

УДК: 338.486.2:005.51(497.7)

## ЗНАЧЕЊЕ НА ФУНКЦИЈАТА ПЛАНИРАЊЕ ВО ФИНАНСИСКОТО ОДЛУЧУВАЊЕ ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ОД ТУРИСТИЧКИОТ СЕКТОР ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Златко Јаковлев<sup>1</sup>, Владимир Китанов<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика – Гевгелија,  
[zlatko.jakovlev@ugd.edu.mk](mailto:zlatko.jakovlev@ugd.edu.mk)

<sup>2</sup>Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика – Гевгелија,  
[vladimir.kitanov@ugd.edu.mk](mailto:vladimir.kitanov@ugd.edu.mk)

### Апстракт

Планирањето е вовед во селектирање на намерите и целите, а воедно прва активност за успешно спроведување на наведеното. Резултат од процесот на планирање се плановите. Многуге елементи кои влегуваат во плановите, пред да бидат земени на разгледување, треба да бидат детално селектирани. Плановите се прават за различни интервали. Во нив силно се имплицирани не само новите идеи туку и осетливоста, опременоста на работното место и така натака. Треба да се апострофира дека планот е средство за акција и начин за остварување на целта. Доколку планирањето е ефикасно дотолку може да се очекува и негова успешна реализација.

### Клучни зборови: туризам, финансии, планирање, одлучување, претпријатија

### Вовед

За да се објасни поимот планирање во туризмот и да се разбере неговата суштина, нужно е да се појде од природата на човекот како свесно суштество. Секој човек во секојдневниот живот настојува да ги предвиди последиците од своите сегашни активности. Неговото дејствување секогаш е однапред одредено од размислувањата за настаните кои можат или се очекува да се случат во иднина. Едновременно, тој настојува да влијае врз идните настани понесен од своите потреби и желби. Затоа тој поставува цели кои се стреми да ги постигне во одреден временски период, размислува за можните методи како нив да ги постигне и избира средства тоа најдобро да го реализира. Со него индивидуите размислуваат за иднината, донесуваат одлуки и преземаат акција. Планирањето означува мисловно премостување на јазот меѓу сегашната и идната состојба, разумно поврзување на она што е, со она што се сака да се постигне. Тоа проникнува во сите човекови активности, во неговиот личен и деловен живот.

### 1. Планирање во менаџментот на туризмот

Планирањето е комплексна, тешка активност, затоа што речиси секогаш не е веднаш јасно какви цели организацијата треба да извршува и како најдобро да ги извршува - кои стратегии да ги усвои.<sup>1</sup> За да се објасни поимот планирање во туризмот и да се разбере неговата суштина, нужно е да се појде од природата на човекот како свесно суштество. Секој човек во секојдневниот живот настојува да ги предвиди последиците од своите сегашни активности. Неговото дејствување секогаш е однапред одредено од размислувањата за настаните кои можат или се очекува да се случат во иднина. Едновременно, тој настојува да влијае врз идните настани понесен од своите потреби и желби. Затоа тој поставува цели кои се стреми да ги постигне во одреден временски период, размислува за можните методи како нив да ги постигне и избира

<sup>1</sup> Гарет, Р. Ц., Џенифер, М. Ц., (2008), Современ менаџмент – превод на делото: Contemporary management од Владата на Р. Македонија, Национална и универзитетска библиотека во Скопје, Скопје, 11.

средства тоа најдобро да го реализира. *Овој разумен процес кој го насочува човековото однесување кон рационално постигнување на однапред поставена цел е планирање.* Со него индивидуите размислуваат за иднината, донесуваат одлуки и преземаат акција. Планирањето означува мисловно премостување на јазот меѓу сегашната и идната состојба, разумно поврзување на она што е, со она што се сака да се постигне. Тоа проникнува во сите човекови активности, во неговиот личен и деловен живот.

Од етимолошки аспект, терминот планирање потекнува од латинскиот збор “планум”, што значи рамна површина. Долго време се користел во архитектурата и градежништвото за да се изрази подготвувањето скица, нацрт или план на градежни објекти. Меѓутоа, неговата содржина е далеку поширока и покомплексна. Може да се каже дека во теоријата не постои една општоприфатена дефиниција со која може да се објасни суштината на планирањето. Се среќаваат голем број дефиниции во кои авторите ги искажуваат своите ставови за планирањето, поаѓајќи од различни аспекти на разгледување. Тоа особено се однесува на бизнис планирањето во претпријатијата од доменот на туризмот.

Планирањето е примарна функција во менаџментот во туризмот. Планирањето е процес кој вклучува селекција на цели и задачи како и акции за нивно остварување, како и одлучување, т.е. избор помеѓу алтернативни насоки на делување. Плановите обезбедуваат рационален пристап за остварување на претходно селектирани цели. Планирањето има задача на туристичкото претпријатие да му обезбеди: да знае зошто постои и што му е базично подрачје на делување, да знае кои му се добри, а кои лоши страни, да знае кои услови и закани доаѓаат од екстерното окружување, да може да ги препознае и инкорпорира адекватните стандарди на работење и да има дефинирани правила на однесување (политика) на кои ќе се придржуваат сите вработени во функција на реализирање на целите на туристичкото претпријатие.

Според тоа, непоходно е да се даде одговор на следниве прашања:

1. Каде се наоѓа туристичкото претпријатие сега?
2. Каде сака да се наоѓа во идниот период?
3. Како таму да стигне?

Планирањето претставува мост помеѓу сегашната и посакуваната позиција на туристичкото претпријатие. Без планирање работењето е препуштено на стихија. Планирањето е интелектуален процес бидејќи бара свесно да се одредат насоките на делување и одлуките да се базираат на рационалност, знаење, умеење и прецизни проценки.

Производ на процесот на планирање во туризмот се плановите. Плановите можат да се поделат на следниов начин: визија, мисија, цели, стратегија, политики, процедури, правила, програми и пресметки.

#### **A) Визија на туристичката компанија**

Менаџерското предвидување претставува јасна слика за иднината на туристичкото претпријатие, односно слика на идните настани, долгорочни посакувани резултати и решавање на проблемите кои го попречуваат остварувањето на предвидените цели во компанијата од доменот на туризмот.

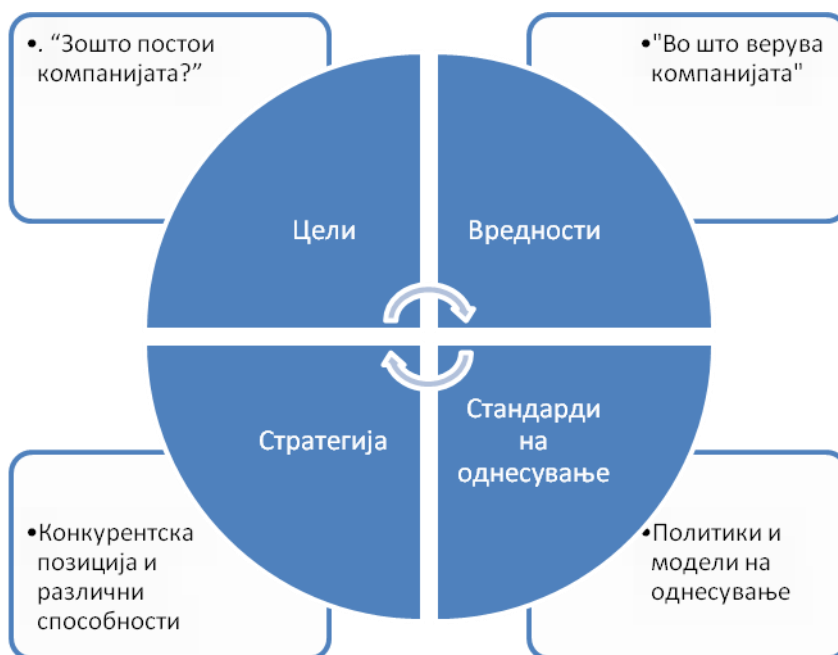
Добрата визија содржи две основни компоненти: основна идеологија и предвидена иднина.

Основната идеологија ги дефинира природата и идентитетот на туристичката компанија и таа е таен елемент на визијата а се состои од основните вредности и основната цел. Темелните вредности вклучуваат систем водечки насоки за прифатливи начини за остварување на целите и долгорочни резултати на претпријатието од доменот на туризмот. По дефинирањето идеологијата препорачува да се промени сето она што не е во склоп со остварување на целите на компанијата.

Предвидената иднина подразбира предвидување на долгорочните цели (од 10 до 30 години) и начин на нивно остварување. Таа толкува како ќе изгледа туристичкото претпријатие, какви ќе бидат резултатите и какви ќе бидат основните вредности.

Визиите најчесто се дефинираат со помош на следниве три методи: метод на самоиспитување, метод на составување “Марс групи” (од 5 до 7 личности кои специјално се обучуваат) и метод на испитување на вработените поединечно.

**Б) Мисија** ја дефинира основната функција или задача на туристичкото претпријатие. Секој вид на организирано делување би требало да има цел или мисија. Воопшто, мисијата на секое туристичко претпријатие е давање на квалитетни туристички услуги. Мисијата означува основна функција или задача на туристичкото претпријатие по која таа се разликува од останатите компании. Добро дефинираната мисија е основа за изведување на целите и останатите планови, спрема хиерархијата. Во теоријата често се дефинира како долгорочна цел, нешто што претпријатието од доменот на туризмот долгорочно треба да го постигне. Поистоветувањето на мисијата и целите е проблем од семантичка природа, иако тие имаат и некои заеднички елементи.<sup>2</sup> Мисијата треба да се сфати како долгорочна намера на претпријатието. Со неа се декларира причината зошто туристичкото претпријатие постои, кој е комплексот на активности и операции кои ја прават организацијата различна од другите претпријатија од ист вид. Мисијата се состои од: цели, стратегии, стандарди на однесување и вредности.



Слика 1. Ашридгеов модел на мислење

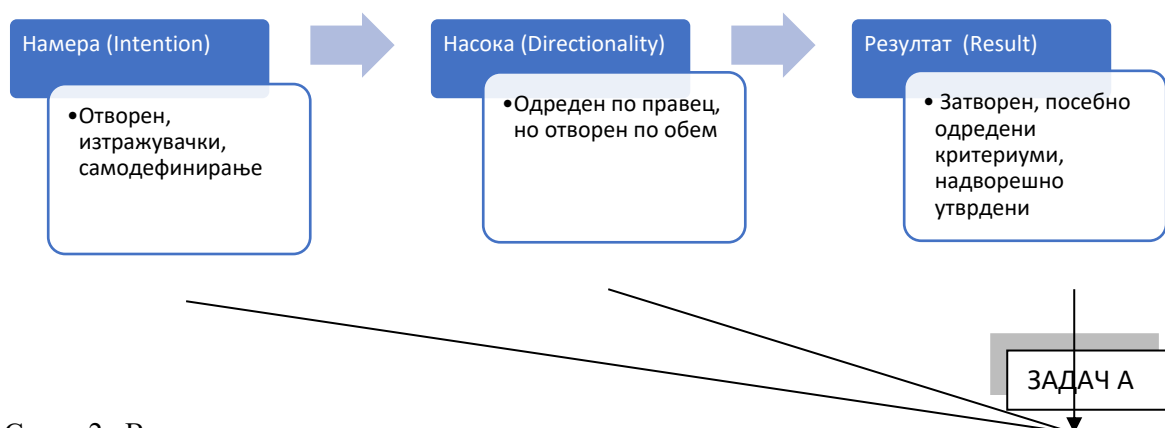
Со тек на време, со промената на опкружувањето, мисијата на туристичкото претпријатие која на почетокот била целосно јасна, станува нејасна или непримерна. Врз основа на тоа менаџментот во туризмот повремено мора да ја преиспитува мисијата. Содржината на мисијата подразбира: изминат развој на компанијата од доменот на туризмот, тековен приоритет на менаџментот во туризмот и сопственикот, околина во која опстанува туристичката

<sup>2</sup> Мисијата се објаснува со терминот *purpose* а целите со поимите *objectives* i *goals*. Трите термини имаат исто значење и означуваат цел. Заедничките елементи се состојат во тоа што и мисијата и целите значат нешто што се сака да се постигне.

компанија, средства со кои располага туристичкото претпријатие и специфична оспособеност на компанијата од областа на туризмот.<sup>3</sup>

Квалитетното дефинирање на компанијата е тешка и долготрајна работа. Содржината на мисијата мора да биде мотивација за вработените во туризмот и да ја изразува основната политика на претпријатието. Постојат три карактеристични начини за дефинирање на мисијата на компанијата од доменот на туризмот: менаџерите во туризмот сами или со помош на советник пишуваат изјава за мисијата (најлош пристап), сопственикот на туристичкото претпријатие со тек на време развива филозофија која полека прераснува во мисија на компанијата од доменот на туризмот (препорачлив пристап) и мисијата се насочува кон решавање на одредени проблеми со чие решавање се зајакнува првобитната мисија на туристичкото претпријатие. Мисијата се насочува кон решавање на одредени проблеми, со чие решавање се засилува првобитната мисија на туристичката компанија.

**В) Целите** се крајни точки према кон се насочени деловните активности. Не претставуваат само крајна точка на планирањето туку и крај на кој е насочено организирањето, кадровското пополнување, управување и раководење, координирањето и контролирањето. Секој поединечен оддел, деловна функција може да има сопствени цели кои допринесуваат да се реализираат целите на туристичкото претпријатие. Овие цели се конзистентни, но различни дотолку што секторот за давање на услуги не може сам да го осигура остварувањето на целите на туристичкото претпријатие. Секое туристичко претпријатие треба да има една или повеќе цели кон кои се придржува. Тоа е прикажано на слика 2.



Слика 2. Видови цели

Од мисијата најпрво се изведуваат стратешки цели, а притоа вниманието на менаџментот во туризмот треба да се насочи кон: состојбата на туристичкиот пазар, иновациите, производството т.е. давањето на квалитетни услуги, физичките и финасиските средства, профитабилноста, изведбата и развојот на менаџерот во туризмот, изведбата и ставовите на вработените во туризмот и јавната одговорност.

Тактичките цели произлегуваат од стратешките, а подразбираат резултати кои претендираат да ги остварат одделни сектори од туристичкото претпријатие. Тактичките цели се основа за дефинирање на оперативните цели, со кои се дефинираат специфични резултати кои треба да ги реализираат одделите, деловните тимови и поединците. Оперативните цели се посебно прецизни и мерливи, а се изразуваат во квантитативни показатели.

Целите во ретки случаи можат да се разгледуваат и како автономни цели, со тоа што секоја цел или поддржува остварување на некоја друга цел или е сама поддржана од други цели. Теоријата и праксата на менаџментот воопшто, а посебно во туризмот, препознале два темелни пристапи за поставување на цели:

<sup>3</sup> Šain – Čičin, D., (2008), Osnovi menadžmenta – skripta, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik, 49.

**Top - down** пристап (кога менаџерот ги одредува целите и задачите) и **Bottom - up** пристап (кога подредените ги одредуваат целите и задачите и со тоа имаат поголема мотивација). При поставувањето на целите, менаџерите во туризмот треба да се придржуваат до одредени критериуми. Два најпознати критериуми за поставување на цели во компаниите се 5C I SMART критериумите.

**Критериумите 5C подразбираат дека:** целите треба да бидат јасни за сите, секоја цел треба да биде во согласност со другите цели со што ќе се осигури нивната поврзаност, секоја цел мора да биде мерлива за да може да се контролира нејзиното остварување, целите треба да бидат тешки но не и недостижни и јасни, прецизни, мерливи и тешки цели, кои треба да бидат остварливи за да имаат смисла.

**Према SMART критериумите подразбираат дека:** добрите цели го изразуваат точно она што сака да се постигне, добрите цели се исто така и мерливи, со поставување на целите треба да се користат акции, добрите цели треба да бидат достижни и да претставуваат предизвик, потребно е да се одреди време во кое ќе треба да бидат остварени целите.

Од горенаведеното произлегуваат карактеристиките на ефективно поставување на целите, а тоа се: специфичност и мерливост, претприемчивост но реалност, дефинирање во временски рамки, сеопфатност во поглед на клучните резултати и поврзаност со наградување.

Од добро поставените цели корист може да има целокупната туристичка компанија, нејзините специфични сектори и оддели, работните групи и поединците. Може да се истакнат четири темелни користи од поставувањето на цели во претпријатието од доменот на туризмот: фокус на одлуки и напори, помош во процесот на планирање, мотивација на луѓе и стимулирање на ефектот, помош во проценка и контрола на перформанси.

### Управување со цели (МВО)

Процесот на управување со цели се изведува во три основни фази:

#### 1. Дефинирање на целите

Целта има три основни елементи: треба да ја дефинира почетната точка или моменталната состојба, треба ја утврди крајната точка до која треба да стигне, треба да утврди време во кое ќе се помине патот од почетната до крајната точка. Во тој контекст, дадени се определени цели според нивната важност и тоа: профитабилност, положба на туристичкиот пазар, производство, т.е. давање на туристички услуги, финансиски и материјални ресурси во туризмот, иновации во туризмот, ефект и развивање на менаџерот во туризмот, ефект и ставови на работникот, јавна одговорност во туризмот. Според тоа, може да се истакне дека целите на претпријатието од доменот на туризмот секогаш се подредени по одреден редослед на важност.

#### 2. Анализа на крајните резултати

Во споредба со планираните задачи и описот на работните места, се утврдуваат основни задачи кои секој менаџер во туризмот треба да ги изврши за да ги освари поставените цели во компанијата. Анализата на крајните резултати опфаќа: опис на клучни резултати, обликување на стандарден ефект и дефинирање на инструменти за контрола во туризмот.

Описот на клучните резултати се спроведува преку нивниот избор и дефинирање на индикатори. Изборот на клучните резултати е постапка со која се селектираат оние резултати од доменот на работа на одреден менаџер во туризмот кои најдобро прикажуваат придонес на неговата организациона единица за реализирање на целите на туристичкото претпријатие. Описот на клучните резултати е прикажан на слика 3.

Сектор за производство	Сектор на набавка	Сектор за продажба	Финансиски сектор	Кадровски сектор
<ul style="list-style-type: none"> <li>•производен ефект</li> <li>•ефект по работник</li> <li>•економичност на производството</li> <li>•искористеност на материјалите</li> <li>•тек на изработката</li> <li>•искористеност на капацитетите</li> <li>•ефект на возниот парк</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•број на вртежи</li> <li>•развојна целите</li> <li>•индекс на контрола на цените</li> <li>•искористеност на резервите</li> <li>•дисперзија на обемот на набавката</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•остварена продажба</li> <li>•НЕТО приход</li> <li>•состојба на вработеност</li> <li>•коефициент на вртежи</li> <li>•успех на понудата</li> <li>•индекс на клиентите</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•ликвидност</li> <li>•стапка на покрите на постојаниот капитал</li> <li>•стапка на покрите на краткорочните и среднорочните на туѓиот капитал</li> <li>•повратни инвестиции</li> <li>•cash flow</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•варирање на работниците</li> <li>•просечна плата</li> <li>•ефект по саат</li> <li>•удел и добиток</li> </ul>

Слика 3. Клучни резултати кои се користат во управувањето со целите

### 3. Следење на остварувањата

Стандарди на учиноци претставуваат резултати кои ќе се постигнат доколку утврдените клучни задачи се извршуваат на адекватен начин. Се разликуваат квантитативни и квалитативни стандарди на учиноци. Квантитативните стандарди се оние показатели со кои нумерички се изразува остварувањето на клучните резултати. Квалитативните стандарди на учиноците се описни показатели за остварување на клучните резултати. Во формулирање на стандардните учиноци се поаѓа од избраните показатели со кои понатака се пресметуваат конкретни податоци од туристичкото претпријатие и на таков начин се формира еталон – големина. Наспроти еталон – големините се поставува целна големина која треба да се достигне. Патот од еталон – големината до целната големина е остварување на целите.

Дефинирањето на инструментите за контрола кои се поставени за постигнување на одредените стандарди треба да покажат дали се постигнати посакуваните резултати. Неопходно е да се дефинира соодветен протек на информации во кои најважни се: изворите на податоци, носителите на податоци и времето на пристигнување на податоци.

Г) Изразот **стратегија** менаџерите се повеќе и повеќе го користат за означување на широко подрачје на операции на претпријатието, а посебно во туризмот. Терминот стратегија се појавува уште многу одамна, пред околу 400 години пред новата ера во воената терминологија на Грција. Потекнува од грчките зборови “стратос“ што значи војска и “аго“, што значи да се води, или “стратегос“, што означува војсководач и се однесува на умешноста во насочување на воените сили во нивните операции кои се неизвесни и не можат лесно да се предвидат. Во областа на менаџментот и деловното планирање терминот е пренесен во 1948 година со развојот на теоријата на игрите. Со него се искажува способноста на менаџерите да ги остварат целите, да ја постигнат мисијата и да ја реализираат својата визија за претпријатието. Суштината на овој поим се сведува на фактот дека секоја акција и деловен зафат на претпријатието, а посебно во туризмот зависи од познавањето на акциите и одлуките на другите учесници во стопанството, т.е. конкурентските туристички претпријатија. Притоа се развиени бројни рамки за идентификување на главните стратешки алтернативи кои треба да ги разгледа организацијата при изборот на стратегија на ниво на бизнис.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Beer, M., Eisenstat, R., (2004), How to Have an Honest Conversation About Your Business Strategy, Harvard Business Review, February, 82 - 89.

Во литературата постојат голем број различни дефиниции со кои се објаснува поимот стратегија. Тие се разликуваат според ширината на опфатот на поимот стратегија и можат да се дефинираат во две групи: дефиниции кои даваат пошироко сфаќање и дефиниции кои даваат потесно сфаќање за стратегијата.

Во првата група се вбројуваат ставовите на I. Ansoff, A. Chandler, P. Lorange, D. Vancil, G. Steiner, H. Weichrich, H. Koontz и други, кои стратегијата ја посматраат како менаџерска одлука со која се дефинираат целите, политиките и начините за нивно остварување во пракса. Овие автори ја изедначуваат стратегијата со политиката. Според A. Chandler, стратегијата претставува “одредување на основните долгорочни цели и задачи на претпријатието и дефинирање на курсот на акциите и алокација на ресурсите нужни за остварување на поставените цели”.

Во објаснување на стратегијата посебен придонес има I. Ansoff, основоположникот на концептот на стратески менаџмент. Тој стратегијата ја согледува во рамките на односот на претпријатието и неговото окружување, објаснувајќи го како “релативно нов и комплексен деловен концепт кој се состои во сет менаџерски водичи со кои се одредува пазарно-производната позиција на претпријатието, насоката во која фирмата ќе расте и ќе се менува, конкурентските средства кои ќе ги користи, начините на кои ќе влегува на нови пазари, како ќе ги користи ресурсите, силите кои ќе ги користи и опасностите кои ќе ги одбегнува”.

Авторите кои го застапуваат потесното сфаќање за стратегијата јасно ја издвојуваат неа од другите плански одлуки. Според едно сфаќање, стратегијата е “долгорочен акционен план на претпријатието за интеракција со окружувањето за да се постигнат долгорочни цели”. Тоа се подразбира и како “широка програма за остварување на организациските цели и на тој начин да се имплементира неговата мисија”.<sup>5</sup> Може да се објасни и како “модел на реагирање на претпријатието на неговото окружување”. Со неа “се дефинираат базичните начини за остварување на целите на претпријатието”.<sup>6</sup>

Од сите дефиниции може да се извлече една општа дефиниција за стратегијата. Имено, стратегијата се дефинира како утврдување на основните долгорочни цели на туристичкото претпријатие, усвојување на правците на делување и алокација на ресурсите неопходни за нивно остварување. Целта на стратегијата е да утврди и да даде на знаење, со помош на главните цели и политики, замислена слика, тоа е задача на бројни поголеми и помали програми кои ја пратат стратегијата. Нејзината корист во праксата и важноста во насочувањето на планирањето го оправдува издвојувањето на стратегијата како посебен вид план.

**Д) Политиките** се планови дотолку што претставуваат воопштени изјави или договори кои водат или ги насочуваат размислувањата во одлучувањето. Политиките дефинираат подрачје внатре во рамките на кое треба да се донесат одлуки, осигурување на конзистентност на одлуките со целите и допринесување на одлуките во нивното остварување. Политиките овозможуваат прашањата да се решат пред да постанат проблеми, според тоа прават непотребна анализа на исти ситуации секој пат кога ќе се појават. Политиките постојат на сите нивоа на организацијата и се протегаат од темелните политики на туристичкото претпријатие преку политиките на главните сектори до малите политики применливи на најмалите сегменти на организацијата. Постојат голем број на политики, како на пример: политика за вработување, политика за мотивирање на вработените и слично. Политиките се насоки за одлучување бидејќи дозволуваат одредена слобода за одлучување, а во спротивно би биле правила.

Креирање на интегрирани политики за да се реализираат целите на туристичкото претпријатие е доста тешко бидејќи: голем број менаџери во туризмот партиципираат во создавањето и толкувањето на политиката со што се доаѓа до различни варијации за сваќање на истите, тешко е да се контролира бидејќи стварната политика тешко може да се утврди, посакуваната политика немора секогаш да биде јасна, ретко се на писмено дефинирани.

<sup>5</sup> Fry, J. N., Killing, J. P., (2000), Strategic Analysis and Action, Prentice Hall, Ontario, 17.

<sup>6</sup> Milisavlevic, M., Todorovic, J., (1990), Planiranje i razvojne politike preduzecima, Sovremene strategije, Beograd, 81.

**Г) Процедурите** претставуваат планови кои утврдуваат некој неопходен начин на постапување во идните активности во туризмот. Всушност, тоа се хронолошки постапки односно насоки за делување, а не за рамислување, прецизираат начин на кој одредена работа треба да биде реализирана. Процедурите често ги надминуваат границите на еден оддел.

**Е) Правилата** наложуваат точно одредени акции или воздржување од нив и не дозволуваат било каква слобода на одлучување и тие се наједноставен тип на план. Се разликуваат од процедурите дотолку што насочуваат делување без дефинирање на временскиот редослед. Процедурите се низа правила, но правилото не мора да биде дел од процедурата. Правилата и процедурите го спречуваат размислувањето и се применуваат кога се настојува вработените во туризмот да не постапуваат по свои согледувања.

**Ж) Програмите** се збир на цели, политики, процедури, правила, доделени задачи, чекори кои треба да се преземат, ресурси кои треба да се вработат и други елементи неопходни за работење во туризмот, а обично се базираат на пресметки. Базичната програма може да има низа пропратни програми при што сите бараат координација и временско синхронизирање.

**З) Пресметката** е исказ на очекувани резултати во туризмот кои се изразени со бројки. Пресметките можат да бидат изразени финансиски, во работни часови, во единица производ т.е. дадена услуга во туризмот или во било која форма која е изразена со бројка. Таа е темелен инструмент на планирањето во многу претпријатија од доменот на туризмот, бидејќи го принудува претпријатието да креира нумеричка компилација на очекуваниот тек на парите, трошоците и приходите, капиталните издатоци или искористеност на туристичките капацитети. Неопходни се за контрола, но само доколку ги одржуваат плановите.<sup>7</sup>

## 2. Теоретско - методолошки пристап во истражувањето

За ефикасно реализирање на секое емпириско истражување, неопходно е најнапред да се изработи проект на истражување. Проектот на истражувањето опфаќа неколку основни фази:

- Одредување целта и предметот на истражувањето;
- Постапување хипотези;
- Изработка на примерокот (избор на примерокот);
- Изработка на методолошките инструменти за собирање податоци на теренот;
- Собирање податоци на теренот;
- Обработка на податоците;
- Интерпретација на податоците, т.е. изработка на студијата.<sup>8</sup>

### 2.1. Цели на истражувањето

Ова истражување има научна и практична цел. Научната цел се однесува на одредени теоретски сознанија за значењето на функцијата планирање и земањето во предвид на аупутите на планирањето во процесот на донесување на финансиски одлуки во туристичките претпријатија, а практичната цел е поврзана со одредена имплементација на теоретските сознанија во практиката.

#### 2.1.1. Научна цел

Научната цел се однесува на откривање на одредени теоретски сознанија земањето во предвид на аупутите на планирањето во процесот на донесување на финансиски одлуки во туристичките претпријатија. Научната цел на ова истражување е да се откријат нови сознанија

<sup>7</sup> Cerović, Z, (1999), Organizacija i menađment turističke animacije, Animacija u hotelijersko - turističkoj ponudi, Hrvatska udruga hotelijera i restoratera, Opatija, 121.

<sup>8</sup> Todorović, A., (1978), Metodologija istraživanja slobodnog vremena, Savremena Administracija – Beograd, Beograd, 51, изнесено според Бунташески, Б., (1994), Социо - психолошки проучувања на активностите на посетителите во туристичкото место, Просветно дело - Скопје, Скопје, 52.



за тоа доколку се земаат аупутите на планирањето во процесот на донесување на финансиски одлуки во туристичките претпријатија, ќе се обезбеди брз туристички развој. Имено, преку методот на анализа, по пат на анкета со менаџерите, утврдивме застапеноста на аупутите на планирањето во процесот на донесување на финансиски одлуки претпријатијата од областа на туризмот.

### **2.1.2. Практична цел**

Ова истражување има и практична цел, која е тесно поврзана со научната цел. Таа е поврзана со одредена имплементација на теоретските сознанија во практиката. Практичната цел на истражувањето е во имплементирање на откриените теоретски сознанија за застапеноста на аупутите на планирањето во процесот на донесување на финансиски одлуки, кои ќе допринесат за динамичен развој на туристичките претпријатија, а со тоа и на туризмот. Според тоа, практичната цел на ова истражување има широки димензии, бидејќи треба да ги мобилизира сите фактори кои непосредно и посредно се инволвирани во туризмот, т.е. се заинтересирани за оваа проблематика.

### **3.2. Предмет на истражувањето**

Предмет на истражувањето на овој труд е значењето на функцијата на планирање и користењето на импутот на планирањето во финансиските одлуки на претпријатијата од доменот на туризмот. Во предметот на ова истражување се анализираат три поими што треба да се операционализираат:

- **планирање,**
- **финансиски одлуки и**
- **туристички претпријатија.**

#### **3.2.1. Планирање**

Од етимолошки аспект, терминот планирање потекнува од латинскиот збор “планум”, што значи рамна површина. Долго време се користел во архитектурата и градежништвото за да се изрази подготвувањето скица, нацрт или план на градежни објекти. Меѓутоа, неговата содржина е далеку поширока и покомплексна. Може да се каже дека во теоријата не постои една општоприфатена дефиниција со која може да се објасни суштината на планирањето. Се среќаваат голем број дефиниции во кои авторите ги искажуваат своите ставови за планирањето, поаѓајќи од различни аспекти на разгледување. Тоа особено се однесува на бизнис планирањето во претпријатијата од доменот на туризмот.

Планирањето е примарна функција во менаџментот во туризмот. Планирањето е процес кој вклучува селекција на цели и задачи како и акции за нивно остварување, како и одлучување, т.е. избор помеѓу алтернативни насоки на делување. Плановите обезбедуваат рационален пристап за остварување на претходно селектирани цели. Планирањето има задача на туристичкото претпријатие да му обезбеди: да знае зошто постои и што му е базично подрачје на делување, да знае кои му се добри, а кои лоши страни, да знае кои услови и закани доаѓаат од екстерното окружување, да може да ги препознае и инкорпорира адекватните стандарди на работење и да има дефинирани правила на однесување (политика) на кои ќе се придржуваат сите вработени во функција на реализирање на целите на туристичкото претпријатие.

#### **3.2.2. Финансиски одлуки**

Во финансиските одлуки спаѓаат: инвестиционите, потоа стратешките финансиски одлуки и на крај тактичките финансиски одлуки. Со цел да се припреми една инвестициона одлука за успешно работење на претпријатијата од областа на туризмот, потребно е да се направи инвестиционен проект кој во себе содржи многубројни меѓузависни и поврзани активности. Инвестирањето претставува размена на расположливите средства за очекуваните приноси во иднина. Една од клучните причини зошто бизнисите пропаѓаат, е недостигот на пари за подмирување на обврските. Со други зборови бизнисите не успеваат да одржат стабилен

готовински тек. Исто така, финансиските институции како што се банките прво што ќе прашаат и прво што ќе бараат од туристичкото претпријатие е каков е неговиот готовинскиот тек. Готовинскиот тек претставува преглед на приливите и одливите на пари во бизнисот. Тоа е значи двонасочен процес – прилив и одлив на пари. Она што треба да се направи е ефикасно да се управува како со добавувачите (одлив на парите) така и со купувачите (прилив на пари).

Прогнозата на готовинскиот тек, капиталното буџетирање, трошокот на капитал и ризикот битни се во инвестиционото одлучување поради тоа што даваат информации за тоа колку пари треба да се обезбедат за туристичкиот бизнис. Обично овие прогнози/проекции се прават на месечно ниво. Исто така, до колку туристичкото претпријатие има со години позитивен готовински тек, има голем плус кај банките за реализација на некоја кредитна линија.

Одлуката за вложување е најмудрата одлука на секој поединец, секое семејство, секое претпријатие, а посебно од областа на туризмот. Едноставно речено, ако не се вложи сè што сме заработиле во правилна инвестиција, т.е. парите што туристичкото претпријатие ќе ги вложи денес, ќе донесат дополнителни приходи утре. Сè што е потребно е заштедените парични средства, без оглед на нивниот износ, да се вложат со јасно дефинирана цел која на крај на претпријатието од областа на туризмот ќе донесе профит.

Сите вложувања на средства чиј рок на имобилизација (врзување) е подолг од една година се викаат за долгорочни вложувања. Донесувањето на долгорочни финансиски одлуки е доста сложен и макотрпен процес кој е детерминиран од следниве фактори: штедењето, каматната стапка и очекувањата.

Поимот капитал има неколку меѓусебно поврзани значења во економијата, финансиите и сметководството. Во финансиите и сметководството, капиталот генерално се однесува на финансиско богатство, особено на она што се користи за почнување и одржување на бизнис.

Политиката на дивидендата претставува дел од одлуката за финансирање на туристичкото претпријатие. Односот на исплата на дивидендата покажува кој дел од добивката може да се задржи во претпријатието како извор на финансирање.

Постоењето на едно претпријатие од областа на туризмот но и воопшто и во била која област неможе да се замисли без добра менаџерска структура. Зад успехот на секое претпријатие, а во тој контекст и во туризмот стои успешен менаџерски тим. Менаџерските тимови се клучните субјекти за донесување тактички финансиски одлуки во едно претпријатие од областа на туризмот. Менаџерите во туризмот се однесуваат во склад со менаџерските улоги за да ги реализираат функциите на менаџментот. Секој менаџер во туризмот треба да знае да ги изврши своите задачи да знае да ги организира останатите вработени и на крај успешно да ги согледа резултатите од изработеното.<sup>9</sup> За разлика од стратегијата, финансиската тактика значи конкретизација на стратегијата и таа се разликува по тоа што е прилагодлива, брзо ги користи резултатите, ги исправа грешките и ги менува сопствените цели, но така што сепак да останат во рамките на стратегиските цели.

### 3.2.3. Туристички претпријатија

Менаџментот е многу значаен бидејќи од него зависи егзистирањето на туристичкото претпријатие и неговата активност која е многу важна, како за една национална економија како што е Република Македонија, така и пошироко. Во современото општеството кое е индустриски развиено, доминираат комплексни технологии и организацијата е таа која што ги поврзува луѓето, знаењето и суровините за да се извршат задачи кои што ниту еден поединец сам не може да ги изврши.<sup>10</sup> Може да се истакне дека менаџментот е многу значаен, а често пати и пресуден фактор за успешен бизнис во современи турбулентни услови на работење. Во таа конотација, посебно се

<sup>9</sup> Spittler, R., (2005), The New Survival Skills, ABA Banking Journal 97, February, 58 -62.

<sup>10</sup> На пример: функционирање на енергетски комплекси, производни капацитети, меѓународни хотелски и/или ресторантски синџири, сообраќајни компании, туроператори, трговски куќи, комунални претпријатија и слично.

истакнува значењето на професионалниот менаџмент. Тоа поконкретно значи дека професионалниот менаџмент не го врши претприемачот (сопственикот на капиталот), туку ангажирани професионални менаџери. Питер Дракер смета дека во современи турбулентни услови на стопанисување менаџментот е база и фактор за успешен бизнис на секое претпријатие, а посебно во туризмот. Тој е неизбежен тогаш кога фирмата ќе достигне одреден обем на активност. Кога од системот на управување од страна на претприемачот треба да се премине на професионален менаџмент, критичната точка е 300 - 1000 вработени, во зависност од степенот на комплексност и диферентност на неговото работење, како и од способноста на претприемачот. Главната преокупација на менаџерите е да обезбедат раст и развој на претпријатието, а тоа значи да се остварат неговите деловни и развојни цели.

Значењето на менаџментот во туризмот лежи и во потребата од ефикасно функционирање на туристичкото претпријатие во Р. Македонија. Тоа поконкретно значи да се постигнат целите на ефективен и ефикасен начин. Ефективноста е степен на кој туристичкото претпријатие ги остварува поставените цели. Всушност, тоа значи дали фирмата успева во остварувањето на целите кои се однапред поставени, или значи обезбедување туристички производи и услуги кои потрошувачите ќе ги валоризираат. Од досега изнесеното може да се истакне дека ефективноста е остварување на задачите на претпријатието квалитативно и квантитативно, вклучувајќи ги и карактеристиките на аутпутот т.е. крајните резултати.

### **3.3. Хипотези**

Едно од најважните прашања во емпириските истражувања е поставување и верификација на хипотезите. „Таа е тврдење кое може да се стави на испит за да се докаже нејзината вредност. Хипотезата може да изгледа како спротивна на обичното сваќање или во согласност со него. Може да се докаже дали таа е точна или неточна. Во секој случај, таа води кон емпириско испитување. Каков и да е резултатот, хипотезата претставува прашање, поставено на таков начин за да може се добие некаков одговор. Таа претставува пример на организиран скептицизам на науката, одбивање да се усвои какво и да е тврдење без емпириско проверување“.<sup>11</sup> Секоја хипотеза го покажува односот меѓу независните и зависните варијабли.<sup>12</sup>

#### **3.3.1. Општа хипотеза**

**Функцијата планирање има големо значење при донесување на квалитетни финасиски одлуки независно од големината на претпријатието, неговата организациона структура и видот на дејноста.**

##### **3.3.1.1. Посебна хипотеза**

**Посебната хипотеза гласи: се претпоставува дека во туристичкото претпријатие делумно се земаат предвид аутпутите од планирањето во донесување на финансиските одлуки од страна на менаџментот.**

### **3.4. Методи и организација на истражувањето**

#### **3.4.1. Методи на истражувањето**

При истражувањето на општествените појави се користат општи и посебни методи. „Сите општествени науки, покрај општите методи, применуваат и користат посебни и специфични методи кои се соодветни за собирање податоци во соодветната

---

<sup>11</sup> Gud, V., Het, P, (1966), Metodi socijalnog istraživanja, Beograd, 56 - 57, изнесено според Бунташески, Б., (1994), Социо - психолошки проучувања на активностите на посетителите во туристичкото место, Просветно дело - Скопје, Скопје, 55.

<sup>12</sup> Бунташески, Б., (1994), Социо - психолошки проучувања на активностите на посетителите во туристичкото место, Просветно дело - Скопје, Скопје, 55.

област“.<sup>13</sup> Оттаму, и ова истражување се базира на одредена методологија. При обработката на добиените податоци од истражувањето го применивме методот на анализа и методот на синтеза.

#### **3.4.1.1. Метод на анализа**

Изразот „анализа“ доаѓа од грчкиот збор >>analysis<< кој значи расчленување на една целина на нејзините составни делови.<sup>14</sup> Според тоа, расчленувањето е основна карактеристика на методот на анализа. Всушност, расчленувањето, значи разделување на еден сложен објект на делови од кои тој се состои за да се согледаат нивните квалитети, го детерминираат квалитетот на сложениот објект и укажуваат на нивното дејство врз него.<sup>15</sup> Имено, на табеларно изнесените податоци, применавме расчленување на нивната содржина и дадовме експлицитно објаснување.

#### **3.4.1.2. Метод на синтеза**

Методот синтеза е постапка на научно истражување и објаснување на стварноста и по пат на синтеза на едноставните судови во посложени. Синтезата е процес на воопштување во кој настануваат сите поапстрактни поими во споредба со претходните поими. Синтеза е начин на систематизирање на знаењето по законитоста на формалната логика, како процес на креирање теоретско знаење во правец од посебното спрема општото, односно од видот спрема родот. Сите констатации добиени преку методот на анализа, со примена на методот синтеза ги преточивме во заклучоци од кои понатаму дадовме препораки за подобрување на на финансиското планирање во туристичките претпријатија.

#### **3.4.2. Методолошки техники на истражувањето**

Во дефинираниот предмет на истражување како методолошки техники ги користевме:

- анкета
- метод на скалирање и
- статистички метод.

##### **3.4.2.1. Анкета**

Анкетата ја применивме на менаџерите во повеќе претпријатија од областа на туризмот. Таа имаше за цел да се добие јасна претстава за нивните ставови, во поглед на тоа дали се земаат во предвид аутпутите на планирањето во финансиското одлучување.

##### **4.4.2.2. Метод на скалирање**

Овој метод се користи за добивање податоци од повеќе прашања во анкетата. Скалирањето го применивме за активирање на можностите за земање во предвид аутпутите на планирањето во финансиското одлучување . При формулацијата на степените се водеше сметка за статистичката обработка на податоците што беше следен чекор.

##### **4.4.2.3. Статистички метод**

Во ова истражување е применет овој метод затоа што со него се постигнува поголема егзактност во проучувањето на појавите. Притоа ја користевме следнава статистичка техника: пресметување проценти. Статистичката обработка на податоците е вршена компјутерски.

---

<sup>13</sup> Todorović, A., (1978), Ibid, 58.

<sup>14</sup> Стојановиќ, Т., (1990), Анализа на работењето на претпријатијата, Сојуз на сметководствените и финансиските работници на Македонија - Скопје, Скопје, 21.

<sup>15</sup> Стојановиќ, Т., (1990), Ибид, 156.

#### 4.4.2.4. Изработка и избор на примерок

При изработката и изборот на примерокот, се водеше сметка за неговата репрезентативност. Репрезентативноста зависи од големината и начинот на неговото добивање. Големината на примерокот зависи од бројот на испитаниците што се земени за испитување. Притоа, примерокот треба да содржи најмалку 100 членови од популацијата за да можат да се донесуваат сигурни статистички заклучоци.<sup>16</sup> Во тој контекст, со ова истражување по пат на анкета се опфатени 200 менаџери во туризмот.

#### 4.4.2.5. Реализација на истражувањето

Оваа фаза од истражувањето имаше оперативен карактер. Истражувањето беше реализирано во временскиот период од јуни 2018 до септември 2018 година во поголем број претпријатија од областа на туризмот. Од страна на менаџерскиот тим на туристичките претпријатија наидовме на целосно разбирање и помош.

### 5. Анализа на добиените податоци од истражувањето

Овој дел е најважниот дел од трудов и е всушност завршната фаза на истражувањето.<sup>17</sup> Како што истакнавме, користејќи го методот анализа, ги анализиравме и добиените емпириски податоци од анкетата на менаџерите во повеќе туристички претпријатија, откако истите ги систематизиравме, табелиравме, го одредивме бројот на испитаници, пресметавме процент според бројот на испитаници.

#### 5.1. Ставовите на испитаниците за застапеноста на примена на аутпутите од планирањето за донесување на квалитетни финасиски одлуки во туристичките претпријатија

Како што истакнавме претходно, фундаментот на ова истражување е анализа на добиените емпириски податоци од анкетата на менаџерите во повеќе туристички претпријатија, откако истите ги систематизиравме, табелиравме, го одредивме бројот на испитаници и пресметавме процент според бројот на испитаници. Во таа конотација, на табеларно изнесените податоци, а на база на одговорите на респодентите применивме расчленување на нивната содржина и дадовме прецизно објаснување.

Според тоа, посебната хипотеза гласи: „се претпоставува дека во туристичкото претпријатие делумно се земаат предвид аутпутите од планирањето во донесување на финансиските одлуки од страна на менаџментот“.

Во табелата 1, се презентирани ставовите на респодентите за земање во предвид аутпутите од планирањето во донесување на финансиските одлуки од страна на менаџментот во претпријатијата каде што го имаат засновано својот работен однос, а кои што беа реализирани преку анкета.

Функцијата на планирање во претпријатијата од областа на туризмот во Република Македонија е еден од клучните чекори во остварување на профит. Оваа функција го трасира патот кон посакуваните цели на туристичкото претпријатие во точно утврден временски период. Целта на функцијата на финасиско планирање е носење квалитетни аутпути кои ќе се добра база за носење на квалитетни финасиски одлуки. Имено, неговата цел е долгорочно управување со финасиската структура на претпријатието од областа на туризмот. Овој вид на планирање ја анализира и оправданоста од корисењето на одредени извори на финасирање, со цел донесување исправни финасиски одлуки кои овозможуваат креирање вредност и зголемување на вложените средства, истовремено зачувувајќи ја финасиската стабилност.

Постојат разлики во однос на значењето на функцијата на планирање во донесувањето на финансиските одлуки во претпријатијата од областа на туризмот. Функцијата планирање има

<sup>16</sup> Бунташески, Б., (1994), Ибид, 60.

<sup>17</sup> Бунташески, Б., (1995), Психологија на туризмот и угостителството, Универзитет „СВ. Климент Охридски“ - Битола, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид, 238.

големо значење при донесување на квалитетни финасиски одлуки независно од големината на претпријатието, неговата организациона структура и видот на дејноста.

Ставовите на испитаниците во однос на прашањето дали се земаат предвид аутпутите од планирањето во донесување на финансиските одлуки од страна на менаџментот во претпријатијата каде што го имаат засновано својот работен однос се дадени во табелата 1.

	Се земаат во предвид	Делумно се земаат во предвид	Не се земаат во предвид	Вкупно
Број на испитаници	13	171	16	200
Учество во %	6,50%	85,50%	8,00%	100%

Табела 1. Дали во Вашето претпријатие се земаат предвид аутпутите од планирањето во донесување на финансиските одлуки од страна на менаџментот?

Од податоците во табелата 1, каде се презентирани ставовите на испитаниците за тоа дали се земаат предвид аутпутите од планирањето во донесување на финансиските одлуки од страна на менаџментот, може да се констатира дека во најголем дел кај анализираниите туристички претпријатија, делумно се земаат предвид аутпутите од планирањето во донесување на финансиските одлуки од страна на менаџментот, додека речиси е незначителен бројот на испитаници кои се произнеле дека воопшто не се земаат предвид аутпутите од планирањето во донесување на финансиските одлуки од страна на менаџментот, односно се земаат предвид аутпутите од планирањето во донесување на финансиските одлуки од страна на менаџментот. Ваквата состојба укажува на фактот дека донесувањето на финансиските одлуки во претпријатијата од туристичкиот сектор, во најголем дел не се земаат аутпутите од планирањето како примарна функција на менаџментот во туристичките претпријатија. Односно, самото тоа што делумно се земаат предвид аутпутите од планирањето во донесување на финансиските одлуки од страна на менаџментот, истите не се квалитетни, бидејќи финансикиот менаџмент во секој момент нема увид на приливите и одливите на финасиски средства, дали се очекуваат поголеми или помали приливи во однос на претходниот период, износот на расположлива готовина, али има потреба од дополнително финасирање, колку долго и под кои услови ќе бидат потребни позајмени финасии и слично. Оттука произлегува, дека одлуките поврзани со финансиите, без соодветна примена на аутпутите од планирањето, во анализираниите туристички претпријатија, финасиските одлуки не се сосема релевантни и во целост не предонесуваат кон идниот раст и развој на претпријатијата. Доследната примена на аутпутите од планирањето при носењето на финасиски одлуки во претпријатијата од областа на туризмот, недвосмислено би придонело кон ефективно и ефикасно работење.

Општа е констатацијата дека дека делумно се земаат предвид аутпутите од планирањето во донесување на финансиските одлуки од страна на менаџментот во работењето на претпријатијата од областа на туристичкиот сектор во Р. Македонија, без оглед на дејноста која ја вршат.

За надминување на овие состојби кои се присутни во туристичкиот сектор на Република Македонија потребно е да се земаат во предвид аутпутите од планирањето во донесување на финансиските одлуки од страна на менаџментот во работењето на претпријатијата од областа на туризмот.

### **Заклучок**

Функцијата на планирање во претпријатијата од областа на туризмот во Република Македонија е еден од клучните чекори во остварување на профит. Оваа функција го трасира патот кон посакуваните цели на туристичкото претпријатие во точно утврден временски период. Целта на функцијата на финасиско планирање е носење квалитетни аутпути кои ќе се добра база за носење на квалитетни финасиски одлуки. Имено, неговата цел е долгорочно управување со

финасиската структура на претпријатието од областа на туризмот. Овој вид на планирање ја анализира и оправданоста од корисењето на одредени извори на финасирање, со цел донесување исправни финасиски одлуки кои овозможуваат креирање вредност и зголемување на вложените средства, истовремено зачувувајќи ја финасиската стабилност.

Општа е констатацијата дека дека делумно се земаат предвид аутпутите од планирањето во донесување на финансиските одлуки од страна на менаџментот во работењето на претпријатијата од областа на туристичкиот сектор во Р. Македонија, без оглед на дејноста која ја вршат. Во услови на остра конкуренција, предизвици, законски регулативи, промени, туристичкото претпријатие треба да има добра стратегија како да опстои. Токму тоа го нуди функцијата на планирање со неговите аутпути за нсење на квалитетни финасиски одлуки. Кога финасискиот менаџер пред себе нема план, којшто немора да биде во пишана форма, тогаш секоја следна финасиска одлука што ќе ја донесе можеби ќе го дефокусира и ќе му го одвлече вниманието од оние финасиски активности што би значеле поголем успех и раст на претпријатието од областа на туризмот.

За надминување на овие состојби кои се присутни во туристичкиот сектор на Република Македонија потребно е да се земаат во предвид аутпутите од планирањето во донесување на финансиските одлуки од страна на менаџментот во работењето на претпријатијата од областа на туризмот. Затоа што планирањето значи имплементирање на техники и методи што овозможуваат поедноставен и практичен механизам за успешно спроведување на плановите во реално време.

### Литература

1. Beer, M., Eisenstat, R., (2004), How to Have an Honest Conversation About Your Business Strategy, Harvard Business Review, February;
2. Бунташески, Б., (1994), Социо - психолошки проучувања на активностите на посетителите во туристичкото место, Просветно дело - Скопје, Скопје;
3. Бунташески, Б., (1995), Психологија на туризмот и угостителството, Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид;
4. Гарет, Р. Ц., Џенифер, М. Ц., (2008), Современ менаџмент – превод на делото: Contemporary management од Владата на Р. Македонија, Национална и универзитетска библиотека во Скопје, Скопје;
5. Gud, V., Het, P., (1966), Metodi socijalnog istraživanja, Beograd, изнесено Според Бунташески, Б., (1994), Социо - психолошки проучувања на активностите на посетителите во туристичкото место, Просветно дело - Скопје, Скопје;
6. Milisavlevic, M., Todorovic, J., (1990), Planiranje i razvojne politike preduzecima, Sovremene strategije, Beograd;
7. Стојановиќ, Т., (1990), Анализа на работењето на претпријатијата, Сојуз на сметководствените и финансиските работници на Македонија - Скопје, Скопје;
8. Fry, J. N., Killing, J. P., (2000), Strategic Analysis and Action, Prentice Hall, Ontario
9. Cerović, Z, (1999), Organizacija i menadment turističke animacije, Animacija u hotelijersko - turističkoj ponudi, Hrvatska udruga hotelijera i restoratera, Opatija;
10. Šain – Čičin, D., (2008), Osnovi menadžmenta – skripta, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik.