



ISCTBL 2020

INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE

Универзитет „Гоце Делчев“ –
Штип

Goce Delchev University
Shtip

Факултет за туризам и бизнис
логистика

Faculty of Tourism and
Business Logistics

Трета Меѓународна Научна Конференција
Third International Scientific Conference

ПРЕДИЗВИЦИТЕ ВО ТУРИЗМОТ И БИЗНИС
ЛОГИСТИКАТА ВО 21 ВЕК

CHALLENGES OF TOURISM AND BUSINESS
LOGISTICS IN THE 21ST CENTURY

ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ
CONFERENCE PROCEEDINGS



ISCTBL 2020
INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE



Универзитет „Гоце Делчев“ –
Штип

Goce Delcev University
Shtip

Факултет за туризам и бизнис
логистика

Faculty of Tourism and
Business Logistics

Трета Меѓународна Научна Конференција
Third International Scientific Conference

**ПРЕДИЗВИЦИТЕ ВО ТУРИЗМОТ И БИЗНИС
ЛОГИСТИКАТА ВО 21 ВЕК**
**CHALLENGES OF TOURISM AND BUSINESS
LOGISTICS IN THE 21ST CENTURY**

ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ
CONFERENCE PROCEEDINGS

13 ноември 2020 г / November 13, 2020

Издавач:

Факултет за туризам и бизнис логистика
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип
Крсте Мисирков, 10-А, 201, 2000, Штип, РС Македонија
Тел: +389 32 550 350
www.ftbl.ugd.edu.mk
www.ugd.edu.mk

За издавачот:

д-р Татјана Бошков, декан

Организатор на конференцијата:

Факултет за туризам и бизнис логистика

Publisher:

Faculty of Tourism and Business Logistics
Goce Delchev University of Shtip
“Krstе Misirkov” no.10-A P.O. Box 201 Shtip 2000, North Macedonia
Tel: +389 32 550 350
www.ftbl.ugd.edu.mk
www.ugd.edu.mk

For the Publisher:

Tatjana Boshkov, Ph.D. – Dean

Conference Organizer:

Faculty of Tourism and Business Logistics

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

338.48(497.7)(062)

INTERNATIONAL scientific conference Challenges of tourism and business
logistics in the 21st century (3 ; 2020 ; Stip)

Challenges of tourism and business logistics in the 21st century
[Електронски извор] / The 3th international scientific conference,
September 13 th , 2020, Republic of North Macedonia. - Stip : Goce
Delcev University of Stip, Faculty of tourism and business logistics,
2020

Начин на пристапување (URL): <https://e-lib.ugd.edu.mk/zbornici.html>. -
Текст во PDF формат, содржи 435 стр., илустр. - Наслов преземен од
екранот. - Опис на изворот на ден 22.11.2020. - Фусноти кон текстот. -
Библиографија кон трудовите

ISBN 978-608-244-779-7

а) Туризам -- Економски прилики -- Македонија -- Собири

COBISS.MK-ID 52738053

Организациски комитет:

Проф. д-р. Татјана Бошков, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
Доц. д-р. Наташа Митева, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
Доц. д-р. Душко Јошески, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
м-р Цветанка Ристова Магловска, асистент-докторанд, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија

Меѓународен програмски комитет:

Проф. д-р. Татјана Бошков, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
Доц. д-р. Наташа Митева, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
м-р Цветанка Ристова Магловска, асистент-докторанд, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
Доц. д-р. Душко Јошески, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
Проф. д-р. Александра Жежова, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
Проф. д-р. Зоран Темелков, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
Доц. д-р. Анета Стојановска-Стефанова, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
д-р Душица Попова, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
д-р Билјана Цоневска Гуњовска, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
Проф. д-р. Марија Магдинчева-Шопова, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
Проф. д-р. Тања Ангелкова Петкова, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
Доц. д-р. Оливер Филипоски, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија
д-р Васко Шутаров, МИТ Универзитет, Факултет за безбедност, Република Северна Македонија
Проф. д-р. Глигор Бишев, Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола, Економски факултет Прилеп, Република Северна Македонија
Проф. д-р. Мадалина Теодора Андреи, Универзитет Хиперион, Факултет за општествени, хуманистички науки и природни науки, Оддел за географија, Романија
Проф. д-р. Соња Квируга, Универзитет Алкала, Оддел за економија, Шпанија
Проф. д-р. Алиса Флеишер, Хебрејскиот универзитет Јерусалим, Роберт Х. Смит, Факултет за земјоделие, Храна и Животна средина, Оддел за економија на животна средина и управување, Израел
Проф. д-р. Ноам Шовал, Хебрејски универзитет Ерусалим, Факултет за општествени науки, Оддел за географија, Израел
Проф. д-р. Нурија Елиса Морере Молинеро, Универзитет Реј Хуан, Шпанија
Проф. д-р. Никола Хурвулиадес, Американ Колеџ Солун, Грција
Проф. д-р. Донила Пипа, Универзитет Марин Барлети, Економски факултет, Албанија

Проф. д-р. Мохамед Фуад, Ариш Универзитет, Факултет за уметност, Египет
Проф. д-р. Френсис Вериза, Универзитет Толиара, Факултет за општествени науки, Мадагаскар
Проф. д-р. Октавиан Сербан, Букурешки Универзитет за Економија, Факултет за храна од земјоделие и економија на животната средина, Романија
Проф. д-р. Сабина Георгечи, Асоцијација за промоција на туризмот, Дробета Турму-Северин, Романија
Проф. д-р. Серафима Роскова, Молдовска академија за науки, Академија за економски науки на Молдавија, Република Молдавија
Проф. д-р. Стела Дерменциева, Универзитет на Велико Трново Свети „Кирил и Методиј“, Оддел за Географија, Бугарија
Проф. д-р. Марта Боровска Стефанска, Универзитет во Лоц, Факултет за Географски науки, Институт за градежна средина и Просторна, Полска
Проф. д-р. Јулиана Поп, Универзитет за економски студии, Факултет за бизнис и туризам, Романија
Проф. д-р. Елена Тома, Универзитет Хиперион, Факултет за општествени, хуманистички науки и природни науки, Оддел за географија, Романија
Проф. д-р. Ирина Лазар, Универзитет Хиперион, Факултет за општествени, хуманистички науки и природни науки, Оддел за географија, Романија
Проф. д-р. Озгур Јерли, Дужче Универзитет, Факултет за Шумарство, Оддел за пејсажи, Турција
Доц. д-р. Жарко Радјеновиќ, Универзитет во Ниш, Центар за иновации, Србија
Проф. д-р. Драго Цвијановиќ, Универзитет во Крагујевац, Факултет за Хотелски менаџмент и Туризам Врњачка Бања, Србија
Проф. д-р. Дарко Димитровски, Универзитет во Крагујевац, Факултет за Хотелски менаџмент и Туризам Врњачка Бања, Србија
Проф. д-р. Серџо Чипола, Универзитет во Палермо, Силиција, Италија
Доц. д-р. Марија Белиј, Универзитет во Белград, Факултет за географија, Србија
Доц. д-р. Андреј Мичовиќ, Универзитет во Крагујевац, Факултет за Хотелски менаџмент и Туризам Врњачка Бања, Србија

Organizational committee:

Prof. Tatjana Boshkov, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Assist. Prof. Natasa Miteva, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Assist. Prof. Dusko Joseski, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Cvetanka Ristova Maglovska, M.Sc., University Teaching Assistant, Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

International program committee:

Prof. Tatjana Boshkov, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Assist. Prof. Natasa Miteva, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Cvetanka Ristova Maglovska, M.Sc., University Teaching Assistant, Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Assist. Prof. Dusko Joseski, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Prof. Aleksandra Zezova, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Prof. Zoran Temelkov, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Assist. Prof. Aneta Stojanovska - Stefanova, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Dusica Popova, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Biljana Conevska Gunjovska, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Prof. Marija Magdinceva – Sopova, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Prof. Tanja Angelkova Petkova, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Assist. Prof. Oliver Filiposki, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Vasko Sutarov, Ph.D., MIT Univeristy, Faculty of Security Sciences, North Macedonia

Prof. Gligor Bishev, Ph.D., St. Clement of Ohrid University of Bitola, Faculty of Economics, Prilep, North Macedonia

Prof. Madalina Teodora Andrei, Ph.D., Hyperion University, Faculty of Social, Humanities and Natural Sciences, Department of Geography, Romania

Prof. Sonia Quiroga, Ph.D., University of Alcalá, Depatment of Economics, Spain

Prof. Aliza Fleischer, Ph.D., The Hebrew University of Jerusalem, The Robert H. Smith Faculty of Agriculture, Food and Environment, Department of Environmental Economics and Management, Israel

Prof. Noam Shoval, Ph.D., The Hebrew University of Jerusalem, Faculty of Social Sciences, The Department of Geography, Israel

Prof. Nuria Elisa Morère Molinero, Ph.D., Universidad Rey Juan Carlos, Catedrática Historia Antigua, Spain

Prof. Nikolas Hourvoulides, Ph.D., American College of Thessaloniki, Greece

Prof. Donila Pipa, Ph.D., Marin Barleti University, Faculty of Economy, Albania

Prof. Mohamed Fouad, Ph.D., Arish University, Faculty of Arts, Egypt

Prof. Francis Veriza, Ph.D., University of Toliara, Faculty of Lettets and Human Sciences, Madagascar

Prof. Octavian Serban, Ph.D., Bucharest University of Economic Studies, Faculty of Agrifood and Environmental Economics, Romania

Prof. Sabina Gheorgheci, Ph.D., Mehedinti Tourism Promotion Association, Drobeta Turnu-Severin, Romania

Prof. Serafima Roşcovan, Ph.D., Moldova Academy of Science, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova

Prof. Stella Dermendzhieva, Ph.D., University of Veliko Turnovo St Cyril and St. Methodius, Department of Geography, Bulgaria

Prof. Marta Borowska-Stefanska, Ph.D., University of Lodz Faculty of Geographical Sciences, Institute of the Built Environment and Spatial Policy, Poland

Prof. Iuliana Pop, Ph.D., University of Economic Studies, Faculty of Business and Tourism, Romania

Prof. Elena Toma, Ph.D., Hyperion University, Faculty of Social, Humanities and Natural Sciences, Department of Geography, Romania

Prof. Irina Lazăr, Ph.D., Hyperion University, Faculty of Social, Humanities and Natural Sciences, Department of Geography, Romania

Prof. Ozgur Yerli, Ph.D., Duzce University, Faculty of Forestry, Department of Landscape, Architecture, Turkey

Assist. Prof. Zarko Radjenovic, Ph.D., University of Nis, Innovation Center, Serbia

Prof. Drago Cvijanović, Ph.D., University of Kragujevac, Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjacka Banja, Serbia

Prof. Darko Dimitrovski, Ph.D., University of Kragujevac, Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjacka Banja, Serbia

Prof. Sergio Cipolla, Ph.D., University of Palermo, Italia

Assist. Prof. Marija Belij, Ph.D., University of Belgrade, Faculty of Geography, Serbia

Assist. Prof. Andrej Mićović, Ph.D., University of Kragujevac, Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjacka Banja, Serbia

Пленарна сесија

Проф. д-р Глигор Бишев, претседател на Управниот одбор и генерален извршен директор на „Шпаркасе Банка Македонија АД Скопје“ – „Влијанието на пандемијата врз економските движења“

Питер Табак, извршен директор, водечки регионален економист за економија, политика и управување на Западен Балкан, Потпретседател за политика и партнерства, Европската банка за обнова и развој - „*Economic outlook for the Western Balkans during and after the epidemic*“

Милан Здравковиќ, извршен директор на операторот на дистрибутивниот систем во Ј.П.Србијагас, Белград, Србија – „*Supply of natural gas in COVID-19 conditions - experience and expectations*“

Проф. д-р Мишко Цидров, професор и проректор за настава и студенти, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип – „*УГД во време на пандемија*“

Проф. д-р Татјана Бошков, професор и декан на Факултетот за туризам и бизнис логистика – „*The impact of coronavirus on global growth and global supply chain shifts*“

Модератори

Панел модератор

Проф. д-р Татјана Бошков, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика

Прва и втора сесија

Доц. д-р Наташа Митева, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика

Plenary session

Prof. Gligor Bishev, University Professor and Chairman of the Board, Sparkasse Bank-Skopje – “*The impact of the pandemic on economic developments*”

Peter Tabak, Executive Director, Leading Regional Economist for Economics, Policy and Governance in the Western Balkans Vice-President for Policy and Partnerships, European Bank for Reconstruction and Development - “*Economic outlook for the Western Balkans during and after the epidemic*”

Milan Zdravkovic, Executive Director of the Distribution System Operator in J.P Srbijagas, Belgrade, Serbia – “*Supply of natural gas in COVID-19 conditions - experience and expectations*”

Prof. Misko Dzidrov, University Professor and Vice-rector for Teaching and Students, Goce Delcev University of Stip – “*UGD in a time of pandemic*”

Prof. Tatjana Boskov, University Professor and Dean of the Faculty of Tourism and Business Logistics, Goce Delcev University of Stip – “*The impact of coronavirus on global growth and global supply chain shifts*”

Moderators

Panel Moderator

Tatjana Boshkov, Goce Delcev University of Stip, Faculty of tourism and business logistics, Stip, North Macedonia

I and II session

Natasha Miteva, Goce Delcev University of Stip, Faculty of tourism and business logistics, Stip, North Macedonia



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ - ШТИП
GOCE DELCEV UNIVERSITY OF STIP

ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И БИЗНИС ЛОГИСТИКА
FACULTY OF TOURISM AND BUSINESS LOGISTICS

ТРЕТА МЕЃУНАРОДНА НАУЧНА
КОНФЕРЕНЦИЈА

THIRD INTERNATIONAL
SCIENTIFIC CONFERENCE

ПРЕДИЗВИЦИТЕ ВО ТУРИЗМОТ И БИЗНИС
ЛОГИСТИКАТА ВО 21 ВЕК

CHALLENGES OF TOURISM AND BUSINESS LOGISTICS
IN THE 21ST CENTURY

ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ
CONFERENCE PROCEEDINGS

13 ноември, 2020, Штип / Shtip, November 13th, 2020

ПРЕДГОВОР

Факултетот за туризам и бизнис логистика при Универзитетот „Гоце Делчев“ во Штип, беше организатор на Третата меѓународна научна конференција „Предизвици на туризмот и бизнис логистика во 21 век“. Конференцијата се одржа на 13 ноември 2020 година на платформата Microsoft Teams, со повеќе од 90 учесници од матичната земја и странство. Оваа година Меѓународниот научен комитет брои еминентни професори од нашата земја и над 15 странски земји како Израел, Шпанија, Франција, Молдавија, Италија, Грција, Египет, Полска, Турција, Романија, Бугарија, Србија, Хрватска, Босна и Херцеговина и Словенија.

Целта на оваа конференција е да промовира поголемо разбирање на бизнис администрација, логистиката, туризмот и угостителство во однос на управувањето, економијата, образованието и претприемништвото. Ова подразбира дека фокусот на учесниците го насочивме кон најновите трендови и предизвици во врска со развојот на туризмот, менаџирањето со компаниите, пазарот на труд, можностите за придобивки и профит, изгледите за подобра конкурентност на меѓународниот пазар, што пак е императив за финансиската стабилност на нашата земја во целина.

Имено, со пристигнатите трудови и авторските истражувања се оствари целта на конференцијата - а тоа е оценувањето на тековната состојба и идните изгледи за развој на микро план што се однесува на домашниот пазар, како и движењата на глобалната економија, подготвувајќи ја бизнис заедницата за предизвиците со кои ќе се соочуваат при остварувањето на нивните цели, што де факто влијае врз одржувањето на финансиите особено во времето кое го живееме под притисокот на пандемијата.

Препораките кои се пренесоа се однесуваат како да се зајакнува капацитетот на компаниите како и промените во регулативите кои го диктираат нашиот пат кон ЕУ. Дискусиите во текот на конференцијата беа одговор на тоа како реагираа и се позиционираа менаџерите на финансиски средства во услови на голем пазарен ризик, пазарни шокови и турбуленции и како треба да се подготвуваат инвеститорите во поедини сектори. Трудовите прикажаа изгледи и кон идната интеграција на земјите од Западен Балкан, со осврт на досегашните постигнувања и идните предизвици пред овие економии како и размена на искуства на сите учесници кои сме денес присутни од повеќе земји.

Токму овие препораки треба да бидат двигател на процесите на реформата во насока на подигање на квалитетот на образованието заради поголема продуктивност на трудот, конкурентност на економијата и намалување на неусогласеноста на понудата на вештини и компетенции како и побарувачката на пазарот на труд.

Постигнувањето на овие цели е заедничка задача на сите оние што се во позиција да го дадат својот придонес за имплементација на реформите во општеството. Токму тие реформи, тие промени во начинот на пристап, методологија на работа и организација, не треба да ги правиме само за да станеме дел од економскиот блок, туку да бидат во насока да постигнеме нешто друго, многу позначајно, односно сите напори што ги правиме да бидат за остварување на повисок степен на благосостојбата на нашите граѓани, за создавање на достоинствени услови за живот и работа.

Во регионот, меѓутоа и пошироко, во Европа, искуствата се најразлични. Наидуваме на успешни, и на не толку успешни модели. Токму ваквите научните конференции, дебатите што се развиваат тука, се најдобриот начин за размена на искуства, за идентификација на предизвиците и перспективите, за споредување на моделите и третирањето на нивните недостатоци или предности, меѓутоа и презентирање

на можните нови комбинирани модели. Едукацијата на новите генерации кои ќе бидат подготвени да се соочат со предизвиците што ги носи глобализацијата, е заеднички предизвик на Универзитетите, на бизнис заедницата, но и на централната и локалната власт.

Штип,
13 Ноември 2020

Главен уредник
Проф. д-р Татјана Бошков, *Декан*

PREFACE

The Faculty of Tourism and Business Logistics in Gevgelia, part of the University Goce Delchev from Shtip, hosted the Third International Scientific Conference, "Challenges of Tourism and Business Logistics in the 21st Century". The conference was held on 13th of November 2020 on the platform Microsoft Teams, with more than 90 participants from the country and abroad. This year the International scientific committee included eminent professors from our country and more than 15 from foreign countries, such as Israel, Spain, France, Moldova, Italy, Greece, Egypt, Poland, Turkey, Romania, Bulgaria, Serbia, Croatia, Bosnia and Herzegovina and Slovenia.

The aim of this conference is promoting a greater understanding of the business administration, logistics, tourism and hospitality in terms of management, economics, education and entrepreneurship. In that context, the focus of our participants was on the latest trends and challenges related to tourism development, company management, labour market, opportunities for gain and profit, opportunities for better competitiveness in the international market, which is imperative for the financial stability of our country entirely.

Furthermore, the conference papers and authors' researches fulfilled the aim of the conference, the assessment of the current situation and future prospects for the development of the micro plan in terms of the domestic market, as well as the global economy changes, prepared the business community for the challenges that will they face during their goal achievement, which de facto affects the maintenance of finances especially in the time we live under the pandemic pressure.

The detection of the conditions that have been presented is a real mirror of where we are, where we have been, and what is even more difficult, to answer the question what next? Achieving these goals is a common task of all those who are in a position to contribute to the implementation of reforms in society. Exactly those reforms, those changes in the way of approach, methodology of work and organization, we should not make only to become part of the economic block, but to be in the direction of achieving something else, something much more significant - efforts for achieving a higher degree of well-being of our citizens, for creating dignified living and working conditions.

In the region, but also beyond, in Europe, the experiences are diverse. We come across successful and not so successful models. Exactly such scientific conferences, debates that develop here, are the best way to exchange experiences, to identify challenges and perspectives, to compare models and how to treat their disadvantages or advantages, but also to present possible new combined models. The education of the new generations that will be ready to face the challenges posed by globalization is a common challenge of the Universities, the business community, but also of the central and local government.

Shtip,
November, 13th, 2020

Editor
Tatjana Boshkov, Ph.D. *Dean*

Contents

ПРЕДГОВОР.....	10
PREFACE	12
СЕСИЈА: БИЗНИС ЛОГИСТИКА И БИЗНИС АДМИНИСТРАЦИЈА.....	17
SESSION: BUSINESS LOGISTICS & BUSINESS ADMINISTRATION.....	17
THE IMPACT OF DIGITAL FINANCE AND FINTECH ON FINANCIAL INCLUSION AND THE EMERGENCE OF DFS PROVIDERS	19
Tatjana Boshkov;Dushko Joshevski	19
MONETARY POLICY EFFECTIVENESS, AND SOME EXPLANATIONS OF UNEMPLOYMENT, FAIR WAGES AND FAIR PRICES IN A GENERAL EQUILIBRIUM SETTING	26
Dushko Josheski; Tatjana Boshkov	26
LABOR MARKET POLICIES IN BULGARIA DURING THE EMERGENCY EPIDEMIOLOGICAL SITUATION.....	54
Tatyana Dimitrova.; Slavi Dimitrov.....	54
ЧОВЕЧКИОТ КАПИТАЛ – ФАКТОР ЗА ГРАДЕЊЕ КОНКУРЕНТСКА КОМПАНИСКА ПРЕДНОСТ.....	64
Драшко Атанасоски; Емануела Есмерова.....	64
МЕНАЏМЕНТОТ НА ЗНАЕЊЕ ВО МОДЕРНАТА ЕКОНОМИЈА	72
Емануела Есмерова ; Драшко Атанасоски.....	72
COMPONENTS OF CUSTOMER BASED BRAND EQUITY.....	79
Ventsislava Nikolova-Minkova	79
INTELLECTUAL PROPERTY IN DIGITAL ENVIRONMENT	89
Svetla Panayotova; Ventsislava Nikolova-Minkova.....	89
ВЛИЈАНИЕТО НА СОВРЕМЕНИТЕ ЛОГИСТИЧКИ ТРЕНДОВИ ВО ПОЛЕТО НА ЕКОНОМИЈАТА.....	100
Гордан Јанкуловски.....	100
DIGITAL MARKETING AND ITS IMPORTANCE DURING THE PANDEMIC.....	111
Natasha Miteva; Dushica Popova ; Aco Kuzelov.....	111
EMPOVERNMENT OF WOMEN: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN THE MODERN WORLD.....	119
Aneta Stojanovska-Stefanova; Marija Magdinceva-Sopova; Hristina Runcheva Tasev	119
A MODERN APPROACH TO PROCESS MANAGEMENT WITHIN THE MACEDONIAN INSURANCE COMPANY	131
Елизабета Митрева; Горан Стојановски	131
THE IMPACT OF PRICE MANAGEMENT ON BUSINESS OPERATION OF THE ENTERPRISE: THEORETICAL ASPECT.....	145

Snezana Bardarova; Mimoza Serafimova.....	145
OVERVIEW OF NEOBANKS MODEL AND ITS IMPLICATIONS FOR TRADITIONAL BANKING.	156
Zoran Temelkov.....	156
ГОЛЕМАТА РЕЦЕСИЈА 2007-2009 ВО САД.....	166
Љупчо Давчев; Александар Давчев	166
МОНЕТАРНАТА ПОЛИТИКА ВО СЛУЧАЈОТ НА ГОЛЕМАТА РЕЦЕСИЈА 2007-2009 ПРЕКУ ПРИМЕРОТ НА ФЕДЕРАЛНИТЕ РЕЗЕРВИ НА САД И ЕВРОПСКАТА ЦЕНТРАЛНА БАНКА	175
Александар Давчев; Љупчо Давчев	175
СЕСИЈА: ТУРИЗАМ, УГОСТИТЕЛСТВО И ГАСТРОНОМИЈА.....	184
SESSION: TOURISM, HOSPITALITY & GASTRONOMY	184
RURAL TOURISM IN VOJVODINA?	185
Drago Cvijanović; Tamara Gajić; Dejan Sekulić	185
РА-ВАТ METHODOLOGY IN ESTIMATING ECOSYSTEM SERVICES (Case study: ES-Nature based tourism at the Biosphere Reserve “Golija Studenica”)	196
Milica Luković	196
АНАЛИЗА НА ИНДИКАТОРИТЕ ЗА РАЗВОЈ НА УРБАНИОТ ТУРИЗАМ НА РЕПУБЛИКА С. МАКЕДОНИЈА НИЗ ПРИЗМАТА НА ПЛАНСКИТЕ РЕГИОНИ... ..	205
Дарко Мајхошев, Цане Котески.....	205
СОЦИЈАЛЕН ТУРИЗАМ НАСПРОТИ СОЦИЈАЛНИТЕ ФУНКЦИИ НА ТУРИЗМОТ	218
Николчо Петров; Златко Јаковлев; Цане Котески	218
FINANCIAL PERFORMANCE MEASURING OF A HOTEL COMPANY - CASE STUDY	228
Marko Milašinović; Aleksandra Mitrović ; Stefan Milojević	228
РАЗГЛЕДНИЦИ ЗА ОХРИД ПЕЧАТЕНИ ВО СОЦИЈАЛИЗМОТ И НИВНАТА УЛОГА ВО ПРОМОЦИЈА НА ТУРИЗМОТ.....	235
Никола В. Димитров	235
ВЛИЈАНИЕ НА ПЛАНИНСКИОТ ТУРИЗАМ ВРЗ ТУРИСТИЧКИОТ ПРОМЕТ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА	248
Ана Здравковска-Илиевска, Илија Закоски	248
КУЛТУРНИ И ВЕРСКИ СОДРЖИНИ ВО ТУРИЗМОТ НА ЛЕШОЧКИОТ МАНАСТИР	256
Илија Закоски	256
EUROPEAN CAPITALS OF CULTURE: CASE STUDY – ATHENS	266
Marija Lakićević; Danijela Pantović; Vladan Petrović	266

STATISTICAL ANALYSIS OF TOURIST ARRIVALS AND NIGHTS IN CROATIA DURING THE SARS-CoV-2 PANDEMIC	273
Cvetan Kovač; Ana Šijaković	273
PERSPECTIVE AND PROBLEMS OF CYCLING TOURISM IN NORTH CROATIA ..	284
Nikola Medved; Ana Maria Gavrić; Lea Vukojević	284
GASTRO EVENTS, AN IMPORTANT FACTOR FOR PRESERVATION OF CULTURE, TRADITION AND REGIONAL DEVELOPMENT - CASE STUDY OF ŠUMADIJA DISTRICT	294
Dragan Tezanovik; Sanja Filipovik; Maja Banjak	294
TOURISM IN COVID-19 PANDEMIC IN NORTH MACEDONIA: EXPERIENCES AND PERSPECTIVES.....	305
Goran Kitevski; Dejan Iliev.....	305
SUSTAINABLE TOURISM AND UNESCO STATUS BENEFITS: PERCEPTIONS OF RESIDENTS OF OHRID.....	315
Biljana Petrevska; Cvetko Andreeski ; Tanja Mihalič	315
ПРИДОБИВКИ ОД ПРИМЕНАТА НА СТАНДАРДИ ОД ОБЛАСТА НА ТУРИЗМОТ ВО С. МАКЕДОНИЈА	325
Велибор Тасевски; Џеват Кицара ; Ана М. Лазаревска	325
ИНТЕРЕС НА СТУДЕНТИТЕ ЗА ВКЛУЧУВАЊЕ ВО АКТИВНОСТИ НА ОТВОРЕНО	335
Деспина Сивевска; Билјана Попеска; Цветанка Ристова Магловска.....	335
МОТИВСКИТЕ ФАКТОРИ НА ТУРИСТИЧКИТЕ ДВИЖЕЊА НА ДОМАШНИТЕ ТУРИСТИ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА	344
Давид Трајковски.....	344
ЕНЕРГЕТСКИ РАЗЛИКИ ПОМЕЃУ РАЗЛИЧНИ ВИДОВИ НА САЛАТИ	356
Дарко Андроников; Мерита Умети Лесковица ; Ацо Кузелов	356
ОПШТИНА БЕРОВО, АТРАКТИВНА ТУРИСТИЧКА ДЕСТИНАЦИЈА ЗА СПЕЦИФИЧНИ ВИДОВИ ТУРИЗАМ	363
Тања Ангелкова Петкова; Владимир Китанов.....	363
ИНОВАЦИИТЕ ВО ТУРИЗМОТ И УГОСТИТЕЛСТВОТО	371
Владимир Китанов, Тања Ангелкова Петкова.....	371
КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЈА, МОДЕЛИРАЊЕ И МЕНАЏМЕНТ НА ПРОЦЕСОТ НА УЧЕЊЕ И ЗНАЕЊЕ ВО ТУРИСТИЧКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ	381
Бранко Николовски	381
COMPUTERIZED BOOKING SYSTEMS: ICT READINESS CONTEXT FOR BALKAN COUNTRIES	392
Žarko Rađenović.....	392

DIGITAL TOURISM.....	401
Dragan Vojinović[1]; Boris Brezo[2];	401
PREVALLA-BALKAN’S PEARL.....	411
<i>Naser Bresa^[1], Cane Kotecki^[2], Zlatko Jakovlev^[3]</i>	411
КУЛТУРНА ДИПЛОМАТИЈА И КУЛТУРЕН ТУРИЗАМ ЗА ВРЕМЕ НА СВЕТСКА ПАНДЕМИЈА	417
Васко Шутаров ^[1] Abstract	417
INTERNATIONAL TOURISM AND POLITICS	428
Dimitar Dimitrov.....	428

ЧОВЕЧКИОТ КАПИТАЛ – ФАКТОР ЗА ГРАДЕЊЕ КОНКУРЕНТСКА КОМПАНИСКА ПРЕДНОСТ

Драшко Атанасоски¹; Емануела Есмерова²

Апстракт

The human capital has always been factoring for society`s growth, but is also a crucial factor in today`s competitive and propulsive global economy based on knowledge. In unstable business environment, comparative advantages of the companies are only temporary. In that context, people of the company are basic resource for permanent competitiveness.

The human capital as a resource is composed of individual and collective knowledge, expertise and experiences, creativity and innovation, competences and capabilities i.e. the whole developing capacity of the people in the company for providing good business results. In the five M`s factors of production (5M: man, machines, money, materials and management), the human capital is the center without the company cannot function effectively.

The contemporary view of the market success of the companies is connected with the concept of strategic competitiveness. Nowadays all managers admit that the process of gaining comparative advantage and good business and market success is based on human capital, so its development is true challenge for the leaders in formulating competitive strategy.

The business environment which is characterized by suddenly changes, for achievement of comparative advantage, the role of the human capital in company is bigger than ever, and the gaining, development and sustained human capital can be main source of sustained company`s competitiveness.

Клучни зборови: *human capital, sustained company`s competitiveness, management of human resources, dynamic environment.*

ЈЕЛ Класификација: *M10, O31, O32*

Вовед

Во денешното динамично бизнис окружување, компаративните предности на компаниите се краткорочни. Топ менаџментот ги нема сите одговори на зголемениот комплекс и рапидните промени на ситуациите со кои се соочуваат нивните компании. Во овој контекст луѓето во компанијата го сочинуваат основниот ресурс за континуирана конкурентност. Овој ресурс е составен од индивидуалните и колективните знаења, вештини и експертиза, креативност и иновации, компетенции и способности односно континуираниот капацитет на луѓето за обезбедување соодветна вредност на пазарот и

¹ Драшко Атанасоски, д-р, вонреден професор, Универзитет "Гоце Делчев", Штип Република Северна Македонија, Факултет за туризам и бизнис логистика, draskoatanasoski@yahoo.com

² Емануела Есмерова, д-р, вонреден професор, Факултет за туризам и менаџмент – Република Северна Македонија- Скопје, emaesmerova@yahoo.com

задоволување на потребите на купувачите (Asemota, 2000, p. 125). Луѓето во компанијата претставуваат вреден ресурс т.е. нејзиниот човечки капитал.

Управувањето со човечкиот капитал претставува процес кој ги опфаќа следните активности: дизајн на опфатот на работата, планирање, екипирање, обука и развој, евалуација на перформансите, системот на компензации, односите со синдикатите итн. Секоја од овие активности е важна за успешен менаџмент со човечките ресурси. Планирањето на човечките ресурси е цврсто поврзано со стратешкото и бизнис планирање во компанијата. Целта на менаџментот на човечки ресурси е најефикасна употреба на луѓето и постигнување на највисоки можни економски ефекти во компанијата. Важноста на менаџментот на човечки ресурси за модерната бизнис компанија и принципите преку кои модерниот менаџмент се спроведува ја детерминира филозофијата дека човекот е највредниот ресурс во организацијата. Овај ресурс се смета дека е потенцијален фактор за остварување конкурентска предност и вкупна моќ на компанијата. Во овај труд се анализираат две важни полиња поврзани со човечките ресурси и конкурентската предност: промените и новата бизнис средина и креација на вредност.

Целта на овој труд е да се истражи влијанието на менаџментот на човечките ресурси врз конкурентноста на модерните компании преку анализата на сите менаџерски активности кои ги вклучува овај концепт. Акцентот е ставен на важноста од учењето и знаењето кое го поседуваат човечките ресурси и кои, според многу автори од оваа област, се смета дека е најважниот фактор за конкурентска предност. Поточно, начинот на кој човекот може да биде извор на конкурентска предност се огледа во перманентниот развој на човечкиот капитал, кој и овозможува на компанијата уникатна способност и желба за прифаќање на неизбежните промени на бизнис средината.

Улогата на човечкиот капитал во новата бизнис средина

Промената на потрошувачките преференции; демографските промени; мутацијата и исчезнувањето на пазарите; скратувањето на животниот циклус на производите; појавата и растот на нови услужни бизниси; револуцијата во продажбата, појавата на нови технологии; појавата на нови модели на бизнис и организации; алијанси и заеднички вложувања; спојувања и аквизиции; глобализираната природа на конкуренцијата; поместувањето на границите на индустријата; експанзијата на опфатот на мултинационалните корпорации; развојот на електронската комерција; можноста за хиперпродукција кај повеќето индустрии, флукуациите во вредноста на паричната единица; неконтролираните глобални монетарни текови; зголемениот предизвик од комплексност, несигурност и константни промени - го карактеризираат светот на бизнисот денес (Asemota, 2000, p. 126). Во ваква констелација на односи, конвенционалните шеми на водење на бизнисот, со релативно лимитиран број на производи и стабилни пазари, неможат повеќе да најдат примена. Интезивираната конкуренција базирана на цени, квалитет или диференцијација претставува замка за компаниите во борбата за освојување на поголем дел од пазарот и ги прави чувствителни на конкурентите со супериорни производи и/или на новиот бизнис дизајн од друга страна.

Луѓето несомнено ја конституираат највредната актива во секое претпријатие било да е јавно или приватно. Човекот како еден од петте М фактори на производство игра улога на поврзувач без кој организацијата неможе да функционира ефективно (Barber, 2013).

Слика 1: Петте М фактори на производството



Извор: Asemota, O. (2000). *Managing Human Capital for Optimum Performance*, Polytechnic of Namibia, Namibia.

Современото сфаќање на пазарниот успех на компаниите е поврзано со концептот на стратешка конкурентност. Иако често спомнувана, стратешката конкурентност за многу менаџери сеуште е концепт кој е многу комплексен и придружуван со едноставното прашање „како да се постигне“. Затоа е потребно да се детерминира начинот на кој компаниите стануваат конкурентни и стануваат први и најдобри на пазарот, и го обезбедуваат својот опстанок, раст и развој. Постојат голем број на менаџери кои постигнале конкурентна предност која се должи на човечките ресурси во споредба со употребата на одредена технологија или достапност на финансиски капитал. Затоа, денес се повеќе внимание се обрнува на природата и карактеристиките на овие ресурси.

Промените во светот и економијата ги наметнаа човечките ресурси како главен фактор за формирање и задржување на компаративната предност. Новата економија стана во голем дел зависна од вештините и знаењето на вработените, многу повеќе отколку традиционалната индустриска економија (Jackson *et al.*, 2009, p. 158). Основната карактеристика на новата економија е дека нематеријалните ресурси станаа носители на корпоративните перформанси, со креација на нивните активности поврзани ексклузивно со човечките ресурси (Bardet, 2013). Тие им даваат на организацијата конкурентска предност над останатите со нивното знаење и вештини, и со начинот како тоа го користат. Оваа важна улога на менаџментот на човечки ресурси во придобивањето на конкурентски предности е добро позната во развиените економии. Но, во земјите во развој и помалку развиените земји според сегашната практика во компаниите, се чини дека овај концепт сеуште не е доволно разбран.

Улогата на менаџментот на човечки ресурси при подобрување на перформансите на компанијата

Заеднички и многу добар индикатор на развојот на човечкиот капитал и успехот во корелација со перформансите, посебно акционерската вредност е Индексот на човечки капитал. Тој ја покажува јасната врска помеѓу ефективноста на човечкиот капитал на фирмата и креацијата на супериорен акциски поврат. Во првата студија на индексот на човечки капитал спроведена во 1999 година, Watson Wayatt испита повеќе од 400

американски и канадски компании кои беа јавно тргувани и имаа најмалку тригодишен акциски поврат. Беше анализиран широк дијапазон на прашања за начинот на кој компаниите работат и ги спроведуваат практиките со човечките ресурси, вклучувајќи систем на плаќање, развој на луѓето, комуникација и екипирање. Одговорите беа поврзани со објективни финансиски мерки вклучувајќи пазарна вредност три и петгодишни вкупни акционерски поврати и способност на организацијата да креира вредност надвор од нејзините физички средства.

За да се испита поврзаноста помеѓу човечкиот капитал и создавањето вредност, беа направени многубројни серии на регресиона анализа. 30 главни практики на човечките ресурси беа поврзани со 30 процентно зголемување на пазарната вредност. Вкупните резултати на индексот на човечки капитал беа направени за индивидуални компании така што резултатите беа искажани на скала од 0 до 100. Индекс со вредност 0 претставува најслаб менаџмент на човечкиот капитал додека со вредност 100 е најдобар и идеален показател. На почетокот на 2001 година повторно беше спроведено исто истражување, овој пат вклучувајќи ги одговорите на повеќе од 500 компании. Заклучокот беше непроменет: компаниите со повисок индекс на човечки капитал имаа значително повисока акционерска вредност. Доколку се погледне во петгодишниот вкупен акциски поврат резултатите беа очигледни. Компаниите со висок индекс на човечки капитал имаа значително повисок вкупен акциски поврат отколку компаниите со низок индекс на човечки капитал (Rastogi, 2013, p. 213).

Практиките можат да бидат групирани во 5 димензии: ефикасно регрутирање, јасен систем на наградување и одговорности, колегијални и флексибилни работни средини, комуникационен интегритет и разумна употреба на ресурси (Stangl-Susnjar & Lekovic, 2009). Првите четири димензии се поврзани со зголемување на економската вредност, а петтата димензија е поврзана со пазарната вредност.

Табела 1: Димензии на човечки капитал

Димензии на индексот на човечки капитал	Очекувани промени во пазарната вредност
Ефикасно регрутирање	10,1%
Јасен систем на наградување и одговорности	9,2%
Колегијални и флексибилни работни средини	7,8%
Комуникационен интегритет	4,0%
Разумно користење на ресурсите	10,0%

Извор: Yuriy O., & Nazar U. (2017). *Economic content, multidimensionality black swans of globalization. Journal of Science, 1/2017.*

Според податоците од истражувањето спроведено во 2001 година, исто така се заклучи дека човечките ресурси се значително важни за креација на вредност, како што може да се види од табела 2. Значително подобрување во 43 клучни практики на човечките ресурси се поврзува со зголемување од 47% на пазарната вредност на компанијата.

Табела 2: Очекувани промени на пазарната вредност поврзани со одобрувањето на Индексот на човечкиот капитал (2001 година)

Димензии на индексот на човечки капитал	Очекувани промени во пазарната вредност
Вкупни награди и одговорности	16.5%
Колегијални и флексибилни работни средини	9.0%
Усовершено регрутирање и задржување	7.9%
Комуникационен интегритет	7.1%
Фокусирани технологии на човечките ресурси	6.5%
Вкупно:	47.0%

Извор: Stangl-Susnjar, G. & Lekovic, B. (2009). *Performance-based Pay in Human Resources Development, Strategic Management*, 14(3), 1-14.

Човечкиот капитал во функција на креирање одржлива конкурентска предност

Скоро е невозможно неколку лица од топ менаџерското ниво во компаниите да ги имаат навреме и во адекватен обем сите одговори кои се потребни во динамично конкурентско окружување. Формулирањето на стратегијата денес бара „нови гласови, нови иницијативи и нова географија (Wright & Snell, 1991, p. 89). Развивањето и имплементацијата на нови бизнис стратегии не би можело да се оствари во отсуство на различни, полни со информации, проникливи и импути базирани на знаење кои доаѓаат од страна на луѓето кои работат во организацијата. Човечкиот капитал кој се карактеризира преку знаењето, вештините, способностите, експертизата и иновациите на луѓето е есенцијален конкурентен ресурс на компаниите и само преку него се постигнува продуктивност и раст, насочување на бизнис процесите, визуелизација на новите можности и развивање на креативни стратегиски иницијативи (Esmerova *et al.*, 2020b).

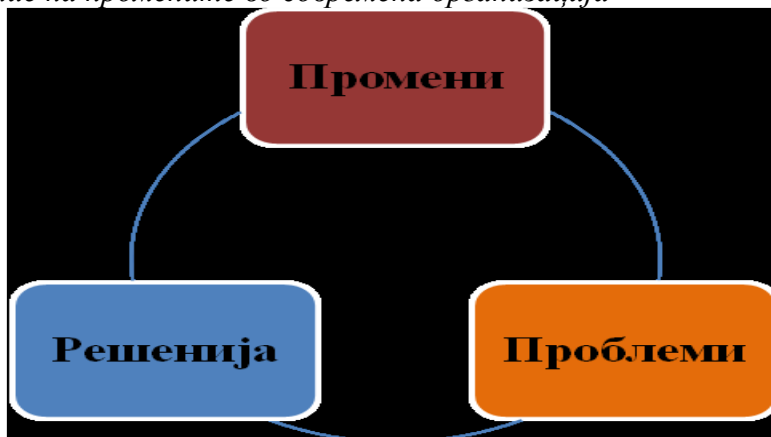
Човечките ресурси претставуваат еден од најважните ресурси за креација на вредност и конкурентска предност во модерните компании. Вработените со нивните знаења стручност, мотивација, лојалност и посветеност на компанијата ги детеринираат перформанските и пазарната позиција на компанијата исто така, вработените посматрани како човечки капитал на компанијата, ја имаат способноста за креирање на други форми на интелектуален капитал кој ќе има растечка стратегиска важност за компанијата на долг рок (Wright & Snell, 1991, p. 90). Тие креираат патентни иновации, брендови, процеси, бази на податоци, информациона системи, тренинг програми и организациона култура. Важноста на човечките ресурси беше осознаена во делата на многу научни истражувачи широм светот. Истражувачите како Mayo, McGregor, Argyris, Likert, Maslow и други инсистираа на важноста на човечките ресурсии за успехот на компаниите

Likert беше експлицитен околу човечкиот капитал како главен организационен ресурс. Тој го разви концептот „сметководство на човечките ресурси“⁹ со цел да ја потенцира потребата компаниите да ги имаат предвид трошоците и губитоците кој се должат на негативните ставови, ниската мотивација, незадоволни вработени и останати субјективни варијабли, како и профитот кој би се остварил од нивното подобрување. Исто така, Schultz веруваше дека инвестициите во човечките ресурсии имаат поголем и повеќекратен ефект од инвестициите во останатите материјални ресурсии. Доколку компаниите не инвестираат во човечки ресурсии најмалку како во инвестирањето во останатите ресурси, ќе имаат мали изгледи за успех.

Растечката несигурност наметнува потреба компаниите да се менуваат и успешно да ги прифатат таквите промени. Во модерните организации, поттикнувачи на промени се: информационата еволуција, технологијата и глобализацијата. Главните импликации кои произлегуваат се: континуираните промени, намалување на физичките средства, плима од институционални и временски рестрикции и изложеност на ризик.

Како успешен одговор на сите овие промени Coulter ги дава трите критички фактори од круцијално значење во новата бизнис средина: способност за прифаќање на промените, способност за креативност и иновација и способност организацијата да постигне успех на глобално ниво. Јасно е дека за исполнување на овие потреби и фактори, човечките ресурси во компанијата имаат најважна улога (Coulter, 2008, p. 59). Дobar пример како човечките ресурси можат да влијаат врз промените е претставен на Слика 2.

Слика 2: Влијание на промените во современа организација



Извор: Wright, M. P., McMahan, C. G., & McWilliams, A. (1993). *Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective*, CEO Publication, 93-19.

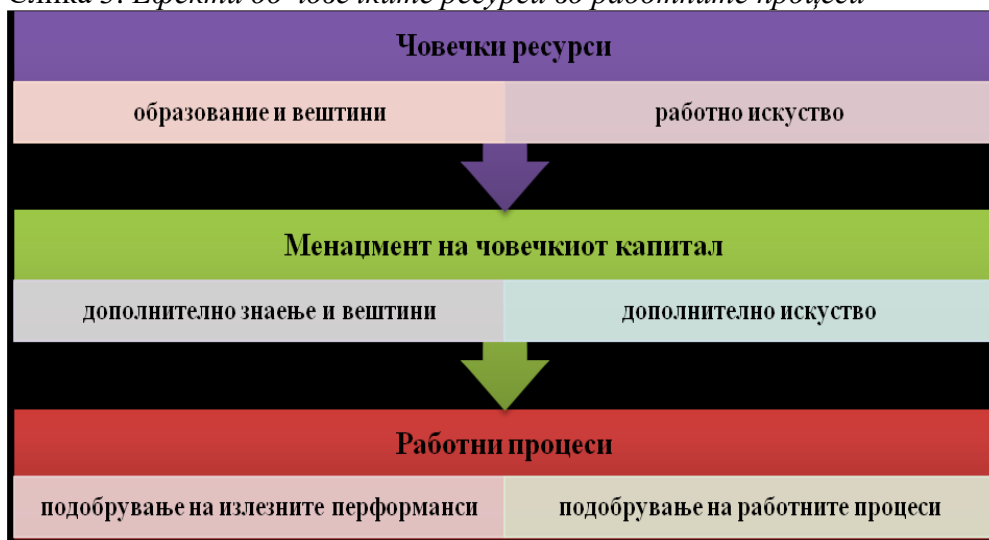
Од сликата може да се види дека секоја промена која се случува во средината може да се разгледува како проблем во потрага по решение. Решението вообичаено претставува нешто ново за организацијата, иновација која повторно креира промени. Оттаму, промената ќе биде стартна точка за нови проблеми... Иако некои автори сметаат дека промените значат проблеми, тие можат да бидат опишани на друг начин. Имено, на промените може да се гледа како на шанси за компанијата за подобрување на нејзините бизнис процеси, употреба на ресурси и развој на нејзината бизнис стратегија, соочена со човечки ресурси кои се способни да ги разберат промените, да размислуваат за решенија и да креираат соодветна солуција (Coulter, 2008, p. 59).

Современите компании се водени од пазарните притисоци на тој начин што во нивните цели мораат да ги вклучат: зголемување на квалитетот и продуктивноста, поголема флексибилност, континуирани иновации, и способност да се менуваат рапидно како би можеле да одговорат на пазарните барања и потреби. Ефективниот менаџмент на човечки ресурсии е витална алатка за постигнување на овие цели. Зголемеиот квалитет и продуктивност се поврзува со мотивацијата која може да биде остварена преку обука, вклучување на вработените и награди. Најпрво менаџерите треба да ја развијат основата на човечкиот капитал преку практики како што се селекција, обука и систем на плаќање со кој ќе ги привлечат, идентификуваат и ќе ги задржат високо квалитетните вработени (Esmerova et al., 2020a). Второ програмите како што се екстензивен систем за

регрутирање и атрактивни пакети за компензација можат да бидат употребени за привлекување и задржување на вработените со највисоки способности, квалитет и оние кои најдобро се вклопуваат во организијата. Трето, програмите за обука преку зголемување и развој на индивидуалните вештини и компетенции овозможуваат континуиран развој на компанискиот човечки капитал.

Во современи услови, кој се карактеризираат преку јака и глобална економска конкуренција, побрзи и пократки економски промени, како и пократко време на извршување на активностите и пораст на невработеноста се доаѓа до заклучок дека класичниот начин на едукација не е доволен за менаџирање на наведените тензии. Во ова се вбројува и ставот дека континуираното учење и здобивањето знаење, искуство и вештини мораат секогаш да бидат поголеми од стапката на промени и ефектите од неочекуваните влијанија. Основата за развој на компаниите се човечките ресурси кои ќе имаат независно мислење, рефлексивно ќе делуваат, ќе имаат аспирации поголеми од нивните можности, ќе имаат храброст за акција, нема да се плашат од можните грешки, ќе бидат способни да делуваат помеѓу востановените и иновативните предвидувања и кои ќе оперираат помеѓу познатото и непознатото (Stangl-Susnjar & Lekovic, 2009, p. 269).

Слика 3: Ефекти од човечките ресурси во работните процеси



Извор: Barber, N. (2011). *Human Resource Management in Function of Creating the Strategic Competitive Advantage.*, I International Symposium Engineering Management and Competitiveness (EMC 2011). Zrenjanin. Serbia.

Заклучок

Современото сфаќање на пазарниот успех на компаниите е поврзан со концептот на стратешка конкурентност. Менаџерите ширум светот признаваат дека стекнувањето компаративна предност и добар деловен успех на пазарот се повеќе се темели на човечкиот капитал, така што неговото развивање претставува вистински предизвик за лидерите при формулирањето на конкурентска стратегија.

Како креативен и иновативен дел од секоја компанија луѓето играат водечка улога во креацијата и задржувањето на нејзината компаративна предност. Само високо обучени, соодветно мотивирани вработени, со константни континуирано надополнети нови

бизнис вештини можат да излезат во пресрет на предизвиците наметнати од страна на новата бизнис околина која се карактеризира со ризик и несигурност.

Индексот на човечки капитал е добар индикатор на развојот на човечкиот капитал и успехот во корелација со повратот на акционерската вредност. Тој ја покажува јасната врска помеѓу ефективноста на човечкиот капитал на компанијата и креацијата на супериорен акциски поврат. Компаниите со повисок индекс на човечки капитал имаат значително повисока акционерска вредност и повисок акциски поврат.

Промените во светот и економијата ги наметнаа човечките ресурси како главен фактор за формирање и задржување на компаративната предност. Новата економија стана во голем дел зависна од вештините и знаењето на вработените, многу повеќе отколку традиционалната индустриска економија. Основната карактеристика на новата економија е дека човечките ресурси станаа носители на добрите корпоративни перформанси.

Референции

1. Asemota, O. (2000). *Managing Human Capital for Optimum Performance*, Polytechnic of Namibia, Namibia.
2. Barber, N. (2011). *Human Resource Management in Function of Creating the Strategic Competitive Advantage.*, International Symposium Engineering Management and Competitiveness (EMC 2011). Zrenjanin. Serbia.
3. Coulter, M. (2008). *Strategijski menadgment na delu*. Beograd. Data Status.
4. Esmerova, E., Atanasoski, D., & Kostadinovski, A. (2020a). Interpretation and analysis of the results on the crowdsourcing in the management innovation process. *New Knowledge Journal of Science*, 9(3), 13-22.
5. Esmerova, E., Atanasoski, D., & Kostadinovski, A. (2020b). Organizational culture in Balkan countries. *New Knowledge Journal of Science*, 9(2), 17-24.
6. Jackson, S. E., Schuler, S.R. & Werner, S. (2009). *Managing Human Resources*. 10th edition. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
7. Rastogi, P. N. (2000). Sustaining Enterprise Competitiveness – Is Human capital the Answer? *Human System Management* 19(2000), 193-203. IOS Press.
8. Stangl-Susnjar, G. & Lekovic, B. (2009). Performance-based Pay in Human Resources Development. *Strategic Management*, 14(3), 1-14.
9. Wright, M. P., & Snell, S. A. (1991). Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203-225.
10. Wright, M. P., McMahan, C. G., & McWilliams, A. (1993). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective, CEO Publication, 93-19.