



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
“Krste 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 Дерменчиева, 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
EMPOWERNMENT 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

КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЈА, МОДЕЛИРАЊЕ И МЕНАЏМЕНТ НА ПРОЦЕСОТ НА УЧЕЊЕ И ЗНАЕЊЕ ВО ТУРИСТИЧКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Бранко Николовски¹

Abstract

In the age of globalization, organizational learning and knowledge management are effective tools for increasing the effectiveness of tourist organizations. The objective of this research is to conceptualize and model the learning and knowledge processes in tourist organizations. Through the paper Organizational learning and Knowledge management are seen as dynamic processes which lead to increased learning and knowledge capacity of individuals and organizations. The conceptual organizational learning and knowledge management process model has been proposed, based on the research. The first step in the model is the choice of a knowledge strategy, which is implemented through a process of knowledge management cycle, consisting of knowledge identification, creation, diffusion, integration, modification, knowledge metrics and application of it. The knowledge and learning management process model are completed with an evaluation of the knowledge strategy implementation.

Клучни зборови: *knowledge management, organizational learning, tourist organization, entrepreneurship*

ЈЕЛ класификација: *L26, L83, M10*

Вовед

Концептите на Менаџмент на знаење (МЗ) и Организациско учење (ОУ) не претставуваат нови концепти во полето на менаџмент истражувањата. Истражувањата во поглед на двата домени се започнати уште во 80-те год. од 20 век (Wernerfelt, 1984; Fiol & Lyles, 1985; De Geus, 1988). Голем број автори на најразличен начин се обидуваат да ги детерминираат ОУ и МЗ (Argyris & Schon, 1978; Senge, 1990; Nonaka & Takeuchi, 1995; Davenport & Prusak, 1998; Mahoney, 2001; Garcia-Perez & Ayres, 2009). Повеќето од авторите го разгледуваат одвивањето на процесите на ОУ и МЗ на едно повисоко ниво во рамките на организациите. Други автори се специјализирани за некои специфични аспекти (Garcia-Perez & Ayres, 2010; Nikolovski, 2016a & 2016b), додека пак некои од авторите прешироко ги разгледуваат категориите МЗ и ОУ. ОУ и МЗ се посебно тешки за проучување заради нивната природа и комплексност. Се карактеризираат со “неопипливост” и покриваат најразлични аспекти од организациската динамика, како на пример- заедничката работа на луѓето, реагирањето на луѓето на специфични ситуации и промени во окружувањето, употреба на технички средства кои можат да го помогнат генерирањето, креирањето и медијацијата на знаењето во туристичките организации (ТО), и тн.

¹Бранко Николовски, д-р, ред. проф., Универзитет “Св. Климент Охридски”, Битола, Факултет за туризам и угостителство, Охрид, branko.nikolovski@uklo.edu.mk

Постојат голем број на аспекти за истражување на МЗ и ОУ. Нашиот пристап се карактеризира со креирање на модел кој ќе ги идентификува процесите кои се карактеристични за ОУ и МЗ во ТО при што целта ни е моделот покрај тоа што треба да биде едноставен сепак да ги опфати клучните процеси на ОУ и МЗ во ТО. Можеме да наведеме повеќе *примери* на процесно ориентираните активности: од една страна се *прирачниците за квалитет* во согласност со ISO 9001 кои ги регулираат деловните процеси на индивидуално ниво, од друга страна се генералните *процесни* модели кои ги регулираат организациските процеси во целина. Во таа насока и извршената *стандардизација* (каков што е системот според ISO 9001) се смета за компаративна предност на ТО во односите со комплексното окружување (Appelbaum & Gallagher, 2000). Sprema тоа, нашата цел се состои во тоа да концептуализираме модел на ОУ и МЗ кој што ќе доведе до:

- заедничко разбирање на МЗ и ОУ во ТО.
- ќе обезбеди можна рамка за анализа на ОУ и МЗ во ТО.
- ќе поддржи структурен пристап во проектите на ОУ и МЗ, со што ќе се дизајнираат најразлични интерфејси помеѓу одделни апликативни области.

Претставените процеси во основа се генерализирани. Целта е да можат да бидат прилагодливи во најразлични проектни активности на ОУ и МЗ. Заедно, сочинуваат процесен модел на ОУ и МЗ, т.е. еден апстрактен и генеричен модел кој обезбедува опис на потребните чекори во ОУ и МЗ. Значи, процесите претставуваат платформа која што треба да се адаптира спрема конкретните потреби на иницијативата на ОУ и МЗ или да го помогне самото иницирање на ОУ и МЗ во ТО.

Општи прашања поврзани со организациското учење и менаџментот на знаење

Во овој дел од трудот ќе ги сумираме факторите кои влијаат врз МЗ и ОУ. Во нив спаѓаат природата на знаењето и учењето, природата на луѓето и организациското окружување.

Природата на знаењето и учењето

Во моментот се води постојана дискусија во однос на дефинирањето на знаењето и коресподентните термини и поими што се заедно претставува знак за комплексноста и различните погледи и пристапи на обработка на материјата. Постојат две основни категории на знаењето: имплицитно знаење и експлицитно знаење (Dienes & Perner, 1999; Nonaka & Takeuchi, 1995). Имплицитното знаење е мошне тешко да се објасни, додека експлицитното знаење претставува кодифицирано знаење (пример, прирачник за работа или одреден проблем).

Бидејќи знаењето во основа се генерира во човечкиот ум, а човечките акции зависат од многу параметри, можеме да кажеме дека знаењето е комплексна категорија (Le Heron & Sligo, 2005; Nonaka & Takeuchi, 1995). *Проблем претставува трансформирањето на имплицитното во експлицитно знаење и обратно.* По трансформацијата, експлицитното знаење потребно е да се складира за негова понатамошна употреба, и трансформација во имплицитно знаење. Новото експлицитно знаење не може во целост да го опфати имплицитното знаење. Друг проблем претставува и *лоцирањето* на потребното знаење во една голема ТО. Речиси е невозможно во секој момент да можеме да го лоцираме носителот на знаењето во поглед на некој проблем во организацијата. Затоа, потребно е знаењето да се складира и да се овозможи негова едноставна употреба, која подразбира

брз и навремен пристап до потребното знаење. Тука, модерната технологија ја овозможува кодификацијата, трансферот и комуникацијата на знаењето. Во секој случај технологијата може да биде само од *дополнителна* помош во ОУ и МЗ (Wang, 2012).

Природата на луѓето

Покрај што задава тешкотии во МЗ и ОУ, природата на самото учење и знаење и природата на луѓето претставуваат лимитирачки фактор во активностите на ОУ и МЗ. Проблемот е специфичен бидејќи можностите за влијание врз луѓето се ограничени, додека одлуките на луѓето се темелат врз нивните лични ставови по одредени проблеми (Selart & Johansen, 2011). Знаењето претставува *дел од личноста* на поединецот. Значи доколку се оствари кругот на учење, преносот на знаењето и обучувањето на други лица го прави оригинаторот лесно заменлив. Од тие причини луѓето тежнеат да го сочуваат и да не го споделат своето знаење плашејќи се дека во една таква ситуација би можеле да не бидат повеќе потребни, по преносот на своето знаење на други лица (Che Rusuli & Rosmaini, 2010). Без мотивација и поддршка луѓето нема да го споделат своето знаење. Дури и да се свесни за предностите од споделувањето нема да го споделат своето знаење доколку не постои одредена взаемна доверба (Khesal et al., 2013). Ова посебно доаѓа до израз во поголемите ТО каде не постои познавање на едни со други луѓе (McNeish & Singh Mann, 2010).

Употребливоста на знаењето зависи од *начинот на кој луѓето го изразуваат своето знаење*. Ограничувањата произлегуваат од способноста за трансфер во директна комуникација (каде што волјата игра забележителна улога), од способностите за комуникација; т.е. од јазикот (речникот, термините, контекстот и значењето) кој се употребува. Друг проблем претставуваат *различните гледишта на луѓето во поглед на нештата*. Знаењето не е едноставно како инструкцијата и зависи од верувањата и вредностите. Ова доведува до проблем при трансфер на знаењето бидејќи луѓето можеби веруваат дека во основа и нема потреба од промени на било што во ТО. Тие се однесуваат во зависност од сопствените цели, без разлика на нивната ирационалност (When & Montalvo, 2018).

Доколку се обидеме да ги прашаме луѓето *што знаат* се појавува проблем. Бидејќи знаењето се вреднува во ТО, поседувањето знаење претставува синоним за моќ и влијание. Можно е да добиеме неправилни одговори бидејќи некој можеби *и* не знае колку добро му е позната некоја работа или се преправа дека *е* многу добар во некоја работа. Во ваква ситуација пресудно влијание има културното окружување во ТО бидејќи ги насочува луѓето кон одредено однесување.

Туристички организации

Вработените во ТО се поврзани на најразлични начини (работаат во оддели, департмани, според одредени правила, играат улоги, итн.). Желбата за споделување на знаењето во голема мера е детерминирана од организациската култура (Al-Alawi et al., 2007). За да се мотивираат луѓето на ваков вид на однесување потребно е да се воведат награда за споделувањето на знаењето како важна активност за целата ТО. Овладувањето со ОУ и МЗ е подолгорочна задача. Бидејќи знаењето и учењето се комплексни, претставува тешкотија нивното владеење; луѓето кои го процесираат учењето и знаењето имаат потреба од време. Sprema тоа може да помине одреден период пред знаењето да повлијае врз акциите и да доведе до одредени подобрувања.

Спрема тоа, можеби е добро да се определиме за што потесен фокус кој го подобрува секојдневното работење во некој мерлив израз. Ова ќе овозможи разбирање на ОУ и МЗ помеѓу а) менаџментот, кој ќе покаже волја за финансирање и подршка на понатамошните активности на ОУ и МЗ; и б) вработените, кои ќе го подржат развојот на новата култура.

Дефиниции

Во областа на ОУ и МЗ постојат најразлични обиди за категоризација, класификација, и дефинирање на поимите и другите термини кои се уште се преразгледуваат, прошируваат или менуваат. Antunes & Pinheiro (2020) даваат добар преглед на развојот во поглед на дефинирањето на ОУ и МЗ. Следните поими ги употребуваме низ моделот:

Знаење

Знаењето го разгледуваме како општ поим без да правиме дистинкција помеѓу него и визијата, интелегентноста, креативноста, и тн. Заедничка експресија на знаењето би била “информација во акција” т.е. применета информација за остварување на некоја цел. Спрема тоа, можеме да согледаме дека знаењето е специфично за одреден контекст. Според Nonaka & Takeuchi (1995) постои разлика помеѓу имплицитното и експлицитното знаење. *Имплицитното* знаење се наоѓа во главите на луѓето и на тој начин мошне тешко е да се екстернализира или да се сподели. *Експлицитното* знаење претставува формализирано знаење во форма на видео-запис, документ, и тн. И обично покрива само дел од оригиналното имплицитно знаење (но не претставува негова целосна реконструкција). *Имплицитното* знаење се трансферира преку директна комуникација лице- в лице или преку трансмитирање во форма на експлицитно знаење и споделување на соодветниот артефакт. Трансформацијата повторно во имплицитно знаење се одвива преку читање и разбирање на експлицитното знаење. Спрема тоа, знаењето може да заземе различни форми. Трансферот на знаењето може да биде технолошки потпомогнат или да се остварува на интерактивен начин. Низ предложениот модел процесите го покриваат било кој начин на трансфер на знаењето, и знаењето се однесува на соодветната форма на знаењето, било да е имплицитно или експлицитно знаење.

Менаџмент на знаење и организациско учење

МЗ претставува *опит начин на менаџмент на процесите на креација, складирање и споделување на знаењето*. Тоа подразбира идентификација на моменталната состојба, определување на потребите, и подобрување на засегнатите процеси со намера да се задоволат потребите. На тој начин проектите на МЗ всушност претставуваат проекти на подобрување. При спроведувањето на овие проекти потребно е да се земат во предвид три главни аспекти. Првиот аспект е менаџмент на општите услови во ТО (културното окружување и процесите на МЗ). Вториот аспект е овозможување комуникација т.е. директен интер-хуман процес на МЗ, и третиот претставува менаџмент на генерирањето, дистрибуцијата, пристапот и употребата на знаењето кодирано во артефакти (документи, обука, видео запис, и тн.). Мулти пристапот подразбира и земање предвид на следните активности при дефинирањето на процесите на МЗ- реинженерство на деловните процеси, менаџмент на човечки ресурси, менаџмент на квалитет, системи за менаџмент на документи, менаџмент информациски системи, бидејќи во основа сите корелираат кон МЗ.

МЗ и ОУ се две страни кои се однесуваат на начинот на кој знаењето и учењето придонесуваат во креирањето на вредноста и генерирањето на богатството на ТО како и на општеството. Разгледувањето на ОУ и МЗ како различни пристапи не е потребно. Учењето лежи во основата на знаењето. Учењето ги опфаќа процесите кои го овозможуваат прибирањето или креирањето на знаењето. Во праксата некои истражувачи може да го сметаат МЗ како манипулација со објекти на знаењето (документи и организирани податоци) и може да се фокусираат врз организирање, сортирање, каталогизација и испорака на знаењето низ ТО. Во суштина МЗ претставува повеќе од тоа. МЗ претставува *фасилитирање на процесите за креирање, одржување, споделување и обновување на знаењето, при што се овозможува подобрување на организациската перформанса и зголемување на вредноста на самата ТО. Спрема оваа дефиниција капацитетот за учење како организација претставува апсолутен критичен фактор на успех.* Наспроти тоа едностраната употреба на технологијата во насока на одржување и споделување на основниот ресурс на знаење не води до промена на организациската култура кон вреднување на знаењето.

Нивоа на знаење

Ги разликуваме следните нивоа на знаење во ТО. Прво, интерно и екстерно знаење. *Интерното* знаење се однесува и е адаптирано спрема специфичните потреби на ТО додека *екстерното* знаење треба да биде адаптирано *пред* да се употреби во ТО. Такви случаи среќаваме при интерорганизацискиот трансфер на знаење кој што бара знаењето да биде прилагодено спрема потребите на рецепиентната ТО. Второ, нивото на знаење може да го согледаме спрема носителот на знаењето и тоа како: *поединец, група и на организациско ниво.* Наспроти поединечното знаење, групното знаење е комбинирано знаење од членовите во тимот и претставува нешто повеќе од обичен збир на знаењето на членовите во тимот, бидејќи различните знаења резултираат на еден когнитивен начин во сосема ново зголемено знаење. (Hjørland, 2013; Nobre et al., 2008). Организациското ниво на знаење се однесува на специјализиран вид на знаење бидејќи го опишува знаењето на сите членови во ТО т.е. знаењето содржано во вкупните деловни процеси. Организациското знаење претставува вкупниот know-how на ТО и ги опфаќа сите активности во бизнис процесите. Трето, нивоата на знаење можат да се разликуваат спрема просторот што се опфаќа, кој во суштина има две димензии: *вертикална и хоризонтална.* Вертикалната димензија се насочува од помалку кон повеќе апстрактна (работниците имаат потреба од поинакво знаење отколку менаџментот). Хоризонталните разлики се огледуваат во различните оддели на ТО: менаџмент на квалитет, контролинг, менаџмент на човечки ресурси, оддел за истражување и развој, дизајн на производите, развој на производот на оперативно ниво, и тн. На крај, знаењето може да се диференцира спрема *длабочината.* Основното ниво на знаење опфаќа свесност за фактите и можност за употреба на податоците во дадена ситуација кое продуцира соодветно однесување. Фактички, основното ниво на знаење го определува местото и улогата на поединецот во ТО. Во понатамошна фаза на способност знаењето се специјализира. Така се потенцира повисокото ниво на знаење – разбирање на процесите на подетално ниво. Длабочината е определена со просторот на одговорност. Кај топ менаџментот има потреба од основни познавања на конкретните производни процеси во ТО, додека од друга страна се потенцира високото ниво на познавањето на ТО како целина. Од друга страна пониските менаџери имаат потреба од детализирано познавање на работните процеси и основно знаење во поглед на ТО како целина.

Домени на знаењето

Во текот на концептуализацијата на моделот се постави прашањето за успешна навигација помеѓу различните нивоа на знаење. Домените на знаење служат како навигатори за оваа цел (Helic et al., 2001; Börner et al., 2003). ТО која започнува со првите активности во поглед на ОУ и МЗ потребно е да започне со еден домен на знаење во форма на пилот проект; на пример, со знаењето во поглед на вршење на одделна услуга (нарачки во ресторанот). Нови домени не се разгледуваат се додека не се докаже успешноста на дизајнираниот процес на првиот домен. Домените можат да се однесуваат на различни носители на знаењето, просторот и длабочината на опфатот. Соодветно определување на домените на знаење гарантира успех во ОУ и МЗ, од причина што различната длабочина има различни барања за процесот на знаење и учење.

Координативни/ оперативни процеси, под-процеси, влезни врски, активности, резултати, излезни врски

Координативните процеси (McInerney & Koenig, 2011) ги опфаќаат фазите планирање и анализа (менаџмент на ОУ и МЗ), додека оперативните процеси ја опфаќаат актуелната работа со знаењето (креирање, складирање, и споделување на знаењето). Секој од процесите е поделен на под-процеси, кои содржат различни етапи во своето остварување. Под-процесот се разгледува во форма на влез--активности--резултати--излез. Влезните врски ја обезбедуваат информацијата за потребниот инпут на под-процесот: како влез може да послужи активирањето на некој друг под-процес или документацијата и резултатите од друг под-процес кои се употребуваат во актуелниот под-процес. Активностите го отсликуваат извршувањето на под-процесот, а производот го отсликува резултатот на под-процесот. Излезните врски обезбедуваат информација за активирањето на некои други под-процеси или помагаат да се види во кои други под-процеси има потреба од ресурси или резултати.

Систем на организациско учење и менаџмент на знаење

Системот (Alavi & Leidner, 1999) претставува краен резултат по апликацијата на моделот. Се состои од бројни домени на МЗ и ОУ, и спрема тоа од дефинирани процеси на ОУ и МЗ кои се поврзани со останатите организациски процеси. Системот ги инкорпорира одредени алатки и техники напоредно со процесите на МЗ и ОУ. Спрема тоа, системот претставува комплексна единица на различни учесници (координативни процеси и оперативни процеси за секој домен на МЗ и ОУ) кои се справуваат со различните аспекти на МЗ и ОУ: влијае врз културата, фасилитира креирање и споделување на знаењето, обезбедува алатки и методи, и врши мониторинг над процесите на МЗ и ОУ.

Стратешко планирање на организациското учење и менаџментот на знаење во туристичките организации

Стратешкото планирање на ОУ и МЗ го опфаќа фокусот и стратегиите на ОУ и МЗ. На располагање ни стојат повеќе различни стратегии на ОУ и МЗ (Shannak et al., 2012):

- *учењето и знаењето како производ.* Знаењето се генерира, пакува и продава.
- *трансфер на знаењето и најдобрите практики.* Идентификација на најдобрите практики и трансфер кон останатите делови на ТО.

- *знаење фокусирано врз потрошувачот.* Каптирање на потребите на потрошувачот, преференции и активности за зголемување на продажбата.
- *лична одговорност за знаењето.* Поддршка на секој поединец при идентификувањето, одржувањето и проширувањето на сопственото знаење.
- *менаџмент на интелектуалните ресурси.* Менаџмент на специфичните интелектуални добра како патенти, технологии, оперативни и менаџмент практики.

Набројувањето ни покажува дека имаме неколку различни опции на располагање при фокусирањето на активностите на ОУ и МЗ. Тоа всушност не води до идејата на *организација која учи*. Концептот на *организација која учи* подразбира (Luhn, 2016):

- континуирано учење на поединците и интеграција на знаењето во организациските секојдневни постапки и акции.
- ефективно генерирање и споделување на знаењето во ТО и по можност надвор од ТО.
- критичко системско размислување кое континуирано ги преразгледува постојните процедури и практики.
- култура на учење во која новите идеи се наградуваат и споделуваат.
- иновирање и експериментација.
- окружување фокусирано врз луѓето и нивниот развој.

Како што спомнавме, знаењето се содржи само во човековите глави. Спрема тоа, се среќаваме со потребата од менаџирање на транзицијата од индивидуално кон организациско учење. Овој процес можеме да го опишеме како *спирала од активности* (Raisch et al., 2018; Castaneda & Rios, 2007):

- *Социјализација* (имплицитно-имплицитно): имплицитното знаење се споделува помеѓу поединците при што се создава ново знаење.
- *Екстернализација* (имплицитно-експлицитно): претворање на имплицитното знаење во експлицитно преку создавање на нови концепти.
- *Комбинација* (експлицитно-експлицитно): создадениот концепт се потврдува преку комбинација со постоечкото знаење, наспроти критериумите трошоци, профитни маргини и тн.
- *Интернализација* (експлицитно-имплицитно): новото екстерно знаење се споделува низ ТО.

Во согласност со идеалот, системот на ОУ и МЗ би требало да го опфати и менаџира целокупното знаење во ТО. Сепак, поцелисходно е да се започнат активностите на ОУ и МЗ со одреден пилот проект кој ќе донесе опишани резултати и ќе ја покрене спиралата на учење и знаење.

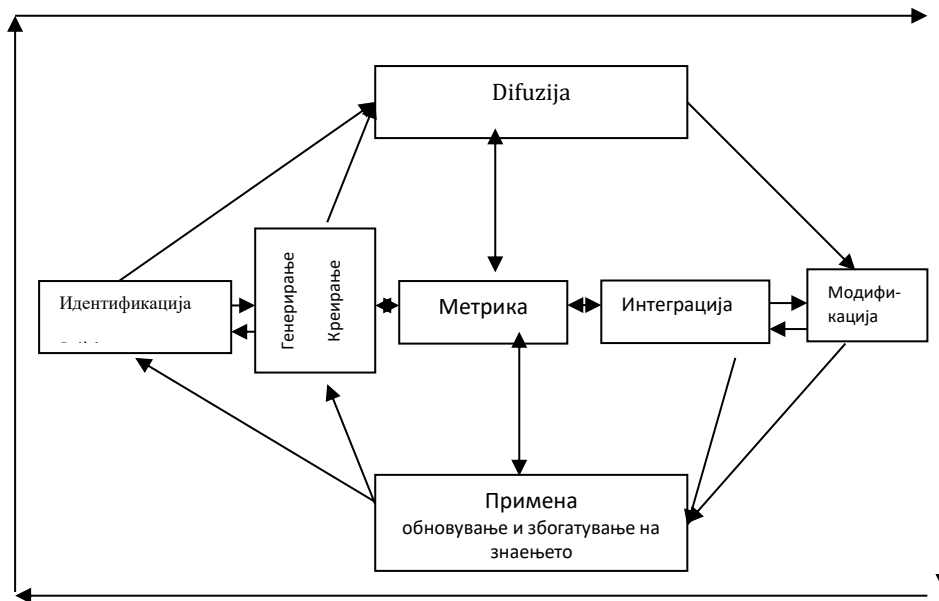
Структура на моделот на организациско учење и менаџмент на знаење во туристичките организации

Моделот на ОУ и МЗ претставува “процесен” модел (Raudeliūnienė et al., 2018) и се предлага како еден апстрактен и генеричен модел кој може да се употреби во проектите на ОУ и МЗ во туристичките организации. Неговата цел се состои во тоа да се:

- помогне разбирањето на ОУ и МЗ.
- изврши анализа на процесуирањето на ОУ и МЗ во ТО.
- планираат процесите во ТО на еден построкуиран начин.
- обезбеди земањето предвид на важните прашања при изведувањето на проекти од областа на ОУ и МЗ во ТО.

Моделот во својата основа е дводелен. Ги опфаќа координативните и оперативните процеси на ОУ и МЗ во ТО. *Координативните* процеси ја дефинираат акцијата која доведува до иницирање и контрола на активностите на ОУ и МЗ во ТО; додека *оперативните* процеси го дефинираат резултатот од извршувањето на активностите на ОУ и МЗ. Моделот го претставуваме на Слика 1.

Сл. 1: Процес на организациско учење и менаџмент на знаење во туристичките организации



Координативните процеси се организирани во форма на круг од активности:

- анализа.
- планирање.
- дефинирање и
- ефектуирање.

при што намерата на ваквиот пристап е да обезбедиме еден процес на постојано подобрување на активностите поврзани со интегративниот дел во ОУ и МЗ. Координацијата на активностите поврзани со ОУ и МЗ се наоѓа во основата на сите останати активности бидејќи координацијата сите нив фактички ги иницира и контролира. Учењето и знаењето секако постојат во некаква форма во ТО (креирање и споделување на знаењето), и покрај тоа што можеби не е забележана потребата од менаџирање на овие процеси. Ова јасно индицира дека постои потреба од подобрување на постојните практики, наместо нивно отстранување и заменување со целосни нови практики. На почетокот е потребно да се согледа постоечкото знаење и каналите на негова дистрибуција, тука всушност извршуваме ситуациона анализа за да го овозможиме МЗ. Понатака ја дефинираме целта што сакаме да ја постигнеме. За да го согледаме јазот во

процесите потребно е да ја дефинираме метриката. Метриката во секој случај ја овозможува и “опипливоста” на ОУ и МЗ.

Генералниот концепт на моделот подразбира дека во рамките на координативните процеси се врши планирање и иницирање на оперативните процеси. Заедно двата главни процеси го сочинуваат системот на ОУ и МЗ. Оперативните процеси се состојат од неколку главни процеси.

Идентификација на потребата за учење и знаење може да произлезе од било кое однесување кое претставува резултат на потребата од некое знаење; пример, барање на информација и експертиза, барање и вклучување во активности и здружувања кои го поттикнуваат откривањето на решенија и нови значења.

Генерирањето, креирањето и трансферот на знаењето се однесува на стекнување ново разбирање; пример, “аха” моменти, забележување, и трансформација под влијание на новото знаење, како и негово распространување и мултиплицирање во заедницата.

Интегрирањето и модификацијата на знаењето се однесува на новото разбирање (знаење) кое си го зазема местото во контекстот на другите знаења, како и прилагодување на самиот контекст во согласност со новото знаење; пример, преразгледување на мислењето по коментарите од страна на колегите во поглед на новото знаење, ревизија на документацијата и плановите, и тн.

Примена (обновување и збогатување на знаењето во ТО) се однесува на примената на знаењето, тестирање на разбирањето и анализирање на резултатите; пример, нови прототипови на однесување или работење, испорака на нови вредности во работењето и сл.

Лимитации и идни истражувања

Моделот на ОУ и МЗ е претставен како еден апстрактен и генерички модел, кој има потреба од подетална разработка во под-процеси на ОУ и МЗ. Под-процесите би ги опфатиле влезните врски, активностите, резултатот од тие активности, и излезните врски. Значи можеме да видиме дека моделот, главните процеси и под-процесите се разгледуваат како системи и подсистеми со свои влезови, акции, резултати и излезни врски, при што фидбек евалуацијата на ваквиот начин на опфат задолжително ќе биде присутна. Понатака, вака претставениот модел е потребно да биде тестиран за да се споредат очекуваните користи со неговата операбилност, при што треба да се направи еден обид за антиципација на можните недостатоци од неговата примена.

Заклучок

Концептите на ОУ и МЗ се дефинираат во зависност од аспектите на гледање на авторите. Во трудот претставуваме специфичен менаџмент модел кој ги идентификува процесите кои се карактеристични за ОУ и МЗ во ТО при што целта ни е моделот покрај тоа што треба да биде едноставен сепак да ги опфати клучните процеси на ОУ и МЗ во ТО. Во трудот се сумирани и разгледани факторите кои влијаат врз МЗ и ОУ, како што се природата на знаењето и учењето, природата на луѓето и организациското окружување. Дефинирани се поимите и другите термини кои се користат во моделот а се однесуваат на разбирањето менаџментот на знаењето и учењето, нивоата и домените на знаење во

туристичките организации, како и системските процеси на ОУ и МЗ кои се поврзани со останатите организациски процеси во туристичките организации. Праксата на добро стратешко планирање и менаџирање на транзицијата од индивидуално кон организациско учење, доведува до една спирала од активности која резултира во организација која учи каде окружувањето е фокусирано врз луѓето и нивниот развој преку еден процес на континуирано учење на поединците и интеграција на знаењето во организациските секојдневни постапки и акции.

Референци

1. Al-Alawi, I.A., Al-Marzooqi, Y.N., Mohammed, F.Y. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, No. 2, 22-42.
2. Alavi, M., Leidner, D. (1999). Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 1, Article 7.
3. Antunes, H., Pinheiro, P. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 5, No. 2, 140-149.
4. Appelbaum, S.H., Gallagher, J. (2000). The competitive advantage of organizational learning. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 12, No. 2, 40-56.
5. Argyris, C., Schon, D.A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
6. Börner, K., Chen, C., Boyack, K. W. (2003). Visualizing knowledge domains. *Annual Review of Information Science and Technology*, Vol. 37, No. 1, 179-255.
7. Castaneda, D. I., Rios, M. F. (2007). From Individual Learning to Organizational Learning. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 4, 363 – 372.
8. Che Rusuli, M. S., Rosmaini, T. (2010). *Knowledge sharing practice in organization*. Project.
9. Davenport, T. H., Prusak, L. (1998): *Working Knowledge - How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
10. De Geus, A.P. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 70-74.
11. Dienes, Z., Perner, J. (1999). A theory of implicit and explicit knowledge. *Behavioral and Brain Sciences*, Vol. 22, No. 5, 735-808.
12. Fiol, C.M., Lyles, M.A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, 803-813.
13. Garcia-Perez, A., Ayres, R. (2009). Collaborative development of knowledge representations – A novel approach to knowledge elicitation and transfer. *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 1, 55-62.
14. Garcia-Perez, A., Ayres, R. (2010): Wikifailure: the Limitations of Technology for Knowledge Sharing. *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 1, 43-52.
15. Helic, D., Maurer, H., Scerbakov, N. (2001). Knowledge Domains: A Global Structuring Mechanism for Learning Resources in WBT Systems. In: *Proceedings of WebNet 2001 - World Conference on the WWW and Internet, Orlando, Florida, October 23-27, 2001*, 509-514.
16. Hjørland, B. (2013). User-based and Cognitive Approaches to Knowledge Organization: A Theoretical Analysis of the Research Literature. *Knowledge Organization*, Vol. 40, No. 1, 11-27.

17. Khesal, S.M., Samadi, B., Musram, H.A.M., Zohoori, M. (2013). The Impact of Trust on Knowledge Sharing. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 5, No. 2, 495-501.
18. Le Heron, J., Sligo, F. (2005). Acquisition of simple and complex knowledge; a knowledge gap perspective. *Journal of Educational Technology & Society*, Vol. 8, No. 2, 190-202.
19. Luhn, A. (2016). The Learning Organization. *Creative and Knowledge Society*, Vol. 6, No. 1, 1-13.
20. Mahoney, J.T. (2001). A resource-based theory of sustainable rents. *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, 651-660.
21. McInerney, C.R., Koenig, M.E.D. (2011). Knowledge Management (KM) Processes in Organizations: Theoretical Foundations and Practice. *Synthesis Lectures on Information Concepts, Retrieval, and Services*, Vol. 3, No. 1, 1-96.
22. McNeish, J., Singh Mann, I.J. (2010). Knowledge Sharing and Trust in Organizations. *The IUP Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, Nos. 1 & 2, 18-38.
23. Nikolovski, B. (2016a). Knowledge generation in small and medium-sized tourism enterprises. *Knowledge: International Journal*, Vol. 12, No. 1, 69-72.
24. Nikolovski, B. (2016b). Entrepreneurial aspects of knowledge management in small tourism businesses. *Knowledge: International Journal*, Vol. 12, No. 1, 115-119.
25. Nobre, F., Tobias, A., Walker, D. (2008). A Theory of Organizational Cognition: Principles and Concepts. *Revista de Administração FACES Journal*, Vol. 7, No. 4, 11-30.
26. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, Oxford.
27. Raisch, S., Hargrave, T.J., van de Ven, A.H. (2018). The Learning Spiral: A Process Perspective on Paradox. *Journal of Management Studies*, Vol. 55, No. 8, 1507-1526.
28. Raudeliūnienė, J., Davidavičienė, V., Jakubavičius, A. (2018). Knowledge management process model. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*, Vol. 5, No. 3, 542-554.
29. Selart, M., Johansen, S. T. (2011). Ethical decision making in organizations: The role of leadership stress. *Journal of Business Ethics*, Vol. 99, No. 2. 129–143.
30. Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of learning organization*. Doubleday/Currency, New York.
31. Shannak, R. O., Masa'deh, R. M., Akour, "Mohammad A". (2012). Knowledge Management Strategy Building: Literature Review. *European Scientific Journal, ESJ*, Vol. 8, No. 15, 143-168.
32. Wang, J. (2012). Organizational Learning and Technology. In Wang, V. X. (Eds.), *Technology and Its Impact on Educational Leadership: Innovation and Change*, 217-233. IGI Global.
33. Wehn, U., Montalvo, C. (2018). Knowledge transfer dynamics and innovation: Behaviour, interactions and aggregated outcomes. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 171, Supp., 56-68.
34. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, 171-180.