долна облека, пижами, чорапи, хулахопки, костими за капење и сл, беа од големо значење при одлуката да започнам своја приказна и бизнис во Кавадарци. Уште како потенцијален прима̀тел на франшиза, односно пред да започне бизнис соработка, Ѓорѓи веќе добивал огромна помош од Де-Та. Како што вели, соработката со нив од тогаш па до денес се состои од максимална доверба, чесност и голема професионалност. Условите потребни за добро функционирање се од голема важност за бизнисот да може да започне да работи профитабилно. Едни од најзначајните услови според него за овој бизнис е да се обезбеди продажно место на добра локација и да се опреми по барањата на давателот на франшизата. Најголема помош е правилното ентериерно уредување, сортирање на асортиманот и соодветно рекламирање и промоција за новата продавница.

Денес поддршката е на исто високо ниво како и од самиот почеток - порачки, поставувања и сортирања на колекции, обуки за продажниот персонал, организирање на акции и промоциии, медиумско рекламирање и многу други активности кои се од голема помош за примателите на франшиза. Финалните подготовки траеле речиси еден месец. Локацијата е од големо значење за сите бизниси, особено за оние кои се баваат со малопродажба и други облици на трговија. Ѓорѓи забележува дека за успешно работење потребна е и навремена проценка на побарувачката и потребите на купувачите. Тој вели дека за тоа се грижи раководителот за франшизи. Од досегашните искуства на пазарот на франшизи, самото купување/преземање на франшиза не значи и брз успех. Самите даватели на франшизи често велат дека успехот на франшизата зависи и од самиот прима̀тел, односно колку тој/таа вложува. [40]

[40] Преземено од:
https://franchising.mk/prilog/82/dzara-fadzhion-kompanija-koja-odzvojuva/



Слика 9: Лого на Динерс Клуб - франшизна единица во Македонија
Извор: https://diners.mk/

Во 1949 година бизнисменот Френк Макнамара, додека е на вечера во еден ресторан во Њујорк, забележува дека паричникот го заборавил во друг костум. Сметката ја платила неговата сопруга, а тој решава никогаш повеќе да не му се повтори истата непријатност. Во февруари следната 1950 година, Френк заедно со својот партнер Ралф Шнајдер се вратиле во истиот ресторан и кога требало да ја плати сметката, Френк ја извадил малата картонска Diners Club картичка и се потпишал за трошокот. Во бизнисот со кредитни картички овој настан е познат како „Првата вечера“.

Diners Club картичката е првата достапна кредитна, а воедно и платежна картичка во земјата уште од 1996 година, кога всушност е основана компанијата Diners Club Македонија која повеќе од две децении успешно работи на македонскиот пазар под франшизата на Diners Club International Ltd. Во декември 2020 година, за прв пат Diners Club Македонија станува директен сопственик на франшизата, со склучување на франшизен договор со Diners Club International Ltd. како компанија за директни банкарски и платежни услуги во сопственост на Discover Financial Services (NYSE: DFS), еден од најпознатите брендови во финансискиот сектор на САД. Со тоа Diners Club Македонија го презема ексклузивното право за издавање на Diners Club картички во Република Северна Македонија. Речиси и да не постои производ или услуга што не можете да ги платите со вашата Diners Club кредитна картичка, благодарение на одлично развиената продажна мрежа во земјата и светот која постојано се зголемува.

Денес со Diners Club кредитна картичка може да се пазарува на повеќе од 50 милиони продажни места во странство, повеќе од 3.600 продажни места и 7.540 ПОС терминали во земјата каде може да се пазарува на рати, но нуди и можности за подигнување на готовина и

враќање на долгот на рати, плаќање на месечните редовни трошоци (мобилен телефон, топлификација итн.), осигурување од последици на несреќен случај, лекување во приватни здравствени установи, онлајн пазарување итн. Лесно препознатливата налепница на Diners Club International може да се види на влезот на речиси сите хотели, ресторани, водечки туристички агенции, аптеки, приватни клиники и ординации, бутици, детски продавници, книжарници, златарници, трговски центри и многу други продажни места кои нудат квалитетни производи и услуги.

Семејството на Diners Club Македонија брои над 15.000 активни корисници, а компанијата нуди богато портфолио на производи и услуги и 24/7 корисничка поддршка за своите членови. Diners Club Македонија е општествено одговорна компанија која во континуитет реализира и поддржува филантропски активности, активности за зачувување на животната средина, културни, образовни и спортски проекти од интерес за заедницата. [41]

Откако во декември 2020 година Ерсте Кард Клуб од Хрватска го продаде целосниот удел на Динерс Клуб Македонија, Божидар Јанковски кој повеќе од две децении успешно ја водеше компанијата на македонскиот пазар стана нејзин сопственик, а компанијата продолжи да работи под франшиза на Diners Club International Ltd. Од околу 190 франшизи во светот, на прсти се бројат приватни сопственици на Динерс Клуб франшиза – најголемиот дел се банки и веќе етаблирани светски финансиски институции. Иако понудата ја добил во една навистина тешка година и за живеење и за работа, токму во тоа бил и неговиот личен предизвик да одговори позитивно и да се подготви за огромниот деловен предизвик кој претстои. Божидар истакнува: „ Кога дојде понудата, која патем беше дадена и кон други потенцијални купувачи, немав дилеми дали да го преземам Динерс Клуб Македонија. Знаев дека тоа е вистинската опција за мене и за тимот со кој работам, но и за компанијата и членството.

Ние луѓето во Динерс Клуб Македонија ја знаеме компанијата, нашите членови и нивните потреби, што би се рекло во малиот прст. Живееме со Динерс секојдневно многу години наназад, имајќи јасна визија за тоа како и каде треба да се развива компанијата за да го понуди најдоброто на своето членство. Сега, вели тој, практично се отвораат можности за забрзан развој на Динерс Клуб во нашата земја. Пред сè ширење на продажната мрежа,

[41] Преземено од:
https://diners.mk/istori-at-i-osnovanje/

унапредување на корисничката грижа, нови и иновативни производи и услуги, уште повеќе брзина, уште поголема флексибилност и низа други привилегии за членовите. Се разбира дека во деловната политика и натаму ќе ги исполнуваме високите стандарди на DC International и сите услови од франшизниот договор, што значи дека на макро ниво нема да има многу промени, но ќе имаме простор за повеќе креативност, побрзи одлуки и максимално прилагодување кон пазарот. Ќе внесеме во Динерс локални, македонски карактеристики кои ќе одговорат на потребите на нашите членови.

Првото нешто што го направивме, уште на 1 јануари 2021 година е членовите на Динерс Клуб Македонија да добиваат фактура еднаш месечно, а не како претходно, два пати месечно. По 25 години на македонскиот пазар и начинот на фактурирање наследен како принцип на работа од претходните сопственици, веднаш по промената на сопственишттвото излеговме во пресрет на нашите членови. Тоа беше нивно барање веќе подолго време, а сега се отвори можност тоа и да го реализираме. Веќе е пуштена во употреба новата апликација за нови членови. Ја добивате вашата Динерс картичка, нова или обновена, без притоа да има потреба да дојдете физички во просториите на Динерс – лесно, брзо и едноставно. Со каматните стапки се изедначивме со банките, а доколку ја платите сметката на време воопшто не плаќате никаква камата, што може да изнесува цели 30 дена. Значи, еден месец ве чекаме да платите без камата, ако сте редовен во плаќањата. Вашиот кредитен лимит зависи од вас и од вашите примања. Проактивни сме за кредитните лимити за да можат нашите членови да ги исполнат своите желби – сакаме да имаме среќно и задоволно членство. Начинот на комуникација со членовите ни е комплетно дигитализиран, 90 отсто од сметките членовите ги добиваат на е-меил. Речиси 95 проценти од комуникацијата ни се одвива по електронски пат. Оваа година ќе се посветиме на целосно дигитализирање на комплетното работење на Динерс Клуб Македонија, сакаме да им понудиме на нашите членови максимална брзина и ефикасност. Јас и мојот тим во изминатите години успеавме во тоа Динерс Клуб Македонија да биде секогаш меѓу првите во воведувањето нови услуги и технологии, така ќе биде и во иднина.[42]

Благодарение на одличните резултати, изградената репутацијата и големите вложувања и активности на пазарот, во декември минатата година Diners Club Македонија доби дозвола за откупување на франшизните права за проширување во четири земји, Србија, Црна Гора,

[42] Преземено од: https://denar.mk/240780/biznis/bozidar-jankovski-ke-vovedeme-lokalni-karakteristiki-i-poveke-kreativnost

Албанија и Косово, со што пазарот се зголемува од 2 на 16 милиони потенцијални членови. Стратегијата на компанијата е проширувањето и менаџирањето со овие пазари да се одвива централизирано од Скопје, а првиот чекор е да се овозможи прифаќање на картичките на Diners Club International и Discover Financial Services во секоја од земјите, со што македонските членови на Diners Club ќе можат да ги користат своите картички и добиваат поволности и во соседните земји.

„Драго ми е што вложениот труд и успешните резултати на целиот тим на Diners Club Македонија се препознаени од Discover Financial Services, под чија надлежност работиме во Македонија. Во изминатите 2 години, по откупувањето на сопственоста на Diners Club Македонија, нашата стратегија и активности целосно се насочија кон модернизирање на продуктот, на дигитализација на севкупните процеси во работењето со цел зголемување на задоволството на нашите членови. Веруваме дека досегашното работење во Македонија, знаењето и искуството на тимот е сигурна основа за успешно воведување на Diners Club во соседните земји“ – вели Божидар Јанковски, директор на компанијата.

Diners Club Македонија постои од 1995 година и во изминатите 27 години во компанијата се променети 3 сопственички структури. Во 2020 година компанијата за првпат премина во 100% македонска сопственост и е единствената франшиза на меѓународно ниво која е во сопственост на физичко лице, а не на финансиска институција. Diners Club Македонија работи на македонскиот пазар под франшиза издадена од Discover Financial Services во САД, интернационална компанија која е присутна во повеќе од 200 земји, има издадено повеќе од 280 милиони картички со вкупен годишен промет од 500 милијарди долари.[43]

[43] Преземено од: https://denar.mk/276917/biznis/diners-club-makedonija-dobiva-ekskluzivni-fransizni-prava-za-cetiri-novi-pazari



Слика 10: Лого на Божиновски часовници - франшизна единица во Македонија

Извор: https://bozinovski.com.mk/

Компанијата Божиновски часовници и накит, пионер во стилот и иновацијата во Македонија уште од 1996 година, започна со работа во Битола и набрзо ја прошири својата продажна мрежа и во Скопје. Покрај четирите сопствени продажни салони, Божиновски ги нуди своите производи и низ мрежата на агенти и франшизи низ Македонија. Компанијата веќе 27 години создава вредности, доверба и квалитет, кои секојдневно преку вложување и грижа кон своите вработени ги пренесува на сите свои купувачи. Брендот Божиновски, како официјален претставник, е препознатлив по врвните, исклучителни модели на: Omega, Breitling, Damiani, Longines, Hamilton, Montblanc, Tissot, TAG Heuer, Ti Sento,Swatch, Troika, и Flik Flak. Кај нас, за сите ваши посебни моменти, можете да најдете и уникатни колекции на златни прстени. Во хиперпродукцијата на часовници и со инстант квалитет наменети за масовна потрошувачка, нашата компанија водена од силната пасија кон часовничарството и стилот, се постави како контра тежа на истата и со внимателен избор на брендовите кои ги застапува, создаде завидливо портфолио. Таквата позиционираност на брендот направи денес Божиновски да биде синоним за квалитет, вредности и доверба, кои секојдневно преку грижата за своите вработени ги пренесува и кон своите купувачи.[44]

[44] Преземено од:
https://bozinovski.com.mk/about/

Некои деловни активности утврдени со Законот за трговски друштва мора да добијат дополнителни лиценци за работа или дозволи пред да започнат со нивното работење. За компаниите кои работат во одредени области, како што се фармацевтски производи, банкарство, осигурување и едукативни активности, процесот на регистрација е проследен со процес на лиценцирање со релевантните органи кои покриваат прашање на лиценци и / или дозволи во нивната соодветна деловна област. Лиценца или друг акт издаден од релевантен орган е неопходен за да се претстави до Централниот регистар со цел да се заврши регистрацијата на компанијата во таков случај. Вработените во Централниот регистар се обучени да ги насочуваат новорегистрираните компании до соодветните органи за лиценцирање.

Покрај регистрацијата на сите деловни активности утврдени со Законот за трговски друштва, некои деловни активности мора да добијат дополнителни лиценци за работа или дозволи пред да започнат со нивното работење. За компаниите кои работат во овие области, процесот на регистрација е проследен со процес на лиценцирање со релевантните органи кои покриваат прашање на лиценци и/или дозволи во нивната соодветна деловна област. Вработените во Централниот регистар се обучени да ги насочуваат новорегистрираните компании до соодветните органи за лиценцирање.[45]

Процесот на привлекување на странските директни инвестиции во последните неколку години се доста поизразени и бележат зголемен интензитет на меѓународен план, преку користењето на маркетинг низ разни светски дестинации. Ваквиот стратешки приод ја означува тенденцијата на централната власт за изнаоѓање што е можно поголем број на потенцијални инвеститори во нашата земја. Меѓутоа, покрај нејзините тенденции и стремежи, неопходно е претходно создавање на соодветни предуслови за спроведување на самиот процес. По самото осамостојување, требаше да се пристапи кон разгледување и испитување на адекватноста и стимулативноста на постојната регулатива за странски вложувања и градење на соодветна стратегија за привлекување на странски инвестиции.

Постоечката законска регулатива беше изменета и специјално дизајнирана на начин на кој обезбедува еднакви права и услови за домашните и странските инвеститори, преку поставување на заштитен систем за поголема сигурност на странските вложувања, со што

[45] Преземено од: https://investnorthmacedonia.gov.mk/mk/%d0%bb%d0%b8%d1%86%d0%b5%d0%bd%d1%86%d0%b8-%d0%b8-%d0%b4%d0%be%d0%b7%d0%b2%d0%be%d0%bb%d0%b8/

земјата станува поатрактивна и попривлечна за странските инвеститори. Отпочнувањето на процесот започнува со донесувањето на Законот за странски вложувања во 1993 година, со кој се напушта поранешниот принцип на третирање на странските инвеститори според принципот "случај по случај".

Ваквата законска регулатива е адекватна на стопанскиот систем во Република Македонија, кога се донесоа голем број на закони од областа на банкарството, приватизацијата, цариниte, даноците итн. Иако на прв поглед овој закон беше оценет како атрактивен и поволен за странски инвестиции, статистиката покажала дека приливот на странски капитал во периодот од 1993-1996 година е незначителен со 35,5 милиони САД долари. Од тие причини во 1996 година истиот е укинат и донесен е Законот за трговски друштва со одредби кои се однесуваат на странските вложувања.

Законот на странските инвеститори му овозможува идентичен и еднаков третман и пристап до сите области и дејности како и на домашните претпријатија.

Покрај тоа, странските инвеститори добиваат можност да стекнат сопственост врз недвижности и да имаат ограничени права врз недвижности за вршење на дејноста, но не можат да стекнуваат сопственост врз земјиште. Покрај тоа што странските инвеститори се стекнуваат со правото на трансфер на профитот, репатрирање на капиталот, управување и слободен пристап до финансиските извештаи, сепак статистиката за периодот од 1996-2002 година покажува дека не е зголемена атрактивноста на земјата. Нестабилното политичко безбедносно окружување, војните во регионот, конфликтот во 2001 година во Република Македонија, придонесоа Република Македонија со вкупен прилив на странски инвестиции од 838,8 милиони долари да е на дното на транзициските економии. Од тие причини, во јули 2002 година беше донесен нов Закон за трговски друштва кој ги прецизира и конкретизира условите според кои некое странско правно или физичко лице може да основа друштво или да стекне акции под исти услови како и домашните физички и правни лица. Покрај овие закони, законската регулатива за странски вложувања е надополнета со многу други како: Законот за трансформација на претпријатијата со општествен капитал, Законот за концесија, Законот за царини, Закон за осигурување, како и низа на други законски прописи од сферата на кредитните односи со странство, индустриската сопственост и авторските права, работните односи, експропријацијата. Со сите овие законски прописи направен е огромен напредок во модифицирањето на законската регулатива, која во висок степен е прилагодена со меѓународните стандарди за странски вложувања. Но крајните резултати сепак покажале

дека странскиот капитал во земјата влегува во многу помал обем од очекуваниот, што индицира дека за привлекување на странскиот капитал не се потребен само добро поткован правен систем, туку потребно е и градење на сопствена стратегија и политика за привлекување на странските инвестиции.[46]

За таа цел во рамките на националната стратегија за економски развој на Република Македонија во делот "Стратегија на капиталот и инвестициите за идниот развој на Република Македонија" се поставуваат основните стратегиски цели за привлекување странски инвестиции: преовладување на формата - директни странски инвестиции, технолошко и организациско модернизирање на претпријатијата преку странските инвестиции, освојување на нови пазари, намалување на невработеноста, активирање на неискористените фактори за економски развој, поголемо учество во приватизацијата на претпријатијата.

За реализирање на стратегиските цели, преку почитување на основните принципи предвидени се потребните активности за координирање и поддршка на странските инвестиции: промотивните активности, членството во меѓународни асоцијации, поедноставување на административните процедури, посигурен престој во земјата, почитување на светските методологии и стандарди за подготовка и оценување на проектите, правно гарантирање на имотот, стабилните системски решенија за евентуалните олеснувања и стимулации и др. Во 1998 година е донесена Програма за привлекување на странски инвестиции во Република Македонија во која акцентот се става на стимулациите, односно ослободувањата и олеснувањата за странските инвестиции, со нивна можност за слободен трансфер на профитот, институционална рамка и др. Потоа во 1999 година донесена е и Програма на Република Македонија за потикнување на инвестициите со посебен осврт на привлекувањето на СДИ со следните примарни цели: поефикасно алоцирање на ресурсите и искористување на капацитетите, зголемување на продуктивноста, пофлексибилно прилагодување на пазарните текови и поголема мотивираност. Овие мерки, исто така не се постигнаа некои позначајни резултати во приливот на странски инвестиции. Програмите за поттикнување на инвестициите во наредниот период беа креирани се со цел да се подобри деловното окружување согласно меѓународните стандарди.

[46] Преземено од:
https://eccfp.edu.mk/files/PostgraduateUpload/nenovska_doktorska.pdf

Согласно зацртаните мерки во наведената програма, за подобрување на деловното окружување во ноември 2006 година започна регулаторната реформа со која е воведена т.н. Регулаторна гилотина која треба да доведе до подобрување на квалитетот на регулативата, укинување на бирократските процедури и формалности, со што треба да се намали и можноста за бирократија и корупција.[47]

Во процесот на привлекување на странските инвестиции значајно место завзема и Програмата за работа за периодот од 2011-2015 година, со која се предвидува редовна евалуција на фискалните погодности кои им се нудат на странските инвеститори и подобрување на конкурентната положба во однос на земјите од регионот и пошироко, како и воведување на мерки за либерализација на постапките за издавање на работни дозволи на странци. Во декември 2011 година изработена е програмата за поттикнување на инвестициите во Република Македонија за периодот од 2011 до 2014 година, со основна цел развој на политиките и спроведување на реформи кои ќе доведат до подинамичен економски раст и развој на земјата, преку подобрување на општата деловна клима и зголемување на инвестициите. Со оглед на фактот дека условите кои ги поттикнуваат инвестициите имаат широк општествен, економски и институционален контекст, кој пред се е определен од државата, неопходно е да се изгради цврста институционална основа за политиката за домашните и странски инвестиции, како значаен предуслов пред вградувањето на одржлива инвестициона промоција. Ова пред се се однесува на институциите на државно ниво, на регионално и на локално ниво. Во рамките на стратешкиот план на Министерството за финансии за периодот од 2016 до 2018 година, како приоритетна цел државата продолжува да ја вклучува и нејзината промоција во странство како атрактивна дестинација за привлекување на странски инвестиции заедно со поставување на целта за спроведување на соодветна даночна и царинска политика во функција на поддршка на развојот на економските субјекти, со поттикнување на економскиот раст и привлекувањето на странските инвестиции. Приливите во Северна Македонија во тој период се зголемија тројно и достигнаа до рекордни 737 милиони долари, главно за инвестиции во автомобилската индустрија во своите технолошки индустриски развојни зони. Во еден од најзначајните договори, слободната економска зона, ТИРЗ Скопје 2, го привлече производителот на автомобилски делови од САД, Дура. Приливите кон Северна Македонија сигнализираа две работи: првично, поволната меѓународна побарувачка на странски фирми лоцирани во зоните (извозно ориентирани) и

[47] Преземено од:
https://eccfp.edu.mk/files/PostgraduateUpload/nenovska_doktorska.pdf

второ, позитивните политички случувања во врска со името на земјата. Ова ја олеснува соработката на Северна Македонија со ЕУ, главниот извозен пазар во земјата. Инвестициите во капиталот пораснаа два и пол пати, а заемите внатре во компаниите станаа позитивни откако беа негативни во 2017 година. Покрај традиционално силниот автомобилски кластер, нови инвестиции беа забележани и во други дејности.

Меѓу економиите во транзиција, Северна Македонија се рангираше во првите 5 економии во две категории и во Трговскиот раст (економии рангирани според просечната годишна стапка на раст на трговските стоки, интеграцијата на CAGR 2007-2017) и според ГВЦ (глобален вредносен синџир) – Економиите рангирани според странските додадена вредност, 2017. Промоцијата на посебните економски зони (СЕЗ) стана важна алатка на инвестициска политика на економиите во транзиција.[48]

Северна Македонија е членка на НАТО од март 2020 година, што претставува атмосфера на стабилност што може да ја зголеми привлечноста на една земја до странските инвеститори. Полска, Унгарија и Чешка беа сведоци на значителни зголемувања на странските инвестиции по пристапувањето во НАТО, корисна последица која Северна Македонија несомнено ќе се обиде да ја имитира. Северна Македонија, исто така, им нуди на инвеститорите пристап до голем, евтин базен на работна сила, со 69% од нејзиното население во работоспособна возраст од 15-64 години. Непосредно по самиот влез во НАТО, започнува ковид кризата и со тоа инвестициските активности запираат. Владата на Северна Македонија, исто така, најави амбициозни иницијативи за помош на економскиот раст во обид да ги задржи и поттикне инвестициите во земјата. Во октомври 2021 година, владата го усвои Планот за забрзување на растот за 2022-2026 година, кој, според Министерството за финансии, „ќе резултира со годишен раст на БДП од 5%, 12 милијарди евра нови инвестиции во јавниот и приватниот сектор, 156.000 нови работни места , фискална консолидација и стабилен јавен долг. Земјата има 14 слободни зони, што им овозможува на меѓународните компании да ги заобиколат царинските давачки и да ги искористат предностите на даночните поволности, додека во јули 2022 година беше најавена првата македонска зона со висока технологија. Новата слободна зона, Технолошко индустриска зона – Скопје III, ќе се простира на 18 хектари и претставува инвестиција од околу 146 милиони американски долари. Целта на дирекцијата за

[48] Преземено од: https://fez.gov.mk/%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B5-%D0%BD%D0%B0-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8-%D0%B4%D0%B8%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BD%D0%B8-%D0%B8%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81/

технолошко-индустриските развојни зони е да се генерираат инвестиции од повеќе од 850 милиони евра (821,69 милиони долари) во следните десет години и секако да се донесат или развијат компании кои ќе се фокусираат исклучиво на високи технологии. Ова ќе генерира високо платени работни места за 4.500-5.500 млади луѓе кои се очекува да бидат ангажирани во овие капацитети, а ќе генерира приход за сите граѓани на Северна Македонија преку буџетски плаќања".[49]

Агенцијата за странски инвестиции на Република Македонија, доби зајакната улога со измените за Законот за основање на Агенција за странски инвестиции на Република Македонија (Сл.весник на РМ 81/08) и со проширувањето на надлежноста и доделувањето на одговорноста за промоција на извозот со Законот за основање на Агенција за странски инвестиции и промоција на извозот на Република Македонија (Сл.весник на РМ 57/10).

Таа е една од најзначајните (но не е единствена) институции за потенцијалните инвеститори (пред се гринфилд инвеститори) заинтересирани за вложување во Технолошките индустриски и развојни зони. Агенцијата позната по името Invest North Macedonia, основана во 2005 година е официјална владина агенција за инвестиции и промоција на извозот одговорна за привлекување странски инвестиции и поддршка на извозот на Република Северна Македонија. Нејзината мисија е охрабрување и поддршка на новите странски директни инвестиции во земјата, се со цел воспоставување и зајакнување на деловната соработка со локалните добавувачи и промоција на извозниот потенцијал на локалните компании на странските пазари. Како институција која е посветена овој процес да го направи што е можно покорисен и без напор, агенцијата стои на располагање за водење во рамките на почетната фаза на истражување, организирање соодветен план за патување и соодветни средби за посета на Северна Македонија, кулминирајќи со објективна проценка на потенцијалниот успех на основа на проектот во Северна Македонија во споредба со соседните земји, врз база на моменталната деловна клима. Агенцијата се јавува во својство на посредник меѓу потенцијалните инвеститори и локалните власти со поддршка на неговите потреби за проширување или реинвестирање, помагање во процесот на добивање на потребните дозволи итн.

[49] Преземено од: https://racin.mk/analizi/investment-monitor-severna-makedonija-e-zvezda-megu-zemjite-za-privlekuvane-stranski-direktni-investiczii/

Основни надлежности на Агенцијата:

• Развивање на годишна основа, ажурирање и имплементирање на најдобрите практики на стратегии за промоција на инвестиции за привлекување странски директни инвестиции;

• Развивање на годишна основа, ажурирање и имплементирање на најдобрите практики на стратегии за промоција на извозот;

• Развивање на неопходните вештини за ефективно развивање и имплементирање на стратегијата за промоција на инвестиции и извоз за исполнување и надминување на очекувањата на странскиот инвеститор со диференцирање на Република Северна Македонија од други конкурентни земји преку давање на високопрофесионални услуги на инвеститорите, во процесот на прединвестирање, инвестирање и реинвестирање и високо професионални услуги во врска со промоција на извозот;

• Вградување на стратегија за идентификување, во рамките на стратегијата за инвестициона и извозна промоција на оние сектори кои претставуваат најдобри перспективи за максимизирање на нето економска добивка за Северна Македонија;

• Обезбедување услуги на инвеститорите и извозниците;

• Дефинирање и поткрепување на клучните маркетинг пораки насочени кон подобрување на имиџот на РСМ како локација атрактивна за инвестирање и генерирање инвестициски можности;

• Професионално презентирање на секторски специфичните и оперативните добивки кои РСМ ги нуди на инвеститорите и извозниците, во електронски и печатени медиуми;

• Развивање и имплементација на иновативни и поактивни промотивни настапи на целните пазари;

• Воспоставување ефективно партнерство меѓу јавниот и приватниот сектор за екстензивна промоција на РСМ и развивање на база на податоци за целните компании и системи за следење за да се помогне идентификувањето и осигурувањето на инвестирањето;

• Развивање и имплементација на акционен план за целосно искористување на Интернет и информатичка технологија како средства за маркетинг и истражување;

• Промовирање на регионите на РСМ и искористување на секоја можност за поттикнување на странските инвеститори да користат производи и услуги од македонските претпријатија;

• Вршење анализа на условите за инвестирање и извоз и предлагање на измени на законската регулатива во насока на подобрување на климата за инвестирање и извезување;

• Испитување и поттикнување развојни иницијативи како што се стимулирање на порастот на Greendfield инвестиции и технолошки индустриски развојни зони, заради зголемување на конкурентноста на РСМ како локација за инвестирање;

• Давање информативни услуги на извозниците од РСМ во врска со надворешната трговија, извозните процедури, царини, даноци и законска регулатива, како и асистенција во обезбедување на сите административни лиценци и дозволи;

• Обезбедување на информации за пристап до меѓународни пазари заради олеснување на извозниците во изнаоѓање странски деловни партнери;

• Вршење на активности за промоција на извозот во земјата и странство и поврзување на македонските извозници со странските купувачи;

• Давање информативни услуги на странски компании за извозните потенцијали на РСМ;

• Организирање, учество и поддршка на меѓународни саемски манифестации, семинари и деловни настани на македонските извозници;

• Вршење на маркетинг истражувања за пристап на странски пазари, како и истражувања фокусирани на одредени сектори и пазари на државни и региони;

• Подготвување, промовирање и презентирање на извозните потенцијали на Република Северна Македонија во странство;

• Логистичка поддршка на трговски мисии и делегации во земјата и странство;

• Обезбедување размена на информации меѓу амбасадите, дипломатско-конзуларните претставништва на Република Северна Македонија и деловни субјекти, за испитување на пазарот и законодавството;

• Презентирање на можностите на туристичките потенцијали на Република Северна Македонија во странство заради поттикнување инвестиции во туризмот и

• Врши и други работи во согласност со закон;

• Дирекцијата за слободни економски зони која беше основана со Законот за слободни економски зони, со донесување на Законот за технолошки индустриски развојни зони продолжи со работа како Дирекција за технолошки индустриски развојни зони со цел да создава, развива и да води грижа за активностите поврзани со индустриски развојни зони, вклучувајки и следење и регулирање на активностите на корисниците на зоните и издавње на одобренија за отпочнување, развој и завршување на корисничките

активности.Технолошките индустриски и развојни зони овозможуваат поволни услови за развој на деловни активности преку понуда на уредени индустриски места и однапред изградени фабрики, со целосно подготвена правна и физичка инфраструктура за инвестирање, услуги и даночни, царински и други поволности.[50]

Слика 11: Лого на агенцијата за странски инвестиции во Македонија
Извор: https://investnorthmacedonia.gov.mk/mk/pocetna-stranica/

Во зависност од потребата на инвеститорите и особено времето на инвестирање, Invest North Macedonia нуди две можности во однос на локацијата за производните места со можност за локации на Гринфилд и готова локација Браунфилд на различни локации и општини во земјава. Локацијата на Гринфилд вклучува различни типови земјиште за индустриски услуги (производство). Во повеќето случаи, овие локации се лоцирани во Општинските зони низ целата земја или во технолошко-индустриските развојни зони. Од друга страна, Браунфилд е готов индустриски капацитет со намена за употреба во производството. Овие локации се нудат на продажба или долгорочен закуп од приватни компании или физички лица.

Земјиштето во слободните економски зони е достапно под долгорочен закуп за период до 99 години за 0,10 евра / м2 годишно. Дополнително, постои бесплатна врска со мрежата на природен гас, вода и канализација. Покрај тоа, инвеститорите се ослободени од плаќање даноци за комунални услуги на локалната општина, како и од такси за одобренија за градење. Корисниците на слободните зони имаат право на 10-годишно ослободување од плаќање на корпоративен и персонален данок на доход. Инвеститорите исто така се ослободени од плаќање ДДВ (данок на додадена вредност) за увоз и трговија со стоки во слободните зони.Покрај тоа, инвеститорите се ослободени од плаќање на царински давачки за опрема, машини и резервни делови. Покрај тоа, Владата може да поддржи раст на капитални инвестиции и приходи со 10% враќање на инвестициските трошоци во нови машини, сите

[50] Преземено од:
https://investnorthmacedonia.gov.mk/mk/programa/

видови опрема или инвестиции во изградба на градежно или купување земјиште. Инвестирањето надвор од ТИРЗ се врши во рамките на комерцијални згради достапни за купување и изнајмување, побрзо и полесно е да се започне проект и во зависност од проектот финансиски пофлексибилен. Што се однесува на браунфилд инвестициите, поволноста во инвестирањето во ваквиот тип на инвестиции е достапноста на згради за кои е потребна минимална инвестиција, ја намалува инвестицијата до времето на производство, можноста за изнајмување на дел од зградите, погодни за помали инвестициски проекти.

Согласно индексот за мерење на нивоата на внатрешни инвестиции во однос на бруто домашниот производ (БДП) користејќи ја базата на податоци за проекти за СДИ на GlobalData, која ги следи гринфилд проектите, Северна Македонија за 2022 година добила оценка од 11,5 односно постигнала 11 пати повеќе со оглед на влезните гринфилд странски директни инвестиции (СДИ), во споредба со она што може да се очекува имајќи го предвид нејзиното ниво на БДП.

Во тој поглед на Северна Македонија и оди исклучително добро во однос на СДИ. Внатрешните СДИ во Северна Македонија забележаа мал пад во 2020 година, при што бројот на проекти се намали од шест во 2019 година на четири, што во голема мера се припишува на пандемијата „Ковид-19“. Сепак, 28-те проекти кои земјата ги донесе во 2021 година покажале спектакуларно враќање во форма. Со седум проекти, обновливите извори на енергија беа водечки сектор за влезни СДИ за Северна Македонија во 2021 година. Ова претставува нагло зголемување од единствениот проект забележан во 2020 година (а ниту еден не беше забележан во 2019 година).

Од седумте проекти за обновлива енергија регистрирани во 2021 година, пет беа во фотоволтаична сончева енергија, а другите два беа инвестиции на копнена енергија од ветер. Секторот за автомобили и софтвер и ИТ-услуги се рангирани заедно на второто место, секој со шест инвестиции. Ова значи дека првите три сектори учествувале со 68 проценти од сите влезни СДИ за Северна Македонија во 2021 година, додека преостанатиот удел на пазарот го сочинуваа седум други сектори, вклучувајќи пластика, логистика и електроника. Германија, се посочува е водечка земја извор за СДИ во Северна Македонија во 2021 година, инвестирајќи во четири проекти. Три од четирите проекти за СДИ направени од компании со седиште во Германија беа во автомобилскиот сектор, додека четвртата беше инвестиција за обновливи извори на енергија.Во однос на типовите на проекти, речиси 90 отсто од инвестициите на Северна Македонија потекнуваат од нови проекти за СДИ, додека останатите 10 проценти се од инвестиции за проширување. Околу 79 отсто од СДИ во Северна Македонија во 2021 година беа нови проекти, што покажува дека земјата е

значително над глобалниот просек кога станува збор за привлекување гринфилд СДИ.

Во последниве години, Северна Македонија постигна постојан напредок со спроведувањето на структурните реформи, вклучително и мерките за поттикнување на либерализацијата на пазарот и фискалната транспарентност. Во првиот квартал од 2023 година растот на реалниот БДП се забрза на 2,1 процент на годишно ниво во однос на 0,6 проценти во претходниот квартал, поддржан од позитивниот придонес на нето-извозот кој повеќе го компензира падот на домашната побарувачка.

Во меѓувреме, понатамошниот напредок во напредокот на пристапот во ЕУ ќе го подобри деловното опкружување и ќе привлече нови инвестиции од странство. Странските директни инвестиции (СДИ) во Западен Балкан беа клучен двигател на растот и трансферот на технологија во последните две децении, поткрепувајќи ја интеграцијата во глобалните синџири на вредност. Вкупната состојба на СДИ на крајот на 2022 година изнесуваше 87 милијарди евра, од кои 60 проценти потекнуваат од земјите на ЕУ. Понатамошните инвестиции во зелените технологии и дигитализацијата ќе отклучат дополнителни двигатели на растот и ќе ја олеснат економската конвергенција со земјите од ЕУ. Преку својата филијала EIB Global и претставништвото во Скопје, ЕИБ дава значителна поддршка за зелената транзиција, енергетската безбедност и растот на приватниот сектор во Северна Македонија.

Исто така, обезбедува техничка помош за да придонесе за подобрување на капацитетите за управување со локални проекти и забрзување на имплементацијата на проектот. Од 1991 година, ЕИБ инвестираше околу 1,1 милијарди евра во земјата, главно во поддршка на проекти за животна средина, транспорт, енергија и мали и средни претпријатија. Оваа година, ЕИБ Глобал потпиша инвестициски грант од 70 милиони евра за Пречистителна станица во Скопје – најголемиот грант за проект на ЕУ досега мобилизиран во земјата. Во комбинација со спроведувањето на програмата за општинска инфраструктура за вода, проектот ќе помогне да се обезбеди подобрено снабдување со вода, отпадни води и инфраструктура за заштита од поплави на 80 општини и околу 700 000 луѓе. Искористувајќи го своето долгогодишно партнерство со Банката за развој на Северна Македонија и другите локални комерцијални банки, ЕИБ, исто така, потпиша заем од 100 милиони евра, како надополнување со грант за техничка помош од милион евра, за поддршка на енергетската ефикасност и декарбонизација на македонските бизниси преку зголемен пристап до зелени финансии.[51]

[51] Преземено од: https://nezavisen.mk/investment-monitor-kako-makedonija-gi-nadminuva-svoite-mozhnosti-za-privlekuvanje-sdi/

5. ЗАКЛУЧОК

Примарната цел на менаџерскиот процес се однесува на вештината и способноста да се креира окружување во кое луѓето можат да ги остварат целите на најефективен и најефикасен начин. Ефективноста и ефикасноста се мери преку способноста за искористување на човечките, материјалните и финансиските ресурси во насока на остварување на претходно поставените цели. Тоа поконкретно значи дека менаџментот не трпи донесување одлуки кои се базираат исклучиво врз минатото или пак врз едноставна екстраполација на сегашните трендови во иднина. Само со правилно сфаќање на менаџментот, ќе се остварат целите на поединецот, претпријатието и општествената заедница во целост, бидејќи ќе се изнајде оптимален модалитет кој ќе му обезбеди конкурентна предност на претпријатието на пазарот. Менаџментот, со оглед на неговото значење и важност во работењето на претпријатието, покривајќи ги сите деловни функции, истиот се наметнува како императив.

Оттука може да се кажи дека менаџерите пристапуваат кон активност во која треба да: мотивираат, наредуваат, одлучуваат, комуницираат, дејствуваат, насочуваат, бидат лидери и слично. Се започнува од процесот на планирање, со чија помош менаџерот воведува во селектирање на намерите и целите. Понатаму, следува процесот на организирање во кој што секој поединец си ја знае своја улога при заедничкото делување во претпријатието. Тоа всушност ја уредува улогата на поединецот во организациската структура. Раководењето се согледува во влијанието на менаџерите врз луѓето, на начин кој ќе ги мотивира вработените да ги извршуваат своите активности ефикасно и ефективно. Под координирање се подразбира интегрирање и усогласување на активностите на посебните организациони делови за постигнување на поставените цели. Последната менаџерска функција треба да креира мерки и активности кои треба да го осигураат реализирањето на планот. Во сите деловни функции менаџментот се применува со цел за нивно ефективно и ефикасно извршување.

Менаџерските задачи се диферентни, динамични и комплексни и аналогно на тоа, менаџерскиот профил треба да одговара на комплетна личност со потребните компетенции и предиспозиции. Со други зборови кажано, потребни се личности кои се насочени кон растот и развојот и кои имаат желба за учење. Тоа се должи на фактот што менаџерската позиција по својата природа е специфична, особено позицијата на меѓународниот менаџер и бара постојано усовршување и надоградување, што подразбира да се биде во чекор со најновите трендови во доменот на техничко - технолошкиот развој.

Надоградувањето на сопствените знаења може да се оствари преку повеќе начини како посета на курсеви, обуки, семинари, читање на менаџмент литература, енциклопедии, интернет извори и слично.

За успешен бизнис и професионално работење на менаџерите неопходно е нивно правилно оценување и адекватно наградување. Менаџерите треба да прибираат информации, односно да креираат менаџмент информационен систем кој ќе биде во функција на поуспешно и поефикасно делување, а исто така во своите активности тие треба да користат и современи методи на работење. Но, сето тоа треба да доведе до крајниот аутпут – иновација, заради тоа што иновациите го движат светот. Впрочем и во денешни услови на работење важи изреката „иновирај или умри“. За тоа сведочи и меѓународната трговија со чија помош се остварува процесот на споделување, размена и практикување на иновациите.

Меѓународната трговија во денешни услови на функционирање е доста значаен економски двигател за секоја земја. Историјата укажува на случаи на меѓународна размена кои датираат уште од далечното минато, што значи дека овој концепт не е нов. Тоа уште еднаш го потврдува фактот дека придобивките од меѓународната трговија се еден од основните двигатели на економскиот раст, посебно во втората половина на 20-ти век. Земјите со развиена меѓународна трговија се многу просперитетни и имаат моќ да ја контролираат светската економија.

Постојат неколку начини преку кои меѓународната трговија и инвестиции можат да придонесат за зголемен економски раст и тоа: либерализираната трговија и подобрената економска благосостојба како резултат на редуцираните трговски бариери, искористувањето на компаративните предности и зголемувањето на вкупната факторска продуктивност. Слободната трговија како резултат на намалувањето на цариниte, регулативите и ограничувањата и овозможува на економиите подобра алокација на ресурсите, но тоа само по себе не подразбира и повисока стапка на економски раст. Ефектите од слободната размена се манифестираат првенствено врз нивото на аутпутот отколку директно врз долгорочната стапка на економски раст. Во спротивно зголемувањето на протекционистичките мерки има непосредно влијание врз слободната трговија заради нејзиното ограничувачко дејствување. Односно, тие мерки може да се разгледуваат по различни основи. Царинските мерки ја зголемуваат цената на увозниот производ и со тоа се намалува неговата (ценовна) конкурентност во споредба со домашните производи.

Нецаринските мерки како што се увозните и извозните квоти влијаат врз ограничувањето на максималното количество на увозот или извозот на некој производ, дозволите за увоз и извоз, т.е. посебни одобренија за да може да увезе или извезе некој производ; извозните субвенции со кои на извозниците им се надоместува разликата меѓу производната цена (трошоците на производството) и цената по која ги извезуваат производите; здравствени, санитарни, технички и еколошки стандарди кои мора да ги исполнуваат увозните производи за да може да се продаваат на домашниот пазар. Во екстремни случаи, протекционизмот се манифестира во вид на трговско ембарго или трговска војна, кога целосно се забранува извозот во некои земји или увозот од нив.

И покрај фактот што меѓународната трговија е движечка сила на светската економија, погоренаведеното покажува дека истата може да претставува и еден од главните механизми за ширење на негативните импликации во услови на глобална економска криза. За тоа сведочат последните економски кризи од 2007 како и здравствената ковид криза од 2020 година. Во вакви услови, ниту зголемувањето на протекционизмот не се смета за поголемо зло. Но, добро развиениот меѓународен менаџмент е оној кој може да ги ублажи последиците од ваквите кризни моменти.

Но генерално можеме да заклучиме дека придонесот на меѓународниот менаџмент се согледува во зголемувањето на ефикасноста при работењето, оптималното управување и долгорочната стабилност на транснационалната компанија, заснована врз поинакви правни, политички, човечки и економски фактори. Но сепак, дејствувањето на интернационалниот менаџмент овозможува справување со постоечките проблеми, бидејќи јазикот, формите на управување, правните аспекти, верските, политичките и другите фактори, создават поинакви услови за работење.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Charles Hill (2001) International Business: Competing in the Global Marketplace, Irwin/McGraw – Hill, Boston,
2. Richard H.,, Fred L., (2000) International Management: Culture, Strategy and Behavior, Irwin/McGraw – Hill, Boston,
3. Kamal Fatehi (1996) International Management: A Crossss Cultural Approach, Prentice – Hall International Inc., New Jersey,
4. Шуклев, Б., Дракулевски, Љ., (2000) Стратегиски менаџмент, Економски факултет, Скопје,
5. Поповски, Н. (2002) – Меѓународен менаџмент
6. Clawson J. (2017) *The Handbook for Teaching Leadership: Knowing, Doing & Being* – University of Virginia.
7. Clark D. (2018) *Emotional Intelligence: A 21- Day Step by Step Guide to Mastering Social Skills, Improve Your Relationships, and Boost Your EQ* – Kindle Edition.
8. Caruso D, Salovey P. (2004) The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership – Jossey-Bass, USA.Snook S, Nohria N, Khurana R. (2011) *The handbook for teaching leadership Knowing, doing, being* – Harvard Business School and University – USA.
9. Issah M. (2018) Change Leadership: The Role of Emotional Intelligence –University of Bahrain, Zallaq, Bahrain Benjamin Palmer.Palmer B, Walls M, Burgess Z. (2001) *Emotional Intelligence and Effective Leadership* – Swinburne University of Technology – Melbourne.
10. Mc Kee A, Boyatzis R, Johnston F. (2008) *Becoming a Resonant Leader: Develop Your Emotional Intelligence, Renew Your Relationships, Sustain Your Effectiveness* – Harvard Business Review Press.
11. Кофиловска, И. (2016). *Лидерството во функција на успешно раководење со основните училишта.* Скопје: Универзитет Св. Кирил и Методиј, Филозофски факултет - Скопје.
12. Петревска Нечкоска Рената, Ангелоска Дичовска Моника. *Организациска култура и деловна етика (работен материјал).* Универзитет Св. Климент Охридски - Битола, Економски Факултет - Прилеп.
13. https://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstenie.aspx?rbrtxt=78

14. https://mk.erf-est.org/4296-negocios-internacionales.html
15. https://eprints.ugd.edu.mk/21842/1/Magisterska%20ED%20lektorirana.%20%2018.02.2019-converted.pdf
16. https://www.researchgate.net/profile/Ace-Milenkovski/publication/323943377_Megunaroden_biznis/links/5ab8ed8345851515f59fddf7/Megunaroden-biznis.pdf
17. https://eprints.ugd.edu.mk/5436/1/Funkciinamenadzmenttrud.pdf
18. https://www.macedonism.org/%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B0-%D0%95%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BA%D0%BB%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%98%D0%B0/%D0%BD%D0%B0%D0%B4%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%BD%D0%B0-%D1%82%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%98%D0%B0/index.html
19. https://finance.gov.mk/wp-content/uploads/2020/12/%D0%9A%D0%95%D0%94-%D1%81%D0%B5%D0%BF%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B2%D1%80%D0%B8-2020-2.pdf
20. https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D0%B4%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%BD%D0%B0_%D1%82%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%98%D0%B0
21. https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%93%D1%83%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BD_%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D1%81
22. http://www.pretpriemac.com/menadzhiranje-i-funkcioniranje-na-transnacionalni-kompanii-del-1/
23. http://www.pretpriemac.com/dali-megjunarodniot-menadzhment-e-megjunarodna-sorabotka/
24. https://www.studocu.com/in/document/sri-krishnadevaraya-university/management/international-business-meaning-objectives-modes-of-entry/7801950
25. https://www.studocu.com/in/document/sri-krishnadevaraya-university/management/international-business-meaning-objectives-modes-of-entry/7801950
26. https://www.researchgate.net/profile/Ace-Milenkovski/publication/323943377_Megunaroden_biznis/links/5ab8ed8345851515f59fddf7/Megunaroden-biznis.pdf
27. http://www.pretpriemac.com/pest-step/
28. http://www.pretpriemac.com/opkruzhuvanje-na-kompanijata-i-potreba-od-megjunarodna-sorabotka/

29. http://www.pretpriemac.com/strategija-transformacija-biznis-rezultati/
30. https://investnorthmacedonia.gov.mk/mk/za-nas/
31. https://investnorthmacedonia.gov.mk/mk/%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%B2%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%98%D1%9C%D0%B8-%D1%81%D0%B5-%D0%B7%D0%B0-%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B7/
32. https://makfran.mk/home_b-2/
33. https://nezavisen.mk/investment-monitor-kako-makedonija-gi-nadminuva-svoite-mozhnosti-za-privlekuvanje-sdi/
34. https://investnorthmacedonia.gov.mk/mk/%d0%bb%d0%b8%d1%86%d0%b5%d0%bd%d1%86%d0%b8-%d0%b8-%d0%b4%d0%be%d0%b7%d0%b2%d0%be%d0%bb%d0%b8/
35. https://investnorthmacedonia.gov.mk/mk/izvoz-elektro-metalska-industrija/
36. https://investnorthmacedonia.gov.mk/mk/%d0%b8%d0%b7%d0%b2%d0%be%d0%b7-%d0%b0%d0%b2%d1%82%d0%be%d0%bc%d0%be%d0%b1%d0%b8%d0%bb%d1%81%d0%ba%d0%b8-%d0%ba%d0%be%d0%bc%d0%bf%d0%be%d0%bd%d0%b5%d0%bd%d1%82%d0%b8/
37. https://investnorthmacedonia.gov.mk/mk/%d0%b8%d0%b7%d0%b2%d0%be%d0%b7-%d1%82%d0%b5%d0%ba%d1%81%d1%82%d0%b8%d0%bb-%d0%b8-%d0%be%d0%b1%d0%bb%d0%b5%d0%ba%d0%b0/
38. https://bozinovski.com.mk/about/
39. https://denar.mk/276917/biznis/diners-club-makedonija-dobiva-ekskluzivni-fransizni-prava-za-cetiri-novi-pazari
40. https://denar.mk/240780/biznis/bozidar-jankovski-ke-vovedeme-lokalni-karakteristiki-i-poveke-kreativnost

41. https://diners.mk/istori-at-i-osnovanje/
42. https://franchising.mk/prilog/82/dzara-fadzhion-kompanija-koja-odzvojuva/
43. https://makfran.mk/home_b-2/
44. https://eccfp.edu.mk/files/PostgraduateUpload/nenovska_doktorska.pdf
45. https://fez.gov.mk/%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B5-%D0%BD%D0%B0-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8-%D0%B4%D0%B8%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BD%D0%B8-%D0%B8%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81/
46. https://racin.mk/analizi/investment-monitor-severna-makedonija-e-zvezda-megu-zemjite-za-privlekuvane-stranski-direktni-investiczii/
47. https://investnorthmacedonia.gov.mk/mk/programa/