



***INTERNATIONAL JOURNAL***

***SCIENTIFIC PAPERS VOL. 28.1.***

*December, 2018*

**INSTITUTE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT**

# SKOPJE, MACEDONIA



# KNOWLEDGE

**International Journal Scientific papers Vol. 28.1.**

## ADVISORY BOARD

Vlado Kambovski PhD, Robert Dimitrovski PhD, Siniša Zarić PhD, Maria Kavdanska PhD, Venelin Terziev PhD, Mirjana Borota – Popovska PhD, Cezar Birzea PhD, Ljubomir Kekenovski PhD, Veselin

Videv PhD, Ivo Zupanovic, PhD, Savo Ashtalkoski PhD, Svetlana Trajković PhD, Zivota Radosavljević PhD, Laste Spasovski PhD, Mersad Mujevic PhD, Nonka Mateva PhD, Rositsa Chobanova PhD, Predrag Trajković PhD, Dzulijana Tomovska PhD, Nedzat Koraljić PhD, Nebojsha Pavlović PhD, Nikolina Ognenska PhD, Baki Koleci PhD, Lisen Bashkurti PhD, Trajce Dojcinovski PhD, Jana Merdzanova PhD, Zoran Srzentić PhD, Nikolai Sashkov Cankov PhD, Marija Kostic PhD

**Print:** GRAFOPROM – Bitola

**Editor:** IKM – Skopje

**Editor in chief**

Robert Dimitrovski, PhD

**KNOWLEDGE - International Journal Scientific Papers Vol. 28.1.**

**ISSN 1857- 923X (for e-version)**

**ISSN 2545 – 4439 (for printed version)**

## SCIENTIFIC COMMITTEE

**President:** Academic, Prof. Vlado Kambovski PhD, Skopje (Macedonia)

**Vice presidents:**

Prof. Robert Dimitrovski PhD, Institute of Knowledge Management, Skopje (Macedonia)

Prof. Sinisa Zaric, PhD, Faculty of Economics, University of Belgrade, Belgrade (Serbia)

Prof. Venelin Terziev PhD, University of Rousse, Rousse (Bulgaria)

Prof. Mersad Mujevic PhD, Public Procurement Administration of Montenegro (Montenegro)

**Members:**

* Prof. Aleksandar Korablev PhD, Dean, Faculty for economy and management, Saint Petrsburg State Forest Technical University, Saint Petrsburg (Russian Federation)
* Prof. Azra Adjajlic – Dedovic PhD, Faculty of criminology and security, Sarajevo (Bosnia & Herzegovina)
* Prof. Anita Trajkovska PhD, Rochester University (USA)
* Prof. Anka Trajkovska-Petkoska PhD, UKLO, Faculty of technology and technical sciences, Bitola (Macedonia)
* Prof. Alisabri Sabani PhD, Faculty of criminology and security, Sarajevo (Bosnia & Herzegovina)
* Prof. Ahmad Zakeri PhD, University of Wolver Hampton, (United Kingdom)
* Prof. Ana Dzumalieva PhD, South-West University “Neofit Rilski”, Blagoevgrad (Bulgaria)
* Prof. Branko Sotirov PhD, University of Rousse, Rousse (Bulgaria)
* Prof. Branko Boshkovic, PhD, College of Sports and Health, Belgrade (Serbia)
* Prof. Branimir Kampl PhD, Institute SANO, Zagreb (Croatia)
* Prof. Baki Koleci PhD, University Hadzi Zeka, Peya (Kosovo)
* Prof. Branislav Simonovic PhD, Faculty of Law, Kragujevac (Serbia)

Prof. Bistra Angelovska, Faculty of Medicine, University “Goce Delcev”, Shtip (Macedonia)

* Prof. Cezar Birzea, PhD, National School for Political and Administrative Studies, Bucharest (Romania)
* Prof. Cvetko Andreevski, Dean, Faculty of Tourism, UKLO, Bitola (Macedonia)
* Prof. Drago Cvijanovic, PhD, Faculty of Hotel Management and Tourism, University of Kragujevac, Vrnjacka Banja (Serbia)
* Prof. Dusan Ristic, PhD Emeritus, College of professional studies in Management and Business Communication, Novi Sad (Serbia)
* Prof. Dimitar Radev, PhD, Rector, University of Telecommunications and Post, Sofia (Bulgaria)  Prof. Daniela Todorova PhD, Rector of “Todor Kableshkov” University of Transport, Sofia (Bulgaria)
* Prof. Dragan Kokovic PhD, University of Novi Sad, Novi Sad (Serbia)
* Prof. Dragan Marinkovic PhD, High health – sanitary school for professional studies, Belgrade (Serbia)
* Prof. Daniela Ivanova Popova PhD, Faculty of Public Health and Sport, SWU Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
* Prof. Dzulijana Tomovska, PhD, Dean, Faculty of Biotechnical sciences, Bitola(Macedonia)
* Prof. Evgenia Penkova-Pantaleeva PhD, UNWE -Sofia (Bulgaria)
* Prof. Fadil Millaku, PhD, Rector, University “Hadzi Zeka”, Peja (Kosovo)
* Prof. Fatis Ukaj, University “Hasan Prishtina”, Prishtina (Kosovo)

Prof. Georgi Georgiev PhD, National Military University “Vasil Levski”, Veliko Trnovo (Bulgaria)

* Prof. Halit Shabani, PhD, University “Hadzi Zeka”, Peja (Kosovo)
* Prof. Halima Sofradzija, PhD, University of Sarajevo, Saraevo (Bosnia and Herzegovina)
* Prof. Haris Halilovic, Faculty of criminology and security, University of Sarajevo, Saraevo (Bosnia and Herzegovina)
* Prof. Helmut Shramke PhD, former Head of the University of Vienna Reform Group (Austria)
* Prof. Hristina Georgieva Yancheva, PhD, Rector, Agricultural University, Plovdiv (Bulgaria)
* Prof. Hristo Beloev PhD, Bulgarian Academy of Science, Rector of the University of Rousse (Bulgaria)
* Prof. Hristina Milcheva, Medical college, Trakia University, Stara Zagora (Bulgaria)
* Prof. Izet Zeqiri, PhD, Academic, SEEU, Tetovo (Macedonia)
* Prof. Ivan Marchevski, PhD, Rector, D.A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov (Bulgaria)
* Doc. Igor Stubelj, PhD, PhD, Faculty of Management, Primorska University, Koper (Slovenia)
* Prof. Ivo Zupanovic, PhD, Faculty of Business and Tourism, Budva (Montenegro)
* Prof. Ivan Petkov PhD, Rector, European Polytechnic University, Pernik (Bulgaria)
* Prof. Isa Spahiu PhD, AAB University, Prishtina (Kosovo)
* Prof. Ivana Jelik PhD, University of Podgorica, Faculty of Law, Podgorica (Montenegro)
* Prof. Islam Hasani PhD, Kingston University (Bahrein)
* Prof. Jovа Ateljevic PhD, Faculty of Economy, University of Banja Luka, (Bosnia & Herzegovina)
* Prof. Jove Kekenovski PhD, Faculty of Tourism, UKLO , Bitola (Macedonia)  Prof. Jonko Kunchev PhD, University „Cernorizec Hrabar“ - Varna (Bulgaria)
* Prof. Jelena Stojanovic PhD, High medicine school for professional studies “Hipokrat”, Bujanovac (Serbia)
* Prof Karl Schopf, PhD, Akademie fur wissenschaftliche forchung und studium, Wien (Austria)
* Prof. Katerina Belichovska, PhD, Faculty of Agricultural Sciences, UKIM, Skopje (Macedonia)
* Prof. Krasimir Petkov, PhD, National Sports Academy “Vassil Levski”, Sofia (Bulgaria)
* Prof. Kamal Al-Nakib PhD, College of Business Administration Department, Kingdom University (Bahrain)
* Prof. Lidija Tozi PhD, Faculty of Pharmacy, Ss. Cyril and Methodius University, Skopje (Macedonia)
* Prof. Laste Spasovski PhD, Vocational and educational centre, Skopje (Macedonia)
* Prof. Larisa Velic, PhD, Faculty of Law, University of Zenica, Zenica ( Bosnia and Herzegovina)
* Prof. Lujza Grueva, PhD, Faculty of Medical Sciences, UKIM, Skopje (Macedonia)
* Prof. Lisen Bashkurti PhD, Global Vice President of Sun Moon University (Albania)
* Prof. Lence Mircevska PhD, High Medicine School, Bitola, (Macedonia)
* Prof. Ljubomir Kekenovski PhD, Faculty of Economics, UKIM, Skopje (Macedonia)
* Prof. Ljupce Kocovski PhD, Faculty of Biotechnical sciences, Bitola (Macedonia)
* Prof. Marusya Lyubcheva PhD, University “Prof. Asen Zlatarov”, Member of the European Parliament, Burgas (Bulgaria)
* Prof. Maria Kavdanska PhD, Faculty of Pedagogy, South-West University Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
* Prof. Maja Lubenova Cholakova PhD, Faculty of Public Health and Sport, SWU Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)

### Prof. Mirjana Borota-Popovska, PhD, Centre for Management and Human Resource

Development, Institute for Sociological, Political and Juridical Research, Skopje (Macedonia)

* Prof. Mihail Garevski, PhD, Institute of Earthquake Engineering and Engineering Seismology, Skopje (Macedonia)
* Prof. Misho Hristovski PhD, Faculty of Veterinary Medicine, Ss. Cyril and Methodius University, Skopje (Macedonia)
* Prof. Mitko Kotovchevski, PhD, Faculty of Philosophy, UKIM, Skopje (Macedonia)
* Prof. Milan Radosavljevic PhD, Dean, Faculty of strategic and operational management, Union University, Belgrade (Serbia)
* Prof. Marija Topuzovska-Latkovikj, PhD, Centre for Management and Human Resource Development, Institute for Sociological, Political and Juridical Research, Skopje (Macedonia)
* Prof. Marija Knezevic PhD, Academic, Banja Luka, (Bosnia and Herzegovina)
* Prof. Margarita Bogdanova PhD, D.A.Tsenov Academy of Economics, Svishtov (Bulgaria)
* Prof. Mahmut Chelik PhD, Faculty of Philology, University “Goce Delchev”, Shtip (Macedonia)
* Prof. Marija Mandaric PhD, Faculty of Hotel Management and Tourism, University of Kragujevac, Vrnjacka Banja (Serbia)
* Prof. Mustafa Kacar PhD, Euro College, Istanbul (Turkey)
* Prof. Marina Simin PhD, College of professional studies in Management and Business Communication, Sremski Karlovci (Serbia)
* Prof. Miladin Kalinic, College of professional studies in Management and Business Communication, Sremski Karlovci (Serbia)
* Prof. Mitre Stojanovski PhD, Faculty of Biotechnical sciences, Bitola (Macedonia)
* Prof. Miodrag Smelcerovic PhD, High Technological and Artistic Vocational School, Leskovac (Serbia)
* Prof. Nadka Kostadinova, Faculty of Economics, Trakia University, Stara Zagora (Bulgaria)
* Prof. Nenad Taneski PhD, Military Academy “Mihailo Apostolski”, Skopje (Macedonia)
* Prof. Nevenka Tatkovic PhD, Juraj Dobrila University of Pula, Pula (Croatia)
* Prof. Natalija Kirejenko PhD, Faculty For economic and Business, Institute of

Entrepreneurial Activity, Minsk (Belarus)

* Prof. Nikolay Georgiev PhD, “Todor Kableshkov” University of Transport, Sofia (Bulgaria)
* Prof. Nikolina Ognenska PhD, Faculty of Music, SEU - Blagoevgrad (Bulgaria)
* Prof. Nedzat Korajlic PhD, Faculty of criminology and security, Sarajevo (Bosnia & Herzegovina)
* Prof. Nishad M. Navaz PhD, Kingdom University (India)
* Prof. Oliver Iliev PhD , Faculty of Communication and IT, FON University, Skopje (Macedonia)
* Prof. Oliver Dimitrijevic PhD, High medicine school for professional studies “Hipokrat”, Bujanovac (Serbia)
* Prof. Paul Sergius Koku, PhD, Florida State University, Florida (USA)
* Prof. Primoz Dolenc, PhD, Faculty of Management, Primorska University, Koper (Slovenia)  Prof. Predrag Trajkovic PhD, JMPNT, Vranje (Serbia)
* Prof. Petar Kolev PhD, “Todor Kableshkov” University of Transport, Sofia (Bulgaria)
* Prof. Pere Tumbas PhD, Faculty of Economics, University of Novi Sad, Subotica (Serbia)
* Prof. Rade Ratkovic PhD, Faculty of Business and Tourism, Budva (Montenegro)
* Prof. Rositsa Chobanova PhD, University of Telecommunications and Posts, Sofia (Bulgaria)
* Prof. Rumen Valcovski PhD, Imunolab Sofia (Bulgaria)
* Prof. Rumen Stefanov PhD, Dean, Faculty of public health, Medical University of Plovdiv

(Bulgaria)

Prof. Sasho Korunoski, Rector, UKLO, Bitola (Macedonia)

* Prof. Sashko Plachkov PhD, Faculty of Pedagogy, University Neofit Rilski, Blagoevgrad
* (Bulgaria)
* Prof. Sreten Miladinoski, PhD, Faculty of Economics, University of Tourism and Management, Skopje (Macedonia)
* Prof. Snezhana Lazarevic, PhD, College of Sports and Health, Belgrade (Serbia)
* Prof. Stojan Ivanov Ivanov PhD, Faculty of Public Health and Sport, SWU Neofit Rilski,

Blagoevgrad (Bulgaria)

Prof. Snezana Stoilova, PhD, High Medicine School, Bitola, (Macedonia)

* Prof. Stojna Ristevska PhD, High Medicine School, Bitola, (Macedonia)
* Prof. Suzana Pavlovic PhD, High health – sanitary school for professional studies, Belgrade (Serbia)
* Prof. Sandra Zivanovic, PhD, Faculty of Hotel Management and Tourism, University of Kragujevac, Vrnjacka Banja (Serbia)
* Prof. Shyqeri Kabashi, College “Biznesi”, Prishtina (Kosovo)
* Prof. Trayan Popkochev PhD, Faculty of Pedagogy, South-West University Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
* Prof. Todor Krystevich, Vice Rector, D.A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov (Bulgaria)
* Prof. Todorka Atanasova, Faculty of Economics, Trakia University, Stara Zagora (Bulgaria)
* Doc. Tatyana Sobolieva PhD, State Higher Education Establishment Vadiym Getman Kiyev National Economic University, Kiyev (Ukraine)
* Prof. Tzako Pantaleev PhD, NBUniversity , Sofia (Bulgaria)
* Prof. Tihomir Domazet PhD, President of the Croatian Institute for Finance and Accounting, Zagreb (Croatia)
* Prof. Violeta Dimova PhD, Faculty of Philology, University “Goce Delchev”, Shtip (Macedonia)
* Prof. Volodymyr Denysyuk, PhD, Dobrov Center for Scientific and Technologogical Potential and History studies at the National Academy of Sciences of Ukraine (Ukraine)
* Prof. Valentina Staneva PhD, “Todor Kableshkov” University of Transport, Sofia (Bulgaria)
* Prof. Vasil Zecev PhD, College of tourism, Blagoevgrad (Bulgaria)
* Prof. Venus Del Rosario PhD, Arab Open University (Philippines)
* Prof. Yuri Doroshenko PhD, Dean, Faculty of Economics and Management, Belgorod (Russian Federation)
* Prof. Zlatko Pejkov, PhD, Faculty of Agricultural Sciences, UKIM, Skopje (Macedonia)
* Prof. Zivota Radosavljevik PhD, Dean, Faculty FORCUP, Union University, Belgrade (Serbia)
* Prof. Zorka Jugovic PhD, High health – sanitary school for professional studies, Belgrade (Serbia)

### EDITORIAL REVIEW BOARD

**Each paper is reviewed by the editor and, if it is judged suitable for this publication, it is then sent to two referees for double blind peer review.** After the positive outcome of the double blind peer review process, the paper is published in this journal.

The editorial review board is consisted of 45 members, full professors in the fields 1) Natural and mathematical sciences, 2) Technical and technological sciences, 3) Medical sciences and Health, 4) Biotechnical sciences, 5) Social sciences, and 6) Humanities from all the Balkan countries and the region.

## Contents

CONTEMPORARY EDUCATION AND THE CHALLENGES OF THE FUTURE .............................. 17

Zhaneta Stoykova .................................................................................................................................... 17

CONTRIBUTION OF EDUCATION TO SOCIAL CAPITAL DEVELOPMENT .................................. 25

Vojislav Ilić ............................................................................................................................................. 25

Igor Novaković ....................................................................................................................................... 25

Slobodan Cvetanović .............................................................................................................................. 25

ETHICAL STANDARDS AS FUNDAMENTAL BASIS FOR QUALITY AND ORIGINALITY OF

SCIENTIFIC RESEARCH WORK ............................................................................................................ 31 Miodrag S. Ivanovic ................................................................................................................................ 31

Aleksandra Penjisevic ............................................................................................................................. 31

THE E-LEARNING PLATFORM AS A BASIS FOR DIDACTICAL DIVERSIFICATION OF

TRAINING ................................................................................................................................................. 41

Ivan Merdzhanov .................................................................................................................................... 41

THE ABSORPTIVE CAPACITY OF KNOWLEDGE AND NEW TECHNOLOGIES IN COMPANIES

FROM KOSOVO........................................................................................................................................ 49

Herolinda Murati-Leka ........................................................................................................................... 49

THE POSITION AND PERSPECTIVES OF CREATIVE INDUSTRIES IN BALKAN COUNTRIES .. 55

Damaschin Mariana ................................................................................................................................ 55

COACHING AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL ..................................................................... 63

Velislava Nikolaeva ................................................................................................................................ 63

INTERIM MANAGEMENT: KEY POINTS FOR SUCCESS .................................................................. 69

Şermin Şenturan ...................................................................................................................................... 69

EXPLORING THE INTERNAL STRENGTHS AND WEAKNESSES OF THE ORGANIZATION ..... 73

Venelin Terziev ....................................................................................................................................... 73

Marin Georgiev ....................................................................................................................................... 73

SOURCES OF THE POWER AND THE AUTHORITY OF MANAGERS ............................................. 79

Vojo Belovski ......................................................................................................................................... 79

Biljana Todorova .................................................................................................................................... 79

KNOWLEDGE IN PRACTICE ................................................................................................................. 85

Ilona Zenker ............................................................................................................................................ 85

AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF SELECTED FACTORS DETERMINING THE LABOUR

PRODUCTIVITY IN MACEDONIA ........................................................................................................ 89 Predrag Trpeski ....................................................................................................................................... 89

Marijana Cvetanoska .............................................................................................................................. 89

THE DETERMINING FACTORS OF THE BRAIN DRAIN IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

AND ITS EFFECTS ON THE ECONOMY OF THE COUNTRY ........................................................... 97

Andrijana Ristovska ................................................................................................................................ 97

Marija Magdinceva Sopova .................................................................................................................... 97

Kiril Postolov .......................................................................................................................................... 97

Saso Josimovski ...................................................................................................................................... 97

THE IMPACT AND THE ROLE OF THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES ON THE

EMPLOYMENT IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA ..................................................................... 105

Snezana Bardarova ................................................................................................................................ 105

Marija Magdincheva-Shopova .............................................................................................................. 105

Monika Markovska ............................................................................................................................... 105

Bozhidar Milenkovski ........................................................................................................................... 105 EMPIRICAL ANALYSIS OF THE EFFECTS OF FDI ON THE ECONOMIC GROWTH: CASE OF

THE REPUBLIC OF MACEDONIA ....................................................................................................... 111

Liza Alili Sulejmani .............................................................................................................................. 111

FDI AS A SOURCE OF DEVELOPMENT CAPITAL ........................................................................... 117

Jovica Palashevski ................................................................................................................................ 117

APPROACH TO THE ANALYSIS OF THE ENTERPRISE’S CAPITAL STRUCTURE .................... 121

Rositsa Ivanova ..................................................................................................................................... 121

EMPIRICAL ANALYSIS OF EFFECTS OF INCOME TAX ON ECONOMIC GROWTH OF

WESTERN BALKAN COUNTRIES ....................................................................................................... 129 Luljeta Sadiku ....................................................................................................................................... 129

Merale Fetahi-Vehapi ........................................................................................................................... 129

Murat Sadiku ......................................................................................................................................... 129

FINANCIAL CONTROLLING IN THE SYSTEM OF FINANCIAL MANAGEMENT ....................... 137

Petya Yordanova – Dinova ................................................................................................................... 137

MONETARY POLICY IN SMALL OPEN ECONOMY ........................................................................ 143

Trajanka Makrevska .............................................................................................................................. 143

Gorica Popovska Nalevska ................................................................................................................... 143

MURABAHA-CONTEMPORARY BANKING TREND WITH LIMITED USAGE IN THE

MACEDONIAN FINANCIAL SYSTEM ................................................................................................ 147 Nada Petrusheva.................................................................................................................................... 147

Metin Akiti ............................................................................................................................................ 147

CONTROL AND MAINTENANCE OF THE ACCOUNTING SYSTEMS ........................................... 153

Husnija Bibuljica .................................................................................................................................. 153

FINANCIAL CRISIS AND INTERNATIONAL INDEBTEDNESS ...................................................... 159

Trajanka Makrevska .............................................................................................................................. 159

FINANCIAL MANAGEMENT IN ECONOMIC GROWTH OF TRANSITION COUNTRIES: IN

KOSOVO WILL BE SPECIAL ................................................................................................................ 165

Baki Koleci ........................................................................................................................................... 165

THE IMPORTANCE AND THE ROLE OF INTRODUCTION OF ECOLOGICAL ACCOUNTING IN

THE FUNCTION OF MANAGEMENT OF ENVIRONMENTAL PROTECTION .............................. 171

Tijana Milanović ................................................................................................................................... 171

Zdravka Petković .................................................................................................................................. 171

Gordana Stojmenović ............................................................................................................................ 171

ADVANTAGES OF FRANCHISE SYSTEM FOR DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP ... 177

Marina Jovićević Simin ........................................................................................................................ 177

Slobodan Živkucin ................................................................................................................................ 177

OPPORTUNITIES TO INTEGRATE IN BULGARIA THE BEST PRACTICES FROM THE USA

MODEL OF PRIVATE ENTERPRENEURSHIP HEALTH INSURANCE SYSTEM .......................... 183

Yordanka Tasheva ................................................................................................................................ 183

ENVIRONMENTAL MODEL OF ENTREPRENEURSHIP IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT

FUNCTION WITH GLOBALIZATION CONDITIONS ........................................................................ 189

Jovana Radulović .................................................................................................................................. 189

Tijana Milanović ................................................................................................................................... 189

Radica Jovanović .................................................................................................................................. 189

BIG DATA ADOPTION IN SELECTED COMPANIES OF THE RETAIL SECTOR IN THE

REPUBLIC OF MACEDONIA ................................................................................................................ 195 Dimitar Jovevski ................................................................................................................................... 195

Marina Mijoska ..................................................................................................................................... 195

Kalina Trenevska Blagoeva .................................................................................................................. 195 ADVERTISING IN THE CONTEXT OF EMPATHY ............................................................................ 201

Kamen Kirilov .................................................................................................................................... 201

BRAND AND BRANDING AS IMPORTANT MANAGEMENT PRIORITIES .................................. 209

Snezana Ristevska – Jovanovska .......................................................................................................... 209

Marija Magdincheva – Shopova ........................................................................................................... 209

MARKET AND MARKET STRUCTURES OF DIGITAL PRODUCTS ............................................... 217

Marko Janković ..................................................................................................................................... 217

Dejan Dimitrijević ................................................................................................................................ 217

Raica Milićević ..................................................................................................................................... 217

THE CONNECTION BETWEEN ADVERTISING MESSAGES WITH DIFFERENT LEVEL OF FEAR

AND EMOTIONS ACCORDING TO AGE AND SEX .......................................................................... 223

Radica Veljanova .................................................................................................................................. 223

DETERMINANTS OF TRANSITIONAL PROCESSES IN MONTENEGRO - GENESIS AND

CONSEQUENCES OF MANAGEMENT ASPECT ............................................................................... 231

Rajko Novićević.................................................................................................................................... 231

Nikola Abramović ................................................................................................................................. 231

DIAGNOSTICING OF STYLES OF MANAGING IN CONFLICT SITUATIONS .............................. 235

Elenica Sofijanova ................................................................................................................................ 235

Krume Nikoloski ................................................................................................................................... 235

Goran Krsteski ...................................................................................................................................... 235

THE NEW INTERNATIONAL CHAMBERS OF THE PARIS COURTS – INNOVATIVE WAY FOR

RESOLUTION OF COMMERCIAL DISPUTES .................................................................................... 241

Ljuben Kocev ........................................................................................................................................ 241

INDUSTRIAL RELATIONS, POLITICAL DEMOCRACY AND MARKET ECONOMY .................. 247

Krume Nikoloski ................................................................................................................................... 247

Vlatko Paceskoski ................................................................................................................................. 247

CONCEPTS AND MODELS IN SOCIAL POLICY ............................................................................... 251

Venelin Terziev ..................................................................................................................................... 251

Preslava Dimitrova ................................................................................................................................ 251

HOW TO REINFORCE THE SOCIAL PREVENTION ......................................................................... 259

Biljana Todorova .................................................................................................................................. 259

STAGES IN SOCIAL POLICY DEVELOPMENT ................................................................................. 265

Venelin Terziev ..................................................................................................................................... 265

Preslava Dimitrova ................................................................................................................................ 265

SOCIAL POLICY DEVELOPLMENT AT THE BEGINNING OF 21ST CENTURY .......................... 273

Venelin Terziev ..................................................................................................................................... 273

Preslava Dimitrova ................................................................................................................................ 273

IMPROVING THE EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS OF THE ORGANIZATIONS IN THE

APPLICATION OF BENCHMARKING ................................................................................................. 279

Milena Tepavicharova .......................................................................................................................... 279

THE OPPORTUNITIES OF GAMIFICATION IN BUSINESS PLANNING TRAINING .................... 285

Borislav Borissov .................................................................................................................................. 285

COMMUNICABLE COMPETENCE AND MANAGEMENT OF CONFLICTS IN THE HEALTH

MANAGER'S ACTIVITY........................................................................................................................ 291

Nikola Georgiev .................................................................................................................................... 291

FINANCIAL ASPECTS OF HEALTH PROTECTION .......................................................................... 297

Slobodan Cvetanović ............................................................................................................................ 297

Sretko Ribać .......................................................................................................................................... 297

Danijela Despotović .............................................................................................................................. 297 FINANCIAL STATEMENTS IN HEALTH CARE ................................................................................ 305

Igor Tanturovski.................................................................................................................................... 305

ANALYSIS OF CONDITION AND POSSIBILITIES FOR IMPROVING OF FINANCIAL

MANAGEMENT OF HEALTHCARE IN BULGARIA ......................................................................... 309

Stoyanka Petkova - Georgieva .............................................................................................................. 309

Yordanka Tasheva ................................................................................................................................ 309

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT STRATEGIES ....................................................................... 315

Venelin Terziev ..................................................................................................................................... 315

Marin Georgiev ..................................................................................................................................... 315

REGIONAL POLICY IN REPUBLIC OF MACEDONIA IN CONTEXT OF EU INTEGRATION

POLICIES ................................................................................................................................................. 323 Marija Karaeva...................................................................................................................................... 323

Savo Ashtalkoski .................................................................................................................................. 323

Slavcho Chungurski .............................................................................................................................. 323

TRANSITION ECONOMIES PROBLEMS WITH SPECIFIC FOCUS ON DEALING WITH SCALE

OF CORRUPTION: CASE STUDY – KOSOVO .................................................................................... 329

Ariana Xhemajli .................................................................................................................................... 329

MANAGEMENT IN BUSINESS ............................................................................................................. 335

Blerim Shehu ........................................................................................................................................ 335

WORKING CONDITIONS AS MOTIVATION FOR EMPLOYEES .................................................... 341

Hava Qarri ............................................................................................................................................. 341

Jusuf Fejza ............................................................................................................................................ 341

THE PROFILE OF A LEADER AND HIS LEDERSHIP ....................................................................... 345

Ali Hajro ............................................................................................................................................... 345

THE МEANING OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP FOR DEVELOPMENT OF LOCAL SELF-

GOVERNMENT....................................................................................................................................... 351

Sandra Risteska ..................................................................................................................................... 351

INNOVATIONS IN BULGARIAN ENTERPRISES .............................................................................. 357

Rositsa Chobanova ................................................................................................................................ 357

INNOVATIONS AS NEW COMBINATIONS IN TOURISM ............................................................... 367

Deyan Andreyevic ................................................................................................................................ 367

Daryan Boykov ..................................................................................................................................... 367

Snežana Mitić........................................................................................................................................ 367

TOURISM AS A COMPOSITION OF ECONOMIC SCIENCES AND THE ECONOMIC PROCESS 371

Vladimir Kitanov .................................................................................................................................. 371

TOURISM, AN OPPORTUNITY FOR THE INTEGRATION OF THE CROSS-BORDER REGION

“STRUG-GOLLOBORD” ........................................................................................................................ 375

Artan Lila .............................................................................................................................................. 375

MOUNTAIN TOURISM AS A OPPORTUNITY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF

TETOVA MUNICIPALITY ..................................................................................................................... 379 Hisen Xhemaili ..................................................................................................................................... 379

Agron Nuhiu ......................................................................................................................................... 379

NATURAL CONDITIONS AS POTENTIAL TOURISM VALUES IN THE REPUBLIC OF KOSOVO

.................................................................................................................................................................. 385 Bedri Millaku ........................................................................................................................................ 385

Adem Dreshaj ....................................................................................................................................... 385

Afrim Selimaj........................................................................................................................................ 385

#### DIAGNOSTICING OF STYLES OF MANAGING IN CONFLICT SITUATIONS

##### Elenica Sofijanova

University ,,Goce Delcev„ – Stip, Republic of Macedonia, elenica.sofijanova@ugd.edu.mk,

**Krume Nikoloski**

University ,,Goce Delcev„ – Stip, Republic of Macedonia, [krume.nikoloski@ugd.edu.mk](mailto:krume.nikoloski@ugd.edu.mk),

**Goran Krsteski**

MVR – Skopje, Republic of Macedonia goran.krsteski.dcaf@gmail.com

**Abstract**: Managers in organizations manage autocratic, building a democratic society. Absurd! Building a society means education for democracy, knowledge of managing the structure, but also with the immediate executives in the organization, staffing, resource management, conflict management. In general, it is oriented towards two options - to the execution of tasks and to building good interpersonal relationships in the organization. Both are oriented towards achieving organizational goals. In this way, a general classification in the management styles is made, which are divided into two directions: autocratic styles and democratic styles. The central focus in this paper are the management styles in which the organizational maturity is based and their dependence on the way of resolving the conflict situations that create a conflicting partnership. When one is practiced, and when the other one, on which situational variables depends on it? Both are desirable in certain situations. But in the absence of trust and respect among the human factor (according to certain research), it is managed by an "improperly wrong" style based on the power of the position in the hierarchical pyramid, which satisfies, first of all, its own interests to the detriment of the organizational. It is the source and cause of many conflict situations that create the wrong effects and disincentives of employees.

**Keywords:** organizational structure, managerial styles, organizational maturity, conflict partnership, trust and respect

#### ДИЈАГНОСТИЦИРАЊЕ НА СТИЛОВИ НА МЕНАЏИРАЊЕ ВО КОНФЛИКТНИ СИТУАЦИИ

**Еленица Софијанова,**

Универзитет ,,Гоце Делчев,, – Штип, Република Македонија, elenica.sofijanova@ugd.edu.mk

**Круме Николоски,**

Универзитет ,,Гоце Делчев,, – Штип, Република Македонија, krume.nikoloski@ugd.edu.mk

##### Горан Крстески,

МВР – Скопје, Република Македонија goran.krsteski.dcaf@gmail.com

**Резиме:** Менаџерите во организациите управуваат ,,автократски,, градејќи демократско општество. Апсурд! Градење на општество подразбира едукација за демократија, знаење за управување со структурата, но и со непосредните извршители во организацијата, со кадровските работи, управување со ресурсите, управување со конфликтните ситуации. Генерално, тоа е ориентирано кон две опции – кон извршување на задачите и кон градење на добри меѓучовечки односи во организацијата. И двете се ориентирани кон остварување на организациските цели. На овој начин се врши генерална класификација во стиловите на менаџирање, кои се поделени во две насоки: автократски стилови и демократски стилови.

Централно тежиште во овој труд се стиловите на менаџирање во чија база е организациска зрелост и нивната зависност од начинот на разрешување на конфликтните ситуации кои создаваат конфликтно партнерство. Кога се практикува едниот, а кога другиот, од кои ситуациски варијабли зависи тоа? И двата се пожелни во одредени ситуации. Но, во отсуство на доверба и почит меѓу човечкиот фактор (според одредени истражувања) се менаџира со ,,несоодветно погрешен,, стил заснован на моќта од позицијата во хиерархиската пирамида, со што се задоволуваат, пред се, сопствените интереси на штета на организациските. Тоа е извор и причина за многу конфликтини ситуации кои создаваат погрешни влијанија и дестимулација на вработените.

**Клучни зборови**: Организациска структура, менаџерски стилови, организациска зрелост, конфликтно партнерство, доверба и почит

1. **ВОВЕД**

Управувањето на организацијата е важно за нејзината егзистенција бидејќи тоа е комплекс на функции, кој во еден организациски систем е задолжен за дефинирање на целите-определување на патиштата за достигнување на целите и ,,водење,, кон остварување на тие цели.

Во организацијата, колку повеќе се задоволуваат и егзистираат личните цели, толку помалку се остава простор за реализација на организациските цели. Резултатите се очигледни за сите, намалена ефективност, минимална продуктивност, демотивирани вработени, но сепак моќни менаџери задоволни од своето влијание и стекнат авторитет и врз основа на тоа го градат својот сопствен стил на управување. Ако досега критериуми за дијагностицирање на стилот на управување биле доследноста во однесувањето, принципиелност при донесување одлуки и коректност кон вработените, сега се чувствува потреба од нови критериуми по кои ќе се врши класификацијата.

1. **ТРАНСФОРМИРАНО ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ И ДЕЛУВАЊЕ**

Во современите организации работата и активностите на луѓето не претставуваат само задоволување на основните потреби. Вработените не се исцрпуваат исклучиво во процесите на вршење на професионалните работи и задачи. Работата, однесувањето и делувањето во организацијата се трансформираат во средство, односно начин преку кој вработените се менуваат и се усовршуваат себе си како личности и субјекти во организацијата и во своето пошироко животно опкружување. Причините и мотивите за работа се многубројни, а можат да се класифицираат на следниов начин:

* 1. Навика
  2. Задоволство
  3. Финансиска добивка
  4. Моќ

Добрите работни односи и интеракцијата со подредените, менаџерите, се круцијални аспекти во квалитетниот работен живот преку кои се остваруваат личните и организациските цели. со зголемување на членовите во групите се зголемува и степенот на конфронтација помеѓу нејзините членови, а се намалува солидарноста внатре во организациските единици. Затоа, современите услови на работење во кои доминираат непредвидливи ситуации и промени во опкружувањето го насочуваат менаџирањето кон интегрирано работење кое се смета за флексибилен организациски облик во организацијата. Се поаѓа од следните елементи:

* + Вештините и способностите на членовите
  + Пристапот и заедничкиот ,,работен јазик,,
  + Одговорноста

На тој начин се врши комбинација на комплементарни вештини, кои во основа се однесуваат на

* 1. Работниот процес како ресор
  2. Вештините и техниките на одлучување и решавање на конфликтните ситуации
  3. Интерперсоналните способности на индивидуата

Притоа, посебен акцент се става на одговорноста, освен колективната присутна во секое заедничко работење во организациските единици. Според Мулинс (Mullins, 1999:89) добри квалитетни организациски соодноси ги претпоставуваат следниве карактеристики:

* + интеграција на организациските и личните цели;
  + демократско функционирање на организацијата со можности за партиципирање;
  + взаемна доверба, размислување и поддршка меѓу различните нивоа на организацијата;
  + можност за отворена дискусија за конфликтите како обид за избегнување на конфронтација;
  + менаџерско однесување и управување соодветно за одредена работа и ситуации;
  + препознавање на човечките потреби и очекувања на работа, како и на индивидуалните разлики и атрибути;
  + еднаков систем за наградување според однапред поставени критериуми;
  + грижа за квалитетот на ,,работниот,, живот во организацијата;
  + можност за личен развој и напредување;
  + смисла за идентификување со- и лојалност на- организацијата и поседување на чувство за ценет и важен член;

Работниот процес како

ресор

Вештините и техниките

на одлучување и

решавање на

конфликтните ситуации

Интерперсоналните

способности на

индивидуата

***Слика 1. Комбинација на комплементарни вештини***

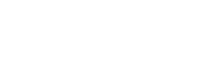
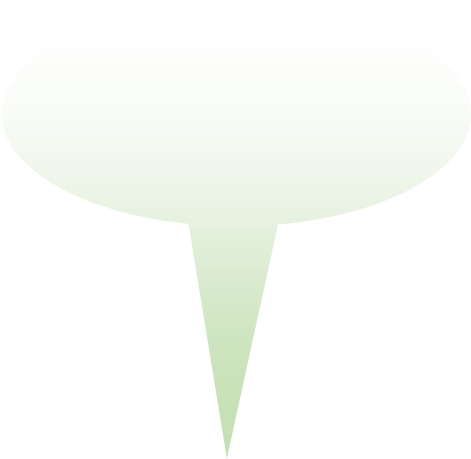
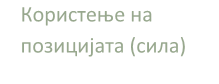
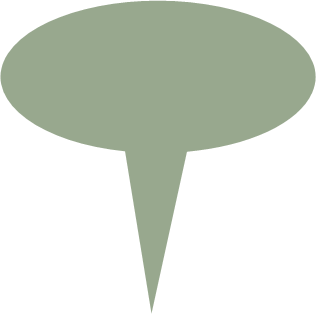
Влијанието практично, ја вклучува секоја интерперсонална трансакција на вработените поттикната од менаџерот кој пак, иако има овластувања тоа треба со умна, и обмислена тактика да го покажува. Неприфатлива е сугестијата ,,шефот може да не биде секогаш во право, но тој секогаш е шеф,,. Луѓето сакаат да бидат замолени, а не да им се наредува. Токму на овој начин можат да се избегнат голем број на конфликтни ситуации.

1. **СТИЛОВИ НА МЕНАЏИРАЊЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА СПОРЕД СИТУАЦИСКИ ВАРИЈАБЛИ**

*,,Скоро секогаш е многу полесно да се промени човековата работна средина, отколку неговиот карактер или неговиот стил на однос спрема другите,,*

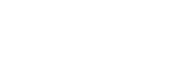
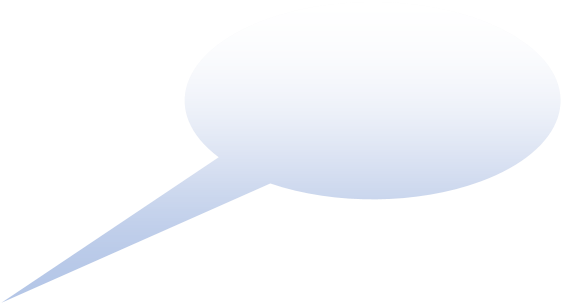
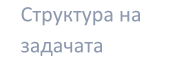
Стилот на менаџирање дава комплетно обележје на организацијата. Спремноста за негова промена е една од најтешките промени воопшто во организацијата. Зошто е толку тешко да се извршат промени во стилот на менаџирање? Според Бланчард и Херси ситуациски варијабли се:

* + 1. Релација менаџер-други вработени
    2. Користење на позицијата (сила)
    3. Структура на задачата (P.Hersy, K.H Blanchard, 1988:143)



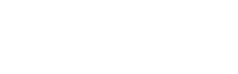
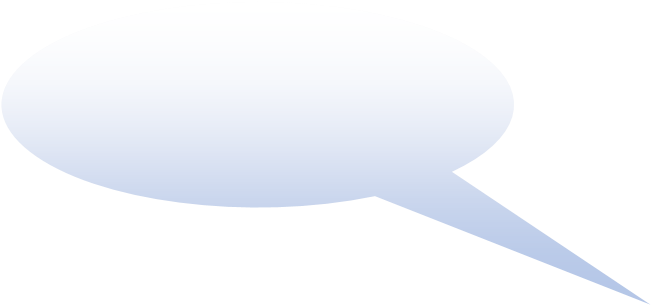
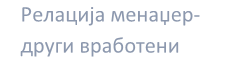
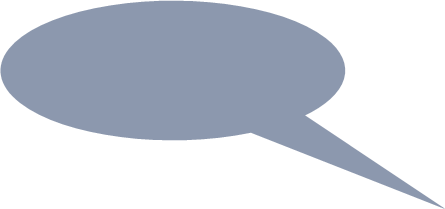
Користење на

позицијата (сила)



Структура на

задачата



Релација менаџер

-

други вработени

***Слика 2. Ситуациски варијабли според P.Hersy, K.H Blanchard***

Од истражувањата што ги направиле овие автори, ситуациските менаџерски стилови се базираат пред се, на:

* + меѓу односот помеѓу големината на менаџирањето и насоката дадена од менаџерот;  големината на социо-емоционалната поддршка што менаџерот ја дава;
  + степенот на спремност (зрелост) кај вработените што ја покажуваат, вршејќи некоја задача или остварувајќи некоја цел;

Тие посочуваат на четири стилови на менаџирање во кои се инкорпорирани комбинации од меѓучовечките корелации и односи во извршувањето на задачата. Менаџерот се вклучува во двонасочно комуницирање давајќи им поддршка, храброст кои се таканаречени ,,психолошки удари,, и пример на однесување. Тоа значи активно слушање на вработените и поддржување на нивните напори.

1. ,,Стил на наредување,, (Telling style)
2. ,,Стил на продавање,, (Selling style)
3. ,,Стил на учество,, (Participating style)
4. ,,Стил на делегирање,, (Delegating style) (P. Hersy, K. H. Blanchard, 1988:153)

Во нивото на интервенции се претставени и стиловите со кои менаџерите се однесуваат и ги разрешуваат организациските конфликти. Па така, постојат:

1. Интегрирачки стил (Integrating style)
2. Љубезен, услужлив, учтив стил (Obliging style)
3. Доминантен стил (Dominating style)
4. Одбегнувачки стил (Avoiding style)
5. Компромисен стил (Compromising style) (Кралев:280)

доминантен

интегрирачки

стил

стил

ГРИЖА

компромис

ЗА СЕБЕ

стил

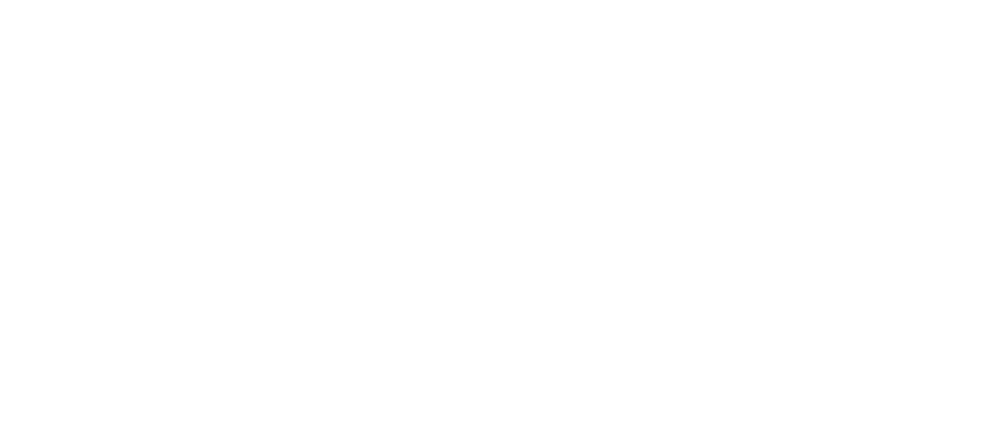
одбегнувачки

љубезен

стил

стил

ГРИЖА ЗА ДРУГИТЕ



***Слика 3. Корелација помеѓу грижа за себе и грижа за вработените според проф. Кралев***

Во зависност од степенот на грижа за себе и грижа за другите, генерално произлегува и друга

класификација во стиловите на менаџирање на :

Класификација во

стиловите на

менаџирање

автократски стил

(

authoritarian style)

демократски стил

(

democratic style)

слободен стил

(

laisser

–

faire style

)

***Слика 4. Класификација во стиловите на менаџирање***

Односот помеѓу менаџерот и другите вработени и карактеристиките на персоналните особини подразбира создавање на квалитетен однос кој е од примарно значење. Хозе и Мичел (Hoyse&Mitchell, 1974) во нивната позната теорија ПАТ-ЦЕЛ (Path-goal theory) прилагодувањето на стилот го гледаат во степенот на авторитарноста и локус-контролата, а пак надоврзувајќи се на нив, Хозе и Деслер (Hoye&Dessler, 1974) го набљудуваат нивото на постигнатите резултати, способноста за работа и личните, индивидуални особини. Херси и Бланчард (Hersy&Blanchard, 1977, 1984) ја истакнуваат зрелоста на вработените во поглед на работата, како и нивната психолошка зрелост - степенот на самодоверба, самопочитување и авторитарноста. На тој начин вработените стануваат ,,сојузници,, а управувањето станува

- чувство на заедништво преку кое се постигнуваат големи цели.

**4. ЗАКЛУЧОК**

Менаџерот врши влијание преку стилот на менаџирање врз другите членови во организацијата. Сложеноста,

(според истражувањата на неколку истражувачи W.Heman, E Wappen A. Gill, во 1987 год.) произлегува од четири димензии: (1) фазите на менаџерскиот процес (планирање, организирање, раководење и контролирање); (2) развојот на мислата за управување во која се инкорпорирани најважните насоки и пристапи на менаџментот; (3) екстерните влијанија од опкружувањето, како што се општествените притисоци, стратегиите од конкуренцијата и од потребите на потрошувачите, политичките влијанија; (4) интерните влијанија како што се корпоративното однесување, културата, информирањето, меѓучовечките односи, личните вредности и др. Притоа, се поаѓа од принципот на релативност во работењето. Успешноста и ефективноста зависат од повеќе ситуациски фактори и чинители. Овие ситуациски фактори ги детерминираат видовите на активности и начинот на влијание кое го врши менаџерот на другите вработени. Ситуациските варијабли во управувањето се многубројни и многу значајни, зависат од конкретните ситуации во кои организацијата се наоѓа, тоа се индикатори за карактеристиките на организациските единици, за Интер акцискиот односот меѓу менаџерите и другите вработени и начинот на кој се управува, различни се во различни ситуации.

Во зависност од меѓусебните односи во организацијата, формалната моќ на менаџерот, корелацијата меѓу ефективноста во организацијата и стилот на управување, глобално се користат директни и индиректни стилови, детерминирани од конкретната ситуација. Имено, во многу (погодни и непогодни) ситуации, директниот стил е најефикасен, а во ситуации со степен на ,,средна,, сложеност, недиректното управување е многу поуспешно. Конфликтните ситуации окарактеризирани како ,,многу,, непогодни начини на интеракција, се менаџираат со директни методи кои во многу ретки случаи водат кон создавање на конфлитно партнерство. Оттука се јавува потребата од диферсификација на стиловите на менаџирање кои треба да водат кон интеракција на квалитетни интергрупни односи. Со тоа се создава визија која пак, дава работна енергија во која се вклучени сите вработени, организацијата се движи кон остварување на организациските цели, кои пак, треба да бидат јасни и јасно формулирани. Конфликтното партнерство иницира (влијае) промена во личната, индивидуална осетливост, лојалноста, одговорноста и кооперативноста. , затоа што заедничка цел е преку заедничкото работење да се подобруваат односите и менаџерите успешно да се справуваат со разликите. Интеракцијата тогаш се трансформира во партнерство со кое се воспоставува ,,ние,, врска, а не ,,јас наспроти ти,,. Ова води кон задоволување на потребите на целината, кон реализација на заедничките цели. Тогаш конфликтот е корисен за сите, од него се извлечени позитивни вредности, ја подобрува целината на врската. Ова треба да го знае секој менаџер и на овој начин, градејќи го овој партнесрски однос и почнувајќи токму од разрешувањето на конфликтните ситуации, да воспостави здрави, меѓучовечки односи во кои има соработка, во организацијата. Потребно е да се развие и разбере однос меѓу конфликтните партнери и стиловите на управување.

Во овој контекст, како препорака е потребата од идно, доминантно продлабочување преку исражување и испитување на односот на перформансите кои го чинат конфликтното партнерство и нивоата на диверсификација или типовите на диверсификација, во стиловите на менаџирање.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Janijevic N. Korporativna transformacija, Beograd, 1994.
2. Bozinov M.J, M.Zivkovic, T.Cvetkovski, Organizacisko ponasanje, Megatrend Univerzitet Primenjenih nauka, Beograd, 2003
3. Францеско, Мирјана, Како унапредити менаџмент у предузецу-психологија и менаџмент, Прометеј, Нови Сад, 2003
4. Sofijanova E. Menadzerskite I socioloskite aspekti na diversifikacijata vo stilovite na menadziranje, determinirani spored nacinot na razresuvanje na konfliktnite situacii, neobjavena doktorska disertacija, Univerzitet ,,Kiril I Metodij,, Institut za socioloski I politicko – pravni istrazuvanja, Skopje, 2007
5. Francesko M. Socijalno – Psiholoski cinioci stila rukovodzenja u preduzeku, Doktorska disertacija, Univerzitet Novi Sad, 2000
6. Hambleton, Blanshard, Hersez, Contracting for Lidership Stzle,San Francisco, 1978
7. Kralev Todor, Osnovi na menadzmentot - treto izdanie, Centar za internacionalen menadzment, Skopje,2001
8. Laurie J. Mullins, Management and organizational behaviour,Fifth edition, Financial Times,1999
9. Paul Hersez, Kennet H. Blanchard, Management of Organizational Behavior-Utilrring Human Resources, Fifth Edition, Prentice Hall, Englenjood Cliffs, Nenj Jersez, 1988