

**CONFERENCE PROCEEDINGS**  
**(full papers reviewed not edited)**

## THE EFFECTIVE STRATEGIC LEADERSHIP IN THE GLOBAL COMPETITIVE ENVIRONMENT

Trajko Miceski, PhD<sup>49</sup>

### **Abstract**

*This paper focuses on strategic leadership and its importance as a potential source of competitive advantage in today's era of globalization.*

*Strategic leadership can be defined as ability to: influence without coercion, prediction, vision, maintaining flexibility, anticipation of positive change, mobilizing and effectuation of human resources and many other activities that allow the company to the forefront in the global competitive environment.*

*The top managers who are performing their role of strategic leaders must lead the company in a way that will be resulting in forming of a strategic intent and strategic mission. This leadership prefers attainment of competitive goals that affect everyone in the organization in aim to improve their performances.*

*The paper is completed with a description of the nine key components of effective strategic leadership: development impact without coercion, developing a vision, determining the strategic direction, use and maintenance of the essential advantages, developing human capital, maintenance of an effective organizational culture, emphasis on ethical principles, set of balanced systems of organizational control and analyzing and evaluating feedback information.*

*The aim of the paper is to indicate for the role of the effective strategic leadership to achieve competitive participation in the global market.*

**Key words:** *strategic leadership, globalization, competition, influence, vision, strengths, ethical practices.*

## ЕФЕКТИВНОТО СТРАТЕГИСКО ЛИДЕРСТВОТО ВО ГЛОБАЛНИОТ КОНКУРЕНТСКИ АМБИЕНТ

### **Апстракт**

Овај труд се фокусира на стратегиското лидерство и неговото значење како потенцијален извор на конкурентска предност во ова ера на глобализација.

Стратегиското лидерството е способност за: влијание без принуда, предвидување, визија, одржување на флексибилност, антиципирање на позитивните промени, мобилизирање и ефектуирање на човечките ресурси, како и за многу други активности кои овозможуваат претпријатието да предничи во глобалниот конкурентски амбиент.

Врвните менаџери во улога и на стратегиски лидери мораат да ја водат фирмата на начин кој ќе резултира со формирање стратегиска намера и стратегиска мисија. Ова лидерство преферира остварување на конкурентни цели кои го засегаат секого во организацијата за подобрување на нивниот перформанси

Трудот е заокружен со опис на девет клучни компоненти на ефективното стратегиско лидерство: развивање на влијание без принуда, развивање на визија,

<sup>49</sup> Professor at the Faculty of Economics-Stip, University "Goce Delcev"-Stip

одредување на стратегиска насока, користење и одржување на суштинските предности, развивање на човечки капитал, одржување на ефективна организациска култура, нагласување на етички принципи, поставување на балансиран системи за организациска контрола и анализирање и оценување на feedback информациите.

Целта на трудот е да укаже за улогата на ефективното стратегиско лидерство за остварување на конкуретно учество на глобалниот пазар.

**Клучни зборови:** *стратегиското лидерството, глобализација, конкурнција, влијание, визија, предности, етички практики.*

## Вовед

Стратегиското лидерство, вклучува управување на цело претпријатие и спроведување на промени, за остварување на своите визионерски цели.

Во тој поглед, ефективните стратегиски лидери, се тие кои со нивната способност успеваат да ја осмислат иднината, значително да влијаат на однесувањето, мислите и чувствата на оние со кои работат и соработуваат.

Ефективното стратегиското лидерство е комплексна, но клучна форма на лидерство, кое овозможува, постигнување на натпросечни добивки.

Него го карактеризираат девет клучни компоненти и тоа: развивање на визија, одредување на стратегиска насока, користење и одржување на суштинските предности, развивање на човечки капитал, развивање на влијание без принуда, одржување на ефективна организациска култура, нагласување на етички принципи, поставување на балансиран системи за организациска контрола и анализирање и оценување на feedback информациите.

Во тој поглед, целта на трудот е да укаже за улогата на ефективното стратегиско лидерство за остварување на конкуретна предност на глобалниот пазар.

### **1. Генерички осврт кон стратегиското лидерство**

Тајната на стратегиското лидерство е во способноста, правилно, да се управува со човечкиот капитал и ефективно да се управува со активностите и операциите на фирмата, при тоа, континуирано, да се одржуваат високи перформанси, во текот на денешното и идно време.

Денешното време, бара стратегиските лидери да можаат да се справуваат со различни и когнитивно комплексни конкуретски ситуации, а утрешното време уште повеќе.

Една од најпредизвикувачките промени е надминувањето на сопствениот ментален склоп, кога тоа се бара<sup>50</sup>.

Ефективните стратегиски лидери, мораат да се спремни да донесуваат храбри, и прагматични одлуки, кои што се неопходни при работењето во внатрешни и надворешни услови со кои се соочува фирмата.<sup>51</sup>

Примарната одговорност за ефективното стратегиско лидерство се наоѓа на врвот, на топ менаџментот, особено кај врвниот менаџер<sup>52</sup>.

<sup>50</sup> R. Calard, G. Johnson, & P. Sarning, 1994, CEOs' cognitive maps and the scope of the organization, Strategic Management Journal, 15: 437-457.

<sup>51</sup> U. S. Daellenbach, A. M. McCarthy, & T. S. Schoenecker, 1999, Commitment to innovation: The impact of top management team characteristics, R&D Management, 29: 199-208.

Но, исто така одговорност сносат и сите други менаџерите кои се членови на одборот на директори, на топ менаџментот на ниво на претпријатие или на ниво на сектори.

## **2. Менаџерите-лидери како значаен организациски ресурс**

Врвните менаџери се значаен ресурс за фирмите кои креираат, формулираат и ефикасно имплементираат стратегии. Стратегиските одлуки донесени од врвните менаџери влијаат врз создавањето, развојот и растот на фирмата, односно влијаат врз постигнувањето на целите. Врвните менаџери при носењето на стратегиски одлуки, често ја користат нивната слобода на одлучување<sup>53</sup>.

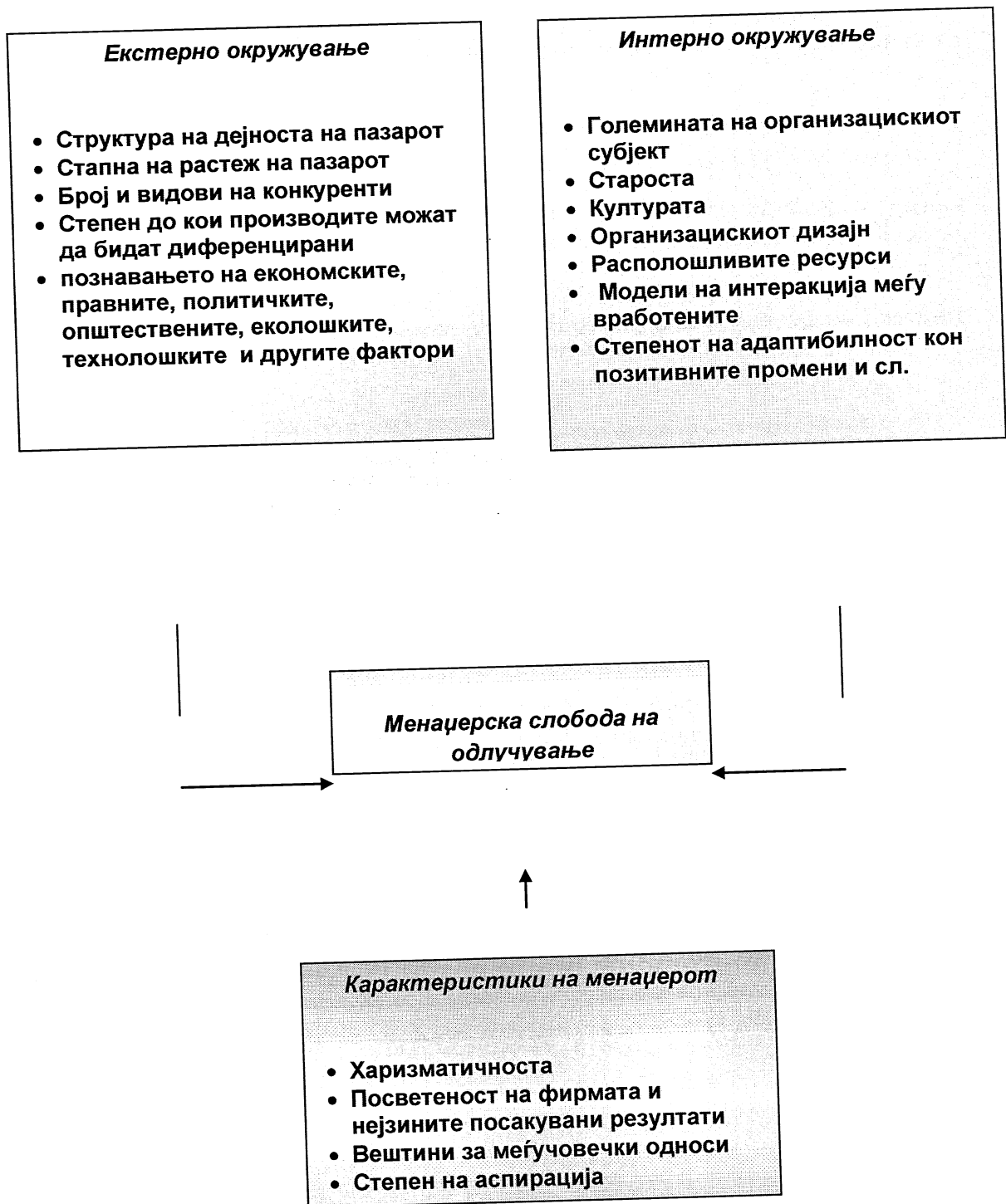
Како фактори кои го детерминираат степенот на менаџерска слобода на одлучување во донесувањето одлуки особено се јавуваат:

- *екстерните фактори*, односно факторите на окружувањето (како на пример: структурата на дејноста, стапката на растез на пазарот во примарната дејност на фирмите и степенот до кои што производите можат да бидат диференцирани, познавањето на економските, правните, политичките, општествените, еколошките, технолошките и другите фактори.),
- *интерните фактори* т.е. карактеристиките на самиот организациски субјект (производството, големината, староста, ресурсите, културата и сл.) и
- *карактеристиките на менаџерот* (убедителност, залагањата за фирмата и стратегиски резултати, познавањето на луѓето, проценка на вештините за работа со различни луѓе и степените на аспирација и сл.) (Слика 1.).

---

<sup>52</sup> S. Finkelstein & D. C. Hambrick, 1996, Strategic Leadership Top Executives and Their Effects on Organizations (St. Paul, Minn.: West Publishing Company), 2.

<sup>53</sup> M. J. Waller, G. P. Huber, & w. H. Glick, 1995, Functional background as a determinant of executives' selective perception, Academy of Management Journal, 38: 943-974; N. Rajagopalan, A. M. Rasheed, & D. K. Datta, 1993, Strategic decision processes Critical review and future directions, Journal of Management, 19: 349-384.



Слика 1.. Фактори кои влијаат врз менаџерската слобода на одлучување

Менаџерската слобода на одлучување значително е зависна од дејноста на фирмата.

Врвните менаџери мораат да бидат ориентираны кон носење на одлуки. Така, одлуките што тие ги донесуваат треба да ја поттикнуваат компанијата на активност.

Всушност, самата активност претставува живост на компанијата, а додека неактивноста и „самозадоволството претставува смрт“<sup>54</sup> за компанијата, истакнал познатиот истражувач Robert Swan.

Според тоа, врвните менаџери имаат значаен ефект врз организациските активности и перформанс на работњето.

### **3. Врвен менаџерски тим, како перформанс на фирмата и стратегиските промени**

Врвниот менаџерски тим е составен од клучни менаџери кои се одговорни за формулирање и имплементирање на стратегиите на организацијата.

Работата на врвните менаџери е комплексна активност и бара широко познавање како на дејноста на фирмата и вработените, така и на клучните прашања од надворешното окружување каде дејствува фирмата.

Затоа, фирмите треба да преферираат врвен менаџерски тим кој што поседува соодветно знаење и експертиза за поефикасно и поефективно да оперира со бизнис активностите, да ги одржува интерперсоналните односи на внатрешните стеикхолдери, и успешно да се справува со интересите на надворешните стеикхолдери<sup>55</sup>

Ова нормално бара хетероген менаџерски тим, кој е составен од менаџери со различно функционално предзнаење, експертство и образование.

Исто така, е важно членовите на врвниот менаџерски тим да функционираат кохезивно. Најголема кохезивност и ефективност кај менаџерскиот тим се јавува кога тој е составен од оптимален број на членови од различни области, но сепак со менаџмент способности.

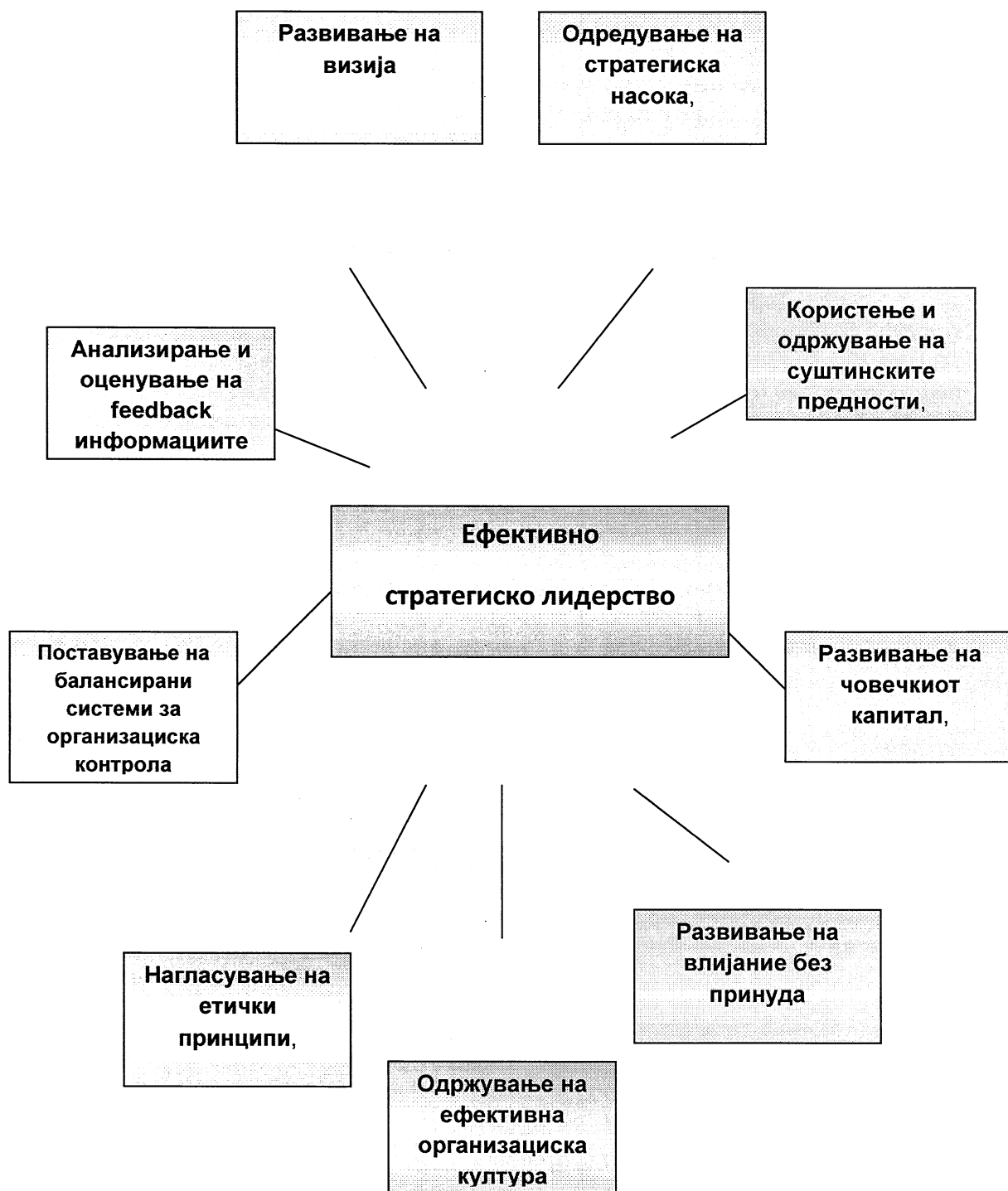
### **4. Компоненти на ефективноста на стратегиското лидерство**

Ефективното стратегиското лидерство е комплексна, но клучна форма на лидерство, кое преферира остварување на конкурентни цели кои го засегаат секого во организацијата за подобрување на нивниот перформанс.

<sup>54</sup> C. Sittenfied, 2000, Leader on the edge, Fast Company Online, March 1, [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com).

<sup>55</sup> N. Athanassiou & D. Nigh, 1999, The impact of U.S. company internationalization on top management team advice networks: A knowledge perspective, *Academy of Management Journal*, 20, 83-92.

Ова лидерство овозможува, постигнување на натпросечни добивки. Него го карактеризираат девет клучни компоненти преставни на слика 2.



Слика 2. Компоненти на ефективно стратегиско лидерство

Всушност, деветте клучни компоненти се: развивање на влијание без принуда, развивање на визија, одредување на стратегиска насока, користење и одржување на

суштинските предности, развивање на човечки капитал, одржување на ефективна организациска култура, нагласување на етички принципи, поставување на балансиран системи за организациска контрола и анализирање и оценување на feedback информациите.

#### **4.1. Развивање на долгорочна визија**

Ефективното стратешко лидерство преферира развивање на долгорочна визија на фирмата. Таа опфаќа период од пет до десет години во иднина.

При што, *долгорочна визија* е замислена слика (изглед, преставување) и патоводилка на фирмата во иднина.

*Идеалната долгорочна визија* има два дела: *суштинска идеологија* и *визионерска иднина*.

*Суштинската идеологија* ги мотивира вработените на компанијата за успешно остварување на целите, а *визионерската иднина* ги охрабрува вработените да одат над своите очекувања на остварување и бара значително промени и напредок, со цел тие да бидат реализирани.<sup>56</sup>

*Всушност визионерската иднина* служи како водич во многу аспекти на процесот на имплементација на стратегија на фирмата, вклучувајќи мотивација, лидерство, овластување на вработените и организациски дизајн<sup>57</sup>.

Формулирањето на стратегијата, бара размислување и развивање на вештини од страна на врвните менаџери, преку вклучување на анализа на надворешното и внатрешното окружување и нејзините моментални перформанси, како и следење, контролирање и оценување на стратегијата.

#### **4.2. Одредување стратешка насока**

Правилното одредување на стратешката насока е основен фактор за остварување на визијата, а со тоа и целите на компанијата.

Во тој поглед, особен придонес може да даде, *самата харизма* на врвниот менаџер преку придобивање на заложбите на вработените за реализација на истата.

Врвните менаџери мора ефективно да ја структурираат фирмата за да помогнат да се оствари нивната визија.

При тоа, треба е да се балансира тековното дејствување на фирмата, за да се прилагоди на новата визија, истовремено задржувајќи го своето долгорочно опстојување, со преферирање нејзините суштински предности.

Како најважен фактор за реализирање на стратешката насока на фирмата и за исполнување на интересите на стеикхолдерите, особено акционерите е топ менаџментот (т.е. врвниот менаџерски тим).

<sup>56</sup> J. C. Collins & J. I. Porras, 1996, Building your company's vision, Harvard Business Review, 74(5): 65-77.

<sup>57</sup> C. M. Falbe, M. P. Kriger, & P. Miesing, 1995, Structure and meaning of organizational vision, Academy of Management Journal, 39: 740-769.



Всушност, *повисоки перформанси* обично се постигнуваат кога топ менаџментот е подиректно вклучен во креирање на стратегиска насока на фирмата<sup>58</sup>.

Затоа, изборот на вистински врвните менаџери е клучен фактор за подобрување на перформансите на фирмата преку прилагодување на фирмата кон позитивните промени што се појавуваат во екстерното окружување.

#### **4.3. Користење и одржување на суштинските предности**

Во секоја организација, како основни, односно суштинските предности се јавуваат способности на ресурсите, што служат како извор на конкурентна предност за фирмата, пред нејзините ривали.

Обично, суштинските предности се поврзани со правилниот менаџмент на човечките ресурси и ефикасниот и ефективниот приод кон организациските функционални вештини како што се производството, финансиите, маркетингот и истражувањето и развојот.

Стратегиските лидери мораат да знаат дека предностите на фирмата се изразуваат преку заедничката заложба и напор за имплементација и реализација на стратегијата од сите влијателни структури<sup>59</sup>.

Суштинските предности, сепак, без исклучок, не можаат да бидат развивани или ефективно експлоатирани без унапредување на способностите на човечкиот капитал.

#### **4.4. Оспособување (унапредување) на човечки капитал**

Човечкиот капитал се однесува на способностите, знаењето и вештините на вкупната работна сила на фирмата.

Ефективниот развој и управување со човечкиот капитал на фирмата - поточно, со целиот менаџерски и неменаџерски персонал на фирмата - може да биде примарен одлучувачки фактор на фирмата успешно да ги формулира и имплементира стратегиите.

Во тој поглед, применетите програми за обука и развој, ја зголемуваат можноста менаџерот да биде успешен стратегиски лидер, а вработените добри извршители.

Програмите, помагаат стратегиските лидери да ги подобрат вештините, кои се клучни за развивање на активности поврзани со ефективното стратегиско лидерство (пример, суштинските предности на фирмата и развивање на организациска култура што поддржува етички практики, подигнување на имиџот на

---

<sup>58</sup> P. Beckett, 1999, Diebold expected to name O'Dell as its new president and CEO, Wall Street Journal Interactive, October 26, [www.interactive.vsj.com/articles](http://www.interactive.vsj.com/articles).

<sup>59</sup> R. N. Askenas, L. J. DeMonaco, & S. C. Francis, 1998, Making the deal real: How GE Capital integrates acquisitions, Harvard Business Review, 76(1): 165-178.

фирмата, нејзината препознатливост и сл.)<sup>60</sup> како и да се подобрат способностите на човечки капитал во севкупните области на одговорност.

Истражувања во голем бој на земји, покажал дека фирмите кои се грижаат и ги вреднуваат човечките ресурси и имаат ефективни планови за нивна награда, остваруваат повисок профит во однос на другите, кои тоа не го практикуваат.<sup>61</sup>

Самите програми кои постигнуваат отскокнувачки резултати во обуката и развојот на идните стратески лидери, стануваат конкурентна предност за фирмата.

#### **4.5. Развивање на влијание без принуда преку харизматично и трансформациско лидерство**

Развивање на влијание без принуда може да се изврши само преку лидери кои се одликуваат со харизматични и трансформациски карактеристики.

Всушност, харизмата како индивидуална карактеристика на лидерот, која произлегува од неговиот вредносен систем, изграден со вистински вредности и предизвикува влијание на подредените за да го следат, е многу важен фактор во ефективното стратеско лидерство.

Како главни карактеристики на харизматичните лидери, би ги потенцирале следниве: самопознавање, самодоверба, визија, способност за артикулација на визијата, силна верба во визијата, остварување на визијата, невообичаено однесување, чувствителност за окружувањето, претставник на позитивни промени итн.

Додека пак, *трансформациското лидерство* е поврзано со радикално подобрување на работењето преку: зголемување на напорот на вработените за унапредување на севкупното работење, воведување на иновативни и револуционерни идеи и визији за идните можности.

Харизматичкото и трансформациското лидерство внесуваат ентузијазам и довербата кај вработените за прифаќање на мисијата и визијата на организацијата.

#### **4.6. Одржување на ефективна организациска култура**

*Организациската култура* се состои од комплексен сет на идеологии, симболи и суштински предности што се споделуваат во целата фирма и влијаат на начинот на кој таа го води бизнисот и како се користат способностите за продуцирање на стратески активности.

Всушност, тоа влијае на начинот на водењето на бизнисот на фирмата и помага да се регулира и контролира однесувањето на вработените, организациската култура може да биде извор на конкурентна предност.<sup>62</sup>

*Организациската култура* често охрабрува (или обесхрабрува) за спроведување на претприемачки можности, особен во големите фирми.

<sup>60</sup> J. Lee & D. Miller, 1999, People matter; Commitment to employees, strategy and performance in Korean firms, *Academy of Management Journal*, 20: 579-593.

<sup>61</sup> T. M. Welbourne & L. A. Cyr, 1999, The human resource executive effect in initial public offering firms, *Academy of Management Journal*, 42: 616-629; J. Pfeffer & J. F. Veiga, 1999, Putting people first for organizational success, *Academy of Management Executive*, 13(2): 37-48.

<sup>62</sup> C. M. Fiol, 1991, Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage, *Journal of Management*, 17: 191-211; J. B. Barney, 1986, Organizational culture: Can it be a source of competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11: 656-665.

Фактите покажуваат дека менаџерските вредности се клучни за креирање на културните вредности на фирмата.<sup>63</sup>

За одржување и унапредување на ефективна организациска култура е способноста за нејзино навремено и правилно менување, како и реорганизирање на бизнисот

*Менувањето на организациската култура* со имплементирање на стратегии е потешко од нејзиното одржување. Затоа, ефективните стратегиски лидери треба да увидат кога е потребно да се изврши промена<sup>64</sup>.

Обликувањето и спроведувањето на новата култура бара ефективна комуникација и решавање на проблеми, заедно со изборот на вистински луѓе (луѓе кои се одликуваат со вистински вредности), ефективни пофалби за перформансите (поставување цели и мерење на индивидуалните перформанси кон цели што одговараат на новите суштински вредности) и соодветни системи за наградување (наградување на посакуваното однесување што се рефлектира на новите суштински вредности).<sup>65</sup>

Всушност, за успешно спроведување на промените од поголем обем, треба да бидат вклучени сите менаџери во активностите за убедување на сите стејкхолдери кои се под влијание и влијаат на одлуките на менаџментот.

#### **4.7. Акцент на етички принципи**

Ефективноста на процесот што ја имплементира стратегијата, се зголемува кога процесите се засноваат на етички практики. Етичките компании ги охрабруваат луѓето и им даваат можност, на сите организациски нивоа да донесуваат етички мислења. Зашто, тие се свесни дека, доколку се појави *неетички однесувања* и примена на *неетички принципи* во една организација, тие се шираат како *заразна болест*<sup>66</sup>.

За правилно да се влијае врз расудувањата и однесувањето на вработените, сите одлуки кои се носат мораат да се одликуваат со етичките принципи и истите да бидат составен дел на организациската култура, заснивана врз вистински вредности.

Истражувањата покажуваат, дека оние *организациски култури кои се засниваат на вистински вредности*, им влеваат голема сигурност на вработените за да ги преферираат таквите етички норми.

Исто така, стратегиските лидери кои се одликуваат со јак вредносен систем и кои преферираат етички принципи, ги инспирираат вработените за постигнување на повисоки деловни перформанси и развивање и поддржување на организациската култура заснивана на етичките принципи и етички норми на однесување.

---

<sup>63</sup> R. C. Mayer, J. H. Davis, & F. D. Schoorman, 1995, An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20: 709-734.

<sup>64</sup> FT. com, 1999, Gradual process One that cannot be pushed. October 28, [www.ft.com](http://www.ft.com).

<sup>65</sup> Ireland & Hitt, *Achieving and maintaining strategic competitiveness*.

<sup>66</sup> D. J. Brass, K. D. Butterfield, & B. C. Skaggs, 1998, Relationships and unethical behavior: A social network perspective, *Academy of Management Review*, 23: 14-31.

Активности на таквите, стратегиски лидери за развивање на етичката организациска култура, вклучува:

1. поставување, развивање и ширење на кодекс на однесување врз етичките принципи,
2. континуирано ревидирање и осовременување на кодексот на однесување,
3. ширење на кодексот на однесување до сите стејкхолдери,
4. развивање и имплементирање на методи и постапки за постигнување на етичките стандарди на фирмата (пр. користење на интерни ревизорски практики кои се конзистентни со стандардите),
5. создавање и примена на експлицитни системи на наградување кои ги преферираат етичките принципи и преземаат смели активности при непочитување на тичките стандарди (пр. наградување на оние кои применуваат соодветни канали и постапки за известување на неправилни постапки)
6. создавање на работна средина во која сите луѓе ќе се третираат достоинствено<sup>67</sup> и
7. унапредување и проширување на етичките стандарди при реализирање на позитивни промени во организацијата.

Ефективноста на овие активности се зголемува кога тие истовремено се преземаат, и заемно се поддржуваат од страна на сите стејкхолдери.

#### **4.8. Воспоставување балансиран организационски контроли**

Организациските контроли се важен дел од процесот на имплементација на стратегијата.

Тие, во литературата, често, се дефинираат како „официјални, информациски стандардни постапки, применувани од менаџерите за одржување или изменување на моделите во организациските активности“. Контролите им помагаат на стратегиските лидери да изградат кредибилитет, да ја демонстрираат вредноста на стратегиите пред стејкхолдерите на фирмата и да промовираат и поддржуваат политика на стратегиски промени.<sup>68</sup>

Контролите обезбедуваат параметри во кои треба да се имплементираат стратегиите, како и корективните активности што треба да бидат преземени, кога се бараат прилагодувања за имплементацијата. Најзастапени се: стратегиската и финансиската контрола.

*Стратегиската контрола* повеќе се фокусира на содржината на стратегиските активности, отколку на нивните резултати. Некои стратегиски активности можат да бидат правилни, но слабите финансиски резултати можат, сепак, да резултираат поради надворешните услови како застој на општиот развој на

<sup>67</sup> Brief et al., What's wrong? 194; P. E. Murphy, 1995, Corporate ethics statements: Current status and future prospects, *Journal of Business Ethics*, 14: 727-740.

<sup>68</sup> R. Simons, 1994, How new top managers use control system as levers of strategic renewal 15: 170-171.

економијата, неочекувани домашни или странски влијанија, или други нередовни фактори (природни катастрофи, немири и сл.)<sup>69</sup>.

*Финансиската контрола* често е нагласена во големите организации. Претежно таа се фокусира на краткорочните финансиски резултати.

Стратегиската контрола може да се користи за да се промовира споделувањето на видливите и невидливи ресурси меѓу меѓусебно-зависните бизниси во портфолиото на фирмата<sup>70</sup>.

Општо погледнато, организациските контроли поставуваат еден интегриран збир на анализи и активности кои се поддржуваат едни со други. Преку ефективна примена на стратегиски контроли, стратегиските лидери ја зголемуваат можноста нивните фирми да ги преферираат предностите на внимателно формулирани стратегии.

Ефективните организациски контроли обезбедуваат цврста логика за стратегиското лидерство, фокусирано внимание на клучните стратегиски прашања, поддршка на конкурентната култура и обезбедување форум што гради заложби за стратегиската намера на фирмата.

#### **4.9. Анализирање и оценување на feedback информациите за реализирањето на стратгијата**

Способноста на претпријатието да ја одржи својата конкурентска позиција во турбулентното окружување, и окружувањето на ривалите, зависи од способноста на менаџерите да обезбедат спроведување на стратегијата на тековните активности и поддржување и унапредување на идните активности, во согласност со информациите добиени од анализата и оценката при реализирањето на стратегијата.

Стратегиските менаџери со менаџерскиот тим, треба да обезбедат подобра позиција на претпријатието во рамките на променливото окружување.

Окружувањето е основен екстерен извор кој придонесува за отстапување на формулираните цели, стратегијата и плановите. Затоа, оценувањето и контролирањето на извршувањето на стратегијата се многу важни за нејзино приспособување на променливите услови. Стратегиските менаџери треба да бидат способни да го измерат отстапувањето, да ги оценат девијациите од планираните стандарди и да иницираат преземање корективна акција.

Во услови на динамично окружување, потребно е стратезите систематично да го оценуваат остварувањето на мисијата, целите и стратегијата.

Оценувањето на окружувањето е важно бидејќи претпријатијата се судруваат со комплексно окружување во кое можностите и ограничувањата, предностите и слабостите се менуваат брзо и динамично.

---

<sup>69</sup> K. J. Laverty, 1996, Economic "short-termism": The debate, the, resolved issues, and the implications for management practice and research, *Academy of Management Review*, 21: 825-860.

<sup>70</sup> Ireland & Hitt, Achieving and maintaining strategic competitiveness.

Оценувањето на стратегијата има критична улога за виталноста на претпријатието.

Навремето оценување може да ги предупреди стратезите за потенцијалните проблеми пред ситуацијата да стане тешка и безизлезна. Навременото оценување е камен темелник за ефективна стратегија. Тоа е важно за да се убеди менаџмент дека формулираните цели и стратегијата се остваруваат.

### **Заклучок**

Ефективното стратегиско лидерство е фактор за успешна реализација на визионерските цели на организацијата. Тоа вклучува стратегиски активности поврзани со имплементација и реализација на стратегии.

Стратегиското лидерство наметнува способност за предвидување на настаните, предвидување на можностите, одржување на флексибилност и овластување на други да креираат стратегиски промени.

Тајната на стратегиското лидерство е во способноста, правилно, да се управуваат со човечкиот капитал и ефективно да се управува со активностите и операциите на фирмата, при тоа, континуирано, одржувајќи високи перформанси, во текот на сегашното и идно време.

Ефективното стратегиско лидерство го карактеризираат девет клучни компоненти и тоа: развивање на влијание без принуда, развивање на визија, одредување на стратегиска насока, користење и одржување на суштинските предности, развивање на човечки капитал, одржување на ефективна организациска култура, нагласување на етички принципи, поставување на балансиран системи за организациска контрола и анализирање и оценување на feedback информациите.

Всушност, во трудот е направен обид да се укаже на улогата на ефективното стратегиско лидерство во остварувањето на конкурентска предност на глобалниот пазар.

### **Користена литература**

Assail H. (1985): Marketing Management, Strategy and Action, Kent Publishing Company, Boston.

Gravens W.D. and N.,F. Percy (2006), Strategic Marketing, eight, edition, McGraw-Hill, Boston

Gregory Moorhead, Ricky W. Griffin: Organizational Behavior, Managing People and Organizations, Houghton Mifflin Company, Boston,

Gary A. Yukl: Leadership in Organizations, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1981

G.A. Cole: Personnel Management: Theory and Practice, DP Publications Ltd., London, 1993,

- Daellenbach.U. S., McCarthy. A. M. & Schoenecker. T. S., 1999, Commitment to innovation: The impact of top management team characteristics, R&D Management, 29
- James A. F. Stoner: Management, Prentice - Hall, INc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1978,
- Paine Frank T., Carl R. Anderson: Strategic Management, The Dryden Press, New York, 1983,
- Pearce II John A., Richard B. Robinson Jr.: Strategic Management Strategy Formulation and Implementation, Richard D.Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1985,
- P. Beckett, 1999, Diebold expected to name O'Dell as its new president and CEO, Wall Street Journal Interactive, October 26, [www.interactive.wsj.com/articles](http://www.interactive.wsj.com/articles).
- Stephen P. Robbins, Mary Coulter: Management, Prentice Hall, International, London, 1996,
- Stephen R. Robbins, Mary Coulter: Management, prentice - Hall, International. London, 1996,
- Fred R. David: Concepts of Strategic Management, Prentice - Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995,
- Finkelstein S. & Hambrick. D. C., 1996, Strategic Leadership Top Executives and Their Effects on Organizations (St. Paul, Minn.: West Publishing Company), 2.
- Hayes H. M. et al. Business Marketing, Global Perspective, IRWIN, Chicago., 1996,
- Hunger David J., Thomas LWheelen: Strategic Management, Addison Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1996,

Списанија:

- Academy of Management Journal,
- Academy of Management Executive,
- Academy of Management Review,
- Journal of Business Ethics
- Strategic Management Journal,
- Harvard Business Review,