



Четврта меѓународна научна конференција  
СОВРЕМЕНИТЕ МЕНАЏЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ И  
ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ НАУКИ  
Fourth International Science Conference  
CONTEMPORARY MANAGEMENT CHALLENGES  
AND ORGANIZATIONAL SCIENCES

Зборник на трудови / Conference papers

М-р Лилјана Стрезовска МВА, Liljana Strezovska Доц. д-р Лидија Стефановска Ass. Prof. Lidija Stefanovska, Ph.D.,	ПРЕДМЕТ И НАЧИН НА АНАЛИЗА НА НАДВОРЕШНОТО ОКРУЖУВАЊЕ КАЈ МИКРО, МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА .....117 SUBJECT AND MANNER OF ANALYSIS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT AT MICRO, MACRO AND SMALL ENTERPRISES.....118
Д-р Весна Стојановска Vesna Stojanovska Ph.D	ЕФЕКТИВНО УПРАВУВАЊЕ СО РАЗНОВИДНОСТА .....124 EFFECTIVE MANAGEMENT OF DIVERISTY .....125
М-р Слаѓана Стаменкова M.Sc. Slagana Stamenkova	КАРАКТЕРИСТИКИ НА УСПЕШНИ ЖЕНИ – ПРЕТПРИЕМАЧИ .....133 CHARACTERISTICS OF SUCCESSFUL WOMEN-ENTREPRENEURS.....134

## СЕКЦИЈА 2 / SECTION 2

### Организациска култура и организациската интеграција / Organizational culture and organizational integration

Автор / Author	Наслов на труд / Paper title
Živan Živković	ORGANIZACIONA KULTURA I ORGANIZACIONA INTEGRACIJA .....142 ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL INTEGRATION .....142
Ass. Prof. Kristina Krsteska, Ph.D. Ass. Prof. Lidija Stefanovska, Ph.D.	ORGANIZATIONAL VALUES AS PART OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND THEIR INFLUENCE ON THE ORGANIZATION .....150
Доц. д-р Гордана Тасевска Ass. Prof. Gordana Tasevska, Ph.D.	ЕФЕКТИ ОД ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА КОУЧИНГ КУЛТУРАТА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ .....159 EFFECTS OF IMPLEMENTATION OF COACHING CULTURE IN ORGANIZATIONS ....160
Пред. м-р Дијана Дамевска, докторант Dijana Damevska Ph.D. Candidate Катерина Петровска Katerina Petrovska	УПРАВУВАЊЕТО СО НЕМАТЕРИЈАЛНИОТ КАПИТАЛ ВО НАСОКА НА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА ЕФЕКТИВНОСТ .....172 INTENGIBLE CAPITAL MANAGEMENT TOWARDS INCREASING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS .....173
М-р Сашка Тодоровска Saska Todorovska M.Sc.	ОРГАНИЗАЦИСКИ ИНТЕГРИТЕТ ВО ПРОЦЕСОТ НА ПОДОБРУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОКАКО КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ КАЈ ЗДРАВСТВЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ .....183 ORGANIZATIONAL INTEGRITY IN THE PROCESS OF QUALITY IMPROVEMENT IN HEALTHCARE ORGANIZATIONS AS DRIVER OF COMPETITIVE ADVANTAGE .....184

## СЕКЦИЈА 3 / SECTION 3

### Организациското учење и организациската интеграција / Organizational learning and organizational integration

Автор / Author	Наслов на труд / Paper title
Prof.Šermin Šenturan, Ph.D. Nesibe Šenturk, MBA Nabi Yavuz Šenturan	TALENT MANAGEMENT: A CASE ABOUT EMPLOYEE RETENTION IN A SME .....193
Slobodan Ćamilović, Ph.D. Slobodan Ćamilović, Ph.D.	STUDENSKA PRAKSA KAO ELEMENT STRATEŠKOG UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA .....202 STUDENTS PRACTICE AS AN ELEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES .....203
Проф. д-р Виктор Митревски Prof. Viktor Mitrevski, Ph.D.	СОЗДАВАЊЕТО И ОСВОЈУВАЊЕ ЗНАЕЊЕ ОСНОВА ЗА ОДРЖЛИВОСТ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ .....212

	CREATING AND CONQUERING KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATIONS FOR SUSTAINABILITY .....	213
Виш пред. м-р Даниела Карадаков Senior Lecturer Daniela Karadakov, M.Sc. М-р Сашко Карадаков Sashko Karadakov, M.Sc.	ВЛИЈАНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО УЧЕЊЕ ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ КАЈ ПРОИЗВОДСТВЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	223
	THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL LEARNING ON THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF MANUFACTURING ORGANIZATIONS .....	224
Доц. д-р Зоран Б. Јовески Ass. Prof. Zoran B. Joveski, Ph D	ИСКУСТВО И ЗНАЕЊЕ КАКО ЕДИНСТВЕНА ОДРЖЛИВА ПРЕДНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА .....	232
	EXPERIENCE AND KNOWLEDGE AS A SINGLE SUSTAINABLE ADVANTAGE OF THE ORGANIZATION .....	233
МБА Ненад Дафинчевски MBA, Nenad Dafinchevski	КОНСУЛТАНТСТВОТО КАКО МОДЕЛ НА ОРГАНИЗАЦИСКО УЧЕЊЕ .....	238
Виш пред. м-р Даниела Карадаков Senior lecturer, Daniela Karadakov, M.Sc.	CONSULTANCY AS ORGANIZATIONAL LEARNING MODEL .....	239

#### СЕКЦИЈА 4 / SECTION 4

#### Организациското учење и организациската интеграција / Organizational learning and organizational integration

Автор / Author	Наслов на труд / Paper title	
Доц. д-р Горан Василевски Goran Vasilevski, Ph.D.	ЛИДЕРСТВО, МЕНАЏИРАЊЕ И ТИМСКАТА РАБОТА КАКО ФАКТОРИ ЗА КОНКУРЕНТНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА .....	249
	LEADERSHIP, MANAGEMENT AND TEAM WORK AS FACTORS FOR THE ORGANIZATION'S COMPETITIVE POSITION .....	250
Д-р Билјана Нацковска – Вељковиќ Biljana Nacovska Veljkovic Ph. D.	ПРОФЕСИОНАЛНАТА ЕТИКА И ТИМСКАТА РАБОТА ВО СОЦИЈАЛНАТА ЗАШТИТА .....	259
	PROFESSIONAL ETHICS AND TEAM WORK WITHIN THE SOCIAL CARE .....	260
Доцент д-р Марјан Танушевски Ass. Prof. Marjan Tanushevski Ph.D.	ВМРЕЖУВАЊА НА ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ – ТИМОВИТЕ ВО ТИМ .....	267
	NETWORKING CSOS – TEAMS WITHIN A TEAM .....	268
Доц. д-р Тони Соклевски Ass. Prof. Toni Soklevski, Ph.D. Мирјана Соклевска, магистрант Mirjana Soklevska, M.Sc. candidate	ВЛИЈАНИЕТО НА ТИМСКАТА РАБОТА ВРЗ ЕФИКАСНАТА ОПЕРАТИВНА ИЗВЕДБА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ .....	274
	IMPACT OF TEAM WORK ON EFFICIENT OPERATIONAL PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS .....	275
Виш пред. м-р Благој Грубор Senior Lecturer Blagoj Grubor M.Sc.	ОРГАНИЗАЦИСКИ ОПЕРАТИВНИ ТИМОВИ.....	286
	ORGANIZATIONAL OPERATING TEAMS .....	287
Д-р Имер Зенку Imer Zenku, Ph.D.	МЕНАЏМЕНТОТ НА ЕФИКАСНОСТ И ЕФЕКТИВНОСТ КАКО ФАКТОРИ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКА КОНКУРЕНТНОСТ.....	296
	MANAGEMENT OF THE EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS AS ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS FACTORS .....	297
М-р Лилјана Јоноски M.Sc. Liljana Jonoski	ТИМСКАТА РАБОТА КАКО ОСНОВА ЗА ГРАДЕЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ .....	305
	TEAM WORK AS A BASIS FOR BUILDING ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR .....	306
Доц. д-р Силвана Пашовска Ass. Prof. Silvana Pashovska Ph.D.	ИНВЕСТИРАЊЕ ВО РАЗВОЈОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ-ПАТЕКА КОН УСПЕХОТ НА КОМПАНИИТЕ .....	313

Проф. д-р Трајко Мицески Prof. Trajko Miceski Ph.D. МБА Андријана Апостолова MBA Andrijana Apostolova	INVESTING IN STAFF DEVELOPMENT - PATH TO SUCCESS FOR COMPANIES.....314 ВЛИЈАНИЕТО НА ТИМСКАТА РАБОТА ВРЗ ГРАДЕЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА.....329 THE IMPACT OF TEAM WORK ON DEVELOPING OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE.....330
М-р Илче Соклевски Ilce Soklevski, MSc Олгица Соклевска Olgica Soklevska	ОБЕДИНУВАЊЕ НА ИНДИВИДУАЛНИТЕ ИНТЕРЕСИ И ПРЕФЕРЕНЦИИ ВО ТИМОТ .....336 UNIFICATION OF INDIVIDUAL INTERESTS AND PREFERENCES IN THE TEAM .....337
Јасмина Василевска, магистрант Jasmina Vasilevska MSc candidate	ТИМСКАТА РАБОТА И ОРГАНИЗАЦИСКАТА ИНТЕГРАЦИЈА .....345 TEAM WORK AND ORGANIZATIONAL INTEGRATION.....346
Евгенија Ѓорѓиоска Evgenija Gjorgjioska Д-р Мирјана Стојческа Ѓорѓиоска PhD Mirjana Stojceska Gjorgjioska	ЕФЕКТИВНИ ТИМОВИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ .....356 EFFECTIVE TEAMS IN ORGANIZATIONS .....357
Мирослав Стојанов Miroslav Stojanov	УЛОГАТА НА ТИМОВИТЕ ВО ПРОЦЕСОТ НА ДЕЛОВНОТО ПРЕГОВАРАЊЕ .....365 THE ROLE OF THE TEAM IN THE PROCESS OF BUSINESS NEGOTIATION .....366

## СЕКЦИЈА 5 / SECTION 5

### Други менаџерски предизвици за поголема конкурентност / Other management challenges for greater competitiveness

Автор / Author	Наслов на труд / Paper title
Доц. д-р Ладин Гостимировић Ladin Gostimirović, Ph.D. Доц. д-р Драган Јањушић Dragan Janjušić, Ph.D.	ОРГАНИЗАЦИЈСКА КОНКУРЕНТНОСТ ЛОКАЛНИХ ЗАЈЕДНИЦА У РЕПУБЛИЦИ СРПСКОЈ.....371 ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS OF LOCAL COMMUNITIES IN THE REPUBLIC OF SRPSKA .....372
Adela Cafuli Rovena Troplini	THE DIRECTION OF FINANCIAL DEVELOPMENT AND ECONOMIC PERFORMANCE IN ALBANIA.....381
М-р Жарко Маркоски MSc Zarko Markoski	Е-МАРКЕТИНГОТ – МОЖНОСТ ЗА ОРГАНИЗАЦИЈСКА КОНКУРЕНТНОСТ НА КОМПАНИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА .....393 E-MARKETING - POSSIBILITY OF ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS OF THE COMPANIES IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA .....394
Д-р Ана Ристевска Ana Ristevska, PhD	МАРКЕТИНГ ИСТРАЖУВАЊЕТО КАКО КАТАЛИЗАТОР ЗА ПОГОЛЕМА ЕФИКАСНОСТ ВО ПРЕХРАНБЕНИТЕ КОМПАНИИ .....403 MARKETING RESEARCH AS A CATALYST FOR GREATER EFFICIENCY AT FOOD COMPANIES.....404
Dr Ilić Biljana	INCREASING ENERGY EFFICIENCY OF GAMZIGRAD SPA USING GEOTHERMAL ENERGY.....413
Проф. д-р Гоце Џуклески Prof. Goce Dzuklevski, Ph.D.	МАКЕДОНСКИТЕ ТАЈНИ СЛУЖБИ – СОСТОЈБИ И ТЕНДЕНЦИИ.....421 MACEDONIAN SECRET SERVICES - CONDITIONS AND TRENDS.....422
Dr Petronije Jevtić Dr Ljiljana Stošić Mihajlović Miroslava Jevtic	THE DEVELOPMENT OF NEW ECONOMY .....430

Доц. д-р Божидар Миленковски Vozidar Milenkovski, PhD	СОЦИЈАЛНОТО ПРЕТПРИЕМАШТВО КАКО АЛАТКА ЗА ПОТТИКНУВАЊЕ НА МЛАДИНСКОТО ПРЕТПРИЕМАШТВО.....	439
Проф. д-р Моника Марковска Prof. Monika Markovska, PhD	SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS A TOOL FOR PROMOTING YOUTH ENTREPRENEURSHIP.....	440
Д-р Сашо Додовски Sasho Dodovski, PhD		
Mirjana Dlbokić Živan Živković	SWOT-AHP MODEL PRIORITIZACIJE STRATEGIJA RAZVOJA VINOGRADARSTVA U JABLANIČKOM OKRUGU - SRBIJA.....	449
	SWOT - AHP MODEL FOR PRIORITIZATION OF STRATEGIES FOR DEVELOPEMENT OF VITICULTURE IN JABLANICA DISTRICT – SERBIA .....	450
М-р Гордана Балтовска MBA Gordana Baltovska	ПРЕДИЗВИЦИТЕ СО КОИ СЕ СООЧУВААТ БАНКИТЕ И СТРАТЕГИИ ЗА ОДРЖЛИВА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ ПРЕКУ ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ.....	464
	CHALLENGES FACED BY BANKS AND STRATEGIES FOR SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH ORGANIZATIONAL CHANGES .....	465
Д-р Ирена Лекоска Irena Lekoska, Ph.D.	АНАЛИЗА НА ОСНОВНИТЕ АКТИВНОСТИ НА ПРОЦЕСОТ НА ПОСТ- СПОЈУВАЊА/ПРЕЗЕМАЊА НА БАНКИТЕ.....	473
	BASIC ACTIVITIES OF THE PROCESS OF POST-MERGER OR POST-ACQUISITION OF BANKS.....	474
Доц. д-р Маја Кочоска Maја Kochoska Ph.D.	СОЦИЈАЛНИТЕ МРЕЖИ КАКО КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ КАЈ ВИСОКООБРАЗОВНИТЕ УСТАНОВИ.....	483
	SOCIAL NETWORKS AS COMPETITIVE ADVANTAGE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS.....	484
Д-р Аце Бакиевски, вонреден професор Ass.Prof. Ace Bakievski Ph.D.	ШТРАЈК ИЛИ ЛОКАУТ.....	496
Д-р Мимоза Бакиевска, вонреден професор Ass. Prof. Mimoza Bakievska, Ph.D.	STRIKE OR LOCKOUT.....	497
Виш пред. м-р Васил Стамболиски M.Sc. Vasil Stamboliski	ИНОВАЦИЈА НА НОВ НАЧИН НА ПРОДАЖБА НА БАТЕРИИ ВО СЕРВИСНА МРЕЖА.....	504
Проф. д-р Ванчо Донеv Проф. д-р Радмил Поленаковиќ Prof. Radmil Polenakovikj, Ph.D.	INOVIATION OF A NEW WAY OF SALE OF BATTERIES IN SERVICE NETWORK.....	505
Ph.D. Vancho Donev		
Emeritus prof.dr Jozo Sović Prof. dr Ramiz Kikanović Ing AOP Lenka Sović- Trajanova	ACCOUNTING BIJOUTERIE.....	515
Санде Смиљанов Sande Smiljanov	ДРЖАВНИОТ ПРОТОКОЛ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ПРЕКУ ОРГАНИЗАЦИСКА ИНТЕГРАЦИЈА ДО ПОГОЛЕМА ЕФИКАСНОСТ.....	525
	STATE PROTOCOL IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA - THROUGH ORGANIZATIONAL INTEGRATION TO INCREASED EFFICIENCY .....	526
Д-р Алмира Цури – Мемети Almira Curri – Memeti PhD	МЕНАЦИРАЊЕ НА ОНЛАЈН РЕПУТАЦИЈАТА ПРЕКУ СОЦИЈАЛНИТЕ МЕДИУМИ.....	539
Сабрије Ковачи Sabrije Kovaçi	MANAGING ONLINE REPUTATION THROUGH SOCIAL MEDIA .....	540
Д-р Гулнаипе Беџети Gulnaipe Bedzeti PhD		



## ДРЖАВНИОТ ПРОТОКОЛ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ПРЕКУ ОРГАНИЗАЦИСКА ИНТЕГРАЦИЈА ДО ПОГОЛЕМА ЕФИКАСНОСТ

**Санде Смиљанов**

Министерство за внатрешни работи

[ssmiljanov@gmail.com](mailto:ssmiljanov@gmail.com)

**АПСТРАКТ**

По дефиниција, протоколот е низа правила кои наложуваат добро однесување во службениот живот и на церемонии кои вклучуваат цели влади и нации, како нивни претставници. Имајќи го на ум целосниот конгломерат активности содржани во областа, предмет на расправата е функционирањето на протоколарните активности, во поопшт контекст, но и локализирано, во Република Македонија.

Главната теза на овој труд е дека креирањето на еден, единствен државен протокол во Република Македонија преку организациска интеграција до поголема ефикасност, ќе овозможи автентично и беспрекорно претставување на нашата држава во сите контакти со меѓународните чинители.

Во изработката на трудот опфатени се основните фази на прибирање и анализа на потребните податоци, а користени се следните методи: анкетен прашалник, интервју и анализа на документацијата. За систематизирање на добиените резултати, за нивното обопштување и споредување, применети се општите научни методи: анализа, синтеза, компаративниот метод, статистички методи. За изведување на заклучоци со кои се поткрепува главната теза, користени се индукцијата и дедукцијата.

Резултатите се претставени преку нумеричко скалирање и графичко претставување.

**Клучни зборови:** протокол, развој, Македонија, професионализација, државен протокол.



## STATE PROTOCOL IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA - THROUGH ORGANIZATIONAL INTEGRATION TO INCREASED EFFICIENCY

**Sande Smiljanov**

Ministry of Interior Affairs

[ssmiljanov@gmail.com](mailto:ssmiljanov@gmail.com)

### ABSTRACT

By definition, protocol is a set of rules which requires good behaviour in formal life and in ceremonies that include whole governments and nations, i.e. their representatives. Considering the entire conglomerate of activities within the field, a topic of discussion is the functioning of protocol activities, in a general context, but also specifically in the Republic of Macedonia.

The main thesis of this paper is that the establishment of a unique and single state protocol in the Republic of Macedonia, through organizational integration to increased efficiency, would enable authentic and impeccable presentation of our country in all our contacts with international actors.

The drafting of this paper includes the basic stages of collection and analysis of the required data, through the use of the following methodology: survey questionnaires, interviews and document analysis. To systematize the results obtained, their generalization and comparison, the paper uses general scientific methods: analysis, synthesis, comparative method and statistical methods. For drawing conclusions that support the main thesis, the paper uses the methodology of induction and deduction.

The results are presented through numeric scaling and graphical representation.

**Key words:** protocol, development, Macedonia, professionalisation, state protocol.



## ВОВЕД

Базичната подготовка на кадрите за работа во определена област неминовно се заснова на две целини кои комплементарно се надополнуваат. Имено, во основата на секоја темелно подготвена личност лежи теоретското знаење стекнато во дизајнираните образовни институции, кое, сепак, би било ништовно доколку врз него не се изгради повеќегодишно искуство – пракса која во својата суштина претставува ништо друго освен континуирано учење, надградување и унапредување.

Сето ова добива уште поголемо значење кога ќе го „локализираме“ во област како протоколот. Зошто?

Протоколот е наука и уметност во постојан развој. Тој не трпи импровизации, некоординираност, неорганизираност. Впрочем, како што ќе рече претходниот претседател на САД, Џорџ Буш: „Со терористите се преговара, но со протоколот – не“.

Протоколот свои корени влече од грчки збор кој античките Грци го употребувале за означување на документи. Денес, во сложеноста на промените кои ги носи новиот век, тој претставува главна социјална дисциплина без која средбите и контактите на глобалните челници би имала релативно мала важност. Имено, со него, или поточно кажано, преку него, средбите стануваат комбинација на убаво однесување и здрав разум – формула која во прв ред овозможува успешна комуникација.

Навраќајќи се на оригиналното значење, може да се спомене дека зборот „протокол“ го означува оригиналот на јавните документи, записници на меѓународни конференции, договори, спогодби.

Во поширока смисла, пак, означува збир на правила кои треба да се применуваат во протоколарните, државните и дипломатските свечености, официјалните односи и општествениот живот. Овие правила не се ништо друго, туку елементи на угледот на една држава.

Протоколот, како форма на хиерархиски ред е израз на добро однесување, збир на дефинирани и пристојни правила насочени кон владите и претставниците на службените и неслужбените настани.

## **ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОИМОТ „ДРЖАВЕН ПРОТОКОЛ НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА“ – НЕГОВА СОСТОЈБА И ПРЕДЛОЗИ**

Постоечкиот Државен протокол извршува стручни, организациски и технички работи за протоколот и церемонијалите за потребите на претседателот на Републиката, Собранието, Владата, Министерството за надворешни работи, Министерството за одбрана и другите тела на државната власт и државната управа, како и работи и програми за посебни свечени и други пригоди од значење за Република Македонија. Исто така, ова тело ги извршува и работите кои се однесуваат на остварување на правата на претставниците на другите држави и меѓународни организации во Република Македонија.



Во изминативе неколку години на иницијатива на Секторот за протокол во Министерството за надворешни работи на Р. Македонија имаше (на) неколку обиди да се донесе Уредба или Правилник за работата на протоколот на ниво на целата држава, во којшто ќе бидат обединети сите протоколи кои што функционираат – со него ќе беа елиминирани детектираните слабости во областа.

Имено, државниот протокол во сегашната форма се состои од организациските единици при:

- Кабинетот на Претседателот на Републиката;
- Собранието на Република Македонија;
- Кабинетот на Премиерот на Владата;
- Министерството за надворешни работи;
- Министерството за одбрана;
- Кабинетот на НГШ на АРМ;
- Министерство за внатрешни работи;
- други државни органи и Аеродромски протокол;

Кога станува збор за есенцијалните визија и мисија на државниот протокол до 2015 година, всушност станува збор за трасирање на иднината. Визионирањето на поештокот е замаглено, се гледаат некој контури со нејасна слика која со текот на времето се разбиструва. Во духот на познатата мисла на Џоел Баркер: „Визија без акција е сонување, акција без визија е случајна активност, но визија и акцијата заедно можат да го променат светот“, слободно можеме да потенцираме дека визија на државниот протокол е да се помогне во планирањето и успешното реализирање протоколарните активности во Република Македонија, како и на воените церемонии и настани.

Државниот протокол всушност ќе има координативна улога, со цел зголемување на ефикасноста и ефективноста на протоколарното работење во Република Македонија.

Според искуството, во досегашниот период многу често се случуваше во текот на еден ден во Република Македонија да пристигнат претседател на странска држава и министер на странска држава, сето тоа поради некоординираноста помеѓу посотечките протоколи кои што функционираат во рамките на органите на државната управа. Оваа ситуација со воспоставување на државниот протокол ќе се анулира.

Дали со воведувањето на Државниот протокол тој ќе може да ги обедини сите постоечки протоколи во едно тело, и дали тоа не значи дека постоечките протоколи ќе згаснат со своето работење и физички со материјални и човечки ресурси ќе преминат во новоотворениот Државен протокол на Р. Македонија?

Одговорот е јасен – целта на донесувањето на Државниот протокол на Р. Македонија е да се надминат досегашните проблеми на некоординираност и од едно место да се даваат насоки за неговата реализација. Доколку новоформираните Државен протокол има само координативна улога, во тој случај тоа подразбира дека постоечките протоколи и во иднина ќе постојат и ќе функционираат во своите матични органи. Тоа би значело дека истиот би давал насоки за сите постоечки протоколи со точно утврдени агенди и програми на реализација, за секојдневно работетење на истите.



Мисијата на државниот протокол е да овозможи претпоставените водачи – лидери кои што го водат протоколот да останат позитивен „прв впечаток“ на гостите, да реализира беспрекорни церемонии и приеми, како и да овозможи удобна атмосфера за постигнување на целта на овие настани. Штом ќе се совладаат овие правила, се заштедува на време кое би било потрошено на донесување одлука. Со инсистирање на доследно почитување на пропишаните Правила во Р. Македонија, државниот протокол им помага на државните службеници да се зафатат со поважните фази од социјалната интеракција.

### 1.1 Должности на државниот протокол

Државниот протокол претставува низа на мерки и активности за справување со прашања од областа на бонтолот и протоколот со цел да се почитуваат сите правила на однесување и сите гости да се добро згрижени. Основна задача е директна поддршка на претпоставениот при справување со сите аспекти кои се однесуваат на посети, конференции, средби и социјални настани кои се иницираат и реализираат во Република Македонија на државно ниво, преку извршување на следните задачи:

- подготвува, организира, следи и извршува работи во врска со службените посети на началникот на Претседателот на Р. Македонија, Претседателот на Собранието на Р. Македонија, Претседателот на Владата на Р. Македонија, Министерот за надворешни работи, Министерот за одбрана, Министерот за внатрешни работи, Началникот на ГШ на АРМ, и други високи претставници во органите на државна управа, наши претставници во странство, и возвратни посети на тоа ниво и ги менаџира програмите за сите протоколарни активности;
- подготвува и организира активности во врска со посетите на претседателот на Република Македонија и Врховен командант, на команди и единици на АРМ како и негово присуство на воени свечености;
- учествува во организација и координација на активностите во врска со присуството на министерот за одбрана, НГШ на АРМ и останати високи претставници на министерството за одбрана (во натамошниот текст МО) и АРМ на свечености по повод годишнини и останати пригоди;
- координира и соработува со Министерството за надворешни работи и Министерството за одбрана, по повод приеми и проштални посети од страна на амбасадорите и воените аташеа, како и повикување при изведување на воени вежби, прослави и слично;
- организира полагање на венци по повод разни празници и значајни датуми од македонската историја;
- организира работни обреди, вечери, приеми, балови, посета на културно - историски споменици и слично;
- организира посети, семинари, конференции, брифинзи, состаноци и други настани, за што е одговорен за одредување и уредување на локацијата и просторијата каде што се одржува настанот (цветни аранжмани и декорација, знаменца, титулари, подароци, обезбедување на аудио - визуелна опрема и сл.), обезбедува преведувачи за време на средбите со странските претставници, обезбедува и подготвува биографии и информации за гостите, го советува претпоставениот за обичаите, нивната историја и знаците на внимание;
- подготвува листа за проверка за секоја активност и задолжително ја користи;



- одговорен е за обезбедување на подароци, репрезентативен материјал, цветни аранжмани, знаменца и води евиденција за нивно врачување;
- одговорен е за резервации на хотели, VIP салони на аеродромите, ресторани, ги избира културно - забавните содржини за странските претставници, имајќи ги во предвид естетските, политичките и културните карактеристики;
- се грижи за организирањето на безбедноста и придружбата за домашните и странските претставници и за медиумското покривање на работните и службените средби;
- завршува други организациски, стручни и технички работи на барање на другите органи во рамките на државната управа.

## 1.2 Функционирање на протоколот

Протоколот планира, координира и организира државни церемонии и протоколарни манифестации (државни и верски празници, избор на Највисоки државни функционери, свечени и службени приеми и коктели, државни погребни и слично), учествува во припрема и реализира посети на странски државници во сопствената држава и на државни функционери во странски држави, како и на меѓународни мултилатерални средби во државата и странство и ги обавува сите работи во рамките на така утврдените надлежности.

Во обемот на работа, спаѓа организирање на јавни државни настани, одбележување на годишнини и јубилеи, организирање на свечени пречеци на странски државници, организирање на работни средби и состаноци на носителите на високи државни функции, изготвување на програми и сценарија за наведените настани, обезбедување и размена на прикладни подароци, обезбедување на превоз, хотелско сместување и слично.

## ДЕТАЛНА АНАЛИЗА НА ПОСТОЕЧКАТА СОСТОЈБА

Со цел извлекување на адекватни заклучоци, неопходно е да се изврши детална анализа на постоечката состојба со протоколот во моментот. За таа цел презентирани се релевантни податоци од засегнатите институции. Од деталната направената анализа на постоечките протоколи во органите на државна управа констатирано е дека состојбата е со генерална оценка е едвај ДОБРА.

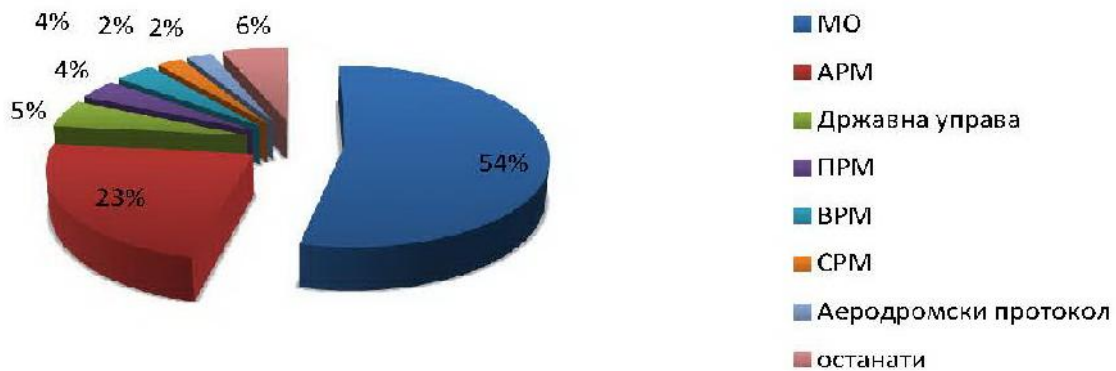
## МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Испитувањето на мислењето на професионалците во областа на протоколот беше изведено преку истражувачката алатка прашалник која даде соодветни квантитативни резултати, кои потоа може да се пренесат во квалитативен заклучок. Имено, од испратените 110 прашалници, вратени се 98 (89,9%), од кои, пак, 82 прашалника се целосни и се земено предвид во систематизацијата на резултатите. Испитаниците на кои им беше доделен прашалникот се лица кои работат во областа на протоколот во рамките на државните институции (102), но има и такви кои работат во невладини организации (6) или приватни компании (2). Во тој контекст треба да се напомене дека квантитативно, 53,7% од испитаниците работат во Министерството за одбрана, 23,1% во Армијата на Република Македонија, 4,9% во останатите органи на државна управа, по 3,7% во Кабинетот на претседателот на Република Македонија и во Владата на Република Македонија, по 2,4% во Кабинетот на Претседателот на Собранието на Република



Македонија и во аеродромскиот протокол, како и 6% во останатите организации (приватен сектор, НВО), (графикон бр. 1).

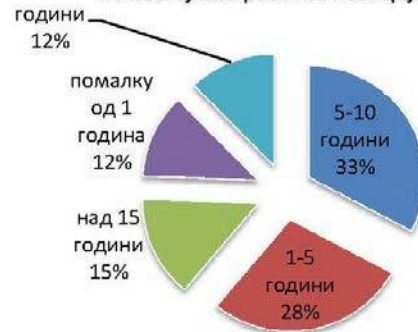
**Графикон бр. 1: Структура на испитаници според организацијата во која работат**



Во однос на искуството на испитаниците, од прибраните прашалници може да се види дека дури 32,9% имаат искуство на постојната работна позиција од 5 до 10 години, 28,1% од 1 до 5 години, 14,6% над 15 години и по 12,2% помалку од една година, односно 10-15 години (графикон бр. 2). Споменатата структура јасно покажува дека испитаниците можат квалитетно да одговорат на поставените прашања, со што паушалноста на одговорите се намалува на минимум.

Во контекст на процедурата за прибирање податоци, потребно е да се напомене дека прашалниците беа испратени до испитаниците по електронски пат, како и предадени во затворени плика на рака (во помал број). Во процесот на прибирање на одговорените податоци по електронски пат, сите вратени документи беа поставени во една електронска папка (без да бидат отворени), по што електронските пошти беа комплетно избришани со цел да се гарантира анонимноста на истражувањето.

**Графикон бр. 2: Искуство на испитаниците на постојната работна позиција**



Податоците од електронските документи потоа беа додадени на печатените формулари, а финалните статистички податоци беа добиени преку софтверскиот пакет Microsoft Office (главно Excel 2010).

Анализата на податоците вклучува и дескриптивна нишка (објаснување за квантитативно добиениот резултат), а освен во рамките на текстот, истата има и поголем број графички елементи за поедноставно и попластично прегледување на добиените резултати.

Во однос на графиката, користен е табеларен и графички преглед (во најголема мера графички „пители“ и „столбови“, во различна поставеност).

Истражувањето е направено во периодот октомври 2013 – јануари 2014 година.



## РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Првото прашање поставено во прашалникот е воведно и се однесува на тоа дали институциите имаат потреба од организациска единица која се занимава со протоколарни активности. Очекувано, испитаниците одговорија потврдно (и, тоа, во 100%), без разлика на институцијата во која тие се вработени, или, пак, стажот кој го имаат на работното место. Сепак, „разводнувањето“ на „размислувањата во иста насока“ може да се види во следното прашање, „Дали во овој момент институцијата во која работите располага со човечки и материјално - технички ресурси за организирање на протокол?“, каде 63 испитаници (од 82) сметаат дека институцијата „располага“ со потребните ресурси, 15 сметаат дека таа „не располага“, додека 4 „не знаат“ дали располага (табела бр. 2).

Табела бр. 2: Дали во овој момент институцијата во која работите располага со човечки и материјално - технички ресурси за организирање на протокол?

#	одговор	n (број)	% (процент)
1	ДА	63	76,9
2	НЕ	15	18,3
3	НЕ ЗНАМ	4	4,8
ВКУПНО		82	100

Во однос на слабостите кои испитаниците ги детектираат во институциите во кои работат, базирано на принципот на самопроцена, прашалникот дава можност за скаларна градација на влијанието на 5 основни слабости и тоа:

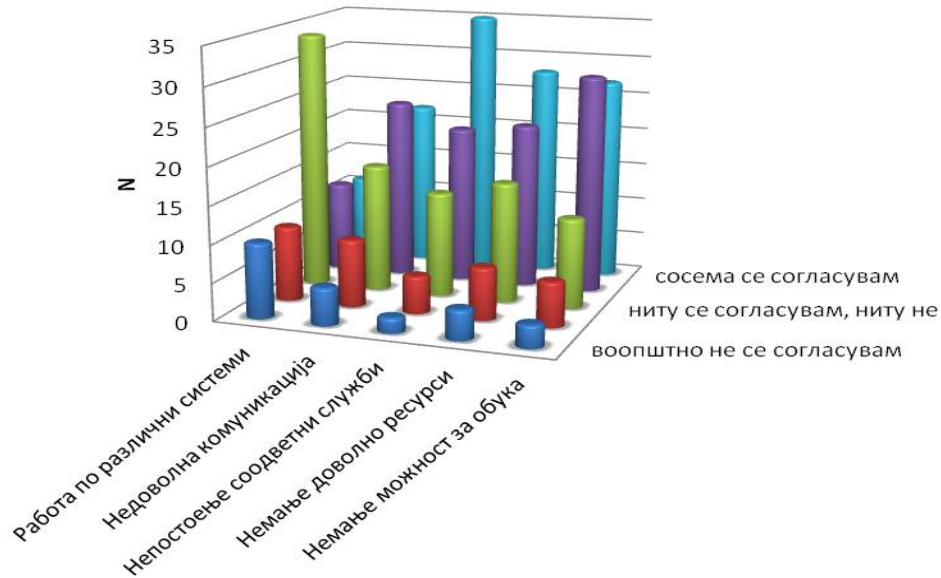
- работа по различни системи;
- недоволна комуникација;
- непостоење на соодветни служби (непостоење на единствен државен протокол);
- немање на доволни човечки ресурси и материјално-технички средства;
- немање на доволна можност за обука во областа на протоколот.

Испитаниците имаат можност скаларно да го дадат своето мислење и тоа во следните рамки: воопшто не се согласувам (1), не се согласувам (2), ниту се согласувам, ниту не (3), се согласувам (4) и сосема се согласувам (5).

Од 82 прашалника со севкупно одговорени прашања, 77 (93,9%) имаат целосно одговорено 5-то прашање („Кои се слабостите на досегашниот систем на протоколот во вашата институција“). Одговорите на соодветното прашање се дадени во сеопфатниот графикон бр. 3.



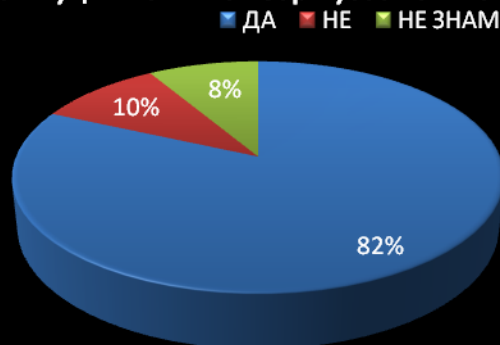
**Графикон бр. 3: Кои се слабостите на досегашниот систем на протокол во вашата институција?**



	Работа по различни системи	Недоволна комуникација	Непостоење соодветни служби	Немање доволно ресурси	Немање можност за обука
воопшто не се согласувам	10	5	2	4	3
не се согласувам	10	9	5	7	6
ниту се согласувам, ниту не	34	17	14	16	12
се согласувам	12	24	21	22	29
со сега се согласувам	11	22	35	28	27

Како одговор на согледаните слабости, во продолжение од испитаниците беше побарано мислење за тоа дали воспоставувањето на единствениот државен протокол ќе ја поедностави работата на сите институции кои извршуваат активности од овој вид. Одговор на ова прашање дадоа 100% од испитаниците чии прашалници беа земени предвид (N=82). Од нив 67 одговорија потврдно, 8 негативно, додека 7 дадоа одговор „не знам“ (графикон бр. 4).

**Графикон бр. 4: Дали мислите дека со воспоставување на единствен државен протокол ќе се поедностави работата на сите институции кои што извршуваат активности од овој тип?**





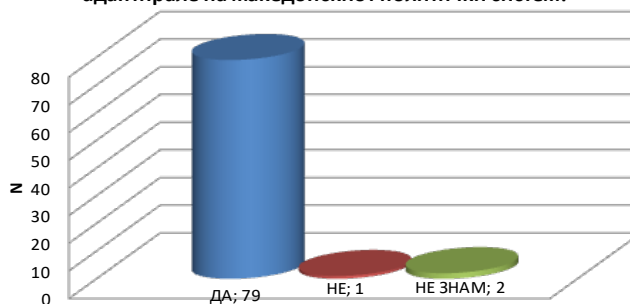
Како што може да се види од одговорите погоре, голем дел од испитаниците одговорија потврдно кога станува збор за можностите за поедноставување на работата со креирање на единствен државен протокол. Истото во голема мера се пресликува и тогаш кога ќе се постави прашањето за намалување на грешките и неправилностите во случај на креирање на единствениот државен протокол. Имено, 61 испитаник, односно 74,4% одговараат потврдно, 12,2% негативно и 13,4% одговараат „не знам“ (Табела бр.3).

#	одговор	n
1	ДА	61
2	НЕ	10
3	НЕ ЗНАМ	11

Истото се пресликува и кога станува збор за зголемување на ефикасноста. Имено, 66 од 82 испитаника сметаат дека ефикасноста ќе се зголеми доколку се креира единствен државен протокол, 8 не се согласуваат со тоа тврдење, додека 8 се изјасниле дека „не знаат“.

Големо мнозинство од испитаниците размислуваат исто кога станува збор за потребата од уредба, односно правило во кое би се навеле сите протоколарни правила, секако адаптирани на македонскиот политички систем (графикон бр. 5).

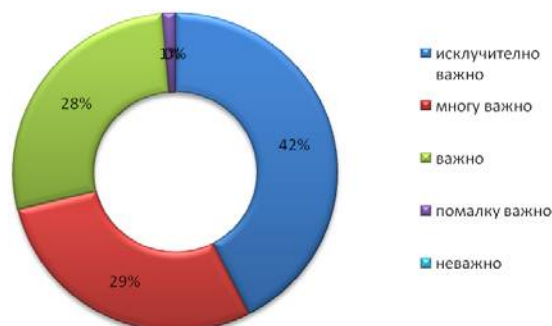
Графикон бр. 5: Дали е потребна уредба/ правило во кое би се навеле сите протоколарни правила при што дел од нив би се адаптирале на македонскиот политички систем?



Имајќи ја предвид реалната потреба од креирање на единствен државен протокол на ниво на Република Македонија, постои потреба од утврдување на мислењата на професионалците поврзани со параметрите кои треба да се земат предвид при креирање на одредена организациска единица во државната управа во форма на единствен државен протокол. Имено, од 82 испитаници, 80 (односно 97,6%) целосно одговорија на ова прашање. Имено, 42,5% одговорија дека при креирањето на единствениот државен протокол „исклучително важно“ е да се анализираат протоколите на другите земји, 28,7% сметаат дека е „многу важно“, 27,5% дека е „важно“, додека 1,3%, односно 0% сметаат дека е „помалку важно“, т.е. „неважно“ (графикон бр. 6).



Графикон бр. 6: Во процесот на изготвување на единствен државен протокол, според Вас кои параметри треба да се земат предвид?, можност1: анализа на протоколите на другите држави



Слични податоци се добиваат и кога ќе се изврши анализа на можноста 3: теоретски сознанија од областа на протоколот, додека во однос на можноста 2: да се разгледаат и применат досегашните позитивни искуства, големо мнозинство од испитаниците сметаат дека тоа е од „исклучителна важност“ (табела бр. 4).

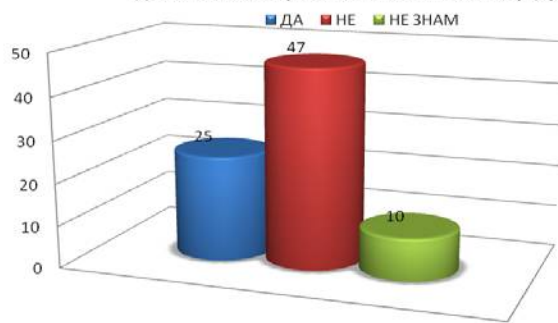
Табела бр, 4: Во процесот на изготвување на единствен државен протокол, според Вас кои параметри треба да се земат предвид?

Можност 2: да се разгледаат и применат досегашните позитивни искуства

градација	неважно	Помалку важно	Важно	Многу важно	Исклучително важно
N (%)	1 (1,2%)	0	3 (3,8%)	25 (31,3%)	51 (63,7%)

Финансиските импликации од промените во секој сегмент на државната управа се предмет на долгорочно планирање. Токму затоа, испитаниците имаат можност да го дадат своето мислење и во однос на тоа дали посебната служба за протокол во рамки на институциите би претставувала дополнителен товар за буџетските средства алоцирани во соодветната институција. Одговорите можат да се видат на графикон бр. 7.

Графикон бр. 7: Дали посебна служба за протокол ќе претставува дополнителен трошок за вашата институција?



Процентуално, 57,3% од испитаниците сметаат дека креирањето на посебна служба за протокол нема да биде на товар на институцијата, 30,5% имаат спротивно мислење, додека за можниот одговор „не знам“ се одлучиле 12,2%.



## РЕЗИМЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето докажува дека воведувањето на единствен протокол ќе придонесе за поедноставување на сите процедури, разјаснување на дилемите за сите сегменти на протоколот преку воспоставување на единствени правила на протокол, подобра комуникација меѓу институциите, можност за меѓусебна соработка, драстично намалување на грешките итн.

Преку воспоставувањето на единствен, државен протокол првенствено ќе се дефинираат и воведат единствени протоколарни правила според кои секоја институција ќе работи по истите. Исто така, за одредени протоколарни задачи, секоја од институциите ќе соработуваат со државниот протокол кој ќе има улога на координатор на работите.

Истражувањето на одреден проблем може да се огледа преку различните типологии и различните видови. Во тој контекст, типот кој е избран (или мешавината од повеќе типови) зависи од целта која се сака да се постигне и од алатките кои се дадени на располагање.

Воедно согласно истражувањето кое е направено и ги покажува правците на размислување, согласно добиените одговори, за поефикасно реализирање на протоколарните активности, се предлагаат конечни заклучоци во однос на воспоставувањето на ЕДП, кои ќе помогнат во заокружување на првичната слика во процесот на истражувањето за воспоставување на ЕДП на РМ.

Досегашното снимање на постојната состојба даде слика која безмалку се повторува во секоја институција која е дневно поврзана со протоколарните активности. Имено, недостатокот на лица задолжени за протокол е евидентен. И покрај постоењето на систематизирани места, тие се непополнети, или, пак, времено се пополнуваат со неадекватни лица. Дополнително, координацијата помеѓу институциите е на ниско ниво. Многу информации не се пренесени, со што се влијае на ефикасноста во извршувањето на задачите. Импровизацијата станува начин на работа, а тоа е рецепт за катастрофа.

Единствениот државен протокол е суштински елемент кој мора да постои за да нема крах на претставувањето на системот. Тоа е единствениот начин да го унапредиме системот кој денес постои и кој во пракса покажува дека има екстремно ниска функционалност.



## ЗАКЛУЧОК

Истражувањето докажува дека воведувањето на единствен протокол ќе придонесе за поедноставување на сите процедури, разјаснување на дилемите за сите сегменти на протоколот преку воспоставување на единствени правила на протокол, подобра комуникација меѓу институциите, можност за меѓусебна соработка, драстично намалување на грешките итн.

Преку воспоставувањето на единствен, државен протокол преку организациска интеграција до поголема ефикасност, првенствено ќе се дефинираат и ќе се воведат единствени протоколарни правила според кои ќе работи секоја институција. Исто така, за одредени протоколарни задачи, секоја од институциите ќе соработуваат со државниот протокол кој ќе има улога на координатор на работите.

Прочувањето и согледувањето на постојната состојба даде слика која безмалку се повторува во секоја институција што е дневно поврзана со протоколарните активности. Имено, недостатокот на лица задолжени за протокол е евидентен.

И покрај постоењето на систематизирани места, тие се непополнети, или, пак, времено се пополнуваат со неадекватни лица. Дополнително, координацијата помеѓу институциите е на ниско ниво. Многу информации не се пренесени, со што се влијае на ефикасноста во извршувањето на задачите. Импровизацијата станува начин на работа, а тоа е рецепт за катастрофа.

Единствениот државен протокол е суштински елемент кој мора да постои за да се избегне неуспехот на претставувањето на системот. Тоа е единствениот начин да се унапреди системот кој денес постои и кој во пракса покажува дека има екстремно ниска функционалност.

Единствениот државен протокол на ниво на Република Македонија е алката која недостасува, алката која мора да биде наш императив.



## БИБЛИОГРАФИЈА

1. Надминете ја својата конкуренција – деловна етикеција, Академија за протокол на Македонија, Школа за протокол – Вашингтон, Скопје, 2011.
2. Nikolic, Mario. Diplomatski i poslovni protocol. Zagreb: 2002.
3. Петковски. Константин, Јанкуловска, Павлина. Деловно комуницирање. Битола: 2006.
4. Томпсон, Томпсон. „Семинар за протокол – МК-481-Протокол“. Скопје: 2001.
5. Марковски, Данчо. Дипломатија организација и практика. Кинематика, Скопје: Република Македонија, 2002.
6. Мекефри Џ. Мери, Полин Инис и Ричард М. Санда, Ескавер. Протокол 25. јубилејно издание, Комплетен прирачник за дипломатска, официјална и општествена употреба. Скопје: Просветно дело, 2009.
7. Правило за воен протокол во Армијата на Република Македонија. Скопје: 2011.
8. Post. Emily. Etiquette. 17th Edition. New York: 2004.
9. Романов, Димитар. Државен и дипломатически протокол. Пловдив: Универзитетска фондација, 2002.
10. Вуд Р. Џон, Џин Серес. Дипломатски церемонијал и протокол, Скопје: Издавачки центар Три, 2012.
11. Trajkovski, Georgi. Diplomatski protocol, Beograd: 1990.
12. Veljic, Zoran. Diplomatski protocol. Beograd: Sluzbeni glasnik, 2009.
13. Verovic, Martina. Poslovno odijevanje, Zagreb: Horizont-International, 2010.
14. Zelmanovic, Ѓорѓе. Ilustriranibonton&protocol. Beograd: Mladinska kniga, 1989



ISBN 978-608-4729-06-8