



**ISCTBL**  
INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE

**Универзитет „Гоце Делчев“ –  
Штип**

**Goce Delchev University  
Stip**

**Факултет за туризам и бизнис  
логистика**

**Faculty of Tourism and  
Business Logistics**

**Седма Меѓународна Научна Конференција  
Seventh 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**



**Универзитет „Гоце Делчев“ –  
Штип**

**Goce Delcev University  
Stip**

**Факултет за туризам и бизнис  
логистика**

**Faculty of Tourism and  
Business Logistics**

**Седма Меѓународна Научна Конференција  
Seventh 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**

17 мај 2024 г. / May 17, 2024

**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](http://www.ftbl.ugd.edu.mk)  
[www.ugd.edu.mk](http://www.ugd.edu.mk)

**За издавачот:** д-р Татјана Бошков, декан

**Организатор на конференцијата:** Факултет за туризам и бизнис логистика

**Уредник:** д-р Татјана Бошков, декан

**Тираж:** 100

**Година на издавање:** 2024

**Publisher:**

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

**For the Publisher:** Tatjana Boshkov, Ph.D. – Dean

**Conference Organizer:** Faculty of Tourism and Business Logistics

**Editor:** Tatjana Boshkov, Ph.D. – Dean

**Print circulation:** 100

**Year of publication:** 2024

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

338.48(062)  
658.6/.8:164(062)

МЕЃУНАРОДНА Научна Конференција (7 ; 2024 ; [Скопје])

Предизвиците во туризмот и бизнис логистиката во 21 век [Електронски извор] : зборник на трудови / Седма меѓународна конференција, 17 Мај 2024 год., Скопје ; [уредник Татјана Бошков] = Challenges of tourism and business logistics in the 21st century : conference proceedings / Seventh International Scientific Conference, 17 May 2024 год., Skopje ; [editor Tatjana Boshkov]. - Текст во ПДФ формат, содрж. [277] стр., илустр. - Штип : Универзитет "Гоце Делчев" - Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика ; Shtip : University "Goce Delchev" -Shtip, Faculty of tourism and business logistics, 2024

Начин на пристапување (URL): <https://js.ugd.edu.mk/index.php/YFNTS>. - Фусноти кон текстот. - Наслов преземен од екран. - Опис на изворот на ден 15.07.2024 год. - Трудови на мак. и англ. јазик. - Библиографија кон одделни трудови. - Abstracts

ISBN 978-608-277-068-0

а) Туризам -- Собири б) Синџир на снабдување -- Логистички системи -- Собири

COBISS.MK-ID 64083205

**Организациски комитет:**

Проф. д-р. Татјана Бошков, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, Република Северна Македонија – *Претседател на Организацискиот комитет*

Проф. д-р. Наташа Митева, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, Република Северна Македонија – *Потпретседател на Организацискиот комитет*

Доц. д-р. Цветанка Ристова Магловска, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, Република Северна Македонија – *Потпретседател на Организацискиот комитет*

Проф. д-р. Душко Јошески, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, Република Северна Македонија – *Потпретседател на Организацискиот комитет*

Доц. д-р. Душица Попова, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, Република Северна Македонија – *Потпретседател на Организацискиот комитет*

**Меѓународен програмски комитет:**

Проф. д-р. Татјана Бошков, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, Република Северна Македонија – *Претседател на Програмски комитет*

Проф. д-р. Наташа Митева, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, Република Северна Македонија – *Потпретседател на Програмски комитет*

Доц. д-р. Цветанка Ристова Магловска, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, Република Северна Македонија – *Потпретседател на Програмски комитет*

Проф. д-р. Душко Јошески, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, Република Северна Македонија – *Потпретседател на Програмски комитет*

Доц. д-р. Душица Попова, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, Република Северна Македонија – *Потпретседател на Програмски комитет*

Проф. д-р Никола В. Димитров, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, Република Северна Македонија

Проф. д-р Цане Котески, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, Република Северна Македонија

д-р Билјана Цоневска Гуњовска, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, Република Северна Македонија

Проф. д-р. Оливер Филипоски, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, Република Северна Македонија

Проф. д-р. Александра Жежова, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, Република Северна Македонија

Проф. д-р. Зоран Темелков, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, Република Северна Македонија

Проф. д-р Мишко Цидров, Машински факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, Република Северна Македонија

Проф. д-р. Тања Ангелкова Петкова, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, Република Северна Македонија

Проф. д-р Димитар Ковачевски, Универзитет Американ Колеџ Скопје, Република Северна Македонија

Проф. д-р Слаџана Стојановска, Факултет за Бизнис Економија, Скопје, Република Северна Македонија

Доц. д-р Христина Серафимовска, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, Република Северна Македонија

Проф. д-р. Глигор Бишев, Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола, Економски факултет Прилеп, Република Северна Македонија

Доц. д-р. Васко Шутаров, МИТ Универзитет, Факултет за безбедност, 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 Дерменџиева, Универзитет на Велико Трново Свети „Кирил и Методиј“, Оддел за Географија, Бугарија

Проф. д-р. Марта Боровска Стефанска, Универзитет во Лоџ, 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 во Врњачка Бања, Србија

Проф. д-р. Дарко Димитровски, Универзитет во Крагујевац, Факултет за Хотелски менаџмент и Туризам во 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 во Врњачка Бања, Србија  
Проф. д-р. Светлана Станкова, Шуменски универзитет, Факултет за природни науки,  
Бугарија

**Organizational committee:**

Prof. Tatjana Boshkov, Ph.D., Faculty of Tourism and Business logistics, Goce Delcev University, Stip, North Macedonia - *President of the Organizational Committee*

Prof. Natasa Miteva, Ph.D., Faculty of Tourism and Business logistics, Goce Delcev University, Stip, North Macedonia – *Vice-President of the Organizational Committee*

Assist. Prof. Cvetanka Ristova Maglovska, Ph.D., Faculty of Tourism and Business logistics, Goce Delcev University, Stip, North Macedonia – *Vice-President of the Organizational Committee*

Prof. Dusko Joseski, Ph.D., Faculty of Tourism and Business logistics, Goce Delcev University, Stip, North Macedonia – *Vice-President of the Organizational Committee*

Assist. Prof. Dusica Popova, Ph.D., Faculty of Tourism and Business logistics, Goce Delcev University, Stip, North Macedonia – *Vice-President of the Organizational Committee*

**International program committee:**

Prof. Tatjana Boshkov, Ph.D., Faculty of Tourism and Business logistics, Goce Delcev University, Stip, North Macedonia - *President of the Program Committee*

Prof. Natasa Miteva, Ph.D., Faculty of Tourism and Business logistics, Goce Delcev University, Stip, North Macedonia – *Vice-President of the Program Committee*

Assist. Prof. Cvetanka Ristova Maglovska, Ph.D., Faculty of Tourism and Business logistics, Goce Delcev University, Stip, North Macedonia - *Vice-President of the Program Committee*

Prof. Dusko Joseski, Ph.D., Faculty of Tourism and Business logistics, Goce Delcev University, Stip, North Macedonia - *Vice-President of the Program Committee*

Assist. Prof. Dusica Popova, Ph.D., Faculty of Tourism and Business logistics, Goce Delcev University, Stip, North Macedonia - *Vice-President of the Program Committee*

Prof. Nikola V. Dimitrov, Ph.D., Faculty of Tourism and Business logistics, Goce Delcev University, Stip, North Macedonia

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

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

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

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

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

Prof. Misko Djidrov, Ph.D., Faculty of Mechanical Engineering, Goce Delcev University, Stip, North Macedonia

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

Prof. Dimitar Kovacevski, Ph.D., School of Business Economics and Management, University American College Skopje, North Macedonia

Prof. Slagjana Stojanovska, Integrated Business Faculty, Skopje, North Macedonia

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

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

Assist. Prof. Vasko Sutarov, Ph.D., MIT University, Faculty of Security Sciences, 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, Department 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., Mehedinți Tourism Promotion Association, Drobeta Turnu-Severin, Romania

Prof. Serafima Roșcovan, 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

Prof. Svetlana Stankova, University of Shumen “Konstantin Preslavski”, Faculty of natural science, Department of geography, regional development and tourism, Bulgaria





**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ - ШТИП**  
**GOCE DELCEV UNIVERSITY**

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

**СЕДМА МЕЃУНАРОДНА**  
**НАУЧНА КОНФЕРЕНЦИЈА**

**SEVENTH 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**

17 мај, 2024, Скопје / Skopje, May 17<sup>th</sup>, 2024



## Содржина – Contents

<b>СЕСИЈА: БИЗНИС ЛОГИСТИКА И БИЗНИС АДМИНИСТРАЦИЈА</b>	
<b>SESSION: BUSINESS LOGISTICS &amp; BUSINESS ADMINISTRATION .....</b>	<b>13</b>
Dushko Josheski, Aneta Risteska-Jankuloska, Aleksandra Zhezhova	
ECONOMICS OF NETWORKS AS APPLIED TO SOCIAL CHOICE MODEL OF LEVEL OF EDUCATION, SOCIAL DISTANCE, NEWS VERACITY AND PROSPECT THEORY AND A NOTE ON WARDROP EQUILIBRIUM AND BRAESS PARADOX .....	14
Елизабета Митрева	
МЕРЕН СИСТЕМ ВО УПРАВУВАЊЕТО СО ДЕЛОВНИТЕ ПРОЦЕСИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА .....	50
Mila Mitreva, Ljupco Davcev, Marija Gogova Samonikov	
OVERVIEW OF THE FINANCIAL SYSTEM IN NORTH MACEDONIA.....	60
Марија Магдинчева-Шопова, Анета Стојановска-Стефанова, Кристина Комненовиќ	
ПРЕТПРИЕМАЧКИ ВЕШТИНИ ЗА ДЕЛОВЕН РАЗВОЈ: ТРАНСФОРМАЦИЈА НА ПРЕДИЗВИКОТ ВО МОЖНОСТ.....	65
Мимоза Серафимова, Ружица Николова	
ЖЕНСКО ПРЕТПРИЕМНИШТВО – ПРЕДИЗВИК, МОЖНОСТ, ФЕМИНИЗАМ .....	72
Drasko Atanasoski; Ruzica Nikolova	
APPLICATION OF QUALITY MANAGEMENT AS AN ADVANTAGE IN TOURISM IN MACEDONIA .....	87
Анета Стојановска-Стефанова; Марија Магдинчева-Шопова	
ЈАВНОТО МИСЛЕЊЕ И ДЕМОКРАТИЈАТА .....	95
Анита Стамнова	
РАЗВОЈНА КОМПОНЕНТА НА БУЏЕТОТ НА РСМ- МОЖНОСТИ ЗА ЕКОНОМСКИ РАСТ И РАЗВОЈ.....	101
<b>СЕСИЈА: ТУРИЗАМ, УГОСТИТЕЛСТВО И ГАСТРОНОМИЈА</b>	
<b>SESSION: TOURISM, HOSPITALITY AND GASTRONOMY.....</b>	<b>116</b>
Dushica Popova, Natasha Miteva, Martin Dzambaski	
REGION OF BEROVO AS A TOURIST DESTINATION.....	117
Cvetanka Ristova Maglovska, Tanja Angelkova Petkova, Martin Dzambaski	
FACTORS INFLUENCING INTENTIONS IN HOTEL SELECTION: MILLENNIALS' PERCEPTION.....	126
Biljana Petrevska, Aleksandra Terzic	
ENRICHING THE SULTAN TRAIL WITH NORTH MACEDONIA'S OTTOMAN SITES .....	132
Никола В. Димитров	
ТУРИСТИЧКИ ПАРАЛЕЛИ: КРУШЕВО-БЕРОВО .....	140
Јулијана Саздова, Горан Антониевски	
НОВИ ТРЕНДОВИ И ПРИМЕНА НА ИНОВАЦИИ ПОРАДИ УНАПРЕДУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ ВО РЕСТОРАНСКАТА УСЛУГА .....	155

Goran Gašparovski THE REAL SITUATION OF PRESENCE AND REASONS FOR NON-IMPLEMENTATION OF STANDARDS IN RESTAURANTS IN NOVI SAD.....	163
Моника Арсова СОЦИЈАЛНИТЕ МЕДИУМИ КАКО УСПЕШНА АЛАТКА ЗА ПРОМОЦИЈА НА ТУРИЗМОТ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА.....	178
Златко Јаковлев, Владимир Китанов ЗНАЧЕЊЕ НА ФУНКЦИЈАТА ПЛАНИРАЊЕ ВО ФИНАНСИСКОТО ОДЛУЧУВАЊЕ ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ОД ТУРИСТИЧКИОТ СЕКТОР ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА .....	190
Елизабета Митрева, Џевад Кицара БРАНОТ НА ПРОМЕНИ ВО ДЕЛОВНИТЕ ПРОЦЕСИ ВО ХОТЕЛСКАТА ИНДУСТРИЈА ВО Р.С.МАКЕДОНИЈА.....	205
Душица Матета Гилова, Никола В. Димитров ОПШТИ КАРЕКТЕРИСТИКИ И КАТЕГОРИЗАЦИЈА НА МАКЕДОНСКИТЕ ХОТЕЛИ (состојба 2023).....	219
Цане Котески, Ѓорѓи Петкоски СПЕЦИЈАЛИТЕТИ ОД ТУРСКАТА И БОШЊАЧКАТА ГАСТНОМИЈА ВО ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА ВО ОПШТИНИТЕ ПРИЛЕП, КРУШЕВО, ДОЛНЕНИ И КРИВОГАШТАНИ.....	227
Цане Котески, Перпарим Кахили ТУРИСТИЧКА ПРОМОЦИЈА НА КУЛТУРНИТЕ ВРЕДНОСТИ ВО ГРАД ВИТИ..	236
Снежана Данилова, Татјана А. Пачемска, Христина Серафимовска, Ана Атанасова ПРИМЕНА НА ТЕОРИЈАТА НА ИГРИ И НЕШОВАТА РАМНОТЕЖА ВО ХОТЕЛСКОТО УПРАВУВАЊЕ.....	243
Zoran Ljutkov, Tatjana Boshkov, Zarko Radjenovic CULTURAL AND CREATIVE INDUSTRIES: ECONOMIC BENEFITS AND PERSPECTIVES.....	252
Александар Јордановски СПОМЕНИЧКАТА РЕНТА - МОЖНОСТ ЗА СИСТЕМСКИ ОДРЖЛИВ ФОНД ЗА ЗАШТИТА НА КУЛТУРНОТО НАСЛЕДСТВО, ПОСЕБНИ ОБЛИЦИ НА КОРИСТЕЊЕ НА КУЛТУРНОТО НАСЛЕДСТВО И УЛОГАТА НА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА КАКО ЛОГИСТИЧКА ПОДДРШКА.....	264

**СЕСИЈА: БИЗНИС ЛОГИСТИКА И БИЗНИС АДМИНИСТРАЦИЈА**  
**SESSION: BUSINESS LOGISTICS & BUSINESS ADMINISTRATION**

УДК: 378.2:519.8

## **ECONOMICS OF NETWORKS AS APPLIED TO SOCIAL CHOICE MODEL OF LEVEL OF EDUCATION, SOCIAL DISTANCE, NEWS VERACITY AND PROSPECT THEORY AND A NOTE ON WARDROP EQUILIBRIUM AND BRAESS PARADOX**

**Dushko Josheski Aneta Risteska-Jankuloska Aleksandra Zhezhova**

<sup>1</sup>Associate Professor, Faculty of Tourism and Business logistics, University Goce Delcev – Shtip, N. Macedonia email: [dusko.josevski@ugd.edu.mk](mailto:dusko.josevski@ugd.edu.mk)

<sup>2</sup> Professor, Faculty of Economics, University St Kliment Ohridski -Bitola,N.Macedonia email: [aneta.risteska@uklo.edu.mk](mailto:aneta.risteska@uklo.edu.mk)

<sup>3</sup> Professor, Faculty of Tourism and Business logistics, University Goce Delcev – Shtip, N. Macedonia email: [aleksandra.zezova@ugd.edu.mk](mailto:aleksandra.zezova@ugd.edu.mk)

### **Abstract**

*This paper investigates Barabási–Albert (BA) and Erdős–Rényi model and preferential attachment in different settings: social choice and social distance, news veracity and networks, Prospect theory with social choice, and Wardrop equilibrium with Braess paradox. News veracity is higher in Erdős–Rényi graph vs Barabási–Albert (BA), in the Erdős–Rényi graph spread of misinformation is higher than in the model with hubs (influential nodes). In the average social distance and education level model there is higher news veracity between most educated individuals (PhD's) more when two nodes have less than highest education. Probability of news being true (news veracity) is lowest for PhD's but gaslighting (probability of perception of being gaslighted) is highest. With a degree centrality included nodes (individuals) with lower level of education perceive higher new veracity. Price of Anarchy (PoA) is higher in Erdős–Rényi (ER) versus Barabási–Albert graph. With Prospect theory in news veracity network gain and loss lines are further way on the left from reference point, with a letter being more to left. Congestion in the market for news makes more and more agents further away from equilibrium state.*

*Keywords: Barabási–Albert, Erdős–Rényi, social distance, social choice, Wardrop equilibrium, Braess paradox*

*JEL code: E24, E32, J64*

### **1.Introduction**

(Neo) Classical economics is based on maximization of utility function of individual agent<sup>1</sup>. But this so to say traditional economics has been based on methodological individualism, see [McCormick, K. \(1997\)](#). [Akerlof\(1997\)](#), wrote that this method should be extended in describing social decisions to include dependence of individuals utility on the utility or the actions of others. In that model education is presented as a social choice variable (demand for education). Dependence on the utilities of agents produce externalities that may slow down movement towards social equilibria, but also may create long-run low equilibrium traps. When people try to distance themselves in social space from their friends and relatives these are status seeking individuals, when individuals try to move themselves closer to friends and relatives, this is called conformist behavior, see [Akerlof\(1997\)](#). Some papers show that network can affect the equilibrium outcomes namely some of network measures such as lowest eigenvalue can if enough low provide unique equilibrium, while if large there are possibly many equilibria, see [Bramoullé, Y., Kranton, R., D'Amours, M. \(2014\)](#). When some person provides more public goods, their neighbors free-ride and provide less which forces their neighbors to provide more etc. So, the lowest eigenvalue, we find, captures the cumulative effects of agents' actions on others<sup>2</sup>. In

---

<sup>1</sup> [Stigler \(1997\)](#), concisely defines the rational utility maximization hypothesis: His tastes are consistent, his cost calculations are correct, he makes those decisions that maximize utility

<sup>2</sup> The highest eigenvalue, which is positive, is important in games of pure complements. In economics and game theory, the decisions of two or more players are called strategic complements if they mutually

many economic settings, who interacts with whom matters. For instance, adolescents' consumption of tobacco and alcohol is influenced by their friends. Firms' investments decisions depend on the actions of other firms producing substitute and complementary goods<sup>3</sup>. [Akerlof \(1997\)](#) work was an extension of Becker earlier work for example: Becker ([1964](#), [1968](#), [1971](#), [1973](#), [1974](#)). Those works did not take into account social interactions. Networks can be viewed as facilitators of flow among the distributed entities. On the other hand, social and economic networks, these units (nodes) are individuals or firms, whereas links are information/interactions between nodes. At a broad level the study of networks can encompass all kinds of interactions. For instance: Information transmission, web links, information exchange, or trade, credit and financial flows, friendship trust, spread of epidemics, diffusion of ideas and innovation. Networks in this paper are constructed by using [Barabási–Albert](#) (BA) and [Erdős–Rényi](#) model. In Erdős–Rényi network, we assign  $N$  nodes, and then connect each pair with some probability  $p$ . This means that one node will have much higher degree than any other. In Barabási–Albert (BA) network, we assign  $N$  nodes, but to create them, we first start with a small set of connected nodes. Then we add nodes one at a time till we get  $N$  nodes. When we add a node, we connect it to a small number of existing nodes with probability proportional to the degree of the existing node. As a result, nodes with higher degree (the earlier ones) tend to get even higher degree. Let's think this way If you're born rich, you're practically handed money, but if you are born poor you have extra fees. This is known as the Matthew effect, from the book of Matthew: "For to everyone who has, more will be given, and to those who have nothing, even that will be taken away"<sup>4</sup>. Anyways, the result is that the network ends up with a powerlaw distribution. Power law distribution can be used to describe any exponential mathematical relationship, but one of the more commonly referred to power laws is  $y = \frac{1}{x}$ , which is represented as an asymptotic relationship between the  $x$  and  $y$ .<sup>5</sup> However, socio-economic studies show the importance of neighborhood effects, these effects are statistically significant for instance [Borjas \(1995\)](#) has found that the slow rate of convergence for different ethnic groups can be explained mainly by neighborhood fixed effects. One more recent study investigated how choices about social affiliation based on one attribute can exacerbate or attenuate segregation on another correlated attribute. Namely, this study has identified three population parameters: between-group inequality, within-group inequality, and relative group size—that determine how income inequality between race groups affects racial segregation, see [Bruch EE.\(2014\)](#). Also, there is a literature of spatial inequalities that is currently "fragmented" across ethnic segregation and built environment domains<sup>6</sup>, see [Patias, N., Rowe, F., Arribas-Bel, D. \(2023\)](#). In this paper first we will investigate two types of network algorithms: Barabási–Albert, Erdős–Rényi, we will show rich get richer phenomenon (preferential attachment), then we will relate [Akerlof \(1997\)](#) model and [Kranton et al.\(2020\)](#). First, is a social distance social choice model,

---

reinforce one another, and they are called strategic substitutes if they mutually offset one another, see [Bulow, J. I., Geanakoplos, J. D., Klemperer, P. D. \(1985\)](#)

<sup>3</sup> Social interaction theory will explain why social decisions—such as the demand for education, the practice of discrimination, the decision to marry, divorce, and bear children, and the decision whether or not to commit crimes—are not simple choices based primarily on individual considerations, see [Akerlof \(1997\)](#).

<sup>4</sup> For instance, a person who is already rich gets more and more and a person who is having less gets less. This is called the Rich getting Richer phenomena or Preferential Attachment. For instance a student with higher degree is rich and the student with low degree is poor, now if a new student comes to class he/she has to make friends, so he/she will select students with a higher degree and become friends with them which increases the degree of rich. This is called Rich getting Richer or Preferential Attachment.

<sup>5</sup> One attribute of power law distributions is their scale invariance. In mathematics, one can consider the scaling properties of a function or curve  $f(x)$  under rescalings of the variable  $x$ . That is, one is interested in the shape of  $f(\lambda x)$  for some scale factor  $\lambda$ , which can be taken to be a length or size rescaling. The requirement for  $f(x)$  to be invariant under all rescalings is usually taken to be:  $f(\lambda x) = \lambda^\Delta f(x)$ , for some choice of exponent  $\Delta$ , and for all dilations  $\lambda$ . This is equivalent to  $f$  being a homogeneous function of degree  $\Delta$ . Dilations are a way to stretch or shrink shapes around a point called the center of dilation. The amount we stretch or shrink is called the scale factor.

<sup>6</sup> Ethnic segregated areas are often more disadvantaged in terms of unemployment, housing conditions and access to services.

second is news veracity and education in networks. Then we will include the case of Wardrop equilibrium and Braess paradox in the analysis. This paper is more about enabling understanding this literature and less about adding something new to this vast economic literature in this area.

## 2.Barabási–Albert model

In Erdős- Rényi Model (see [Erdős- Rényi\(1959\)](#)), the clustering coefficient is fixed to be  $C = p^2$  which means there is no clustering effect at all. However, in most real networks the clustering coefficient is typically much larger than it is in a comparable independent random network. But researchers have suggested that most real networks follow a power law distribution:

equation 1

$$P(k) \sim k^{-\gamma}$$

$\gamma$  (gamma) is the power-law exponent, typically in the range  $2 < \gamma < 3$  for most real-world networks. Such models are called scale free, see [Albert, R., Barabási, A.-L. \(2002\)](#), and [Barabási and Albert, \(1999\)](#). The empirical result shows that many large networks are scale free, in other words, their degree distribution follows a power law for large  $k$ , which Erdős- Rényi Model cannot produce, see [Li, Aoxi \(2011\)](#). Growth and preferential attachment inspired the introduction of Barabási–Albert model<sup>8</sup>. Growth: Starting with a small number ( $m_0$ ) of nodes, at every time step, we add a new node with  $m$  ( $\leq m_0$ ) edges that link the new node to  $m$  different nodes already present in the system. Preferential attachment: When choosing the nodes to which the new node connects, we assume that the probability  $\Pi$  that a new node will be connected to node  $i$  depends on the degree<sup>9</sup>  $k_i$  of node  $i$ , such that following applies:

equation 2

$$\Pi(k_i) = \frac{k_i}{\sum_j k_j}$$

[Barabási, A.-L. and Albert, R. \(1999\)](#), model is simply defined as (for this part see [Bianconi, Ginestra, \(2018\)](#)): At time  $t = 1$  the network is formed by  $n_0 \geq m$  nodes connected by  $m_0$  links. At each time  $t > 1$  two processes define the network evolution. In the mean-field approximation [Barabási, A.-L. and Albert, R. \(1999\)](#), the degree  $k_i(t)$  that a node  $i$  arrived in the network at time  $t_i$  is taken to be a continuous deterministic variable depending on time  $t$  equal to the expected value of the degree of node  $i$  over different realizations of the stochastic network growth. If the degree  $k_i$  of a given node  $i$  is a continuous real variable, the rate at which  $k_i$  changes can be written as:

equation 3

$$\frac{\partial k_i}{\partial t} = m\Pi(k_i) = m \frac{k_i}{\sum_{j=1}^{N-1} k_j} = \frac{k_i}{2t}$$

In the initial condition  $k_i(t_i) = m$ , if  $t \gg 1$ , one can approximate the sum of the denominator;

equation 4

$$\sum_j k_j \simeq 2mt$$

<sup>7</sup> In Erdős- Rényi model  $c = p = \frac{\langle k \rangle}{N}$ ; where  $N$  are nodes,  $p$  is probability, and the degree  $k_i$  of node  $i$ .

<sup>8</sup> The network models previously assumed that we start with a fixed number  $N$  of vertices that are then randomly connected or rewired, without modifying  $N$ . In contrast, most realworld networks describe open systems that grow by the continuous addition of new nodes. Starting from a small nucleus of nodes, the number of nodes increases throughout the lifetime of the network by the subsequent addition of new nodes. For example, the World Wide Web (WWW) grows exponentially in time by the addition of new web pages, and the research literature constantly grows by the publication of new papers. Preferential attachment means: nodes with high degrees are more likely to have more nodes connected to them. When a new edge is created, it is more likely to connect to a vertex that already has a large number of edges. This “rich get richer” effect is characteristic of the growth patterns of some real-world networks.

<sup>9</sup> In the study of graphs and networks, the degree of a node in a network is the number of connections it has to other nodes and the degree distribution is the probability distribution of these degrees over the whole network. The degree distribution is:  $P_k = \frac{n_k}{n}$ ;  $\exists n$  -nodes and  $n_k$  of them have degree  $k$ .



Now obtaining that the degree  $k_i$  of node  $i$  arrived in the network at time  $t_i$  increases with time as a power law,  
*equation 5*

$$k_i = m \left( \frac{t}{t_i} \right)^{\frac{1}{2}}$$

This applies for  $t \geq t_i$ , which implies that older nodes have higher degree, from this expression, given the network at time  $t$ , the probability  $P(k_i(t) > k)$  that a node has degree  $k_i(t)$  greater than  $k$  is given by:

*equation 6*

$$P(k_i(t) > k) = P \left( m \left( \frac{t}{t_i} \right)^{\frac{1}{2}} > k \right) = P \left( t_i < t \left( \frac{m}{k} \right)^2 \right)$$

the probability that a random node of the network is arrived at time  $t_i < \tau$ , in the mean-field approximation it is given by the following expression:

*equation 7*

$$P(t_i < \tau) = \frac{\tau}{t}$$

As long as  $t \gg 1$  it follows that :

*equation 8*

$$P(k_i(t) > k) = \left( \frac{m}{k} \right)^2$$

So now the degree of distribution  $P(k)$  is given as:

*equation 9*

$$P(k) = - \frac{dP(k_i > k)}{dk} = \frac{2m^2}{k^3}$$

The exact degree distribution now is given as:

*equation 10*

$$P(k) = \frac{2m(m+1)}{k(k+1)(k+2)}$$

the Bianconi–Barabási model see [Bianconi, G. and Barabási, A.-L. \(2001\) \(2001a\)](#) that assigns to each node a fitness describing its ability of nodes to acquire new links and includes growth and generalized preferential attachment, yields scale-free networks with tunable power-law exponent  $\gamma \in (2, 3]$ . Barabási–Albert model proposes preferential attachment as a basic mechanism to generate scale free networks. Or since  $k_i(t_i) = m$  the solution to  $\frac{\partial k_i}{\partial t} = m\Pi(k_i) = m \frac{k_i}{\sum_{j=1}^{N-1} k_j} = \frac{k_i}{2t}$  is given as:

*equation 11*

$$k_i(t) = m \left( \frac{t}{t_i} \right)^{\beta}; \beta = \frac{1}{2}$$

This solution was derived and previously. And by using the previous equation one can derive:

*equation 12*

$$P[k_i(t) < k] = P \left( t_i > \frac{m^{\frac{1}{\beta}} t}{k^{\frac{1}{\beta}}} \right)$$

Now, by assuming that we add the nodes at nodes at equal time intervals, the  $t_i$  values have a constant probability density:

*equation 13*

$$P(t_i) = \frac{1}{m_0 + t}$$

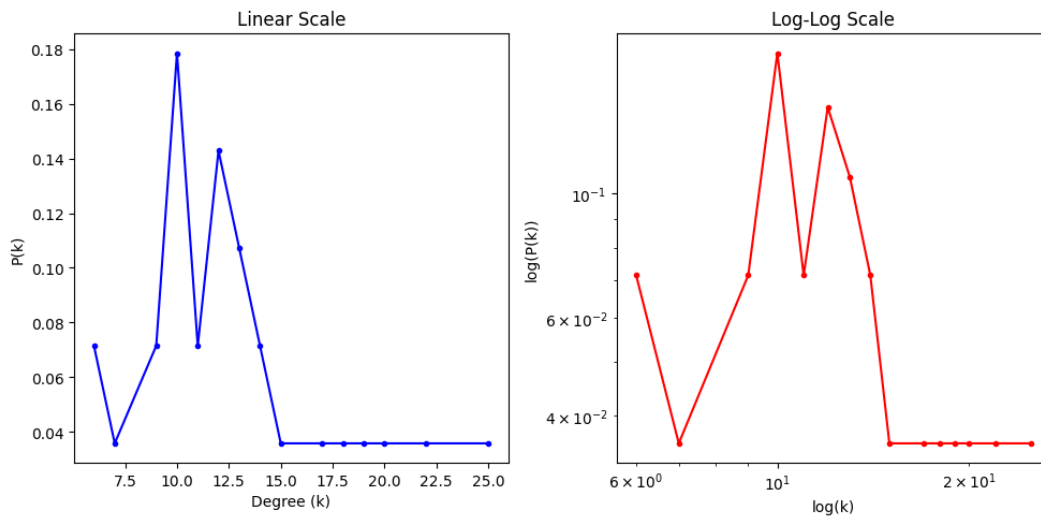
So now we can obtain :

equation 14

$$P\left(t_i > \frac{m^{\frac{1}{\beta}} t}{k^{\frac{1}{\beta}}}\right) = 1 - \frac{m^{\frac{1}{\beta}} t}{k^{\frac{1}{\beta}}(t + m_0)} \Rightarrow P(k) = \frac{\partial P[k_i(t) < k]}{\partial k} = \frac{2m^{\frac{1}{\beta}} t}{m_0 + t} \frac{1}{k^{\frac{1}{\beta}+1}} \sim 2m^{\frac{1}{\beta}} k^{-\gamma}$$

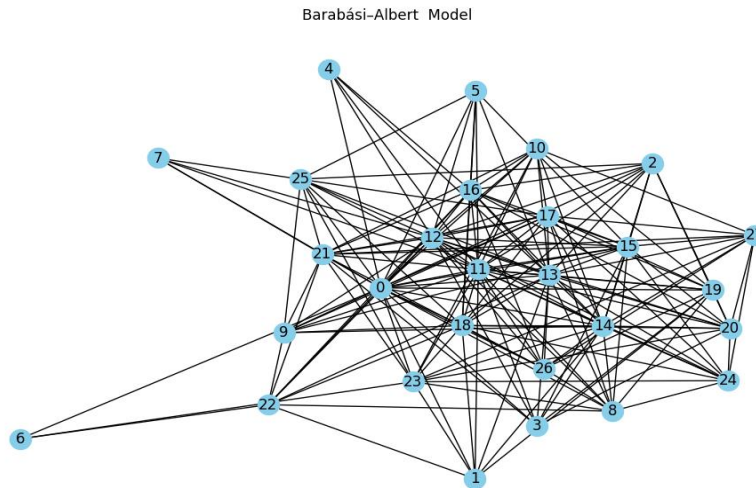
Where  $\gamma = \frac{1}{\beta} + 1 = 3$ . Next we show linear and log-log scale in Barabási–Albert model.

Figure 1 linear scale  $k$  vs  $P(k)$  and log-log scale  $\log(P(k))$  vs  $\log(k)$  in Barabási–Albert model with  $n_{\text{initial}} = 14$  # Initial number of nodes;  $n_{\text{final}} = 28$  # Final number of nodes  $m = 10$  # Parameter  $m$  ( $m \leq m_0$ )



Source: Author's own calculation

Figure 2 Barabási–Albert model  $n_{\text{initial}} = 14$  # Initial number of nodes;  $n_{\text{final}} = 28$  # Final number of nodes  $m = 10$  # Parameter  $m$  ( $m \leq m_0$ )



Source: Author's own calculation

## 2.1 Preferential attachment

The Barabási–Albert assumes that the probability  $P(k)$  that a node attaches to node  $i$  is proportional to the degree  $k$  of node  $i$ , see [Barabási; Albert \(1999\)](#)<sup>10</sup>. This assumption involves two hypotheses: first,

<sup>10</sup> Here we remember following equation:  $\Pi(k_i) = \frac{k_i}{\sum_j k_j}$

that  $P(k)$  depends on  $k$ , in contrast to random graphs in which  $P(k) = p$ , and second, that the functional form of  $P(k)$  is linear in  $k$ . The functional form of  $P(k)$  can be determined for networks for which we know the time at which each node joined the network, (see [Jeong, Néda, and Barabási,\(2003\)](#) and [Pastor-Satorras et al., \(2001\)](#))<sup>11</sup>. Now, let's consider the state of the network at a given time, and record the number of "old" nodes present in the network and their degrees. Next measure the increase in the degree of the "old" nodes over a time interval  $\Delta T$ , much shorter than the age of the network. Now, degree distribution will be:

equation 15

$$\Pi(k) = \frac{\Delta k_i}{\Delta k}$$

$\Delta k$  represents the number of edges added at additional time  $\Delta T$ . Cumulative distribution function is :  
 equation 16

$$K(k) = \sum_{k_i=0}^k \Pi(k_i)$$

Now  $\Pi(k) \sim k^a$  follows the power law distribution. In some cases, such as the Internet  $a \simeq 1$ , for other networks dependence is sublinear  $a \simeq 0.8 \pm 0.1$ . Non-linear preferential attachment was investigated by [Krapivsky, Redner, and Leyvraz \(2000\)](#). Previous authors calculate the average number of  $n_k(t)$  of nodes with  $k - 1$  incoming edges at time  $t$  by the rate equation approach. Now, the differential equation for time evolution is given as:

equation 17

$$\frac{dn_t}{dt} = \frac{1}{M_a} [(k - 1)^a n_{k-1} - k^a n_k] + \delta_k$$

where  $M_a(t) = \sum k^a n_k(t)$  the  $a$ th moment of  $N k(t)$ . In the previous equation: the first term accounts for new nodes that connect to nodes with  $k - 1$  edges, thus increasing their degree to  $k$ . The second term describes new nodes connecting to nodes with  $k$  edges, turning them into nodes with  $k - 1$  edges and hence decreasing the number of nodes with  $k$  edges. The third term accounts for the continuous introduction of new nodes with a single outgoing edge. In the sublinear case  $a < 1$ ,  $M_a(t) = \mu t$ , with a prefactor  $1 \leq \mu = \mu(a) \leq 2$ , now the degree distribution is :

equation 18

$$P(k) = \frac{\mu}{k^a} \prod_{j=1}^k \left(1 + \frac{\mu}{j^a}\right)^{-1}$$

In conclusion, the analytical calculations [Krapivsky, Redner, and Leyvraz \(2000\)](#) demonstrate that the scale-free nature of the network is destroyed for nonlinear preferential attachment. The only case in which the topology of the network is scale free is that in which the preferential attachment is asymptotically linear:

equation 19

$$\prod (k_i) \sim a_\infty k_i; k_i \rightarrow \infty; P(k) \sim k^{-\gamma}; \gamma = 1 + \frac{\mu}{a_\infty}$$

About the growth In the Barabási-Albert model the number of nodes and edges increases linearly in time, and consequently the average degree of the network is constant. In general about the non-linear preferential attachment we have:

equation 20

$$p_i = \frac{k_i^a}{\sum_j k_j^a}$$

If  $a > 1$  the model is super linear, and a small number of nodes connect to almost all other nodes in the network. The probability  $n_{kl}$  of finding a link that connects a node of degree  $k$  to an ancestor node of degree  $l$  when  $m = 1$  is given by:

<sup>11</sup> Such dynamical data are available for the co-authorship network of researchers, the citation network of articles, and the Internet at the domain level.

equation 21

$$n_{kl} = \frac{4(l-1)}{k(k+1)(k+l)(k+l+1)(k+l+2)} + \frac{12(l-1)}{k(k+l-1)(k+l)(k+l+1)(k+l+2)}$$

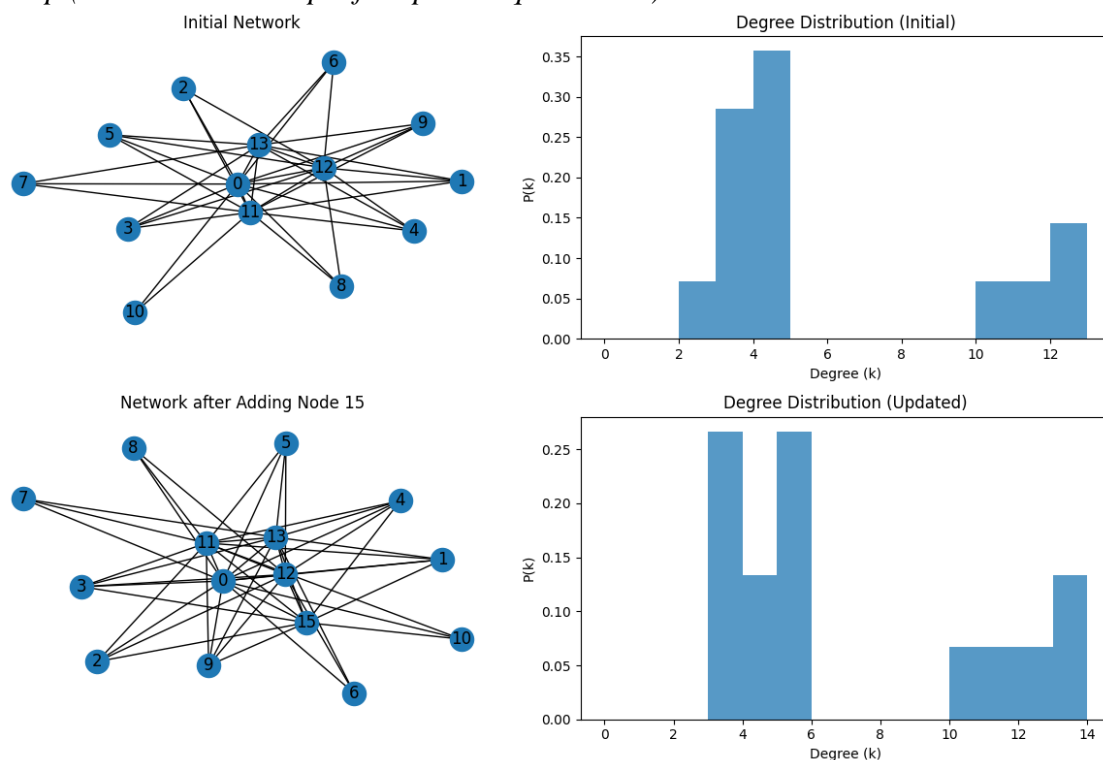
Clustering coefficient<sup>12</sup> is given as:

equation 22

$$C_{rand} = \frac{\langle k \rangle}{n}$$

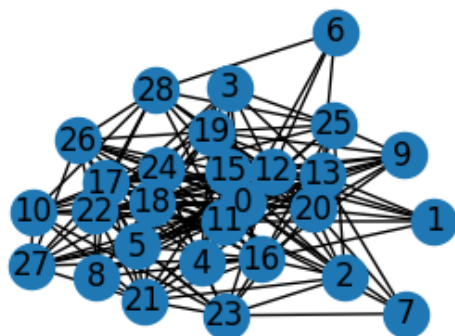
Next, we will show the plot of the Barabási-Albert model, the initial network and its degree distribution, and then iteratively adding nodes while visualizing the network and the degree distribution after each step (three in this example for space requirements).

Figure 3 plot of the Barabási-Albert model, the initial network and its degree distribution, and then iteratively adding nodes while visualizing the network and the degree distribution after each step (three in this example for space requirements)

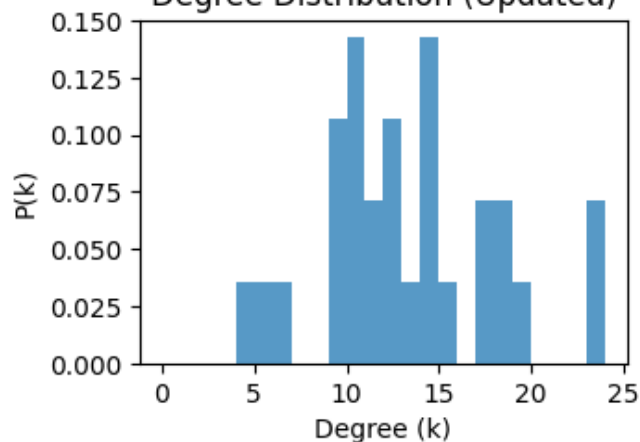


<sup>12</sup> There is no analytical prediction for the Barabási-Albert model. In graph theory, a clustering coefficient is a measure of the degree to which nodes in a graph tend to cluster together. Evidence suggests that in most real-world networks, and in particular social networks, nodes tend to create tightly knit groups characterized by a relatively high density of ties; this likelihood tends to be greater than the average probability of a tie randomly established between two nodes, see [Holland and Leinhardt, \(1971\)](#), and [Watts and Strogatz, \(1998\)](#).

Network after Adding Node 28



Degree Distribution (Updated)



Source: Author's own calculations

## 2.2 Preferential attachment some proofs

We are studying sequence of graphs  $(G_t)_{t \in \mathbb{N}} = (G_0, G_1, \dots, G_t, \dots)$  where  $G_0$  is some random arbitrary graph at time  $t = 0$  with vertices  $n_0$  and edges  $e_0$ . If we are given  $G_t$  then  $G_{t+1}$  is constructed by adding one additional vertex  $v$  to the graphs and connecting it to  $m$  vertices from  $G_t$ , where the probability of connection is proportional to the degree of vertices in  $G_t$ . This is also called, what is called preferential attachment. The probability to connect to vertex  $w$  is :

equation 23

$$\frac{\deg w}{\sum_{u \in V(G_t)} \deg u}$$

Here all the connections are independent meaning that it is possible to have multiple edges. Now, we have that :

equation 24

$$\begin{aligned} |V(G_t)| &= n_0 + t \\ |E(G_t)| &= m_t + e_0 \Rightarrow \sum_{u \in V(G_t)} \deg u = 2(m_t + e_0) = c_t t \end{aligned}$$

$c_t \rightarrow 2m$  as  $t \rightarrow \infty$ . Now, the model will be denoted as:

equation 25

$$\mathcal{G}(m) = (G_0, G_1, \dots)$$

Now, let  $N_{k,t}$  be the random variable that is equal to the number of vertices of degree  $k$  in  $G_t$ . Here we will show that the degree distribution  $N_{k,t}$  follows the power law. Now, it will be convenient to consider the scaled random variable  $\frac{N_{k,t}}{t}$  which gives us the proportion of the vertices of degree  $k$ . Here we will introduce lemma:

**Lemma 1** Let  $x_t, y_t, \eta_t, r_t$  be the real numbers satisfying:

equation 26

$$x_{t+1} - x_t = \eta_{t+1}(y_t - x_t) + r_{t+1}, t \in \mathbb{N}$$

And also :

equation 27

$$\begin{aligned} \lim_{(t \rightarrow \infty)} y_t &= x \\ \eta_t > 0; \eta_t < 1 &\text{ for suff. large } t \\ \sum_{t=1}^{\infty} \eta_t &= \infty \\ \lim_{(t \rightarrow \infty)} \frac{r_t}{\eta_t} &= 0 \end{aligned}$$

This means that :

equation 28

$$\lim_{t \rightarrow \infty} x_t = x$$

Now we will show the proof.

*Proof:* Because of  $\lim_{(t \rightarrow \infty)} \frac{r_t}{\eta_t} = 0$  we have:

equation 29

$$\eta_{t+1} \left( (y_t - x_t) + \frac{r_{t+1}}{\eta_{t+1}} \right) \rightarrow \eta_{t+1}(y_t - x_t), t \rightarrow \infty$$

$$\Downarrow$$

$$x_{t+1} - x_t = \eta_{t+1}(y_t - x_t) \Rightarrow x_{t+1} = x_t(1 - \eta_{t+1}) + \eta_{t+1}y_t$$

We assume large  $N$  so that  $|y_t - x| < \frac{\epsilon}{2}$  for some arbitrary  $\epsilon > 0$ . Now if  $x_t > x - \epsilon$  we will consider that:

equation 30

$$x_{t+1} = x_t(1 - \eta_{t+1}) + \eta_{t+1}y_t > x - \epsilon + \eta_{t+1}(\epsilon + y_t - x) > x - \epsilon$$

Also, if  $x_t < x + \epsilon$  it implies that  $x_{t+1} < x + \epsilon$  now if  $x_t < x - \epsilon$ , then we have:

equation 31

$$\sum_{t=N}^{\infty} (x_{t+1} - x_t) > \sum_{t=N}^{\infty} \eta_t + \frac{1}{2}\epsilon = \infty$$

On the left-hand side partial sum is:  $x_{N+k} - x_N, \Rightarrow x_t \rightarrow \infty$  which contradicts  $x_t < x - \epsilon$  and for a sufficiently large  $t$ ,

equation 32

$$|x_t - x| \leq \epsilon$$

Now, follows the proof that  $(E(N_{k,t}))_{k \in \mathbb{N}}$  converges to power law distribution.

*Theorem 1* In the previously mentioned random graph process  $\mathcal{G}(m)$  following applies:

equation 33

$$E(N_{k,t}) \rightarrow \frac{2m(m+1)}{k(k+1)(k+1)}; t \rightarrow \infty; k \geq m \geq 1$$

This theorem gives power law degree distribution with the exponent  $\alpha = 3$ .

*Proof:* consider sequence of graphs  $\mathcal{G}(m) = (G_0, G_1, \dots)$ . This sequence supposed to be an event in the algebra  $\mathcal{G}_t = \alpha(G_0, \dots, G_t)$ . This algebra is also generated by the decomposition  $\mathcal{D}_t = \mathcal{D}_{(N_{k,l})_{k \in \mathbb{N}, l=1, \dots, t}}$  so the conditional expectation with respect to  $\mathcal{G}_t$  is given as:

equation 34

$$E(N_{k,t+1} | \mathcal{G}_t) = \sum_{d=0}^m N_{k-d,t} \binom{m}{d} \left(1 - \frac{k-d}{c_t t}\right)^{m-d} \left(\frac{k-d}{c_t t}\right)^d + \delta_{m,k}$$

Given the graph  $G_t$  with  $N_{k-d,t}$  vertices of degree  $k-d$ , the expected number of vertices of degree  $k$  in  $G_{t+1}$  is :

equation 35

$$E(N_{k,t}) = N_{k-d,t} \binom{m}{d} \left(1 - \frac{k-d}{c_t t}\right)^{m-d} \left(\frac{k-d}{c_t t}\right)^d$$

We need here to sum all  $d$ , and  $\delta_{m,k}$  is Kronecker delta<sup>13</sup>. Kronecker delta is equal to 1 if  $m = k$  and 0 if  $m \neq k$ . Next, we will consider the expression:  $E\left(\frac{N_{t,k+1}}{t+1} | \mathcal{G}_t\right) - \frac{N_{k,t}}{t}$  that is given by:

equation 36

$$\frac{1}{t+1} \left( \sum_{d=0}^m \frac{N_{k-d,t}}{t} \binom{m}{d} \left(\frac{c_t t - k - d}{c_t t}\right)^{m-d} \left(\frac{k-d}{c_t t}\right)^d + \delta_{m,k}(t+1) - \frac{N_{k,t}}{t}(t+1) \right)$$

By using the binomial formula one can find:

equation 37

$$\frac{m}{(t+1)c_t} \left( \frac{N_{k-1,t}}{t} (k-1) + \frac{c_t}{m} \delta_{m,k} - \frac{N_{k,t}}{t} \left(k + \frac{c_t}{m}\right) + \sum_{j=1}^m t^{-j} \sum_{d=0}^j C_{k,j,d,t} \frac{N_{k-d,t}}{t} \right)$$

Where in previous  $C_{k,j,d,t}$  are bounded in  $t$ . Now, by the conditional expectations and linearity of expectations  $x_{k,t} = E\left(\frac{N_{k,t}}{t}\right)$ :

equation 38

$$x_{k+1,t+1} - x_{k,t} = \frac{m}{c_t(t+1)} \left( k + \frac{c_t}{m} \right) \left( \frac{k-1}{k+\frac{c_t}{m}} x_{k-1,t} + \frac{\frac{c_t}{m}}{k+\frac{c_t}{m}} \delta_{m,k} - x_{k,t} \right) + r_{t+1}$$

Now if  $t \rightarrow \infty \Rightarrow x_{k,t} \rightarrow 0$ ;  $0 \leq k \leq m-1$ . In the second case  $k = m$  we have  $\delta_{mm} = 1$  now we will consider:

equation 39

$$\begin{aligned} x_t &= x_{m,t} = E\left(\frac{N_{m,t}}{t}\right) \\ y_t &= \frac{m-1}{m+\frac{c_t}{m}} x_{m-1,t} + \frac{c_t/m}{m+c_t/m} \\ \eta_{t+1} &= \frac{m}{c_t(t+1)} \left(m + \frac{c_t}{m}\right) \end{aligned}$$

All the conditions from lemma have been fulfilled and  $y_t \rightarrow \frac{2}{m+2}$  so:

equation 40

$$x_{m,t} \rightarrow \frac{2}{m+2}$$

If we consider a case  $k > m$ , we have  $\delta_{m,k} = 0$  so that expression for  $y_t$  will change:

equation 41

$$y_t = \frac{k-1}{k+\frac{c_t}{m}} x_{k-1,t}$$

Now, we can proceed to obtain by induction:

$$\lim_{t \rightarrow \infty} x_{k,t} = \frac{2}{m+2} \prod_{l=m+1}^k \frac{l-1}{l-2} = \frac{2m(m+1)}{k(k+1)(k+2)} \blacksquare$$

<sup>13</sup> Simplest definition is:  $\delta = \begin{cases} 0, & \text{for } i \neq j \\ 1, & \text{for } i = j \end{cases}$  In other words, the Kronecker delta is equal to 1 if its two arguments are equal, and 0 otherwise. It is commonly used in various branches of mathematics, particularly in linear algebra, analysis, and physics, where it often appears in expressing sums and products involving discrete indices.

### 3. Erdős-Rényi model

This model was introduced by [Erdős,Rényi \(1959\)](#). This model is the simplest model which used a probabilistic method to generate random graphs. This model provides a tunable expected edge density of graphs. In the model, a graph consists of  $N$  nodes, with any pair connected independently with probability  $p$ . Thus, an expected number of  $pN(N - 1) = 2$  edges are connected between these nodes, see [Li, Aoxi \(2011\)](#). For example, we can obtain the most direct feature of Erdős-Rényi model, the expected number of subgraphs of  $n$  nodes and  $l$  links is given as:

*equation 42*

$$N(n, l) = \binom{N}{n} p^l \times \frac{n!}{\text{symmetry factors}}$$

Degree distribution in a random graph with independent connection probability  $p$ , the degree  $k_i$  of a node  $i$  follows a binomial distribution with parameters  $N - 1$  and  $p$ :

*equation 43*

$$P(k_i = k) = C_{N-1}^k p^k (1 - p)^{N-1-k}$$

The expected degree of each node is thus to be:

*equation 44*

$$\langle k \rangle = pN$$

In Erdős-Rényi model, the diameter of graph with parameter  $p$  and  $N$  is given by :

*equation 45*

$$d = \ln N / \ln pN = \frac{\ln N}{\ln \langle k \rangle}$$

The average path length is given by:

*equation 46*

$$l \sim \frac{\ln N}{\ln \langle k \rangle}$$

Clustering coefficient in Erdős-Rényi model is given by :

*equation 47*

$$C = p = \frac{\langle k \rangle}{N}$$

Clustering coefficient is :

*equation 48*

$$C = \frac{E(\#\{\text{closed paths of length 2}\})}{E(\#\{\text{paths of length 2}\})}$$

Where  $\{\text{closed paths of length 2}\}$  and  $\{\text{paths of length 2}\}$  are random variables defined in  $\mathcal{G}(n, p)$ . And  $P(G) = p^m (1 - p)^{N-m}$ . And  $\mathcal{G} = (\Omega, \mathcal{F}, P)$  where  $\Omega$  is the sample space of all possible graphs on  $n$  vertices,  $|\Omega| = 2^N = 2^{\binom{n}{2}}$ ,  $V = \{1, 2, \dots, n\}$ ,  $N := \binom{n}{2}$ . Now, if  $np \rightarrow \lambda$  then degree distribution of [Erdős-Rényi graph is Poisson](#):

*equation 49*

$$P\{X = k\} = \frac{\lambda^k}{k!} e^{-\lambda}$$

**Theorem 2** [If  \$p\$  fixed  \$\mathcal{G}\(n, p\)\$  has diameter 2 a.a.s](#)

*Proof:* lets consider  $X_n$  number of vertex pairs in graph  $G \in \mathcal{G}(n, p)$  on  $n$  vertices with no common neighbors. We have to show

*equation 50*

$$P\{X_n = 0\} \rightarrow 1, n \rightarrow \infty$$

Or switching the complementary events:

*equation 51*

$$P\{X_n \geq 1\} \rightarrow 0, n \rightarrow \infty$$

We have that :



equation 52

$$P\{X_n \geq 1\} \leq E(X_n)$$

Previous by Chebyshev inequality<sup>14</sup>. We will now consider indicator function:

equation 53

$$X_n = \sum_{u,v \in V} \mathbf{1}_{u,v \text{ have no common neighbour}}$$

If we apply the expectation:

equation 54

$$E(X_n) = \sum_{u,v \in V} P\{u,v \text{ have no common neighbour}\} = \binom{n}{2} (1-p^2)^{n-2}$$

Previous approaches to zero when  $n \rightarrow \infty$  ■

**Theorem 3** Let  $\alpha: \mathbf{N} \rightarrow \mathbf{R}$  be a function such that  $\alpha(n) \rightarrow 0$ ; as  $n \rightarrow \infty$ , let  $p(n) = \frac{\alpha(n)}{n}$ ;  $\forall n \in \mathbf{N}$ , then  $T_{3,n} = 0$  a.a.s.

*Proof:* The goal is to show  $P\{T_{3,n} = 0\} \rightarrow 1; n \rightarrow \infty$ . Now:

equation 55

$$P\{T_{3,n} = 1\} \rightarrow 0$$

$$P\{T_{3,n} \geq 1\} \leq E(T_{3,n}) - \text{Markov inequality}^{15}$$

For each fixed  $n$  the random variable  $T_{3,n}$  can be represented as:

equation 56

$$T_{3,n} = \mathbf{1}_{\tau_1} + \dots + \mathbf{1}_{\tau_k}, k = \binom{n}{3}$$

Where  $\tau_i$  is an event that the  $i$ th triple of vertices from the set of all vertices  $\mathcal{G}(n, p)$  forms a triangle, by the linearity of expectation:

equation 57

$$E(T_{3,n}) = E(\mathbf{1}_{\tau_1}) + \dots + E(\mathbf{1}_{\tau_k}) = P(\mathbf{1}_{\tau_1}) + \dots + E(\mathbf{1}_{\tau_k}) = \binom{n}{3} p^3$$

Since  $P\{\tau_i\} = p^3$  in Erdős-Rényi graphs  $\mathcal{G}(n, p)$  we have:

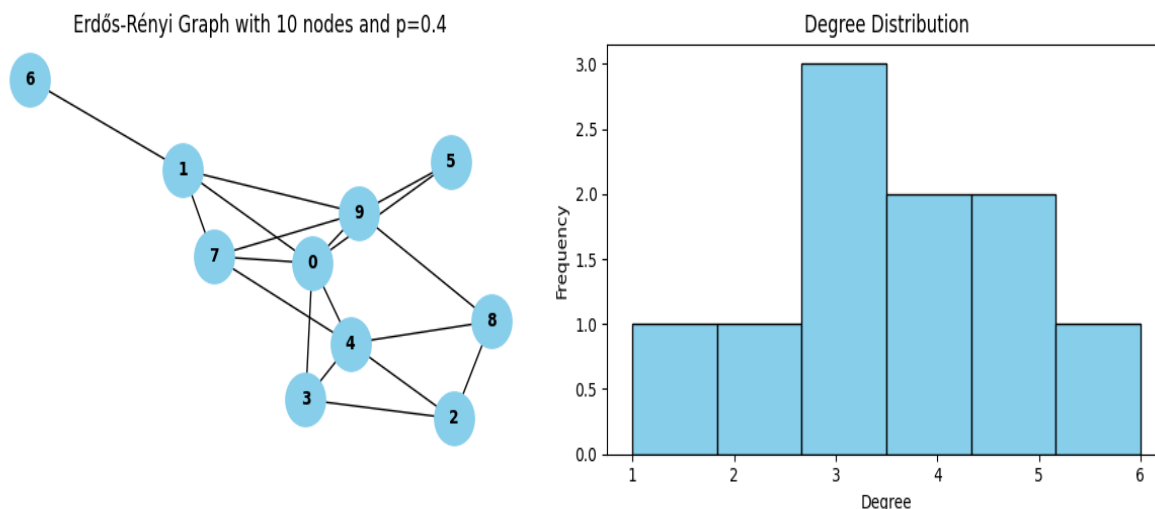
$$E(T_{3,n}) = \binom{n}{3} p^3 = \frac{n!}{(n-3)! 3!} \frac{\alpha^3(n)}{n^3} \sim \frac{\alpha^3(n)}{6} \rightarrow 0 \blacksquare$$

Here we will plot Erdős-Rényi graph with 10 nodes and  $p = 0.4$

<sup>14</sup>  $P(|x - \mu| \geq k) \leq \frac{\sigma^2}{k}$  where  $k$  number of standard deviations from the mean

<sup>15</sup>  $P(X \geq a) \leq \frac{EX}{a}$ ;  $EX = \int_0^\infty x f_x(dx) \geq \int_a^\infty a f_x(x) dx = a \int_a^\infty f_x(x) dx = aP(X \geq a)$

Figure 4 Erdős-Rényi graph with 10 nodes and  $p=0.4$  and degree distribution



Source: Author's own calculations

#### 4. Akerlof (1997) model of social distance

This part here is completely due to [Akerlof \(1997\)](#).

Utility function is given as:

equation 58

$$U = -d(x - \bar{x}) - ax^2 + bx + c$$

Here person loses utility  $d(x - \bar{x})$  as she falls behind everyone else in her choice of  $x$  and where  $x$ -status producing variable ;  $\bar{x}$ -choice of everyone else and :

equation 59

$$x = \frac{b + d}{2a}$$

Here optimum is exceeded by  $\frac{d}{2a}$  in the competitive race for status. Status seeking people fail to take full account of the consequences of their own social positioning on the welfare of their friends and relatives, just as fishermen fail to internalize the effect of their behavior on the availability of fish for others ,see [Akerlof \(1997\)](#). Now in the Conformist model (the alternative case-of conformity-in which the individual wants to minimize the social distance between herself and others), here agent losses utility  $-d|x - \bar{x}|$  from failing to conform with others,  $x$  has additional intrinsic utility  $-ax^2 + bx + c$

equation 60

$$U = -d|x - \bar{x}| - ax^2 + bx + c$$

$-d|x - \bar{x}|$  agent loses utility of failing to conform with the others  $-ax^2 + bx + c$ -intrinsic utility

equation 61

$$x = \bar{x} \text{ (since everyone is alike)}$$

There are multiple values of  $x$  as long as  $d > 0$ ,  $d$  is parameter describing the taste for conformity

$$\text{equilibrium values of } x \in \left( \frac{b - d}{2a}; \frac{b + d}{2a} \right)$$

$\frac{b-d}{2a} < x < \frac{b+d}{2a}$  a marginal change in one of the parameters that affect the utility  $a, b, c, d$  will have no equilibrium effect on  $x$ . With conformity, the tendency to mimic the status quo can result in either underproduction or overproduction of  $x$ , in amount ranging from  $-\frac{d}{2a} \rightarrow \frac{d}{2a}$ . As the distance between the representative individual and others goes to zero, the marginal utility of moving closer, in the utility function given by  $U = -d|x - \bar{x}| - ax^2 + bx + c$ , does not fall to zero. Hence quadratic utility

equation 62

$$U = -ax^2 + bx + c - d(x - \bar{x})^2$$

$x = \frac{b}{2a}$ -optimum value. Now to introduce heterogeneity in social interactions, [Akerlof \(1997\)](#) lets individuals occupy different locations in social space. Social interaction, which is represented as mutually beneficial trade between individuals, will increase with proximity in this space. In a pure gravity model the trade between two countries is proportional to the GNP's of the respective countries (analogous to their respective mass) and inversely proportional to the square of the distance between them:

equation 63

$$T_{ij} = \frac{Y_i^\alpha Y_j^\beta}{D_{ij}}$$

In this models of social distance, social exchange depends jointly on the differences between peoples' current positions and also their inherited positions. A formulation that incorporates both of these desirable modifications to the pure gravity model assumes that trade depends on the inverse of the product of a constant plus the inherited social distance and a constant plus the acquired social distance. Now for the benefits from trade and location ,

equation 64

$$\text{expected value of benefits of trade between } i \text{ and } j = \frac{e}{(f + d_{0,i,j})(g + d_{1,i,j}^e)}$$

Where :

$d_{0,i,j}$ -initial social distance between  $i$  and  $j$ .

$d_{1,i,j}^e$ - expected final social distance between  $i$  and  $j$ .

Intrinsic value of  $x = -ax^2 + bx + c$  (eg. Education)

$x_{1i}$  is contingent upon  $x_{0i}$  .

The problem confronting each individual  $i$  is to choose  $x_{1i}$  contingent on her initial social position,  $x_{0i}$ . In order to make this decision the individual must form expectations about the position of her potential trading partners in social exchange. Many outcomes are possible depending upon how these expectations are formed. The simplest assumption is static expectations that the acquired social position of all the other individuals will coincide with their initial position. With such static expectations about social position,  $d_{1,i,j}^e$ ,  $i$ 's expected acquired distance between herself and  $j$  will be  $|x_{1i} - x_{0j}|$ .<sup>16</sup>Each respective agent  $i$  chooses the respective value of  $x_{1i}$  to maximize.

equation 65

$$U_i = \sum_{j \neq i} \frac{e}{[(f + |x_{0,i} - x_{0,j}|) \cdot (g + |x_{1,i} - x_{1,j}|)] + [-ax^2 + bx + c]}$$

Many possible equilibria are attainable. There person game is described as follows: Person 1 chooses  $x$  at the initial position of person 2 and person 2 chooses  $x$  at the initial position of person 1 if  $x_{01} \sim x_{02}$ , if  $x_{03}$  is sufficiently distant, and if the value of social exchange relative to the marginal intrinsic value of  $x$  is sufficiently high. And, if person 3, who is socially distant from persons 1 and 2, does not much value trade with persons 1 or 2 she will choose a value of  $x$  that is close to the economic optimum value of  $\frac{b}{2a}$  . Consider person 1's choice of  $x_{11}$ . We shall show that under the appropriate conditions it will be chosen at  $x_{02}$ . This variable will be chosen at the point where the derivative of  $U_1$  turns from positive to negative. The derivative is well-defined at all but the two points,  $x_{11} = x_{02}$  and  $x_{11} = x_{03}$ , where instead there are left-hand and right-hand derivatives, but of different magnitudes, see [Akerlof \(1997\)](#). Now according to  $U_i = \sum_{j \neq i} \frac{e}{[(f + |x_{0,i} - x_{0,j}|) \cdot (g + |x_{1,i} - x_{1,j}|)] + [-ax^2 + bx + c]}$  in the interval  $x_{11} < x_{02}$

<sup>16</sup> [Jones' \(1984\)](#) model of tradition, had a similar assumption-that half the population (of workers) is new in each generation-plays a similar role, as each new generation finds itself conforming to the traditions of the older, inflexible half of the population.

equation 66

$$U_1 = [e/(f + (x_{02} - x_{01}))] \left[ \frac{1}{(g - (x_{11} - x_{02}))} \right] + [e/(f + (x_{03} - x_{01}))] \left[ \frac{1}{(g - (x_{11} - x_{03}))} \right] - ax_{11}^2 + bx_{11} + c$$

Note the negative quantities  $x_{11} - x_{02} < 0$ ;  $x_{11} - x_{03} < 0$   $x_{11} < x_{02}$ ;  $x_{11} < x_{03}$ . Now differentiating previous eq. we find:

equation 67

$$\frac{\partial U_1}{\partial x_{11}} = [e/(f + (x_{02} - x_{01}))] \left[ \frac{1}{(g - (x_{11} - x_{02}))^2} \right] + [e/(f + (x_{03} - x_{01}))] \left[ \frac{1}{(g - (x_{11} - x_{03}))^2} \right] + [-2ax_{11} + b]$$

In this range each bracket terms is positive. Now,  $[-2ax_{11} + b] > 0$  because is the description of  $x_{01}, x_{02}$ , 1 and 2 persons were underinvesting in  $x$ . In consequence  $x_{11} \geq x_{02}$ . So,  $x_{01}, x_{02}$  are underinvesting in  $x$ . For the range  $x_{02} < x_{11} < x_{03}$  the value of  $U_1$  is :

equation 68

$$U_1 = [e/(f + (x_{02} - x_{01}))] \left[ \frac{1}{(g - (x_{11} - x_{02}))} \right] + [e/(f + (x_{03} - x_{01}))] \left[ \frac{1}{(g - (x_{11} - x_{03}))} \right] - ax_{11}^2 + bx_{11} + c$$

And in this range:

equation 69

$$\frac{\partial U_1}{\partial x_{11}} = -[e/(f + (x_{02} - x_{01}))] \left[ \frac{1}{(g + (x_{11} - x_{02}))^2} \right] + [e/(f + (x_{03} - x_{01}))] \left[ \frac{1}{(g - (x_{11} - x_{03}))^2} \right] + [-2ax_{11} + b]$$

Let's note that the sign of the first square-bracketed term changes at  $x_{11} = x_{02}$  from positive at  $x_{02}^-$  negative at  $x_{02}^+$ . If the distance between  $x_{03}$  and  $x_{01}$ , is sufficiently large, and if the intrinsic value of  $x$  is sufficiently small relative to the value of the exchange, then the first term dominates the sign of

$$\frac{\partial U_1}{\partial x_{11}} = -[e/(f + (x_{02} - x_{01}))] \left[ \frac{1}{(g + (x_{11} - x_{02}))^2} \right] + [e/(f + (x_{03} - x_{01}))] \left[ \frac{1}{(g - (x_{11} - x_{03}))^2} \right] +$$

$[-2ax_{11} + b]$  and:

equation 70

$$\frac{\partial U_1}{\partial x_{11}} < 0 ; x_{11} = x_{02}^+ \\ \frac{\partial U_1}{\partial x_{11}} > 0 ; x_{11} = x_{02}^-$$

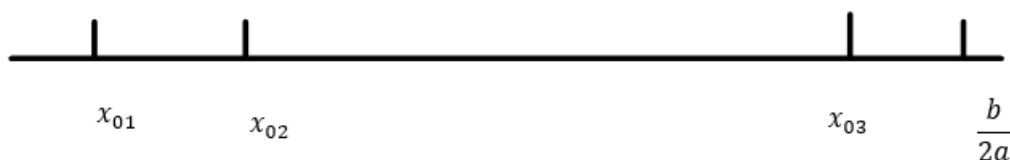
Previous results apply for  $x_{02} < x_{11} < x_{03}$  and  $x_{11} > x_{03}$  respectively. For  $x_{11} > x_{03}$  the value of utility is :

equation 71

$$U_1 = [e/(f + (x_{02} - x_{01}))] \left[ \frac{1}{(g + (x_{11} - x_{02}))} \right] + [e/(f + (x_{03} - x_{01}))] \left[ \frac{1}{(g + (x_{11} - x_{03}))} \right] - ax_{11}^2 + bx_{11} + c$$

There is no guarantee that  $\frac{\partial U_1}{\partial x_{11}}$  is negative in this entire range  $x_{11} > x_{03}$  when it is negative for  $x_{02} < x_{11} < x_{03}$ ; nevertheless, if the marginal value of intrinsic utility,  $-2ax_{11} + b$ , is sufficiently small,  $\frac{\partial U_1}{\partial x_{11}}$  will be negative throughout this region. It was found here that if the intrinsic value of  $x$  is sufficiently small relative to the value of social exchange, and if 1 and 2 are sufficiently distant from 3 and also from  $b/2a$ , the optimal value of  $x_{11} = x_{02}$ .

Figure 5 Three person model inherited social positions of three persons, person three 3 initial position is close to optimum  $\frac{b}{2a}$



Source: Akerlof (1997)

There is one stable solution in which 1 and 2 will exchange each other's positions while 3 will choose a point that is close to the economic optimum, only slightly influenced by the possibilities of trade with 1 and 2, because they are socially distant. This was proven previously.

### 5. Model of new veracity in social networks (Kranton (2020))

In this model by [Kranton,McAdams \(2020\)](#), consumer choose whether to pass or not the information unlike much of the network literature on information diffusion ( [Acemoglu, Ozdaglar,Parandeh,Gheibi \(2010\)](#) ; [Banerjee et al.\(2013\)](#)). The market for decision-relevant information, which we refer to as news, consists of a large finite number  $N$  of consumers, of whom  $M$  generate revenue for producers. Producers are modeled as a unit-mass continuum of agents, but the analysis applies equally to a setting with finitely-many producers or even a single identifiable producer, as long as producers lack commitment power, see [Kranton,McAdams \(2020\)](#). Low quality stories are costless to produce and are false with probability 1; high-quality stories entail a reporting cost  $c_R > 0$  and are true with probability one<sup>17</sup>. Each news consumer  $(i, j)$  follows  $d$  others and  $d$  is what is referred as social connectedness. Timing of game in this network are three phases:  $t = \{0,1,2\}$ . At  $t = 0$  dependent on cost each producer decides whether to produce high- or low-quality story. Broadcast or probability that the news would be seen is:  $b \in \{0,1\}$ . Now,  $p_0$  is the probability that the news is true which will be referred as news veracity. At  $t = 1$ , each consumer who saw a story's broadcast decides whether to share the story with her neighbors. Consumers have personal experience in evaluating stories whether they are true or false  $s_i \in \{T, F\}$  signal may be true or false. These signals are informative:

equation 72

$$\Pr(s_i = T|true) = \Pr(s_i = F|False) = \rho \in \left(\frac{1}{2}, 1\right)$$

Consumer payoff for sharing story is  $\pi_T^S > 0$  ; and from sharing false story payoff is given as:  $-\pi_F^S < 0$ , and zero payoff from not sharing a story. Sharing threshold is given as:

equation 73

$$p^S = \frac{\pi_F^S}{\pi_F^S + \pi_T^S} \in (0,1)$$

$$\pi_T^S = \pi_F^S \Rightarrow p^S = \frac{1}{2}$$

At  $t = 2$ , consumers view the stories shared by their neighbors and each consumer who has seen a story decides whether to take an action based on it, earning  $\pi_T^A > 0$  when acting on a true story,  $-\pi_F^A < 0$  when acting on a false story, and zero payoff when not acting. Action threshold is given as:

equation 74

$$p^A = \frac{\pi_F^A}{\pi_T^A + \pi_F^A} \in (0,1)$$

$$\pi_T^A = \pi_F^A \Rightarrow p^A = \frac{1}{2}$$

Producers' incentive to invest depends on the extra visibility of true news, denoted:

<sup>17</sup> The cost  $c_R$  is an i.i.d variable with continuous distribution  $F(c_R)$  and support  $(0, \infty)$ .

equation 75

$$\Delta V \equiv V_T - V_F .$$

$V_T; V_F$  denotes visibility of news. Optimal consumer sharing is given as:

equation 76

$$p_1(T; p_0) = \frac{p_0 \rho}{p_0 \rho + (1 - p_0)(1 - \rho)}$$

$$p_1(F; p_0) = \frac{p_0(1 - \rho)}{p_0(1 - \rho) + (1 - p_0)\rho}$$

In previous given private signal  $s_i = T; s_i = F$  updated beliefs  $p_1(s_i; p_0)$  are given as previous. Now let  $z_T, z_F$  denote each consumer likelihood of sharing after private signal  $s_i \in (T, F)$  and  $z \in (z_T, z_F)$ .

*Lemma 2* If  $p_0 < 1 - \rho \Rightarrow Z(p_0) = (0,0)$ , if  $p_0 > \rho$  then  $Z(p_0) = (1,1)$ , if  $p_0 \in (1 - \rho, \rho)$

then  $Z(p_0) = \tilde{z} \equiv (1,0), Z(1 - \rho) = \{(z_T, 0): z_T \in [0,1]\}, Z(\rho) = \{(1, z_F): z_F \in [0,1]\}$

visibility of false and true story is given as:

equation 77

$$V_T(z) = 1 - (1 - b)(1 - b(\rho z_T + (1 - \rho)z_F))^d$$

$$V_F(z) = 1 - (1 - b)(1 - b((1 - \rho)z_T + \rho z_F))^d$$

each neighbor shares true stories with probability  $\sqrt[d]{(\rho z_T + (1 - \rho)z_F)^d}$ ; and false stories with probability:  $b((1 - \rho)z_T + \rho z_F)$ . Next, we will show in table four regions: Always share, never share, filtering and threshold region<sup>18</sup>.

*Table 1 News-veracity regions and optimal consumer sharing*

	Prior $p_0$	Explanation
<b>Always share region</b>	$p_0 \in (\rho, 1)$	If news veracity is high enough, consumers find it optimal to share news after a good and after a bad signal ; $p_1(T; p_0) = p_1(F; p_0) = \frac{1}{2}$ ; sharing is uninformative
<b>Never share region</b>	$p_0 \in (0, 1 - \rho)$	If news veracity is low enough, consumers find it optimal never to share news, since both $p_1(T; p_0) < \frac{1}{2}$ ; $p_1(F; p_0) = \frac{1}{2}$
<b>Filtering region</b>	$p_0 \in (1 - \rho, \rho)$	if news veracity is in this intermediate range, consumers find it optimal to share after a good signal because $p_1(T; p_0) > \frac{1}{2}$ ; but find it optimal not to share after a bad signal because $p_1(F; p_0) > \frac{1}{2}$ . Sharing here is informative and we say that consumers "filter" the news
<b>Threshold region</b>	$p_0 \in (1 - \rho, \rho)$	If news veracity is exactly $p_0 = \rho$ , what we call the always-share threshold, consumers are indifferent whether to share after seeing a bad signal ( $p_1(F; p_0) = \frac{1}{2}$ ) and hence use a sharing rule of the form $\mathbf{z} = (1; z_F)$ . if news veracity is $p_0 = 1 - \rho$ , the never-share threshold, consumers are indifferent after seeing a good signal ( $p_1(T; p_0) = \frac{1}{2}$ ) and use a sharing rule of the

<sup>18</sup>  $\rho$  denotes signal precision

Source: [Kranton, McAdams \(2020\)](#)

With  $M$  revenue-generating consumers, expected revenue from true and false stories is given as:  
*equation 78*

$$\begin{aligned} R_T(z) &= MV_T(z) \\ R_F(z) &= MV_F(z) \end{aligned}$$

True stories earn a revenue premium:  
*equation 79*

$$\begin{aligned} \Delta R(z) &= M\Delta V(z) \\ \Delta V(z) &\equiv V_T(z) - V_F(z) \end{aligned}$$

Producers maximize expected profit by producing high quality whenever  $c_R < M\Delta V(z)$  which occurs with ex ante CDF  $F(MV(z))$ , and best news veracity  $p_0(z)$ :

*equation 80*

$$p_0(z) = F(MV(z))$$

$c_R = M\Delta V(z)$  occurs with  $F(MV(z)) = 0$ <sup>19</sup>. Filtering of news veracity means:  
*equation 81*

$$\tilde{p}_0 \equiv p_0(1,0) = F(M\Delta V(1,0))$$

There are two types of equilibrium on this market. In a dysfunctional equilibrium, producers never invest, all stories are false, and consumers never share. In a functional equilibrium, producers sometimes invest, consumers sometimes share, and some stories are true. Dysfunctional equilibrium always exists, and functional equilibrium exist only if:

*equation 82*

$$\bar{p}_0 > 1 - \rho$$

In functional equilibrium:  
*equation 83*

$$p_0^* = \max\{1 - \rho, \min\{\tilde{p}_0, \rho\}\}$$

distribution of producers' reporting costs when scaled by a parameter  $\gamma$  is given as:  
*equation 84*

$$F(c_R; \gamma) = F\left(\frac{c_R}{\gamma}\right); \forall c_R > 0$$

filtering news veracity and maximal news veracity are given as:

*equation 85*

$$\begin{aligned} \tilde{p}_0(\gamma) &\equiv F\left(\frac{M\Delta V(1,0)}{\gamma}\right) \\ \bar{p}_0(\gamma) &\equiv F\left(\frac{M\Delta V(\bar{z}_T, 0)}{\gamma}\right) \\ \tilde{p}_0(\gamma) &< \bar{p}_0(\gamma); \forall \gamma \\ 0 &< \gamma_1 < \gamma_2 \leq \gamma_3 \end{aligned}$$

$$\tilde{p}_0(\gamma_1) = \rho; \tilde{p}_0(\gamma_2) = 1 - \rho; \bar{p}_0(\gamma_3) = 1 - \rho$$

About the misinformation: From distribution  $F(\cdot)$  we suppose that there are  $m \geq 0$  mass of misinformation agents. Now, let a previously:  $\tilde{p}_0(m)$ ,  $\bar{p}_0(m)$ ,  $p_0^*(m)$  denote filtering news veracity,

<sup>19</sup> If the cumulative density function (CDF) is equal to zero at a particular point, it means that the probability of the random variable being less than or equal to that point is zero. In other words, the random variable cannot take on a value less than or equal to that point. For continuous random variables, such as in the case of probability distributions like the normal distribution or the exponential distribution, the probability of a specific point is technically zero. Therefore, having a CDF equal to zero at a specific point is not uncommon and simply indicates that the probability of the random variable being less than or equal to that point is extremely low.

maximal news veracity, and equilibrium news veracity, as functions of the quantity of misinformation, The share of news that is true, the filtering veracity and maximal veracity are given as :  
*equation 86*

$$p_0(z, m) = \frac{p_0(z)}{1 + m} - \text{share of true news}$$

$$\tilde{p}_0(m) = \frac{\tilde{p}_0}{1 + m} - \text{filtering veracity}$$

$$\bar{p}_0(m) = \frac{\bar{p}_0}{1 + m} - \text{maximal veracity}$$

We define three thresholds here :  
*equation 87*

$$m_1 = \frac{\tilde{p}_0}{\rho} - 1$$

$$m_2 = \frac{\tilde{p}_0}{1 - \rho}$$

$$\bar{m} = \frac{\bar{p}_0}{1 - \rho} - 1$$

Now;

$$\tilde{p}_0(m_1) = \rho$$

$$\tilde{p}_0(m_2) = 1 - \rho$$

$$\bar{p}_0(\bar{m}) = 1 - \rho$$

So ,  $\tilde{p}_0(m) > \rho$  if and only if  $m < m_1$  ,  $\tilde{p}_0(m) > 1 - \rho$  if and only if  $m < m_2$ , and  $\bar{p}_0(m) > 1 - \rho$  if and only if  $m < \bar{m}$  .

*Proposition 1* A functional equilibrium  $\exists$  if and only if  $m < \bar{m}$ , equilibrium news veracity  $p^*_0(m)$  is non-decreasing over the range  $m < \bar{m}$  and strictly decreasing over range  $m \in (m_1, m_2)$  ,the quantity of true news  $(1 + m)p^*_0(m)$  is nondecreasing over the range  $m < \bar{m}$  and strictly increasing over the ranges  $m \in (0, m_1)$  and  $m \in (m_2, \bar{m})$  .

Next, this model makes proposition about deep fake technology that gaslights the consumers<sup>20</sup>. This is done by decreasing the signal precision  $\rho \rightarrow \rho'$ . First, consumers switch from always sharing to filtering if  $p_0 \in (\rho, \rho')$  or switch from filtering to never sharing if  $p_0 \in (1 - \rho, 1 - \rho')$ . Second, holding fixed  $p_0$ , a consumer who only shares after a good signal will share more false stories and fewer true stories, third dropping signal quality  $\rho \rightarrow \rho'$  leads to less true news shared and viewed, giving producers less incentive to produce true news.

*Proposition 2* Signal-precision thresholds  $\frac{1}{2} < \underline{\rho} \leq \bar{\rho} \leq 1$  exist such that if  $\rho \in (\frac{1}{2}, \underline{\rho})$ , then the dysfunctional equilibrium is the unique equilibrium, now if  $\rho \in (\underline{\rho}, \bar{\rho})$  then there is a unique functional equilibrium,  $p^*_0(\rho) = 1 - \rho$ , and  $p^*_0(\rho)$  is decreasing in  $\rho$  over that range, if  $\rho \in (\bar{\rho}, 1)$  then there is a unique functional equilibrium,  $p^*_0(\rho) = \min\{\tilde{p}_0(\rho), \rho\} > 1 - \rho$  and  $p^*_0(\rho)$  is increasing over this range.

So, if equilibrium news veracity is high enough that consumers always share after a good private signal, i.e.,  $p^*_0(\rho) > 1 - \rho$ , then reducing consumers' ability to discern which stories are true causes news veracity to fall. On the other hand, if  $p^*_0(\rho) = 1 - \rho$ , so that consumers are indifferent whether to share after a good signal, slightly reducing consumers' ability to discern the truth causes news veracity to increase. "Finitely dense networks" would likely refer to networks that have a finite number of nodes and edges and exhibit a certain level of density, where the density could vary depending on the specific context or definition used. Social connectedness we remember was  $d$ . If  $d = 0$  all stories are seen with broadcast probability  $b$ ; true stories have no extra visibility. Producers therefore have no incentive to invest, and  $\tilde{p}_0(0) = 0$ . When consumer follows one person  $d = 1$  this link increases the consumer's

<sup>20</sup> To gaslight someone means to manipulate another person into doubting their own perceptions, experiences or understanding of events, according to the American Psychological Association



likelihood of viewing any given story by  $(1 - b)b\rho$  if the story is true or by  $(1 - b)b(1 - \rho)$  if the story is false. The extra visibility of true stories therefore increases from  $0 \rightarrow (1 - b)b(2\rho - 1)$ . Given that  $\tilde{p}_0(d)$  is single peaked in  $d$ , there exist thresholds  $\underline{d}$  and  $\bar{d}$  such that  $\tilde{p}_0(d) > 1 - \rho$  if and only if  $d \in \{\underline{d}, \bar{d}\}$ .

*Proposition 3*  $\exists 0 \leq \underline{d} \leq \bar{d} < \infty$  such that:  $p_0^*(d) > 1 - \rho$  if and only if  $d \in \{\underline{d}, \bar{d}\}$ ;  $p_0^*(d)$  is single peaked in  $d$  over this range, and  $p_0^*(d)$  is maximized at  $d = \bar{d}$ ,  $\forall d \leq \underline{d}$  and  $d \geq \bar{d}$  either the dysfunctional equilibrium is the unique equilibrium or a unique functional equilibrium exists with news veracity equal to  $1 - \rho$ .

Now, about infinitely dense networks. Consider next the limit of a sequence of news markets, each having the same number  $M$  of revenue-generating consumers but with social connectedness  $d \rightarrow \infty$ , this is limit market. Let :

*equation 88*

$$\underline{\rho}^\infty \equiv \lim_{d \rightarrow \infty} \underline{\rho}(d)$$

Previous is lower signal precision. If  $p_0^*(d)$  is news veracity in the unique functional equilibrium  $\forall d$ , if it exists or  $p_0^*(d) = 0$  if no functional equilibrium exists, let  $p_0^{*\infty} = \lim_{d \rightarrow \infty} p_0^*(d)$

*Proposition 4* If  $\rho < \underline{\rho}^\infty$  then  $p_0^{*\infty} = 0$  and the limit-market is dysfunctional. Now if  $\rho > \underline{\rho}^\infty$  then the limit market has a unique functional equilibrium  $p_0^{*\infty} = 1 - \rho$

Cost parameter thresholds are given as:

*equation 89*

$$F\left(\frac{M}{\bar{\gamma}}\right) = 1 - \rho$$

$$F\left(\frac{M}{\underline{\gamma}}\right) = \rho$$

he thresholds  $\bar{\gamma}$  and  $\underline{\gamma}$  capture how high news veracity could conceivably be: greater than  $\rho$  if  $\gamma < \underline{\gamma}$  (the case of low costs); in the interval  $(1 - \rho; \rho]$  if  $\gamma \in (\underline{\gamma}; \bar{\gamma})$ , intermediate costs case; or  $\leq 1 - \rho$  if  $\gamma \geq \bar{\gamma}$  high cost. Now about the impact of misinformation, the actual news veracity falls:

*equation 90*

$$F\left(\frac{M}{\gamma}\right) \rightarrow \frac{F\left(\frac{M}{\underline{\gamma}}\right)}{1 + m}$$

Now the thresholds are given as:

*equation 91*

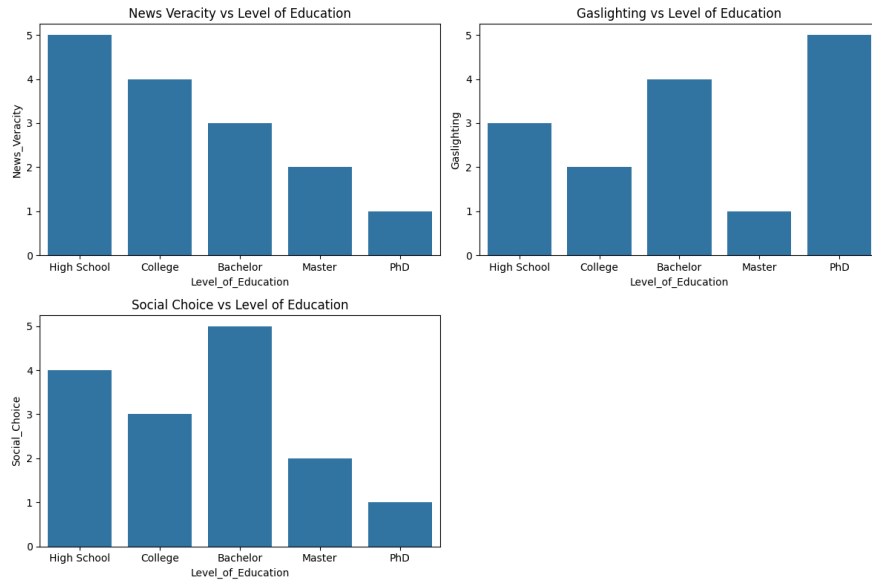
$$\frac{F\left(\frac{M}{\gamma(m)}\right)}{1 + m} = 1 - \rho$$

$$\frac{F\left(\frac{M}{\bar{\gamma}(m)}\right)}{1 + m} = \rho$$

*Theorem 4* In an action supported limit market first if  $\gamma \geq \bar{\gamma}$  the unique equilibrium is dysfunctional, if  $\gamma \in [\underline{\gamma}, \bar{\gamma}]$  then there is unique functional equilibrium  $p_0^{*A\infty} = F\left(\frac{M}{\gamma}\right)$  and there is perfect learning by consumers and if  $\gamma < \underline{\gamma}$  then there exists a functional equilibrium with news veracity  $p_0^{*A\infty} = \rho$  and

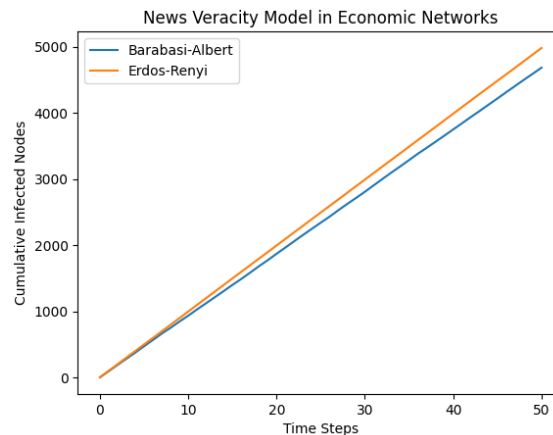
some imperfect learning by consumers. Next will plot the results of our code in Python for news veracity vs level of education, gaslighting vs level of education and social choice vs level of education.

*Figure 6 news veracity vs level of education, gaslighting vs level of education and social choice vs level of education*



Source: Author's own calculation

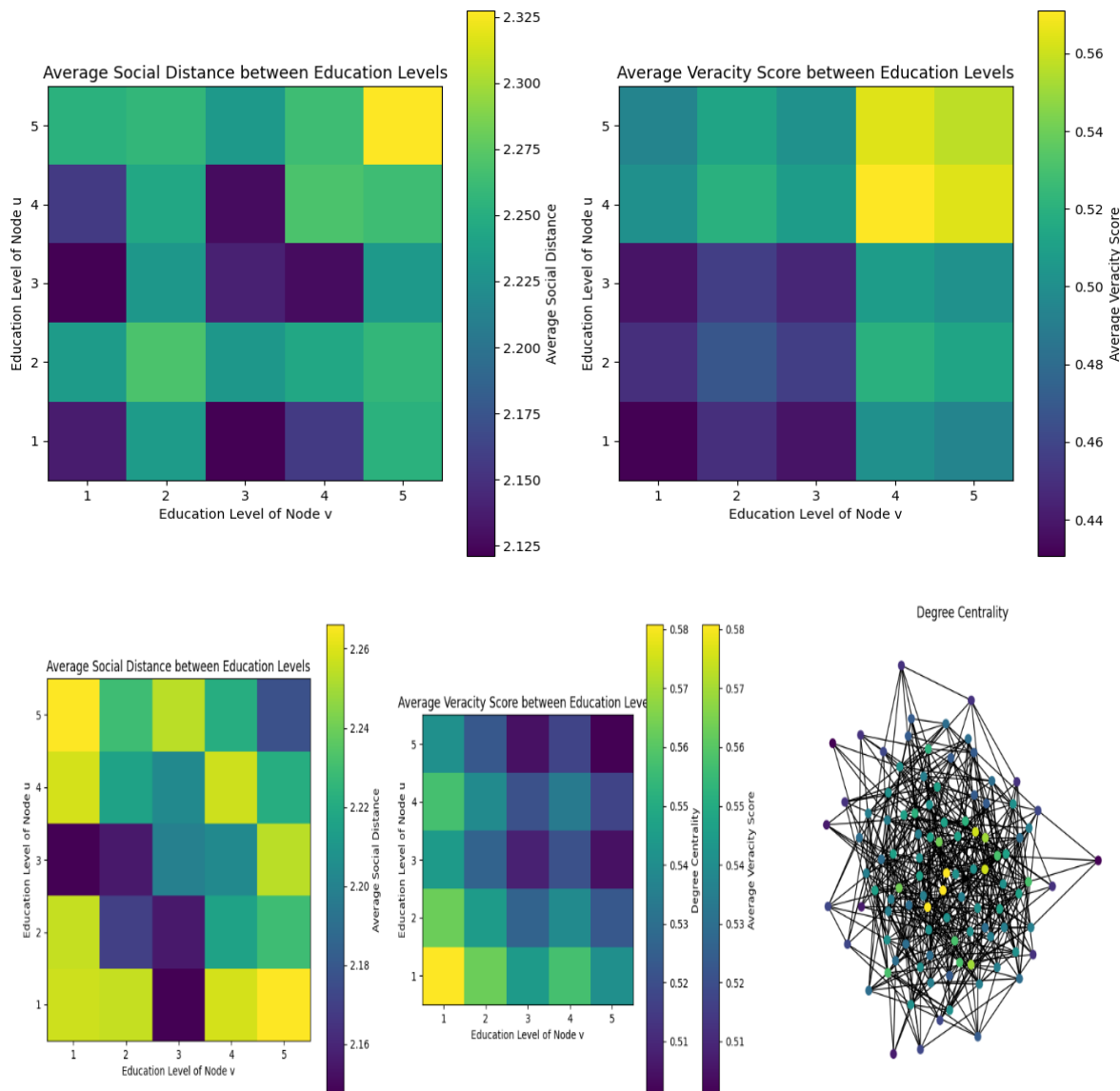
*Figure 7 new veracity in Barabási–Albert and Erdős- Rényi(1959) model*



Source: Author's own calculation

Next, will be shown a heatmaps of social distance between education levels and average veracity between education levels, and degree centrality.

Figure 8 Heatmap of social distance between education levels and average veracity between education levels



Source: Author's own calculation

This code calculates and plots the relationship between education level, social distance, news veracity, and centrality in a social news network. It plots heatmaps for average social distance between education levels, average veracity score between education levels, and degree centrality of nodes in the network. The color intensity in each heatmap represents the corresponding metric's value for each node in the network.

## 6. Prospect theory due to [Kahneman, Tversky \(1979\)](#)

Prospect theory is a critique of the expected utility theory as a decision-making model under risk and was introduced in a paper published in *Econometrica* 1979 by Daniel Kahneman and Amos Tversky titled "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk". Decision-maker has a reference point  $x_0$ , weights gains and losses relative to  $x_0$  differently. Now the reference dependent utility function is given as:

equation 92

$$u(x|x_0) = v(x - x_0)$$

Where in previous expression  $v$  satisfies:

- Concavity on  $\mathbb{R}_+$  (risk aversion towards gains)

- Convexity on  $\mathbb{R}_-$  (risk loving toward losses)
- Kink at 0 (loss-aversion)

Lets consider a game with two possible outcomes :  $x$  with probability  $p$  and  $y$  with probability  $1 - p$ , where  $x \geq 0 \geq y$ . The prospect theory value of the game is :

*equation 93*

$$V = \pi(p)u(x) + \pi(1 - p)u(y)$$

In prospect theory the probability of weighting  $\pi$  is concave and first order convex ,e.g.

*equation 94*

$$\pi^\beta = \frac{p^\beta}{p^\beta + (1 - p)^\beta}$$

For some  $\exists \beta \in (0,1)$ . A useful parametrization of the prospect theory value function is a power law function

*equation 95*

$$\begin{aligned} u(x) &= |x|^\alpha; x \geq 0 \\ u(x) &= -\lambda|x|^\alpha; x \leq 0 \end{aligned}$$

Expected-utility theory predicts that people are not confused by the frame of wealth. Prospect theory predicts that people are regularly confused. Consider gambles with two outcomes:  $x$  with probability  $p$  , and  $y$  with probability  $1 - p$  where  $x \geq 0 \geq y$ . Expected utility (EU) theory says that if you start with wealth  $W$  then the (EU) value of the gamble is given as:

*equation 96*

$$V = pu(W + x) + (1 - p)u(W + y)$$

Prospect theory (PT) says that the (PT) value of the game is as:

*equation 97*

$$V = \pi(p)u(x) + \pi(1 - p)u(y)$$

Where  $\pi$  is probability weighting function, defined as previous  $\pi^\beta = \frac{p^\beta}{p^\beta + (1-p)^\beta}$ , and  $\beta \in (0,1)$  .And now  $\pi(p) > p$  for small  $p$ . Small probabilities are overweighted, and too salient. E.g. people play a lottery. Empirically, poor people and less educated people are more likely to play lottery. Extreme risk aversion. Second,  $\pi(p) < p$  for  $p \sim 1$  , large probabilities are underweight. In economics  $\pi(p) = p$  is concept often used in insurance and lotteries. About the utility function here, we assume that  $u(x)$  is increasing in  $x$  , is convex for losses, concave for gains, and first order concave at 0 that is :

*equation 98*

$$\lim_{x \rightarrow 0^+} \frac{-u(-x)}{u(x)} = \lambda > 1$$

A useful parametrization would be:

*equation 99*

$$\begin{aligned} u(x) &= x^\beta; x \geq 0 \\ u(x) &= -\lambda|x|^\beta; x \leq 0 \end{aligned}$$

Cumulative prospect theory (cumulative PT) , for continuous gambles with distribution  $f(x)$

Expected utility (EU) gives:

*equation 100*

$$V = \int_{-\infty}^{+\infty} u(x)f(x)dx$$

PT gives:

equation 101

$$V = \int_0^{+\infty} u(x)f(x)\pi'(x)(P(g \geq x))dx + \int_{-\infty}^0 u(x)f(x)\pi'(P(g \leq x))dx \quad 21$$

[Kahneman, Knetsch, Thaler, \(1991\)](#), show that in expected utility  $WTP = WTA$  or willingness to pay is equal to willingness to accept . Or as in [Horowitz, McConnell \(2003\)](#):

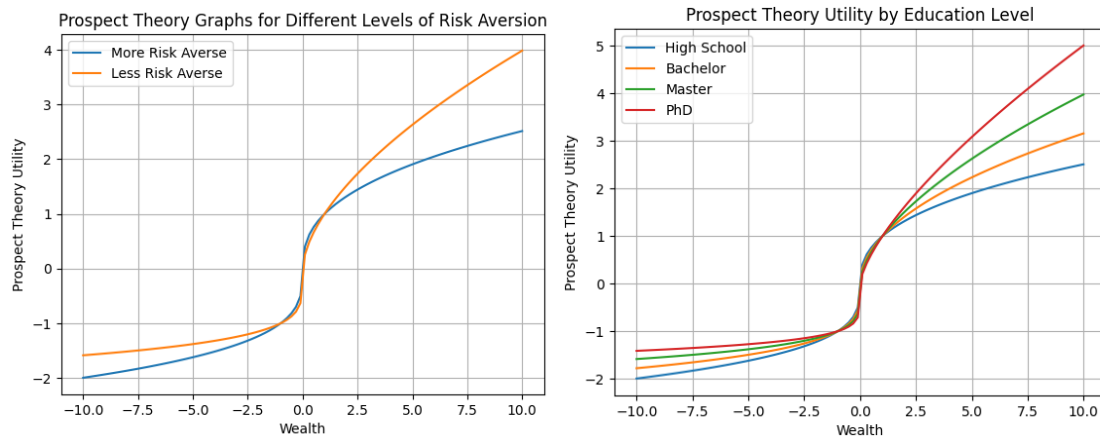
equation 102

$$\frac{\partial WTP}{\partial y} \approx 1 - \frac{WTP}{WTA}$$

$\frac{\partial WTP}{\partial y}$  is labeled as the income effect. [Horowitz and McConnell \(2002\)](#) found that WTA is about seven times higher than WTP. [Hanemann, \(1991\)](#), showed that the difference between WTP and WTA depends on the ratio of ordinary income elasticity of demand for the good with respect to Allen-Uzawa elasticity <sup>22</sup>of substitution between the good and a composite commodity. Since  $\frac{\partial x_i}{\partial p_j} = \frac{\partial^2 \lambda}{\partial p_i \partial p_j}$  then  $\sigma_{ij} = \frac{\lambda^2 \frac{\partial^2 \lambda}{\partial p_i \partial p_j}}{\frac{\partial \lambda}{\partial p_i} \frac{\partial \lambda}{\partial p_j}}$ . And now aggregate Allen-Uzawa elasticity of substitution between consumption denoted by  $q$

and the Hicksian composite commodity<sup>23</sup>  $x_0 \equiv \sum \bar{p}_i x_i$  will be denoted  $\sigma_0$  . Following Diewert (1974) , a formula that relates  $\xi$  which is the income elasticity and  $\sigma_0$  compensated own price elasticity for the commodity consumption  $q$  or  $\varepsilon = -\sigma_0(1 - \alpha)$  which is price demand elasticity. Next, we will plot level of education with different levels of risk aversion and social distance versus social choice.

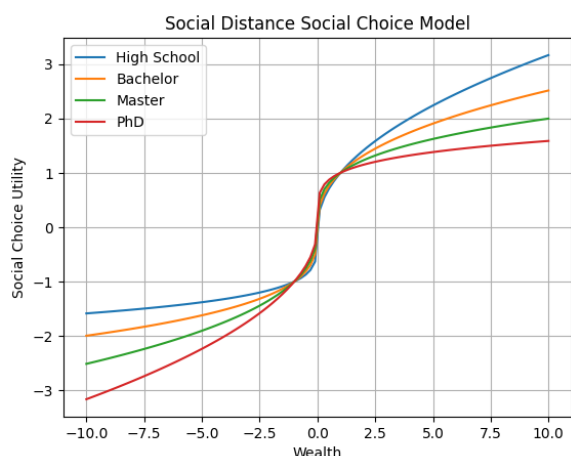
Figure 9 Prospect theory and level of education, social distance and social choice.



<sup>21</sup> Previous can be written as Riemann-Stieltjes integral:  $V = \int_0^{+\infty} u(x)d\pi(1 - P(g < x)) + \int_{-\infty}^0 u(x)d\pi(P(g \leq x))$

<sup>22</sup> The elasticity of substitution can be defined as:  $\sigma = \frac{\frac{\partial f}{\partial x_1} \frac{\partial f}{\partial x_2}}{f(x_1, x_2) \frac{\partial^2 f}{\partial x_1 \partial x_2}}$

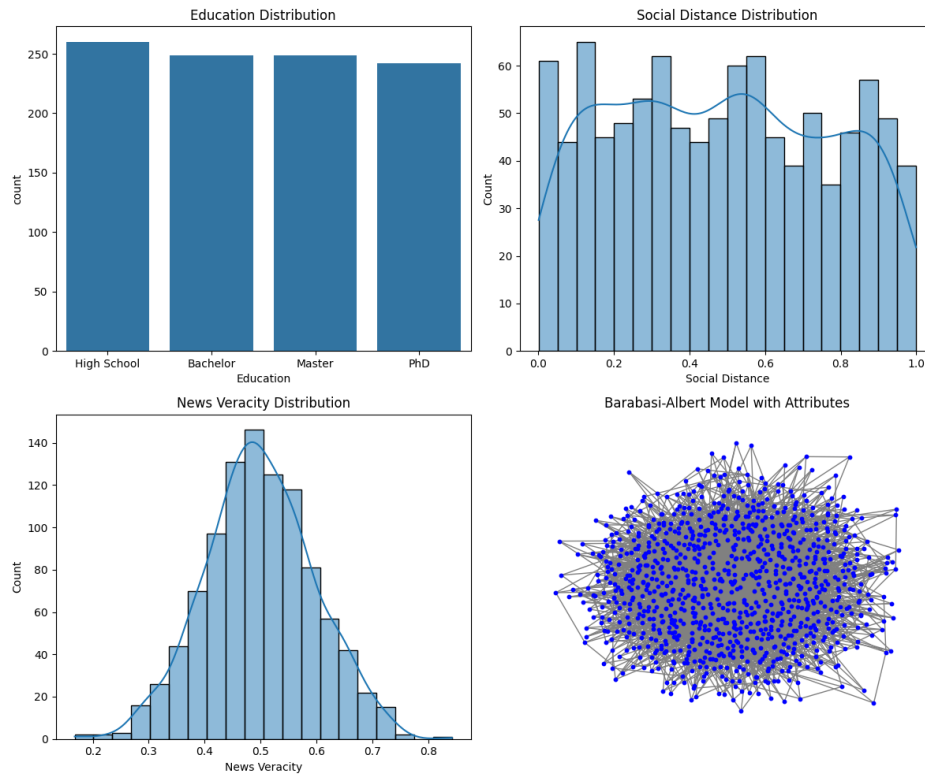
<sup>23</sup> Hicks' Composite Commodity Theorem states that "if the prices of a group of goods change in the same proportion, that group of goods behaves just as if it were a single commodity" or "A set of goods whose relative prices do not change, so that they can be treated as a single commodity".



Source: Author's own calculations

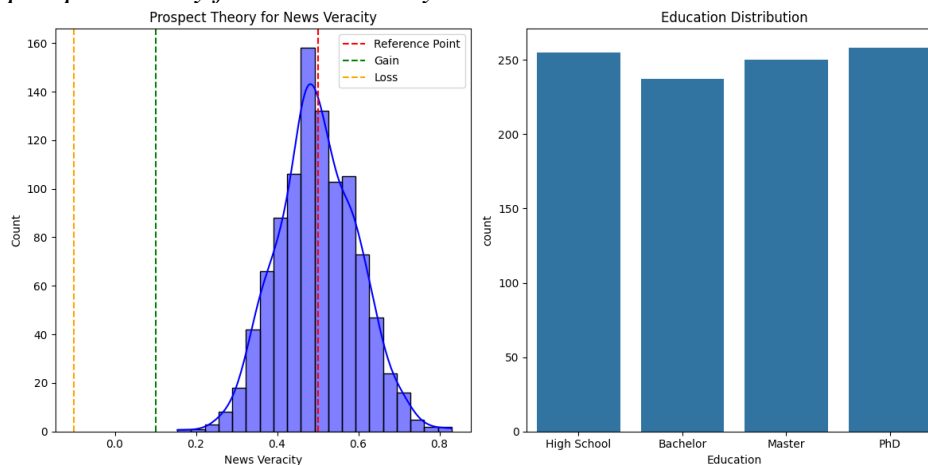
The previous plot shows the Prospect theory for different levels of education and that when it comes to wealth those who have high school degrees are most risk averse in terms of losses and gains. Individuals with lower levels of education, such as those who have completed high school but not pursued further education, may have limited financial literacy and a less sophisticated understanding of investment strategies and financial markets. This lack of knowledge and experience could contribute to a more risk-averse attitude towards wealth management, as they may perceive financial decisions as more uncertain and riskier. While when it comes to social distance and social choice model PhD's are most risk averse. One reason for the last is income and stability: While completing a PhD can involve financial sacrifices and uncertain job prospects during the program, individuals who successfully obtain a PhD often have access to relatively stable and well-compensated careers in academia, research, or other fields. This financial stability may reduce the need or inclination to take risks compared to individuals with less secure employment prospects. Next, we will show plots of education distribution with social distance distribution, news veracity distribution and Barabási–Albert model with attributes, and a plot for prospect theory for news veracity and education distribution in this economy.

Figure 10 education distribution with social distance distribution, news veracity distribution and Barabási–Albert model with attributes



Source: Author's own calculations

Figure 11 prospect theory for news veracity and education distribution in this economy



Source: Author's own calculations

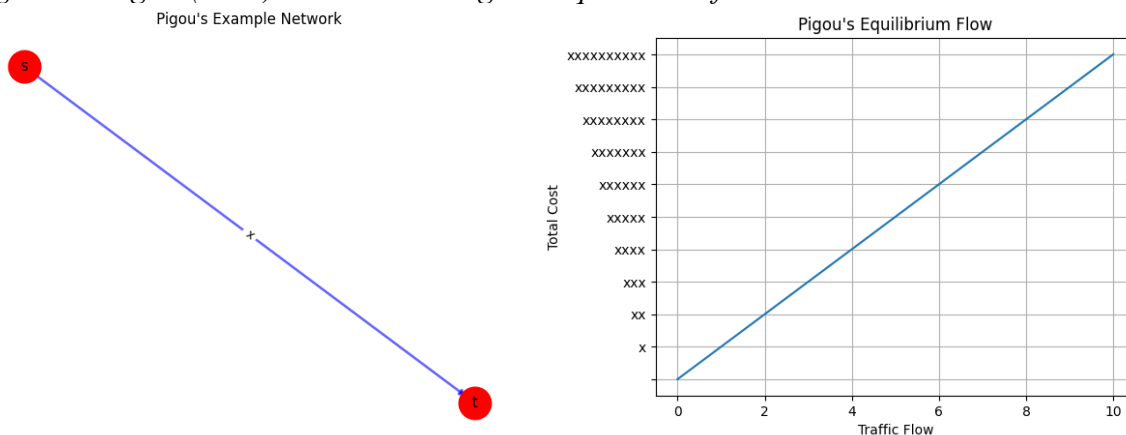
Previous plots show that the most count population is distributed among the ranks of high news veracity and reference point is high above any gain and loss that comes from news veracity. In this economy there is almost equal number of individuals with PhD degrees and high school diplomas, meaning that first are risk averse towards social distance and second are risk averse towards wealth.

## 7. Wardrop equilibrium and Braess paradox

This equilibrium is due to [Wardrop \(1952\)](#). To get to Wardrop equilibrium we will explain Pigou's example. The Pigou's example is a basic network composed by two parallel routes, each a single edge, that connects a source vertex  $s$  to a destination vertex  $t$ . Each edge has a cost that is a function

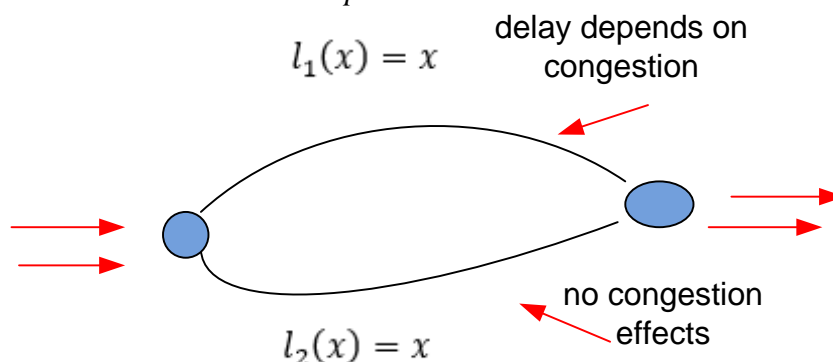
of the amount of traffic, i.e the flow that uses the edge, and which corresponds to the travel time. The upper edge has a constant cost function  $c_1(x) = 1$  (it can be 1 hour for example). Note that it is immune to congestion. The lower edge has a variable cost  $c_2(x) = x$ , which increases as the edge gets more congested. Below is one plot as a graphic presentation of previous.

Figure 12 Pigou '(1920) network and Pigou's equilibrium flow



Source: Author's own calculations

Figure 13 A Paradoxical Network Example



Source: Lectures 9,12 of Acemoglu, Ozdaglar (2009) lecture notes on Networks  
 System optimum (minimizing aggregate delay) can be found by solving:

equation 103

$$\min_{x_1+x_2 \leq 1} C_{system} x^S = \sum_i l_i(x_i^S) x_i^S$$

FOC:

equation 104

$$I_1(x_1) + x_1 I_1'(x_1) = I_2(1 - x_1) + (1 - x_1) I_2'(1 - x_1)$$

$$2x_1 = 1$$

System optimum is to split traffic equally between routes:

equation 105

$$\min_{x_1+x_2 \leq 1} C_{(system)}(x^S) = \sum_i I_i(x_i^S) x_i^S = \frac{1}{4} + \frac{1}{2} = \frac{3}{4}$$

Now, let's suppose instead that there is selfish routing so that each motorist chooses the path with the lowest delay taking aggregate traffic pattern as given. This gives:  $x_1 = 1; x_2 = 0; \forall x_1 < 1. I_1(x_1) < 1 = I_2(1 - x_1)$ , so aggregate delay is given as:



equation 106

$$C_{eq}(x^{WE}) = \sum_i I_i(x_i^{WE})x_i^{WE} = 1 + 0 = 1 > \frac{3}{4}$$

Instead, the Nash equilibrium of this large (non-atomic) game, also referred to as Wardrop equilibrium, is  $x_1 = 1$  and  $x_2 = 0$ . The outcome is socially suboptimal which is common occurrence in game theory. This inefficiency is sometimes quantified by PoA or price of anarchy<sup>24</sup>:

equation 107

$$\frac{C_{system}(x^S)}{C_{eq}(x^{WE})} = \frac{3}{4}$$

For Wardrop equilibrium: It is nothing but a Nash equilibrium in this game, in view of the fact that it is non-atomic| each player is infinitesimal. Thus, taking the strategies of others as given is equivalent to taking aggregates, here total traffic on different routes, as given. so far we often took the set of players,  $\mathcal{J}$ , to be a finite set. But in fact, nothing depends on this, and in non-atomic games,  $\mathcal{J}$  is typically taken to be some interval in  $\mathbb{R} \in [0; 1]$ . Now we will take on more general traffic network. Directed network  $N = (V, E)$ ,  $\mathcal{P}$  are set of paths between origin and destination,  $x_p$  denotes flow on path  $p \in \mathcal{P}$ , each link  $i \in E$  has a latency function<sup>25</sup>  $I_i(x_i)$ :

equation 108

$$x_i = \sum_{(p \in \mathcal{P} | i \in p)} x_p$$

Here notation  $(p \in \mathcal{P} | i \in p)$  denotes the paths  $p$  that traverse link  $i \in E$ . The latency function captures congestion effects. Let us assume for simplicity that  $l_i(x_i)$  is nonnegative, differentiable, and nondecreasing. The total delay (latency) cost of a routing pattern  $x$  is:

equation 109

$$C(x) = \sum_{i \in E} x_i l_i(x_i)$$

that is, it is the sum of latencies  $l_i(x_i)$  for each link  $i \in E$  multiplied by the flow over this link,  $x_i$ , summed over all links  $E$ . Now, the socially optimal routing is defined as: defined as the routing pattern minimizing aggregate delay, is given by  $x^S$  that is a solution to the following problem:

equation 110

$$\begin{aligned} & \min_{i \in E} x_i l_i(x_i) \\ \text{s. t. } & \sum_{(p \in \mathcal{P} | i \in p)} x_p = x_i, \forall i \in E \\ & \sum_{p \in \mathcal{P}} x_p = 1; x_p \geq 0, \forall p \in \mathcal{P} \end{aligned}$$

What is Wardrop eq? Since it is a Nash equilibrium, it has to be the case that for each motorist their routing choice must be optimal. This implies that if a motorist  $k \in \mathcal{J}$  is using path  $p$ , then there does not exist path  $p_0$  such that :

equation 111

$$\sum_{i \in p} l_i(x_i) < \sum_{i \in p'} l_i(x_i)$$

$x$  must be such that :

<sup>24</sup> In a game with negative payoffs (“costs” or “losses” that we want to minimize), the price of anarchy is the ratio of the total cost borne by all agents in the worst equilibrium to the total cost at the social optimum.

<sup>25</sup> Latency, from a general point of view, is a time delay between the cause and the effect of some physical change in the system being observed or lag.

equation 112

$$\begin{aligned} \forall p, p' \in \mathcal{P}; x_p, x_{p'} > 0, \sum_{i \in p'} l_i(x_i) &= \sum_{i \in p} l_i(x_i) \\ \forall p \in \mathcal{P}, p' \notin \mathcal{P}; x_p > 0, x_{p'} &= 0 \\ \sum_{i \in p'} l_i(x_i) &\geq \sum_{i \in p} l_i(x_i) \end{aligned}$$

Theorem 5

A feasible routing pattern  $x^{WE}$  is a Wardrop equilibrium if and only if it is solution to:

equation 113

$$\begin{aligned} \min \sum_{i \in E} \int_0^{x_i} l_i(z) dz \\ \text{s. t. } \sum_{(p \in \mathcal{P} | i \in p)} x_p &= x_i, \forall i \in E \\ \sum_{p \in \mathcal{P}} x_p &= 1; x_p > 0, \forall p \in \mathcal{P} \end{aligned}$$

If  $x_i \gg 0$  or strictly increasing, then  $x^{WE}$  is unique.

Proof: Rewrite the minimization problem;

equation 114

$$\begin{aligned} \min \sum_{i \in E} \int_0^{\sum_{i \in p} x_p} l_i(z) dz \\ \text{s. t. } \sum_{p \in \mathcal{P}} x_p &= 1; x_p \geq 0, \forall p \in \mathcal{P} \end{aligned}$$

Since each  $l_i$  is nondecreasing, this is a convex program, FOC's are necessary and sufficient, and with respect to  $x_p$  are:

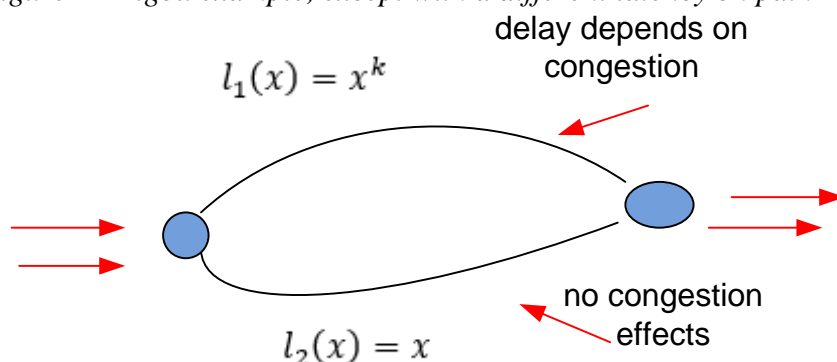
equation 115

$$\sum_{i \in p} l_i(x_i^{WE}) \geq \lambda$$

With the complementary slackness, i.e. with equality whenever  $x_p^{WE} > 0$ . In previous  $\lambda$  is Lagrange multiplier on the constraint  $\sum_{p \in \mathcal{P}} x_p = 1$ , the Lagrange multiplier will be equal to lowest cost path, which then implies the result  $\forall p \in \mathcal{P}, p' \in \mathcal{P}$  with  $x_p^{WE}, x_{p'}^{WE} > 0, \sum_{i \in p'} l_i(x_i^{WE}) = \sum_{i \in p} l_i(x_i^{WE})$  and paths with  $x_p^{WE} = 0$  the cost can be higher. Since  $l_i \gg 0$  strictly increasing, then the set of equalities  $\sum_{i \in p'} l_i(x_i^{WE}) = \sum_{i \in p} l_i(x_i^{WE})$  admits to unique solution, which establishes uniqueness ■.

A related consequence of selfish behavior in networks is captured through the celebrated Braess' Paradox [Braess \(1969\)](#), which demonstrates that the addition of an intuitively helpful route negatively impacts network users at equilibrium.

Figure 14 Pigou example, except with a different latency on path 1



Source: see [Menache, Ozdaglar. \(2011\)](#).

In this example social routing involves:

equation 116

$$l_1(x_1) + x_1 l'_1(x_1) = l_2(1 - x_1) + (1 - x_2) l'_2(1 - x_1)$$

$$x_1^k + kx_1^k = 1$$

So, the system optimum sets  $x_1 = (1 + k)^{-\frac{1}{k}}$  and  $x_2 = 1 - (1 + k)^{-\frac{1}{k}}$  so that actually:

equation 117

$$\min_{x_1+x_2 \leq 1} C_{system}(x^S) = \sum_i l_i(x_i^S) x_i^S = (1 + k)^{-\frac{k+1}{k}} + 1 - (1 + k)^{-\frac{1}{k}}$$

The Wardrop equilibrium has  $x_1 = 1, x_2 = 0, \forall x_1 < 1, l_1(x_1) < 1 = l_2(1 - x_1)$  :

equation 118

$$C_{eq}(x^{WE}) = \sum_i l_i(x_i^{WE}) x_i^{WE} = 1 + 0 = 1$$

Therefore, the PoA now is given as:

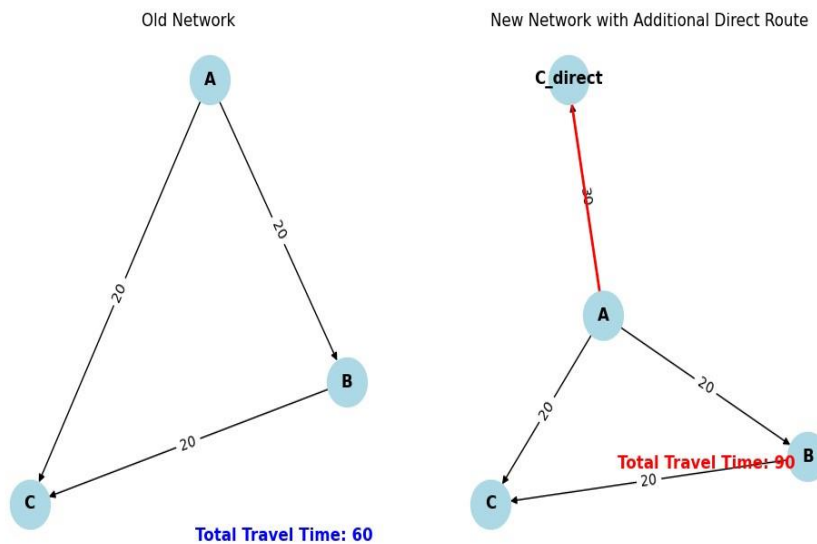
equation 119

$$\frac{C_{system}(x^S)}{C_{eq}(x^{WE})} = (1 + k)^{-\frac{k+1}{k}} + 1 - (1 + k)^{-\frac{1}{k}}$$

Now  $\lim_{k \rightarrow \infty} (1 + k)^{-\frac{k+1}{k}} + 1 - (1 + k)^{-\frac{1}{k}} = 0$ , since  $\lim_{k \rightarrow \infty} (1 + k)^{-\frac{k+1}{k}} = 0, \lim_{k \rightarrow \infty} +1 = 1$ ;

$\lim_{k \rightarrow \infty} (1 + k)^{-\frac{1}{k}} = 1$  so  $0 + 1 - 1 = 0$ . This limits to 0 as  $k \rightarrow \infty$  (the first term tends to zero, while the last term limits to 1). Now we will introduce Braess paradox in next plot.

Figure 15 Old network and new network with additional route

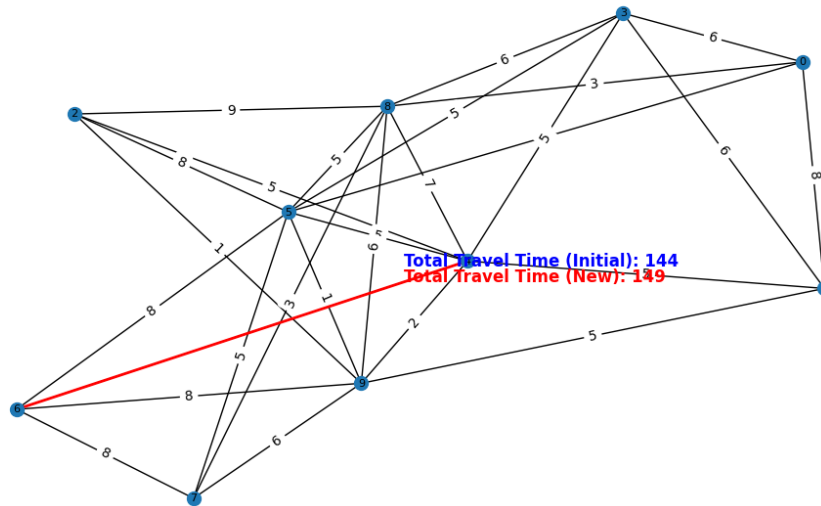


Source: Author's own calculations

In this modified version, we introduce a direct route from node A to node C in the updated network, which can potentially lead to Braess's Paradox. The direct route is highlighted in red to distinguish it from the existing routes. The visualization demonstrates how adding this new route affects the total travel time and illustrates the paradoxical increase in travel time despite the additional capacity. Next, we will show Erdős-Rényi (ER) network with additional direct route and Barabási-Albert (BA) with additional direct route and we will calculate the price of anarchy for both models.

Figure 16 Erdős-Rényi (ER) network with additional direct route

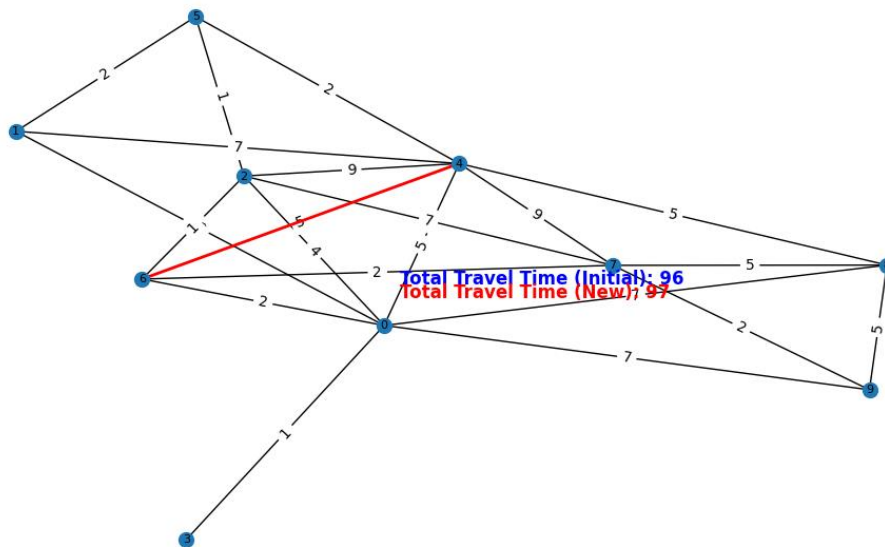
Erdos-Renyi Network with Additional Direct Route



Source: Author's own calculations; Price of Anarchy: 1.0347222222222223

Figure 17 Barabási-Albert (BA) with additional direct route

Barabasi-Albert Network with Additional Direct Route



Source: Author's own calculations; Price of Anarchy: 1.0104166666666667

We calculate Price of Anarchy as  $poa = \frac{\text{total travel time new}}{\text{total travel time initial}}$

Now, let's take directed network  $G = (V, A)$ , with node set  $V$ , link (or edge) set  $A$ , and  $w$  source-destination node pairs  $\{s_1, t_1\}, \dots, \{s_w, t_w\}$ . Let  $W = \{1, \dots, w\}$ . Let  $P_i$  denote the set of paths available from  $s_i$  to  $t_i$  using the edges in  $A$ ; and we view each path  $p \in P_i$  as a subset of  $A$ ,  $p \subset A$ . Here we define  $P = \cup_{i \in W} P_i$ . Each link  $j \in A$  has a strictly increasing, nonnegative latency function

$l_j(x_j)$  as a function of the flow on link  $j$ . We assume that  $X_i$  units of flow are to be routed from  $s_i$  to  $t_i \forall i \in W$ , and here it is defined define  $X = [X_1, \dots, X_w]$ . This tuple  $R = (V, A, P, s, t, \mathbf{X}, \mathbf{l})$  is called a routing instance, see [Acemoglu, D., Johari, R. A. Ozdaglar, A.\(2007\)](#).

*Socially Optimal Routing* : given  $R = (V, A, P, s, t, \mathbf{X}, \mathbf{l})$  social optimum  $x^{SO}(R)$  is and optimal solution of the following problem:

equation 120

$$\begin{aligned} & \min \sum_{j \in A} x_j l_j(x_j) \\ \text{s. t. } & \sum_{p \in P, j \in p} y_p = x_j, j \in A \\ & \sum_{p \in P_i} y_p = X_i, i \in W \\ & y_p \geq 0, p \in P \end{aligned}$$

The total latency cost at a social optimum is given by:

equation 121

$$C(x^{SO}(R)) = \sum_{j \in A} x_j^{SO}(R) l_j(x_j^{SO}(R))$$

*Selfish routing*: When traffic routes selfishly or when sources choose minimum delay end-to-end paths—all paths with nonzero flow must have the same total delay. A flow configuration with this property is called a Wardrop equilibrium. So  $x^{WE}(R)$  is an unique solution to:

equation 122

$$\begin{aligned} & \min \int_{j \in A}^{x_j} l_j(z) dz \\ \text{s. t. } & \sum_{p \in P, j \in p} y_p = x_j; j \in A \\ & \sum_{p \in P_i} y_p = X_i, i \in W \\ & y_p \geq 0, p \in P \end{aligned}$$

The latency costs are given as:

equation 123

$$C(x^{WE}(R)) = \sum_{j \in A} x_j^{WE}(R) l_j(x_j^{WE}(R))$$

Equivalently a feasible solution  $x^{WE}$  for a routing instance  $R$  is a Wardrop equilibrium if and only if it satisfies:

equation 124

$$\sum_{j \in A} l_j(x_j^{WE})(x_j^{WE} - x_j) \leq 0$$

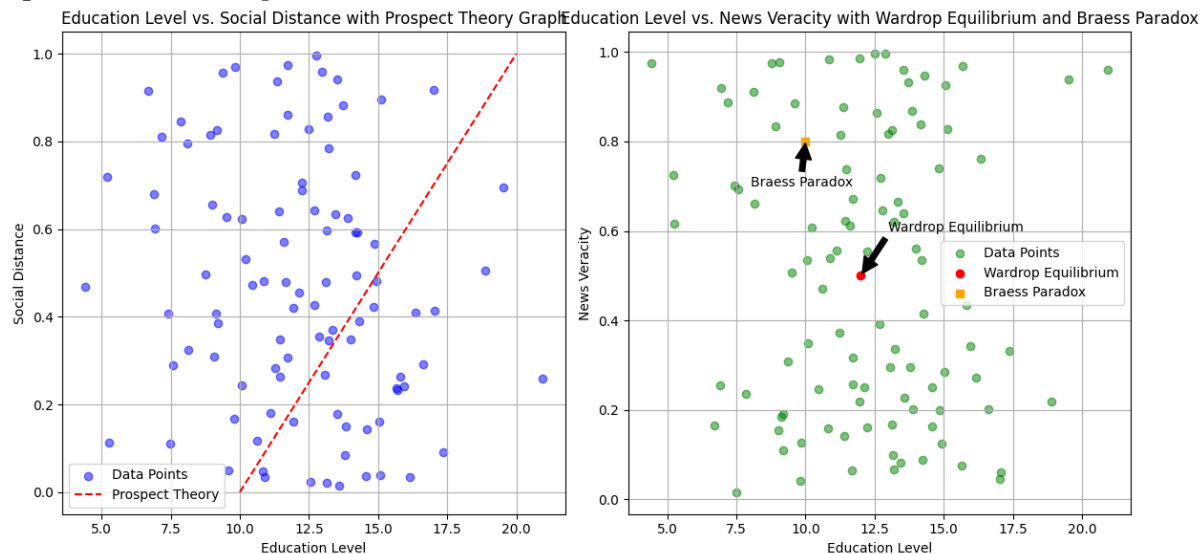
**Proposition 5** Definition (Braess' paradox): Consider a routing instance  $R = (V, A, P, s, t, \mathbf{X}, \mathbf{l})$  and a subnetwork  $R_0 = (V_0, A_0, P_0, s_0, t_0) \subset R$ . We say that Braess' paradox occurs in  $R$  centered at  $R_0$  if there exists another routing instance  $R_m = (V, A, P, s, t, X, m)$ , with a vector of strictly increasing, nonnegative latency functions,  $m = (m_j, j \in A)$ , such that for  $\forall x_j \geq 0$ .

equation 125

$$\begin{aligned} m_j(x_j) & \leq l_j(x_j), \forall j \in A_0, m_j(x_j) = l_j(x_j), \forall j \notin A_0 \\ C(x^{WE}(R_m)) & > C(x^{WE}(R)) \end{aligned}$$

Next we will show Braes paradox and Wardrop equilibrium with Prospect theory ,necs veracity and social distance with education level model.

Figure 18 Education level, Prospect theory, Social distance, News veracity, Wardrop equilibrium, Braess paradox



Source: Author's own calculations

Braes paradox makes more individuals with lower level of education to be moved further away from equilibrium. Prospect theory reference line here is nearly on the medium level of education.

## 8. Conclusion

This paper reviewed network economics topics. In the Barabási–Albert (BA) network adding a new node degree distribution becomes normal. In Erdős–Rényi graph degree distribution is Poisson. However, in practical scenarios, when the number of nodes is sufficiently large and the edge probability is not extremely small or extremely large, the degree distribution of an ER graph can sometimes exhibit behaviors that appear approximately normal. News veracity is higher in Erdős–Rényi graph vs Barabási–Albert (BA) network perhaps because of degree distribution which is binomial (true or false in Erdős–Rényi vs continuous distribution in Barabási–Albert (BA) network). In an Erdős–Rényi graph, where nodes have similar degrees and there's less variation in connectivity, it might be easier for misinformation or rumors to spread uniformly across the network. However, the lack of highly connected hubs could also limit the reach of such misinformation. In a Barabási–Albert graph, with its presence of hubs, influential nodes might have a significant impact on the spread of information, including news veracity. Misinformation could potentially spread rapidly if it originates from or is propagated by these highly connected hubs. Conversely, if accurate information is disseminated by influential nodes, it could reach a large portion of the network quickly. In the average social distance and education level model there is higher news veracity between most educated individuals (PhD's) more than when two nodes have less than highest education. Reasons are let say: critical thinking skills for those with highest education, media literacy, skepticism and verification, and awareness of Cognitive Biases between individuals with highest level of education (such as: confirmation bias (or the tendency of people to favor information that confirms or strengthens their beliefs or values and is difficult to dislodge once affirmed). Probability of news being true (news veracity) is lowest for PhD's but gaslighting is highest meaning that because of skills for critical thinking individuals with PhD degree are more aware of gaslighting second to them are those with bachelor's degrees. PhD holders also may work in environments where gaslighting is more prevalent, such as academia, research, or leadership roles where power dynamics are significant. Higher levels of education may also correlate with greater confidence and assertiveness, enabling individuals to speak out against gaslighting behaviors when they encounter them. In terms of social choice, a bachelor's degree seems that is optimal level of education when comes to social choice and social distance model. When degree centrality (the degree centrality of a node is simply its degree—the number of edges it has) of network is included in the calculations of the model in the average social distance and education levels model, well news

veracity is higher even when nodes ( $v, u$ ) have lower levels of education, so now again news veracity (probability of news being true is lowest for higher levels of education when networks' centrality degree is included). In prospect theory analysis when compared by education level and wealth (social choice variable) those with high school education are more risk averse towards wealth while when it comes to social distance social choice and wealth model now PhD's are more risk averse. One explanation is: High Opportunity Cost: Pursuing a Ph.D. typically requires a significant investment of time, effort, and resources. Ph.D. holders may perceive the opportunity cost of taking risks as higher compared to individuals with lower levels of education, who may have fewer alternative opportunities to consider. Second, is the perception of Social Distance: Ph.D. holders may perceive themselves as socially distant from individuals with different educational backgrounds or socioeconomic statuses. This perception of social distance could influence their risk preferences, as they may prioritize maintaining their perceived status or avoiding potential social stigma associated with failure. With Prospect theory social distance and news veracity follow a normal distribution. Reference point of Prospect theory mean in the news veracity distribution and gain and loss lines are further way on the left from reference point. Reference point in prospect theory determines how an outcome is perceived. So, with news veracity neither gain nor loss enter the area of news veracity, but again loss is further left away meaning risk averse demand for news. In Pigou's equilibrium flow traffic costs are higher with higher traffic flow. Price of anarchy (The Price of Anarchy (PoA) is a concept from game theory and network analysis that measures the inefficiency of a system when individuals make decisions selfishly, without considering the overall social welfare.) is higher in Erdős-Rényi (ER) vs Barabási-Albert graph. In ER graphs, where the network structure is relatively homogeneous, the spread of inefficiency may be more evenly distributed across the network. Since nodes have similar degrees, there may be less variation in the impact of selfish behavior on overall system performance. Therefore, the Price of Anarchy in ER graphs may be relatively lower compared to BA graphs. In BA graphs, the presence of hubs introduces significant heterogeneity in node connectivity. Highly connected nodes (hubs) have a disproportionate influence on network dynamics. Selfish behavior by these highly connected nodes or their neighbors may lead to greater inefficiency, as the impact of their decisions can propagate more extensively through the network. Consequently, the Price of Anarchy in BA graphs may be higher compared to ER graphs due to the potential for greater systemic inefficiencies caused by selfish behavior concentrated around hubs. In the prospect theory model of network Braess paradox is on lower level of education with higher news veracity and Wardrop equilibrium is on higher level of education with lower level of news veracity. One implication of this finding is that by adding additional news agencies, news websites etc. (congestion of the news market) more and more agents are further away from equilibrium state: In a hypothetical scenario approaching Wardrop equilibrium, individuals across different education levels would converge on a subset of news sources that are widely recognized for their accuracy and reliability. While personal biases and preferences may still influence individual choices to some extent, the overall distribution of news consumption would reflect a collective preference for trustworthy sources. In the context of a news veracity model and education level, we can adapt the concept of Wardrop equilibrium to describe a scenario where individuals with different levels of education seek out news sources based on their perceived accuracy and reliability, aiming to minimize the cost associated with misinformation or biased reporting.

## References

1. Acemoglu, D., Johari, R. A. Ozdaglar, A. (2007). Partially Optimal Routing, in IEEE Journal on Selected Areas in Communications, vol. 25, no. 6, pp. 1148-1160, August 2007
2. Acemoglu, Ozdaglar, Parandeh, Gheibi (2010). Spread of (Mis)information in Social Networks, Games and Economic Behavior, 2010, 70 (2), pp.194-227.
3. Akerlof, G. A. (1997). Social Distance and Social Decisions. *Econometrica*, 65(5), 1005–1027. <https://doi.org/10.2307/2171877>
4. Albert, R., Barabási, A.-L. (2002). Statistical mechanics of complex networks. *Reviews of Modern Physics*, 74(1), pp.47–97. doi:10.1103/revmodphys.74.47

5. Banerjee A, Chandrasekhar AG, Duflo E, Jackson MO. (2013). The Diffusion of Microfinance, *Science*, 2013, 341 (6144), 363-370.
6. Barabási, Albert-László; Albert, Réka (1999). Emergence of scaling in random networks. *Science*. 286 (5439). pp.509–512.
7. Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. New York: Columbia University Press.
8. Becker, G. S. (1968). Crime and Punishment: An Economic Approach, *Journal of Political Economy*, 76, pp.169-217.
9. Becker, G. S. (1971). *The Economics of Discrimination*, Second Edition. Chicago: University of Chicago Press.
10. Becker, G. S. (1973). A Theory of Marriage: Part I, *Journal of Political Economy*, 81, 813-846.
11. Becker, G. S. (1974). A Theory of Marriage: Part II, *Journal of Political Economy*, 82, S11-S26.
12. Bianconi, G. and Barabási, A.-L. (2001). Bose-Einstein condensation in complex networks. *Phys. Rev. Lett.*, 86, 5632.
13. Bianconi, G. and Barabási, A.-L. (2001a). Competition and multiscaling in evolving networks. *EPL*, 54, 436.
14. Bianconi, Ginestra, (2018). *Multilayer Networks: Structure and Function* (Oxford, 2018; online edn, Oxford Academic, 19 July 2018), <https://doi.org/10.1093/oso/9780198753919.001.0001>, accessed 1 Apr. 2024.
15. Borjas, G. J. (1995). Ethnicity, Neighborhoods, and Human-Capital Externalities, *American Economic Review*, 85, pp.365-390.
16. Braess, D. (1969). Uber ein paradoxon aus der verkehrsplanung, *Unternehmensforschung* 12 (1969), pp.258 – 268
17. Bramoullé, Y., Kranton, R., & D’Amours, M. (2014). Strategic Interaction and Networks. *The American Economic Review*, 104(3), 898–930. <http://www.jstor.org/stable/42920723>
18. Bruch EE.(2014). How population structure shapes neighborhood segregation. *AJS*. 2014 Mar;119(5):1221-78. doi: 10.1086/675411. PMID: 25009360; PMCID: PMC4084600.
19. Bulow, J. I., Geanakoplos, J. D., Klemperer, P. D. (1985). Multimarket Oligopoly: Strategic Substitutes and Complements. *Journal of Political Economy*, 93(3), 488–511. <http://www.jstor.org/stable/1832005>
20. Erdős, P.; Rényi, A. (1959). On Random Graphs. I . *Publicationes Mathematicae*. 6 (3–4), pp.290–297
21. Erdős, P.; Rényi, A. (1959). On Random Graphs. I. *Publicationes Mathematicae*. 6 (3–4). pp.290–297
22. Hanemann, W.M., (1991). Willingness to pay and willingness to accept: how much can they differ? *American Economic Review* 81, 635–647
23. Holland, P. W. ,Leinhardt, S. (1971). Transitivity in structural models of small groups. *Comparative Group Studies*. 2 (2), pp.107–124
24. Horowitz, J.K., McConnell, K.E., (2002). A review of WTA/WTP studies. *Journal of Environmental Economics and Management* 44, pp.426–447
25. Horowitz, J.K., Mcconnell, K.E., (2003), Willingness to accept, willingness to pay and the income effect, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 51, No. 4, pp. 537–545.
26. Jeong, H., Z. Néda, and A.-L. Barabási, (2003). Measuring preferential attachment for evolving networks. *Europhysics Letters*, Volume 61, Number 4
27. Jones, S. R. G. (1984): *The Economics of Conformism*. Oxford: Basil Blackwell.
28. Kahneman, D., Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), pp.263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
29. Kahneman, D., Knetsch, J.L., Thaler, R.H. (1991). Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *The Journal of Economic Perspectives*, 5(1), pp. 193-206
30. Kranton, R. McAdams, D. (2020). *Social Networks and the Market for News*. Working paper
31. Krapivsky, Redner, and Leyvraz (2000). Connectivity of Growing Random Networks. *Phys. Rev. Lett.* 85, 4629



32. Li, Aoxi (2011). Review of Scale Free Networks and its variances. MIT Department of Physics
33. McCormick, K. (1997). An Essay on the Origin of the Rational Utility Maximization Hypothesis and a Suggested Modification. *Eastern Economic Journal*, 23(1), 17–30. <http://www.jstor.org/stable/40325751>
34. Menache, Ishai , Ozdaglar, Asuman. (2011). *Network Games: Theory, Models, and Dynamics*. 10.2200/S00330ED1V01Y201101CNT009.
35. Pastor-Satorras,R. Vázquez,A., Vespignani,A. (2001).Dynamical and Correlation Properties of the Internet, *Phys. Rev. Lett.* 87, 258701
36. Patias, N., Rowe, F., Arribas-Bel, D. (2023). Local urban attributes defining ethnically segregated areas across English cities: A multilevel approach. *Cities*. 132. 103967. 10.1016/j.cities.2022.103967.
37. Stigler, George J.(1987). *Theory of Price*, Pearson College Div; Subsequent edition
38. Wardrop, J. G. (1952). Some Theoretical Aspects of Road Traffic Research. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers*. 1 (3), pp. 325–362.
39. Watts, D. J. . Strogatz,S.( 1998). Collective dynamics of 'small-world' networks. *Nature*. 393 (6684),pp.440–442.

УДК: 005.332.8:[005.6:005.31(497.7)]

## МЕРЕН СИСТЕМ ВО УПРАВУВАЊЕТО СО ДЕЛОВНИТЕ ПРОЦЕСИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Елизабета Митрева<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Универзитет Гоце Делчев, Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика, Гевгелија,  
E-mail elizabeta.mitreva@ugd.edu.mk

### Апстракт

Истражувањето во овој труд има за цел да понуди нов модел за оценување на успехот од проектираниот и имплементиран систем по тотален менаџмент на квалитет (ТМК). Раководството на организациите мора да биде информирано и да знае колку се троши за квалитетот, каде се јавуваат овие трошоци, која е целта на истите и како квалитетот влијае врз профитабилноста на компанијата. Овие информации му помагаат на менаџментот да ги насочи своите активности кон елиминирање на критичните изворни причини. Проектирањето систем за мерење овозможува системски пристап кон добиените резултати, односно анализа и откривање на критичните места, утврдување на загубите, барање на решенија за проблемите и нивна успешна имплементација. Мониторингот не навлегува само во квалитетот на производите/ услугите, туку и во адекватноста на целиот ТМК систем во спроведувањето на функциите на квалитетот.

Усвојување и имплементација на оваа методологија може да доведе до унапредување на деловните процеси, сè со цел да се остварат што е можно повисоки деловни резултати на задоволство на сите заинтересирани страни.

**Клучни зборови:** менаџмент, квалитет, оптимизација, деловен процес, унапредување.

### Вовед

Во системот за обезбедување квалитет метрологијата има фундаментално значење. За да се оцени што ќе се мери, потребно е да се направи техно-економска анализа која ќе се базира на споредување на трошоците за откривање на дефектите на единица производ и трошоците предизвикани од тие дефекти. За да се направи правилен избор на мерните својства, неопходно е тие да се познаваат според перформансите што ги нудат од аспект на прецизноста, брзината и обемот на испитувањето, видот и бројот на информациите и сл. Интензитетот и обемот на мерењето и контролата на својствата зависат од нивната значајност за квалитетот и од степенот на точноста. Ако својството е од посебна важност за квалитетот, тогаш е потребна 100 %-на контрола.

Местото на мерење и испитување треба да биде определено според потребите на контролата на процесот. Некои мерења треба да се направат на линија (online control), а други во лабораторија (offline control). Лицето кое го врши мерењето треба да биде обучено за тој вид на мерење, да го познава карактерот на својството што го мери.

Мерењето на задоволството на вработените, купувачите, доставувачите, заедницата менаџментот го прави преку испитни прашалници со кои се мери задоволството/незадоволството на вработените, купувачите и сл. Собирањето податоци за задоволството на купувачите за квалитетот на производите/ услугите треба да покаже кои мерки треба да ги преземат компаниите за подобрување на истото. Извори за мерење можат да бидат приговори, рекламации, анкети, дебати и др.

Еден од клучните критериуми за добивање на америчката награда, но и на Европската награда на квалитет, е мерење на задоволството на купувачите/ корисниците (Dumke, et al. 2006). Претпријатието за да реагира правилно, многу е битно да не се протолкуваат погрешно добронамерните приговори или рекламации на купувачите и да се практикува континуирано

следење на нивното задоволство, што ќе даде еден непроценет извор на информации за стратегиските деловни анализи, како и нивно управување.

Во литературата се среќаваат најразлични изрази за трошоците за квалитет и тоа како: скриени трошоци, трошоци во сенка, трошоци за квалитет, трошоци од лош квалитет, цена на квалитетот, трошоци за недостатоци и сл. Филип Крозби (Philip B. Crosby) кон трошоците за квалитет приоѓа со став дека тие настануваат бидејќи не е постигнат бараниот квалитет, а за тоа тој вели: „Квалитетот не е скап, скап е неквалитетот“.

На трошоците за управување со квалитетот треба да се им се придаде и посвети посебно внимание, бидејќи анализите кажуваат дека цената за добивање на нов потрошувач е пет пати поголема отколку да се зачува веќе постоечкиот. Само 4% во просек од постоечките потрошувачи кои прикажале некој тип на незадоволство би се вратиле за истата услуга. Од сите аспекти статистиката вели, најстрашен е фактот дека секој незадоволен корисник, потрошувач или клиент во просек своето незадоволство го пренесува на 11 други потенцијални корисници.

### Литературна обработка

Во основата на Куката на квалитет лежи мерењето на дефинираните, собраните податоци за деловните процеси, со цел истите да се разберат и контролираат, како и да се соберат значајни информации за производите и услугите, за подобрувањето на нивниот квалитет и оптимизација на деловните процеси (Чепујноска & Чепујноски, 1993). Метрологијата е активност во системот за квалитет која што е посветена на мерењето.

Постојат различни мислења и гледишта за управување со мерниот систем. Според Думке и други (Dumke et al. 2006), постојат неколку причини за воведување мерења:

- *За разбирање* на процесот, производите, ресурсите (тоа може да послужи како основа за идна компарација);
- *За контрола* на процесите, производите, ресурсите, што вклучува корективни и превентивни мерки. Со анализа на мерењата може да се идентификуваат можностите за подобрување и дефектите на процесите, производите, ресурсите;
- *За подобрувања* на процесите и производите. Мерењата може да послужат за предвидување на идното однесување на процесите, производите.

Проектирањето систем за мерење овозможува системски пристап кон добиените резултати, односно анализа и откривање на критичните места, утврдување на загубите, барање на решенија за проблемите и нивна успешна имплементација. За да се затвори кругот PDCA (планирај-направи-контролирај-коригирај) е потребно да се проверат деловните резултати и да се спроведат корективни мерки, со цел да се постигне спирално, континуирано подобрување кое ќе доведе до нови можности за подобрување (Xie & Ranjan, 2002).

Според Шива и Валден (Shiba & Walden, 2002) подобрувањето на процесите е процес на решавање на проблемите. Евалуацијата треба да е присутна во сите стадиуми, а како краен резултат да даде повратна информација за тоа колку е добро она што е направено и што не е направено како што е планирано. Резултатите се моќно оружје за да се продолжи во понатамошниот циклус, односно да се постигне посветеност на вработените и на менаџментот кон континуирано подобрување.

Задачи на мерниот систем во производната метрологија се (Sugiyama, 1996):

- *Мерење на вредностите* на една или повеќе дадени физички големини и прикажување на резултатите од мерењето со пишувач, сигнализатор или цртач;
- *Генерирање на сигналот*, односно прикажување на информацијата во форма погодна за употреба и за друга цел, како на пример за автоматско управување и контрола на процесите, статистичка обработка на резултатите и сл.

Организации кои се базираат на филозофијата на тотален менаџмент со квалитет користат различни методи на контрола во спроведувањето на планот. Како најпопуларни методи се наведуваат:

- Парето дијаграм (Pareto chart);

- дијаграм на Рибина коска (Fishbone chart);
- дијаграм на проток или тек на процес (Flow chart or Process chart);
- дијаграм на успех (Run chart).

Важно е да се нагласи дека сите овие методи се во функција на подобрување на контролата на квалитетот како процес на споредување на вистинските карактеристики на производот со посакуваните карактеристики и преземање корективни активности во врска со отстапувањето.

Ако трговецот ги продава производите кои имаат недостаток или грешка, мора таквите производи физички да ги одвои од останатите производи и јасно видно и читливо да ги обележи на производот и на продажното место да истакне натпис дека се работи за продажба на производи со недостаток или грешка. Согласно чл. 51 од „Законот за заштита на потрошувачите“ во Р. С. Македонија, штетата предизвикана од небезбеден производ или услуга се надоместува согласно правилата утврдени во Законот за облигациони односи.

Трошоците за управување со квалитетот се делат на: трошоци за проценка; трошоци за превенција; трошоци за грешки.

*Трошоците за оценување или проценка* се директно поврзани во проценката на квалитетот како: инспекции и тестирања, мерење и следење. При собирање на трошоците за проценка одлучувачки е видот на извршената работа, а не името на секторот. Компаниите користат различни термини за „проценка“, на пример: проверка, балансирање, баждарење, тестирање, ревизија итн. Овие трошоци се поврзани со добавувачите и клиентите, евалуација на набавените материјали, процеси, производи и услуги во согласност со спецификациите.

Тие може да вклучуваат (Mitreva et al., 2016):

- верификација-проверка на влезните материјали, подесување на процес, производи во однос на договорените спецификации и навремена услуга;
- проверка на квалитет - ревизии, потврда дека системот за квалитет функционира правилно;
- проверка на рејтинг - оценување на добавувачот и одобрување на добавувачи на производи и услуги.

*Трошоците за испитување и оценка* настануваат согласно мерењето, оценувањето и надзорот (контролата) на процесите за да се предвиди и увиди усогласеноста со стандардите за квалитет при што се земаат во предвид: трошоците за тестирање, материјалите што се употребуваат, контролата во процесот на производството или извршувањето на услугите, тест и калибрација (баждарење) на опремата и сл.

*Трошоци за превенција* се трошоци направени да ги одржуваат трошоците за грешки и проценка на минимум односно од обука на вработените, контрола на сите процеси (од набавка до продажба), како и трошоци за реинженеринг.

Тие може да вклучуваат:

- планирање на квалитетот (вклучува голем спектар на активности кои го создаваат целокупниот план за квалитет и другите специјализирани планови). Тука спаѓаат и подготовките на процедурите потребни за соопштување на плановите за сите засегнати страни;
- преглед на нови производи (инженерски и други активности со започнувањето на новиот дизајн);
- планирање на процес (студии за способност за процеси, планирање на контрола и други активности поврзани со производствените и услужните процеси);
- контрола на процесот (контрола во процес и тест за одредување статус на процес);
- квалитетни ревизии (оценување на извршувањето на активностите во целокупниот план за квалитет);
- оценка на квалитетот на добавувачот (оценување на квалитетни активности на добавувачот пред изборот на добавувачи, ревизија на активностите за време на договорот и придружни напори со добавувачите);
- обука (подготовка и спроведување на програми за обука поврзани со квалитет).

*Трошоците за превенција* се трошоци за посебни активности за планирање, преглед и анализа за квалитет. Трошоците за превенција се направени во организација како би се спречиле или избегнале проблемите со квалитетот и се појавуваат:

- во планирањето на системот за управување со квалитет;
- во имплементација на систем за управување со квалитет;
- во проверка на системот за управување со квалитет;
- во преглед на системот за управување со квалитет од страна на врвниот менаџмент;
- од страна на добавувачи;
- во обука за вработените и внатрешните ревизори.

Во планот за проект потребно е адекватни машини, спроведување обука и надгледување на вработените, развивање на контролни системи така што подоцна не би се појавиле проблеми со квалитетот.

Тие се планираат пред имплементација на системот за квалитет и вклучуваат:

- барања (производ или услуга) воспоставување на спецификации за влезните материјали, процеси, готови производи и услуги;
- планирање создавање на планови за квалитет, сигурност, промет, производство и инспекција;
- обезбедување на квалитет за создавање и одржување на системот за квалитет; и
- обука за развој, подготовка и одржување на програми.

*Трошоци за грешки* се однесуваат на нерационалноста, доцнењето, непрофесионалноста и повторувањето на деловните процеси се причини за зголемување на трошоците во компанијата и зголемување на расходната страна на билансот на состојбата а, преку финансиски резултати се прави и лошиот имиџ на компаниите. Со следење на квалитетот на трошоците може да се контролира загубата и да се намалат или сведат на минимум. Тие се: правење на лоши делови и корективни активности како би ги направиле тие делови исправни. Трошоците на грешка се делат и на: внатрешни и надворешни.

Внатрешни трошоци на грешки настануваат во компанијата додека трае процесот на производство на добра или подготвување на услугите и се поврзани со (Mitrev, Nikolov & Nikolova, 2016):

- отпад: дефектен производ што не може да се санира;
- чекор: исправање на дефекти;
- изгубени или исчезнати информации: преземање на информации што требало да се испорачаат;
- анализа на неуспех: анализа на неусогласени стоки или услуги (утврдување на причините);
- отпад и преработка-доставувач: отпад и преработка поради несообразен производ добиен од добавувачи;
- сто проценти инспекција за сортирање: наоѓање дефектни единици во многу делови на производи кои содржат неприфатливо високи нивоа на дефекти;
- реинспекција, повторно тестирање: реинспекција и повторно тестирање на производи кои биле подложени на преработка или друга ревизија;
- променливи процеси: модифицирање на процесите на производство или услуга за да се поправат недостатоците;
- редизајн на хардвер или софтвер: промена на дизајни на хардвер или софтвер за да се поправат недостатоците;
- отстранување на застарен производ: отстранување на производи кои се заменети (процедура за расходување); итн.

*Трошоци поради неефикасни процеси:* варијабилност на карактеристиките на производот: загуби што се појавуваат дури и со соодветен производ (на пр.: преполнување на пакувања поради варијабилноста на опремата за полнење и мерење);

Надворешни трошоци на грешки се кога производот е направен и е излезен од процесот на производството или услугата е веќе дадена во електронските медиуми за маркетинг каде е во директен контакт со купувачот или гледачот. Овие трошоци се случуваат и кога како

резултат од работата не успеваат да ги постигнат стандардите за квалитет (Mitrevа, Gjurevska & Gjorshevski, 2018).

Неуспехот да се исполнат барањата на клиентот и потребите:

- гарантни трошоци: трошоците кои се вклучени во замена или извршување на поправки на производи кои сè уште се во рамките на гарантниот период;
- прилагодување на приговор: трошоците за истрага и прилагодување на оправданите приговори што може да се припишат на неисправен производ или инсталација;
- враќање на производ;
- казни поради: задочнето плаќање на фактура што резултира со изгубен попуст за плаќање на време;
- преработка на операциите: исправање на грешки при наплата.

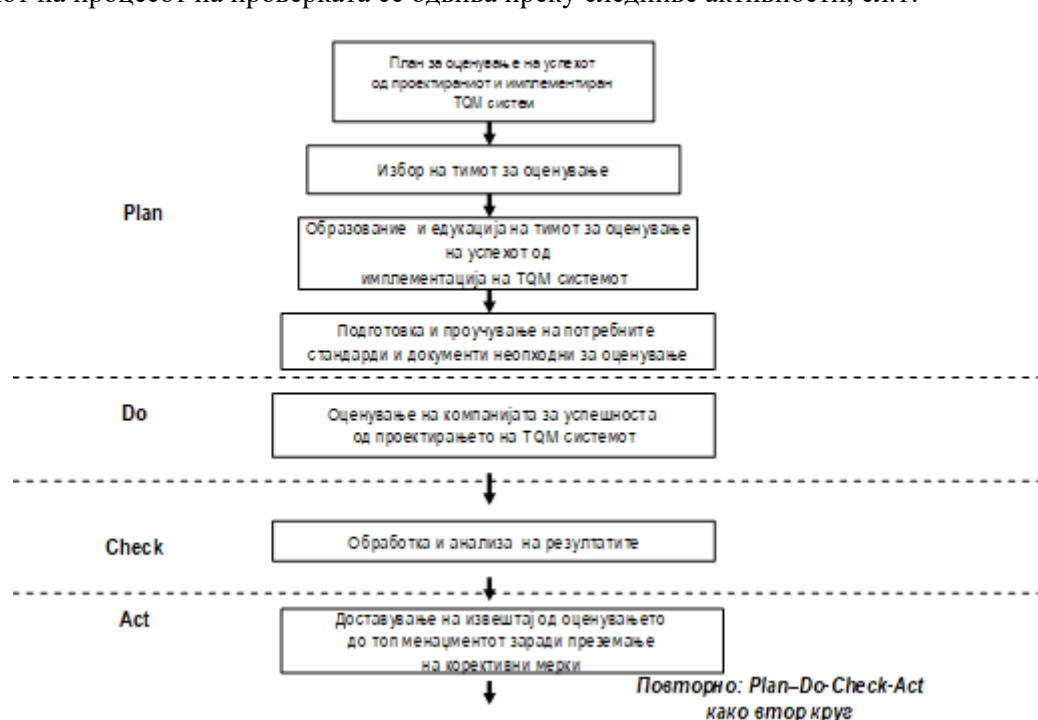
Во продолжение следи предлог методологијата за оценување на успехот од проектираниот и имплементиран систем по ТМК која ќе им помогне на македонските организации кои одлучиле да го следат сонот кон совршеност.

### Методологија за оценување на успехот од проектираниот и имплементиран систем по ТМК (Audit)

Самооценувањето, како основен пристап во примената на интегралната методологија за системот по ТМК има пресудно значење за правилна примена на истиот. Но, без искрена определеност на врвниот менаџмент да се применува оваа универзална интегрална методологија, секој друг парцијален обид е осуден на неуспех.

Самооценувањето се остварува преку мноштво документирани постапки за споредување на реализираниот модел во однос на планираниот. Мониторингот не навлегува само во квалитетот на производите/ услугите, туку и во адекватноста на целиот ТМК систем во спроведувањето на функциите на квалитетот.

Текот на процесот на проверката се одвива преку следниве активности, сл.1:



Сл. 1: Тек на процесот за оценување на успехот од проектираниот и имплементиран систем по ТМК (Mitrevа, 2010)

**(План) 1 чекор:** План за оценување на успехот од проектираниот и имплементиран ТМК систем.

Планот за оценување на успехот од проектираниот ТМК систем го прави топ менаџментот.

**2 чекор:** Избор на тимот за оценување.

Тимот за оценување треба да го сочинуваат луѓе кои ги имаат следниве карактеристики:

- да владеат со ТМК филозофијата;
- да добро комуницираат со сите нивоа во компанијата;
- да имаат моќ на забележување;
- да поседуваат рационално мислење и утврдување на фактите;
- да се темелни во истражувањето и
- да се непристрасни во оценувањето.

Учеството на експертите е неопходно, посебно во давање стручен совет како компаниите континуирано да го унапредуваат постоечкиот модел на TQM и креираат алтернативни програми за негова примена во практика.

**3 чекор:** Образование на тимот за оценување.

Во случај ако не постојат квалификувани луѓе за оценување, е неопходно да се развијат алтернативни обуки за примена на интегралната методологија за проектирање и имплементирање на ТМК системот. Бидејќи се работи за интегрална методологија, таа треба да има стратески карактер, за да ги даде очекуваните резултати.

**4 чекор:** Подготовка и проучување на потребните стандарди и документи неопходни за оценување.

Тимот за оценување потребно е да направи некои подготовки пред почнувањето на оценувањето и тоа: преглед на политиката за квалитет и споредба со подготвениот прашалник; непосредно запознавање со работењето на компанијата; избор на организациски делови на компанијата кои ќе бидат проверени; подготовка на анкетни прашалници со различни прашања според барањето на EQA (европска награда за квалитет).

Проверката треба да утврди:

- како однесувањето и мерките што ги презема топ менаџмент и останатите менаџери ја инспирираат, поддржуваат и промовираат културата за ТМК;
- како компанијата ја формулира, развива и преиспитува својата политика на квалитет и стратегијата и како ги претвора во планови и акции;
- како компанијата го обезбедува работниот потенцијал;
- како компанијата управува ефективно и ефикасно со ресурсите;
- како компанијата ги идентификува, управува и подобрува процесите;
- што компанијата прави во исполнување на задоволството на купувачите;
- што компанијата прави во однос на задоволството на вработените;
- што компанијата прави за задоволување на потребите и очекувањата на локалната, националната и меѓународната заедница (доброволно и надвор од рамките на законските обврски);
- што компанијата прави во однос на планираното за постигнување на задоволство на сите оние кои имаат финансиски интерес од организацијата.
- дискусија за планот на оценување и добивање согласност од топ менаџментот;
- изработување план за проверка;
- доставување на планот за оценување до компанијата;
- детално запознавање со планот на проверката.

**(Направи) 5 чекор:** Оценување на компанијата за успешноста од проектирањето на TQM системот.

Мониторингот ги опфаќа сите потсистеми од куќата на квалитетот во една компанија, како и по критериумите на EFQM (европска фондација за менаџмент на квалитет) кои се користат за оценка на прогресот на компаниите во остварување на деловно совршенство. Проверката на системот по ТМК мора да биде дел од секојдневната грижа на стратескиот менаџмент. Таа треба да биде во функција на навремено преземање корективни мерки.

Оценувањето се однесува на:

- анализа на надворешното опкружување (деловни трендови, законски регулативи, продажба, конкуренција, задоволството на купувачите/ корисниците, задоволство на доставувачите, влијание врз друштвото);

- анализа на внатрешното опкружување (ефективност, ефикасност, структура и задоволство на вработените, деловните резултати);
- анализа на состојбата на компанијата во однос на околината (Benchmarking).

Текот на оценувањето е преку следење на евиденцијата како:

- а) лидерите јавно ја демонстрираат личната одговорност спрема културата на ТМК;
- б) лидерите го поддржуваат подобрувањето (со лично ангажирање), обезбедувајќи ги потребните ресурси;
- в) лидерите се вклучуваат во релации со купувачите, доставувачите и други екстерни организации;
- г) лидерите ги признаваат и ги наградуваат напорите и резултатите на вработените.

Потребна е евиденција за тоа дали креирањето на политиката и стратегијата се темели на информации кои се:

- а) релевантни и потполни;
- б) развиени;
- в) начин на комуницирање и примена;
- г) редовно ажурирани и нивно подобрување.

Потребна е евиденција за односот кон вработените, преку:

- а) планирање и развивање на вработените како деловен ресурс;
- б) поддржување и развивање на способностите на вработените;
- в) континуирано испитување на нивните перформанси во исполнување на целите;
- г) како вработените се вклучени во деловните процеси, како се овластени за вршење на организациските функции и како се признати нивните резултати;
- д) како организацијата остварува ефективен дијалог со нив;
- ѓ) како се води грижа за вработените.

Потребна е евиденција како се раководи со:

- а) финансиските ресурси;
- б) информационите ресурси;
- в) односот со доставувачите и репро материјалите;
- г) зградите, опремата и другиот имот, т.е. со технологијата и со интелектуалната сопственост на организацијата.

Потребна е евиденција за:

- а) како се идентификувани клучните процеси, за да се постигне успех во работењето;
- б) систематско раководење со процесите;
- в) како процесите се подобруваат со користење на иновативноста и креативноста;
- г) како процесите се менуваат и какви се ефектите од тоа менување;
- д) како се преиспитани и комплетирани целите за подобрување на процесот.

Потребна е евиденција за задоволството на купувачите/ корисниците:

- а) мислење на купувачите за производите /услугите и односот на компанијата спрема нив;
- б) дополнителни мерки за задоволство на купувачите.

Потребна е евиденција за задоволството на вработените:

- а) мислење од вработените за компанијата;
- б) дополнителни мерки за задоволство на вработените.

Потребна е евиденција за задоволство на заедницата:

- а) како општеството ја цени и гледа компанијата;
- б) дополнителни мерки за влијание на компанијата врз друштвото.

Потребна е евиденција за деловните резултати:

- а) финансиски мерења на перформансите на компанијата;



б) дополнителни мерења на перформансите на компанијата.

При проверката, секој сектор (служба, одделение) треба да ги стави на располагање сите средства и документација што му се потребни на тимот.

Проверката се прави на сите потсистеми од ТМК системот, во сите сектори користејќи одредени прашалници зависно од потсистемот.

**(Провери) 6 чекор:** Обработка и анализа на резултатите.

За оценувањето на успехот од проектираниот и имплементиран систем се користат статистичките методи што се употребуваат за:

- оценка на ефектите;
- изработка на извештајот;
- негово презентирање пред топ менаџментот или националниот комитет за деловна совршеност кога компанијата би се натпреварувала за европската награда за квалитет.

Резултатите треба да покажат: што компанијата постигнала, а можностите покажуваат како овие резултати се постигнати.

Во извештајот треба да се наведе: целта на оценувањето; кус преглед на резултатите; методите на вршење на надгледувањето; детална анализа на резултатите од надгледувањето и предлог корективни мерки.

Фундаменталниот концепт на ТМК системот е да им се помогне на компаниите да изградат сопствен пристап во постигнувањето деловна совршеност.

**(Коригирај) 7 чекор:** Доставување извештај од оценувањето до топ менаџментот поради преземање корективни мерки.

Сите забелешки треба да се дадат во писмена форма до топ менаџментот поради преземање корективни мерки.

Забелешките и предлог-корективните мерки се однесуваат на:

- потешкотии кои се јавиле за време на процесот на имплементација на секој од потсистемот на ТМК;
- јасна слика кој дел од потсистемот треба да се унапреди во наредниот обид;
- дали постои интерес кај тимовите и вработените за понатамошно унапредување на ТМК системот;
- дали членовите на тимовите ги знаат и се обучени со чекорите на методологиите при проектирање и имплементација на секој од потсистемот;
- награди за успешните;
- дали се утврдени и разбрани резултатите (достигнувањата) и во што се гледаат погодностите од имплементација на ТМК системот;
- ширење на клима за уште поголеми успеси.

За да оваа интегрална методологија биде ефикасна е неопходна примена на информатичката технологија. Интегралната методологија за проектирање и имплементирање на ТМК системот има и повратна врска како резултат од неопходноста од перманентно унапредување на деловните процеси.

## ЗАКЛУЧОК

Оние компании кои веќе имаат имплементирано систем за менаџмент на квалитет, како и примена на статистичката процесна контрола, анализа на трошоците на квалитетот и избор на соодветни луѓе за реализација на сите дејности, согласно образованието, мотивацијата и нивната способност, се потврдува дека имаат поголемо ниво на подготвеност за прифаќање на новата филозофија на тоталниот менаџмент на квалитет. Имплементацијата на ISO 9001:2015 е прв чекор кон примената на ТМК стратегијата. Не е можно да се примени ТМК стратегијата без оваа основа (Mitreva & Filiposki, 2012).

Оние компании кои проектирале добар документиран систем на квалитет, кој ги опфаќа сите деловни процеси на компанијата, имаат основа за успешна примена на статистичка процесна контрола (СПК) и тимската работа, кои инаку не би можеле да се постават во случај на лош систем на квалитетот. Со дефинирање на обврските и одговорностите на вработените преку

стандардни оперативни процедури, му се дава можност на секој вработен да учествува во решавањето на проблемите кои се воочливи после мерењата на одредени својства со успешна примена на СПК. На таков начин се зголемува и способноста на вработените во решавањето на проблемите. Секој вработен е обучен да ги примени методите и техниките за бездефектно работење, што е многу битно за компаниите, бидејќи во секојдневното работење секој се среќава со проблеми, кои треба брзо и ефикасно да се решат, а со тоа се зголемува можноста за напредок на компанијата во целина. Резултатите наведуваат дека воведувањето на систем за квалитет треба да им помогне на компаниите да ги надминат нивните проблеми во правец на дефинирање, дизајн, контрола и подобрување на процесите.

Компаниите во кој топ менаџментот активно се вклучува во вградување на визијата и мисијата на компанијата, во дизајнирањето и спроведувањето на политиката на квалитет, имаат создадено клима и информациона база на која може да се развива тимската работа. Постои посветеност на врвниот менаџмент и вработените во правец на надминување на проблемите и унапредување на процесите.

Компаниите кои покажуваат јасна дефинираност на правата, обврските и одговорностите на секој поединец се целосно посветени кон купувачите/ корисниците за долгорочно задоволување на нивните желби и потреби. Со дефинираност на правата, обврските и одговорностите, вработените добиле поголема партиципација, одговорност и моќ во идентификација и решавање на проблемите, можност да ги коригираат грешките, да ги изнесуваат проблемите во врска со квалитетот, како и во креирање на стандардите и во напорите вложени за континуирано подобрување. Со самото вклучување на вработените во решавање на проблемите во процесите, се зголемува нивната мотивираност за сè повеќе и повеќе да ги унапредат процесите кои ги извршуваат. Мерењата кои им се видливи, им покажуваат колку нивните решенија се значајни за задоволување на желбите и потребите на купувачите/ корисниците.

Компаниите во кои е создаден организациски амбиент во кој вработените го покажуваат и развиваат својот потенцијал и креативност, во кои е обезбедено мотивирање преку уважување на нивните индивидуални потреби, отворени комуникациони канали во двете насоки како и демократска култура и клима, создадени се услови за покреативно работење, давање стручен придонес и континуирано унапредување на деловните процеси и производи, што доведува до успех.

Деловниот успех и одржливиот развој на компаниите се должи на целосното владеење со квалитетот во сите деловни процеси, при најмали трошоци на работење, како резултат на тимското работење, интегрирање на знаењето на сите вработени, нивната техничка и стручна оспособеност, креативност, иновативност и одговарачко организациско однесување. Со тимското решавање на проблемите се подобрува и тимската работа во секој проект што несомнено ќе доведе до подобри резултати. Сите заедно решаваат и сите заедно подобруваат. Зголениот квалитет е заслуга на целиот тим.

Компаниите кои ги применуваат методите и техниките за бездефектно работење постигнале подигање на нивото на квалитетот во сите деловни процеси, намалување на сите видови трошоци, намалување на цената на производите, создавање доверба кај купувачите/ корисниците, подигнување на знаењето кај вработените. Истовремено овие компании покажуваат зголемена мотивираност на нивните вработени, зголемена продуктивност, како и присуство на повеќе пазари.

Компаниите кои негуваат редовна обука и тренинг на сите вработени создаваат услови да вработените полесно ги прифаќаат промените, полесно се адаптираат на новите услови, успешно управуваат со деловните процеси и функции, а со тоа, придонесуваат да се зголеми конкурентската предност на компанијата на пазарот.

Иако филозофијата на тоталниот менаџмент на квалитет е длабоко навлезена во многу индустрии и деловни сфери на европските и други земји, таа е недоволно присутна во нашата земја и останатите земји во развој. Особено критичен момент е долгорочноста на оваа филозофија, кога профитот не доаѓа “преку ноќ”.

**Користена литература:**

- Dumke, R., Braungarten, R., Blazey, M., Hegewald, H., Reitz, D., & Richter, K. . (2006). *Software Process Measurement and Control*. Faculty of Computer Science, Otto von Guericke University Magdeburg.
- Mitreva, E. (2011). Model-integral methodology for successful designing and implementing of TQM system in Macedonian companies. *International Journal for Quality Research*, 5(4), 255-260.
- Mitreva, E., & Filiposki, O. (2012). Proposal methodology of the subsystem-internal standardization as part of TQM system. *International Journal for Quality Research*, 6(3), 251-258.
- Mitreva, E., Cvetkovik, D., Filiposki, O., Taskov, N., & Gjorshevski, H. (2016). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance within a Company for Frozen Food in the Republic of Macedonia. . *Tem Journal*, 5(3), 339-346.
- Mitreva, E., Gjurevska, S., & Gjorshevski, H. (2018). Optimization of the business processes in a company for manufacture of bread and bakery products in Macedonia. *Tem Journal*, 7(2), 439-445.
- Mitreva, E., Nikolov, E., & Nikolova, B. (2016). Application of Total Quality Management (TQM) in the Macedonian Railways-transport in the Republic of Macedonia. *Calitatea-acces la succes*, 17(151), 55-60.
- Shiba, S., & Walden, D. (2002). Quality process improvement tools and techniques. *Massachusetts Institute of Technology and Center for Quality of Management*, 6, 1-11.
- Sugiyama, T. (1996). Application of quality methods and techniques in automotive component industry. *In International Conference on Quality, Yokohama* , (стр. (pp. 175-178)).
- Xie, M., Goh, T. N., & Ranjan, P. (2002). Some effective control chart procedures for reliability monitoring. *Reliability Engineering & System Safety*, 77(2), 143-150.
- Чепујноска, В., & Чепујноски, Ѓ. (1993). *Основи на управувањето со квалитетот*. Економски факултет, Скопје.

УДК: 336.71(497.7)

## **OVERVIEW OF THE FINANCIAL SYSTEM IN NORTH MACEDONIA**

**Mila Mitreva**

Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, North Macedonia, mila.mitreva@ugd.edu.mk

**Ljupco Davcev**

Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, North Macedonia, ljupco.davcev@ugd.edu.mk

**Marija Gogova Samonikov**

Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, North Macedonia, marija.gogova@ugd.edu.mk

### **Abstract**

The financial sector in N. Macedonia is composed of deposit and non-deposit financial institutions. The banking sector is dominant in the financial system, while the participation of the other institutions is relatively lower. Although the total assets of the deposit institutions were 86.4% in 2022, these institutions faced declining trend in their assets throughout the past several years. In 2022 the total assets of the non-deposit institutions were 20.8%, however, with an increasing trend in the past several years. The obligatory pension funds have contributed mostly to the total growth of the assets of the non-deposit financial institutions. Therefore, considering the current dominant role of the banks and the upcoming importance of the non-deposit financial institutions, the aim of this paper is to deeply analyze the structure of the total assets of separate deposit and non-deposit financial institutions in the financial sector of N. Macedonia.

**Key words:** financial system, financial institutions, banks, institutional investors

### **Introduction**

The stability of the financial systems is very important for the economic development of the countries. Schumpeter (1912) is among the first researchers who analyzed the relationship between the financial system development and the economic growth and determined that the banking system plays crucial role for the economic growth. When it comes to the financial system in N. Macedonia, it is worth mentioning that it is composed of deposit and non-deposit financial institutions. Banks, as the largest deposit institutions constitute the largest segment of the domestic financial system. Therefore, the stability of the financial system is mainly determined by the stability of the banks. Nevertheless, the non-deposit financial institutions (insurance companies, pension funds, investment funds, financial companies, brokerage companies etc.) are also present, but their participation in the financial system is much lower (NBRM, 2024). Hence, the N. Macedonian financial system is relatively simple, with underdeveloped financial markets. (Cvetkoska and Fotova Cikovic, 2020). Although the banking system operates in traditional fashion it is strictly regulated by the Central Bank, National Bank of Republic of North Macedonia. The main activities of the banks include gathering deposits and issuing loans (Golitsis, et al, 2022). In this context, the National Bank of Republic of Macedonia is the main institution that regulates the financial stability and defines the requirements for proper operation of all participant in the financial system (Petrovska and Mihajlovska, 2013). Nevertheless, all of the others participant in the financial system in N. Macedonia are also regulated and controlled by various other institutions. Hence, Agency for Supervision of Fully Funded Pension Insurance regulates the pension funds, Insurance Supervision Agency regulates the insurance companies, Ministry of Finance regulates the financial companies and the Securities Commission is the main supervisor of the participants in the securities market (NBRM, 2024). Undoubtedly, the financial system is composed of different kind of institutions whose operations are highly supervised and regulated. Thus, the aim of this paper is to provide an overview of the financial system in N. Macedonia and to better understand the role that the banking and non-banking financial institutions have.

### **Literature review**

The literature that focuses on analyzing the importance of the financial systems is vast. Well-functioning financial systems contribute to better allocation of resources in high-productivity investments that result with high return activities (Stiglitz, 1998). Therefore, Prochniak and Wasiak

(2017) in their paper analyzed the impact of the financial system on economic growth in 28 European countries and 34 OECD countries for the period 1993-2013. In their analysis, domestic credit, non-performing loans, capital-asset ratio and market capitalization were used as independent variables, while gross domestic product was used as dependent variable. The results showed a positive and significant relationship between the banking sector and economic growth. Levine and Zervos (1996) in their paper found that the capital markets are very important source for funding of the companies. Pagano, et al. (2014) found that the financial structure has significant effects on real long-term growth per capita. Alda (2017) found that investment of pension funds in shares contributes to the development of the stock market, while Vucetich (2014) determined that insurance industry plays an important role in supporting investment and innovation, which is important for economic development. Additionally, Zacek, J., et al. (2019) analyzed the impact of European structural and investment funds on economic growth in the Czech Republic for the period 2004-2015 and found that they have positive effect on the economic growth.

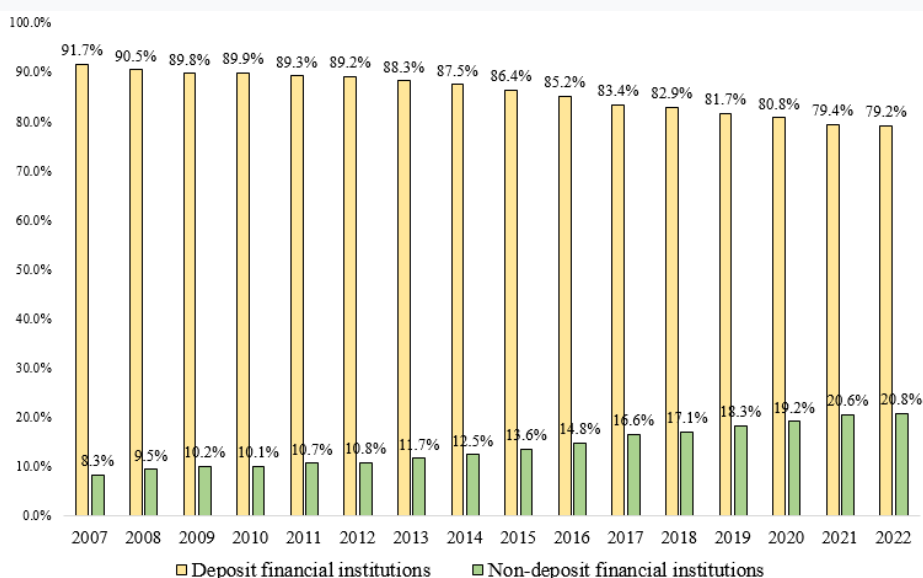
Despite the literature that provides an overview of how different financial institutions affect the financial systems, there is also literature that analyses the financial system in N. Macedonia. Shabani (2022) in his paper analyzed the banking-activity participation in the financial system of the N. Macedonia. As stated in his paper, in the period 2015-2020, banks managed to comply with the new regulatory requirements and maintained their liquidity with liquid assets of one third of total assets. Tome, et al. (2012) in their paper highlight the expected increase in competition between the banking and non-banking financial institutions in N. Macedonia. This competition requires innovations in the traditional banking operations. Changes in the operation and the financial products offered are needed in order banks to keep their position as market leaders. Additionally, Popovska (2014) in her paper constructed a simple index of financial stability of the Macedonian banking sector. The methodological procedures included several methods, descriptive statistics, analysis of the correlation matrix, principle component analysis with oblique rotation, Construction of sub-indices for each individual dimension etc. The results showed a decrease during the financial crisis of 2007/2008. In the aftermath of the crisis, stabilization was evident, mainly due to the measures taken by the National Bank. Although most of the literature considers the banking institutions in N. Macedonia, there are several papers that focus on the non-banking institutions, such as the institutional investors. Mrsik and Jolevska (2014) analyzed the support of the institutional investors in developing stock markets in small economies, such as N. Macedonia. As stated in the paper, nowadays both banking and non-banking financial institutions are characterized by *universalization* of financial services and there should be tendency of changing the financial legal framework. Additionally, Jolevska and Andovski (2017) in their paper assessed the level of financial inclusion in N. Macedonia in which that they determined that the level of financial inclusion is on satisfactory level. As stated in the paper, financial inclusion is important because it can contribute to reduction of poverty, can have positive impact on macroeconomic development and it is important for other social policies.

### **Analysis of the financial system**

As stated before, banks have dominant role in the financial system in N. Macedonia. However, the aim is to determine whether their participation in the financial system has changed through the years. Therefore in Graph 1 is presented the structure of the total assets in the financial system of the Republic of North Macedonia. It is evident that the deposit financial institutions have dominant role, compared to the non-deposit financial institutions. However, interesting finding is that their total assets have been decreasing throughout the years, from 91.7% in 2007 to 79.2% in 2022. The assets of the non-deposit financial institutions although are much lower, still there is an increasing trend in the period 2007-2022. Their assets in 2007 were 8.3%, reaching an amount of 20.8% in 2022. Additionally, in Graph 2 is presented the aggregate percentage growth of the assets of the individual segments of the financial system, for the last five years. The values shown show significant information about the potential importance of the other financial institutions for the financial system in N. Macedonia. For the period 2018-2022, financial companies have the highest aggregate potential growth of 275.5%. Although they are fastest growing, it is worth mentioning that their main activities include approval of quick loans with relatively small amounts with high cost. Therefore, this growth imposes a need for greater

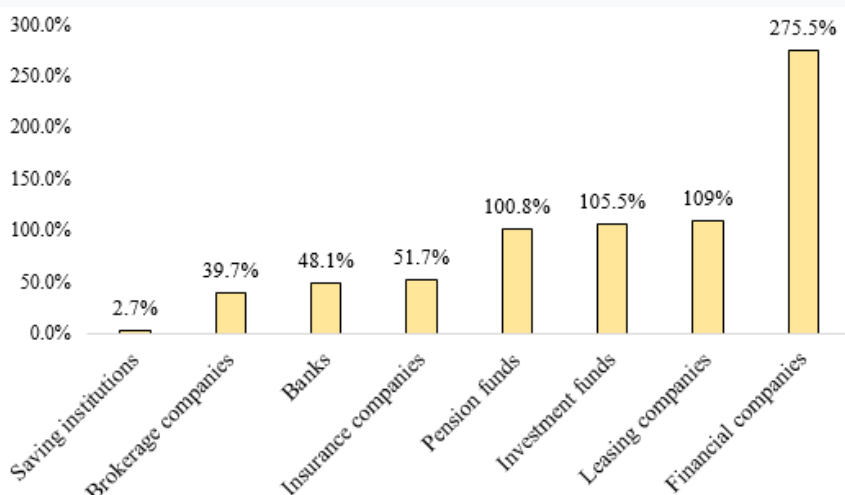
regulation and supervision. Comparing the banks with the institutional investors, the banks have grown 48%, while the insurance companies 51.7%, the pension funds 100.8% and the investment funds 105.5%. Hence, pension funds and insurance companies have grown twice compared to the banks. This growth suggests that institutional investors are starting to have important role for the N. Macedonian financial system. Regarding the institutional investors, pension funds are largest. As mentioned in the paper of Meng and Pfau (2010), an important prerequisite for pension fund assets to contribute to the development of capital markets is the level of financial development. Therefore, changes are needed in N. Macedonian financial system in order to create better opportunities for the activities of the institutional investors.

Graph 1: Structure of total assets in the financial system of the Republic of North Macedonia, in percentage



Source: National Bank of Republic of North Macedonia (2023)

Graph 2: Aggregate percentage growth of the assets of the individual segments of the financial system, for the last five years, in percentage

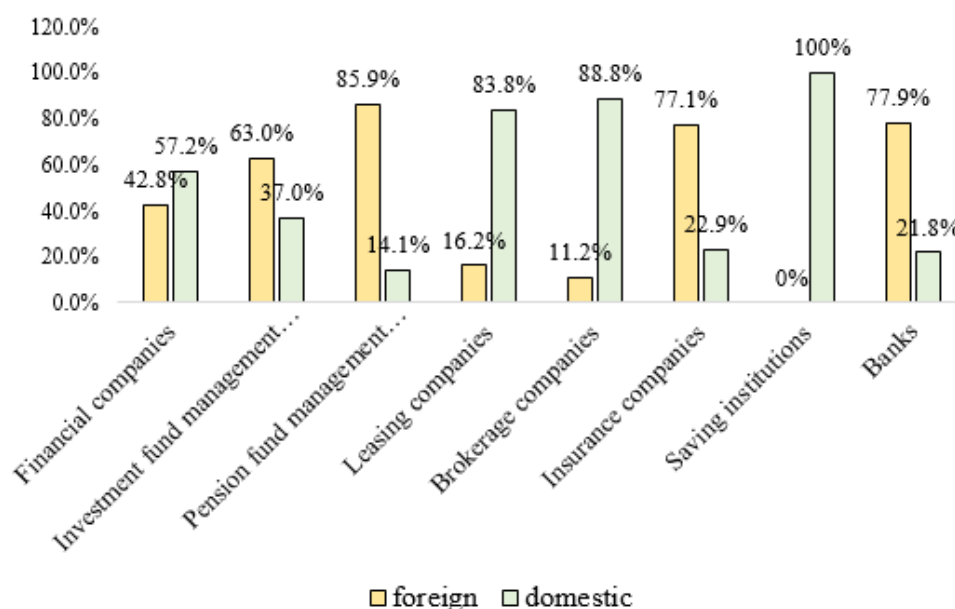


Source: National Bank of Republic of North Macedonia (2023)

As it was stated above, the financial system in N. Macedonia is bank-based, however, with an increasing importance of the institutional investors. In this context, it is important to understand the ownership structure of the financial institutions in order to detect the potential advantages, disadvantages and the possible risks. In Graph 3 are presented these results. Some of the factors important for understanding the ownership structure include transparency and accountability, risk

management, regulatory compliance, market dynamics and financial stability. Therefore, financial companies, leasing companies, brokerage companies have mostly domestic ownership with 57.2%, 83.8% and 88.8%. Saving institutions are fully domestic owned (100%). Investment fund management companies, pension funds management companies, insurance companies and banks have mostly foreign ownership. The main advantages of foreign ownership is the access to capital and diversification of risk. Because of the foreign ownership, these companies can be less vulnerable to various negative economic condition in the country. Despite these advantages, foreign ownership increases the sensitivity to various foreign economic conditions, which can be easily transferred in the daily operations of these companies. Considering that banks have the dominant role and they have mostly foreign ownership they can be exposed to foreign economic conditions. Therefore, for all these institutions strict regulation is needed in order to avoid occurrence of risks that may negatively affect their activities.

Graph 3: Ownership structure of individual financial institutions in 2022, in percentage



Source: National Bank of Republic of North Macedonia (2023)

## Conclusion

The financial system in N. Macedonia is composed of banking and non-banking financial institutions. Banks remain the largest institutions through which the stability of the financial system is maintained. Although they have the largest part in the financial system, other segments, such as the institutional investors are starting to increase their participation and role. In the last few years, their role has been increasing more and more, which creates pressure for the introduction of new government policies and regulatory reforms. There are studies that confirm the positive role that the institutional investors have, but their impact depends on several factors, such as the degree of the development of the country. Institutional investors are very important for the financial system development because of the capital allocation process. They allocate their funds in different asset categories, resulting into productive investments that have positive effect on the economy. Considering that the banking sector is the main source of funding in N. Macedonia, with the development of the institutional investors it is expected that they will also play this role. The financial gap that exists for funding various activities, such as infrastructure can be filled through these institutions. Therefore, proper economic conditions are needed in order to further stimulate their growth and inclusion in the financial markets. With the right mechanisms, both deposit and non-deposit institutions can improve their performance. In this context, these institutions can become competitive not only in our country, but in the region as well.

## References

- Alda, M. (2017), "The relationship between pension funds and the stock market: Does the aging population of Europe affect it?" *International Review of Financial Analysis*. Vol. 49, pp. 83-97.
- Cvetkoska, V. and Fotova Cikovic, K. (2020), Assessing the relative efficiency of commercial banks in the Republic of North Macedonia: DEA window analysis. *Croatian Operational Research Review*. Vol. 11, p. 217-227.
- Golitsis, P., et al. (2022) Determinants of non-performing loans in North Macedonia. *Cogent Business and Management*. Vol. 9, No. 1.
- Jolevska, E. D. and Andovski, I. (2017), Financial inclusion: The case of Republic of Macedonia. *Economica*. Vol. 63, p. 51-62.
- Levine, R. and Zervos, S. (1996), "Stock Market Development and Long-Run Growth". *The World Bank Economic Review*. Vol. 10, pp. 323-339.
- Mrsik, J. and Jolevska, E. D. (2014), Institutional investors and their impact on the local stock markets in small developing economies. *Horizons Series*. Vol. 13, No. 10.
- NBRM (2024), *Financial system in Republic of North Macedonia*. National Bank of Republic of North Macedonia. Retrieved from: <https://www.nbrm.mk/finansiskiot-sistem-vo-republika-severna-makedonija.nspk>
- Pagano, M., et al. (2014), "Is Europe Overbanked?" *Reports of the Advisory Scientific Committee*, No. 4.
- Petrovska, M. and Mihajlovska, E. M. (2013), Measures of Financial Stability in Macedonia. *Journal of Central Banking Theory and Practice*. No. 3, p. 85-110.
- Popovska, J. (2014), Modeling financial stability: The case of the banking sector in Macedonia. *Journal of Applied Economics and Business*. Vol. 2, No. 1, p. 68-91.
- Prochniak, M. and Wasiak, K. (2017), "The impact of the financial system on economic growth in the context of the global crisis: empirical evidence for the EU and OECD countries". *Empricia*. Vol 44, pp: 295–337.
- Schumpeter, J. (1912), *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Reprint, Harvard University Press, Cambridge, 1934.
- Shabani, F. (2022), Banking activity-Participation in the financial system of the Republic of North Macedonia. *Economic vision*. Vol. 9, No. 17/18.
- Stiglitz, J. (1998), . Fourth Annual Bank Conference on Development in Latin America and the Caribbean (LAC ABCDE).
- Tome, N., et al. (2012), The impact of the banking system from the accession of Macedonia in the EU. *MPRA Paper No. 42254*.
- Vucetich, A., et al. (2014), "The insurance sector and economic stability". *Reserve Bank of New Zealand*. Vol. 77, No. 3.
- Zacek, J., et al. (2019), "The Impact of EU Funds on Regional Economic Growth of the Czech Republic". *Finance a Uver*. Vol. 69, No. 1, pp. 76-94.
- National Bank of Republic of North Macedonia (2023), Report on financial stability in the Republic of North Macedonia in 2022. National Bank website. Retrieved from: [https://www.nbrm.mk/content/FSR\\_2022\\_MKD.pdf](https://www.nbrm.mk/content/FSR_2022_MKD.pdf)



УДК: 334.722:005.336.5]:303.721

## ПРЕТПРИЕМАЧКИ ВЕШТИНИ ЗА ДЕЛОВЕН РАЗВОЈ: ТРАНСФОРМАЦИЈА НА ПРЕДИЗВИКОТ ВО МОЖНОСТ

Марија Магдинчева-Шопова<sup>1</sup>, Анета Стојановска-Стефанова<sup>2</sup>,  
Кристина Комненовик<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Редовен професор на Факултетот за туризам и бизнис логистика, Универзитет “Гоце Делчев“-Штип, e-mail: [marija.magdinceva@ugd.edu.mk](mailto:marija.magdinceva@ugd.edu.mk)

<sup>2</sup>Доцент на Факултетот за туризам и бизнис логистика, Универзитет “Гоце Делчев“-Штип, e-mail: [aneta.stojanovska@ugd.edu.mk](mailto:aneta.stojanovska@ugd.edu.mk)

<sup>3</sup>Студент на Втор циклус на студии - Студиска програма Бизнис логистика на Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет “Гоце Делчев“-Штип, e-mail: [kristina.217168@student.ugd.edu.mk](mailto:kristina.217168@student.ugd.edu.mk)

### Апстракт

Во денешниот глобализиран свет, бизнисот брзо се развива доколку владеат иновациите и приспособливоста. За таа цел, нагласено значајна е улогата на претприемачките вештини во поттикнувањето на успешен деловен развој. Уште во минатите децении, се потврди дека претприемништвото не само што го олеснува започнувањето на нови бизниси, туку и претставува катализатор за иновации, технолошки напредок и економска стабилност.

Соочувајќи се со постојаните промени во глобалната пазарна динамика, претприемачите треба да развијат исклучителни вештини за да можат да се прилагодат на новите услови, да се развучаат и да просперираат. Затоа, анализата на претприемачките вештини станува важен аспект во разбирањето на факторите кои ги обликуваат успешните претприемачи и компании. Овој труд има за цел да истражи и анализира различни аспекти на претприемачките вештини и нивното влијание врз деловниот развој. Преку теоретско дескриптивен метод трудот ќе ги прикаже современите модели на претприемнички вештини кои ги трансформираат предизвиците во можности.

**Клучни зборови:** претприемништво, вештини, управување, лидерство, комуникација

### 1. Вовед

Зајакнувањето на пазарните односи и новиот начин на економското размислување го поттикнуваат развојот на иницијативноста во претприемништвото. Претприемништвото се карактеризира со континуирана потрага по можности за започнување нови деловни потфати и примена на нови форми и алатки за работа во тековниот бизнис, но и со преземање ризици и фокусирање на профитот како награда за превземените ризици. Голем број дефиниции го опишуваат претприемачкото однесување како преземање иницијатива, организирање и реорганизирање на општествените и економските ресурси и механизми за практични цели, како и прифаќање на самиот ризик и можниот неуспех.<sup>1</sup>

Претприемачите континуирано се насочени кон извршување на претприемачка функција со цел да ја подобрат компанијата и да придонесат за нејзиниот раст.

Главната цел на овој труд е да ги долови фундаменталните атрибути и компетенции кои ги носат успешните претприемачи. Меѓу тие карактеристики се потребата за успех, предизвици,

---

<sup>1</sup> Shapero, A. (1975), Entrepreneurship and Economic Development, Wisconsin, Project ISEED, LTD, the Center for Venture Management

иновации, одговорност за резултати (успеси и неуспеси), иницијатива и други.<sup>2</sup> Затоа преку анализа на различни аспекти на претприемачките вештини како што се иновативноста, лидерството, стратегиското размислување, управувањето на ризици и меѓусебното комуницирање, ќе се обидеме да ги идентификуваме најзначајните компоненти што ги прават претприемачите успешни во нивните деловни бизниси.

Деловните компетенции се многу сложени, а верувањата, постапките и аспирациите на претприемачите за нивните бизниси се под големо влијание на нивното чувство за вредности и верувања. Ова влијае на активностите што ги преземаат, особено во предизвикувачки ситуации. Успешните претприемачи можат да прифатат предизвици, да научат да прават одговорни избори и да се погрижат да ги мерат сите можни исходи.<sup>3</sup>

Да се стане успешен претприемач е природно за некои, но други пак бараат одредени основни вештини за да започнат и да го водат бизнисот до успех. Овие вештини го одредуваат претприемачкиот успех. Успешните претприемачи ги владеат и тврдите и меките вештини<sup>4</sup>. Тврдите вештини како сметководство, маркетинг и финансиско планирање се клучни за водење и управување со бизнис, а меките вештини<sup>5</sup> како комуникација, решавање проблеми и одлучување им помагаат на претприемачите да го зголемат нивниот бизнис. Совладувањето на претприемачките вештини бара практична примена, но и посветен план за учење и развој

## **2. Анализа на претприемачки вештини за деловен развој**

Претприемачките вештини за деловен развој вклучуваат различни групи на вештини како што се лидерство, бизнис менаџмент, управување со времето, креативно размислување и решавање проблеми. Овие претприемачки вештини се од витално значење за промовирање на иновациите, растот на бизнисот и конкурентноста. Развивањето на овие вештини подразбира паралелно и континуирно развивање на повеќе вештини заедно. На пример, за да може едно лице да биде успешен претприемач, ќе треба да ги развие своите вештини за преземање ризик како и за управување со бизнисот, притоа не смее да ги запостави и останатите.

**2.1. Вештини за управување со бизнисот:** Вештините за бизнис менаџмент се особини што еден претприемач се побарува да ги има за да води бизнис и да обезбеди исполнување на сите деловни цели. Претприемачите со овој сет на вештини можат да ги надгледуваат и управуваат операциите на различни оддели затоа што имаат добро разбирање за секоја функција. Вештините за бизнис менаџмент вклучуваат мултитаскинг, доделување на одговорности и донесување критични деловни одлуки.

**2.2. Вештини за комуникација и активно слушање:** Секој претприемач треба да биде способен ефективно да комуницира со клиентите, членовите на тимот и сите други засегнати страни. Без разлика дали преку вербална комуникација за време на состаноци или испраќање извештаи и пораки преку е-пошта за тековен проект, претприемачите се очекува да имаат супериорна писмена и вербална комуникација. Освен комуникациски вештини, претприемачите треба да бидат и одлични слушатели за да ги разберат барањата на проектот и дискусијата за време на проектните состаноци<sup>6</sup>. На тој начин да ги препознаат идеите, но и отворените прашања

<sup>2</sup> McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: D.: Van Norstrand Company. Inc

<sup>3</sup> Jarmila Šebestová, (2020), *Developing Entrepreneurial Competencies for Start-Ups and Small Business*, IGI Global, DOI: 10.4018/978-1-7998-2714-6, ISBN13: 9781799827146

<sup>4</sup>*Hard Skills: Definitions and Examples*, линк: <https://in.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/hard-skills>, последно пристапено на 3 мај 2024

<sup>5</sup>*Essential Soft Skills for 2024: Definitions and Examples*, линк: <https://in.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/soft-skills> последно пристапено на 4 мај 2024

<sup>6</sup> David C. Kimball, Robert N. Lussier, (2020), *Entrepreneurship Skills for New Ventures*, Routledge

за успешна реализација на даден проект. Ефективните комуникациски вештини, стратешкото планирање и иновациите се алатки кои претприемачите ги користат за да се истакнат и да го привлечат вниманието на нивната целна публика<sup>7</sup>.

**2.3. Вештини за преземање ризик:** Претприемачите се очекува да бидат способни да преземат пресметани и мудри ризици. Вработените со претприемачки начин на размислување никогаш не бегаат од преземање ризици бидејќи разбираат дека пресметаните ризици резултираат со огромен успех. Истражувањата покажуваат дека жените се помалку склони кон ризик за да започнат бизнис со помала почетна инвестиција во споредба со мажите.<sup>8</sup> Тие знаат дека ризикот е можност да се развие бизнисот на следно ниво.

**2.4. Мрежни вештини:** Мрежните вештини вклучуваат градење и управување со односи со други професионалци за да расте и да се промовира бизнисот. Ефективните мрежни вештини отвораат идни можности и помагаат да се изгради солиден бренд. Овие вештини им овозможуваат на претприемачите да запознаат со професионалци кои се истомисленици, да градат идни тимови и да бидат во тек со трендовите во индустријата. Тоа е една од најпосакуваните вештини за претприемачите, бидејќи преку солидно развиена мрежа од професионалци, тие со финансиски влог можат да пристапат до професионалната деловна експертиза и да добијат повратни информации за нивната нова идеја.

**2.5. Вештини за критичко размислување:** Критичкото размислување е претприемачка вештина која објективно ги анализира информациите и донесува рационален заклучок. Тоа им помага на претприемачите да ја проценат ситуацијата и да дојдат до логично решение. Критичкото размислување во бизнисот помага да се решат проблемите и да се изградат стратегии за раст и развој. Критичкиот мислител е независен, компетентен и рефлексивен. Оваа вештина им помага на претприемачите логично да ги поврзат идеите, да ги анализираат информациите, да ги проценуваат аргументите, да најдат недоследности во работата и да решаваат сложени прашања. Наместо да меморираат информации, таквите кандидати ги користат информациите за да извлечат значајни сознанија.<sup>9</sup>

**2.6. Вештини за решавање проблеми:** Честопати, претприемачите се соочуваат со предизвикувачки и неочекувани ситуации. Тоа може да биде ризичен капиталист кој одбива понатамошно финансирање или член на тимот кој одбива да работи според упатствата на проектот, па затоа еден претприемач мора да поседува одлични вештини за решавање проблеми за да се справи со т.н. кризни ситуации и мирно да идентификува алтернативни решенија. Поседувањето вештини за решавање проблеми обезбедуваат претприемачите да ја постигнат својата деловна цел.

**2.7. Вештини за креативно размислување:** Креативноста е вредна, но недоволно ценета вештина во денешниот дигитален свет. Креативното размислување е столбот на иновациите и ги поттикнува вработените да размислуваат поинаку. Претприемачите со вештини за креативно размислување никогаш не се двоумат да пробаат решенија што другите можеби ги избегнуваат поради страв од неуспех.

**2.8. Вештини за услуги на клиентите:** Квалитетната услуга за клиенти го промовира брендот и ја зголемува лојалноста. Од разговор со клиенти до дискусија за можностите за финансирање,

<sup>7</sup> Hisrich, R. D., & Peters, M. P., (2009), *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*, McGraw-Hill Higher Education, 1989, original from Pennsylvania State University

<sup>8</sup> Brush, C. G. (1992). Research on women business owners: past trends, a new perspective, and future directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16 (4), 13

<sup>9</sup> Cecile Nieuwenhuizen, (2008), *Entrepreneurial Skills*, Juta and Company Ltd.

вештините за услуги на клиентите им помагаат на претприемачите да се поврзат со нивните потенцијални клиенти.

**2.9. Финансиски вештини:** Способноста да се справуваат со ресурсите, да ги проценат инвестициите, да го пресмета враќањето на инвестицијата е задолжителна вештина за претприемачите. Со учење на финансиски вештини, претприемачите избегнуваат прекумерно трошење и оптимално ги распределуваат ресурсите. Силните вештини за финансиски менаџмент, вклучително и буџетирање, предвидување и обезбедување финансирање, се од суштинско значење за ефикасно справување со предизвиците.<sup>10</sup>

**2.10. Лидерски вештини:** За да можат да бидат инспирирани колегите, да се зајакне работната сила и да се води компанијата од напред, потребни се одлични лидерски вештини<sup>11</sup>. Претприемачите кои поседуваат лидерски вештини ги мотивираат своите вработени, управуваат со операциите и доделуваат задачи и рокови за да ја достигнат деловната цел.

**2.11. Управување со времето и организациски вештини:** Ефективното управување со времето ја зголемува продуктивноста и го организира работниот простор. Претприемачите кои го управуваат своето време и кои поседуваат добри организациски вештини, разбираат различни начини за давање приоритет на задачите и избегнување на одолговлекување. За да се обезбеди навремено завршување на проектите, претприемачите го анализираат своето и времето на нивниот тим, поставуваат временско ограничување за секоја задача, прво ги завршуваат приоритетните задачи, ја доделуваат работата на други, создаваат листа на задачи и користат технологија за да го одржат работниот простор организиран.

**2.12. Техничките вештини:** Техничките вештини се стекнуваат со користење на дигитални алатки и софтвер. Претприемачите денес треба да знаат како да користат софтвер за планирање, маркетинг и буџетирање. Познавањето на софтверот помага во управувањето со проекти, следењето на продажбата и распределбата на остварлив буџет за проектот<sup>12</sup>.

Совладувањето на овие претприемачки вештини може да му помогне на секој претприемач да ја унапреди неговата работа и да го насочи својот бизнис кон успех. За да ги подобри своите вештини, може да чита книги, научни истражувања, да посетува курс или да посетува семинари, обуки и работилници за да совлада нови знаења кои ќе му помогнат во работата и остварување на зацртаните цели.

Претприемачите кои поседуваат креативни и иновативни вештини можат да дојдат до нови идеи и решенија кои можат да им помогнат да се истакнат во својата област на делување. Размислувајќи “надвор од рамката” и спремни да преземаат ризици, претприемачите можат да креираат иновативни производи и услуги кои ги задоволуваат потребите на нивните клиенти.

Конечно, претприемачите кои поседуваат низа вештини се способни да направат позитивно влијание во нивната компанија, но и во општеството. Преку започнување успешен бизнис, отворање работни места и придонес во економијата, претприемачите можат да направат квалитена разлика во животите на другите луѓе и да остават трајно наследство<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> Hisrich, R. D., & Peters, M. P., (2009), *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*, McGraw-Hill Higher Education, 1989, original from Pennsylvania State University

<sup>11</sup> *Entrepreneur Skills in 2024: Defined with Real-life Examples*, линк: <https://in.indeed.com/career-advice/career-development/entrepreneur-skills>, последно пристапено 5 мај 2024

<sup>12</sup> David C. Kimball, Robert N. Lussier, (2020), *Entrepreneurship Skills for New Ventures*, Routledge

<sup>13</sup> Jarmila Šebestová, (2020), *Developing Entrepreneurial Competencies for Start-Ups and Small Business*, IGI Global, DOI: 10.4018/978-1-7998-2714-6, ISBN13: 9781799827146

### 3. Предизвици кај претприемништвото

Претприемништвото е динамично и предизвикувачко, но исто така е полно и со различни ризици и предизвици кои можат значително да влијаат на траекторијата на бизнисот. Анализирањето на овие ризици и предизвици е од суштинско значење за разбирање на сложените претприемачки пејзажи и како нивните вештини играат клучна улога во нивно ублажување или надминување.

3.1 Финансиска несигурност: Еден од најзначајните ризици во претприемништвото е финансиската несигурност. Започнувањето и водење бизнис бара капитал за инвестиции, оперативни трошоци и проширување. Претприемачите често се соочуваат со проблеми со готовинскиот тек, акумулација на долгови и флукуации на пазарот.

3.2. Нестабилност на пазарот: Пазарите се динамични, тие се под влијание на преференциите на потрошувачите, технолошкиот напредок и економските промени. Претприемачите затоа треба да останат прилагодливи и да реагираат на овие промени. Нивната способност да ги анализираат трендовите на пазарот, да спроведуваат истражување на пазарот и брзо да ги свртат нивните стратегии може да го одредат нивниот успех во сегмент кој постојано се менува.

3.3. Конкуренција: Конкурентниот пејзаж може да биде жесток, при што и етаблираните играчи и новите учесници се борат за удел на пазарот. Претприемачите мора да ги разликуваат своите понуди и да создадат единствени предлози за вредност. Ефективните комуникациски вештини, стратешкото планирање и иновациите се алатки кои претприемачите ги користат за да се истакнат и да го привлечат вниманието на нивната целна публика.<sup>14</sup>

3.4. Регулаторни и правни пречки: Навигацијата во правната и регулаторната средина може да биде сложена и да одзема многу време. Од добивање на дозволи до заштита на интелектуалната сопственост, претприемачите мора да се придржуваат до различни правила и прописи. Правната свест и вештините за преговарање се клучни за да се избегнат потенцијални тужби или регулаторни казни.

3.5. Градење на тим и менаџмент: Претприемачите често започнуваат да делуваат во мали тимови или дури и како самопретприемачи. Зголемувањето на бизнисот бара градење компетентен тим и ефикасно управување со човечките ресурси. Лидерството, интерперсоналните вештини и способноста за делегирање задачи се од суштинско значење за поттикнување на продуктивен и мотивиран тим.

3.6. Ризик од неуспех: Стравот од неуспех е постојан придружник за претприемачите. Стартапите (start-up) според некои анализи имаат повисока стапка на неуспех поради фактори кои се надвор од контрола на претприемачот. Отпорноста, упорноста и капацитетот да се учи од неуспесите се витални вештини кои ги поттикнуваат претприемачите да се вратат и да ги направат неопходните подобрувања.

3.7. Рамнотежа помеѓу работата и животот: Претприемништвото бара огромна посветеност, честопати замаглувајќи ги границите помеѓу личниот и професионалниот живот. Одржувањето здрава рамнотежа помеѓу работата и животот може да биде предизвик. Управувањето со времето, поставувањето приоритети и грижата за себе се вештини кои претприемачите треба да ги негуваат за да го спречат исцрпувањето и да обезбедат постојан успех.<sup>15</sup>

3.8. Предизвици за зголемување на капацитетите: Зголемувањето на бизнисот претставува свој сет на предизвици, вклучувајќи оперативна ефикасност, управување со синџирот на снабдување и одржување на квалитетот како што расте бизнисот. Претприемачите со силни организациски вештини и способност да ги насочат процесите се подобро остручени да се справат со овие предизвици.

3.9. Стекнување и задржување клиенти: Стекнувањето и задржувањето на клиентите е фундаментално за успехот на секој бизнис. Претприемачите потребно е да ја познаваат и разбираат својата целна публика, ефективно да ги пласираат своите производи или услуги и да

<sup>14</sup> Hisrich, R. D., & Peters, M. P., (2019), *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*

<sup>15</sup> Hisrich, R. D., & Peters, M. P., (2019), *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*

обезбедат позитивни искуства на клиентите. Маркетингот, управувањето со односите со клиентите и емпатијата играат клучна улога овде.<sup>16</sup>

Претприемништвото е исполнето со ризици и предизвици кои бараат разновиден сет на вештини. Способноста на еден претприемач да ја анализира динамиката на пазарот, да управува со финансиите, да води тимови, да се прилагоди на промените и да опстојува низ неуспесите е важна. Интеракцијата помеѓу овие вештини и предизвиците со кои се соочуваат на крајот ја обликува траекторијата на нивниот бизнис и долгорочниот успех.

#### 4. Заклучок

Глобалното деловно опкружување продолжува да се развива брзо и динамично, затоа поседувањето на претприемачките вештини сега е позначајно од кога било претходно за поттикнување на одржлив раст, за поттикнување на иновациите и навигацијата на предизвиците кои се појавуваат.

Повеќеслојната природа на претприемачките вештини, кои се движат од креативност и преземање ризик до приспособливост и стратешко размислување, им овозможува ба претприемачите не само да ги идентификуваат и искористат можностите, туку и ефикасно да управуваат со ресурсите, да градат отпорни тимови и да негуваат пристап насочен кон клиентите. Добро развиени и имплементирани претприемачки вештини обезбедуваат солидна основа за започнување, зголемување и одржување на бизнис, овозможувајќи им притоа на претприемачите да останат пред трендовите на пазарот.

Вештините за соработка играат клучна улога во воспоставувањето партнерства, вмрежувањето и пристапот до ресурси, додека комуникациските вештини се фундаментални за пренесување на привлечна визија до засегнатите страни, клиентите и инвеститорите. Емоционалната интелигенција, исто така е важна, и им помага на претприемачите да ги разберат сопствените мотивации и да се движат во меѓучовечките односи со емпатија, да ја зајакнат динамиката на тимот и да промовираат позитивна организациска култура.

Претприемачите насочени кон успех треба да инвестираат во континуирано само-подобрување, да бараат совети од експерти и да се вклучат во процес на доживотното учење за да останат прилагодени на еволуирачките барања на пазарот. Дополнително, организациите можат да играат клучна улога со креирање на околина која поттикнува експериментирање, вреднува различни перспективи и наградува иновативно размислување.

#### Користена литература

- 1) Shapero, A. (1975), *Entrepreneurship and Economic Development*, Wisconsin, Project ISEED, LTD, the Center for Venture Management
- 2) McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: D.: Van Norstrand Company. Inc
- 3) Jarmila Šebestová, (2020), *Developing Entrepreneurial Competencies for Start-Ups and Small Business*, IGI Global, DOI: 10.4018/978-1-7998-2714-6, ISBN13: 9781799827146
- 4) *Hard Skills: Definitions and Examples*, линк: <https://in.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/hard-skills>, последно пристапено на 3 мај 2024
- 5) *Essential Soft Skills for 2024: Definitions and Examples*, линк: <https://in.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/soft-skills> последно пристапено на 4 мај 2024
- 6) David C. Kimball, Robert N. Lussier, (2020), *Eentrepreneurship Skills for New Ventures*, Routledge

---

<sup>16</sup> Cardon, M. S., & Patel, P. C., (2013), Is stress worth it? Stress-related health and wealth trade-offs for entrepreneurs, pp. 587-606

- 7) Hisrich, R. D., & Peters, M. P., (2009), *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*, McGraw-Hill Higher Education, 1989, original from Pennsylvania State University
- 8) Brush, C. G. (1992). Research on women business owners: past trends, a new perspective, and future directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16 (4), 13
- 9) Cecile Nieuwenhuizen, (2008), *Entrepreneurial Skills*, Juta and Company Ltd.
- 10) *Entrepreneur Skills in 2024: Defined with Real-life Examples*, линк: <https://in.indeed.com/career-advice/career-development/entrepreneur-skills>, последно пристапено 5 мај 2024
- 11) Cardon, M. S., & Patel, P. C., (2013), Is stress worth it? Stress-related health and wealth trade-offs for entrepreneurs, pp. 587-606

## ЖЕНСКО ПРЕТПРИЕМНИШТВО – ПРЕДИЗВИК, МОЖНОСТ, ФЕМИНИЗАМ

Мимоза Серафимова<sup>1</sup>, Ружица Николова<sup>2</sup>,

<sup>1</sup> Доктор на науки, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет Гоце Делчев, Штип, Северна Македонија, [mimoza.serafimova@ugd.edu.mk](mailto:mimoza.serafimova@ugd.edu.mk)

<sup>2</sup> Студент на втор циклус на студии, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет Гоце Делчев, Штип, Северна Македонија, [ruzica.217182@student.ugd.edu.mk](mailto:ruzica.217182@student.ugd.edu.mk)

### Апстракт

Овој труд го анализира значењето на женското претприемништво како важен двигател на економијата, потпирајќи се на способностите, креативноста и претприемачкиот дух на жената. Согледувајќи ги жените претприемачки кои носат иновации во деловниот свет, де факто дава право да ја потврдиме вредноста од аспект на создавање нови работни места, а со тоа и економски раст.

Целта на овој труд е да ја акцентира оваа улога, да го промовира женското претприемништво од локално, па се до глобално ниво.

Користејќи соодветна методологија и обработка на најнови податоци, трудот ги потврдува придобивките од женското претприемништво и дава препораки за потребните реформи кои треба да произлезат од владата, бизнис заедницата и општеството како целина.

**Клучни зборови:** жена, претприемништво, економски раст, вработување, еднаквост, инклузија

### 1. ВОВЕД (INTRODUCTION)

Жените претставуваат еден голем и значаен дел од светската популација, со несомнено големо влијание во сеопфатното општество. Ако мажите претставуваат кров на една куќа, тогаш несомнено жените претставуваат темел на таа куќа. Доколку жените се набљудуваат во професионална смисла, може да се забележат големи постигнувања во секое подрачје. Па, мора да се констатира дека во светските рамки влијанието на жените континуирано расте. Одредени сектори кои до вчера како да беа резервирани само за мажите, сè повеќе ги завземат жените.

Жените и нивната улога во претприемништвото добиваат сè поголема актуелност како во развиените земји, така и во земјите во развој. Во светот континуирано се појавуваат поволни услови за развој на женското претприемништво, политика, наука. Што ги мотивира жените сè повеќе да влегуваат во бизнис? Еве неколку фактори:

- Обезбедување на егзистенција,
- Желбата за независност,
- Желба за самодокажување,
- Желба за самостојност во однос на мажите,
- Желба децата да го наследат бизнисот,
- Обезбедување на сигурност за староста,
- Желба за успех и независност,
- Потреба од сатисфакција во работата,
- Економски потреби...

На жените претприемачи не им е потребна посебна помош во однос на едукацијата, стекнување на специфични способности и знаења, финансирање, техничка помош, влевање на самоверба преку различни обуки, практична настава и слично. Жените веќе го имаат тоа.



## 2. РАЗЛИКА МЕЃУ МАЖИТЕ И ЖЕНИТЕ ПРЕТПРИЕМАЧИ

Голем број на истражувања обработуваат проблеми кои произлегуваат од стереотипите поврзани за родовите. Карактеристиките на успешни претприемачи повеќе им се препишуваат на мажите отколку на жените. Сè произлегува од традиционалното сфаќање дека претприемаштвото е „машка“ работа, дека мажите имаат поголемо работно искуство поради биолошките функции на жените (раѓање и одгледување деца), кое влијае на помалото образование и работно искуство. Стереотип е ако се мисли дека сите жени се помалку способни за бизнис од мажите.

Секое компаративно истражување кај мажите и жените претприемачи повеќе ги нагласува сличностите отколку разликите. Испитувањето на вредносните системи покажало дека вредносните системи кај мажите и жените претприемачи имаат повеќе сличности отколку разлики. Едно истражување спроведено меѓу жените и мажите претприемачи покажало дека во голем број аспекти не постоеле значителни разлики. Жените добиле повеќе бодови во поглед на автономијата и промените, а помалку во поглед на енергијата и прифаќање на ризикот. Значи жените претпочитаат поле на дејствување каде што е возможно ново и различно искуство со мали ограничувања, со извесен степен на сигурност за исходот и со помало ангажирање на физички и ментални капацитети.

Со истражувањето е утврдено дека помеѓу родовите не постојат разлики во поглед на желбата за успех, автономијата, истражувањата, агресивноста, независноста, конформизмот, сфаќањето на целта, самовербата, раководењето и контролата. Родовите стереотипи се главната причина за нееднаквото образование и искуство што ги ограничува можностите за отворање и проширување на претпријатијата, па врз основа на тоа се формираат дополнителни стереотипи за надреденоста на мажите, односно за подреденоста на жените во општеството и во бизнисот.

Жените по својата интелигенција, способност, снаодливост... во никој случај не заостануваат зад мажите. Значи тие реално ги заслужуваат високите позиции. Некои типично женски особености, како што се способноста за соживување со туѓи проблеми, емоциите, силно изразената желба за интеграција, изразениот талент за комуницирање, снаодливоста и слично се плус или минус во женското претприемаштво, посебно во делот кога компанијата треба да се управува.

Жените доминираат во услужните дејности. Според истражувањата во иднината односот земјоделство – индустрија - услужни дејности ќе биде во корист на услугите. Тоа говори дека тие се наоѓат во секторот кој во наредниот период ќе доживува раст. Воочена законитост е дека голем дел од фирмите што ги поседуваат жените остануваат мали. Зашто бизнисот останува мал? Дали е тоа избор на жените или има други причини? За ова има повеќе причини.

Една од нив се финансиите. Бизнисите што ги поседуваат жените би растеле побргу доколку се овозможи еднаков пристап до капиталот каков што го имаат мажите. Жените почнуваат бизнис со помалку пари. Тоа е така зашто почнуваат бизнис во услужните дејности, а имаат и поголеми тешкотии околу набавка на финансии.

Втора работа е желбата на жените да ја имаат контролата во свои раце на бизнисот што го поседуваат и го одржуваат на нивото кое им овозможува задоволство при работење. За жените флексибилноста е поважна од парите.

## 3. КАКО ДО УСПЕШЕН ПРЕТПРИЕМАЧ

За да се биде успешен претприемач потребни се следниве способности:

- Треба да се размислува за проектите и идеите како дел од поголемата слика и да се разбере како деталите се вклопуваат и интегрираат во целината. Овој начин на размислување е општо познат како системски и може да се набави многу литература на оваа тема. Системското размислување е делотворно за умешноста и вештините кои се потребни за креативност и решавање на проблемите.
- Треба да се поседува надмоќна потреба за достигнувања и да се има силен натпреварувачки дух, па дури и со самиот себе. Секогаш е потребно труд да бидеш

помудар од другите, па и од самиот себе во минатото. Овој процес треба да биде природен како и дишењето, а воедно треба да биде движечка сила.

- **Треба да се има одлучност и посветеност за да се биде доследен во обврските, полн со самоверба и да се имаат работите под контрола.** Исто така, треба да се дејствува во позитивна атмосфера. Сите „мора“ треба да се претворат во „сакам“, и да се работи на принципот "можам" и "ќе го направам". Стравот од неуспех треба да се елиминира, а зборот неуспех да се исфрли од речникот и да не се размислува на него како на опција неуспехот се изедначува со фидбек, а фидбекот е основа на секое учење.
- **Да се биде објективен, но со способност за реално проценување на ризикот во глобалната слика.** Треба да се има и способност за антиципирање на способноста за пронаоѓање на решенија, како и за користење на инстинктот кога во крајна линија тоа станува потребно.
- **Треба да се има одлични комуникациски вештини, да се знае колку е важна јасната и концизната комуникација за успех, но најбитно од сè - мора да се има големо познавање за областа во која што се работи.**

#### 4. ДЕФИНИРАЊЕ И ФАКТОРИ НА ЖЕНСКОТО ПРЕТПРИЕМНИШТВО

Иницијативата за следење на претприемништвото е со понов датум и во ЕУ, и голем број на студии за женското претприемништво се фокусираат на индивидуалните случаи. Првите студии биле посветени на анализа на околината и организационата структура на женските компании. Новите студии се меѓутоа повеќе свртени кон истражување на проблемите со кои се соочуваат претприемачите, праксата, перцепцијата на жената која управува со фирмите, нејзината способност да остварат успех, конфликтот на улогата на жената како претприемачи и улогата во семејството, како и нивните визии за работење.

Методолошки, поголем број на студии се базира на извештаи и студии на случај, кои се воглавно дескриптивни и користат достапни фактори (кои честопати не се доволно репрезентативни) со оглед дека не постојат бази на податоци за жените претприемачи и тие студии обично не ги поврзуваат истражувањето и теоријата.

Друг методолошки проблем е непостоење на инструменти за валидирање како и тенденција на генерализирање на однесувањето и карактеристиките на различните групи на жени во претприемништвото (жените кои осниваат нови компании, кои се дел од семеен бизнис, разлики во години, сектори и големини) (Brush, 1992). Без разлика на сите недостатоци, студиите дале солидна основа за натамошни истражувања на женските претприемачки активности.<sup>5</sup>

Некои од дефинициите кои се користат во академскиот сектор се следните:

- Претприемачи се само жените оснивачи на компании (Bennett & Dann, 2000; Hisrich & Brush, 1986; Inman, 2000;).
- Претприемачи се само жените сопственици на компании без оглед на начинот како е тоа стекнато (дали наследено, со купување или на друг начин) (Aidis, 2005; Izyumov & Razumnova, 2000).
- Претприемачи се само оние жени кои вработуваат други работодавци (Hisrich & Fulop, 1994; Inman, 2000), додека други автори сметаат дека треба да се земе во предвид и самовработените лица кои не вработуваат други (Aidis, 2002; Izyumov & Razumnova, 2000).
- Претприемачи се само оние жени кои се истовремено и сопственици и менаџери во компаниите (Aidis, 2002; Inman, 2000; Lee-Gosselin & Grise, 1990).

Една од прецизните дефиниции е дека жената претприемач е сопственик на најмалку 1% од компанијата, извршува најмалку една менаџерска функција во компанијата во која е вработена (маркетинг, финансии, човечки ресурси)

Врз основа на овие дефиниции, најадекватна дефиниција која би се користила во идните истражувања би ја опфатила таа категорија на претприемач кој е сопственик на повеќе од 50% од компанијата (без оглед на начинот на кој се стекнала сопственоста), кои се активно вклучени во работењето на компанијата како менаџерки и кои креираат вработување како за себе така и за други лица. Ако појдеме од тоа дека оваа дефиниција е најпрецизна за целите на

испитувањата, тогаш може да се дефинираат 8 критериуми кои би требало да ги исполни жената претприемач (Avolio, B., 2011).

Пред се, мора да поседува повеќе од 50% сопственост на компанијата; да вработува најмалку две лица, како би се разликувала од самовработените жени; да има важна улога во работење на компанијата во моментот кога се работи истражувањето; да работи со полно работно време со што се разликува од оние претприемачи кои повремено вршат некои активности за компанијата; да остваруваат најголем дел од своите приходи од фирмата со која раководат, со што се одвојува од оние кои работат половина работно време хонорарно и не се потполно посветени на фирмата; да бидат во компанијата минимум две години, како би се одвоиле од категориите на оние кои не се посветени на компанијата во целост; фирмата мора да работи најмалку две години формално, како би се разликувале краткорочни и долгорочни перспективи на основање на фирмата и на крај, фирмата мора формално да постои во моментот на истражување и земање како примерок (регистрирана, реализирани даночни обврски, исплатени дивиденди итн).

Оваа дефиниција е препорачана за користење во истражувачки цели и ја зема жената претприемач како сопственик и менаџер во компанијата, која превзема ризик, инвестира и креира, е самовработена но истовремено вработува и други. Дефиницијата не го зема во предвид начинот на кој сопствеништвото е стекнато ниту се разликува која ја основал фирмата. Исто така, недостаток на оваа дефиниција е во тоа што се зема во предвид само критериумот дека фирмата постои минимум две години, без оглед на нејзините финансиски перформанси.

Од друга страна, насочена е кон оние претприемачки кои остваруваат најголем дел од своите приходи на база на делување на компанијата и кои се вклучени во управување со фирмата, што е објективно.

## **5. ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ НА ЖЕНСКОТО ПРЕТПРИЕМНИШТВО**

Изворот за анализа на факторите кои глобално влијаат на женското претприемништво е претставен исто така и во Глобалниот мониторинг на претприемништвото (ГЕМ) кој врши следење на претприемништвото на општата полнолетна популација, а состојбата се следи преку 19 основни индикатори со кои се мерат активности, аспирации, ставови и перцепции.

Резултатите на ГЕМ истражувањата покажуваат дека на родовата варијација во почетната фаза на претприемништвото најмногу влијае снагата на перцепција, па потоа бруто општествениот производ (БДП) и социјалната позиција. Истражувањата покажале и да родовите разлики не можат до крај да ги објаснат различните капитални ресурси, туку преку различните односи спрема тие капитални ресурси. Ако располагаат со слични економски ресурси, жените ќе донесат потполно поинакви одлуки за тоа што ќе направат со тој капитал. Под претпоставка дека имаат иста информација и образование, жените со тие ресурси сосема поинаку ќе постапат.

Во ситуација на исти социјални врски, жените со нив ќе се користат на фундаментално поинаков начин отколку мажите.

Конечно, жените за разлика од мажите поинаку го користат кредибилитетот како ресурс, со исто ниво на овој ресурс.

### **5.1. Институционални фактори**

Институционалната и законската рамка имаат важна улога во женското претприемништво, и влијае на неговата природа и распространетост, како и потенцијален економски допринос (Aidis и други 2006 и Welter и други 2002). Иако родовата рамноправност е внесена званично во уставите на многу земји, нејзината примена во економија и општеството сеуште може да води кон отворена или прикриена дискриминација на жената.

Недоволно развиената институционална рамка може да ја ограничи формалната интеграција на жената во пазарната економија, заради редефинираните и променетите родови улоги, ограничувајќи го нивниот пристап до екстерните ресурси кои се неопходни за реализација на деловните потфати и припишувајќи им улога на домаќинки кои би можеле да бидат во судар со претприемачките активности.

### **5.2. Демографски и економски фактори кои влијаат на претприемничкото однесување на жените**

Истражувањата покажуваат дека годините, работниот статус, образованието, приходот, социјалните врски и перцепциите се важни социо-економски фактори кои влијаат на одлуката на поединецот да основа фирма. ГЕМ дава увид во демографските, економските и перцептивните карактеристики на претприемачките ширум светот.

Иако односите помеѓу овие карактеристики во главно конзистентни на целата планета има некои разлики помеѓу земјите со висок приход и групата земји со ниски/средни приход.

### **5.3. Старост**

Податоците на ГЕМ-а од 2007 ги потврдуваат резултатите од минатото и откриваат дека образецот на претприемачките активности не варира значително од земја до земја во зависност од годината.

Образецот на старосната дистрибуција кај жените и мажите претприемачи сличен е и независен од една до друга земја

### **5.4. Работен статус**

Независно од родовата припадност или групата на земји, вработеноста е значајна за претприемачка активност. Веројатноста дека ќе се започне со претприемачка активност е три до четири пати поголема меѓу жените кои се постојано вработени (полно работно време или скратено) во споредба со жените кои не работат или се во пензија, или сеуште студираат. Тоа значи дека работното место овозможува пристап до ресурси, социјален капитал и идеи кои можат да помогнат во деловниот потфат.

### **5.5. Образование**

Иако образовното ниво влијае на можноста на поединецот да се вработи и во таа смисла има потенцијал да индиректно влијае на претприемачкото однесување на жената, директното влијание на образованието на претприемачката активност на жената е комплексно прашање и варира од земја до земја.

Во просек, жените претприемачи во земјите со висок приход се пообразовани од жените во земји со низок/среден приход.

### **5.6. Приход на домаќинствата**

Еден од најголемите проблеми со кои се соочуваат сите претприемачи, генерално, е пристапот до капитал за основање на фирма. Во сите три групи на земји, жените и мажите од домаќинствата со висок приход имаат повеќе шанси да започнат бизнис. Податоците на ГЕМ-а покажуваат како приходот на домаќинствата влијае на претприемачката активност на жените, во зависност од фазите на работење и регионот. Стапката на активност се зголемува со раст на приходот на домаќинствата за сопствениците на етаблиран бизнис во сите групи на земји без оглед на полот и за сите претприемачи, независно од фазата на работење во сите земји со висок приход. И обратно, приходите на домаќинствата кои се движат од низок кон среден не влијаат значително на стапката на почетната фаза на претприемништво ниту во една од земјите со низок/среден приход.

## **6. ДОБРИ ПРАКТИКИ ЗА РАЗВОЈ НА ЖЕНСКОТО ПРЕТПРИЕМНИШТВО ВО ЕУ И САД**

Европската унија има започнато неколку механизми со кои се дава поддршка на жените во претприемачките активности и тоа:

- The European network to promote women's entrepreneurship (WES)
- The European network of female entrepreneurship ambassadors
- The European Network of Mentors for Women Entrepreneurs
- E-platform: One-stop-shop for women entrepreneurship
- EU Prize for Women Innovator

САД е добар пример на долгорочно (стратешко) осмислување на координирани интервенции за јакнење на женското претприемништво. Преку соодветна Стратешка студија изработена со користење на партиципаторни методологии (тркалезни маси и фокус групи со експерти, on-line анкетирање на претприемачки, разговори со лидерите на разни организации), од жените претприемачи било побарано:

- Да ја оценат и коментираат сегашната политика, програми и иницијативи во областа на истражувања, образование и обуки, како и поддршката за раст, иновации и нови технологии, пристап кон капитал, пазари и јакнење на женското претприемништво како двигател;
- Да ги идентификуваат пречките и можните стратегии за нивно елиминирање;
- Да гледаат во иднината и да креираат стратешки активности до 2020, кои можат да ангажираат разни учесници за соработка во подобрување на околината за развој на женското претприемништво.

Преку тој партиципаторен процес се наметнале три важни теми:

а) Важноста од мерењето на економското и општественото влијание на деловните потфати во сопственост на жени, бидејќи само на тој начин може да се обезбеди разбирање кај оние кои ги носат јавните политики, но и кај јавноста, за тоа колку е значајно да не се изгубат жените како претприемачки;

б) Потребата за политики, програми и иницијативи кои го поддржуваат растот на деловните потфати во сопственост на жени, со кои на краток рок може да се креираат нови работни места и да се обезбеди транзиција од самовработеност до работодавач;

в) Потребата за значително поголема иновативност во различни области, како што се јавните политики, развојните програми, истражувањата и изградбата на организациските капацитети, а се со цел да се зајакне националната конкурентност.

## **7. ПРЕТПРИЕМАЧКА АКТИВНОСТ НА ЖЕНИТЕ ВО МАКЕДОНИЈА – ИСТРАЖУВАЊЕ НА НАЦИОНАЛНА ПЛАТФОРМА ЗА 2023 ГОДИНА**

Во периодот август-октомври 2023 година, Националната платформа за женско претприемништво го спроведе третото испитување на перцепциите на жените претприемачи на национално ниво во форма на анкета. Истражувањето се осврнува на најважните предизвици со кои се соочуваат жените претприемачи во Македонија и нивните ставови во врска со актуелната состојба во претприемништвото и домашната економија.

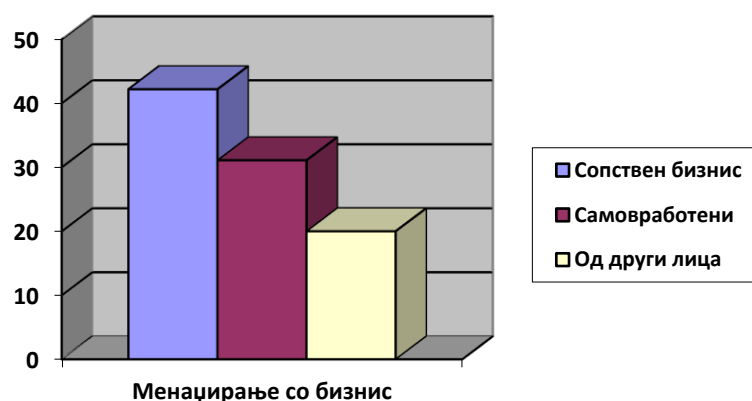
Дел од прашањата се повторуваат во текот на сите испитувања спроведени во последните три години, со цел да се обезбеди следење на ситуацијата и бележење на евентуални промени кои ги засегаат жените претприемачи.

Дел од прашањата се однесуваат на нови трендови и појави кои се појавуваат и се актуелни во одреден временски период, но имаат тенденција да останат долгорочни последици, како пандемијата на КОВИД-19 или војната во Украина.

Целта на ваквата методологија е да се обезбеди истовремено и споредливост во текот на времето и сеопфатност во поглед на сите актуелни прашања од интерес за жените претприемачи. На прашалникот одговорија 90 испитанички кои ги споделија своите ставови и размислувања во врска со различни аспекти на женското претприемништво, преку 27 прашања распределени во следните категории:

- Ставови и перцепции во однос на деловното опкружување
- Мотивација, предизвици и потреби на жените претприемачи при започнување и водење сопствен бизнис
- Пристап до финансии
- Лични искуства и очекувања
- Актуелни трендови

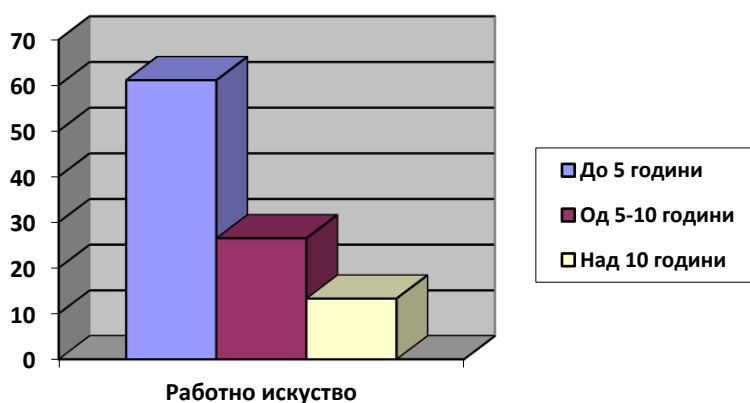
Најголем дел од испитаничките се сопственички на бизниси кои сами ги започнале и во моментов ги водат (42,2%), по што следуваат самовработени претприемачи (31,1%) и жени кои водат компании основани од други лица (20%). (Сл.1)



Сл.1 Процентуална застапеност на жените во бизнисот како менаџери  
 Извор „ БАРОМЕТАР ЗА ЖЕНСКО ПРЕТПРИЕМНИШТВО,, – Национална платформа  
 за женско претпримништво, 2023

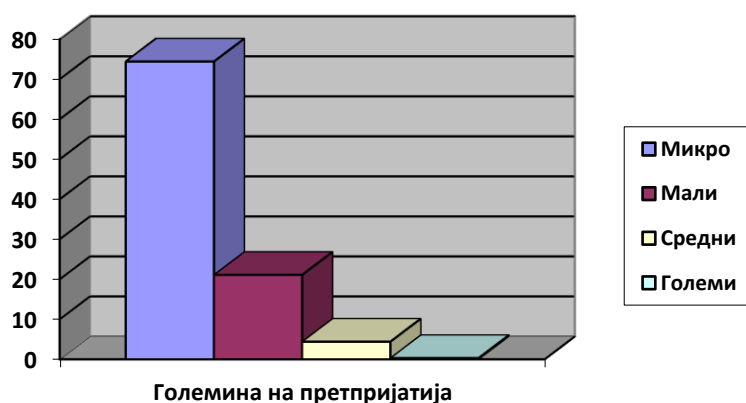
За првпат оваа година Барометарот опфати жени кои се заинтересирани за започнување сопствен бизнис (6,7%), во обид да направи споредба меѓу жените претприемачи кои имаат реално искуство и очекувањата, предизвиците и перцепциите на жените кои размислуваат да се впуштат во претприемачките води.

Во поглед на искуството на испитаничките, во анкетата оваа година доминираат жени претприемачи со искуство до 5 години (61,1%), по што следуваат испитанички со искуство 5-10 години (26,5%) и над 10 години (13,3%).



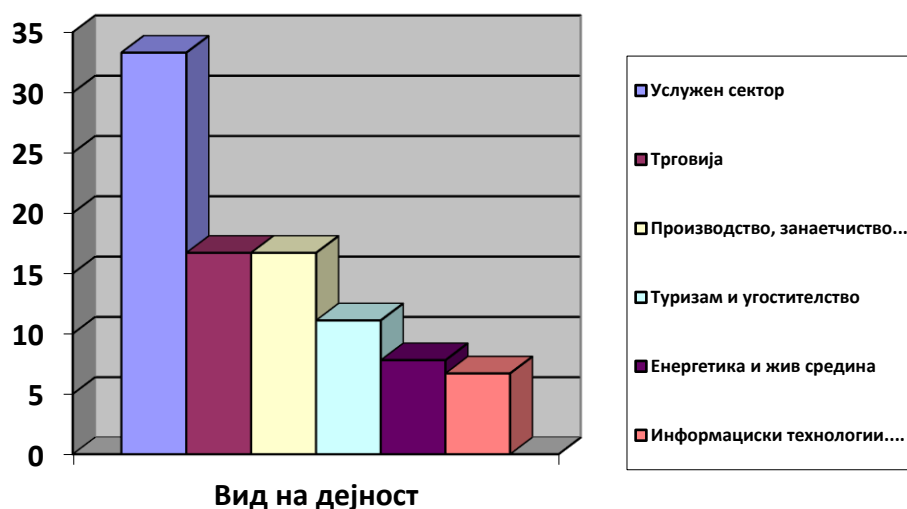
Сл.2 Работно искуство на жени претприемачи  
 Извор „ БАРОМЕТАР ЗА ЖЕНСКО ПРЕТПРИЕМНИШТВО,, – Национална платформа  
 за женско претпримништво, 2023

Како и претходните години и целосно одразувајќи ја структурата на домашната економија, доминираат сопственички на микро претпријатија (до 10 вработени, 74,4%), пред мали претпријатија (до 50 вработени, 21,1%) и средни претпријатија (до 250 вработени, 4,4%). Изостануваат одговори од сопственички на големите претпријатија (од 250 вработени нагоре) кои учествуваат со околу 0,3% во вкупниот број друштва во државата, што укажува и на тенденциите за раст на компаниите водени од жени претприемачи.



Сл.3 Големина на претпријатија раководени од жени менаџери  
 Извор „ БАРОМЕТАР ЗА ЖЕНСКО ПРЕТПРИЕМНИШТВО,, – Национална платформа  
 за женско претпримништво, 2023

Според секторите, најзастапени во анкетата со една третина од одговорите се жени претприемачи во услужниот сектор (33,3%), пред трговија на големо и мало и (16,7%) и производство, занаетчиство и преработка на сировини, материјали и стоки (16,7%). По нив следуваат туризам и угостителство (11,1%), енергетика и животна средина (7,8%) и информациски и комуникациски технологии, развој и иновации (6,7%).



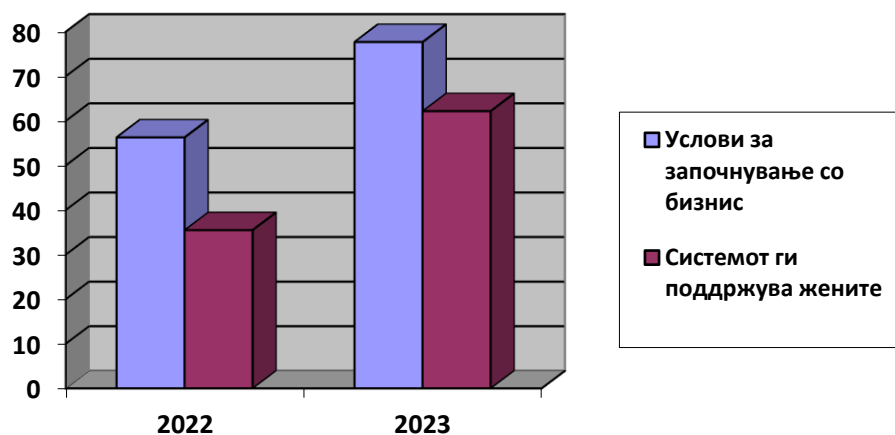
Сл.4 Вид на дејноста каде жените се менаџери  
 Извор „ БАРОМЕТАР ЗА ЖЕНСКО ПРЕТПРИЕМНИШТВО,, – Национална платформа  
 за женско претпримништво, 2023

## 7.1.Тенденции и состојби во 2022 година

### 7.1.1.Ставови и перцепции во однос на деловното опкружување

Оваа категорија прашања ги опфаќа согледувањата на жените претприемачи во однос на бизнис климата за започнување и водење сопствен бизнис. Притоа, може да се забележи подобрување на перцепциите во поглед на 2022 година кога станува збор за условите за започнување сопствен бизнис. Имено, вкупно 77,7% од испитаничките сметаат дека има поволни услови за започнување сопствен бизнис (13,3% одговориле „да, сосема“, а 64,4% - „да, до некаде“), што претставува пораст од 20% во споредба со минатата година (вкупно 56,3%, од кои 7,3% со „да, сосема“ и 49% со „да, до некаде“). Истиот тренд се забележува кога станува

збор за деловното опкружување и условите за водење сопствен бизнис, каде што 71,1% од испитаничките се изјасниле позитивно (14,4% со „да, сосема“ и 56,7% со „да, до некаде“).



Сл.5 Услови за започнување со бизнис

Извор „, БАРОМЕТАР ЗА ЖЕНСКО ПРЕТПРИЕМНИШТВО,, – Национална платформа за женско претпримништво, 2023

Споредено со 2022 година, ставовите се позитивни за повеќе од 20%. Кога станува збор за конкретни аспекти на деловното опкружување и регулатива која директно ги засега жените претприемачи, постои општо подобрување и во поглед на перцепциите за сивата (неформална) економија. Имено, за првпат во последните 3 години повеќе испитанички сметаат дека постои тенденција на намалување, а не на зголемување на сивата економија (17,8% наспроти 14,4%). Половина од нив сметаат дека сивата економија има негативно влијание врз економските оператори кои работат легално, 16,7% дека води кон значително намалување врз приходите во буџетот.

Постои намалување за околу 20% од минатата година, односно само 13,3% од жените претприемачи во 2023 година сметаат дека неформалната економија им помага на некои маргинализирани групи да преживеат. 11,1% сметаат дека се потребни поголеми напори за нејзино сузбивање, параметар кој исто така е во опаѓање во споредба со минатата година.

Повеќе позитивни ставови се бележат и во поглед на системот за социјална и здравствена заштита и неговата прилагоденост кон потребите на жените претприемачи. Конкретно, 62,2% од испитаничките се изјасниле дека системот им оди во прилог (8,9% „да, сосема“, а 53,3% „да, до некаде“), што претставува перцепција подобрена за 20% во поглед на минатата година. Оние кои сметаат дека системот не ги поддржува жените претприемачи изнесуваат 35,5%, намалување од 56,3% негативни перцепции во 2022 година.<sup>8</sup>

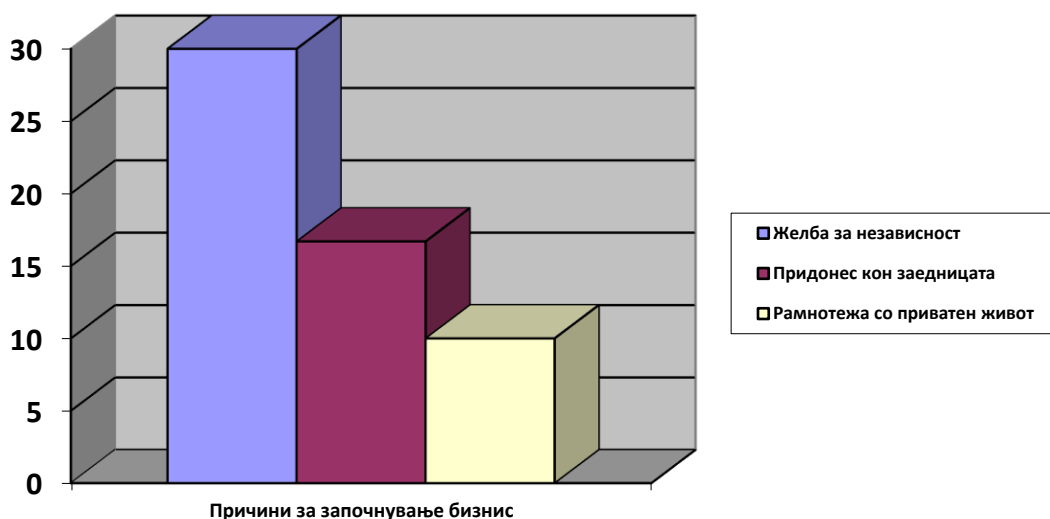
### 7.1.2. Мотивација, предизвици и потреби на жените претприемачи при започнување и водење сопствен бизнис

Во поглед на причините кои ги натерале жените претприемачи да започнат сопствен бизнис, доминираат желбата за поголема заработка (64,4%) и неможноста да ги остварат сопствените амбиции и/или проблеми на претходното работно место (63,3%). Во споредба со 2022 година, бројот на жени кои согледале можност на пазарот и поради тоа се одлучиле за сопствен бизнис расте и целосно се изедначува со бројот на жени кои се одлучиле на ваков чекор поради потреба, односно поради тоа што не можеле да најдат друга работа (47,8%).

Желбата за независност, побудите да придонесат кон добросостојбата на заедницата и рамнотежата меѓу професионалниот и приватниот живот играат помала улога со 30%, 16,7% и 10% соодветно. Причините кои ги одвраќаат жените претприемачи од започнување сопствен бизнис повторно се комбинација од внатрешни(субјективни) и надворешни (објективни) фактори. Во рамки на првата категорија, предничат ниската самодоверба (62,2%), неволноста да

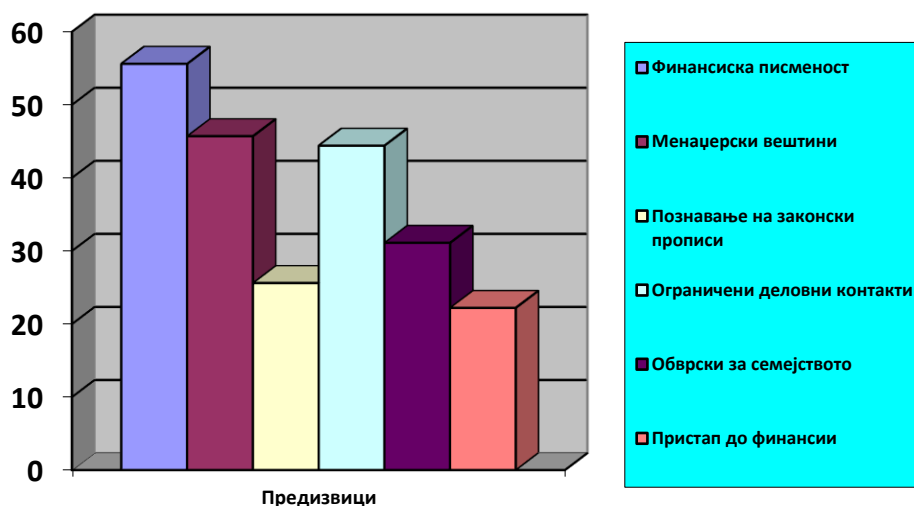


се преземе ризик (43,3%) и обврската да се грижат за семејството (26,7%), а во втората категорија доминираат ограничените можности на пазарот (57,8%), големата бирократија (45,6%) и пристапот до финансии (36,7%).



Сл.6 Причини за започнување со бизнис  
 Извор „ БАРОМЕТАР ЗА ЖЕНСКО ПРЕТПРИЕМНИШТВО,, – Национална платформа за женско претпримништво, 2023

Меѓу останатите предизвици доминира недостигот на капацитет, односно знаења и вештини во релевантни области, конкретно финансиска писменост (55,6%), менаџерски вештини (45,7%) и познавање на релевантни законски прописи (25,6%). Ограничените деловни контакти (44,4%), обврските за грижа за членови на семејството (31,1%) и пристапот до финансии (22,2%) остануваат исто така важни предизвици за жените претприемачи.

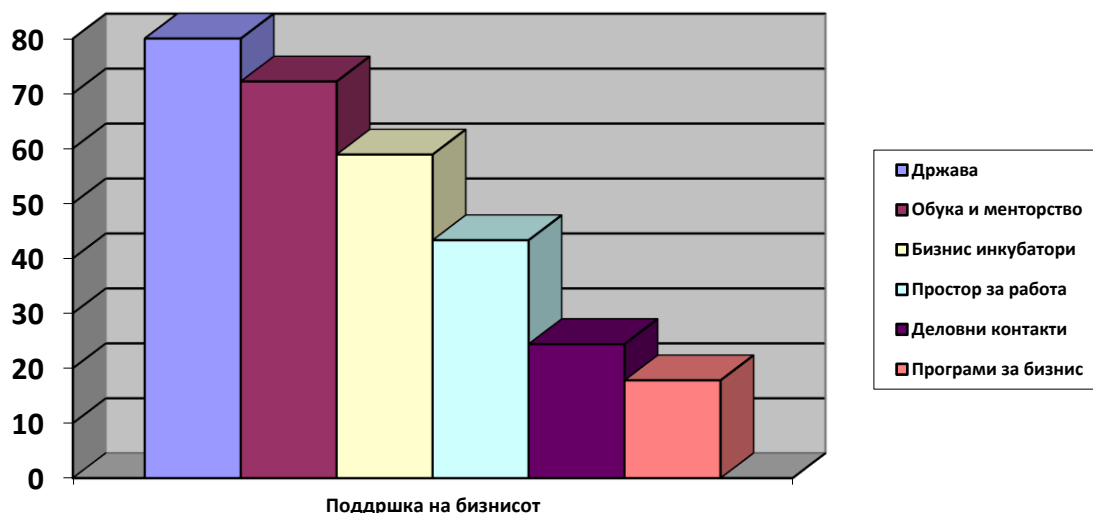


Сл.7 Предизвици за започнување на бизнис  
 Извор „ БАРОМЕТАР ЗА ЖЕНСКО ПРЕТПРИЕМНИШТВО,, – Национална платформа за женско претпримништво, 2023

Бројот на испитанички кои сметаат дека не постои соодветен систем за поддршка на жените претприемачи се намалил на половина од минатата година (обука, менторство, советодавни услуги, грантови - 20,8% во 2022, 11,1% во 2023). Конкретно, 60% од

испитаничките сметаат дека поддршката за жени претприемачи е доволна и соодветна (7,8% одговориле со „да, сосема“ а 52,2% со „да, до некаде“), во споредба со 39,6% во 2022 година. Сепак, недостигот на ваквата поддршка од соодветните институции се смета за клучен предизвик со кој се соочуваат жените претприемачи во 2023 година (56,7%, во споредба со 43,8% во 2022 година).

Ваквиот исход произлегува од конкретната улога на државата во обезбедување некои видови поддршка кои останатите сектори – граѓанскиот или приватниот, не можат да ги обезбедат, конкретно пристапот до финансии. Имено, 80% од испитаничките очекуваат државата да се заложат за подобар пристап до финансирање преку банкарски гаранции, микрофинансирање и кредити. Останатите видови поддршка кои им се потребни на жените претприемачи, пред сè обука и менторство, се оценети како најважни од страна на 72,2% од испитаничките. Потоа следуваат бизнис инкубатори (58,9%), обезбедување простор за работа (43,3%), активности за поврзување и воспоставување деловни контакти (24,4%) и програми за отпочнување сопствен бизнис (17,8%). Сепак, помалку од една третина од испитаничките сметаат дека државата треба да има водечка улога во таквите видови поддршка како што се обезбедување поддршка за јакнење на вештини преку обуки и менторство (33,3%), јакнење на мрежите на жени претприемачи (14,4%) или за воведување нови технологии и дигитализација (10%).



Сл.8 Поддршка на бизнис

Извор: „*БАРОМЕТАР ЗА ЖЕНСКО ПРЕТПРИЕМНИШТВО*“, – Национална платформа за женско претприемништво, 2023

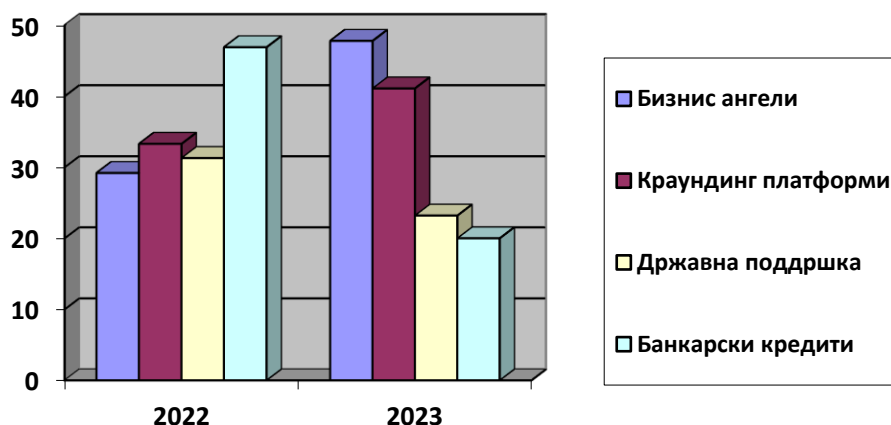
Очекувањата од државата одат повеќе во насока на подобрување на системот за социјална и здравствена заштита (61,1%), поттикнување свесност за практиките, можностите и придобивките од претприемништвото (54,4%) и придонес кон култура која го поддржува женското претприемништво (37,8%).

### 7.1.3. Пристап до финансии

Интересно е да се забележи дека 67,8% од жените претприемачи го сметаат пристапот до финансии под поволни услови за најважен аспект од поддршката. Но, од друга страна, немањето соодветен пристап до финансии се смета за помал предизвик во споредба со претходната година (42,7% во 2023 година). Тоа се потврдува и преку одговорите на прашањето дали жените претприемачи имаат доволно можности да го финансираат својот бизнис, каде се забележуваат благо подобри перцепции во споредба со минатата година - 46,6%, од кои 3,3% „да, сосема“, а 43,3 „да, до некаде“, наспроти 37,6% вкупно позитивни перцепции во 2022 година.

Клучен аспект во оваа значајна промена е сè поголемата свесност и можности за користење на нетрадиционални и нови извори на финансирање. Сепак, повеќе од половина, односно 53,4% од испитаничките сметат дека пристапот до финансии под поволни услови сè уште не е на задоволително ниво.

Имено, во поглед на изворите на финансирање кои им се достапни на жените претприемачи, продолжува трендот на свртување кон нетрадиционални извори забележан и претходната година. За првпат во 2023 година најголем дел од испитаничките ги идентификуваат бизнис ангелите како најчест извор на финансирање за жените претприемачи (47,8%, во споредба со 29,2% во 2022), пред заеми од семејството и пријателите (44,4%) и сопствени средства (43,3%). Краудфандинг платформите и ризичниот капитал се исто така во пораст со 41,1% и 38,9% од одговорите соодветно, споредено со 33,3% и 22,9% во 2022 соодветно.



#### Сл.9 Пристап до финансии

Извор: „*БАРОМЕТАР ЗА ЖЕНСКО ПРЕТПРИЕМНИШТВО*„ – Национална платформа за женско претпримништво, 2023

Државната поддршка и банкарските кредити помалку се перцепираат од страна на жените претприемачи како извори на финансирање за нивниот бизнис и учествуваат со 23,2% и 20% соодветно во одговорите, во споредба со 31,3% и 46,9% во 2022 година. Овие трендови се потврдуваат и со прашањето за личните искуства во поглед на користените или потенцијалните видови финансирање, каде доминира и расте застапеноста на бизнис ангелите (55,6%) и краудфандинг платформите (48,9%), во споредба со 38,5% и 31,3% минатата година. Следуваат заеми од семејството и пријателите (46,7%), државна поддршка (36,7%), сопствени средства (26,7%), ризичен капитал (25,6%) и позајмици од други компании (17,8%).

Забележливо е континуирано намалување на оценката за важноста и/или достапноста на банкарските кредити и микрокредитирањето како извор на финансирање од 2021 година наваму

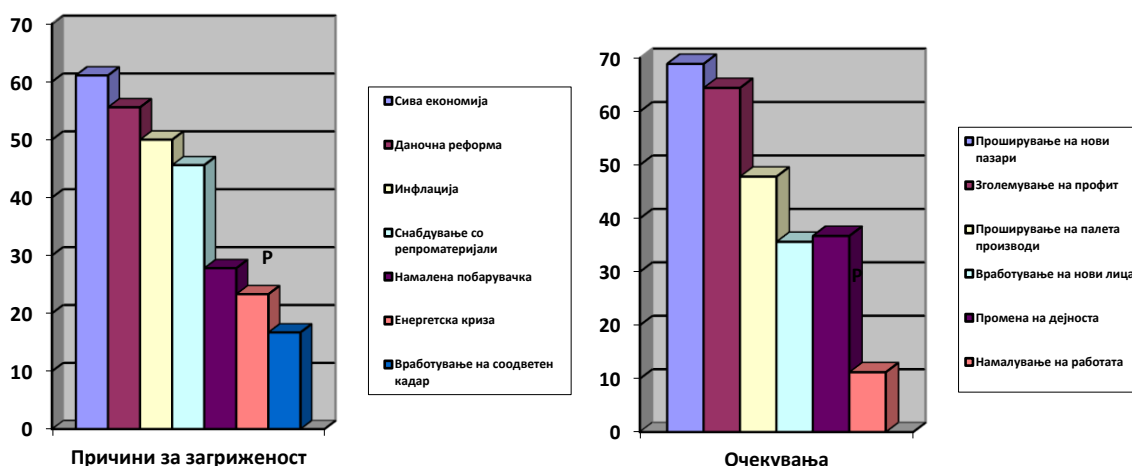
#### 7.1.4. Лични искуства и очекувања

Во 2023 година продолжува трендот на дискриминација по основ на пол и 56,7% од жените претприемачи се изјасниле дека лично искусиле таква ситуација, во споредба со 31% во 2021 година. Потребни се дополнителни и подетални истражувања за да се открие дали се зголемува појавата на дискриминација или се зголемува препознавањето кај жените претприемачи за тоа што претставува дискриминација и признавањето дека тоа се случува. Меѓу другите лични предизвици се наведуваат притисокот од средината (47,8%) и тешкотиите во деловното планирање. Околу 1/3 од испитаничките соодветно наведуваат дека имаат или преголем (35,6%) или премал (30%) обем на работа, а по 1/5 соодветно имаат проблеми со балансирањето на професионалниот и приватниот живот (22,2%) или со деловното опкружување (20% - сива економија, нелојална конкуренција, проблеми со наплатата).

Речиси 1/3 од испитаничките (31,1%) чувствуваат финансиска несигурност, а околу 1/5 истакнуваат дека претприемачката активност не им овозможува да живеат удобен живот. Сепак, на ова прашање, мнозинството од испитаничките одговориле позитивно (72,2% одговориле „да, до некаде“, а 4,4% „да, сосема“), што покажува подобрување во поглед на перцепцијата за сопствената финансиска ситуација во однос на претходната година, но полош резултат од 2021 година (81,5%).

Причините кои предизвикуваат најголема загриженост кај жените претприемачи во 2023 во голема мера остануваат исти од претходната година, со различен процент на приоритетност. Имено сивата економија (61,1%) предничи во споредба со 2022 (42,7%), исто како и најавената даночна реформа која ги загрижува 55,6% од испитаничките, во споредба со 41,7% минатата година. Потоа следуваат инфлацијата (50%), снабдувањето со суровини и репроматеријали (45,6%), намалена побарувачка (27,8%), енергетската криза (23,3%) и вработување на доволен и/или соодветен кадар (16,7%).

Очекувањата за следната година се во голема мера оптимистички. Жените претприемачи очекуваат да се прошират на нови пазари (68,9%), да го зголемат профитот (64,4%), да ја прошират палетата на производи/услуги (47,8%) и да вработат нови лица (35,6%). 36,7% од испитаничките размислуваат да ја променат дејноста/секторот, а само 11,2% да го намалат обемот на работа или да затворат.



Сл.10 Причини за загриженост и очекувања

Извор „ БАРОМЕТАР ЗА ЖЕНСКО ПРЕТПРИЕМНИШТВО,, – Национална платформа за женско претпримништво, 2023

Кога станува збор за подобрување на личните вештини и познавања, на најголем дел од испитаничките им треба обука во однос на односи со клиенти/јавност (47,8%), продажба (45,6%), маркетинг (38,9%) и човечки ресурси (38,9%).

Финансиските аспекти остануваат исто така многу важни, што се гледа преку процентот на испитанички на кои им треба обука за обезбедување финансии (31,1%) и односи со инвеститори и финансиски менаџмент (27,8%).

### 7.1.5. Актуелни трендови

Кога станува збор за трендовите на дигитализација и користење на нови технологии, жените претприемачи ги користат најчесто за маркетинг цели (85,4%), а помал е процентот на испитанички кои ги користат и за продажба и комуникација (30,3%). Само 14,6% ги користат за сите сегменти од работењето, додека 11,2% водат само онлајн бизнис. Ваквата распределба на одговорите укажува на тоа дека постои напредок, но сè уште постои и простор за подобрување кога станува збор за користење на потенцијалот на дигитализацијата и новите технологии во

различни аспекти од бизнисот. Тоа се потврдува и преку потребите за обука, односно 30% од испитаничките се изјасниле дека им треба обука за информатички вештини и дигитализација.

Процентот на жени претприемачи кои членуваат во здруженија кои обезбедуваат поддршка и услуги за жени претприемачи е помал во поредба со минатата година (15,6%, наспроти 37,5%). Кога станува збор за очекувањата во поглед на придобивките од членувањето во такви здруженија, најголем дел од испитаничките сметаат дека најважно е да обезбедуваат лична поддршка преку познанства, споделување искуства и успешни приказни (73,3%), поддршка за бизнисот преку информирање и обука (72,2%) и застапување на жените претприемачи пред институциите (61,1%).

Исто така важна е и поддршката за проширување на мрежата на деловни контакти (32,2%), особено кога станува збор за соработка со партнери надвор од државата (42,2%). Во поглед на општата состојба со женското претприемништво во изминатата година, најголем дел од испитаничките не гледаат никаква промена (73,3%), додека помал процент (24,4%) сметаат дека постои подобрување.

## 8. ЗАКЛУЧОК

Денес, во секојдневното водење на својот бизнис, жената претприемач се чини дека сеуште се соочува со ликвидност и други финансиски проблеми, балансот меѓу работата и семејството, како и немање доволно време за лична надградба и усовршување.

Жената - претприемач во Македонија ретко користи грантови, кредити, или друга финансиска помош, но изразува заинтересираност да користи средства од фондовите за развој на претприемништвото.

Ретко користи консултантски услуги.

Најчесто работи и делува локално, во местото на живеење.

Ретко членува во професионални асоцијации, од причина што нема време, нема верба и не пројавува интерес за тоа.

Само една третина од жените - претприемачи во Македонија пројавуваат интерес за обуки, главно, во доменот на надградба на личните вештини. Останатите сметаат дека немаат доволно време, ниту доволно средства да ги платат обуките кои се нудат на пазарот.

Поголем дел од нив, не сметаат дека како жена претприемач наидуваат на конкретни проблеми. Сепак, одреден дел сеуште се соочува со предрасуди од типот дека водењето бизнис е машка работа, немање време за семејството, како и со немање поддршка од околината заради недоверба.

Жената - претприемач во Македонија верува во себе, не сака позајмци, не се плаши од неуспех, свесна е дека водењето сопствен бизнис не значи и „заработка преку ноќ“.

Жената - претприемач во Македонија порачува дека успехот доаѓа со упорност, верба и самодоверба.

## Референци

- Предузетнички портал Републике Српске (2022) – Превземено на 14.05.2024 г <https://www.preduzetnickiportal.rs/socijalno-preduzetnistvo/zene/>
- „Пословна економија, - Др.Сања Поповиќ Пантиќ – Институт „Михајло Пупин,, Београд, 2007
- Поповиќ Пантиќ Сања, Милина Петровиќ “Од рањиве до одрживе групе-превазилажење сиромаштва жена путем самозапошљавања”, Удружење пословних жена, УНДП, јули 2007.
- Поповиќ Пантиќ Сања, докторска дисертација, „Женско предузетништво кроз самозапошљавање у Србији током транзиције: упоредна анализа и емпиријско истражување, Економски факултет у Београду, јун 2013. стр.138-150.
- Secons, Полазна студија о женском предузетништву, 2011
- <https://www.wikipedia.org> - Превземено на 14.05.2024 год.
- [https://strumica.gov.mk/wp-content/uploads/2024/05/Strategija-za-Zensko-Pretpriemnistvo-na-Strumica\\_Final.pdf](https://strumica.gov.mk/wp-content/uploads/2024/05/Strategija-za-Zensko-Pretpriemnistvo-na-Strumica_Final.pdf) - Превземено на 14.05.2024год

Седма Меѓународна Научна Конференција  
ПРЕДИЗВИЦИТЕ ВО ТУРИЗМОТ И БИЗНИС ЛОГИСТИКАТА ВО 21 ВЕК »ISCTBL 2024«  
Seventh International Scientific Conference  
CHALLENGES OF TOURISM AND BUSINESS LOGISTICS IN THE 21ST CENTURY »ISCTBL 2024«

- „БАРОМЕТАР ЗА ЖЕНСКО ПРЕТПРИЕМНИШТВО,, – Национална платформа за женско претпримништво, 2023

УДК: 338.48:005.6(497.7)

## **APPLICATION OF QUALITY MANAGEMENT AS AN ADVANTAGE IN TOURISM IN MACEDONIA**

**Drasko Atanasoski<sup>1</sup>, Ruzica Nikolova<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>PhD, Faculty of Tourism and Business Logistics, Goce Delcev University, Stip, North Macedonia,  
[drasko.atanasoski@ugd.edu.mk](mailto:drasko.atanasoski@ugd.edu.mk)

<sup>2</sup>Student of Second cycle studies, Faculty of Tourism and Business Logistics, Goce Delcev  
University, Stip, North Macedonia, [ruzica.217182@student.ugd.edu.mk](mailto:ruzica.217182@student.ugd.edu.mk)

### **Abstract**

Quality management in tourism plays a critical role in ensuring customer satisfaction and long-term success of tourism operations. In tourism, quality is a key factor for competitiveness and maintaining customer loyalty. Starting from the importance of treating this problem, this paper investigates the fastest possible application of quality management in tourism to ensure high quality of services, and thus improved tourist experiences and repeat visits. By processing data and using world databases, this paper offers a comparative analysis, but also shows that the application of quality management is weaker. Therefore, the paper gives recommendations that every tourism company should implement QM, if the company wants positive results from its operations, growth of its revenues in the long term by improving operational effectiveness and resource management.

*Key words: management, quality, tourism, effectiveness, income, tourists.*

### **1. Introduction**

Quality is an important factor for the survival, business success and prosperity of enterprises, while the activities of producers are aimed at preventive measures to ensure quality in the entire life cycle of the product, to approach the so-called error-free production, as gaining confidence among customers that the organization system in the enterprise provides products with the necessary and constant quality.

Therefore, for the successful inclusion of production enterprises in the liberalized market and successfully facing the ever stronger and more dynamic competition, it is necessary to ensure higher level of quality, maximum flexibility, reduction of costs, to the extent of the necessary minimum and shortening the production time (Neubauer, 1997). Also, the companies must direct their activities in the shortening possible time for the product to appear on the market; performing on the market with better products and services; constantly making quick changes to products and services and reducing prices as providing all necessary standards and certificates for the product and the organization. So, the competitiveness of the company in the world's global and liberalized market is determined by the quality of the processes inside the company itself (Trajcevska, 2017).

Quality means the tendency to perform work tasks well the first time and every subsequent time. Quality assurance basically means that quality control is implemented in a systematic way, that is, that appropriate quality management is established through planning and system activities. It implies compliance not only in the sphere of production, but also in the course of design (development, installation and servicing), as well as in the assessment and verification of the functioning of the management system (including documentation).

## 2. Theoretical review of the term „quality”

Facing today's business environment, characterized by rapid advances in technology, global competitiveness and increasing customer expectations, managers must be more innovative, proactive, flexible and with a greater focus on quality. The quality of the product and the service in the organization become crucial and one of the most important factors affecting the long-term operation of the organization. The issue of quality is very present in the theory and practice of modern management, especially in recent decades. Product and service quality has become the most competitive weapon of organizations worldwide (Hill, 1998). In that competitive struggle, the winners will be the organizations that succeed in developing an innovative culture, in which the employees will enjoy the changes but also be the bearers of such innovative changes.

The term "quality" can be used in the context of - reliability in use, that is, it means that which is made of a special material, processed in a special way, with a high degree of attention and invested effort. The term quality is often equated with the concept of sophistication, elegance, sometimes luxury. Quality is not easy to define, but one thing is certain: quality is not an absolute quantity, on the contrary, it is relative.

Quality is a perceptual, conditional and somewhat subjective attribute and may be perceived differently by different people. Users may focus on the quality specification of the product/service, or how it compares to competitors in the market. Manufacturers can measure and adjust quality, that is, the degree to which the product / service is produced correctly.

Numerous definitions and methodologies have been created to help guide the aspects that affect quality in business operations. Many different techniques and concepts have evolved to improve the quality of a product or service. There are two common functions related to quality within a business. One of them is quality assurance, which function is the prevention of defects, such as the deployment of the quality management system and preventive activities such as FMEA (Failure Mode and Effects Analysis). The other function is quality control, to detect defects, which are usually related to testing, which takes place within the quality management system and is usually called verification and validation.

In order to facilitate the definition of quality, several criteria and definitions have been formulated (Trajcevska, 2017):

- a) Judgmental criterion: This criterion is based on the idea that quality is synonymous with superiority or excellence. The subjective notion of quality is also based on the idea of building the image of individual products and companies, such as: Adidas, Alfa Romeo, Hilton hotels, etc.. since this criterion does not provide clear guidelines for measuring quality, it has very little practical value for managers.
- b) Product – Based criterion: This criterion treats quality as a function of specific, measurable parameters and differences in quality that are attributed mostly to the characteristic quantity of the product or service, for example, the specific consumption of fuel or the amount of food in a serving. This means that the product or service that contains the parameter that best suits the demand of the user/consumer is considered to have a higher level of quality.
- c) User-Based Criterion: This criterion is based on the assumption that quality is what users, ie consumers, want. Based on this criterion, the definition of quality can be as a degree of good performance of the basic function. Accordingly, both the rowing boat and the speedboat are suitable for their purpose, water transport. If the priority is relaxation, then the rowing boat will be the means to satisfy the needs of the consumer, while in the case of the desire to go fast then the speedboat will win the favor of the consumer.
- d) Value-Based Criterion: The relationship of appropriateness or the level of satisfaction with the product and the price is the basis of this criterion. This criterion implies that the product sufficiently satisfies the needs of the consumer, while at the same time being cheaper than the competition.



- e) Manufacturing-Based Criterion: This quality criterion means achieving the defined outcomes of the production process, or in other words, achieving certain, specific parameters.

### 3. Model of quality management systems

If we look back at the history of quality management systems, we will arrive at today's world-famous Quality Management System, ISO 90014. This system was created by the International Organization for Standards (ISO) and its ISO 9001 framework. Its purpose is providing quality management systems that will help organizations to work efficiently and introduce best practice methodology. The ISO 9000 family of international quality management standards and guidelines has gained a global reputation as the basis for establishing efficient and effective quality management systems in both the private and public sectors. This means that it can be applied capably around the world – regardless of the culture of different countries or the culture of different organizations. It is generic and applies to all sectors.

The standard has been developed based on best practices that have been developed in recent years, looking at how they work together to deliver and achieve benefit for organizations. The ISO 9000 family addresses various aspects of quality management and contains some of the most well-known ISO standards. The family of ISO 9000 standards is composed of:

- ISO 9001: 2015 – sets the requirements for a quality management system
- ISO 9000: 2005 – covers basic concepts and language
- ISO 9004: 2009 – focuses on how to make a more efficient and effective quality management system
- ISO 19011: 2011 – sets guidelines for internal and external audits of quality management systems.

ISO 9001 specifies the essential requirements for a quality management system that an organization must meet to demonstrate its ability to consistently provide products (which include services) that increase customer satisfaction and satisfy applicable legal and regulatory requirements. The ISO 9001 model is presented in the figure below and serves as a framework for how an organization should operate in terms of quality and more specifically, what an organization should do.

The model shows five principles, where each principle determines a set of requirements, procedures and processes that should be considered for the implementation of the system:

- General requirements for the quality management system and documentation
- Responsibility, focus, policy, planning and management goals
- Resource management and allocation
- Product/service realization and process management, and
- Measurement, monitoring, analysis and continuous improvement.

An organization's performance can be improved through the use of a process approach. Processes are managed as a system defined by a network of processes and their interactions, creating a better understanding of added value. It is pointed out that ISO 9001 requires (and has always required) a "documented quality management system", not a "system of documents". This enables each individual organization to develop the minimum number of necessary documentation to demonstrate effective planning, operation and control of its processes and implementation and continuous improvement of the effectiveness of its Quality Management System.

#### **4. Customer focus as part of the management of the quality control system in tourism**

The main reason for the existence of a product on the tourist market is to satisfy the needs and demands of the market, and thus create loyal and satisfied customers. In that way, the tourism company achieves competitiveness, high market share and ensures profit. These are the basic business goals of any company. The fulfillment of the stated goals depends on how successfully the company meets and exceeds the requirements, wishes and needs of its customers. It is known that the buyer - customer before any purchase, consciously or unconsciously, has certain expectations related to the characteristics, quality and price of the products or services. A satisfied customer repeats the purchase of a certain product, which is the basis for a successful business (Bolatan et al., 2016). But here, an important question arises: what characteristics of the product or service provide and for how long will they provide satisfaction to buyers - clients in tourism?

According to the definition of R.F. Gerson, which applies equally to products and services, "the customer is satisfied when the product or service meets or exceeds his expectations." Hence, the degree of customer satisfaction is what determines the position of the product or service in the tourism market. At the same time, a problem for the company is the dilemma of how to assess the degree of satisfaction of the buyers of the arrangements or tourist services. Various methods and ways of researching and evaluating customer satisfaction are well known, but one that is quite simple and accessible is the Kano model. It introduces a simple and flexible tool for assessing the quality and competitiveness of any type of product or service, which is quality.

The first and highest characteristic of TQM is that the focus of the tourism company is to be customer-oriented. Quality is defined as meeting or exceeding customer expectations. The goal is to identify and then meet customer needs. TQM asserts that a perfectly manufactured product has little value if it is not what the consumer is looking for. That is why we can say that quality is driven by the customer. However, it is not always easy to determine what the customer wants because tastes and preferences change. Companies need to constantly gather information through focus groups, market research and customer interviews in order to stay in tune with what customers want. They always have to remember that if it weren't for their customers, then their business wouldn't exist either.

#### **5. Concept of continuous improvement as part of the quality control system in tourism**

Another concept that makes up the TQM philosophy is the focus on continuous improvement. Traditional systems operate on the assumption that once a level of quality has been successfully achieved, further improvements in tourism are not required. The concept of total quality tends to think of improvement in terms of "plateaus" to be reached, such as passing the certification test or reducing defects to a certain level (Delic, 2014). Traditionally, for American managers, change involves large magnitudes, such as major organizational restructuring. On the other hand, the Japanese believe that the best and most lasting changes come from gradual improvement (Wu & Chen, 2015). Using an analogy, they think that it is better to take small doses of medicine than to take one large dose.

Two approaches that can help companies for continuous improvement: plan –do– study – act (PDSA) cycle and so on. benchmarking.

The Plan-Do-Study-Act approach or (PDSA) cycle describes the company's activities that should be carried out in order to engage in the process of continuous improvement of its operations. This cycle is also called the Shewhart cycle or Deming's wheel. The circular nature of this cycle shows that continuous improvement is a never-ending process.

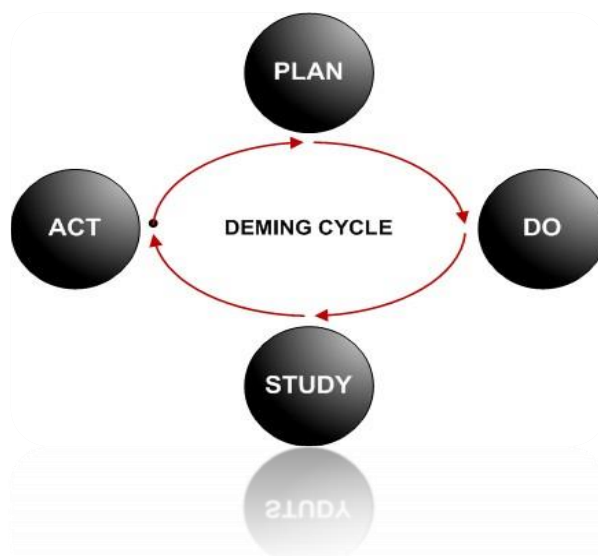


Figure 1. Plan – Do – Study – Act (Arizankovska)

- Plan – the first step in the (PDSA) cycle is to plan. Managers must evaluate the current process and make plans based on the problems they find in the process. They should document all current procedures, collect data, and identify problems. This information should then be studied and used to develop an improvement plan, as well as develop specific measures to measure effectiveness.

- Do – the next, second step in the (PDSA) cycle is implementing the plan. During the implementation process, managers should document all changes made and collect data for evaluation.

- Study – the next step, the third step in this cycle is to study the data collected in the previous phase. The data is evaluated to see if the plan achieves the goals established in the planning phase.

- Act – the last fourth step in this cycle is to act based on the results of the first three phases. The best way to achieve this is to communicate the results to other members of the company, and then implement a new procedure if the overall cycle is successful.

Benchmarking approach – Studying the business practices of other companies in order to make a comparison. Another way for companies to implement continuous improvement is by studying the business practices of companies that are considered "best in class." This is called Benchmarking. The ability to learn and explore how others run a business is an important part of continuous improvement or improvement. The benchmark company does not have to be in the same business, as long as it is superior in something that the other (watching) company might have an interest in. For example, many companies use the American firm Lands' End for catalog distribution because it is the best in its business.

## 6. Application of quality management as an advantage in tourism in Macedonia

Modern management in tourism is not only competition in the provision of tourist services, quality and other elements of operation. At the same time it is a battle of minds, initiative, courage, organizational skills and more. The managerial revolution shows that it had a decisive influence on the development of capitalism, and the history of management shows that the phenomenon of instability, both of the organization and of the managers, was placed in the foreground. In other words, some business entities fail, others emerge (Azar, 2017). The most learned, most capable and visionary managers who are able to predict the development of events and have the feeling to reduce the negativity of their company from the field of tourism are usually in the winning position. Modern management in tourism, as well as future management, requires knowledge and management skills, strategic and tactical maturity. Modern managers in tourism have completely eliminated the template way of

working, influences from outside the environment, passivity and haste. Managers need to think faster than others (Milovanovic, 2014). It is a general endeavor of the manager in tourism to beat the competition with knowledge, skill and ability.

Quality management in tourism in the Republic of Macedonia has its own specificities and characteristics, which derive from the past order (Abukhader, 2021).

- a) Decision making by intuition - in our conditions, similarly as in the developed world, quality management in tourism has a decisive influence on the mobilization of all factors of production, i.e. providing tourist services. Namely, the decision-making power is still in the hands of the general manager, both for initiating strategic analyzes (33%), for purchasing new equipment or changing the activity (shared with the board of directors in 45% of cases), as well as creating a new or permanent job (even in 77% of cases). It seems that intuitiveness still prevails in decision-making.

The quality decision-making process for strategic or operational decisions is almost unified in tourism enterprises and usually takes place on the basis of: proposal of the general manager, decision of the board of directors together with the expert collegium in the first case, that is, the general manager with the managers of the sectors in the second case.

From the research of the changes in the organizational structure of the tourist enterprises, as well as from the way of their reaction either to the external or to the internal influences, it was concluded about their age (Choy, 2000). The predominant preoccupation of quality management is towards the internal problems of organizations. In 52% of the cases, the problems are for managing people. Control problems are ranked second (28%), while financial problems are the last.

Self-sufficiency and complacency - in Macedonia, the competitive spirit (understood as expanding and reacting to the external perspective) is ranked low, which is more proof of the self-sufficiency and complacency in which organizations that have passed the zenith and are in the phase of early or late bureaucratization usually fall. Since there is a low level of organization in Macedonia, quality managers are rightly focused on internal problems. Internal problems are so complicated that managerial orientation towards them may be completely justified. But this situation is also an argument in favor of the thesis about the age of tourist enterprises, which according to these findings are in the last phase of the life cycle of a so-called politicized organization.

- b) Informing in a closed circle - the negative sign of such an attribute results from the following:
  - Informing about the (dis)satisfaction of the users of the products and services is done by direct contact with them, but this is done occasionally or as needed.
  - No one in particular is in charge of monitoring and informing the tourist company about the conditions in the environment (eg about innovations in equipment capital, new technologies, new forms of organization of operations, monitoring of competition, etc.).
  - Informing the management structures inside the organization in 40% of cases is provided through meetings that are held as needed, in 11% of cases in mutual informal contacts, and only 2% through the information system of the tourist enterprise, while combined in 23% of the cases.
  - From everything stated in terms of information, we come to a conclusion about its extensiveness, lack of promptness and irresponsibility of the organizations in realizing the importance of information about quality control (Talib et al., 2010).
- c) Indolence towards knowledge - as it is known from the theory of organizations, mature enterprises have to decide on the future, relying on outdated equipment, classical provision of tourist services and people who are also with outdated knowledge, which are certainly problems that young companies do not have. It is evident the neglect of the vital resource in organizations

(managers and employees) on the one hand, and on the other hand the complexity and extent of the problems that managers have to face, either internally or externally. That, of course, calls into question the possibility for managers to overcome those problems with such an indolent attitude towards knowledge and education, which is contrary to the modern world. When asked what successful quality control decisions Macedonian managers have made recently, they cite decisions that mainly relate to solving external problems such as: secured placement of services, successful procurement of raw materials, introduction of a new tourist product, etc. The struggle for survival forced them to turn to environmental problems, which culminated in a short period of time with drastic changes and restrictions. Almost without exception, they emphasized that they were doing it in an information vacuum.

- d) Flexible management style - Macedonian managers point out that the shift from autocratic to flexible management style is evident. The first sprouts of entrepreneurial spirit among individuals in tourism are already visible.
- e) Risk readiness - the willingness to take risks is highly expressed. Relations between managers and employees are rated as currently good, although this rating should be taken with a grain of salt, as it is often observed that owners and individual businesses treat employees as if they were in the initial capital accumulation phase. Such an entrepreneurial spirit is present not only among individual businessmen but also among all employees who participate in decision-making. A greater loyalty of employees to the owners of the enterprises is also observed through the relatively low fluctuation and absenteeism, although this may be an indicator of a still undeveloped market structure, that is, insufficiently expressed opportunities for employee fluctuation.

## 6. Conclusion

Standards are in the center in the focus of organizations/companies present in the global market. So it is more and more common to hear that if the 20th century was the century of productivity, then the 21st century will certainly be the century of quality.

From there, quality management, that is, the successful implementation of quality management systems, is an important prerequisite for achieving business success for any business entity, as a prerequisite for survival in the global market. In that context, the pronounced dynamism and competitiveness of the foreign and domestic markets imposes the application of standards and management systems in all domains of the economy, i.e. in all activities and in all business processes of Macedonian organizations, bearing in mind the fact that management systems are tools that nowadays they are inevitably used as a flexible response to new market challenges.

The application of standards and management systems is a management discipline that deals with the prevention of problems, with control that ensures prevention, that guarantees that organized activities will take place as planned. In fact, quality standards are an effective tool for solving all quality and safety requirements by establishing a modern and innovative organization/company, where the same are the desire and goal of any successful market-oriented organizational system. From there, the standards and management systems for quality management, both for everyone and for the Macedonian economy, are a prerequisite for the success of the domestic and foreign market, ie the global liberalized market.

## References

Abukhader, K.; Onbaşıoğlu, D. The effects of total quality management practices on employee performance and the effect of training as a moderating variable. *Supply Chain Manag.* 2021, 9, 521–528.

Azar, G.; Ciabuschi, F. Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *Int. Bus. Rev.* 2017, 26, 324–336.

Bolatan, G.I.S., Gozlu, S., Alpkan, L. & Zaim, S. (2016). The impact of technology transfer performance on total quality management and quality performance. *International Strategic Management Conference (ISMC)*, 235, 746-755.

C. W. L. Hill, G. R Jones, *Strategic Management Theory, An Integrated, Approach, Fourth Edition*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1998, pp. 116, pp.130.

Choy, D.J.L. The quality of tourism employment. *Tour. Manag.* 2000, 16, 129–137.

Delic, M., Radlovacki, V., Kamberovic, B., Maksimovic, R. & Pecujlija, M. (2014). Examining relationships between quality management and organizational performance in transitional economies. *Total Quality Management and Business Excellence*, 25(4), 367-382.

F. F. Neubauer, *Portfolio Management, Concept of Profit Potentials and its Application*, Svetlost, Sarajevo, 1991, pp. 73-116 (in Serbian)

M. Walten, *The Deming Management Method*, A Perigee Book, 1986, pp. 58

Milovanovic, V. (2014). Total Quality Management as a Profitability Factor in the Hotel Industry. *Original Scientific Paper.; Industrija*, Vol.42, no.3, 2014.

Talib, F., Rahman, Z. and Qureshi, MN (2010), “The relationship between TQM and quality performance in the service industry: a theoretical model”, *International Journal of Business, Management and Social Sciences (IJBMSS)*, MultiCraft, 1(1), pp.113-128

Wu, C.M. & Chen, T.J. (2015). Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange and service performance. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 27- 38.

## ЈАВНОТО МИСЛЕЊЕ И ДЕМОКРАТИЈАТА

Анета Стојановска-Стефанова<sup>1</sup>, Марија Магдинчева – Шопова<sup>2</sup>

### Апстракт

Во секоја држава во меѓународната заедница креирањето на јавното мислење зазема значајно место. Властодршците, во зависност од степенот на демократијата, во зависност од политичкиот систем и уставното уредување, сите на свој начин тежнеат кон обезбедување на наклоноста на јавното мислење, со цел подолго и посигурно да владеат. Во трудот преку теоретско-дескриптивниот метод ќе ја истражиме улогата на јавното мислење како инструмент за непосредна демократија, ќе ги разгледаме манифестациите на неговите влијанија во зависност од политичките системи, улогата на медиумите и значењето и ефективноста во оформувањето на политичките процеси како и предизвиците во ера на дигитализација. Трудот ќе ја претстави и слободата на медиумите и значајната улога која ја имаат во обликувањето и дистрибуцијата на информации, а со тоа и во креирањето на јавното мислење и развивањето можности за подобрување на комуникацијата.

**Клучни зборови:** односи со јавноста, политички системи, медиуми, слобода на информирање, демократија

### 1. Вовед

Слободата на медиумите е либерална вредност која извира од филозофијата на слободата и еднаквоста на граѓаните која е втемелена уште од времето на либерализмот. Тогаш се зборувало за слобода на печатот, бидејќи другите медиуми се појавуваат подоцна. Таа е израз на демократските стремежи на граѓаните за повисоки политички права и воспоставување на политичка контрола над политичката власт. Нема апсолутна слобода на медиумите, како што нема ни апсолутно слободна човекова активност. Слободата на печатот (медиумите) не значи апсолутна слобода на медиумите да пишуваат и објавуваат секакви информации. Ниту во најдемократските општества не е допуштено медиумите да објавуваат осетливи информации со кои се загрозува безбедноста на државата или пак детска порнографија. Филозофијата на слободата на медиумите е во тоа да се одреди границата на таа слобода, односно да се воспостави рамнотежа меѓу слободата на медиумите и слободата на изразување. Во животот постојат ситуации кога во јавен интерес е да се ограничи принципот на максималното зборување на вистината заради повисоки општествени интереси<sup>3</sup>.

Јавното мислење претставува сложен општествен и политички феномен. Според Хабермас јавното мислење како поим прв го спознал физиократот Луј Себастијан Марсије со значење на просветен резултат на заедничка и јавна рефлексивност за основите на општественото уредување<sup>4</sup>.

Според други автори зборот јавно мислење е од англосаксонско потекло и прв пат е употребен во Англија, кога јавното мислење како поддршка на Парламентот и власта го споменува познатиот англиски државник и автор Џон Солсбери во 1159 година. Подоцна

<sup>1</sup> Доцент на Факултетот за туризам и бизнис логистика, Универзитет “Гоце Делчев”-Штип, e-mail: aneta.stojanovska@ugd.edu.mk

<sup>2</sup> Редовен професор на Факултетот за туризам и бизнис логистика, Универзитет “Гоце Делчев”-Штип, e-mail: marija.magdinceva@ugd.edu.mk

<sup>3</sup> Мајхошев А., (2015), *Слобода на медиумите*, Годишен зборник на Правниот факултет при Универзитетот „Гоце Делчев“ - Штип (5), стр. 1-7.

<sup>4</sup> Habermas Jürgen, (1969), *Javno Mnenje*, Beograd, str.124.

Шекспир ја става во устата на Хенри IV изјавата: “мислење кое ми помогна да дојдам до круната”<sup>5</sup>.

Макијавели, исто така истакнува дека постојана грижа на владетелот треба да биде придобивањето на наклоноста на јавното мислење, доколку сака да ја зачува власта и личната безбедност<sup>6</sup>.

При дефинирање на поимот јавно мислење треба да се има во вид определувањето на термините маса, јавност, публика и политичка јавност.

*Јавноста* е општествен и политички простор, во кој настанува и делува јавното мислење. Таа е придобивка и услов на политичката демократија. Јавноста постои секаде каде постои публика.

*Публиката* ја сочинуваат голем број на луѓе, кои имаат заеднички интереси или делат заеднички став за некое прашање. Така, читателите на некој весник, студентите, членовите на некој клуб и слично можат да послужат како примери за јавност. Она што ја држи јавноста поврзана е интелектот, а она што ја поврзува маса е емоцијата. Масата се собира на едно место, а публиката е дисперзирана<sup>7</sup>.

*Масата* претставува латентна социјална сила, а публиката е помобилен фактор на социјални настани. Публиката може да опстане како структура само ако постојат т.н. создавачки центри како што се редакциите на средствата за масовни комуникации, театарски куќи, спортски клубови и тн. Врската меѓу публиката и поединецот е од психолошко потекло и се конституира со активноста на некој од тие центри, кои со своето делување ја воспоставуваат врската меѓу луѓето блиски по афинитет, вкус или интерес, поради што се диференцираат типови публика<sup>8</sup>.

## **2. Карактеристики на јавното мислење во политичките системи**

Со векови политичарите посветувале многу од своето време обидувајќи се да го “ослушнат” она што се нарекувал *Vox populi*. Позната е приказната за Харун Ал Рашид, калифот од “Илјада и една ноќ” кој преоблечен во питач се движел низ својот калифатот Багдад, прислушнувајќи што се зборува низ улиците, за да го осознае вистинското мислење на луѓето со кои тој владеел и да ги согледа состојбите од еден агол, кој давал можност за нивна поавтентична претстава. Тоа е роматична верзија на она што денес е вистинска практика во сите држави. Денес, уште повеќе, политичарите се обидуваат да го следат диктатот на јавното мислење, но во исто време, тие се обидуваат и да го обликуваат и да манипулираат со него. Ниедна власт не може да си го дозволи “луксузот” да го игнорира јавното мислење, кое во исто време е и предмет на интерес, но и производ на практиката.

Политиката на некој начин претставува вештина на придобивање на општествената јавност или неутрализирање на нејзиниот отпор. Односот помеѓу јавното мислење и носителите на власт е двонасочен: јавното мислење ја обликува политиката, но и политичарите го обликуваат јавното мислење<sup>9</sup>.

Знаејќи дека јавното мислење создава судови за начинот на делување на заедницата и вреднување за постапките на власта, очекувано е политичките властодршци да се трудат да го наметнат своето влијание врз креирањето на јавното мислење, со цел да ја задржат или одржат власта.

<sup>5</sup> Đorđević Jovan, 1957, *O javnom mnenju*, Beograd, str.9

<sup>6</sup> Повеќе кај: Макијавели Николо, (2009), *Владетелот*, Ѓурѓа Скопје

<sup>7</sup> Perry A. John, Perry K. Erna, (1958), *The Social Web*, New York, стр.279

<sup>8</sup> Đorđević Toma, (1975), *Političko javno mnenje*, Novi Sad, str.88

<sup>9</sup> Климовски С., (2001), *Уставен и политички систем*, Просветно Дело АД - Скопје, стр.995-996



Јавното мислење како облик на политичка свест се доведува во врска со политичкиот систем како институционална подлога на политичкиот процес.

*Демократскиот политички систем*, како вкупност на облици на организација преку кои се одвива политичкиот живот, како свесно насочувана активност, станува најзначаен услов за формирање на слободно јавно мислење. Демократијата постои кога постојат канали за остварување на постојано, слободно и законско признато влијание на општествените сили на јавната власт. Демократското одлучување не би било можно без слободно формирано јавно мислење, кое има можност слободно да го изрече својот критички став за работа на било кој од носителите на власта<sup>10</sup>.

Оттука одлики на јавното мислење во демократијата се: самостојно донесување на ставови, критичко расудување за начинот на вршење на општите работи и вреднување или укажување на добрите и лошите страни на вршењето на власта, односно таквиот критички однос спрема општеството го определува карактерот на јавното мислење. Но, сепак ваквото определување на јавното мислење во демократијата претставува една идеално-типска конструкција. Во стварноста јавното мислење се јавува со сите свои доблести и недостатоци<sup>11</sup>.

Јавното мислење свој најзначаен одраз има во либерално-демократските системи, додека пак, на *тоталитарните системи* им е својствено своевидно „организирано лажење“, кое најјасно го прикажала Хана Арент.

Тоталитаризмот ја отфрла дискусијата како “обележје на млитав либерализам“ (Шмит) и на неговиот парламентаризам му ја спротивставува диктаторската одлука која е апсолутна<sup>12</sup>.

Тоталитарните системи централно управуваат со јавното мислење. Диктаторот и партијата преку партиските декрети однапред одредуваат што и како да се размислува. Зад таквото мислење кое содржи неиспитано и принципиелно надмоќно знаење, стои авторитетот кој се потпира на овации и акламации. Бучната пропаганда и т.н. “плебисцитарна потврда“ на одлуките на водачот служат како замена за јавноста и претставуваат легитимација на узурпаторска власт<sup>13</sup>. За тоталитарните системи, покрај пропагандата и манипулацијата, не се исклучени и тортурата и насилството како начин за вразумување на плебисцитот.

За разлика од нив, во демократски организирани општества нужна претпоставка е присуството на активно, слободно, творечко јавно мислење. Јавното мислење така станува незаменлив инструмент на непосредна – демократска контрола врз власта од страна на јавноста. Сепак, јавното мислење од една страна не ја диригира секојдневната активност на носителите на јавната власт, но од друга страна не им дава бланко овластување да владеат т.е. управуваат како што тие (властодршците н.з.) сакаат.

Различни “модел“ на јавно мислење ги обликуваат опциите на носителите на власта. Два базични елементи на овие модели се: процентот на популација која има мислења и насоката и интензитетот на мислењето.

### 3. Демократијата и медиумите

Постојат различни концепции за демократијата. Една би била онаа во која демократското општество поседува средства за помош кои би можеле на некој разумен начин да учествуваат во управувањето на своите работи, а информациите би биле бесплатни и достапни за сите. Втората концепција е таа, во која според Чомски, јавноста е спречена во управувањето на своите обврски,

<sup>10</sup> *Ibid*, стр.996

<sup>11</sup> Milic Vladimir, (1992), *Socijalni lik politickog javnog mnenja vo “Radzanje javnog mnenja I politickih stranaka”*, Beograd, str.100

<sup>12</sup> Tadic Ljubomir, (1993), *Javno mnenje, Enciklopedija Politicke Kulture*, Beograd, str.463

<sup>13</sup> *Ibid*.

а информациите се строго контролирани. Можеби звучи чудно, но важно е да се знае дека втората концепција е таа која преовладува<sup>14</sup>.

Ханс Моргентау еден истакнат претставник на реализмот, смета дека *“владата треба да биде водач на јавното мислење, не негов роб”*.

Во таа насока Моргентау смета дека *„оние кои се одговорни за водењето на надворешната политика нема да бидат во можност да се придржуваат кон претходните принципи на дипломатијата доколку постојано не го имаат на ум овој принцип“*. Затоа ќе заклучи Моргентау дека рационалните барања на една добра надворешна политика уште од самиот почеток не можат да сметаат на поддршката на јавното мислење чиј избор е повеќе емоционален одошто реален<sup>15</sup>.

#### 4. Параметри за развој на односите со јавноста

Професионалните менаџери за односи со јавноста делуваат во сите сфери на деловниот живот:

1. Управа – национална, регионална, локална, меѓународна
2. Бизнис и стопанство – мал, среден, голем и меѓународен
3. Општествена заедница и општествени работи
4. Образовни установи универзитети, колеџи итн.
5. Болници и здравство
6. Добротворни организации
7. Меѓународни односи

Информирањето на јавноста го опфаќа и следново:

- Советодавни работи засновани на разбирање на човечкото однесување
- Анализирање на идните трендови и предвидување на нивните ефекти
- Истражување на јавното мислење, ставови и очекувања
- Утврдување и одржување на двонасочна комуникација заснована на вистинито и потполно информирање
- Спречување на конфликти и недоразбирања
- Унапредување на взаемното почитување и на општествената одговорност
- Ускладување на личниот и општиот интерес
- Стекнување углед помеѓу лицата, снабдувачите и потрошувачите
- Подобрување на стопанските односи
- Привлекување квалитетни лица и намалување на флукуацијата на работната сила
- Унапредување на производите и услугите
- Планирање на корпоративскиот идентитет.

Оваа листа делува застрашувачки, но со неа само се нагласува фактот дека односите со јавноста се составен дел од секој облик на организирање или планирање<sup>16</sup>.

Сем Блек констатира дека е многу тешко да се дефинираат односите со јавноста во целина. Најголем дел од дефинициите, ако не и сите дефиниции, претставуваат опис на ефектите на односите со јавноста, а не вистински дефиниции.

Во обид да се дојде до правилно дефинирање, Институтот за информирање на јавноста во ноември 1987 година, издал една корегирани дефиниција која гласи: *“Информирањето на*

<sup>14</sup> Повеќе кај: Stojanovska-Stefanova, Aneta and Atanasoski, Drasko and Chacorovski, Zoran (2017) *Democracy and media—Types of theories for means of mass communication*. US China Law Review, 14 (6). pp. 363-376. ISSN 1548-6605 (Print) 1930-2061 (online)

<sup>15</sup> За повеќе види: Моргентау Ханс *„За Дипломатијата“*, кај Малески Д., (2000), Меѓународна политика, стр.114.

<sup>16</sup> Blek Sem, (2003), *Odnosi s javnošću, drugo izdanje*, Clio, Beograd, str.8-9.

јавноста претставува планиран и постојан напор да се оствари и одржи добра волја и взаемно разбирање помеѓу организацијата и нејзината целна група во јавноста“. Уште посложен обид за дефинирање претставува Мексиканската Декларација од август 1978 година, која ја потпишале претставници на повеќе од триесет национални и регионални здруженија кои се занимаваат со односи со јавноста, а истата гласи: “Примената на односите со јавноста е вештина и општествена наука која ги анализира движењата, предвидувајќи ги нивните последици, советувајќи го раководството на една организација и остварувајќи планирани програми и акции кои ќе бидат во интерес на општеството и одредена организација“.

Блек, споменувајќи неколку поедноставни дефиниции, ги споменува категориите: добар настап со јавно признание, помирување на приватниот и општествениот интерес, мост помеѓу една организација и светот и сл. Овие категории ќе му помогнат да дојде до следната едноставна, но прецизна дефиниција: „Примената на односите со јавноста е уметност и знаење со кое се постигнува хармонија со околината, преку взаемно разбирање, засновано на вистинско и потполно известување“.

Ноам Чомски, ќе констатира дека државната моќ има еднаков ефект како и сопствениците на медиумските куќи или компаниите кои огласуваат. “Медиумите настојуваат да одржат интимен однос со државната моќ. Сакаат да дознаат тајни информации, сакаат да бидат повикани на тајни конференции. Сакаат да имаат познанства со државниот секретар. За да го постигнат тоа, мораат да играат игра која подразбира лажење и служење на државата во форма на апарат за дезинформации. Да го занемариме фактот дека медиумите и без тој тип на притисок и онака ќе работат поради своите интереси и статусот во општеството. Тоа е многу низок состав на контрола. Тука се поставува прашањето за самостојните новинари...<sup>17</sup>“

Во зависност од тоа кој остварува влијание на медиумите<sup>18</sup>, дали станува збор за државата или партијата на власт, или пак сопственикот на медиумската куќа, постојат и различни видови на теории.

Најчестите пропусти на неефикасните односи со јавноста, авторот Сем Блек во своето капитално дело „Односи со јавноста“, ги подвел под категоријата “седум смртни гревови на од носите со јавноста“ и им ги дал следниве наслови:

- **Функциска кратковидост:** Недоволно вреднување на обемот на целокупниот придонес кој односите со јавноста можат да го пружат на добро раководство;
- **Филозофија на “чуден пресврт“:** Ќе им се обраќаме на односите со јавноста само кога тие нас ќе ни се потребни;
- **Трчање понапред:** кому му е потребно истражување?
- **Локална анестезија:** Ќе го решиме ова на локално ниво;
- **Неврастенија:** веруваме во глобално јавно мислење само ако е тоа позитивно и поволно за нас;
- **Еднократен комуникациски тик:** зошто не обвинувате за некомуникативност – па, за тоа стана збор во нашиот последен годишен извештај;

### Заклучок

Главната улога на медиумите е да вршат дистрибуција на информации за домашните и глобалните настани, овозможувајќи им на носителите на јавни функции и на пошироката јавност да бидат информирани за домашните и меѓународните развојни процеси. Јавното мислење така станува незаменлив инструмент на непосредна – демократска контрола врз власта од страна на јавноста.

<sup>17</sup>Chomsky Noam, (2003), „*Mediji, Propaganda i sistem*“, Društvo za promicanje književnosti na novim medijima, Zagreb, str.61-62.

<sup>18</sup> Повеќе кај: Stojanovska-Stefanova, Aneta and Atanasoski, Drasko and Chacorovski, Zoran (2017) *Influence of the politics on freedom of the media*. US China Law Review, 14 (5). pp. 311-319. ISSN 1548-6605 (Print) 1930-2061 (online)

Од погоре изнесеното можеме да заклучиме дека улогата на медиумите во обликувањето на државните и меѓународните односи е незаменлива. Развојот на дигиталната ера придонесе за трансформација на начинот на кој државите комуницираат помеѓу себе, а пандемијата предизвикана од вирусот Ковид-19 и мерките за социјална дистанца дополнително ги поттикнаа е-алатките на комуникација. Оттука може да заклучиме дека дигитализацијата даде дополнителен импулс во влијанието на медиумите во внатрешните, но и во меѓународните односи, помагајќи за побрза комуникација и трансформирајќи го начинот на кој државите комуницираат меѓусебен.

Правилно и објективно пренесување на информации е клучно за проток на информации во модерните демократии, помагајќи и на јавноста да носи информирани одлуки за надворешната политика на својата земја.

### Користена литература

- Мајхошев А., (2015), *Слобода на медиумите*, Годишен зборник на Правниот факултет при Универзитетот „Гоце Делчев“ - Штип (5), стр. 1-7.
- Habermas Jürgen, (1969), *Javno Mnenje*, Beograd, str.124.
- Đorđević Jovan, 1957, *O javnom mnenju*, Beograd, str.9
- Макијавели Николо, (2009), *Владетелот*, Гурѓа Скопје
- Perry A. John, Perry K. Erna, (1958), *The Social Web*, New York, стр.279
- Đorđević Toma, (1975), *Političko javno mnenje*, Novi Sad, str.88
- Климовски С., (2001), *Уставен и политички систем*, Просветно Дело АД - Скопје, стр.995-996
- Milic Vladimir, (1992), *Socijalni lik politickog javnog mnenja vo "Radzanje javnog mnenja i politickih stranaka"*, Beograd, str.100
- Tadic Ljubomir, (1993), *Javno mnenje, Enciklopedija Politicke Kulture*, Beograd, str.463
- Stojanovska-Stefanova, Aneta and Atanasoski, Drasko and Chacorovski, Zoran (2017) *Democracy and media—Types of theories for means of mass communication*. US China Law Review, 14 (6). pp. 363-376. ISSN 1548-6605 (Print) 1930-2061 (online)
- Моргентхау Ханс „*За Дипломатијата*“, кај Малески Д., (2000), Меѓународна политика, стр.114.
- Blek Sem, (2003), *Odnosi s javnošču, drugo izdanje*, Clio, Beograd, str.8-9.
- Chomsky Noam, (2003), „*Mediji, Propaganda i sistem*“, Društvo za promicanje književnosti na novim medijima, Zagreb, str.61-62.
- Stojanovska-Stefanova, Aneta and Atanasoski, Drasko and Chacorovski, Zoran (2017) *Influence of the politics on freedom of the media*. US China Law Review, 14 (5). pp. 311-319. ISSN 1548-6605 (Print) 1930-2061 (online)

## **РАЗВОЈНА КОМПОНЕНТА НА БУЏЕТОТ НА РСМ- МОЖНОСТИ ЗА ЕКОНОМСКИ РАСТ И РАЗВОЈ**

**д-р Анита Стамнова**

**Кабинетски службеник на дополнителниот заменик на министерот, Министерство  
за финансии, anita.stamnova@mail.com**

### **Апстракт**

Буџетот на РСМ треба да обезбеди услови за забрзан и одржлив економски развој, фискална консолидација и зацврстување на фискалната одржливост, како и забрзување на европските интеграции на РСМ кон ЕУ. Во последните години забележливо е дека буџетските трошоци растат со побрзо темпо во однос на буџетските приходи со што се зголемува буџетскиот дефицит, а сето ова води кон зголемување на државниот и јавниот долг.

Потребна е фискална консолидација на буџетот преку зголемена контрола на наплатата на приходите и трошењата на државните пари. Потребно е да се намали неформалната економија и да се спречи корупцијата.

Макроекономската стабилност може да се постигне само преку оптимизирање на буџетската структура, преку зголемено учество на капиталните расходи во вкупните буџетски расходи. Потребно е да зголемат капиталните инвестиции во инфраструктурни проекти во патната и железничката инфраструктура, енергетската и комуналната инфраструктура, во здравствениот, образовниот и социјалниот систем. Аграрниот сектор како примарен сектор на македонската економија заслужува повеќе инвестиции кои ќе го поддржуваат секторот во сите етапи од производството на нива па се до пласманот на сурови и преработени производи на трпезата на македонските граѓани, но и пласман на македонското земјоделско производство на европските и светските пазари. Во финансирањето на планираните инвестиции треба да се вложат напори за поголемо искористување на средствата од донациите, а пред се од ИПА фондовите на ЕУ кои недоволно се користат, исто како што нецелосно се искористуваат и земените заеми и кредити од надворешните извори на финансирање за кои државата плаќа камати како за искористениот така и за неискористениот дел од одобрените средства.

*Клучни зборови: економски раст и развој, буџет, капитални расходи, буџетски дефицит, државен и јавен долг*

### **ВОВЕД**

Економскиот развој треба да обезбеди подобрување на благосостојбата и животниот стандард во една држава, оптимално искористување на природните, економските и човечките потенцијали. Одржливиот развој е дефиниран во познатиот Brundtland Report на Комисијата на Обединетите Нации за Животна Средина и Развој од 1987 година како „развој кој ги задоволува потребите на сегашната генерација, без загрозување на способноста на идните генерации за задоволување на нивните потреби“.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> *Агенда за развој 2030 на Организацијата на Обединетите Нации (ООН), која е прифатена и од страна на РСМ.*

Економскиот развој често се поврзува со економските активности и со инвестициите. Иако економскиот раст најчесто се поврзува со финансискиот раст, тој има клучна улога и во просперитетот и благосостојбата на населението.

Економскиот раст е директно поврзан со стапките на невработеност. Така на пример при високи стапки на невработеност се намалува потрошувачката, што доведува до помали профитни маржи кои пак од своја страна ќе доведат до стагнирање на нови вработувања или до отпуштања, што повторно ќе предизвика понатамошно намалување на потрошувачката моќ на населението. Овој циклус на негативни настани продолжува со што ќе се интензивираат економските затегања и ќе предизвикаат пречка во опоравувањето на економијата. Разбирањето и прекинувањето на овие циклуси е клучен аспект на економскиот развој, нагласувајќи ја важноста на стратешките интервенции за решавање на системските проблеми и промовирање на позитивен економски моментум. Спротивно на погоренаведеното во услови кога во државата има високи плати, кога населението има повеќе средства за трошење на стоки и услуги, тогаш следува зголемување на потрошувачката. Бизнисот реагира на оваа зголемена побарувачка со проширување на деловните активности, вработување на нови лица и зголемено инвестирање. Како што расте вработеноста така се зголемува потрошувачка а со тоа и економскиот раст.

Потребно е да се нагласи дека постои разлика помеѓу економскиот раст и економскиот развој. Економскиот раст е важен дел од економскиот развој. Економскиот раст е позитивна промена во реалното производство на земјата во одреден временски период и е директно мерење на реалното економско производство - како што е бруто домашниот производ (БДП). Економскиот развој е многу поширок поим и вклучува елементи кои вообичаено не се поврзуваат со економијата. Економскиот развој зависи од многу фактори и не е секогаш јасно кој фактор ќе обезбеди најголема корист. Така на пример, образованието, дигитализацијата, инвестициите во заштитата на животната средина и развојот на руралните предели се некои од факторите кои директно влијаат на економскиот развој.

Во овој труд се разгледани јавните финансии и Бруто домашниот производ на РСМ. Управувањето со јавните финансии е регулирано со Законот за буџетите и Фискалната стратегија<sup>2</sup>. Со Законот за буџетите се уредува постапката за изработување, донесување и извршување на Буџетот на Република Северна Македонија и буџетите на единиците на локалната самоуправа и на Градот Скопје. Законот ги регулира и фискалните правила, воспоставувањето и надлежностите на Фискалниот совет, среднорочното буџетско планирање, управувањето со средствата на државата, фискалната одговорност и основите на интегриран информациски систем за управување со јавните финансии. Со Буџетот на државата се планираат годишните приходи и други приливи и се одобруваат годишните расходи и други одливи на државата. Буџетот на државата ги опфаќа и буџетите на фондовите.

Фискалната стратегија ги содржи среднорочните насоки и цели на фискалната политика, основните макроекономски проекции, износите за главните категории на проценети приходи и расходи, како и проекциите за буџетскиот дефицит и долгот. Со фискалната стратегија се прават макроекономските проекции и насоките на фискалната политика за тековната и за следните пет години. Во фискалната стратегија се прикажува реализација за претходната година и за изминатите месеци од тековната година, како и проекција за тековната година и за наредните пет години на следните параметри на Буџетот на државата и буџетите на општините: приходи, расходи, буџетско салдо и финансирање, вкупни расходни лимити, состојба на депозити на почетокот на фискалната година,

---

<sup>2</sup> Фискална стратегија на РСМ 2024-2028

гаранции и долг на општа власт. Во стратегијата се прави споредба на остварениот и проектираниот реален БДП, инфлацијата, буџетско салдо и долгот на општата власт со други релевантни домашни и меѓународни институции. Понатаму се резимираат активностите на управување со долгот на општата власт, вклучувајќи и планирана структура на финансирање на дефицитот, отплатите и состојбата на депозити.

Со Буџетот на државата се планираат годишните приходи и други приливи и се одобруваат годишните расходи и други одливи на државата. Разликата помеѓу приходите односно приливот на средствата во Буџетот и расходите односно буџетските трошоци резултира во буџетски суфицит или дефицит. Буџетскиот суфицит е позитивно буџетско салдо, односно позитивна разлика помеѓу сите приходи и расходи на буџето, додека буџетскиот дефицит е негативно буџетско салдо, односно негативна разлика помеѓу сите приходи и расходи на буџетот. Во услови на буџетски дефицит потребно е да се обезбедат средства за навремено плаќање на обврските на државните институции преку заеми односно задолжување на домашниот пазар или во странство.

Со Законот за јавен долг се уредува управувањето со јавниот долг, постапката и начините на задолжување, постапката на издавање, сервисирање и престанок на државни гаранции, како и информирањето за јавниот долг. За реализација на Буџетот на државата во тековната фискална година, Министерството за финансии во име на државата може да се задолжи во земјата и во странство. Државниот долг е збир на финансиски обврски создадени со задолжување на Република Македонија, јавните установи основани од Република Македонија и општините. Јавниот долг е збир на државниот долг и долгот на јавните претпријатија основани од државата или од општините, како и трговските друштва кои се во целосна или во доминантна сопственост на државата или на општините, за кои државата има издадено државна гаранција<sup>3</sup>.

### **Бруто домашен производ на РСМ**

БДП претставува макроекономски индикатор којшто ја отсликува економската активност на земјата во одреден временски период. БДП е најкористена алатка за мерење на целокупната економска активност на една земја. БДП ја претставува вредноста на финалните добра и услуги произведени во рамки на една економија во текот на една година. При калкулирање на БДП се зема вредноста само на финалните добра и услуги, односно се исклучуваат таканаречените интермедијарни добра. Со еден збор, интермедијарните добра својата вредност ја пренесуваат на финалното добро или услуга.

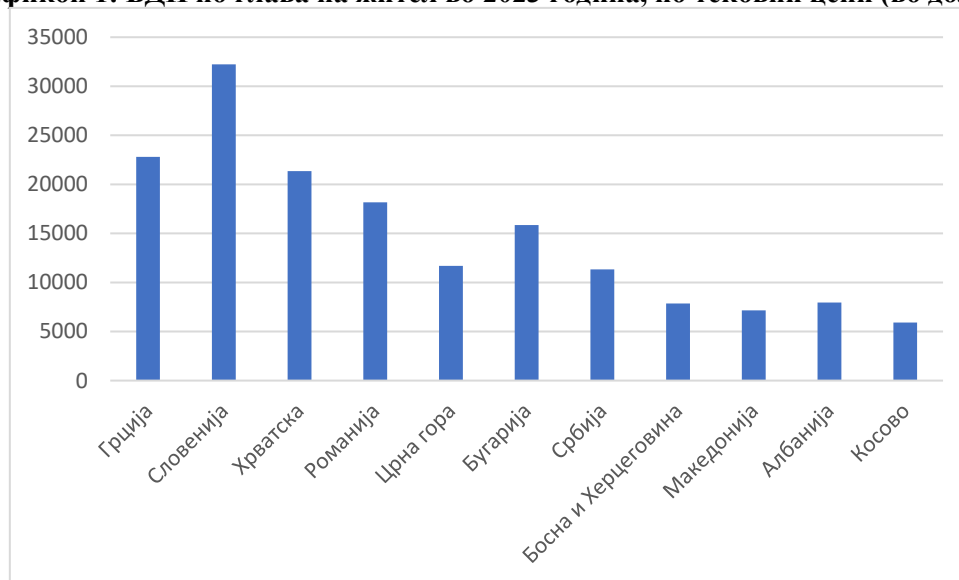
Бруто-домашниот производ по пазарни цени според производниот метод е финален производ на производната активност на резидентните производни единици и е збир на бруто-додадената вредност од одделните институционални сектори или одделните дејности, по основни цени, плус данокот на додадена вредност и царините, минус субвенциите на производи. Бруто-домашниот производ според расходниот метод ја прикажува финалната употреба, т.е. потрошувачката на финални производи и услуги произведени во домашната економија за финална потрошувачка, бруто-инвестициите и нето-извозот на стоки и на услуги. При пресметките на БДП по постојани цени секоја година се менува базната година, односно секоја претходна година се користи како базна година. Номиналниот БДП се пресметува по тековни цени, при што количината на финалните добра и услуги се множи со цените коишто се актуелни во годината за којашто се прави калкулацијата. Реалниот БДП се изразува по постојани цени, така што добрата и услугите се множат по цени утврдени во базната година. Односот меѓу номиналниот и реалниот бруто домашен производ се нарекува БДП дефлатор (БДП реален = БДП номинален / дефлатор на БДП).<sup>4</sup>

<sup>3</sup> [www.finance.gov.mk](http://www.finance.gov.mk)

<sup>4</sup> Државен завод за статистика на РСМ

БДП по глава жител е показател за економскиот раст и висина на животниот стандард на населението. Со овој показател може да се споредува квалитетот на живот меѓу две или повеќе земји, утврдувајќи го просечниот животен стандард на населението. БДП по глава на жител се пресметува така што вкупната вредност на БДП се дели со бројот на жители на таа земја.<sup>5</sup>

**Графикон 1: БДП по глава на жител во 2023 година, по тековни цени (во долари)**



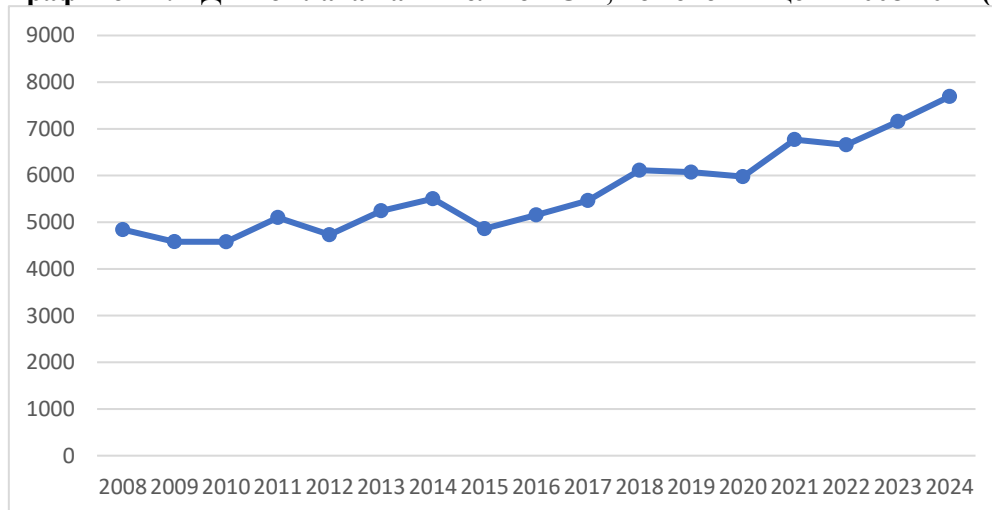
Извор: *World Economic Outlook (април 2024), Меѓународен Монетарен Фонд*

Во графиконот бр. 1 се прикажани податоците за БДП по глава на жител во 2023 година во РСМ и опкружувањето. Како што може да се види од податоците РСМ се наоѓа на претпоследно место по однос на БДП по глава на жител (само Косово има понизок БДП по глава на жител) што значи дека државата има меѓу најниските стапки на економски раст и низок животен стандард на населението. Во графиконот бр. 2 е прикажан БДП по глава на жител во РСМ во периодот 2008-2024 година. Во 2008 година БДП бил 4.842 долари и бележи постојан раст, за во 2023 година да достигне 7.158 долари по глава на жител, а проекциите за 2024 година се дека истиот ќе достигне 7.694 долари по жител. Овој раст на македонскиот БДП по глава на жител е недоволен и заостанува во однос на останатите земји од опкружувањето.

<sup>5</sup> Меѓународен Монетарен Фонд



**Графикон 2: БДП по глава на жител во РСМ, по тековни цени 2008-2024 (во долари)**



*Извор: World Economic Outlook (април 2024), Меѓународен Монетарен Фонд*

**Табела 1: Стапки на реален раст на БДП 2008- 2022 година**

Година	Стапки на реален раст на БДП (во %)
2008	5,5
2009	-0,4
2010	3,4
2011	2,3
2012	-0,5
2013	2,9
2014	3,6
2015	3,9
2016	2,8
2017	1,1
2018	2,9
2019	3,9
2020	-4,7
2021	4,5
2022 <sup>1)</sup>	2,2

<sup>1)</sup> Претходни податоци

*Извор: Државен завод за статистика*

Како што може да се заклучи од Табела 1, реалните стапки на БДП во периодот 2008- 2022 година бележат раст, освен во 2009 (Глобалната финансиска криза), 2012 (Криза на презадолженост и криза на еврото) и 2020 година (предизвикана од корона вирусот КОВИД -19 ) кога заради кризите бележеше пад, -0,4%; -0,5% и -4,7% респективно. Најголем пад

БДП забележа во 2020 година заради кризата предизвикана од корона вирусот Ковид 19. Сепак заради големиот пад во 2020 година и во текот на наредната година немаше значително опоравување на македонската економија бидејќи реалниот раст од 4,5% во 2021 година во однос на реалниот пад во 2020 година од -4,7% значи дека реалниот БДП сеуште бил под нивото од 2019 година.

### Буџетот на РСМ

Буџетот е акт на централната власт и на локалната власт во РСМ со кој се планираат годишните приходи и други приливи и се одобруваат годишните расходи и други одливи на државата или на општината. Буџетот треба да обезбеди услови за економски развој и да придонесе за одржување на макроекономската стабилност преку оптимизирање на буџетската структура и зајакнување на фискалната одржливост.<sup>6</sup>

Со буџетот се планираат инвестициите во инфраструктурни проекти и капиталните расходи. Капиталните инвестиции се двигател на економскиот развој во една држава и од тие причини потребно е да се одвојат доволно средства во буџетот за оваа намена. Во Графиконот бр. 3 е прикажан македонскиот буџет во периодот 2008 до 30.04.2024 година. Буџетските приходи во 2023 година изнесуваа 4.506 милиони евра и се зголемени за 2.288 милиони евра односно за 103% во однос на 2008 година кога изнесуваа 2.218 милиони евра. Буџетските расходи во 2023 година изнесуваа 5.180 милиони евра и се зголемени за 2.900 милиони евра односно 127% повеќе во однос на 2008 година кога изнесуваа 2.280 милиони евра. Податоците укажуваат на фактот дека буџетските расходи се зголемени во поголем процент во однос на буџетските приходи во разгледуваниот период.

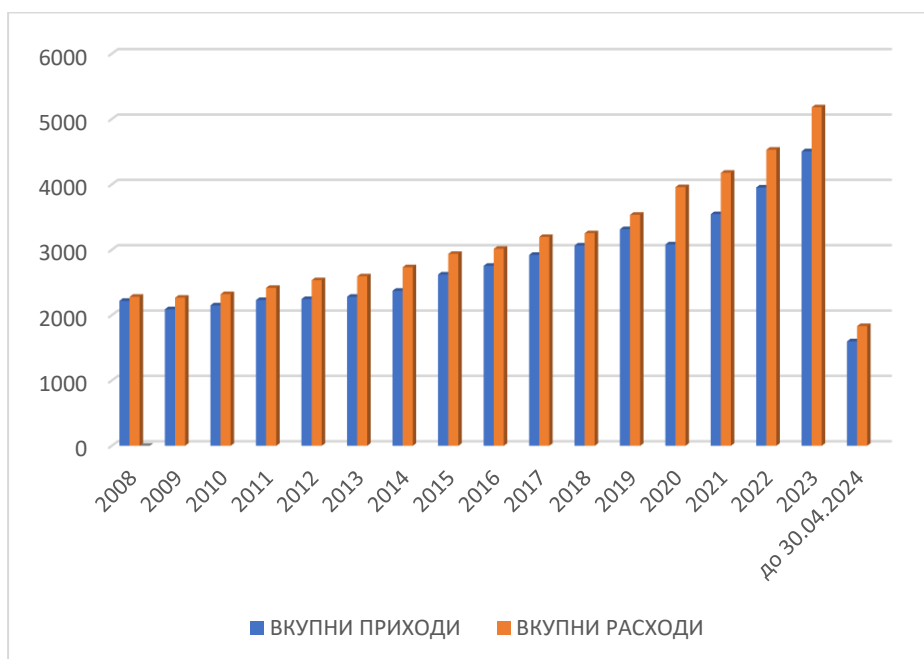
**Табела 2: Буџет на РСМ, 2008 – 30.04.2024 година**

Буџет на Република Македонија - (Централен Буџет и Буџети на Фондови) - во милиони евра																	
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	до 30.04.2024 година
<b>ВКУПНИ ПРИХОДИ</b>	2218	2089	2149	2230	2246	2280	2373	2621	2754	2922	3065	3314	3082	3545	3953	4506	1599
<b>ВКУПНИ РАСХОДИ</b>	2280	2267	2320	2417	2534	2594	2733	2937	3015	3196	3253	3536	3958	4177	4530	5180	1832
<b>БУЏЕТСКИ ДЕФИЦИТ / СУФИЦИТ</b>	-62	-177	-171	-187	-288	-313	-360	-316	-261	-275	-188	-222	-876	-632	-577	-674	-233

Извор: Министерство за финансии

**Графикон 3: Приходи и расходи во Буџетот на РСМ (Централен Буџет и Буџети на Фондови), во милиони евра, 2008 – 30.04.2024 година**

<sup>6</sup> Закон за буџети на РСМ



Извор: Министерство за финансии

Табела 3: Структура на приходите, 2008 – 30.04.2024 година

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	30.04.2024
<b>ВКУПНИ ПРИХОДИ</b>	2218	2089	2149	2230	2246	2280	2373	2621	2754	2922	3065	3314	3082	3545	3953	4506	30
приходи и придонеси	1872	1786	1828	1930	1909	1967	2103	2290	2445	2562	2780	2909	2821	3192	3580	4071	
даночни приходи	299	267	229	209	205	197	173	209	211	218	199	304	182	226	279	275	
капитални приходи	23	19	60	62	72	51	30	37	32	21	36	39	30	31	37	34	
приходи од донации	22	14	24	18	50	56	55	77	59	117	48	63	50	96	56	127	
приходи од наплатени заеми	3	4	9	13	10	9	12	9	6	4	1	0	0	0	0	0	

Извор: Министерство за финансии

Во Структурата на приходите прикажани во Табела бр. 3 најголемо учество имаат приходите од даноци и придонеси околу 90%, додека останатите приходи учествуваат со околу 10 % (најголемо учество имаат неданочните приходи со учество од 6% во вкупните приходи во буџетот).

Табела 4: Структура на расходите, во милиони евра, 2008 – 30.04.2024 година

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	до 30.04.2024 година
<b>ВКУПНИ РАСХОДИ</b>	2280	2267	2320	2417	2534	2594	2733	2937	3015	3196	3253	3536	3958	4177	4530	5180	1832
Тековни трошоци	1954	2048	2071	2129	2229	2323	2446	2634	2739	2873	3056	3246	3696	3797	4064	4472	1701
Капитални трошоци	326	218	249	288	305	270	287	304	276	323	198	290	262	381	466	708	131

Извор: Министерство за финансии

Во Структурата на расходите прикажани во Табела бр.4 и Графикон бр. 4 тековните расходи (за плата, набавка на стоки и услуги, итн.) учествуваат со околу 86%, додека капиталните расходи учествуваат со околу 14 %. Овие податоци покажуваат дека состојбата со буџетските трошења е загрижувачка бидејќи ниското учество на капиталните трошења укажува и на ниските капитални инвестиции кои се двигател на растот и развојот на една економија. Во изминатиот период учеството на тековните трошоци е зголемено од 85,7% во 2008 година на 86,3% во 2023 година, а во текот на првите четири месеци од 2024 година тековните расходи учествувале дури со 92,8% во однос на капиталните расходи кои учествувале со 7,2%. Сето ова укажува на неодржливост на долг рок на трошковната структура на Буџетот на РСМ и поголема посветеност на реализацијата на капиталните инвестиции.

**Графикон 4: Буџетски расходи, во милиони евра, 2008 – 30.04.2024 година**



*Извор: Министерство за финансии*

Буџетскиот дефицит е негативна разлика меѓу планираните, односно наплатените приходи и одобрените средства, односно расходи и истиот се финансира со обезбедени средства од заеми или државни хартии од вредност. Буџетскиот дефицит во нашата држава бележи зголемување за 612 милиони евра во 2023 година (кога изнесуваше 674 милиони евра) во однос на 2008 година (кога изнесуваше 62 милиони евра). Ова покажува дека состојбата на буџетот е значително влошена во изминатите 16 години и потребна е фискална консолидација односно подобрена наплата на приходите и рационализација на непродуктивните трошења во буџетот. Буџетскиот дефицит како процент од БДП во 2023 година изнесува 4,67% и истиот е за 1,72% повисок во однос на дефицитот во 2017 година (2,95% од БДП). Заклучно со 30.04.2024 година буџетскиот дефицит изнесува 233 милиони евра. Златното правило во јавните финансии кое гласи дека капиталните расходи треба да се повисоки од буџетскиот дефицит, односно ќе се позајмува само за финансирање на инвестициските проекти многу е веројатно дека нема да се испочитува во 2024 година. Заклучно со 30.04.2024 година капиталните расходи изнесуваат 131 милиони евра додека буџетскиот дефицит изнесува 233 милиони евра.

**Графикон 5: Буџетски дефицит на РСМ, 2008 – 2023 година, во милиони евра**



Извор: Министерство за финансии

#### **Буџетот на единиците на локална самоуправа**

Извори на финансирање на единиците на локалната самоуправа односно општините се: сопствени извори на приходи, дотации на средства од Буџетот на Република Северна Македонија и од буџетите на фондовите и задолжување<sup>7</sup>.

Сопствени извори на приходи се:

- Локални даноци утврдени со закон (данок на имот; данок на наследство и подарок утврден со закон; данок на промет на недвижности и други);
- Локални такси утврдени со закон (комунални такси; административни такси и други);
- Локални надоместоци утврдени со закон (надомест за уредување на градежно земјиште; надоместоци од комунална дејност; надоместоци за просторни и урбанистички планови и други);
- Приходи од сопственост (приходи од закупнина; приходи од камати и приходи од продажба на имот со чија продажба не се нарушуваат јавните функции и надлежности на општините);
- Приходи од донации;
- Приходи од парични казни утврдени со закон;
- Приходи од самопридонес и
- Други приходи утврдени со закон.

Приходите од данокот на личен доход наплатени во тековната година се распоредуваат по општините и тоа: 6% од данок на личен доход на лични примања од плати од физички лица наплатен во општината во која се пријавени со постојано живеалиште и престојувалиште и 100% од данок на личен доход од физички лица кои се занимаваат со занаетчиска дејност, регистрирани согласно со Законот за занаетчиската дејност, на чие подрачје се регистрирани за вршење на дејноста

<sup>7</sup> Закон за финансирање на единиците на локалната самоуправа

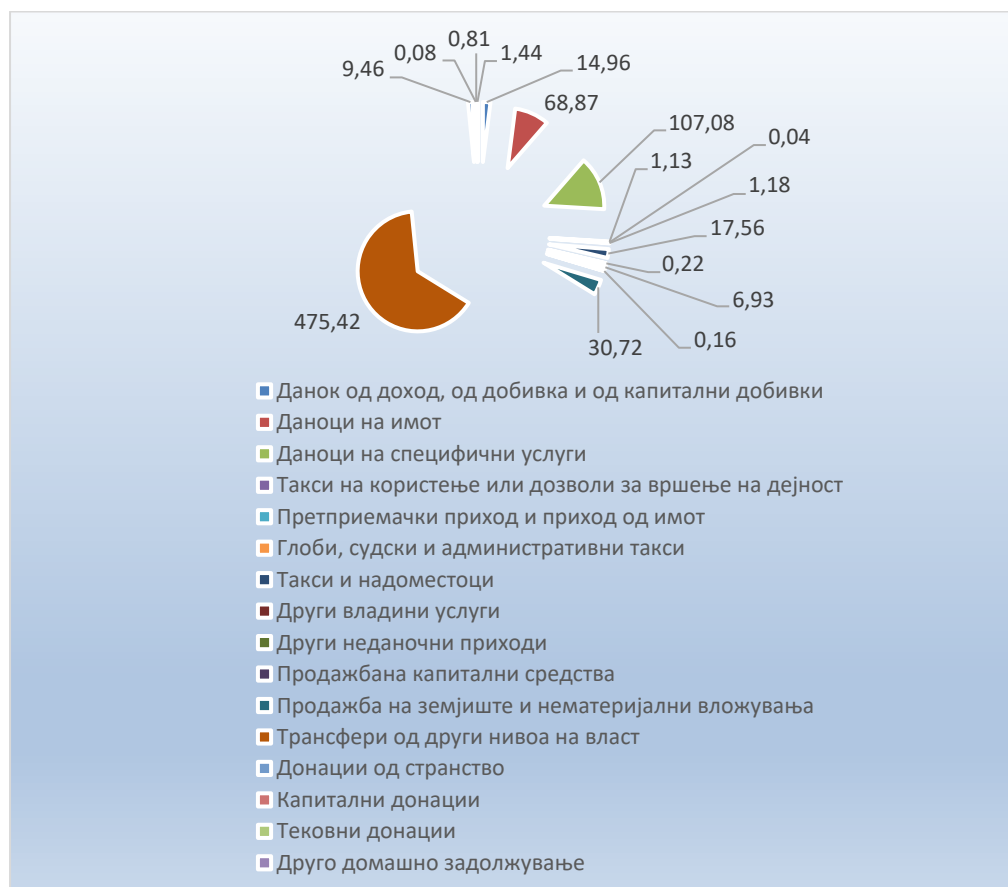
Со дотации од Буџетот на РСМ и од буџетите на фондовите се обезбедуваат дополнителни приходи во буџетот на општината за финансирање на нејзините надлежности определени со закон. Од Буџетот на РСМ и од буџетите на фондовите се распределуваат следниве видови на дотации: приходи од данок на додадена вредност; наменска дотација; капитална дотација; блок дотација и дотација за делегирана надлежност. Приходите од данокот на додадена вредност кои се обезбедуваат во висина од 6% од наплатениот данок на додадена вредност остварен во претходната фискална година се распоредуваат во три дела и тоа: основен дел кој изнесува 4,5% од наплатениот данок на додадена вредност остварен во претходната фискална година, дел за перформанси кој изнесува 0,75% од наплатениот данок на додадена вредност остварен во претходната фискална година и дел за вооедначување кој изнесува 0,75% од наплатениот данок на додадена вредност остварен во претходната фискална година. Распределбата на приходите од данок на додадена вредност се врши најмалку 50% според критериумот по жител и други критериуми утврдени со Уредбата за методологија за распределба на приходите од данок на додадена вредност што ја донесува Владата на РСМ.

**Табела 5: Структура на одделните видови на приходи на општините, 2023 година**

Приход	Структура/ учество
Трансфери од други нивоа на власт	64,59%
Даноци на специфични услуги	14,55%
Даноци на имот	9,36%
Продажба на земјиште и нематеријални вложувања	4,17%
Такси и надоместоци	2,39%
Данок од доход, од добивка и од капитални добивки	2,03%
Донации од странство	1,29%
Други неданочни приходи	0,94%
Друго домашно задолжување	0,20%
Глоби, судски и административни такси	0,16%
Такси на користење или дозволи за вршење на дејност	0,15%
Тековни донации	0,11%
Други владини услуги	0,03%
Продажба на капитални средства	0,02%
Капитални донации	0,01%
Претприемачки приход и приход од имот	0,01%
<b>Вкупни приходи</b>	<b>100,00%</b>

*Извор: Министерство за финансии*

**Графикон 6: Приходи на општините, во милиони евра во 2023 година**



Извор: Министерство за финансии

Во Табела бр.5 и во Графиконот бр. 6 се прикажани одделните видови на приходи на општините во 2023 година. Од Табелата бр.5 може да се заклучи дека во вкупните приходи најголемо учество од 64,59% односно околу 475 милиони евра имаат приходите од трансфери од други нивоа на власт односно пред се трансферите од буџетот, но и дотациите на општините од ДДВ приходите, дотации за културата, образованието, социјалната заштита, блок дотациите по одделни намени и за делегираните надлежности. Потоа следат приходите од даноците на специфични услуги односно комуналните даноци со учество од 14,55% во вкупните приходи односно околу 107 милиони евра, даноците на имот (кои сами ги прибираат општините) со учество од 9,36% односно околу 69 милиони евра и приходите од продажба на земјиште и нематеријални вложувања кои учествиваат со 4,17% односно 31 милиони евра, додека останатите приходи се со учество од 3% во вкупните приходи на општините.

### Државен и јавен долг

Државниот долг е збир на финансиски обврски создадени со задолжување на Владата на РСМ, јавните установи основани од РСМ и општините во форма на заеми и хартии од вредност. Во државниот долг не е вклучен долгот на јавните претпријатија и трговските друштва кои се во целосна или во доминантна сопственост на државата, општините и на Народната банка на РСМ. Државниот долг е резултат на надворешното и внатрешното задолжување на централната Влада, Јавните Фондови и Општините. Нето-задолжувањето е разлика меѓу задолжувањето и отплатите во одреден период. Нето-задолжувањето ја покажува промената (зголемување или намалување) на долгот на државата во одреден период.

Државниот долг е зголемен речиси двојно во периодот 2016- 2023 година. Во 2023 година долгот изнесувал 7.256,2 милиони евра и истиот е зголемен за 3.404,7 милиони евра односно за 88,4%

во споредба со 2016 година кога изнесувал 3.851,5 милиони евра. Надворешниот државен долг е зголемен за 1.724.4 милиони евра односно за 70,5% во 2023 година (4.171 милиони евра) во однос на 2016 година (2.446,6 милиони евра). Надворешниот државен долг е во главно направен од страна на Централната влада (Владата на РСМ и јавните установи основани од Владата). Во 2016 година општините имале многу мало учество во надворешниот долг односно 4,6 милиони евра од вкупниот надворешен долг бил направен од страна на Централната влада, а во 2023 година целокупното надворешно задолжување е од страна на централната влада (Општините немале задолжувања), кај Јавните Фондови немало задолжување во вкупно разгледуваниот период 2016- 2023 година. Внатрешниот државен долг е зголемен за 1.680,2 милиони евра односно за 120% (3.085,1 милиони евра во 2023 година, во споредба со 2016 година кога изнесувал 1.404,9 милиони евра). Централната влада во 2023 година се задолжила 3.071,5 милиони евра што е за 120% повисоко задолжување во однос на 2016 година кога задолжувањето било 1.393,7 милиони евра. Кај општините задолжувањето во 2023 година изнесувало 122 милиони евра. Состојбата на државниот долг заклучно со 30 март 2024 година изнесува 7.544 милиони евра што претставува 50,4% од БДП.

Јавниот долг е најголемото должничко портфолио во државата и претставува збир на финансиски обврски создадени со задолжување на централната влада, општините и долгот на јавните претпријатија и трговските друштва во доминантна сопственост на државата или општините, односно се состои од државниот долг и долгот на јавните претпријатија и трговски друштва во доминантна сопственост на државата или општините. Јавниот долг во 2023 година изнесувал 8.476,8 милиони евра и е зголемен за 3.765,4 милиони евра односно за 80% во однос на 2016 година кога истиот изнесувал 4.711,4 милиони евра. Јавниот долг е резултат на надворешното и внатрешното задолжување. Надворешното задолжување во 2023 година изнесува 5.345,4 милиони евра и е зголемено за 1.059,4 милиони евра односно за 63% во однос на 2016 година кога изнесувало 3.286 милиони евра. Внатрешното задолжување во 2023 година изнесува 3.131,4 милиони евра и е зголемено за 1.706 милиони евра односно за 20% во однос на 2016 година кога изнесувало 1.425,4 милиони евра. Заклучно со 30.03.2024 година јавниот долг изнесува 8.769,9 милиони евра. Во првите три месеци од 2024 година издадени се државни хартии од вредност во износ од 219,2 милиони евра, а повлечени се средства во износ од 175,5 милион евра по основ на склучени кредитни аранжмани со странски кредитори. Намален е долгот по основ на извршена исплата на обврски по основ на главнина за надворешен долг во износ од 82,7 милиони евра.

**Графикон 7: Состојба на јавниот и државниот долг 2016- 31.03.04.2024 година, во милиони евра**

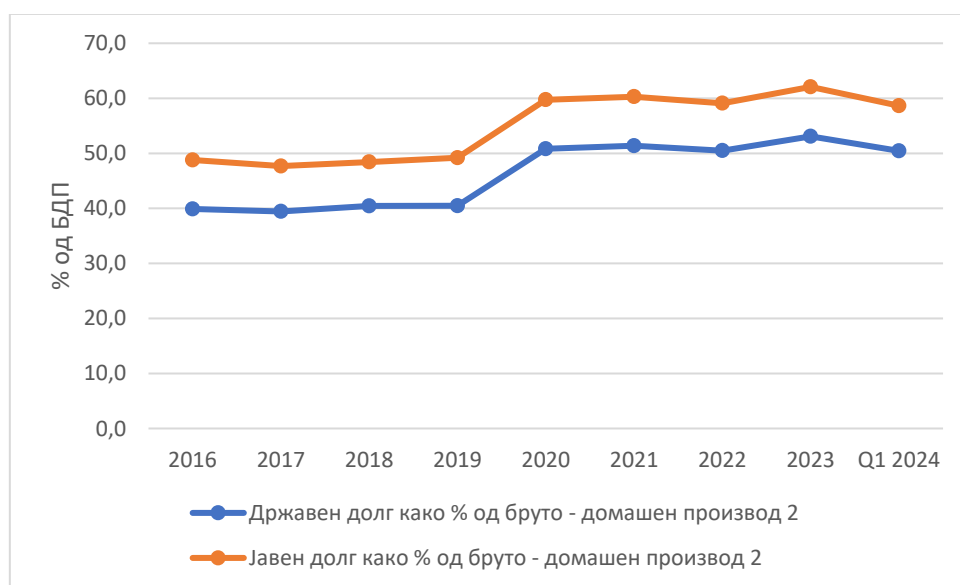


Извор: Министерство за финансии



Јавниот долг како процент од бруто домашниот производ е најрелевантен податок за следење на реалното задолжување на државата во однос на новосоздадената вредност од економските активности. Јавниот долг како процент од БДП е зголемен за околу 10% во периодот 2016- 2023 година (во 2016 година изнесувал 48,8% и 58,4% во 2023 година). Јавниот долг заклучно со 31.03.2024 година изнесува 58,6% од БДП, односно порасна за 0,2% од БДП во првите три месеци од 2024 година. Со новиот Закон за буџети е воспоставено правило со кое јавниот долг не треба да надминува 60% од БДП, што е согласно и со Маастришките критериуми<sup>8</sup>, а токму од тие причина загрижува висината на јавниот долг кој е само за 1,4% помалку од законски предвидениот лимит.

**Графикон 8: Државен и јавен долг како % од БДП, 2016- 31.03.2024 година**



Извор: Министерство за финансии

## ЗАКЛУЧОК

Согласно Фискалната стратегија на РСМ планирана е фискална консолидација преку поддршка на економијата со инвестиции во инфраструктурни проекти, редизајнирање на структурата на јавните финансии преку зголемено учество на капиталните расходи. Податоците покажуваат дека во текот на 2023 и заклучно со 2024 година заостана реализацијата на планираните инвестиции во инфраструктурата, што се гледа со ниската реализација на капиталните расходи кои во 2023 година учествуваа со 13,7% во вкупните расходи, наспроти тековните расходи кои учествуваа со 86,3%. Во првите четири месеци од 2024 година дополнително беше влошена структурата на расходите, односно капиталните расходи учествуваа со само 7,1% во вкупните расходи, а учеството на тековните расходи порасна на 92,9%. Учеството на капиталните расходи согласно Стратегијата требаше да биде над 5% во БДП на годишно ниво, но реалноста покажа дека нивното учество е значително пониско во однос на планираното, односно во 2023 година капиталните расходи учествувале со само 0,08% во БДП, а во првите четири месеци од 2024 година учествувале со 0,01%. Капиталните расходи се основен двигател на економскиот раст и развој а ниското ниво на истите укажува дека вкупно прибраните средства во државниот буџет се трошат на непродуктивни тековни трошоци.

Гледано од страна на буџетските приходи потребно е да се унапреди наплатата на приходите. Расходите во периодот 2008- 2024 година растат со позабрзано темпо во однос на растот на

<sup>8</sup> The Maastricht Treaty, signed in February 1992

буџетските приходи што предизвикува зголемување на буџетскиот дефицит. Даночниот систем треба да го намали и административниот товар преку дигитализација на процесите.

Податоците укажуваат дека најголем дел од буџетот на единиците на локалната самоуправа односно 65% е трансфер на средства од буџетот на РСМ но и од други нивоа на власт, а многу помал дел од сопствените приходи на општините односно од прибраните локални даноци, такси и надоместоци и друго. Потребно е да продолжи фискалната децентрализација како еден од приоритетите кои произлегуваат од Пристапното партнерство на Република Северна Македонија со ЕУ, а се со цел зајакнување на капацитетите за финансирање и јакнење на капацитетите за финансиско управување на општините.

Управувањето со јавниот долг има за цел обезбедување на неопходните средства за финансирање на буџетскиот дефицит, за отплата на долгови од задолжувања од претходни години, како и средства за финансирање на планираните инвестиции. Преку управување со јавниот долг треба да се намалат ризиците од евентуалната неможност за редовно и навремено сервисирање на долгот. Неоправданото зголемување на долгот може да ја загрози стабилноста на економијата и економскиот раст на државата. Државниот долг на РСМ на 31.03.2024 година изнесува 7.543,9 милиони евра, односно 50,4% од БДП. Јавниот долг на 31.04.2024 година изнесува 8.769,9 милиони евра, што претставува 58,6% од БДП.

За да може македонската економија да забележи раст и развој потребно е во наредниот период да се посвети повеќе внимание на реализација на капиталните инвестиции кои ќе генерираат пораст на приходите, вработеноста, пораст на платата и подобрување на животниот стандард на населението. Буџетскиот дефицит е генериран речиси целосно од порастот на тековните трошења кои се непродуктивни и не создаваат нова вредност на македонското општество. Зголемениот дефицит води кон ново задолжување и пораст на државниот и јавниот долг кои се приближуваат кон пропишаните лимити и ја ограничуваат можноста за идни задолжувања за обезбедување на средства за инвестиции.

#### Користена литература

- [1] Агенда за развој 2030 на Организацијата на Обединетите Нации (ООН),
- [2] World Economic Outlook (април 2024), Меѓународен Монетарен Фонд,
- [3] Robert J. Barro and Xavier Sala-i-Martin, Economic growth. McGraw-Hill, 1995,
- [4] Hicks, J. (1969), A theory of economic history. Oxford: Clarendon Press,
- [5] [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)
- [6] [North Macedonia - national debt in relation to gross domestic product \(GDP\) 2019-2029\\* / Statista](#)
- [7] Законот за буџетите на РСМ,
- [8] Фискална стратегија на РСМ за 2024- 2028 година,
- [9] Министерство за финансии на РСМ/ [www.finance.gov.mk](http://www.finance.gov.mk) и
- [10] Државен завод за статистика на РСМ/ [www.stat.gov.mk](http://www.stat.gov.mk)



**СЕСИЈА: ТУРИЗАМ, УГОСТИТЕЉСТВО И ГАСТРОНОМИЈА**  
**SESSION: TOURISM, HOSPITALITY AND GASTRONOMY**

УДК: 338.48-44(497.735)

## REGION OF BEROVO AS A TOURIST DESTINATION

Dushica Popova<sup>1</sup>, Natasha Miteva<sup>2</sup>, Martin Dzambaski<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Assis. Prof., Faculty of tourism and business logistics, University Goce Delcev, Stip, R.N.  
Macedonia, dushica.saneva@ugd.edu.mk

<sup>2</sup>Assoc. Prof., Faculty of tourism and business logistics, University Goce Delcev, Stip, R.N.  
Macedonia, natasa.miteva@ugd.edu.mk

<sup>3</sup>Second studies candidate, Faculty of tourism and business logistics, University Goce Delcev, Stip,  
R.N. Macedonia, martin.217175@student.ugd.edu.mk

### Abstract

The region of Berovo is known by its rich culture, history and natural beauty, and it is located on the eastern part of North Macedonia. It represents an important tourist destination. In this research paper, the potential of Berovo and its surrounding area as an attractive point for tourists seeking unique and authentic experience, has been examined. The analysis has been focused on the different aspects that contribute to the tourist attraction for the region such as Berovo Lake and Maleshevo Mountains, cultural and historical monuments, as well as traditional manifestations. Moreover, the initiatives for sustainable development that encourage eco-tourism and environmental development has been considered too. The goal of this research is to identify the possibilities for improvement of the tourist offer and promotion of the region of Berovo as a please for unique, cultural and natural identity.

**Key words:** *tourism, gastronomy, promotion*

### Introduction

The region of Berovo is known for its wild mountain landscapes and rich history, offering one of the most authentic views of Macedonian cultural heritage and natural beauty. From historic monasteries and old churches to picturesque villages that breathe tranquility and a traditional way of life, the region of Berovo is a real joy for all those looking for a break from everyday city life and opportunities to explore the unexplored. This region is a real place for adventurers and nature lovers, and it is full of unique attractions that make this region special for both tourists and locals. The ravine of Maleshevo, also known as a Berovo's ravine is located in the eastern part of North Macedonia at an altitude of 670 to 1050 meters, stretching along the state border with the Republic of Bulgaria. It is naturally bordered by mountains on all sides, which are rich in forests dominated by oak, fir and beech, and in addition, abundant with pastures, game and lignite. To the east, the ravine of Maleshevo is bordered by Kadriia and Vlaina mountains, to the north by Golak and Bejaz Tepe, to the west by Plackovica and Obozna, and to the south by Ograzhden mountain. The ravine has an average altitude of 900 meters and is among our highest ravines with Mariovo and Prespa, and the rivers Bregalnica and Ratevska Reka flow through it. Two regional highways run through Maleshevia, one connects it to the north with Pijanec and to the south with Strumica ravine, and the other connects it to the west with Kochani ravine and to the east with the ravine of Struma. There are favorable opportunities for the development of tourism in the ravine. In Maleshevia there are 14 villages and two towns, Berovo and Pehchevo. Of the villages, 8 belong to the municipality of Berovo, and 6 to the municipality of Pehchevo. The population is increasing, but stagnating. In 1961, the census population was 20,048 inhabitants, and according to the 2002 census, the total population in the municipalities was 19,458 with 6,141 households and 9,619 apartments. In 2021, according to the census of the population, households and apartments in N. Macedonia, the city of Berovo has a total resident population of 10890 with 4143 households and 8683 apartments, and the city of Pehchevo has a total resident population of 3983, households 1463 and 2903 apartments.

### Tourism potential of Berovo

*Geographical characteristics* - the city of Berovo is located in the eastern part of N. Macedonia in the area of Maleshevia, at 846 meters above sea level. This region is rich in beech, pine and oak forests, so this city got the name "malesh - mountain". The municipal center of Berovo and the village settlements are located on the outskirts of the valley. Near Berovo is the famous artificial Berovo Lake, which, due to its untouched nature and clean air, is a favorable place for the development of tourism, and tourist facilities have been built around the lake. Berovo is a city with a moderate-continental climate, the coldest month is January with an average temperature of - 10°C, and the warmest month is July with an average temperature of + 18°C. The most precipitation occurs in the months of May and June, as well as in November, and the driest are the months of August and September. The relative air humidity decreases from January to August, and then increases from December, and the average air humidity is 76%.

*Historical data* - it is not known exactly when Berovo existed. It was mentioned under that name from the time of the Turkish censuses of 1571. According to them, Berovo was the largest settlement in Maleshevia. However, according to certain research for the Maleshevo region, Berovo began to form as a settlement in the plain where the river Bregalnica emerges from the gorge. This happened at the end of the 17th century when, according to tradition, there were five houses, built of stone and covered with straw. During this period, the Turks moved to Berovo - war veterans, the so-called. Tatars. According to the statistics of Vasil K'nchov in 1900, 2940 inhabitants lived in Berovo, and according to a German map issued in 1941, based on the census of the Kingdom of Yugoslavia from 1931, the city had 3150 Macedonians and 50 other inhabitants. In the first organized census of SFR Yugoslavia in 1948, there were 18,144 inhabitants in the Berovo region, of which 3,619 lived in the town of Berovo, 1,687 in Pehchevo, and 12,838 in the villages of the Maleshevia district.

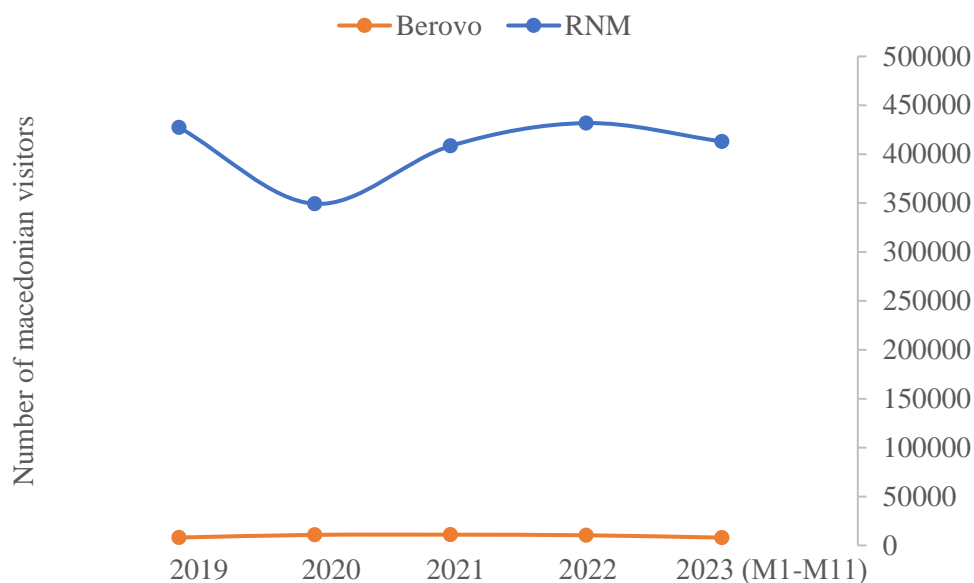
*Tourist attendance of the municipality of Berovo (2019-2023)* - although the city of Berovo is a tourist destination characterized by attractive perspectives and opportunities for the development of several types of tourism in it, it can still be said that its branding on the tourist market is not at a high level . This is indicated by the data on the achieved tourist turnover by number of tourists and overnight stays in relation to the total capacities of the Republic of Macedonia. Table 1 shows the participation of the tourist turnover of the municipality of Berovo in the total tourist turnover of the Republic of Macedonia expressed through the number of visitors.

**Table 1.** Participation of the tourist turnover of the municipality of Berovo in the total tourist turnover of RSM expressed through the number of visitors.

year	Macedonian visitors			Foregin visitors			Total visitorsи		
	N.M.	Berovo	%	N.M.	Berovo	%	R.N.	Berovo	%
2019	427370	8083	2	757593	5442	1	1184963	13525	2
2020	349308	10822	3	118206	755	1	467514	11577	3
2021	408500	10993	3	293963	3470	2	702463	14463	3
2022	431841	10417	3	537436	3088	1	969277	13505	2
2023 (M1- M11)	413036	7976	2	699819	2923	1	1112855	10899	1

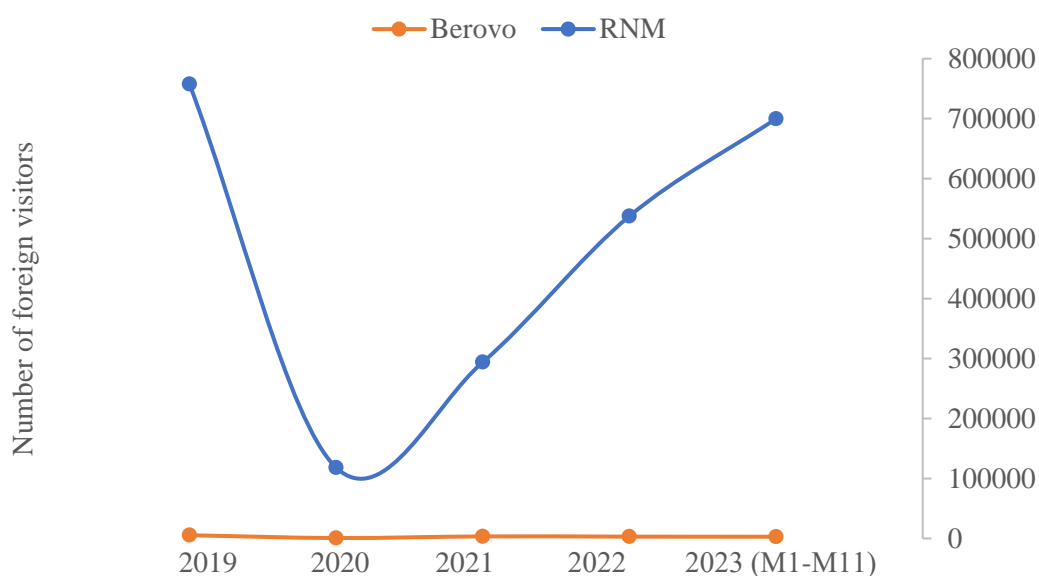
Source:

[https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat\\_\\_TurizamUgostitel\\_\\_Turizam\\_\\_TuristiNokevanja/375\\_Turizam\\_RM\\_Tu rNokMes\\_ml.px/table/tableViewLayout2/?rxid=46ee0f64-2992-4b45-a2d9-cb4e5f7ec5ef](https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat__TurizamUgostitel__Turizam__TuristiNokevanja/375_Turizam_RM_Tu rNokMes_ml.px/table/tableViewLayout2/?rxid=46ee0f64-2992-4b45-a2d9-cb4e5f7ec5ef) (18.02.2024).

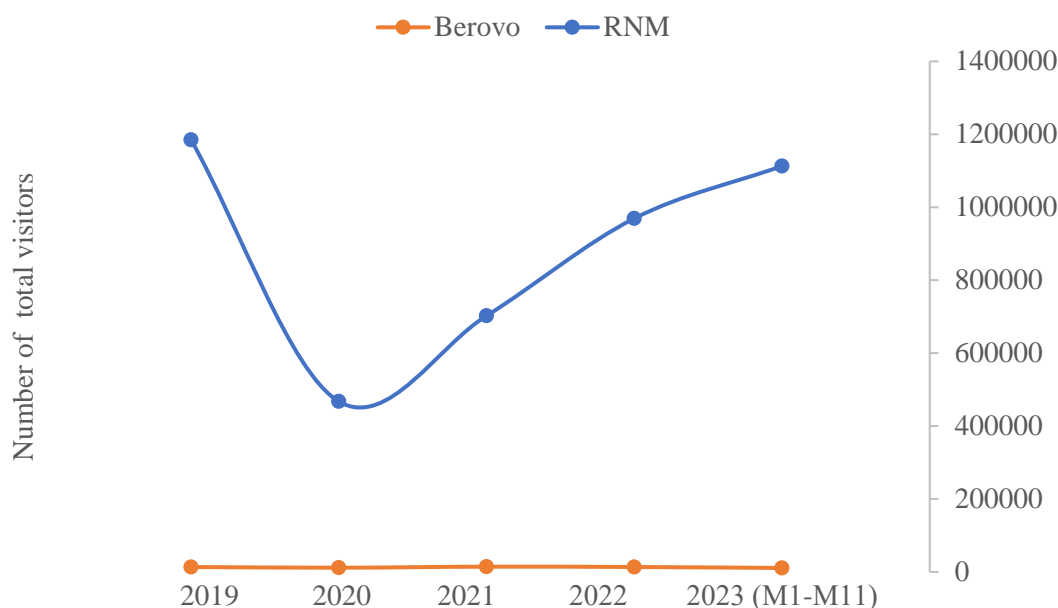


**Picture 1.** Graphic representation of the participation of the tourist turnover of the municipality of Berovo in the total tourist turnover of the RSM expressed through the number of Macedonian visitors.

From the data shown in table 1 and pictures 1, 2 and 3, it can be noted that the number of visitors to the city of Berovo in the analyzed period from 2019 to 2023, including the month of November, moves approximately the same. According to the data, we cannot claim that there is neither an increase in the number of tourists nor a large decrease in both domestic and foreign tourists. It can be stated that the percentage participation of domestic tourists is higher than the participation of foreign tourists, but this percentage is unsatisfactory considering the tourist potential offered by the city of Berovo. If we analyze the data on the number of nights spent by domestic and foreign tourists, as well as their participation in the total nights spent at the level of RS Macedonia, almost no changes can be seen during the analyzed period (Figure 3).



**Figure 2.** Graphic representation of the participation of the tourist turnover of the municipality of Berovo in the total tourist turnover of RSM expressed through the number of foreign visitors.



**Figure 3.** Graphic representation of the participation of the tourist turnover of the municipality of Berovo in the total tourist turnover of the RSM expressed through the number of visitors - total.

Table 2 shows the participation of the tourist turnover of the municipality of Berovo in the total tourist turnover of the Republic of Macedonia shown through the number of overnight stays of the visitors. From the analyzed period from 2019 to 2023, including the month of November, it can be concluded that more domestic tourists stayed in the accommodation facilities. Also, the small number of visitors in the city of Berovo is a result of the pandemic with COVID-19, the closing of the borders in 2020 and 2021 and not the possibility of visiting foreign tourists, but still the overnight stays of domestic and foreign tourists in Berovo are at very low level (Figure 4, 5 and 6).

**Table 2.** Participation of the tourist turnover of the municipality of Berovo in the total tourist turnover of RNM expressed through the number of overnight stays

Year	Macedonian visitors Nights spent			Foreign visitors Nights spent			Total visitors Nights spent		
	N.M.	Berovo	%	N.M.	Berovo	%	N.M.	Berovo	%
2019	1684627	15599	0,9	1577771	9052	0,5	3262398	24651	0,2
2020	1444605	22187	1,5	252930	1214	0,48	1697535	23401	0,07
2021	1643083	20257	1,2	670460	5460	0,8	2313543	25717	0,2
2022	1703841	18260	1	1144763	5347	0,4	2848604	23607	0,18
2023 M1- M11	1681998	14197	0,8	1342111	4818	0,3	3024109	19015	0,15

Source:

[https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat\\_\\_TurizamUgostitel\\_\\_Turizam\\_\\_TuristiNokevanja/225\\_Turizam\\_Reg\\_Tu rNokMes\\_ml.px/table/tableViewLayout2/?rxid=46ee0f64-2992-4b45-a2d9-cb4e5f7ec5ef](https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat__TurizamUgostitel__Turizam__TuristiNokevanja/225_Turizam_Reg_Tu rNokMes_ml.px/table/tableViewLayout2/?rxid=46ee0f64-2992-4b45-a2d9-cb4e5f7ec5ef) (20.2.2024).



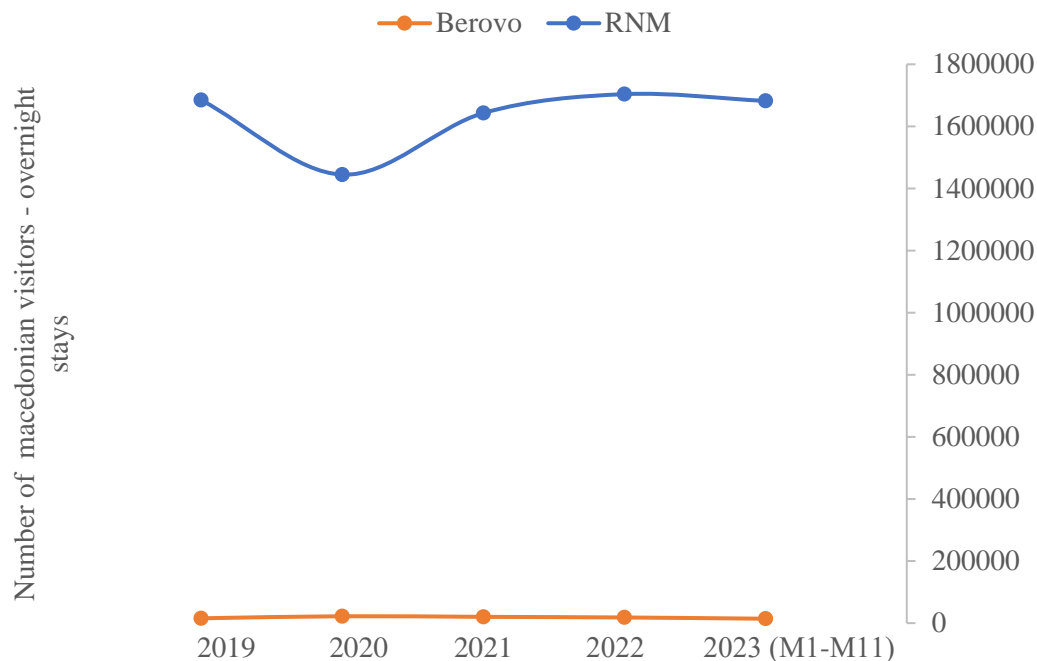


Figure 4. Graphic representation of the participation of the tourist turnover of the municipality of Berovo in the total tourist turnover of the RSM expressed through the number of overnight stays - Macedonian visitors.

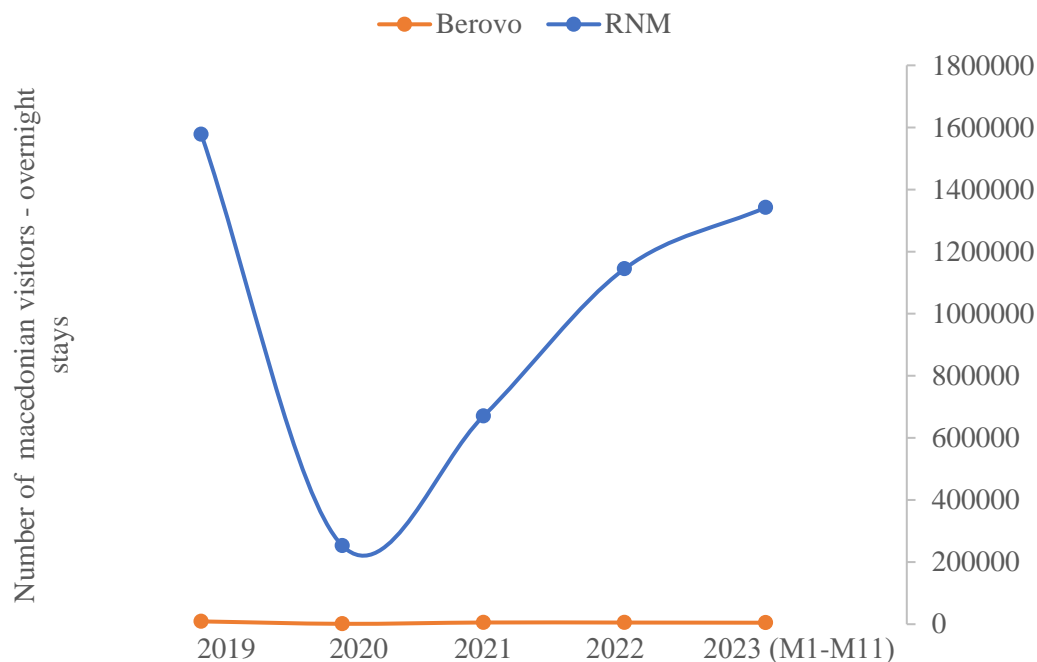


Figure 5. Graphic representation of the participation of the tourist turnover of the municipality of Berovo in the total tourist turnover of RSM expressed through the number of overnight stays - foreign visitors.

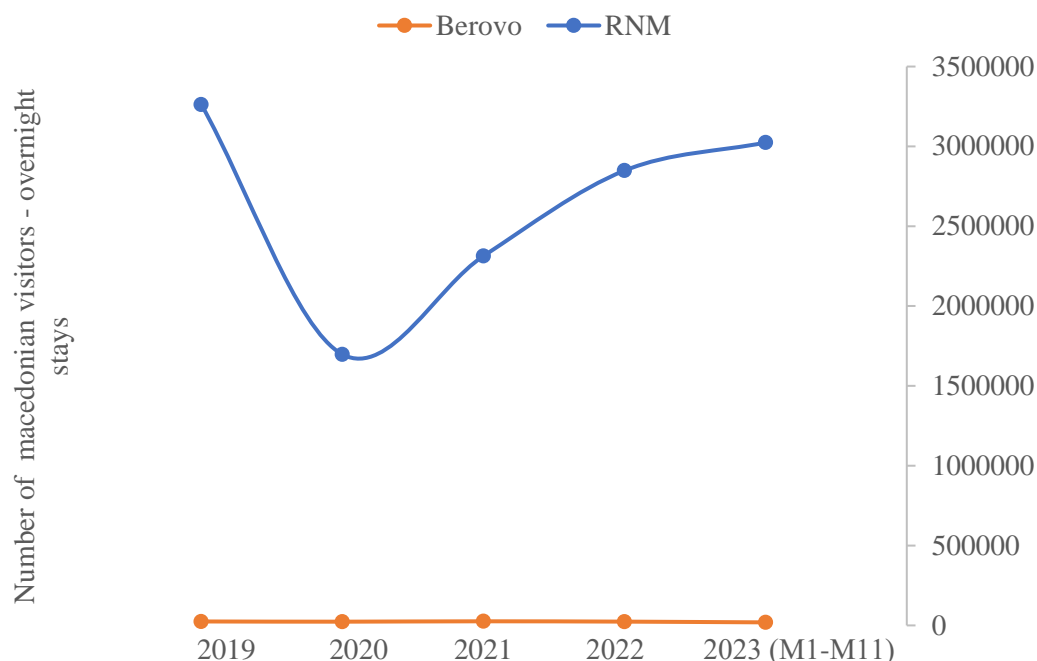


Figure 6. Graphic representation of the participation of the tourist turnover of the municipality of Berovo in the total tourist turnover of RSM expressed through the number of overnight stays - total.

*Analysis of strengths and weaknesses, as well as opportunities and possible threats (SWOT analysis)* – Berovo has a great potential for tourism offer. This region is ideal for developing several types of tourism, namely: mountain, cycling, health, hunting, gastronomic, religious, fishing, sports, cultural and other types of tourism.

Tourism in the city of Berovo develops every year with the investment and construction of various types of villas, bungalows, as well as catering facilities - restaurants, but the positioning of the Municipality of Berovo on the tourist market is still very weak. This is largely a result of the municipality's lack of financial resources for tourism promotion, as well as the weak promotion of the city of Berovo as a tourist destination.

Maleshevia and the city of Berovo have a large number of churches, monasteries, buildings, monuments, memorial plaques and memorials: monastery church "St. Archangel Michael" (1815/1818), the "Nativity of the Blessed Virgin Mary" church (1912/922), a memorial bust of Dimitar Pop Gheorgjiev Berovski in front of the monastery in Berovo, a memorial bust of Jane Sandanski at the intersection between Berovo, Pehchevo and Vinica in Smojmirovo, the monument to the 50th Division in the village of Mitrasinci, the memorial to the citizens shot by the Germans at the playground of FC "Malesh" in Berovo, the Monument to Nikola Petrov Rusinski near the Museum of the city of Berovo, the memorial bust of Aco Ruskovski in front of the secondary school in Berovo and many others.

Also, the city of Berovo is known for its activities in the field of culture and the organization of cultural events. Every year in the month of August, the international folklore festival "Milosevski Folklore Meetings" is organized, which is hosted by KUD "Dimitar Berovski" from Berovo, and folklore ensembles from Macedonia, Bulgaria, Serbia and beyond take part. A significant cultural event is also the organization of the Ratevski Bamburci carnival, as well as the "Maleshevia on hand" fair.

The most important and well-known accommodation facilities in Berovo, which make up the majority of the tourist traffic, are the Manastir hotel complex, the Aurora - resort and spa complex and the VIP hotel, and from the restaurants: MRS, Manastir, Loven dom Berovo, Aurora - resort and spa restaurant, Bela Voda and others. Most of the catering facilities in Berovo are dominated by traditional healthy food made according to traditional recipes of grandmothers and great-grandmothers from the Maleševo area, such as the famous Berovo baked potato, Berovo tavche, Berovo sheep's cheese, Berovo pizza, grandmother's cake and other gastronomic Berovo specialties.

Berovo Lake is a very attractive and attractive tourist place in Maleshevia. Berovo Lake is located six kilometers southeast of Berovo. The concrete dam with which the valley of the Ratevska Reka was divided and the lake was created was built in 1971. The dam is 46 m high, with a crest length of 200 m. The lake itself is 2.3 km long and 0.25 km wide. The total length of the coastline around the lake is 8.3 km, and the area is 0.57 km<sup>2</sup>. The greatest depth of Berovo Lake is about 42m and is located 200-300 m from the dam. The Berovo lake is massively visited by organized foreign tourists through projects.

The goal of any SWOT analysis is to identify the key internal and external factors that are important to achieving the goal. The SWOT analysis groups the key information into two main categories, namely: internal factors - the strengths and weaknesses of the city of Berovo and external factors - the opportunities and possible threats to the city of Berovo from the external environment. Table 3 shows a SWOT analysis of tourism in the Municipality of Berovo.

**Table 3.** SWOT Analysis for the development of tourism in the city of Berovo

Strengths	Weaknesses
1. Berovsko Lake 2. Monasteries 3. Churches 4. Monuments, memorial plaques and memorial landmarks 5. Traditional food 6. Healthy food (bio) 7. Cultural manifestations 8. Affordable prices 9. Hospitality of the population 10. Cultivating tradition 11. Cultivation of cultural heritage 12. Recognizable agricultural and livestock products 13. Restaurant facilities 14. Hotel facilities Mountain bike trails	1. Poor visibility of the city of Berovo for neighbors and their tourists 2. Existence of only one border crossing 3. Lack of qualified staff (tourist guides) 4. Small accommodation capacity for larger events 5. Insufficient funds for tourism development 6. Insufficient funds for catering development 7. Lack of a model for monitoring the quality of services 8. Absence of branded protected products 9. Poor visibility of cultural manifestations 10. Lack of gastronomic manifestations 11. Lack of cultural manifestations 12. Insufficient promotion as a tourist attraction 13. Outdated infrastructure 14. Outflow of young personnel 15. Small number of restaurant facilities 16. A small number of directly employed in the tourism and hospitality industry
Opportunities	Threats

1. Development of congress and seminar tourism 2. Existence and use of development funds from the EU 3. Support from local, domestic and foreign donors for the development of tourism 4. Development of local craftsmanship 5. Development of local domestic products 6. Branded products 7. Canoeing development 8. Development of cultural tourism by promoting various cultural manifestations, festivals Gastronomic tourism	1. Increased bills for electricity, water 2. Uncontrolled deforestation 3. Outflow of young personnel 4. Reduction of children born 5. Environmental pollution 6. Reduction of tourists 7. Lack of investment 8. Lack of ideas for tourism development Increased travel costs
---	---

### Conclusion

The city of Berovo and the Berovo region have many opportunities for the development of tourism in the future. Through a SWOT analysis, the weak and strong sides for its advancement, as well as the possibilities for its faster development, but also the possible threats if nothing is taken in the coming years, are noted. Berovo has priceless natural beauty and a rich cultural heritage. The Berovo Lake stands out in particular, with opportunities for tourist promotion and development of numerous sports interesting for visitors, numerous monasteries, churches, monuments and other cultural landmarks for the development of religious, religious and cultural tourism. The presence of accommodation facilities and catering facilities can contribute to the care and hospitality of visitors with their traditional ways of serving and preparing traditional food through the development of gastronomic tourism, which will directly increase the satisfaction of tourists and their loyalty. With rational, timely and immediate investment and promotion of the city of Berovo through the development of various types of tourism and mapping of significant cultural values, this region has the potential to become one of the leading tourist destinations in the country.

### Reference

1. Marković, J. Đ. (1967). „Geografske oblasti Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije“, Zavod za izdavanje udžbenika Socijalističke Republike Srbije.
2. Ангелкова, Т., Димитров, В.Н. (2014). Менаџмент на туристички дестинации, Битола
3. Атанасова, М., Бъчварова, С. (2006). „Селски и аграрен туризъм в България“, Авангард Прима, София.
4. Атанасова, М., Кънева, К., Атанасова-Чопева, М. (2006). „Развитие на селски и аграрен туризъм в някои страни на Европа и Америка“, Авангард Прима, София.
5. Блажеска, Д., Петревска, Б. (2020). Промотивни активности, Универзитет „Гоце Делчев“ Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика.
6. Богоев, К. (1985). Економските потенцијали на општина Берово, Скопје.
7. Будиноски, М. (2010). Развој и планирање на туризмот, Скопје, УТМС.
8. Бъчваров, М., Тончев, Ц. (1996). „Основи на туризъм“, Тилия, София.
9. Воденска, М. (2005) Основи на туризъм. София: Матком;
10. Войнова, Ы. (2008). „Селски туризъм“, Универзитет „Неофит Рилски“, Благоевград.
11. Георгиев, Г., Апостолов, Н. (2006). „Туристически ресурси“, Универзитетско издателство „Неофит Рилски“, Благоевград.
12. Димитров, Н., Котески, Ц. (2019). Национална туристичка географија, „Универзитет Гоце Делчев“ Штип
13. Китанов, В. (2010). „Развој на руралниот туризам во регионот Малеш-Пијанец“, Завод за заштита на спомениците и културата, Штип.
14. Коруноски С. (2008). Културно наследство, Охрид.

15. Котлер, Ф., Бовен, Ц., Макенс, Ц. (2009). „Маркетинг во хотелската индустрија и туризмот“, Дата Понс, Скопје.
16. Кънчов, В. (1900). „Македонија. Етнографија и статистика“, София.
17. Мариноски, Н. (2001). Туристичка географија на РМ, ФТУ - Охрид.
18. Мариноски, Н. (2006). Туристичка географија, ФТУ-Охрид.
19. Мариноски, Н. (2008). Основи на туристичка теорија и практика, ФТУ-Охрид.
20. Маркоски, Б. (1995). „Хипсометрија на просторот и населеноста во Република Македонија”, картографски метод, Скопје TRUD.
21. Павловиќ, Ј. (1928), „Малешево и Малешевци“, Београд.
22. Панов, Н. (2000). „Можности за развој на селскиот туризам во Република Македонија“, Зборник од Вториот конгрес на географите на Република Македонија, УКИМ, ПМФ, Скопје.
23. Панов, Н., Поповски, В., Селмани, А. (2006). Општините во Република Македонија, ИДБЦ, Скопје
24. Станкова, М. (2003). „Форми на алтернативен туризъм – Селски туризъм“, УНСС, София.
25. Станкова, М. (2006). „Алтернативен туризъм – организационни принципи и управленчески практики“, Универзитет „Неофит Рилски“, Благоевград.
26. Талеска, М. (2009). „Рурален туризам“, Библиотека Студиорум, Скопје.
27. Теохаров, А. (1968). Монографија на манастирот „Св. Архангел Михаил во Берово“, Манастир „Св. Архангел Михаил“, Берово.
28. Тунтев, З. (2008). Животната средина и туризмот.
29. Универзитет Гоце Делчев Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика.

Интернет изданија, страни и pdf документи:

1. Аурора Ресорт и Спа. (20.2.2024)
2. <http://auroraresort.mk/mk/>
3. Беровско Езеро. (20.2.2024)
4. Беровско Езеро – Berovo Adventure
5. Беровско Езеро. (20.2.2024)
6. Беровско Езеро - visitberovo.mk
7. Вкупно резидентно население, домаќинства и станови во Република Северна Македонија, попис 2021. (20.5.02024)
8. [https://www.stat.gov.mk/publikacii/2022/POPIS\\_DZS\\_web\\_MK.pdf](https://www.stat.gov.mk/publikacii/2022/POPIS_DZS_web_MK.pdf)
9. Државен завод за статистика. (20.2.2024)
10. [https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat\\_\\_Popisi\\_\\_PopisNaNaselenie\\_\\_PopisiNaseleniMesta/Popis\\_nm\\_1948\\_2002\\_NasPoEtnPrip\\_mk.px/?rxid=46ee0f64-2992-4b45-a2d9-cb4e5f7ec5ef](https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat__Popisi__PopisNaNaselenie__PopisiNaseleniMesta/Popis_nm_1948_2002_NasPoEtnPrip_mk.px/?rxid=46ee0f64-2992-4b45-a2d9-cb4e5f7ec5ef)
11. Државен завод на статистика, број на ноќевања. (20.202024)
12. [https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat\\_\\_TurizamUgostitel\\_\\_Turizam\\_\\_TuristiNokevanja/225\\_Turizam\\_Reg\\_TurNokMes\\_ml.px/table/tableViewLayout2/?rxid=46ee0f64-2992-4b45-a2d9-cb4e5f7ec5ef](https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat__TurizamUgostitel__Turizam__TuristiNokevanja/225_Turizam_Reg_TurNokMes_ml.px/table/tableViewLayout2/?rxid=46ee0f64-2992-4b45-a2d9-cb4e5f7ec5ef)
13. Државен завод на статистика, број на туристи. (20.202024)
14. [https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat\\_\\_TurizamUgostitel\\_\\_Turizam\\_\\_TuristiNokevanja/375\\_Turizam\\_RM\\_TurNokMes\\_ml.px/table/tableViewLayout2/?rxid=46ee0f64-2992-4b45-a2d9-cb4e5f7ec5ef](https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat__TurizamUgostitel__Turizam__TuristiNokevanja/375_Turizam_RM_TurNokMes_ml.px/table/tableViewLayout2/?rxid=46ee0f64-2992-4b45-a2d9-cb4e5f7ec5ef)
15. Клима во Берово. (20.5.2024)
16. Клима во Берово/ northmacedonia-timeless.com
17. Малеш и Пијанец, Природни и социо-географски одлики. (20.5.2024)
18. <http://riznica.manu.edu.mk/items/fe6d3352-68da-4723-9bd8-8ac32e82c146>
19. Стратегија за локален економски развој на општина Берово за периодот 2024-2027. (20.5.2024)
20. <https://berovo.gov.mk/wp-content/uploads/2023/12/Strategija-za-lokalen-ekonomski-razvoj-na-Opshтина-BEROVO-za-periodot-2024-2027-1.pdf>
21. Стратегија за развој на туризмот во Општина Берово 2019. (20.5..2024)
22. <https://berovo.gov.mk/wp-content/uploads/2020/12/Strategija-za-razvoj-na-turizam-vo-Opshтина-Berovo-2019.pdf>
23. Хотел Манастир. (20.202024)
24. <https://www.hotelmanastir.com.mk/>

## FACTORS INFLUENCING INTENTIONS IN HOTEL SELECTION: MILLENNIALS' PERCEPTION

Cvetanka Ristova Maglovska<sup>1</sup>, Tanja Angelkova Petkova<sup>2</sup>, Martin Dzambaski<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Asis. Professor, Faculty of Tourism and Business Logistics, Goce Delcev University, Stip, North Macedonia, [cvetanka.ristova@ugd.edu.mk](mailto:cvetanka.ristova@ugd.edu.mk)

<sup>2</sup> Full Professor, Faculty of Tourism and Business Logistics, Goce Delcev University, Stip, North Macedonia, [tanja.angelkova@ugd.edu.mk](mailto:tanja.angelkova@ugd.edu.mk)

<sup>3</sup> Second-cycle student, Faculty of Tourism and Business Logistics, Goce Delcev University, Stip, North Macedonia, [martin.217175@student.ugd.edu.mk](mailto:martin.217175@student.ugd.edu.mk)

### Abstract

Each choice of hotel selection is never made at random; rather, they are the result of a calculated relationship between several factors that influence a guest's tastes. The complex and fascinating maze of guest behaviour in hotel selection choosing goes from the tempting appeal of positive online reviews to the subtle influence of pricing methods. Every step a guest takes as they make their way through the vast number of alternatives offers a new level of significance which influences the final decision. So, what truly influences the selection of the ideal hotel accommodation?

***Key words:*** *behaviour, decision process, factors, guest, hotel selection, Millennials.*

### Introduction

The selection of hotel accommodation plays a crucial role, as an unsuitable choice might affect the guests' activities. This is because booking a hotel has a whole psychology behind it. So much so that guests have certain behaviours when it comes to making a reservation. Choosing a hotel goes beyond simply looking for a place to rest, and those behaviours present a wide range of factors and preferences that influence the guests' on selecting the best hotel option. Clearly not an easy task, given that there is a multitude of hotels, some more prestigious than others. But this shouldn't be seen as overwhelming process, simply because future travellers/guest can consider the desired criteria that can help them book the best hotel according to their needs resulting travelling with ease and convenience.

Nowadays there is a great deal of research and statistics that speak of Millennials as a new generation coming into its prime, presenting rather vast preferences, behaviours and purchasing habits while selecting a hotel accommodation (Sanchez Ruiz, 2016). But the Millennial generation has already arrived and been working for a while, making them the important buyer group worldwide. Many Millennials are now financially independent and make steady wages (Pendergast, 2010); others have even begun families, which presents even more factors that they consider and are being influenced while selecting for hotel accommodation.

Millennials also have different habits from the previous generations (Ordun, 2015), meaning they are living their lives differently and, overall, they are reaching milestones later in life, such as getting out of parents' house, marriage or becoming parents (Nielsen, 2018; Goldman Sachs, 2015) which ultimately leads to different preferences and influencing factors in the decision-making process, specifically the hotel accommodation.

Changes in lifestyle, financial independence makes Millennials more demanding and selective when choosing their accommodation. From price to amenities, several factors impact the decision to book a hotel. The immediate access to information (Feldmann *et al.*, 2019), also enables them to spend significant portion of their planning time and effort on selecting the right hotel for them.

Because of the increased importance of Millennials as generation, shaped by the socio-political events from previous generations, but thereby in turn influences on shaping the tourism and hospitality industry in today's word, this paper attempts to understand all the factors that influence Millennials when choosing hotel accommodation, based on their desires, preferences, and needs.

### Literature Review

Predicting guests' hotel choice is influenced by several different factors. These are composed in dimensions which are linked to the attributes of the hotel product, marketing activities and personal characteristics of guests. Here, significant number of researchers have examined attributes of hotels and the factors that influence on the selection processes.

And even though there is no universal set of criteria that inform guests' choice of a hotel, because they rather they vary from one country to the other. However, for factors such as "price" it seems that is a major determining factor that influences guest choice of hotels, no matter the country (Jeong & Jang, 2011). In practice, most customers in search of hotel room rates these days go online and compare prices. In some cases, they surf the hotel's website, and many other times visit the hotel online booking portals. The moment they find the best rate that suits them, it then become the preferred place to stay. Next, according to Clow et al. (1994), guests seem to take location into consideration in all cases when selecting a hotel. In this context, "location" refers to the area of the town where the hotel is located. Additionally, the increasing need for a wide range of "amenities and services" has made this a crucial consideration for guests when selecting hotels (Kaushal & Srivastava, 2021). Whatever the reason for a guest's visit, there is an unquestionable need for diversity. Studies indicate that hotels with air conditioning, a guaranteed security system, a restaurant on site, a swimming pool, and a sufficient power supply, among other amenities, have better occupancy rates. Furthermore, the prevention of health hazards, the reduction of robbery and other property crimes, and the unauthorized use of data nowadays are also a required factor which influences them when choosing a hotel (Rodrguez-Antón *et al.*, 2020). Natural hazards, economic crises, terrorist acts, and pandemics owing to new viruses are all factors that have a negative influence on tourism, so that is why "safety and security" is now perceived as necessity for a hotel to provide, in turns to be chosen by guests. There is an also a clear relationship between guest selection of a hotel and how "clean" an accommodation's facilities are. With the utmost diligence, hygiene, safety procedures, and housekeeping, requirements must be followed because they represent the highest of determining factors when choosing a hotel (Zemke *et al.*, 2015). Among other factors is also the "hotel's reputation" which can be determined by looking at its rating (Chiang & Jang, 2007). Hotels in North Macedonia are often assigned a star rating of one to five. Here, one thing is certain: the higher the rating, the better the hotel. And rregardless of the price, location and other factors, the guest will always check the hotel rating, which sometimes can affect the hotel selection over factors such as price and location.

However, when it comes to Millennials as a generation travelling and selecting a hotel, we've already mentioned that Millennials desire experiences over things. Travel and adventure are priorities for this generation. They are not traveling the same way exactly, on the same timeline, with the same technology, or with the same expectations as their parents. Their factors for hotel selection are evolving continuously, leading to more needs and desires, which justify the need to conduct research to track those evolving and changes.

There are approximately 1.8 billion Millennials in the world which equals 23% of the global population (Neufeld, 2021). Asia is home to a quarter of the global population of millennials. As for North Macedonia, according to the census from 2021, there are approximately 494.813 Millennials out from 1.83 million population (Државен завод за статистика, 2022). Evaluating the numbers worldwide and in North Macedonia furthermore provides a justification to analyze the factors influencing hotel selection. It also proves that hotels that want to stay relevant to this enormous group of adults will need to leverage the trends vital to them.

Some of the new influential factor for hotel selection that came across the literature research that we performed and which will be also mentioned in the questionnaire are: Millennials regularly use social media and read online reviews, they post almost everything on social media (Ramdage & Kumar, 2023); Clean, nonsmoking rooms are a must; Room and hotel amenities that include high-speed Wi-Fi, control center for room automation, smartphone charging stations, and tech-savvy amenities throughout the hotel (Kadam & Patil, 2020); Cultivation of relationships among them and employees and Personalization (Kim *et al.*, 2019).

### Methodology

Using an online survey via Survey Monkey, an empirical study was carried out to research the factors that influence North Macedonia Millennials' selection of hotel accommodation. A link to the questionnaire was posted on the various Facebook groups targeting Millennial travelers from North Macedonia. The questionnaire was active from September 2023 to December 2023, both written and administered in Macedonian language. In the end, a total of 380 responses were recorded.

### Findings

#### *Millennials' Profile*

With sample size of 380 responses, 66.2% are female, while 33.8% are male (Table 1). Given that the authors already targeted Millennials for this research, an age question wasn't present in the questionnaire, given that the age range of Millennials is already known, which is from 27 to 42 years old.

Table 1. *Gender responses*

Gender	Responses (%)
Female	251 (66.2%)
Male	129 (33.8%)
<b>Total</b>	<b>380 (100%)</b>

Source: Authors' research

#### *Millennials' Occupation and Monthly Income (% of total)*

Crosstab analysis shows that most of the Millennial respondents are self-employed (24.2%), following an occupation as employee (23.7%) and then managers (20.3%). Among the other occupations, the questionnaire listed public service (17.3%), part-timer employee (12%), student (1.4%) and no occupation – unemployed (1.1%). The monthly income is also shown in the crosstab analysis with occupation, resulting with a monthly income of less than 30000 denars for most of the respondents (48.4%) and from 30000 denars to 50000 denars for (34.7%) of the respondents.

Table 2. *Occupation and monthly income crosstab*

	Monthly Income			Total
	<30000 denars	30000-50000 denars	50000+ denars	
Employee	12.4%	8.2%	3.1%	<b>23.7%</b>
Manager	1.1%	10.5%	8.7%	<b>20.3%</b>
Part-timer	9.7%	2.3%	/	<b>12%</b>
Self-employed	13.5%	5.6%	5.1%	<b>24.2%</b>
Public Service	9.2%	8.1%	/	<b>17.3%</b>
Student	1.4%	/	/	<b>1.4%</b>
No occupation (Unemployed)	1.1%	/	/	<b>1.1%</b>
<b>Total</b>	<b>48.4%</b>	<b>34.7%</b>	<b>16.9%</b>	<b>100%</b>

Source: Authors' research



*Millennials' factors influencing hotel bookings*

Ten factors were included in the questionnaire following the Tangible factors (Cleanliness, Location, Room amenities and Facilities) and Intangible factors (Hotel brand, Price-quality, Friendliness of staff, Responsiveness of staff, Online reviews, and Perceived privacy/safety). Each of the factors included items, total of 43 from which Millennials had a possibility to choose.

As shown by the results in this research, the Cronbach's alpha of the intuitive scale all scored above 0.6 (0.620–0.840) which is acceptable reliability.

Table 3. *Factors' Cronbach's alpha*

<b>Tangible Factors</b>	<b>Cronbach's <math>\alpha</math></b>
Cleanliness	0.74
Location	0.70
Room amenities	0.79
Facilities	0.62
<b>Intangible Factors</b>	<b>Cronbach's <math>\alpha</math></b>
Hotel brand	0.84
Price-quality	0.70
Friendliness of staff	0.76
Responsiveness of staff	0.77
Online reviews	0.71
Perceived privacy/safety	0.72

Source: Authors' research

Following the next table, mean statistics show that factors such as Cleanliness (4.23), Room amenities (4.25) and Price-quality (4.06) are among the important selections for hotel reservations. The factor Facilities (3.24) scored the lowest statistics, having been the least of importance while selecting a hotel from Millennials.

Table 4. *Factors' statistics*

	<b>Mean</b>	<b>Std. Dev.</b>
<b>Tangible Factors</b>		
Cleanliness	4.23	0.63
Location	3.64	0.56
Room amenities	4.25	0.61
Facilities	3.24	0.65
<b>Intangible Factors</b>		
Hotel brand	3.98	0.79
Price-quality	4.06	0.56
Friendliness of staff	3.81	0.67
Responsiveness of staff	3.77	0.62
Online reviews	3.84	0.60
Perceived privacy/safety	3.78	0.62

Source: Authors' research

The gender difference in the variables was examined using the independent-samples t-test. The means for male and female respondents on the ten factors are displayed in Table 5. There are statistically significant differences between the male and female Millennial travelers for two factors: *price-quality* (Sig=0.005<0.05) and *room amenities* (Sig=0.013<0.05). In the first factor, *price-quality*, even though the relationship is of equal importance by both genders, it is women who find it crucial if the price is adequate to the quality. Quality provided by the hotel is one of the determining factors for women who

focus on details, which also leads us to the second factor *room amenities*, where women pay more attention to features associated with the hotel room.

Table 5. *Factors' influence by gender*

Factor	N	Gender	Mean	Std. Dev.	Std. Err. Mean
Cleanliness	Female	251	4.2329	.65754	.02886
	Male	129	3.8500	.58052	.04008
Location	Female	251	2.9957	.49271	.05080
	Male	129	3.0857	.51038	.04409
Room amenities	Female	251	4.2500	.62625	.09026
	Male	129	3.9957	.59271	.05080
Facilities	Female	251	2.8300	.62830	.05086
	Male	129	3.2843	.66878	.04413
Hotel brand	Female	251	3.5800	.75852	.04008
	Male	129	3.6429	.77071	.04782
Price-quality	Female	251	4.0457	.57492	.04126
	Male	129	3.9571	.56140	.01693
Friendliness of staff	Female	251	3.5571	.66284	.05527
	Male	129	3.6843	.68087	.06901
Responsiveness of staff	Female	251	3.2729	.62436	.07853
	Male	129	3.3357	.64633	.07581
Online reviews	Female	251	3.8571	.61814	.08719
	Male	129	3.2729	.60436	.07853
Perceived privacy/safety	Female	251	3.6429	.60771	.04782
	Male	129	3.4000	.63811	.02984

Source: Authors' research

### Conclusion

The decision on whether to book a hotel is the result of a careful evaluation of multiple factors. Modern consumers are looking for personalised and satisfying experiences. That's why hotels that understand and adapt to these factors attract new customers. This research attempts to understand the crucial factors affecting hotel selection providing a beginning steps on understanding to what do hotels need to focus. It should be noted that for Millennials, cleanliness, room amenities and price-quality remain as one of the most important factors for hotel selection. Also, Millennials have different have different expectations and preferences depending on gender.

### References

- Chiang, C.F., & Jang, S.S. (2007). The effects of perceived price and brand image on value and purchase intention: Leisure travelers' attitudes toward online hotel booking. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 15(3), 49-69.
- Државен завод за статистика (2022). *Вкупно резидентно население, домаќинства и станови во Република Северна Македонија, попис 2021*.
- Превземено од [https://www.stat.gov.mk/publikacii/2022/POPIS\\_DZS\\_web\\_MK.pdf](https://www.stat.gov.mk/publikacii/2022/POPIS_DZS_web_MK.pdf).
- Feldmann, D., Wall, M., Dashnaw, C., Thayer, A., & Hamilton, A. (2019). Final report: Understanding how millennials engage with causes and social issues. The Millennial Impact Report, 1–25. <http://www.themillennialimpact.com/latest-research>
- Goldman Sachs. (2015). Goldman Sachs, 2015. Goldman Sachs.
- Clow, K. E., Garretson, J. A., & Kurtz, D. L. (1994). An exploratory study into the purchase decision process used by leisure travelers in hotel selection. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 4, 53–72.
- Jeong, E., & Jang, S.S. (2011). Restaurant experiences triggering positive electronic word-of-mouth (eWOM) motivations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 356-366.

- Kadam, A., & Patil, G. (2020). Research Paper on Millennial Expectations and Reality of Hotel Industry. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*, 8(6), 34-36.
- Kaushal, V., & Srivastava, S. (2021). Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India. *International journal of hospitality management*, 92, 102707.
- Kim, J. J., Lee, Y., & Han, H. (2019). Exploring competitive hotel selection attributes among guests: An importance-performance analysis. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 36(9), 998–1011.
- Nielsen. (2018). *Millennials on millennials*. Millennials on Millennials, 1–13. <https://www.nielsen.com/ca/en/insights/reports/2018/millennials-on-millennials.html>
- Neufeld, D. (2021). *There are 1.8 billion millennials on earth. Here's where they live*. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2021/11/millennials-world-regional-breakdown/>.
- Ordun, G. (2015). Millennial (Gen Y) Consumer Behavior Their Shopping Preferences and Perceptual Maps Associated with Brand Loyalty. *Canadian Social Science*, 11(4), 1–16. 46 [https://doi.org/10.3968/pdf\\_294](https://doi.org/10.3968/pdf_294)
- Pendergast, D. (2010). Chapter 1: Getting to know the Y generation. In P. Benckendorff, G. Moscardo, & D. Pendergast, eds. *Tourism and Generation Y*. Oxfordshire: CAB International.
- Ramgade, A., & Kumar, A. (2023). Changing trends of hospitality industry: emergence of Millennials and Gen Z as future customers and their influence on the hospitality industry. *Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal* 12(2), 110-116.
- Rodriguez-Anton, J. M., & Alonso-Almeida, M. D. M. (2020). COVID-19 impacts and recovery strategies: The case of the hospitality industry in Spain. *Sustainability*, 12(20), 8599.
- Sanchez Ruiz, A. (2016). *Millennials' accommodation preferences, traditional versus sharing economy*. (Master thesis, published). Ramon Llull University, School of tourism & hospitality management. Barcelona, Spain.
- Zemke, D. M. V., Neal, J., Shoemaker, S., and Kirsch, K. (2015). Hotel cleanliness: will guests pay for enhanced disinfection?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(4), 690-710.

УДК: 338.483.12(497.7)“1392/1912”

## ENRICHING THE SULTAN TRAIL WITH NORTH MACEDONIA'S OTTOMAN SITES

Biljana Petrevska<sup>1</sup>, Aleksandra Terzic<sup>2</sup>

<sup>1</sup>PhD, Faculty of Tourism and Business Logistics, Goce Delcev University, Stip, North Macedonia,  
biljana.petrevska@ugd.edu.mk

<sup>2</sup>PhD, Geographical Institute “Jovan Cvijic”, Belgrade, Serbia, a.terzic@gi.sanu.ac.rs

### Abstract

Cultural tourism routes are typically designed for specific groups of travelers, offering opportunities to explore remnants of the past, both tangible and intangible. North Macedonia boasts a diverse array of cultural relics dating back to the Ottoman period, including bazaars, bridges, hammams, bedestens, karavansarays, clock towers, mosques, and various other types of buildings. This research employs an experiential approach to investigate the feasibility of integrating selected Ottoman heritage sites in North Macedonia (specifically Ohrid, Resen, and Bitola) into the existing Sultans Trail cultural route, which stretches from Vienna to Istanbul. Interviews with local tour guides, who are highly experienced in packaged tours tailored to Ottoman heritage, support the potential for extending the main cultural route. A concise summary of the proposed itinerary, informed by experiential judgment, leads to qualitative findings. Utilizing the Saint Gallen Destination Management model, the study maps out strategic visitor flows, facilitating the integration of North Macedonia into the broader Sultan Trail route spanning 2,500 km. Finally, the research underscores the significance of this extension for further tourism development of the country.

***Key words:*** Cultural tourism routes, Ottoman heritage flows, Tourism development, North Macedonia, Sultan Trail.

### Introduction

Heritage sites attract specific groups of travelers, offering opportunities to explore remnants of the past, both tangible and intangible. They often become points of interest for tourism development, leading to the creation of specialized tourism products and cultural heritage routes (Council of Europe, 2010). Developing such tailored routes promotes sustainable tourism by preserving and presenting the cultural assets of nations, bridging the past with the present (Dayoub et al., 2020; Timothy, 2018). These routes have the potential to enhance the attractiveness and competitiveness of a region, encompassing both tourism and cultural dimensions (OECD, 2009). Additionally, cultural routes facilitate the integration of cultural consumption with commercial outlets (Murray & Graham, 1997).

However, utilizing cultural and historical heritage for tourism encounters challenges, particularly regarding the support of local communities (Butler et al., 2022; Grmuša et al., 2020; Terkenli & Georgoula, 2021). Moreover, the successful development of cultural routes requires acceptance, recognition, and maintenance at national and international levels. Designing and sustaining cultural routes related to Ottoman heritage sites necessitate broader stakeholder involvement, primarily due to negative attitudes toward Ottoman cultural influence (Houliston et al., 2021). Such heritage, built on the remnants of one of the most controversial historical periods across the Balkans (the Ottoman Empire, 14th-19th century), remains contested, involving complex social, ideological, and political aspects (Hajdarpašić, 2008).

North Macedonia boasts a diverse array of cultural relics dating back to the Ottoman period, including bazaars, bridges, hammams, bedestens, caravanserais, clock towers, mosques, and various other types of buildings. Many of these sites are utilized for tourism purposes, but many remain undiscovered, each holding specific heritage, history, background, or cultural significance.

While academia has addressed Ottoman heritage for tourism purposes (Alp, 2009; Arslan & Polat, 2015; Davis, 2013; Luke, 2013; Nance, 2007), empirical investigations of tourist practices are scarce. This paper fills the gap by exploring potential flows using the Saint Gallen Destination

Management (SGDM) model (Beritelli et al., 2015; Beritelli & Laesser, 2017). By employing such experiential approach, certain flows that may enhance tourism development based on Ottoman heritage sites in North Macedonia have been noted by Nestoroska et al. (2017), Petrevska (2017), Petrevska and Namicev (2017), and Petrevska et al. (2020).

With reference to Ottoman heritage, enriching the current Sultan Trail in North Macedonia by integrating it with new potential cultural routes becomes crucial. This study goes further by combining the SGDM model to map selected Ottoman heritage flows from the southwest part of North Macedonia and investigates their potential incorporation into the existing Sultans Trail route. To our knowledge, such a comprehensive academic study has not been conducted, providing an additional practical contribution to further the tourism development of the country.

After the introduction, the next section provides background material on the Sultans Trail route, followed by the methodology. The subsequent section presents a summary of the findings and discussion, with the conclusion in the final section.

### Background Material

Each historical epoch, notably the Ottoman rule (1392-1912), deeply influenced tradition, mentality, language, and the culture of its people. The rapid expansion of the Ottoman Empire in the Balkans facilitated the dissemination of Islamic architecture, constituting a significant cultural wave leaving imprints in many countries.

The Sultans Trail is a long-distance hiking and cycling trail spanning over 2,500 km from Vienna to Istanbul, passing through Austria, Slovakia, Hungary,

Croatia, Serbia, Bulgaria, Greece, and Turkey (Fig. 1). Typically, completing the trail on foot requires approximately 20-25 weeks, while cycling it takes around 5 weeks. It traverses remarkable natural landscapes and archaeological sites, showcasing a diverse array of cultures spanning from the Ottoman, Habsburg, Byzantine, Roman, to the communist era (Cultural Routes Society, online). Contrary to its historical context of conquest, the present-day Sultans Trail represents a path of peace (Smits, 2021). The primary objective is to illuminate the Ottoman heritage of the region, making it accessible to the public and tourists, with the goal of obtaining a European Cultural Route certification from the Council of Europe. This mission is spearheaded by the Sultan Trail Foundation, a non-governmental organization headquartered in Haarlem, the Netherlands.



Fig. 1. Sultan Trail  
Source: STF. (online).

The route runs through areas rich in history and nature and holds great promise as a tailor-made tourism product, currently in its exploration stage of tourism development (Brinkmann et al., (2021) according to the Tourist Area Life Cycle Model (Butler, 2006). Despite its potential, the route currently attracts relatively small number of visitors and possesses limited tourism infrastructure, resulting in minimal interaction between locals and tourists. Therefore, the objective is to enhance visitor numbers (Bassrucker et al., online; Brinkmann et al., 2021; Ionescu et al., online; Omar, online) while simultaneously fostering the development of a smart and sustainable tourism destination. The countries along the main route have invested substantially in tourism governance, averaging around one billion euros annually, aimed at establishing new administrative bodies and development policies to promote tourism as a pivotal sector in the Balkan economy (Porfido, 2020).

Furthermore, international initiatives focusing on rural sustainable development, as highlighted by Saarinen (2020), have been introduced to complement national efforts in supporting the Sultans Trail cultural route. These initiatives align with studies exploring the perception of students from various countries regarding the route (Dogramadjieva et al., 2021; Dogramadjieva & Terzić, 2024; Terzić & Dogramadjieva, 2022). These studies emphasize the challenging status of Ottoman heritage in the Balkans due to historical factors, political implications, and issues related to public acceptance. Nevertheless, they also reveal positive perceptions regarding the utilization of Ottoman heritage for tourism purposes.

Cupcea (2012) extensively examines the enduring political, cultural, social, and economic impact of Ottoman heritage on Balkan countries, including North Macedonia. Korunovski (2008) demonstrates that during the zenith of Islamic architecture's expansion in North Macedonia between the 15th and 16th centuries, parallels with Christian architecture emerged due to mutual influence and the active involvement of local craftsmen, particularly in mosque construction. Today, the remnants of this historical period are visible in over 150 diverse cultural artifacts dating back to the Ottoman era, scattered across North Macedonia's landscape (Marinoski, 2012). More than half of these monuments, approximately 80, hold potential for tourism development, yet less than half of them are included in tour itineraries (Petrevska et al., 2020).

### **Methodology**

The research utilizes qualitative data and employs an experiential approach to address the following research questions (RQs):

RQ<sub>1</sub>: Investigating the feasibility of extending the Sultans Trail route.

RQ<sub>2</sub>: Identifying and proposing Ottoman heritage sites in North Macedonia suitable for incorporation into additional cultural routes.

RQ<sub>3</sub>: Recommending support for newly emerging strategic visitor flows and advocating for their seamless integration into the main route.

To facilitate responses, these research questions were used during interviews with local tour guides. A total of 12 in-depth interviews (Trainor, 2013) were conducted informally, in the local language, with conversations lasting between 15 to 20 minutes each. The interviewees were highly experienced professionals in conducting packaged tours tailored to Ottoman heritage. The objective was to gather data solely based on personal experiences. Conducting face-to-face interviews allowed participants to express themselves freely and facilitated guided discussions with minimal intervention. Comprehensive notes were taken, capturing repeated phrases and the intensity of expression, enabling subjective assessment and concise summarization.

For the identification and mapping of Ottoman heritage sites in southwest part of North Macedonia, specifically Ohrid, Resen, and Bitola, that could potentially augment the existing Sultans Trail cultural route, this study employs the Saint Gallen Destination Management (SGDM) model (Beritelli et al., 2015; Beritelli & Laesser, 2017). This model is particularly suitable for tourism as it accounts for demand dispersed across fragmented supply both spatially and temporally. Rooted in phenomenological theory, it integrates practicality through the intuitive method of mapping, enhancing the feasibility of identified tourist flows and fostering a deeper understanding critical for sustainable tourism development.

### Findings and Discussion

In addressing the research questions, the findings and discussion unfold as follows:

Interviewees offer pragmatic opinions on the feasibility of extending the Sultan Trail route with new itineraries (RQ<sub>1</sub>). Drawing from their experiential judgment, they identify a strong potential for expanding the current main route. They argue that developing a new cultural flow can be achieved not only by enriching its content but also by linking it to the current Sultan Trail as the main strategic visitor flow and refining its structure to create a new Ottoman heritage tour as a complementary strategic visitor flow. Moreover, they stress the justification for introducing a new cultural pathway via North Macedonia, thereby enhancing the existing content and introducing structural improvements.

Furthermore, interviewees identify, describe, and propose new additional cultural routes featuring Ottoman heritage sites in the southwest part of the country, which they can professionally guide (RQ<sub>2</sub>). They pinpoint the main supply elements in terms of spatial configuration for Ohrid, Resen, and Bitola. Each location harbors distinct identities, memories, and history. The study uncovers that some of these sites are frequently overlooked or intentionally omitted from regular tours, lacking adequate public awareness. When creating an additional route to integrate into the current main route, consideration of time constraints is paramount. A cultural tour encompassing Ottoman sites in Ohrid, Resen, and Bitola offers a comprehensive experience within reasonable time limits, aligning with previous findings emphasizing the importance of time in creating tailored sightseeing tours (Petrevska et al., 2020; Wong & Kwong, 2004).

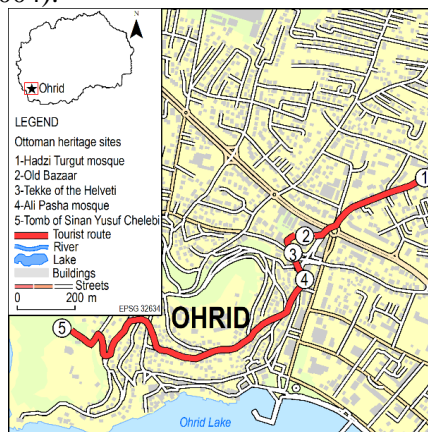


Fig. 2. Ottoman heritage strategic visitor flow in Ohrid  
 Source: Petrevska et al. (2020).

Applying the SGDM model, flows are mapped based on the intuitive and professional expertise of the interviewees. In Ohrid, cultural sites dated from the Ottoman period include the Hadzi Turgut mosque (15th century), Old bazaar (4th century), Tekke of the Helveti (18th century), Ali Pasha mosque (17th century), and the tomb of Sinan Yusuf Chelebi (16th century) (Fig. 2).

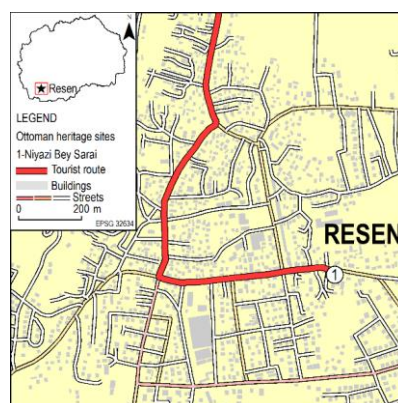


Fig. 3. Ottoman heritage strategic visitor flow in Resen  
 Source: Petrevska et al. (2020).

The route proceeds to Resen (small city 40 km. from Ohrid) where Niyazi Bey Sarai (20th century) stands as the sole site dating from the Ottoman period (Fig. 3).

The flow concludes in Bitola (70 km. form Ohrid), near the Greek border, featuring Ottoman heritage sites such as the City museum (Mustafa Kemal Atatürk section - 19th century), Bazaar (15th century), Yeni mosque (16th century), Bedesten (17th century), Isak Chelebi mosque (16th century), and Haydar Kadi mosque (16th century) (Fig. 4).

Additionally, interviewees reveal that certain Ottoman heritage sites have garnered significant attention in recent years receiving considerable financial support from official Turkish policy (TIKA, 2020). While refraining from casting doubt on the motives behind this support, as characterized by Luke (2013) as a 'geopolitical goal' aimed at 'reinventing' and 're-establishing' the Ottoman legacy as a symbol of the 'Golden Age of the Balkans', it is undeniable that there are positive implications associated with the restoration of Ottoman cultural heritage for tourism purposes.

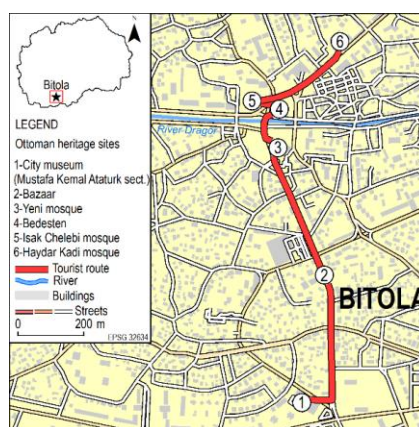


Fig. 4. Ottoman heritage strategic visitor flow in Bitola  
Source: Petrevska et al. (2020).

Finally, interviewees retrospectively justify the emergence of mapped strategic visitor flows, considering challenges associated with the additional routes and their seamless integration into the main route (RQ<sub>3</sub>). They advocate for urgent awareness-raising among tourism policymakers at all levels, highlighting the potential benefits for North Macedonia upon integration into the main Sultan Trail route. Furthermore, they discuss approaches to:

(1) Enhance the visibility of Ottoman heritage to evoke positive memories in cultural tourism product development, mitigating negative attitudes or minimizing downplaying of Ottoman cultural influence (Houlston et al., 2021). This approach aims to create a more representative Ottoman heritage tourism product, extending beyond North Macedonia's borders.

(2) Advocate for supporting and maintaining the establishment of historically legitimate cultural routes, contributing to the creation of an indigenous and competitive tourism supply in North Macedonia. This entails developing various activities to achieve sustainability and long-term development, aligning with the research of Todorova (2009) emphasizing the historical significance of cultural routes within European civilization.

## Conclusion

Cultural heritage routes, acknowledged as tourist products (UNWTO, 2015), present the Sultan Trail as a platform for significant regional tourism dynamics. Employing a comprehensive multidisciplinary approach, this study investigates the feasibility of incorporating selected Ottoman heritage sites in the southwest part of North Macedonia into the existing Sultans Trail route. The study raises the issue of affirming the idea for its further expansion by offering new experiences to tourists and benefits to service providers as part of the tourism values chain.

Qualitative insights are drawn from local tour guides specializing in Ottoman heritage sightseeing in North Macedonia. The research underscores the significance of this extension for further tourism development of the country. Moreover, it empowers tourism developers and planners to better



understand the decision-making process concerning spatial tourism expansion. Aligning with prior studies by Naef and Ploner (2016) and Ploner (2012), this research underscores the power of tourism to enhance awareness and understanding of Ottoman heritage by integrating dispersed cultural sites across the Balkans into the intricate and ambitious Sultan Trail route. The study also sheds light on several shortcomings in national tourism governance that could adversely affect inclusion in the main route, such as limited budget allocations for tourism, insufficient attention to collectively diversifying tourism products across the Balkans, and the absence of plans for monitoring and evaluation, as previously discussed by Porfido (2020).

Finally, this study not only furnishes practical guidance for tourism policymakers but also outlines conceptual frameworks for Ottoman heritage cultural tours. The findings underscore the significance of developing specific cultural tourism products and emphasize the importance of comprehending the nature of the Ottoman cultural route in predicting future visitor flow patterns. Failure of policymakers to recognize the imperative of establishing a conceptual framework for creating Ottoman heritage cultural routes will impede substantial tourism progress for two main reasons. Firstly, without acknowledging the importance of extending the current main route, the proposed national sub-routes in the southwest part of North Macedonia may prove ineffective. Insufficient dissemination of publicity and information may constitute potential catalysts for the failure of cultural routes (Božić et al., 2014). Secondly, the development of specific cultural tourism products based on Ottoman heritage is crucial for fostering sustainable spatial tourism growth.

## References

1. Alp, S. (2009). The universe of the material cultural heritage of the Ottoman period in the Balkans. *Milli Folklor*, 84, 151-161.
2. Arslan, A. & Polat, H.A. (2015). The Ottoman Empire's first attempt to establish hotels in Istanbul: The Ottoman Imperial Hotels Company. *Tourism Management*, 51, 103-111.
3. Bassrucker, L., Findeisen, J., Lachner, C.M., & Romp, D. (online). The Sultan Trail, Strategy Development. Student project of the NHL-Stenden University of Applied Sciences, Sultan Trail Academic Network. <https://sultanstrail.stackstorage.com/s/czLJVbH8H8Wv8bpM/en> (Retrieved on April 2, 2024).
4. Beritelli, P., Reinhold, S., Laesser, C., & Bieger, T. (2015). *The St. Gallen model for destination management*. St. Gallen: IMP-HSG.
5. Beritelli, P. & Leasser, C. (2017). The dynamics of destinations and tourism development, In: Fesenmaier & Xiang (Eds): *Design Science in Tourism, Tourism on the Verge*, (pp. 195-214).
6. Božić, S., Beric, D., & Tomic, N. (2014). The Role of Promotion in Tourists' Decision to partake in a Cultural Route: The Case Study of "The Trail of Roman Emperors" (Serbia). *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 5(3), 141-161.
7. Butler, R.W. (2006). The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. In: R. W. Butler (Eds.), *The Tourism Area Life Cycle: Applications and Modifications* (Vol. 1) (pp. 3-12). Channel View Publications.
8. Butler, G., Szili, G., & Huang, H. (2022). Cultural heritage tourism development in Panyu district, Guangzhou: Community perspectives on pride and preservation, and concerns for the future. *Journal of Heritage Tourism*, 17(1), 56-73.
9. Brinkmann, F., Gong, M., Haak, J., Klaver, C., Schoorl, A.L., Septian, A., & Walter, S. (2021). Sultans Trail as a smart destination: Sustainable tourism development in South East Europe, Academic Consultancy Training Advisory Paper, Wageningen University and Research, Wageningen.
10. Council of Europe. (2010). Resolution CM/Res (2010)53. Establishing an Enlarged Partial Agreement on Cultural Routes. (Adopted by the Committee of Ministers on 8 December 2010 at its 1101st meeting of the Ministers' Deputies). [https://search.coe.int/cm/Pages/result\\_details.aspx?ObjectID=09000016805cdb50](https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805cdb50) (Retrieved on April 2, 2024).
11. Cultural Routes Society (online). Sultans Trail. <https://cultureroutesinturkey.com/sultans-trail/> (Retrieved on April 2, 2024).
12. Cupcea, A. (2012). The Ottoman Heritage in the Balkans. *Brukenenthalia - Romanian Cultural History Review*, Supplement of Brukenenthal. *Acta Musei*, 2, 121-126.
13. Davis, C. M. (2013). Conserving "The Ottoman(s)" at an Israeli World Heritage Site. *Archaeologies - Journal of the World Archeological Congress*, 9(2), 320-343.

14. Dayoub, B., Yang, P., Dayoub, A., Omran, S., & Li, H. (2020). The role of cultural routes in sustainable tourism development: A case study of Syria's spiritual route. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 15(6), 865-874
15. Dogramadjieva, E., & Terzić, A. (2024). Perceptions of Contested Ottoman Heritage in Europe: An International Study among Students. *Heritage & Society*, 1-24.
16. Dogramadjieva, E., Terzić, A., & Smits, M. (2021). Ottoman Heritage in Europe as an Opportunity for a Cultural Route Development: An International Study of Students' Perceptions. In 34th International Geographical Congress "Geography: Bridging the Continents": Book of Abstracts (p. 209). Istanbul: Istanbul University.
17. Grmuša, M., Šušnjar, S., & Tanović, M. L. (2020). The attitudes of the local population toward the importance of cultural and historical heritage. *Journal of the Geographical Institute Jovan Cvijic, SASA*, 70(3), 299-307.
18. Hajdarpašić, E. (2008). Out of the ruins of the Ottoman Empire: Reflections on the Ottoman legacy in south-eastern Europe. *Middle Eastern Studies*, 44(5), 715-734.
19. Houliston, L., Ivanov, S., & Webster, C. (2021). Nationalism in official tourism websites of Balkan countries: A multimodal analysis. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 69(1), 83-111.
20. Ionescu, D., Kasarova, S., Ilie, M., & Bekrieva, H. (online). Successful cultural routes: The Sultan Trail. <https://sultanstrail.stackstorage.com/s/kLgFnFYvIpBUrUAv/en> (Retrieved on April 2, 2024).
21. Korunovski, S. (2008). *Cultural Heritage*, (3<sup>rd</sup> ed.), Faculty of Tourism and Hospitality, Ohrid (in Macedonian).
22. Luke, C. (2013). Cultural sovereignty in the Balkans and Turkey: The politics of preservation and rehabilitation. *Journal of Social Archeology*, 13(3), 350-370.
23. Marinovski, N. (2012). *Tourist Geography*, (1<sup>st</sup> ed.), Ohrid, Faculty of tourism and hospitality (in Macedonian).
24. Murray, M., & Graham, B. (1997). Exploring the dialectics of route-based tourism: the Camino de Santiago. *Tourism Management*, 18(8), 513-524.
25. Naef, P., & Ploner, J. (2016). Tourism, conflict and contested heritage in former Yugoslavia. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 14(3), 181-188.
26. Nance, S. (2007). A facilitated access model and Ottoman Empire tourism. *Annals of Tourism Research*, 34(4), 1056-1077.
27. Nestoroska, I., Petrevska, B. & Namicev, P. (2017). Ottoman heritage tourism flows in Macedonia, Book of Abstracts from the First International Conference "Challenges of Tourism and Business Logistics in the 21<sup>st</sup> century", 24-25 October 2017, Gevgelija, Macedonia, 89-99.
28. OECD - Organization for Economic Co-operation and Development. (2009). The Impact of Culture on Tourism. [om http://www.oecd.org](http://www.oecd.org). (Retrieved on April 2, 2024).
29. Omar, M. (online). Developing a marketing plan for Sultan's Trail Foundation. Master thesis, NHL-Stenden University Sultan Trail Academic Network. <https://sultanstrail.stackstorage.com/s/kLgFnFYvIpBUrUAv/en>. (Retrieved on April 2, 2024).
30. Petrevska, B. (2017). Motives for boosting cultural tourism in Štip: Ottoman heritage. *Journal of Applied Economics and Business*, 5(2), 12-16.
31. Petrevska, B. & Namicev, P. (2017). Reanimating Ottoman heritage sites: assessment of Štip, Conference proceedings from the International conference Geobalkanica, Skopje, Macedonia, 20-21 May, 2017, 169-176.
32. Petrevska, B., Nestoroska, I., Namicev, P. & Gorin, S. (2020). Prevailing motives for creating Ottoman heritage packaged tours in Macedonia. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 18(3), 288-309.
33. Porfido, E. (2020). Tourism Development in the Western Balkans: Towards a Common Policy. *Annual Review of Territorial Governance in the Western Balkans*, 2, 24-45.
34. Ploner, J. (2012). Tourist literature and the ideological grammar of landscape in the Austrian Danube valley, ca. 1870–1945. *Journal of Tourism History*, 4(3), 237-257.
35. Saarinen, J. (2020). Tourism and sustainable development goals: research on sustainable tourism geographies. In: J. Saarinen, *Tourism and sustainable development goals: Research on sustainable tourism geographies* (pp. 1-10). London: Routledge.
36. Smits, M. (2021). The Sultans Trail, a cultural adventure. <https://worldtrailsnetwork.org/the-sultans-trail-a-cultural-adventure/> (Retrieved on April 2, 2024).
37. STF – The Sultan Trail Foundation. (online). <https://www.sultanstrail.com>. (Retrieved on April 2, 2024).
38. Terkenli, T.S., & Georgoula, V. (2021). Tourism and cultural sustainability: Views and prospects from Cyclades, Greece. *Sustainability*, 14(1), 307.

39. Terzić, A., & Dogramadjieva, E. (2022). A cultural route for Ottoman heritage in Europe: Opportunities and challenges from the perspective of students. *Journal of Heritage Tourism*, 17(6), 718-736.
40. TИКА - Turkish Cooperation and Coordination Agency. (2020). News. [https://www.tika.gov.tr/en/news/tika\\_has\\_implemented\\_nearly\\_30\\_000\\_projects\\_across\\_5\\_continents\\_since\\_1992-55957](https://www.tika.gov.tr/en/news/tika_has_implemented_nearly_30_000_projects_across_5_continents_since_1992-55957). (Retrieved on April 2, 2024).
41. Timothy, D. J. (2018). Cultural routes: Tourist destinations and tools for development. In: H. D. Olsen, & A. Trono (Eds.), *Religious pilgrimage routes and trails: Sustainable development and management* (pp. 27-37). CABI.
42. Todorova, M. (2009). *Imagining the Balkans*. Oxford University Press.
43. Trainor, A.A. (2013). Interview research. In: *Reviewing Qualitative Research in the Social Sciences* (pp. 137-150). Routledge: London, UK.
44. UNWTO. (2015). *Global Report on Cultural Routes and Itineraries*. Affiliate Members Report, 12, UNWTO & ATB: Madrid, Spain.
45. Wong, C.K.S., & Kwong, W. Y. Y. (2004). Outbound tourists' selection criteria for choosing all-inclusive package tours. *Tourism management*, 25(5), 581-592.

УДК: 338.48(497.777)”1982/2023” 338.48(497.735)”1982/2023”

## ТУРИСТИЧКИ ПАРАЛЕЛИ: КРУШЕВО-БЕРОВО

Никола В. Димитров<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Д-р. редовен професор, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, [nikola.dimitrov@ugd.edu.mk](mailto:nikola.dimitrov@ugd.edu.mk)

### Апстракт

Трудот е оригинален во кој се истражуваат туристички паралели или споредби меѓу два слични но и различни македонски градови. Изнесени се најважните туристички паралели на два мали града Крушево и Берово, кои децении практикуваат туризам. Иако градови се наоѓаат на спротивни страни од државата, сепак имаат сличности кои ги поврзува, но и уникатни специфики. Во анализите изнесени се повеќе карактеристики својствени за нивниот туризам. Прво се анализираат главните туристички мотивски фактори. Посебно се задржуваме на атрактивните мотиви: природно - географски (релјеф - планини, клима, хидрографија, вегетација и др.) и антропогено - географски (историја, етнографија, традиција, архитектура, културно наследство, цркви, манастири, музеи, манифестации и др.), со кои располагаат градовите и истоимените општини. Потоа се анализираат рецептивните мотивски вредности (сместувачки капацитети - хотели, вили, апартмани, одморалишта, спа ресорт, угостителски објекти - ресторани, кафеани, пицери и други објекти), па комуникативните мотивски вредности (сообраќајна комуникација - патна мрежа и другите комуникативни мотиви, ски центар и атракции - палаглајдерство). Втор сегмент во анализата се туристичките движења од подолг временски период (туристи, ноќевања и нивното учество на регионално и национално ново). На крајот завршуваме со заклучни согледувања и препораки. Во трудот се користи обемна литература и други извори.

*Клучни зборови: Крушево, Берово, туризам, уникатна атрактивност*

### ВОВЕД

Крушево и Берово се два града во Македонија. Крушево се наоѓа во западниот дел од државата а Берово во крајниот источен дел. Двата града имаат свои специфичности но и сличности. Анализата опфаќа поголем простор, сепак ќе бидат изнесени само општите карактеристики на туризмот. Од општите согледувања извлекуваме посебни и поединечни туристички паралели со истакнување на нивните сличности, разлики и специфики на релација Крушево - Берово.

### МАТЕРИЈАЛИ И МЕТОДИ

За оформување на трудот користиме податоци од повеќе публикувани и статистички материјали. За Крушево и Берово има обемна литература (монографии, научни и стручни трудови, стратегии, брошури итн. Од научно истражувачки аспект користиме следни методи: индуктивно - дедуктивна метода, компаративна метода, метода на анализа и синтеза и статистичка метода.

### РЕЗУЛТАТИ

#### 1. Туристички паралели на атрактивните мотивски фактори

Атрактивноста на туристичките ресурси е еден од најважните елементи во формирање и насочување на туристичките движења. Просторот на двата града и општините Крушево и Берово располагаат со разновидни атрактивни природни и антропогени мотивски фактори кои се главен повод за туристичка посета.

Бидејќи станува збор за бројни фактори сублимирано во табеларни прегледи ќе ги измесиме само најважните.

Табела 1. Атрактивни природно - географски, релјефни мотиви

АТРАКТИВНИ ПРИРОДНО - ГЕОГРАФСКИ МОТИВСКИ ФАКТОРИ	
Важни релјефни - геоморфолошки мотивски фактори	
КРУШЕВО, 1220 мнв	БЕРОВО, 846 мнв
Бушева планина е средно висока со 10 врвови над 1500 мнв. Највисок врв Стара Мусица или Мусица 1788 мнв, други највидни врвови: Козјак 1762 мнв, Вршник 1595 мнв, Блато 1592 мнв, Мечкин Камен 1454 мнв, Кула 1437 мнв, Плоча 1293 мнв и др. Планината зафаќа површина од 325 км <sup>2</sup> . Бушева планина е стара грамадна планина составена од кристалести шкрилци и гранитни масиви.	Малешевски планини се средно високи планини. Највисок Врв Ченгино Кале 1748 м и врв Џама Тепе 1801 мнв. Должината на главното било изнесува 32 км, а површината на планината изнесува 318 км <sup>2</sup> . Геолошкиот состав е претставен со стари палеозојски карпи, кристалести шкрилци а пониските делови и со неогени наноси. Билата се голи, а планските страни се покриени со букова и дабова шума. Мелови - Паркач се интересни геоморфолошки форми застапени во Малешевијата. Се одликуваат со карактеристичен амфитеатрален изглед кој се стеснува кон подножјето, што наликуваат на пресечена инка. Изградни се од хоризонтални слоеви од неотпорни седиментни карпи (песоци, песочници, глини). Затоа и боите на страните до меловите варираат од сивкаста, жолтеникава, црвеникава до кафеава. Страните се интересни и по длабоките бразди, долчиња, ендеци, па дури и земјени пирамиди.

Извор: Национална географија за втора година реформирано гимназиско образование, Скопје, 2001; Драган Колчаковски, (2022) Физичка географија на Македонија, Скопје; (стр. 377); Биодиверзитетот на малешевски планини, 2013 г., стр. 13, 17

Од релјефните - геоморфолошки мотивски фактори доминираат планините: Бушева за Крушево и Малешевски планини за Берово. Двете планини се пространи и се доволен мотив за туристичка и рекреативна посета и престој.

Табела 2. Атрактивни природно - географски, климатски мотиви

АТРАКТИВНИ ПРИРОДНО - ГЕОГРАФСКИ МОТИВСКИ ФАКТОРИ									
Важни климатски мотивски фактори									
Име на станица	Надморска височина во метри	Година	Средно месечни температури во С°			Средно годишни температури во С°	Средно годишна количина на врнежи во мм/м <sup>2</sup>		
			VII	VIII	I				
КРУШЕВО	1230	2013	17,9	17,9	-1,4	8,4	799,0		
		1950/80	17,9	17,9	-1,6	8,2	815,1		
БЕРОВО	824	2013	15,1	17,5	-1,5	8,6	599,0		
		1950/80	18,3	17,9	-1,2	8,7	647,2		
Име на станица	Апсолутна максимална температура во С°	Број на летни денови	Сончеви часови	Просечна облачност во денови	Апсолутни минимални температури во С°	Број на мразни денови	Максимална височина на снежна покривка во см	Должина на снежни денови	
КРУШЕВО	35,2	18	2109	5,3	-21,7	95	135	99	
БЕРОВО	36,2	60	2347	5,3	-31,5	204	61	70	

Извор: Ангел Лазаревски (1993): Климата во Македонија, Скопје, стр. 282, (стр. 200-205 и 248-252); Управа за хидрометеоролошки работи, Статистички годишник на Република Македонија, 2013, стр. 26; Михајло Зиков (1997): Влијанието на Средоземното Море врз климата во Република Македонија, стр. 219; Никола В. Димитров и Цане Котески (2015): Туристичка географија, УГД, Штип, стр. 329 (стр. 260); Драган Колчаковски (2022) Физичка географија на Македонија, Скопје, (стр. 173-175 и 180)

Во Беровската котлина е ретка појавата на магла. Росата е честа појава, сланата е со помала зачестеност. Ветровите се јавуваат од сите 8 светски страни. Беровска Котлина според климатско - вегетациски карактеристики спаѓа во топло континентално (од 600 до 900 мнв), а планинскиот дел спаѓа во ладно континентално (од 900 до 1100 мнв) подрачје. (Зиков, М., 1997).

Подрачјето на Крушево е доста ветровито, без магла и спарина. Подрачјето на Крушево според климатско - вегетациски карактеристики спаѓа во подгорско континентално - планинско подрачје (1100-1300) (Зиков, М., 1997)

Генерално двете подрачја имаат пријатни климатски услови за престој и посета во текот на целата година. Во зима погорни терени за зимски спортови - скијање, санкање и одмор (Крушево, ски центар „Станич“) и патеки за скијање и санкање со ски лифт (Берово - туристички комплекс „Малешево“), а во лето за одмор и рекреација и тоа прилагодувајќи се на потребите и желбите на гостите. Двете места имаат карактеристики на планинска воздушна бања - климатско лечење и езерско летување (Крушевско Езеро и Беровско Езеро).

Табела 3. Атрактивни природно - географски, хидрографски мотиви

АТРАКТИВНИ ПРИРОДНО - ГЕОГРАФСКИ МОТИВСКИ ФАКТОРИ	
Град/ Општина	Важни хидрографски мотивски фактори
Крушево	<u>Крушевско Езеро</u> или Габелово Езеро, понекогаш нарекувано и Гумење е мала вештачка акумулација во непосредна близина на Крушево. Од езерото истекува Крушевско - норовска река. Езерото има богат рибен фонд (крап, караш, клен, охридска и калифорниска пастрмка, црвеноперка, плашица, толстолобик и др. Околу езерото е изградена и пешачка патека, а во непосредна близина на спортски парк со фудбалско игралиште и други содржини за спорт и рекреација.
Берово	<u>Ратевска Река</u> , извор на 1550 мнв, вкупен пат 757 м. и просечен пад од 31,1‰, должина од 2,4 км, вкупна сливна површина од 138 км <sup>2</sup> . Љутачка Река и Ж тачка Река се спојуваат и го образуваат почетокот на Брегалница. Река Брегалница тече низ градот Берово. Помеѓу општина Пехчево и Берово, во изворишниот дел на Брегалница,, помеѓу планините Влаина на север и Малешевски планини на југ се наоѓаат т.н. <u>Пехчевски водопади</u> на број 7 водопади. Од кои само два се на реката Брегалница а другите 5 се наоѓаат на нејзините притоки Црн Дол, Ж тачка, Љутачка Река и Спиковски Андак или Река. Водопадите се со височина од 5 до 14 метри. Црндолски висок 5 м., Скокото висок 7 метри, Спиковски водопад 8 метри, Љутачки водопад висок 10 метри и Ж тачки водопад висок 14 метри. На Ченгино Кале (или Калето) со височина 1752 мнв., граничната линија поминува преку две мали <u>планински природни периодични езерца</u> . Двете мали езерца Ченгини езерца или „Орлови Очи“ се тресетишта, на надморска височина од 1670 и 1750 метри и речиси на самата граница со Бугарија. Поголемото езерце до врвот, е долго 38 м, широко 10 м., со најголема длабочина од 0,8 м. Должина на бреговата линија изнесува 88 м., а езерската површина за време на максимално ниво достигнува 300м <sup>2</sup> . Помалото езерце е 1км северно и има речиси кружна форма со пречник од 17 метри. Должината на бреговата линија му изнесува 59 метри, а најголемата длабочина е околу 0,5 м. Двете езерца со вода се хранат исклучиво од атмосферските врнежи и од топење на снегот. Езерата опстојуваат од април до септември. <u>Ратевско или Беровско Езеро</u> , е вештачка акумулација со почеток на градба во 1969 а изградено во 1971 година. Браната е висока 46 метри, со должина на круната од 200 метри. Самото езеро е долго 2,3 км, широка 0,25 км. Вкупната должина на бреговата линија околу езерото изнесува 8,3 км, а површината е 0,75 м <sup>2</sup> , акумулирана вода во акумулацијата изнесува 9 милиони м <sup>3</sup> .

	Најголемата длабочина на езерото е околу 42 метри. Туристички активности во и околу езерото се: капење, риболов и рекреативни излети. Односно езерото овозможува спортски риболов, на крајбрежјето има ресторан, туристички бунгалови, детско одморалиште, голем број вили за изнајмување, прекрасни терени за излет, рекреација и спортови.
--	--

Извор: Илија Петрушевски, Благоја Маркоски (2014) Реките во Република Македонија, Геомап, Скопје, стр. 60 (стр.81); Драган Василевски (1995): Класификација на езерата во Република Македонија, според начинот на постанок на езерскиот басен, Географски разгледи, Кинга 30, Институт за географија, Скопје. Драган Колчаковски (2022) Физичка географија на Македонија, Скопје, (стр. 173-175 и 180)

Важни хидрографски објекти се двете вештачки езера (Крушевско и Беровско) кои привлекуваат посетители во текот на цела година. Во Берово, односно на Малешевски планини и Влаина има мали водопади и планински периодични езерца како додатна атрактивност на локалната хидрографија и привлекува туристи - планинари, велосипедисти и сл.

Табела 4. Атрактивни природно - географски, биогеографски мотиви

<b>АТРАКТИВНИ ПРИРОДНО - ГЕОГРАФСКИ МОТИВСКИ ФАКТОРИ</b>	
<b>Важни биогеографски мотивски фактори</b>	
<b>КРУШЕВО, 1220 мнв</b>	<b>БЕРОВО, 846 мнв</b>
Бушева планина е доста пошумена со листопадни - букови и дабови шуми а на места и со иглолисни видови дрвја (бор и елка). Особено богати со шума се локалитетот околу Мечкин Камен, одморалиштето „Шула Мина“, околу хотелот „Монтана“ и други места. Територијата на општината располага и со значителен фонд парк шума од 100 хектари, меѓу кои особена знаменитост претставува познатата букова Крушевска Корија која е стара над 300 години. Пријатен, престојот на туристите ги прави бројните излетнички места во околината на градот. Од животински свет се среќава крупен и ситен дивеч.	Во Малешевски планини се застапени букова и дабова шума, црн бор, габер, јасен, разновидни тревни растителни заедници, цветни ливади, а од фауна се среќава разновидни водоземци, влекачи, инсекти, птици, цицачи. Мурите се локалитет на заштитено подрачје што се состои од мешана ела, бука, бел бор и смрча. Зазема површина од 62,5 ха.

Извор: Митко Панов (1976) Географија на СР Македонија, Скопје; Александар Стојмилов (2003) Физичка географија на Р. Македонија, ПМФ, Скопје; Никола В. Димитров (2021) Планински туризам, УГД, Штип; Биодиверзитетот на Малешевски Планини, Штип, 2013, стр. 18 и 23, 26, 29, (стр.139) ; <https://berovoadventure.com/category/berovo-maleseviija/prirodni-znamenitosti/>

Од прегледот се гледа дека растителниот и животинскиот свет доминира во планинскиот предел на Бушева Планина (Крушево) и Малешевски Планини (Берово) во кои има разновидна вегетација, ситен и крупен дивеч.

Табела 5. Атрактивни антропогени мотивски фактори, постанок на населбата, население и важни историски наставни

<b>АТРАКТИВНИ АНТРОПОГЕНИ МОТИВСКИ ФАКТОРИ</b>	
<b>Важни антропогени или антропо - географски мотивски фактори</b>	
<b>КРУШЕВО</b>	<b>БЕРОВО</b>
Во историските извори Крушево за првпат се споменува во 1467 година. Крушево, како градска населба била создадена во крајот на 18 и почетокот на 19 ти век, особено по доселувањето на Власите од Москополе и други населби од Албанија. Во 1883 година Крушево се споменува како занаетчиски и трговски град со околу 12.000 жители. Крушево во 1900 година имало 9.350 жители. По Илинденското востание градот популациски значително се намалува. Во 1948 г.	Во историските извори Берово за првпат се споменува во 1621/22 година. Во 1900 година Берово имало 2940 жители. Во 1948 година има 3.619 жители, во 1981 г. 6.070 жители, во 1994 година 6.752 ж., во 2002 година 7.002 жители и во 2021 година има 5.850 жители. Градот Берово 5.850 жители претставува и административен центар на истоимената општина. Општина Берово зафаќа површина од 598 км <sup>2</sup> со 10.890

има 3.570 ж., во 1981 г. 5.211 ж., во 1994 г., 5.507 жители, во 2002 г., 5.330 жители, во 2021 г., 4.104 жители. Крушево претставува и административен центар на истоимената општина. Општина Крушево зафаќа површина од 190 км<sup>2</sup> со има 8.385 жители (2021 г.) распоредени во 19 населби од кои 18 се рурални населби.

Важен историски настан за Крушево е Илинденското востание и Крушевската република во 1903 година. Значајна историска личност од Крушево е Никола Карев, претседател на Крушевската република.

Извор: Македонска енциклопедија, книга 1 и 2, (2009) МАНУ, Скопје, (стр. 1671) [http://macedonia.kroraina.com/mak\\_enc/encyclopaedia\\_macedonica\\_1.pdf](http://macedonia.kroraina.com/mak_enc/encyclopaedia_macedonica_1.pdf), стр. 147, 233, 677, 766, 767, 768, 777, 778; [http://macedonia.kroraina.com/mak\\_enc/encyclopaedia\\_macedonica\\_2.pdf](http://macedonia.kroraina.com/mak_enc/encyclopaedia_macedonica_2.pdf) стр. 903, 904, 1182, 1183, 1248.

Од прегледот се гледа дека двата града имаат што да им понудат на гостите. Сепак, Крушево, поради поголемата историска важност и подобрата промоција на туристите им нуди повеќе содржини.

Табела 6. Атрактивни антропогени мотивски фактори, културни споменици и манифестации  
**АТРАКТИВНИ АНТРОПОГЕНИ МОТИВСКИ ФАКТОРИ**

<b>Важни антропогени или антропо - географски мотивски фактори</b>	
<b>КРУШЕВО</b>	<b>БЕРОВО</b>
<p><u>Културни споменици и традиции</u>                      Цркви: Свети Никола, 1832 година, црква Успение на Пресвета Богородица, 1867 г., црква Св. Троица, 1881 г., црква Св. Јован Крстител, 1904 година.                      Манастир Св. Рождество Христово - Св. Спас, 1826 година, манастир Свети Василије 1995 година и манастир - манастирски комплекс Св. Преображение. Во 2010 година е изграден Крушевски крст сместен е на врвот Вршник 1595 м.н.в., на Бушева Планина над манастирот Св. Преображение. Околу крстот се наоѓа уреден простор, каде на долното плато е поставено големо знаме на Македонија. Крстот е висок 33 метри и широк 23,5 м. Тежи 24 тони, додека основата му зафаќа 2,5 м<sup>2</sup>                      Музеј на Илинденското востание и Крушевската република, отворен во 1953 година, Галерија на Никола Мартиновски (1968 г.), Музеј на НОБ, 1988 г., Музеј „Леарница“, отворен 2003 година, Спомен куќа на Тодор Проески (2011).                      Повеќе споменици - Споменик на националната борба и Илинденското востание „Македониум“, 1974 г., Споменик на Мечкин Камен, 1983 г. од поголемиот број други споменици, ги вбројуваме споменикот на Никола Карев, Питу Гули и Веле Марков, Споменикот на боиштето на месноста „Слива“. Нов споменик е локалитетот Крушевски Крст.</p>	<p><u>Културни споменици и традиции</u>                      Беровски манастир Св. Архангел Михаил, 1815/1818 г., женски манастир со монашки живот од 1848 година до денес. Беровски машки манастир Св. Успение на Пресвета Богородица, од 2002 година. Други цркви: Рождество на Пресвета Богородица 1912/1922 г., Свети Тодор, Св. Ѓорѓи. Црква Св. Гаврил Лесновски и Црква Св. Петка во туристичката населба Абланица. Музеј на град Берово. Посебна музејска поставка за Разловечко востание 1876 година, како и поставки за важни историски личности од Берово: Дедо Иљо Малешевски, Димитар Поп Георгиев Беровски и Никола Петров Русински. Дом на култура „Димитар Беровски“, Спомен дом за Разловечкото востание во село Разловци (општина Делчево на граница со општина Берово), изграден во 1981 година. Денес домот е во руинирана состојба, започната е реконструкција.  <u>Манифестации и други настани:</u>                      Владимировски илинденски средби во село Владимирово на 2ри Август; Етно Плоштад Фестивал во Берово се одржува на 28 август. Прослава на Велигден, избор на најубаво декорирано јајце и избор на најцврсто Велигденско јајце. Прославата е на Плоштад „Димитар Беровски“.</p>



<p>Архитектура - староградска архитектура, позната како крушевска куќа е симбиоза на влашката (епирска) и мијачката (галичка) архитектура, со два и три ката, со високи дивани, еркери балкони, повеќе простории, мансарди и долапи.</p> <p>Стари чаршии: со десетина занаети во Крушево (дрводелци - изработка на буриња, налани; Свонари, Метлари, изработка на сувенири и др.)</p> <p><u>Манифестации и други настани:</u></p> <p>Главна Манифестација „10 дена Крушевска Република“, други се „Етно град Крушево“, „Вени н Крушево“ - Авантуристички фестивал на отворено (кампување, тандем палаглајдерство, планински велосипедизам или крос кантри велосипедска трка, планинарска тура, кајак на вода, трчање - улична трка, детска тура, адреналински парк, јога, дегустација на храна, музејска тура и др.). Во текот на годината се одржуваат спортски натпревари во: скијање, палаглајдерство, планински велосипедизам, трчање и др.</p> <p>Традиционален крушевски локум, крушевски целувки, крушевска пита, селско месо, домашни колбаси и други специјалитети.</p>	<p>Карневал „Ратевски бумбари“ во село Ратеве на 20 јануари - Св. Јован Крстител.</p> <p>„Трујчинденски русински средби“ со зурли и тапани на празникот Св. Тројца во село Русиново.</p> <p>Локалитет Петлец, врв Петлец, во близина на село Русиново, на 23.12.1906 година згасна живото на Дамјан Груев. Секоја година се организира традиционален март „По врвиците на војводите од с. Русиново до врвот Петлец“.</p> <p>Берово и Малешевијата е традиционален произведувач на еко храна. Мед (планински и ливадски), ореви, бадеми, лешници, слатко (шумски јаготки, смоква, малинки, капинки, сокови и друго. Беровско сирење, кашкавал и сл.</p>
--	--

Извор: Јелена Павловска, Наташа Никифоровиќ и Огнен Коцевски (2011). Валентина Божиновска (уред.). *Карта на верски објекти во Македонија*. Менора - Скопје: Комисија за односи во верските заедници и религиозните групи.; [https://mk.wikipedia.org/wiki/Крушевски\\_крст](https://mk.wikipedia.org/wiki/Крушевски_крст) ; <https://krusevo.mk/mk/explore> ; <https://krusevo.mk/mk/explore/manastir-sveto-preobrazenie> ; <http://www.mpc.org.mk/mpc/se/berovom.asp> ; <https://krusevo.gov.mk/> ; <https://berovo.gov.mk/>

Од прегледот се гледа дека двата града имаат повеќе културно историски споменици и негуваат традиции преку манифестации и други настани кои привлекуваат туристи во текот на годината.

## 2. Туристички паралели на рецептивните мотивски фактори

Табела 7. Рецептивни мотивски фактори

РЕЦЕПТИВНИ МОТИВСКИ ФАКТОРИ	
Сместувачки капацитети	
	<p>Во <b>Крушево</b> крајот на 19ти век имало 9 анови. Први рецептивни капацитети се изградени во 1926 година, детско одморалиште „Шула Мина“ со 6 пансиони и 200 кревети. Прв хотел е „Кошку“ изграден пред втората светска војна. Во триесеттите години имало и повеќе куќи кои примале гости - туристи. Крушево во тој период било третирано како климатско планинско место.</p> <p>По втората светска војна, во 1947 година е изграден хотел „Илинден“, од Ц категорија, со 160 легла (50 соби), еден ресторан со 200 седишта, една тераса со 450 седишта. По неколку децении хотелот располага со сопствена жичарница и спортски ски терени.</p> <p>Во 1949 година е изграден хотел „Панорама“, од Б категорија, со 60 легла, а се наоѓа во сопственост на „Технометал – Вардар“ од Скопје. Треба да ги споменеме и одморалиштето на МВР, како и мотелот „Корија“ во блиското село Пуста Река. Вкупниот капацитет на леглата, вклучувајќи ги оние во приватните домаќинства, изнесува близу 2000.</p> <p>Со изграденото вештачко езеро во непосредна близина на градот Крушево дава можност за високо планинско воздушно и езерско летување, а погодните терени за зимски</p>

<p><b>К</b> <b>Р</b> <b>У</b> <b>Ш</b> <b>Е</b> <b>В</b> <b>О</b></p>	<p>спортови и за зимски одмор. Во 1972 година регистрирани се 4300 посетители кои регистрирале 15.000 ноќевања.</p> <p>Во 1974 година во функција е трет хотел „Монтана“, кој е најголем и најубав хотел. Се наоѓа на надморска височина од 1300 метри. Хотелот има 2 ресторана со околу 600 седишта, располага со 200 легла, со друга инфраструктура карактеристична за хотелите од Б висока категорија. Подоцна со реновирањето е современ хотел со 4*, со 77 соби, (39 двокреветни, 16 трикреветни, 13 четирикреветни, 5 луксузни студија, 4 економик соби) и вкупно 70 легла.</p> <p>„Панорама“ Хотел и Спа „Панорама“ е обновен и денес е со 4*, располага со капацитет од 26 соби и апартмани (18 двокреветни, 2 трикреветни и 6 апартмани) со вкупно 62 легла. Од скоро време започна со изградба и на мал Ски Центар „Панорама“.</p> <p>Вили и апартмани: Вила „Гора“, Вила „Ла Кола“, „Каса Ла Кола“, „Винце апартмани“, Вила „Тоше Д“, „Етно вила“, Вила „Себастијан“, Апартмани „Ла Штабе“, Апартман „Јане“, „Он топ апартмани“, Вила „Марија“ и други. <u>Вкупно Крушво располага со над 20 сместувачки објекти и над 1000 легла.</u></p>
<p><b>Б</b> <b>Е</b> <b>Р</b> <b>О</b> <b>В</b> <b>О</b></p>	<p>Во <b>Берово</b> при крајот на 19 век регистриран е еден ан. Пред втората светска војна во летниот период во Берово престојувале особено болни лица што имале потреба од климатско лечење. Сместени биле во неколку куќи кои имале можност за примање на гости. Во Берово во тој период имало и неколку кафеани, а од 1968 година и мотел „Пролет“. Во 1976 година во Берово започна со работа и првиот хотел „Македонија“ кој располагал со 72 легла (активно работел до 2003 година)</p> <p>Туристички рекреативен комплекс „Малешево“ – Берово е основан во 1980/82 година и се наоѓа на брегот на Беровското Езеро, во пазувите на живописните Малешевски Планини. Центарот е оддалечен 5 км од Берово. Располагал со 60 легла во бунгалови и 240 легла во детското одморалиште (работел до 2001 година).</p> <p>Во 1991 година е отворени и хотел „Берово“ во чиј состав влегуваат детското одморалиште „Младост“ (со 150 легла по 6 кревети во соба) и Одморалиштето на просветните работници (57 легла со 19 соби, по 3 кревети во соба). Комплексот располага и со патеки за скијање и санкање со ски-лифт.</p> <p>Други сместувачки капацитети биле: мотел Ловен дом „Берово“ (ЈП „Македонски шуми“ – Скопје, подружница ШС „Малешево“ – Берово) се наоѓа во месноста „Југовец“, во непосредна близина на градот од една и прекрасните шумски предели од друга страна. Ловниот Дом е основан во 1996 година, е од висока Б категорија, има 4 соби со 8 лежаи, еден ресторан со 110 седишта и летна бавча со 350 седишта, тениско игралиште, а гостите можат да ги користат и градските спортски терени. Се нудат разни специјалитети, национални јадења и во секое време риба – пастрмка од сопствен рибник.</p> <p>Денес во <u>Берово</u> иако мало гратче ги има следните приватни сместувачки капацитети 28, со околу 300 легла, и тоа: хотелски комплекс „Манастир“ 3* (основан во 2004 г.), со три хотелски крила, СПА содржини (37 соби, од кои 8 апартмани, со вкупно капацитет од 90 легла, ресторан со 100 седишта и мала сала со 20 седишта две летни тераси и други содржини); Хотел „Вип“ Берово (основан во 2010 г.), Куќа „Токи“, Куќа „Центар Мајоре“, Куќа „Малеш“, „Стара Куќа“, Куќа „Бранко“, Ристово Меанче 2“, „Негревска Куќа“, Соби „Пензионер“, Соби „Лаката“. Куќа „Роза“ (6 легла), Соби „Ливе БС“ (10), Стара Малешевска куќа „МРС“ (18), куќа „Поли“ (8), Апартман „Билјана“ (7), Вила „Керпицик“ (12), Апартман „Маја“ (5), Апартман „Аника“ (6), Апартман „Лилјана“ (7), АНИ“ апартмани (7 соби и 15 легла), куќа „Родна“ (8), куќа „МИА“ (6), Апартмани „Сандра“ (10), Вила „Савако“ (11), Вила „Тоскова ливада“ (13), куќа „Твинс“ (20) и Вила „Надинаки“ (10).</p> <p>Приватни сместувачки капацитети - категоризирани <u>покрај Беровско Езеро</u>, вкупно 27 објекти со над 400 легла. Туристички комплекс хотел „Аурора Ресорт и Спа 5*“ се наоѓа на 1100 м.н.в. со капацитет од 31 соба со 120 легла (2011 г.). Вила „Чиплакова колиба“ (6 легла), Вила „Лина 1“ (8), Вила „Лина 2 и 3“ (18), Вила „Марија“ (8), Мотел „Бистра“ (9 соби со 18 легла), Ранч „Фета“ (7), Вила „Вакане“ (10), Вила „Чичак“ (10), Вила</p>

„Клепало“ на 1200 мнв (20), Вила „Клепало 1“ (20), Вила „Зора“ (18), Вила „Иван“ (8), Вила „Илинден“ (10), Вила „Санде Шумаро“ (6), Вила „Керпицик“, Вила „Трнковски“, Вила „Голем Одмор“, Викенд куќа „Виолета“, Апартаменти „Природа“ (со 4 соби и 18 легла), Хотел „ВИП“ 3\* (30), Вила „Фидански“ (15), Вила „Алекс“ (6), Вила „Нешо“ (8), Вила „Дамјан“ (8) и Вила „Лејк Палас“ (18), Апартамент Хестиа (4 соби), Life BS Accommodation (5 соби), Негрев куќа (8 соби), Чодосова Колиба.

Надвор од Берово и Беровското Езеро, односно на територијата на Општина Берово постојат две туристички локации. Едната туристичка населба е „Абланица“, која се наоѓа на 2 км од градот. Во туристичката населба „Абланица“ има околу 130 викенд куќи, од кои 5 се категоризирани како вили за сместување туристи со вкупно 50 легла, и тоа: Вила „Абланичка долина“, Ловечка куќа „Фути“ (4), Вила „Љуба“, Вила „Срна“ (6) и Вила „Јока“, Вила „Ринго“. Вкупно Берово и Беровско располага со 50 сместувачки објекти со над 750 легла.

Друга туристичка населба е „Суви Лаки“, основана во 1978 година со околу 450 викенд куќи. Како нов туристички локалитет со приватни сместувачки капацитети е локалитетот Двориште, каде се наоѓа Вила „Бела Вода“ со вкупно 20 легла. Населбата се наоѓа на границата на планините Малешевски и Огражден. Во населба има викенд куќи изградни и од жители на соседните општини: Струмица, Ново Село, Босилово и други. Исто така во село Владимирово има два угостителски објекти: „Ан на Мегдан“ со можност за сместување на гости и ресторан „Текила“.

#### Угостителски објекти

Крушево	Берово
<p>Покрај хотелите во градот постојат уште <u>над 20 угостителски објекти</u>, слаткарници, кафеани, бифиња и др. Ресторани во Крушево: Ресторан „Шапе“, Пицерија „Скар“, пицерија „Ала Игор“, гостилница „Марчело“, Ресторан „Скаут“, Етно гостилница, Пица ресторан „Рома“, Крушевска одаја и др. Пабови “Old Shhool - Republic, Клуб “Планет“, Snow Kitchen &amp; Bar и др.</p>	<p>По втората светска војна работеле кафеаните „Крст“ и „Солун“ (основана во 1948 година во склоп на Здружниот дом „Искра“ - од Берово), од 1968 година работи и ресторан „Мрс“ (1968), па „Авала“ како и мотел „Пролет“, „Рефреш“, „Ливе БС“, „Ексклузив“, „Сити паб“, Бифе „Центар“, Бар „Ла Мираж“, дискотека „Калипсо“</p> <p><u>Денес Бројот на угостителски објекти во Берово е околу 20</u>, и тоа: ресторан „Манастир“, „Кристина“, „Дионис“, „Карадак“, „Ан на Мегдан“, „Ловен Дом“, „Ристово Меанче 2“, „Бела Вода“, Ресторан-кафеана „Солун“, Бифе „Златно Пиле“, Ресторан „МРС“, „Чардак“. Кафулиња во Берово се: „Фешн“, „Рефреш“, „Ливе БС“, „Ексклузив“, „Сити паб“, Бифе „Центар“, Бар „Ла Мираж“, дискотека „Калипсо“.</p>

Извор: Димитров, В. Никола и Вељанов, Трајан (2017), Од анови до хотели од меани до рестроани, УГД, Штип; Статистички годишњак, Краљевина Југославија, Књига 8, 1938, Књига 9, 1939, Књига 10, 1940). Точковски, Владимир (1973) Крушево, Географски видик, Скопје, стр.119-128; Васил Нетков, (1970) Малешеве, Географски видик, кн. 1, Скопје, стр. 162-173) (стр.173); Никола Панов (1999), Македонија - земја на туризмот, ДИД „ИНА – КОМЕРЦ, Скопје, стр. 308 ; <https://krusevo.gov.mk/> ; <https://www.montanapalace.com/> ; <https://panoramaspa.mk/en/> ; <https://berovo.gov.mk/kategorizirani-objekti/> превземено на 03.05.2024 <https://berovo.gov.mk/> ; <https://kajak.mk/smestuvanja/0b0c9d6a-berovski-region> ; <https://kajak.mk/smestuvanje/285fc0c8-apartmani-vo-krushevo> ; <https://www.google.com/search?q=берово+сместување> ; <https://www.google.com/travel/search?q=крушево%20сместување&g2lb>

### 3. Туристички паралели на комуникативните мотивски фактори

Табела 8. Комуникативни мотивски фактори

КОМУНИКАТИВНИ МОТИВИ	
<b>К Р У Ш Е В О</b>	<b>Патишта</b>
	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 48%;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Регионален пат Р1306, 51,1 км (Прилеп - врска Р1303 - Кривогаштани - Крушево - Сладуево - врска Р1305)</li> <li>-Регионален пат Р2337, 35,1 км (Крушево - врска Р1306 - Пуста Река - Прострање - врска Р1305)</li> <li>-Локални патни правци до селата во општината</li> </ul> </div> <div style="width: 48%;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Регионален пат Р1302, 84 км (Делчево - Пехчево - Берово - Дабиле - врска со А4)</li> <li>-Регионален пат Р1310, 66,3 км (Радовиш - Подареш - Владимирово - Берово - врска со Р1302 - г.п. Клепало со Бугарија, не е во функција)</li> <li>-Локален патни правци до селата во општината.</li> </ul> </div> </div>
<b>Б Е Р О В О</b>	<b>Друга комуникативна туристичка инфраструктура</b>
	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 48%;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ски центар „Станич“ од 1974 година</li> <li>-Жичара (618 метри со капацитет од 700 скијачи на час)</li> <li>-Повеќе ски патеки</li> <li>-Два ски лифта</li> <li>-Ски школи</li> <li>-Планинарски патеки (3 со вкупна должина од 32 км)</li> <li>-Велосипедски патеки (вело - спорт со 4 велосипедски патеки од Крушево кон: манастирот Св. Преображение и врвот Мусица, Мечкин Камен, Ски центарот Станич и манастирот Св. Спас, во должина од 42 км).</li> <li>-Болдеринг</li> <li>-Палаглајдерско и змејарско полетиштена Мечкин Камен, на 1400 мнв. Ова полетувалиште се смета за едно од најдобрите во светот. Светско првенство во палаглајдерство и меѓународен светски натпревар во змејарство.</li> </ul> </div> <div style="width: 48%;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Кратки ски патеки (не се во функција)</li> <li>-Планинарски патеки (6 патеки кон Беровско Езеро, Абланица, и Малешевски Планини, со вкупна должина од 45 км)</li> <li>-Велосипедски патеки (8 патеки од Берово кон Беровско Езеро, кон Пехчево, кон туристичка населба Абланица, кон граничен премин Клепало, со вкупна должина од 100 км)</li> <li>-Ендуро патека (70 км низ Малешевија)</li> <li>-Дип ОффРоад патека</li> </ul> </div> </div>

Извор: [https://mk.wikipedia.org/wiki/Патишта во Македонија](https://mk.wikipedia.org/wiki/Патишта_во_Македонија) ; <https://berovo.gov.mk/> ; <https://krusevo.gov.mk/>

### 4. Туристички паралели на туристичките движења

Крушево има долга традиција за прием на гости - подоцна туристи. Така, уште во 1926 година доаѓаат првите гости во детското одморалиште „Шула Мина“. Подоцна, во триесеттите години се гради и прв хотел „Кошку“, а гости примаат и повеќе куќи во градот. Први статистички податоци за туристи во Крушево датираат од 1937-1939 година. (Статистички годишник на Кралство Југославија, 1938-1940)

Така во 1937 година, во Крушево престојувале 650 гости кои реализирале 11874 ноќевања со висок просек на престој од 18 дена на турист. Во 1938 година 496 туристи кои оствариле 9261 ноќевања (ист просек од 18 дена). Во 1939 година во Крушево престојувале 639 туристи кои реализирале 7440 ноќевања (просек од 11 дена). Крушево во тој период е третирано како климатско планинско место - леčiliште, со организиран престој на туристи од сите краеве на Кралството Југославија. По втората светска војна, со градбата на првите хотели („Илинден“ во 1947 г. и „Панорама“ во 1949 г. посетеноста се зголемила на над 2000 туристи со реализирани

околу 10.000 ноќевања. Во 1972 година во Крушево регистрирани се 4300 посетители кои оствариле над 15.000 ноќевања. (Точковски, В., 1973).

Во 1974 година во функција е пуштен и трет хотел „Монтана“ со што и посетеноста значително се зголемува на 10.000 туристи со околу 34.000 ноќевања. Вистински туристички развој на Крушево се случува од осумдесеттите години на минатиот век па наваму. Крушево во 1996 година имало 28 дуќани и 777 легла, туристи 11.722 (од кои 11406 домашни и 316 странски), остварени ноќевања 32.456 (од кои 31899 домашни и 557 странски). Максимална туристичка посета Крушево има во 2013 година од 33.539 туристи кои оствариле 65.750 ноќевања. (Види: Табела 9.)

Во Берово во 1968 година го посетиле 1481 туристи од кои 14 странци. (Нетков, В., 1970). Во Берово во 1974 година, имал 19 дуќани, 85 легла, и било посетено од 2149 туристи од кои 37 странски, реализирани се 3931 ноќевања од кои 55 странски. Во Берово, во 1980 имал 26 дуќани, 174 легла, било посетено од 4487 туристи, од кои 113 странски, реализирани се 1086 ноќевања од кои 597 странски. Во Берово во 1994 година имало 39 дуќани, 105 легла, градот бил посетен од 2751 турист, од кои 2517 домашни, и биле реализирани 6769 ноќевања, од кои 6169 домашни. Вистински туристички развој на Берово се случува од 2010 година наваму. Максимална туристичка посета Берово има во 2018 година од 14.190 туристи кои оствариле 25.237 ноќевања. (Табела 9.)

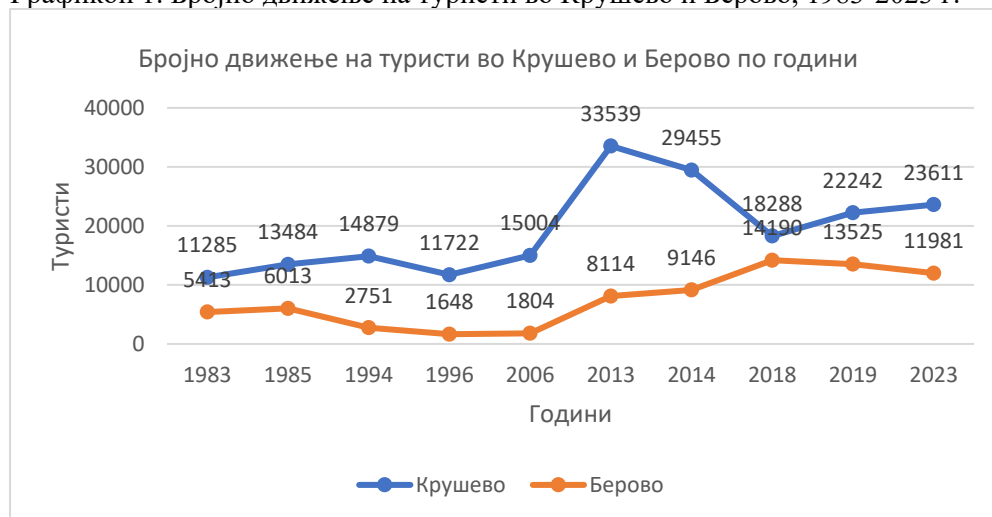
Табела 9. Туристички движења во Крушево и Берово за годините 1982, 1983, 1985, 1994, 1996, 2006, 2013, 2014, 2018, 2019 и 2023 г.

Година	КРУШЕВО			БЕРОВО			Година
	Туристи			Туристи			
	Вкупно	Домашни	Странски	Странски	Домашни	Вкупно	
1982	<b>16431</b>	14514	1917	126	5014	<b>5140</b>	1982
1983	<b>11285</b>	10241	1044	131	5282	<b>5413</b>	1983
1985	<b>13484</b>	12802	682	63	5950	<b>6013</b>	1985
1994	<b>14879</b>	14602	277	234	2517	<b>2751</b>	1994
1996	<b>11722</b>	11406	316	138	1510	<b>1648</b>	1996
2006	<b>15004</b>	13747	1257	278	1526	<b>1804</b>	2006
2013	<b>33539</b>	30284	3255	2238	5876	<b>8114</b>	2013
2014	<b>29455</b>	25770	3685	3008	6138	<b>9146</b>	2014
2018	<b>18288</b>	15823	2465	4609	9581	<b>14190</b>	2018
2019	<b>22242</b>	19876	2366	5442	8083	<b>13525</b>	2019
2023	<b>23611</b>	20920	2691	3292	8689	<b>11981</b>	2023
Година	КРУШЕВО			БЕРОВО			Година
	Ноќевања			Ноќевања			
	Вкупно	Домашни	Странски	Странски	Домашни	Вкупно	
1982	<b>49488</b>	46456	3032	726	19994	<b>20720</b>	1982
1983	<b>37438</b>	35612	1826	1089	8222	<b>9311</b>	1983
1985	<b>36938</b>	35639	1299	114	8304	<b>8418</b>	1985
1994	<b>39543</b>	38957	586	600	6169	<b>6769</b>	1994
1996	<b>32456</b>	31899	557	524	4856	<b>5380</b>	1996
2006	<b>41368</b>	34157	7211	623	3062	<b>3685</b>	2006
2013	<b>65750</b>	51544	14206	4433	9778	<b>14211</b>	2013
2014	<b>60964</b>	44103	16861	5525	10986	<b>16511</b>	2014
2018	<b>51526</b>	41801	9725	7562	17675	<b>25237</b>	2018
2019	<b>56660</b>	48957	7703	9052	13990	<b>23042</b>	2019
2023	<b>53284</b>	43785	9499	5313	15362	<b>20675</b>	2023

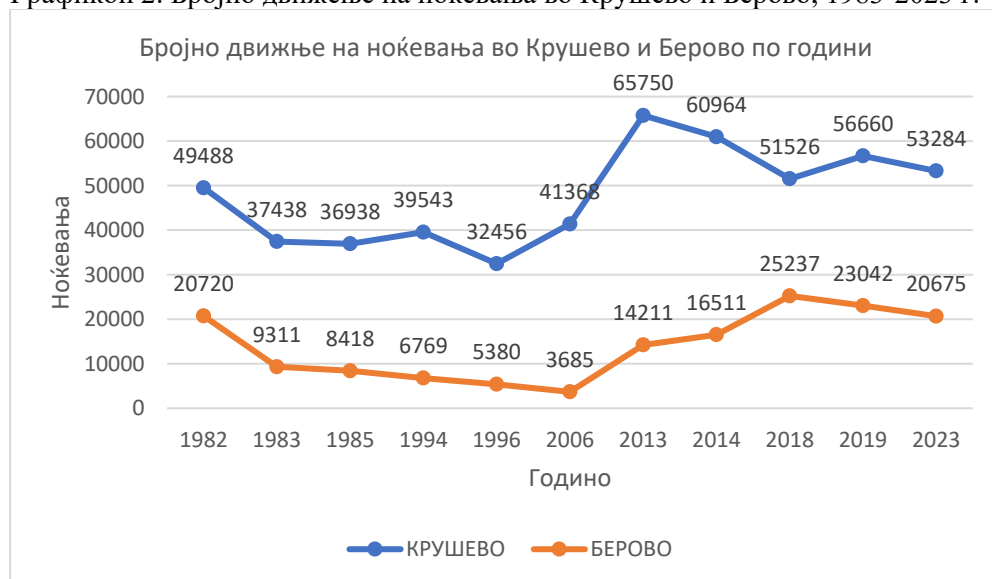
Извор. Државен завод за статистика: Статистички годишник на Република Македонија за 1983, 1984, 1986, 1995 и 1997 година.

[https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat\\_TurizamUgostitel\\_Turizam\\_TuristiNokeva\\_nja/175\\_Turizam\\_Op\\_00\\_10\\_BrTurNok\\_mk.px/](https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat_TurizamUgostitel_Turizam_TuristiNokeva_nja/175_Turizam_Op_00_10_BrTurNok_mk.px/) ;  
[https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat\\_TurizamUgostitel\\_Turizam\\_TuristiNokeva\\_nja/125\\_Turizam\\_Op\\_BrTurNok\\_ml.px/](https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat_TurizamUgostitel_Turizam_TuristiNokeva_nja/125_Turizam_Op_BrTurNok_ml.px/)

Графикон 1. Бројно движење на туристи во Крушево и Берово, 1983-2023 г.



Графикон 2. Бројно движење на ноќевања во Крушево и Берово, 1983-2023 г.



Туристичкиот развој на Крушево и Берово најдобро се согледува преку споредбена анализа на нивното учество во планските региони и во вкупното туристичко движење во РС. Македонија. Така, источниот регион во вкупното туристичко движење учествува со 2-3%, пелагонискиот со 4-10%. (Види: Табела 10).

Табела 10. Туристички движења во Источен и Пелагониски плански регион и нивно учество во вкупното, за 2006, 2013, 2014, 2018, 2019 и 2023 години.

Година	Подрачје	Туристи			Проценти		
		Вкупно	Домашни	Странски	Вкупно	Домашни	Странски
2006	Вкупно РМ	499473	297116	202357	100	100	100
	Источен	12021	8942	3079	2,41	3,01	1,52
	Пелагониски	51970	39498	12472	10,40	13,29	6,16
2013	Вкупно РМ	701794	302114	399680	100	100	100
	Источен	20747	13582	7165	2,95	4,49	1,79
	Пелагониски	70312	49635	20677	10,02	16,43	5,17
2014	Вкупно РМ	735650	310336	425314	100	100	100
	Источен	23035	14306	8729	3,13	4,61	2,05
	Пелагониски	65527	44533	20994	8,91	14,35	4,93
2018	Вкупно РМ	1126935	419590	707345	100	100	100
	Источен	34354	20490	13864	3,05	4,88	1,96
	Пелагониски	70798	38789	32009	6,28	9,24	4,52
2019	Вкупно РМ	1184963	427370	757593	100	100	100
	Источен	32077	17657	14420	2,70	4,13	1,90
	Пелагониски	72833	42168	30665	6,14	9,86	4,04
2023	Вкупно РМ	1168730	434591	734139	100	100	100
	Источен	23304	14187	9177	1,99	3,26	1,25
	Пелагониски	57011	36022	20989	4,88	8,29	2,85

Извор. Државен завод за статистика на Р.С. Македонија.

[https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat\\_TirizamUgostitel\\_Turizam\\_TuristiNokevanja/175\\_Turizam\\_Op\\_00\\_10\\_BrTurNok\\_mk.px/](https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat_TirizamUgostitel_Turizam_TuristiNokevanja/175_Turizam_Op_00_10_BrTurNok_mk.px/) ;

[https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat\\_TirizamUgostitel\\_Turizam\\_TuristiNokevanja/125\\_Turizam\\_Op\\_BrTurNok\\_ml.px/](https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat_TirizamUgostitel_Turizam_TuristiNokevanja/125_Turizam_Op_BrTurNok_ml.px/)

Во 2013 година Пелагонискиот регион бил посетен од 70312 туристи од кои најмногу го посетиле и престојувале во Крушево 33539 или 47,7%, (Види: Табела 11) (потоа следи Битола 27245 туристи или 38,75% и Прилеп 4685 или 6,66% и др.). (ДЗС, 2014) Само во 2018 година Битола ја посетиле 35023 туристи или 49,46%, а Крушево 18288 туристи или 25,83%. (ДЗС, 2019)

Крушево најповеќе е посетуван во зимски период за скијање (декември, јануари), дочек на Нова Година и верскиот празник Божик, а во лето (особено во јули и август месец) во пресрет и за време на државниот празни Илинден (02.08.), како и за време на викенди и државни празници.

Во 2013 година Источниот регион бил посетен од 20747 туристи, од кои најмногу го посетиле и престојувале во Берово 8114 туристи или 39,1%, (Види: Табела 11) (потоа следи Штип 6888 туристи или 33,20%, Кочани 3435 или 16,55% и др.). (ДЗС, 2014)

Берово повеќе е посетувано во текот на летниот период и за време на викенди и државни празници, а особено за време на верскиот празник Успение на Пресвета Богородица (28.08).

Од статистичките податоци се гледа дека Крушево и Берово се топ еден туристичка дестинација во Пелагонискиот и Источниот плански регион. Со што се потврдува правилно поставување на хипотезата за истражување на туристичките паралели на Крушево и Берово.

Табела 11. Туристички движења во Источен и Пелагониски плански регион и учество на Крушево и Берово во истите, за 2006,2013,2014,2018,2019 и 2023 г.

Година	Подрачје	Туристи			Проценти		
		Вкупно	БЕРОВО	КРУШЕВО	Вкупно	БЕРОВО	КРУШЕВО
2006	Вкупно РМ	499473	1804	15004	100	0,36	3,00
	Источен	12021	1804	/	100	15,00	/
	Пелагониски	51970	/	15004	100	/	28,87
2013	Вкупно РМ	701794	8114	33539	100	1,15	4,78
	Источен	20747	8114	/	100	39,11	/
	Пелагониски	70312	/	33539	100	/	47,70
2014	Вкупно РМ	735650	9146	29455	100	1,24	4,00
	Источен	23035	9146	/	100	39,70	/
	Пелагониски	65527	/	29455	100	/	44,95
2018	Вкупно РМ	1126935	14190	18288	100	1,26	1,62
	Источен	34354	14190	/	100	41,30	/
	Пелагониски	70798	/	18288	100	/	25,83
2019	Вкупно РМ	1184963	13525	22242	100	1,14	1,88
	Источен	32077	13525	/	100	42,16	/
	Пелагониски	72833	/	22242	100	/	30,54
2023	Вкупно РМ	1168730	11981	23611	100	1,02	2,02
	Источен	23304	11981	/	100	51,41	/
	Пелагониски	57011	/	23611	100	/	41,41

Извор. Државен завод за статистика на Р.С. Македонија.

[https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat\\_TirizamUgostitel\\_Turizam\\_TuristiNokevanja/175\\_Turizam\\_Op\\_00\\_10\\_BrTurNok\\_mk.px/](https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat_TirizamUgostitel_Turizam_TuristiNokevanja/175_Turizam_Op_00_10_BrTurNok_mk.px/) ;

[https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat\\_TirizamUgostitel\\_Turizam\\_TuristiNokevanja/125\\_Turizam\\_Op\\_BrTurNok\\_ml.px/](https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat_TirizamUgostitel_Turizam_TuristiNokevanja/125_Turizam_Op_BrTurNok_ml.px/)

## ДИСКУСИЈА

Крушево и Берово како туристички дестинации имаат многу сличности, разлики и специфики. Во овој дел таксативно ќе ги изнесеме овие туристички карактеристики за двата града.

### 1. Туристички сличности меѓу Крушево и Берово

ТУРИСТИЧКИ СЛИЧНОСТИ	
К Р У Ш Е В О	-Бушева Планина за Крушево, Малешевски Планини за Берово
	-Двете места имаат пријатни климатски услови „планинска воздушна бања“
	-Крушевско Езеро и Беровско Езеро (вештачки акумулации)
	-Крушево и Берово имаат туристичка традиција
	-Крушево од средината на триесеттите години на минатиот век било третирано како климатско планинско место - лечилиште туристичко место, а во тој период во
	Берово престојувале болни што имале потреба од климатско лечење.
	-Урбан и планински туризам
	-Авантуристички туризам (планинарство, велосипедизам, трчање...)
	-Училиштен туризам
	-Прослава на историски настани (Илинденско востание, 1903 г., во Крушево, Разловечко востание 1876 г. во Берово и други историски настани)
	Б Е Р О В О



- Повеќе музеи во Крушево, и Музеј на град Берово
- Значајни историски личности: Никола Карев - претседател на Крушевската република; Димитар Поп Георгиев Беровски - водач на Разловечкото востание и началник на штабот на Македонското или Кресненското востание
- Прослава на верски празници: во Крушево - Илинден, Св. Спас, Св. Никола, Св. Преображение и др.; во Берово - Илинден, Св. Богородица, Св. Архангел Михаил и други.
- Разни манифестации и настани

Генерално двете подрачја имаат пријатни климатски услови за престој и посета во текот на целата година. Во зима погорни терени за зимски спортови - скијање, санкање и одмор (Крушево, ски центар „Станич“) и патеки за скијање и санкање со ски лифт (Берово - туристички комплекс „Малешево“), а во лето за одмор и рекреација и тоа прилагодувајќи се на потребите и желбите на гостите. Двете места имаат карактеристики на планинска воздушна бања - климатско лечење и езерско летување (Крушевско Езеро и Беровско Езеро).

## 2. Туристички разлики меѓу Крушево и Берово

### ТУРИСТИЧКИ РАЗЛИКИ

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <b>К<br/>Р<br/>У<br/>Ш<br/>Е<br/>В<br/>О</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Во Малешевија има Мелови, интересни геоморфолошки форми</li> <li>-Во Берово и Малешевија има повеќе водопади.</li> <li>-Во Крушево се практикува ски туризам (Ски центар Крушево - „Станич“)</li> <li>-Во Крушево се практикува палаглајдерски, змејарство, болдеринг, кајак на мирни води и други форми на авантуристички туризам</li> <li>-Во близина на Берово, во подножјето на Малешевски Планини има туристичка населба „Абланица“ со повеќе сместувачки капацитети за туристи.</li> <li>-Во близина на Берово, покрај Беровско Езеро има повеќе сместувачки капацитети за туристи</li> <li>-Во близина на Берово се наоѓа граничен премин „Клепало“ со соседна Бугарија.</li> <li>-Во Берово, Ендуро патека (70 км низ Малешевија)</li> <li>-Во Берово - туристичкиот комплекс „Малешево“ имаше патеки за скијање и санкање со ски лифт, денес овај комплекс не е активен.</li> </ul> | <b>Б<br/>Е<br/>Р<br/>О<br/>В<br/>О</b> |
|--|--|--|

## 3. Туристички специфики на Крушево и Берово

### ТУРИСТИЧКИ СПЕЦИФИКИ

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <b>К<br/>Р<br/>У<br/>Ш<br/>Е<br/>В<br/>О</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-„Мечкин Камен“, едно од најдобрите светски локации за полетување со палаглајдер и змеј</li> <li>-Архитектура во Крушево</li> <li>-Гастрономски специјалитети во Крушево</li> <li>-Гастрономски специјалитети во Берово</li> <li>-Традиционални занаети</li> <li>-Традиции на Власите во Крушево</li> <li>-Традиции на Малешевските населбите во Берово и Пехчево</li> <li>-Можности за ловен туризам во Малешевски Планини - Берово и Бушева Планина</li> <li>- Крушево</li> </ul> | <b>Б<br/>Е<br/>Р<br/>О<br/>В<br/>О</b> |
|--|--|--|

## ЗАКЛУЧОК

Генерален заклучок за Крушево и Берово е следен. Станува збор за два града кои туристички имаат традиција, имаат повеќе сличности, но и разлики и специфичности во туризмот. Двата града се важни туристички дестинации во РС. Македонија. Берово како туристичка дестинација доминира во Источниот плански регион, а Крушево доминира во Пелагонискиот плански регион. Просторот на двете општини имаат услови за развој и на други

алтернативни форми на туризам - рурален, религиозен итн. Тоа значи, дека Берово и Крушево имаат реални перспективи за уште поголем туристички развој.

## ЛИТЕРАТУРА

- Група автори (2001): Национална географија за втора година реформирано гимназиско образование, Просветно дело, Скопје,;
- Драган Колчаковски, (2022) Физичка географија на Македонија, Скопје;  
Биодиверзитетот на малешевски планини, Штип, 2013 г.,  
Ангел Лазаревски (1993): Климата во Македонија, Скопје, Управа за хидрометеоролошки работи, Статистички годишник на Република Македонија, 2013,  
Михајло Зиков (1997): Влијанието на Средоземното Море врз климата во Република Македонија,  
Никола В. Димитров и Цане Котески (2015): Туристичка географија, УГД, Штип,  
Илија Петрушевски, Благоја Маркоски (2014) Реките во Република Македонија, Геомап, Скопје,  
Драган Василевски (1995): Класификација на езерата во Република Македонија, според начинот на постанок на езерскиот басен, Географски разгледи, Кинга 30, Институт за географија, Скопје.  
[Митко Панов \(1976\) Географија на СР Македонија, Скопје;](#)  
[Александар Стојмилов \(2003\) Физичка географија на Р. Македонија, ПМФ, Скопје;](#)  
[Никола В. Димитров \(2021\) Планински туризам, УГД, Штип;](#)  
Македонска енциклопедија, книга 1 и 2, (2009) МАНУ, Скопје  
Јелена Павловска, Наташа Никифоровиќ и Огнен Коцевски (2011). Валентина Божиновска (уред.). *Карта на верски објекти во Македонија*. Менора - Скопје: Комисија за односи во верските заедници и религиозните групи.;  
Никола, В. Димитров и Трајан, Вељанов (2017), Од анови до хотели од меани до ресторани, УГД, Штип  
Статистички годишњак, Краљевина Југославија, Књ.8, 1938, Књ.9, 1939, Књ. 10, 1940  
Точковски, Владимир (1973) Крушево, Географски видик, Скопје  
Васил Нетков, (1970) Малешево, Географски видик, кн. 1, Скопје  
Никола Панов (1999), Македонија - земја на туризмот, ДИД „ИНА – КОМЕРЦ, Скопје  
Државен завод за статистика: Статистички годишник на Република Македонија, 1983, 1984, 1986, 1995,1997 година.

### Интернет страни:

- <https://berovoadventure.com/category/berovo-malesevija/prirodni-znamenitosti/>  
[http://macedonia.kroraina.com/mak\\_enc/encyclopaedia\\_macedonica\\_1.pdf.2.pdf](http://macedonia.kroraina.com/mak_enc/encyclopaedia_macedonica_1.pdf.2.pdf)  
[https://mk.wikipedia.org/wiki/Крушевски\\_крст](https://mk.wikipedia.org/wiki/Крушевски_крст)  
<https://krusevo.mk/mk/explore>  
<https://krusevo.mk/mk/explore/manastir-sveto-preobrazenie>  
<http://www.mpc.org.mk/mpc/se/berovom.asp>  
<https://berovo.gov.mk/>  
<https://macedonia-timeless.com/mac/gradoviregioni/gradovi/berovo/>  
<https://krusevo.gov.mk/>  
<https://krusevo.mk/mk/fakti-za-krusevo>  
<https://macedonia-timeless.com/mac/gradoviregioni/gradovi/krusevo/>  
<https://www.montanapalace.com/>  
<https://panoramaspa.mk/en/>  
<https://berovo.gov.mk/kategorizirani-objekti/>  
<https://berovo.gov.mk/>  
<https://kajak.mk/smestuvanja/0b0c9d6a-berovski-region>  
<https://kajak.mk/smestuvanje/285fc0c8-apartmani-vo-krushevo>  
<https://www.google.com/search?q=берово+сместување>  
<https://www.google.com/travel/search?q=крушево%20сместување&g2lb>  
[https://mk.wikipedia.org/wiki/Патишта\\_во\\_Македонија](https://mk.wikipedia.org/wiki/Патишта_во_Македонија)  
<https://berovo.gov.mk/>  
<https://krusevo.gov.mk/>  
[https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat\\_TirizamUgostitel\\_Turizam\\_TuristiNokevanja/175\\_Turizam\\_Op\\_00\\_10\\_BrTurNok\\_mk.px/](https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat_TirizamUgostitel_Turizam_TuristiNokevanja/175_Turizam_Op_00_10_BrTurNok_mk.px/) ;  
[https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat\\_TirizamUgostitel\\_Turizam\\_TuristiNokevanja/125\\_Turizam\\_Op\\_BrTurNok\\_ml.px/](https://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat_TirizamUgostitel_Turizam_TuristiNokevanja/125_Turizam_Op_BrTurNok_ml.px/)

УДК: 640.43:004

## НОВИ ТРЕНДОВИ И ПРИМЕНА НА ИНОВАЦИИ ПОРАДИ УНАПРЕДУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ ВО РЕСТОРАНСКАТА УСЛУГА

Јулијана Саздова<sup>1</sup>, Горан Антониевски<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Д-р, Универзитет „Гоце Делчев“ Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика,  
e-mail: [julijana.sazdova@ugd.edu.mk](mailto:julijana.sazdova@ugd.edu.mk)

<sup>2</sup>Д-р, СОУ „Коле Нехтенин“ Штип, e-mail [goran.antonievski@yahoo.com](mailto:goran.antonievski@yahoo.com)

### Апстракт

Проблеми кои ќе се истражуваат во овој труд се новите трендови и нивната примена на иновации се со цел да се унапреди квалитетот на ресторанската услуга.

Еден од трендовите е зголемувањето на автоматизацијата на работниот процес, што во пракса се состои од безжични уреди за полесно примање на налози, водење евиденција за нарачки, наплата и слично. Придобивките од зголемувањето на автоматизацијата се помалку грешки при примање и издавање налози, увид во фреквенцијата на нарачување одредени оброци, увид во можноста или неможноста за издавање на одредени оброци или пијалаци, побрза наплата, можност за резервација за следниот пат, автоматско наплата попусти и многу повеќе.

Присуството на информатичка технологија не мора да биде исклучиво видливо за гостите. Овие технологии најдоа примена и во просторите што ги користи исклучиво персоналот (кујна, магацини и сл.) и од голема важност е можноста за поврзување на неколку различни уреди преку компјутери. Овој вид технолошка иновација овозможува надзор над текот на работењето и контрола на исправноста на уредот, што овозможува навремено реагирање и отстранување на сите неправилности.

Употребувањето на новите трендови со помош на информатичка технологија може да се искористат за истражување на пазарот, така што класичното теренско истражување се заменува со други методи. Коментарите на потрошувачите, кои се достапни на веб-страницата, даваат можност да ја следат конкуренцијата, да ги следат нивните иновации, промоции и други релевантни активности што можат да влијаат на унапредување на квалитетот на ресторанската услуга.

**Клучни зборови:** Мобилни апликации, Дигитално мени, Баркод скенирање, Паметни работни маси

### Вовед

Угостителските објекти се состојат од меѓусебно поврзани потсистеми. Денес управувањето со угостителските објекти е невозможно да се замисли без да се користи интелигентен интегриран информациски систем со електронски компоненти. Постојат многу фактори кои влијаат врз изборот на соодветен угостителски информациски систем.

Денес, континуираниот развој на информатичката технологија овозможува разни форми на комуникација и деловни размени и задачи кои се потребни за успешен бизнис. Да се обезбедат квалитетни угостителски услуги многу е важно да се продолжи со развојот на информатичките технологии што ги следат светски трендови во услужниот бизнис.

Угостителските објекти инвестираат одредени износи за воведување на компјутерски и информатичките технологии во нивниот бизнис за поефикасен и прецизен начин за управување со угостителските објекти. Информатичките системи им помагаат на вработените во угостителските објекти да се фокусираат на подобрување на деловниот процес и давање на услугата со додадена вредност, што придонесува за задоволување на гостите.

### **Информациско – комуникациска технологија во ресторанското работење**

Информатичката технологија е составен дел од современиот бизнис. Постигнувањата во оваа област овозможуваат подобро деловно работење, но и подобра и побрза комуникација помеѓу угостителските објекти и потрошувачите. Технолошките иновации најдоа широка примена во угостителската индустрија, бидејќи тие овозможуваат директен контакт со потенцијални потрошувачи, ги намалуваат трошоците и придонесуваат за побрзо деловно работење. Индустријата за ресторани во голема мера ја прифати информатичката технологија со сите придобивки што ги носи за бизнисот. Присуството на овие технологии го менува искуството на потрошувачите кои со текот на времето стануваат сè понапорни. Иако е познато дека во секторот гостопримство, човечкиот фактор е најважниот фактор за квалитетна услуга и дека технолошките иновации не се во можност целосно да ја заменат улогата на персоналот, нивната примена секако ја олеснува работата на персоналот, и придонесува за подобар квалитет на услугата и задоволство на клиентот.

Според Ansel and Dyer употребата на информатичката технологија во рестораните има четири важни улоги:<sup>1</sup>

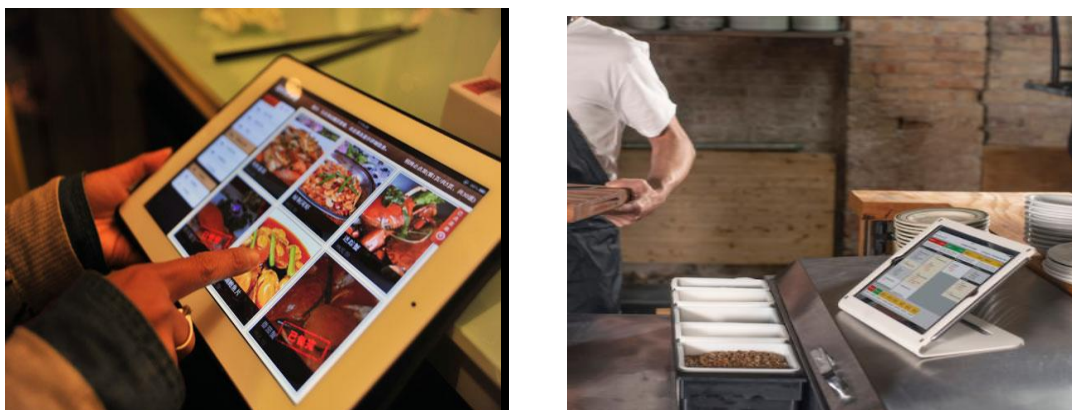
- намалување на деловните трошоци,
- подобро управување со вработените и приходите,
- подобрување на конкурентската предност и
- можноста да се прилагодат на специфичните барања на гостите.

Еден од трендовите засновани на технолошките достигнувања е зголемувањето на автоматизацијата на работниот процес, што во пракса се состои од безжични уреди за полесно примање на налози, водење евиденција за нарачки, наплата и слично. Поранешниот став дека инвестирањето во технолошка иновација е само дополнителен трошок е заменет со ставот дека, со оглед на побарувањата на пазарот, таквата инвестиција е всушност инвестиција за иден профитабилен бизнис.

Дополнителните придобивки се: помалку грешки при примање и издавање налози, увид во фреквенцијата на нарачување одредени оброци, увид во акциите и можноста или неможноста за издавање на одредени оброци или пијалаци, побрза исплата, можност за резервација за следниот пат, автоматско наплата попусти и многу повеќе. Се ова што е погоре наведено го намалува времето на чекање и со тоа се придонесува за поголемо задоволство на гостинот.

---

<sup>1</sup> Ansel, D., Dyer, C., (Issue published: June 1, 1999) Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Volume: 40 issue: 3, page(s): 74-84



Слика бр.1 информатичката технологија во ресторан

Некои ресторани ги прифатија придобивките од информатичката технологија до таа мерка што се инсталирани таблети, со чија помош гостите можат да изберат што сакаат да консумираат, да изберат начин на плаќање и слично. Без разлика колку детали им се достапни на гостите преку таблет, секогаш ќе има посебни барања и прашања на кои уредите нема да можат да одговорат. Бидејќи не сите гости се вешти во користењето на овие уреди, персоналот е должен да ги поучува во процесите на нарачување. Ова е токму моментот кога персоналот може да донесе топлина со својата љубезност и да ги натера гостите да се чувствуваат поудобно во ресторанот. Затоа, присуството на луѓе е неизбежно во услужниот сектор и токму ова е одговорно за ефикасно работење на многу угостителски објекти.

Присуството на информатичка технологија не мора да биде исклучиво видно за гостите. Овие технологии најдоа примена во простории што ги користи исклучиво персоналот (кујна, магацини и сл.) и од голема важност е можноста за поврзување на неколку различни уреди преку компјутери. Нормативите и методите за подготовка на секое јадење се внесуваат во компјутерите, а можно е да се контролираат термичките и разладните уреди преку еден уред (компјутер), дури и надвор од зградата - далечински пристап (пр. промена на температурата во фрижидерот или прилагодување на температурата на маслото во фритеза). Овој вид технолошка иновација овозможува надзор над текот на работењето и контрола на исправноста на уредот, што овозможува навремено реагирање и отстранување на сите неправилности. Придонесот на применетите технолошки иновации секако е видлив во рамките на рационализацијата на оперативните трошоци, и тие сè повеќе се применуваат за контрола на системите за осветлување, греење и вентилација.



Слика бр.2 роботиката во угостителството<sup>2</sup>

<sup>2</sup><https://www.expatwoman.com/ewfood/uae-dining/dubai-cafe-opens-complete-robot-staff> (пристапено на 14.07.2021Год.)

Иако роботиката во угостителството често се прифаќа со резервации, некои ресторани ширум светот успешно ја применуваат во деловните активности. Примената на роботиката и другите напредни технологии не мора да значи отсуство на човечки труд, но може да придонесе за подобрување на нивното искористување, односно забрзување на работните операции и обезбедување подобра услуга.



Слика бр.3 роботиката во угостителството<sup>3</sup>  
Figure no.3 robotics in catering

Да се знае што сакаат потрошувачите отсекогаш било прашање на кое сите даватели на услуги и производители барале одговор. Ова би имало позитивен ефект врз задоволството на потрошувачите, што може да се обезбеди со персонализирани услуги. Во минатото, повратните информации од гостите, во врска со квалитетот на услугите и нивните преференции, беа собрани преку печатени картички (comment cards), додека во денешно време се повеќе луѓе прибегнуваат кон можностите обезбедени од информатичките технологии. Гостите можат да внесуваат коментари преку електронски уреди или преку веб-страницата на ресторанот каде што се сместени прашалниците. На овој начин, менаџерите на ресторани добиваат одговори за задоволството на потрошувачите, нивните навики и желби. Исто така, анализата на набљудувањата на гостите може да открие недостатоци и врз основа на овие информации да се прилагоди понудата, како и начинот на работа. Комуникацијата на рестораните со вистински и потенцијални гости преку Интернет обезбедува заемни придобивки. Ова е исто така многу евтин начин на истражување на пазарот, така што класичното теренско истражување се заменува со други методи. Коментарите на потрошувачите, кои се достапни на веб-страницата, даваат можност да ја следат конкуренцијата, да ги следат нивните иновации, промоции и други релевантни активности што можат да влијаат на освојувањето на пазарот. Затоа, преземањето на одредени деловни активности (иновација на понудата, воведување на нови методи на резервација, плаќање и сл.) често е инспирирано од слични активности на конкуренцијата. Размената на информации од овој вид е често достапна за пошироката јавност, а со тоа и за персоналот кој може да прочита дали гостите се задоволни од услугата што ја дале или имаат забелешки. Во извесна смисла, ова може да има стимулативен ефект врз персоналот со цел да се стреми да обезбеди највисок квалитет на услугата и да го намали бројот на негативни коментари што влијаат на рејтингот на ресторанот. Покрај тоа, менаџерите на овој начин имаат дополнителна алатка за контрола на квалитетот на обезбедените услуги и увид во задоволството на гостите.

<sup>3</sup><https://metro.co.uk/2019/08/18/restaurant-where-waiters-have-been-replaced-with-female-robots-10589560/>  
(пристапено на 14.07.2021год.)

Рестораните се во можност покрај тоа што користат свои веб-страници, да користат и други портали како алатка за подобрување на нивниот бизнис. Социјалните мрежи не се само место за забава, туку станаа ефективно средство за дистрибуција на информации до потрошувачите, туку и за поедноставена комуникација во спротивна насока (потрошувач → ресторан). Достигнувањето информации до повеќе потрошувачи дава поголеми шанси за зголемување на обемот на работа, односно приходот. Она што ја зголемува важноста на социјалните мрежи во работењето на угостителските објекти е нивното присуство на мобилните телефони на корисниците. Се поголема е употребата на „паметни телефони“ (Smart phones) кои овозможуваат инсталирање на апликации за социјално вмрежување или апликации кои се специфично поврзани со ресторан. На овој начин, корисниците имаат можност да добиваат известувања што ги пуштаат рестораните, каде и да се. Бидејќи има се повеќе такви уреди што се нудат и тие се најинтересни за мнозинството корисници, присуството преку сопствена апликација на телефонот на корисникот е многу логичен потег на рестораните што гледаат чекор напред. Дополнителна можност на рестораните да бидат присутни во јавноста и да ги информираат потрошувачите е со објавување видеа на веб-страницата. Видеата може да ги објавуваат на веб-страницата на ресторанот, или денес се почесто е да се отвораат специјални канали на порталот Јутјуб (Youtube). Корисниците можат да изберат да ги следат настаните на овие портали и да бидат соодветно информирани секогаш кога ажурирањата на снимките, но и општо на другите информации, ги извршува ресторанот. Ваквите маркетинг активности претставуваат многу поволен модел за ресторани, бидејќи тие се финансиски прифатливи, а видеата за подготовка на храна или презентации на други услуги се многу важен фактор при донесување одлуки за посета на ресторан. Популарен начин да се биде во контакт со потрошувачите е да се испраќа е-пошта и СМС-пораки. Потрошувачите можат да добиваат известувања на овој начин и да бидат во тек со настаните организирани од угостителските објекти. Воспоставувањето силен контакт со потрошувачите преку исполнување на нивните очекувања и обезбедување персонализирана услуга го прави модел за стекнување редовни гости. Ова практично значи дека ресторанот може да понуди услуга која е единствена и потрошувачите ја доживуваат како најповолна опција. Со цел да се обезбеди единствена услуга, покрај примената на технолошките иновации, важноста на персоналот во никој случај не е занемарлива, бидејќи без оглед на степенот на имплементација на информатичката технологија, персоналот е клучот за разликување од конкуренцијата и обезбедување на уникатно искуство. Потребно е на персоналот да се обезбеди соодветна информатичката обука, за да може да ја користи истата, која е од голема важност. Примената на информатичката технологија во рестораните може да се опише како активност за создавање на единствен систем што ќе поддржува управување со организација, управување со човечки ресурси, истражување, продажба и контрола на деловното работење и подобрување на квалитетот на услугата.

### **Употребата на технологијата во ресторанската индустрија**

Очекувањата на технологијата во ресторанската индустрија првенствено се насочени кон ефикасноста на услужниот процес, а примената на технологијата во ресторанската индустрија може да се набљудува преку одделите front office и back office.

Истражувањето на групацијата METRO и Ecole hôtelière de Lausanne (EHL) спроведено во Европа и Јапонија во 2016 година докажува дека независните ресторани се подобро технолошки опремени во front office.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Laškarin, Ažić, M., (2018) Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

Конкурентската предност на рестораните се постигнува преку сите видови иновации во рестораните, истовремено овозможувајќи подобра ефикасност, ефикасен маркетинг и софистицирано работење.<sup>5</sup>

Брзиот развој на технологијата во мобилниот маркетинг, плаќањето, употребата на социјални мрежи, геолокацијата на гостите го отежнува проценувањето на какво било значење на одредени технолошки иновации за угостителските објекти. Факт е дека технологиите го менуваат начинот на работа, од маркетинг и продажба до резервации, комуникација со гости и услуги. Секој од овие деловни процеси доживеа некаква форма на подобрување на ефикасноста, што го прави неопходно, но не и клучно за деловниот успех. Најважните деловни процеси за кои рестораните ја сметаат технологијата важна или многу важна за поддршка се: разни опции за плаќање, современи алатки за комуникација со гости и финансии, додека за резервации, управување со човечки ресурси и испорака сметаат дека технологијата е неопходна за нивниот развој.<sup>6</sup>

Ланци ресторани кои се насочени кон деца и млади, како што е Мекдоналдс, ќе мора да се фокусираат на иновативни технологии во front office, бидејќи тоа е диктирано од нивното барање. Од друга страна, за другите типови ресторани, информатичката и комуникациската технологија, доколку се забележи улогата на оваа технологија во front office, ќе биде секундарен фактор на успех за некое време. Во ресторанската индустрија, употребата на современи технологии заради создавање на искуство за гостин ќе се интегрира преку современи алатки за забава што ќе го подобрат престојот на гостинот во ресторанот. Меѓу најважните технологии за информации и комуникација наменети за подобрување на искуството на гостите, во одделот за front office на ресторанот се користат следниве:<sup>7</sup>

1. Мобилни апликации - оние ресторани кои планираат да ги задоволат помладите генерации гости се принудени да вклучат мобилни апликации во својата понуда. Способностите на мобилните апликации одат далеку од функциите на која било дигитална форма на комуникација со гостите. Мобилните апликации денес обезбедуваат широк спектар на одлики, а меѓу најважните се:

а. Информации за притисок - засновани на beacon технологија, корисниците на апликации добиваат персонализирани информации користејќи технологија за лоцирање гости. Со други зборови, ако угостителскиот објект има beacon технологија и ако гостинот има своја примена, угостителскиот објект може да испраќа промотивни пораки или корисни информации до гостинот затоа што гостинот е во одредена близина.

б. Програма за лојалност - покрај тоа што корисниците можат да добијат корисни информации кога им прилегаат на рестораните (push информacije), програмите за лојалност им даваат на корисниците лични информации кога сакаат.

в. Нарачување оброци надвор од ресторанот - покрај нарачката преку телефон, на гостите се повеќе им се нудат мобилни апликации преку кои гостите можат да нарачуваат оброци и да плаќаат на исто место. Истражувањата покажаа дека помладите генерации претпочитаат едноставна исплата преку мобилен или таблет, особено во рестораните за брза храна.<sup>8</sup>

Гостите се прикажуваат на едноставен и практичен начин што е вклучено во цената и им се нуди можност за додавање зачини, гарнитурни, итн. Откако гостинот ќе избере што сака да нарача, следи избор на плаќање со апликација или лично, кога јадењето ќе пристигне на адресата.

<sup>5</sup> Lee, C., Sardeshmukh, S. R., Hallak R.: (2016) A qualitative study of innovation in the restaurant industry, Routledge, Taylor & Francis Group, Antolia, str. 3.

<sup>6</sup> METRO Chair of Innovation: (2016) Independent restaurateurs and Technology, what is the future? Technology use and implementation barriers among European and Japanese independent restaurateurs, str. 15.

<sup>7</sup> Laškarin, Ažić, M., (2018) Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

<sup>8</sup> Food tech connect: Infographic of the Week: Why Restaurants Are Investing in Mobile Payments & Marketing ([www.foodtechconnect.com](http://www.foodtechconnect.com))



г. Повеќе прегледи и социјално вмрежување - мобилните апликации станаа дел од социјалните медиуми и како такви треба да им бидат достапни на корисниците. Со споделување на своите позитивни искуства и коментари, рестораните имаат можност бесплатно да градат слика меѓу корисниците на социјалните мрежи.

2. Дигитално мени на таблет - понудата на јадења може да се претстави на интересен и иновативен начин, претставувајќи ги особеностите на подготовката на храната, специфичноста, потеклото итн. На гостите може да им се препорачаат оброци и да им се дозволи да коментираат за оброците. Дигиталното мени има двојна цел:

а. презентација на храна и пијалаци - фотографии, детален опис на јадења, коментари на други гости и

б. можност за нарачка - по разгледувањето на понудата, гостите сами порачуваат, што веднаш се гледа во кујната. POS се поврзува со систем за нарачки што угостителите можат или не можат да го користат.

3. Дигиталното мени со помош на баркод скенирање - можност за нарачка на храна и пијалаци со помош на скенер, читач на кодови. Скенирањето со помош на читачот на бар-код се врши преку мобилен телефон на гостите во угостителскиот објект. Баркод скенер со помош на мобилна камера брзо ќе ги скенира и препознае информациите од баркод кој е поставен на ресторанската маса. Овој скенер е многу лесен за користење преку камерата на Android телефон. Апликацијата што се скенирана автоматски се отвара. Овде може да се провери дадената листа на јадење, дневното мени, карта на пијалаци, производи на попуст и сл. Баркод скенер овозможува да се погледнат детални информации за производот како се подготвува, намирници и сл.



Слика бр. 4 дигиталното мени со помош на баркод скенирање

4. Дигитално преземање на нарачки - Мобилна апликација за келнери - Наместо гостите да си порачуваат со таблет, келнерите можат да го сторат тоа наместо нив. Нарачката се испраќа директно во кујната или барот на ист начин. Оваа апликација им овозможува на келнерите да прегледуваат табели со информации за нарачки, платени фактури и интеграција со оперативниот систем.

5. Паметни работни маси - Ширењето на интерактивната технологија во скоро сите деловни процеси ќе продолжи и во иднина, со посебен акцент на подобрување на искуството на гостите. Меѓу поинтересните можности за примена на интерактивна технологија во рестораните за кои се очекува да бидат многу побарувани во иднина, е интерактивната табла. Интерактивната табла овозможува интерактивно прегледување на менито, информации за исхраната, директно нарачување (системот е поврзан со кујната), промена на позадината, гледање видеа, слики итн. Предностите на интерактивната технологија применлива во рестораните се евидентни во целиот процес на услуга, од скратување на времето за нарачка до создавање поголема вредност за гостинот преку интерактивна забава (гостин може да игра шах со друг гостин во ресторан, може да се испраќаат пораки, итн.).



Слика бр. 5 Паметна работна маса (интерактивна табла)

Технологијата, доколку не е дел од амбиентот на угостителски објект, не може да биде причина за доаѓање или создавање нова вредност на услугата. Вработените треба да се прилагодат на новите услови за работа доколку организацијата одлучи да воведо технологија како дел од услужниот процес.

### Социјални медиуми

Со развојот на социјалните медиуми, формиран е нов начин на комуникација со гостите, кој вклучува заемно споделување на слики, текст и видео содржина. Таквиот начин на комуникација со текот на времето влијаеше на многу економски и социјални аспекти на угостителските објекти. Социјалните платформи преку Интернет им овозможуваат на гостите да ги дигитализираат своите искуства и да ги споделат со другите, а со тоа да го зајакнат нивниот социјален статус. Не е ништо ново што луѓето сакаат да го споделуваат своето негативно или позитивно искуство со своите пријатели. Но, со преминот на комуникацијата од блиските кругови на пријатели на Интернет, таквата комуникација доби сосема ново значење. Моќта на комуникација со WOM (Word-of-mouth) влијаеше врз промената на свеста на деловните субјекти за транспарентноста на податоците и комуникацијата, произлегува од психолошките убедувања за потребите на една личност да го сподели своето искуство (добро и лошо) со другите.

Угостителските објекти се принудени да го прифатат предизвикот што им го нудат социјалните мрежи. Количината и квалитетот на информациите што ги достигнуваат гостите влијаеле на зголемувањето на знаењето што гостите го имаат пред да пристигнат во угостителскиот објект, но и на нивната непредвидлива моќ да влијаат на другите гости преку комуникација со е-WOM.

### Референци

1. Ansel, D., Dyer, C., (Issue published: June 1, 1999) Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Volume: 40 issue: 3, page(s): 74-84
2. Laškarin, Ažić, M., (2018) Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
3. Lee, C., Sardeshmukh, S. R., Hallak R.: (2016) A qualitative study of innovation in the restaurant industry, Routledge, Taylor & Francis Group, Antolia, str. 3.
4. METRO Chair of Innovation: (2016) Independent restaurateurs and Technology, what is the future? Technology use and implementation barriers among European and Japanese independent restaurateurs, str. 15.
5. Food tech connect: Infographic of the Week: Why Restaurants Are Investing in Mobile Payments & Marketing ([www.foodtechconnect.com](http://www.foodtechconnect.com))
6. <https://www.expatwoman.com/ewfood/uae-dining/dubai-cafe-opens-complete-robot-staff> (пристапено на 14.07.2021 год.)
7. <https://metro.co.uk/2019/08/18/restaurant-where-waiters-have-been-replaced-with-female-robots-10589560/> (пристапено на 14.07.2021 год.)

УДК: 640.43:006.83(497.113)

## **THE REAL SITUATION OF PRESENCE AND REASONS FOR NON-IMPLEMENTATION OF STANDARDS IN RESTAURANTS IN NOVI SAD**

**Goran Gašparovski<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Founder & CEO, Gastronomy Research Center “GASTRO\_IC”, office@gastroic.org

### **Abstract**

This paper will deal with the analysis of the real presence and quality of implementation of legally mandatory standards such as HACCP, and others like GMP standards, in restaurants in the territory of the city of Novi Sad, including the presence and quality of standardized operating procedures, standardized recipes of gastronomic products and nutritional value when declaring products to guests. The aim of the paper is to prove the hypothesis that most restaurants still do not have adequate implementation of standards, although some such as HACCP have been mandatory since 2011, as well as to uncover the real reasons for this. The key data were collected from the primary data source, i.e. from the field, from a sample of 250 restaurants operating in the wider territory of Novi Sad. All the previous ones aim to get a realistic picture of the state of the profession and the quality of the standardization of services, as well as to identify key problems, opportunities and potential solutions. In addition to the above, a large amount of literature related to this issue was analysed so that the results themselves could be compared and a temporal and spatial parallel within the profession could be drawn.

***Key words:*** HACCP, SOP, GMP, Standards, Gastronomy

### **Introduction**

If we plan to grow the HoReCa sector at Balkan in 21st century, we have to first solve foundations of hospitality, and that are: Food Safety and Business operation Standards.

HACCP and ISO22000, as most famous standard, is globally recognized as the basis of a good any Food Management Systems (FMS). HACCP was jointly developed by Pillsbury Organization and NASA in 1960's with an objective to provide food products for astronaut consumption in space. It is a management tool used to ensure food safety. HACCP is a very useful commercial business tool that be used to improve the quality of food product; ensure safety of food products and reduce the risk of food poisoning. It is an internationally recognized methodology for preventing food safety hazards. The goal for HACCP is to develop a system, which is built on preventing problems before they occur.

Standardization is one of the main factors that will ensure social development of the region. This also applies to the standardization of the gastronomic products (dishes) as well as all operational procedures of restaurants. But to what extend are restaurants realistically abiding to the legal regulations in the field of Food Safety and how many of them have successfully implemented and maintained HACCP and FMS systems.

Regardless of the fact that some of these standards have existed over half a century, in Serbia, HACCP has been mandatory since 2011, but inside information as fellow professional give totally different intuition, that we still don't follow GMP, even though majority of professionals know that they should do it. The Problem is multidimensional and requires participation and good will from few different parties involved:

- Restaurant owners (as investors)
- Restaurant chefs (as operators)
- Government bodies (as regulators & controllers)

- Dedicated specialized employees or contractors (as specialized freelance experts)

The goal of this scientific paper is to conduct confidential database of realistic situation on the HoReCa market, to prove/disprove initial hypotheses and to find potential further solutions to these problems.

### **First Section: Literary research & analysis**

The term “Hazard analysis and critical control point (HACCP)” was first introduced in the European Directive 93/43/CE (1993). In the last two decades, the HACCP technique has been progressively been recognized as a cost-effective procedure for ensuring food safety. Today, this methodology is internationally accepted as an effective tool to deal with safety hazards which may arise in the food production process. Indeed, since the adoption of the Codex Alimentarius “Guidelines for the application of the hazard analysis and critical control point (HACCP) systems” and its subsequent revision “hazard analysis and critical control point system and guidelines for its application” (Codex, 1997), the application of its seven principles has become mandatory requisites in the food worldwide production chain, in order to prevent the occurrence of food safety hazards to final customers.

According to research conducted by Noronha (2004), the implementation of HACCP in Portuguese food industry became compulsory in 1998 with the publication of the decree-law 67/98 that transpose to Portuguese law the European Council Directive 43/93/EEC. This shows that other countries (in this case Portugal) have introduced the regulatory necessity for HACCP implementation at least decade earlier than Serbia.

In 2007, data available from the EU indicate that about 90% of the European Union’s food industry is made up of small or medium-sized enterprises (SMEs). In 2023, the food and drink industry within the European Union is overwhelmingly composed of small and medium-sized enterprises (SMEs). According to Food Drink Europe, SMEs constitute 99% of the sector, highlighting the crucial role these enterprises play in the industry. This significant proportion underscores the importance of supporting SMEs to ensure the sustainability and growth of the EU's food industry. Given their dominance, SMEs are integral not only to the economic framework but also to employment within the sector, providing numerous jobs and contributing substantially to the industries overall productivity and innovation (Food Drink Europe, 2023).

According to Mortimore (2001), HACCP can be defined as a “common-sense” approach to food safety management, whose implementation is quite demanding. To this extent, it has to be stressed how its practical roll out requires a mix of managerial, organizational and technical resources to cope with the technical barriers it presents (Panisello & Quantick, 2001).

As Kumar and authors state in their research, HACCP system truly puts the responsibility for producing safe food in the hands of industry, including not only management but also individuals who handle food products, rather than relying on inspection only after food has been prepared. This is why staff training is such an important part of the HACCP implementation process.

The aim of survey, which was conducted by Kokkinakis and colleagues. was to evaluate the changes in the microbiological quality of locally produced/packed food following implementation of HACCP systems in a company preparing prepacked sandwiches. The results show the positive effects that a HACCP system, introduced in an ice cream factory, had on the microbiological quality of the final product and the total quality/hygiene management.

It is widely recognized how the practical application of HACCP can be hindered by lack of time, expertise, training, motivation, commitment and funding, being these issues particularly true in SMEs.

Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) is a system of food safety management that in the last few decades has become an increasing part of national government and international strategy to reduce the prevalence of food borne disease. Yet despite wide dissemination and scientific support of its principles, successful HACCP implementation has been limited. There has been very little in-depth consideration of the reasons behind this. Insights into the small business owners’ experiences with

HACCP provide an understanding of the barriers in general which pointed out that external factors linked to the control of their HACCP system impinge upon their motivation to develop it.

Based on the research conducted by Taylor and Taylor (2004), it is apparent that the initial presentation of HACCP is important in its impact on subsequent knowledge (understanding and awareness), attitude (motivation, outcome expectancy, self-efficacy and regulation) and in turn behavior (external, guideline and environmental factors, competence and cueing mechanism). The way people understand and form attitudes towards HACCP will be based initially on their first introduction to it, and work needs to be done on making such introductions accessible, relevant and positive, with HACCP conveyed as an important and necessary tool in combating food borne disease.

The authors state that emphasis on documentation needs to be lessened (paperwork should be at its minimum), both in presentation and actual practice. Training, both for managers and staff, needs to be made available, affordable and effective. Also, the need for customization of HACCP for small businesses has been pointed out, because these companies have a different profile and different needs to larger ones, and this has to be addressed. They require more specific help and guidance, and an application of the principles of HACCP which suits their needs in particular. Ultimately, it is apparent that HACCP barriers exist at knowledge, attitude and behavioral levels, and so a 'quick-fix' solution aimed only at one of these is not going to work.

Authors, also point out that more research needs to be conducted in the future, and new methods such as the qualitative psychological approach.

From analyzing the narrative interviews, it can be seen that there are a number of barriers to successful HACCP implementation for small businesses. Interestingly, while the analysis led to the creation of five main themes or group of reasons, within the scope of these five it is also possible to draw out evidence in support of the eleven barriers using the Gilling-Taylor 'Awareness to Adherence' Model which also expands upon how it might work in practice, and demonstrates further how the barriers are working at knowledge, attitude and behavioral levels to prevent successful HACCP implementation.

Reason group 1: The difficulty of HACCP - When they heard about HACCP for the first time, each of the interviewees had found it difficult to take in and understand.

Reason group 2: The burden of HACCP - One of the main complaints that emerged from the interviews was of HACCP as a burden. David described it as a 'massive job', and commented that in small businesses in particular this was a problem because they didn't have the staff or the time to deal with it. Chris too found the most negative thing about HACCP was 'the time and effort' involved, and more than that actually 'finding the time'. The majority of interviewed subjects said: "it's a lot, there's a lot of written work to be done . . . we could do with having or employing one full person to do that job, you know. It's the time. It's not rocket science." Also, They repeatedly mention how busy their staff are in relation to the carrying out, documenting and training of HACCP, and in this way creates the impression of it as a burden to them and their companies. This paper also suggests that small businesses do not have the time or the money to implement HACCP as successfully as they would like.

Reason group 3: HACCP as unnecessary - While most of the business owners said that they believed there were certain benefits to implementing HACCP, in terms of food safety the impression they gave was that they did not think it was necessary. HACCP itself they described in terms of documentation only, and they asserted that there is nothing wrong with what they are doing anyway, that they are already producing safe food, and that they haven't had any problems without HACCP.

Reason group 4: Staff problems with HACCP - The majority of interviewed subjects stated that staff do not understand or appreciate the importance of HACCP. They also pointed out numerous situations where their staff has made mistakes or failed to do something related to food safety and treated HACCP

as a ‘joke’, a ‘waste of time’. They stressed how difficult it is to get the staff involved with HACCP, and moreover that staff motivation is ‘biggest problem’ in terms of successful implementation. Some of the subjects had bad impression of HACCP consultants from their experience with the food technologists who was not at all thorough in his checks and had the impression that they were not really interested in HACCP any more than as something ‘tick off’.

Also, Noronha’s research (2004) stated that a major problem in the implementation of HACCP is the fact the HACCP is often confused with the implementation of basic hygiene measures, which small business owners don’t deem necessary to control and as basic knowledge, but when it comes to it the staff often doesn’t abide by it.

Reason group 5: HACCP is not being controlled enough - The idea that HACCP is not thoroughly checked was also brought up by some interview subjects who complained about it not being ‘strictly controlled’. They seemed to be unhappy about these both because they would have liked more help, and also because it made the effort gone to in doing things properly unrecognized and unrewarded. Involvement with external enforcement should then reinforce these messages, reward positive efforts, and not make HACCP seem just a ‘tick in the box’ form.

Similar to that, Noronha’s research (2004) showed that similar to other countries the implementation of HACCP in small companies has been hindered by several reasons:

- lack of technical expertise,
- lack of government commitment,
- lack of customer and business demand,
- financial constraints,
- human resource constraints,
- lack of expertise and/or technical support,
- inadequate infrastructure and facilities and
- lack of technical information in local language.

Bas., et al. (2007) concluded that lack of prerequisite programs (92.2%) was the key barrier identified for all food businesses. While lack of knowledge about HACCP (83.5%), lack of time (88.7%), staff turnover (80.9%), lack of employee motivation (83.5%), complicated terminology (87.0%) and lack of personnel training (91.3) was the other most common barriers in food businesses.

Molnar and Pal (2020) concluded in their research that providing a comprehensive knowledge of the HACCP system is significant for food industry, especially focusing on how to compile HACCP manuals. So they conducted the research and practical guideline on how hospitality professionals can compile their own HACCP manuals and which parts and elements it should contain.

Based on the results of the research conducted by Ms. Roganović in the territory of the city of Novi Sad, as many as 71.1% of respondents stated that they do not regularly record temperatures in storage chambers (refrigerators, stocks, and freezers), while only 28.9% of them stated the opposite. In professional kitchens, and above all in those kitchens where the HACCP standard has been implemented, there are records of temperatures in storage chambers that must be filled in once a day, which is not often the case in practice. In situations where there is a large volume of work in the kitchen, a smaller number of employees than the it is required, records are filled when there is excess free time or before the end of the month, especially when the employees do not have the habit of keeping regular records.. Also, at the end of both the first and second shifts, 44.6% of the respondents stated that the work unit of the kitchen block are not cleaned and disinfected, which is quite disappointing data, and 55.4% stated the opposite. The data related to the question about controlling the central temperature of heat-treated food during cooking, which is not at all surprising, shows that as many as 79.5% of respondents agree with the statement that they do not control the central temperature of heat-treated

food, and only 20.5% of respondents stated the opposite. All this shows that restaurants to a greater extent do not adhere to the legally prescribed parameters and control measures intended to ensure food safety, even if they state that they have implemented HACCP.

The interviewees in the study conducted by Albandary and Moran (2020) mentioned that Kelsius provided FoodCheck training to all users. The managers reported that the length of the training session was two hours per site, and that they seemed content with that. However, two other managers expressed that they were not happy that, and that more time should have been allocated. One of them, who manages 19 units, claimed that the time was too little for each individual group, and the other felt that it was the greatest weakness of the FoodCheck installation process. The feedback from these managers suggests that Kelsius should examine their training program and extend it. The training session time should be longer in order to implement HACCP correctly. Alternatively, they could consider providing video sessions for users to watch again and again, and this will be beneficial particularly for those who do not have local agents.

Results have strongly suggested that digital systems enable information to be reported in an easier way, and hence it is easier for managers to analyze data and detect any issues related to food safety. Two managers selected the reporting method as the main advantage of the FoodCheck system. FoodCheck has evidently helped in enhancing traceability in the system, making it much easier than with the paper-based system. Additionally, with these electronic reports, it is possible for all managers to monitor any site at any time, without needing to visit the site. As a part of this research, one objective was to determine if software-based HACCP can assist in auditing or not. However, the manager who manages 115 sites felt that there were not any significant differences between FoodCheck and a traditional paper-based system as regards auditing opposed to managers of slammer restaurants. As for the financial benefit of applying FoodCheck the results in this study are not conclusive. Smaller restaurants stated that implementation of such system saves them money, while large companies stated that there is no benefits of applying it and refers to the system as a quite expensive on a larger scale.

Sözen and Hecer reported from literature that the barriers of HACCP in catering, foodservice and retail industries is due to many factors; one of which is a lack of training.

Wilcock., *et al.* noted results revealed in a study that suggested that the main reason for workers not applying HACCP rules was a lack of training. These authors also found that workers deem record keeping as a labour-intensive task in a paper-based HACCP system, which requires a great deal of time to implement.

However, FoodCheck replaced all paper-based documents, electronically. In addition to eliminating paperwork through FoodCheck, it also enables greater accuracy of information and an easy way to store documents, as conveyed by all managers in their interviews.

Bas., *et al.* (2007) in year 2007 found that in a paper-based HACCP system, only 16.5% of organizations were taking and recording temperatures. 76.5% of managers claimed that the volume of paper required was a major barrier to implementing FSMS. The same study, also found that the cost required for implementing an HACCP system was the main factor for not adopting it.

A lack of understanding of HACCP was identified as one of the main barriers to its implementation 63.5% reported that they did not really know what HACCP was while 23.5% reported that it was too complicated. Only 33.0% of managers said they had a food safety management system. About 31% of the employees in food businesses had received basic food hygiene training. The majority of managers (91.3%) identified improved customer confidence as a benefit of implementing a food safety management system, and prevention of food poisoning (76.5%). This study, besides being one of most influential in field of Food Safety, concluded that food safety practices implemented in food businesses in Turkey in 2007 were as follows:

- Daily taking and recording food temperature upon receiving: **10.4%** of companies
- Daily taking and recording refrigerator/freezer temperature: **7%** of companies
- Daily taking and recording end-point temperatures of all cooked foods: **16.5%** of companies
- Daily taking and recording temperature of food on the serving line: **11.3%** of companies
- Periodically checking concentration of sanitizing solutions: **28.7%** of companies
- Periodically taking and recording dish machine temperature: **43.5%** of companies
- Has developed food storage procedures: **20%** of companies
- Has developed personnel hygiene procedures: **20.9%** of companies
- Has developed cleaning and disinfestation procedures: **20.9%** of companies
- Send food product samples to a laboratory for bacterial testing: **29.6%** of companies
- Take swabs of food production equipment and counters to determine bacterial count: **33.9%** of companies

The high percentage (92.2%) of managers agreed with the statement relating to the need for more checks by the authorities. Its successful implementation, however, requires an understanding of its principles and commitment to it through all levels in the workforce. However, the findings of this study indicated that most of managerial staff and basic food handlers have not received basic food hygiene training.

Lack of prerequisite programs and inadequate physical conditions of facility were also identified as the other main barriers. Developing and implementing written standard operating procedures in food businesses are one of the first steps to build effective HACCP and other food safety systems in Turkey. The practical implementation of hazard analysis and critical control point (HACCP) and in particular the definition of the critical control points (CCPs) in the food industry is usually a complex structured task. Paper conducted by Bertolini et al. (2007) addresses the issues of how quality/safety managers can objectively and automatically implement the first and second principles of hazard analysis in the application of HACCP, which is the identification of risk priorities and of the related CCPs, by means of a structured, quantitative and qualitative methodology. Although use of specific software systems to analyze/compare the different risks which may stem from production processes could be a valid support tool to make the development of an HACCP system in a SME makes it easier and more effective, still they lack of effectiveness in defining a straightforward and “automated” path for hazard assessment.

In research conducted by Maldonado et al. (2005) 160 Federal Inspection Type (TIF) enterprises were surveyed, with a 58% response rate. Only 18% of the TIF enterprises interviewed had totally adopted HACCP, while 20% did not have an interest in adoption. Implementation of HACCP has been to meet requests from international markets and very specific domestic niches.

The norm and prior adoption of ISO 9000 had a direct influence on the implementation of HACCP.

The results show that investment in new equipment and microbiological tests of products accounted for most of the implementation and operational costs, respectively.

The main benefit reported was reduction in microbial counts, while staff training was reported as a significant problem.

Small businesses, that do not take the necessary measures to implement the HACCP system will slowly be left out from the market, including the domestic market.

Most notably, 71% responded that staff time spent in system documentation was greater than expected, while 59% underestimated the cost of external consultants.

71% and 65% of respondents, respectively said that their costs were the same or lower than expected for managerial changes and structural changes in their companies.

From the four cost items showed in the study, product testing was indicated by 70.6% of respondents as the cost item of major importance in HACCP operating, and in second place, staff training with 23.5% of the respondents.

Costs of production had changed as a direct result of HACCP implementation. Seventy-one percent answered that their total costs of production had increased, but for 6% these costs had decreased, with the rest of the respondents (23%) indicated no change in their costs.



On the other hand, 35.3% indicated that managerial/supervisory time was irrelevant as cost item in operating HACCP.

In previously conducted research on related topic (Gašparovski, 2019), it was concluded that standardized recipe is a form in which all information that is important for a gastronomic product (dish) can be expressed in detail, in a generally accepted manner in the field of gastronomy. A standardized recipe is a recipe that has already been tried several times, adapted and retested for use in a specific food industry and found to consistently produce the same quality of results and quantities each time the exact procedures are used with the same type of equipment and the same quantity and quality of ingredients. Practice in hospitality market has shown that standard recipes are crucial for maintaining quality from preparation to presentation of traditional and contemporary cuisine and its sustainability in many ways. Since the high turnover rate of employees represents a big risk in small hospitality companies, standardized recipes make it possible to provide the same quality of food and presentation (including the way of serving) in the event of a change in kitchen staff. Therefore, the development of standardized recipes is crucial for the sustainability of food and gastronomic culture (Aydođdu & Mizrak, 2017). The same authors also stated (Aydođdu & Mizrak, 2017) that standardization is one of the main factors that will ensure social development of the region. This also applies to the standardization of the gastronomic product. It is believed that standardized recipes will contribute to businesses in terms of quality service, sustainability and efficiency. It is believed that standardized recipes will have a protective effect on businesses against risk factors that can arise in many different areas, from cost assessments, menu creation, kitchen staff turnover to product supply due to seasonal changes. Unlike amateur recipes, standardized recipes are adapted to the needs of each individual kitchens and the systematization of culinary processes, but at the same time maintaining the standards of quality and reliability of the final product. The preparation of well-written and accurate standardized recipes is one of the basic duties of a professional chef in all forms of catering, as it involves much more than the names of ingredients and general preparation steps. Standardized recipes determine total recipe yields, portion sizes, food costs, allergen information, critical control points of the HACCP system, sensory standardization, storage and serving procedures, information for serving gastronomic products and set standards for temperature and time of heat treatment. They should be recorded in a consistent, clear, and easily understandable form and should be readily available to all staff members.

As already defined and confirmed in the previous paper (Gašparovski, et al., 2020) the advantages of using standardized recipes in the daily business of gastronomy workers are multiple and are reflected in the provision of numerous benefits. The following stand out as the most important among them:

- Constant food quality,
- Predictability of yield,
- Predictability of costs,
- Continuous nutritional content,
- Food cost and waste control,
- Efficiency of procurement and preparation procedures,
- Control of inventory and work procedures,
- Control of used work,
- Increased self-confidence among employees i
- Reduces risks and costs.

### **Second Section: Methodology and research area**

As part of the research methodology, survey techniques based on questionnaire, field data collection, analysis of the market, interviews and other scientific methods were used. When analyzing the literature, an analysis method was used that was combined with graphical methods adapted to the topic of the work. Also, after collection and analysis, all data were statistically processed in order to draw an objective statement about their results. The conducted survey research was realized on the basis of one online questionnaire, collecting data on market state and demand. The collection of data based on the

created survey questionnaire was carried out in the period from January to May of 2024, in which 250 survey questionnaires were filled in by market representatives/restaurant establishments. The interview was used as an applied scientific method aims to collect qualitative data. The form of the conducted interview was a physical interaction between the interviewer and the respondent, up to 30 minutes in length and with a more flexible structure based on survey questions and their look on the topic. Interviewing was conducted in parallel with the survey research in the period from January to May of 2024. The respondents were workers of higher hierarchical positions in the aforementioned catering establishments (chefs de cuisine, managers or owners). All qualitative answers were recorded by the author of the paper and based on the processing of the data, the average attitude of the majority of respondents in relation to the questions was established. After literary, research and field data collection about implementation of different food standards in the restaurants were used, there followed a phase of detailed statistical processing of all collected data. Statistical data processing was performed with the help of Microsoft Office Excel Developer tool, Expert choice and Google forms statistics program. Also, using the previously mentioned software, graphic presentations of pre-processed data were also achieved.

The area of research of the conducted paper is oriented to the wider territory of the city of Novi Sad, as a sample of optimal size and adequate relevance for the representation of the state of the hospitality market of Serbia. Novi Sad has around 400 restaurants, and we have surveyed 250 of them. For the sample to be as reliable as possible, it would be great if continuation of this research would be conducted in Belgrade area, because then it would cover over 70% of Serbian restaurants.

The area of research represents an ideal location for investigation from a unique cultural aspect, which is distinctly multicultural.

### **Third Section: Initial hypotheses and research results**

Only after the implementation of the previously described phase did the stage of the scientific process come to, in which the results are analyzed and conclusions drawn, and then the conclusions in relation to the initial set of hypotheses, which were:

- H<sub>1</sub>: More than 80% of restaurants in the wider territory of Novi Sad do not have a HACCP system at all or do not have an adequately implemented one.
- H<sub>1a</sub>: The reasons why restaurants do not have an adequately implemented HACCP system are the same as in foreign literary sources, and our local market does not differ from global industry problems and standards.
- H<sub>1b</sub>: The reasons why restaurants do not have an adequately implemented HACCP system have not changed compared to the beginning of the 20th century when it was more widely accepted by the industry.
- H<sub>2</sub>: More than 80% of restaurants in the wider territory of Novi Sad do not have an adequately conducted standardized recipes (if they have them at all).
- H<sub>2a</sub>: The reasons why restaurants do not have an adequate standardized recipes (if they have them at all) are: lack of competency/knowledge, negligence, and lack of time.
- H<sub>3</sub>: More than 80% of restaurants in the wider territory of Novi Sad do not have a written detailed SOP guidebook at all or do not use even it if they have it.
- H<sub>3a</sub>: The reasons why restaurants do not have correctly implemented SOP guidebooks (if they have them at all) are: lack of competency/knowledge, negligence, retroactive perspective and lack of time.
- H<sub>4</sub>: More than 80% of restaurants in the wider territory of Novi Sad do not have adequate declaration for dishes/food they serve (nutritional and energy declaration is missing from the menus).
- H<sub>4a</sub>: The reasons why restaurants do not have an adequate declaration (if they have them at all) are: lack of competency/knowledge, negligence, cost.

- H<sub>5</sub>: Most restaurants are very interested and ready to pay a person outside the restaurant who would manage and update all previous standards for them (implementation and control of GMP, GHP, HACCP, standardizing and updating SR, prepared nutritional analysis for dishes and menu) and occasionally came to the restaurant for monitoring.

In the figure below, it can be seen that 54% of the restaurants had admitted that they don't have correctly implemented or maintained HACCP standard system, and the remaining 46% ensured as that they have everything up to date and correctly implemented. This research showed that from that 46% of restaurants that said yes, have on average only 17% adequacy of found documentation, shown in Figure 3. That goes to show that 231 (92,4%) surveyed restaurants doesn't have adequate HACCP documents and only six restaurants have every document correctly constructed and relevant to the real situation in the establishment. With these devastating results it can be concluded that hypothesis H<sub>1</sub> was proven.

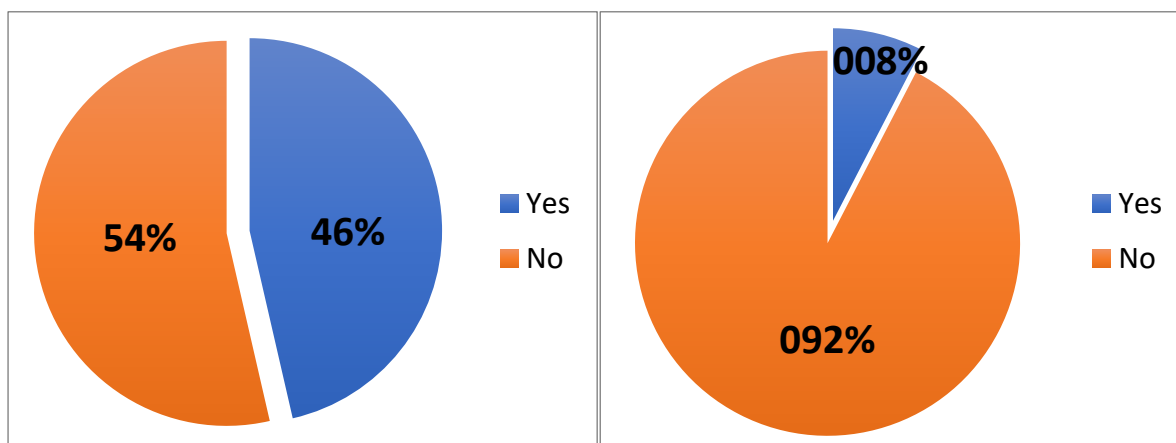


Figure 19. Restaurant responses (left) vs. real situation (right) about implementation of HACCP in restaurants.

With hypothesis H<sub>1</sub> proven next two subhypothesis have to be addressed. Firstly, to which extent do restaurant actually implemented these standards, and secondly, what are the reasons why restaurants don't implement and maintain HACCP standards. Results can be seen in Figures 2 and 3.

As showed in Figure 2, conducted market research is pointing out that 4 most significant reasons why restaurants don't implement HACCP are lack of knowledge about HACCP (63%), lack of time (76.3%), lack of technical expertise (76.3%), and lack of government control and motivation (25.4%). Another significant reason is inadequate infrastructure and facilities but that is not good enough reason by itself if business owners consciously chooses such inadequate establishment when starting a food service company. Other less significant reasons are financial constraints (13%), negligence (4.39%) and untimeliness of newly opened restaurants (2.63%). Based on this results strong correlation can be drawn between reasons provided by different authors (Bertolini, Noronha, Bas, etc.) in different parts of world (Portugal, Mexico, Crete, Parma, etc.) and reasons provided by restaurants in Novi Sad, Serbia, in the year of 2024.

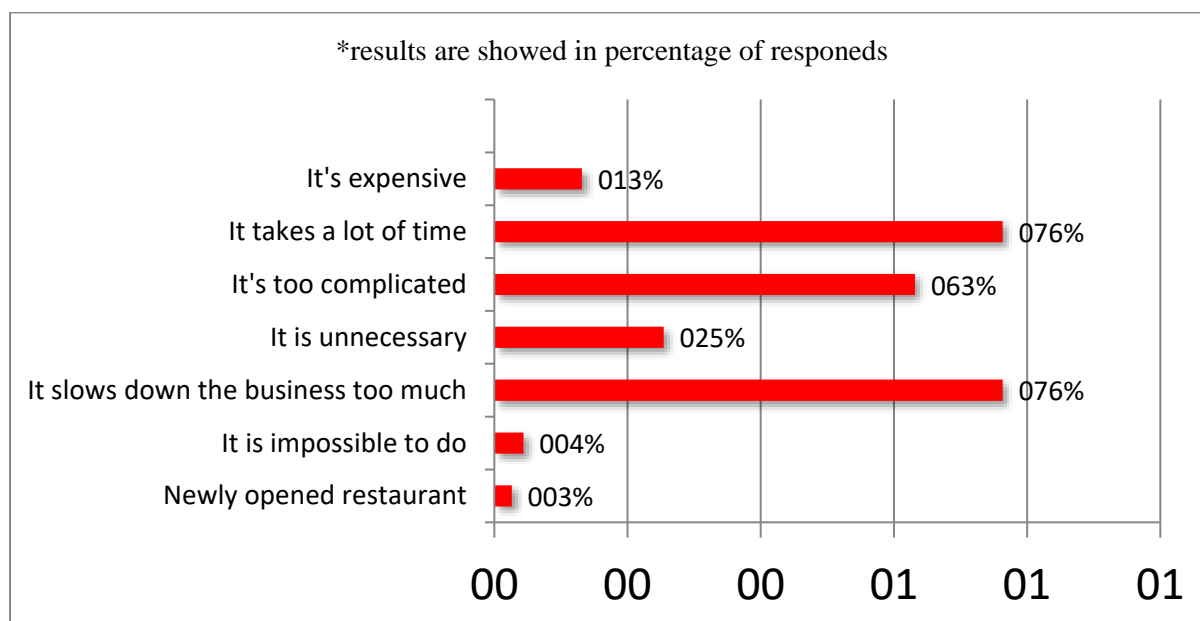


Figure 20. Realistic reasons why restaurants don't implement HACCP standards.

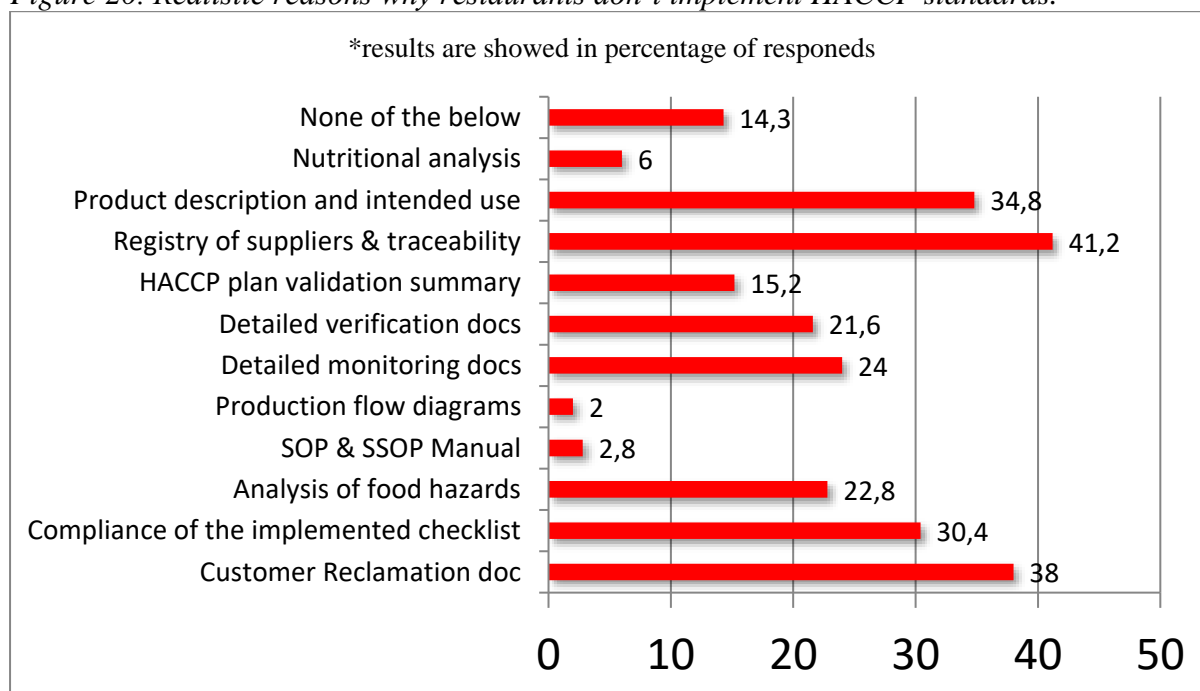


Figure 21. Extent to which restaurants have implemented the HACCP.

It is important to state that only 2.8% of restaurants have SOP manuals, and 2/3 of them are not constructed for the purpose of practical implementation as reminder and educational tool for newly recruited employees. This is devastating data, because this and SR standards are the best ways to reduce costs of high turnover in restaurant industry. Now, let's discuss the results of realistic presence of standardized recipes (SR) in restaurants of Novi Sad. With these primary results we can see that 68.4% restaurants admits that they don't even have SR documentation. As it can be seen in the Figure 4, only 31,6% of restaurants said they have SR documentation, with majority don't even understanding what it is, which can be easily seen from the qualitative interviews with the chefs and managers who though that standardized recipes were just regular everyday recipes which we all are familiar with. Another troublesome data is that from that 31,6% restaurants, those who have SR, on average there is present

37.8% adequacy of documentation, which brings down the number of restaurants who have correctly implemented SR standards to neglectful 11.9%.

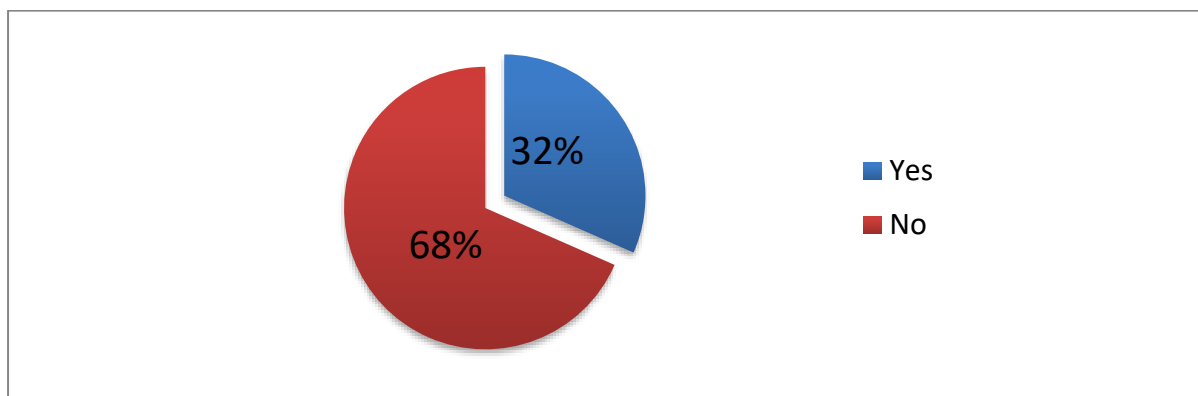


Figure 22. The real presence of standardized recipes in restaurants

When it comes to the elements of SR standards, we can see in Figure 5 that none of the 250 restaurant had 23.8% of SR element present, which is almost one quarter of the documentation.

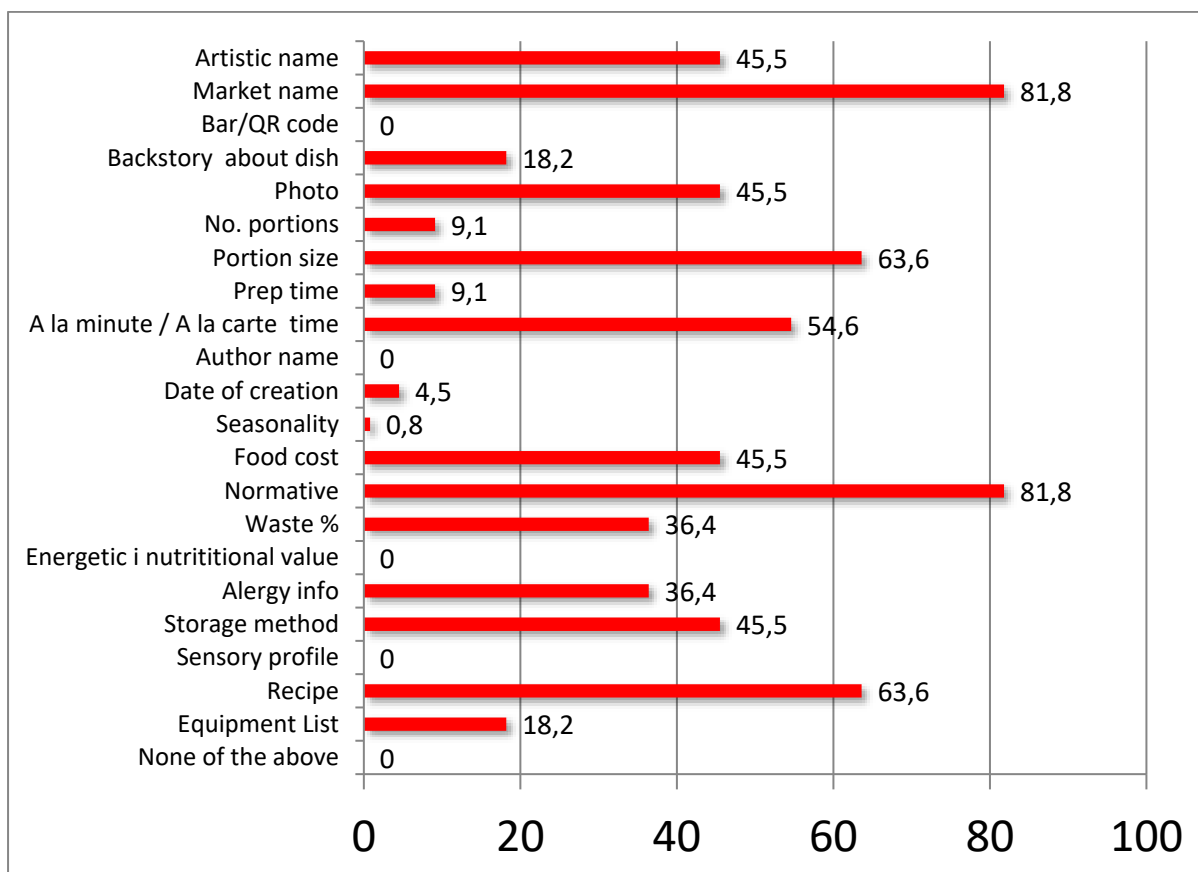


Figure 23. Realistic picture of present elements in standardized recipes. Results are in shown in %.

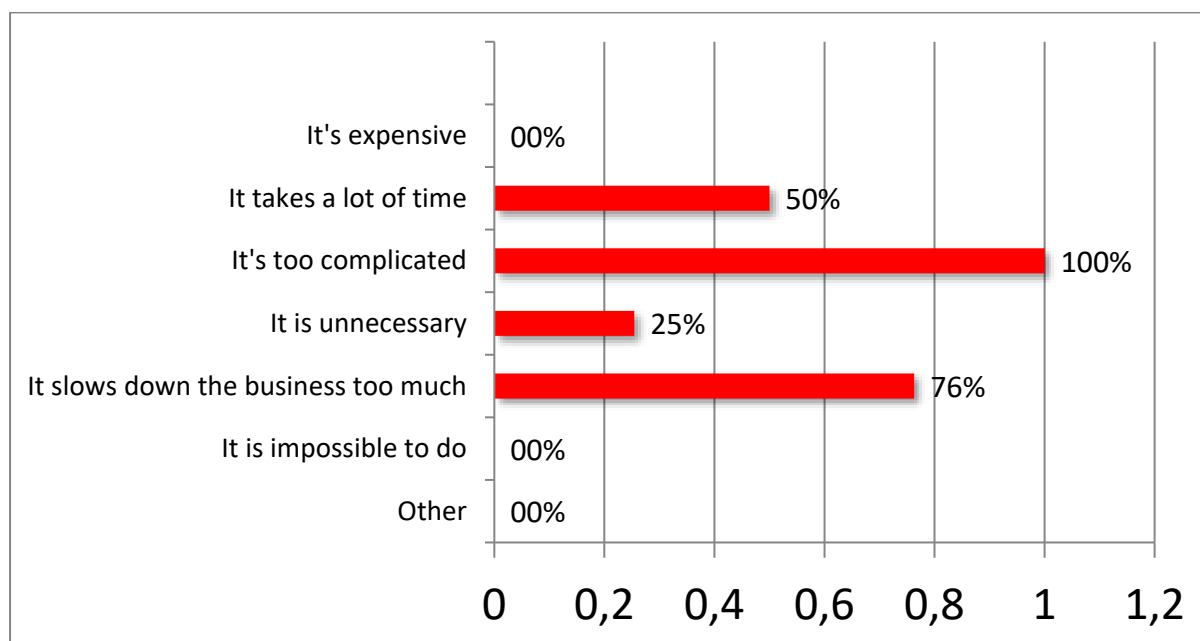


Figure 24. Realistic reasons why restaurants don't implement SR standards. Results are in shown in %.

In Figure 6. it is represented the real reasons why restaurants don't have adequately implemented SR standards, with 3 most significant being lack of competency/knowledge, negligence, and lack of time. From the Figure 5 we can conclude that elements of standardized recipes which are the biggest pain points and areas for future improvement are digitalization and adequate registration of documents via QR code and/or unique ID number, information about author of the dish and date of creation, seasonality of the dish, energetic and nutritional value and detailed quantitative sensory profile of the dish.

From another question which was asked at the interview, 13% restaurant representatives said that they had nutritional value for all dishes, but from Figure 5 we can see that they didn't include it in SR standard where it should be present.

In the interview, restaurant owners and managers were asked to rate on Likert scale (from 1 to 5, in order of least to most significant, respectively) how much would it mean to them to have a trained and competent person outside the restaurant who would manage and update all previous standards for them (setting and control of GMP, GHP, HACCP, SR, prepare nutritional analysis for dishes and menu and/ or prepared declarations for meals) and occasionally come to the restaurant for monitoring purposes. The results were very obvious as it can be seen from Figure 7, the results are almost unanimous with 85% of restaurants saying it "We absolutely need that" and even 1 restaurant having outside person for it.

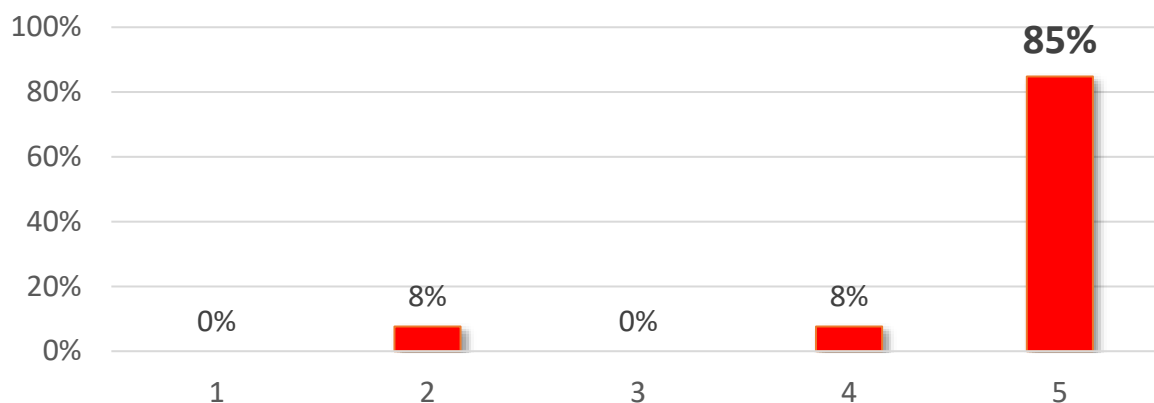


Figure 25. Restaurant need for outsource specialized services regarding implementation and maintenance of standards.

But when they were asked in the interview how much is their restaurant willing to pay for such a service (on a monthly basis) the results were contradictory to the previous statement for demand, with majority (69.2%) of them agreeing to amount up to 100€, and some of them (55.1%) to amount up to 200€.

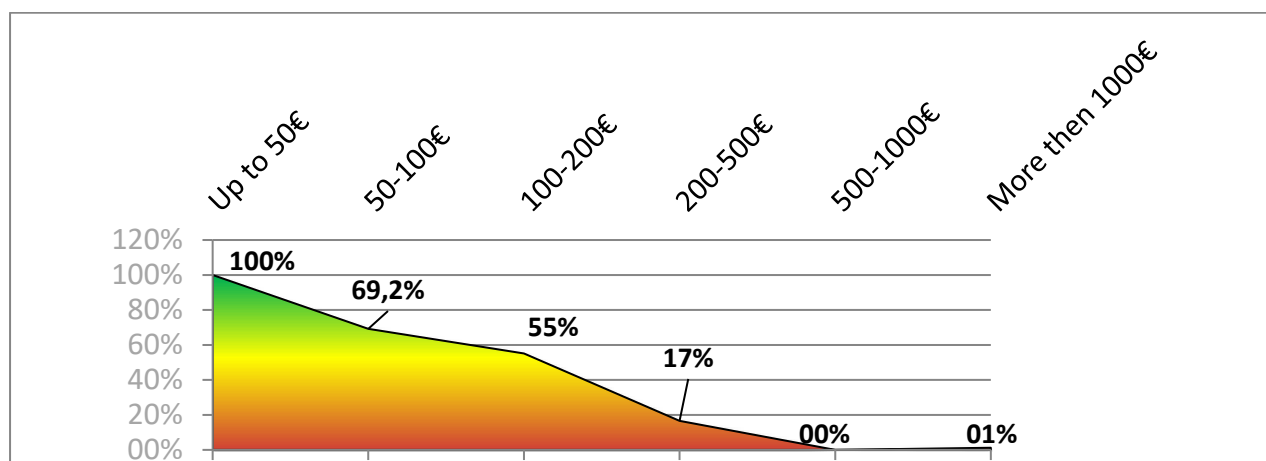


Figure 26. Realistic willingness to pay for expert outsource standard service, paid monthly.  
 Conclusion

In the previous section we had analyzed, discussed, verified and proven that majority (more than 80%) of restaurants in the wider territory of Novi Sad do not have all of previously mentioned food related standards or do not have it adequately implemented in the sense of its required elements, or correctness of the same. It was concluded that reasons why restaurants do not have an adequately implemented HACCP system are the in big correlation if not same as in foreign literary sources, and our local market does not differ from global industry problems and standards. The reasons why restaurants do not have an adequately implemented HACCP system have not changed compared to the end of the 20th century when it was more widely accepted by the industry.

More than 80% of restaurants in the wider territory of Novi Sad do not have adequately conducted standardized recipes (if they have them at all). The reasons for that are: lack of competency/technical expertise/knowledge/understanding, negligence, and lack of time.

Most local restaurants have the need for easier way to implement and maintain standard, preferably by outsourcing this portion of the work to expertized contractors who would do this for them.

Realistic situation in the restaurant industry is as troublesome as predicted with previously mentioned hypotheses, and we still don't have enough restaurants who implement GMP standard in their businesses. The situation is similar to global industry situation, with bigger deficit of implementation in Serbia, due to the larger lack of regular government controls and sanctions. Reasons of not implementation are the same.

Based on all previous data, few solutions can be proposed. Popularization of new specialized hospitality jobs complementary but needed to the restaurant business, such as: Quality Managers (standards), gastronomy consultants and gastro freelancers. This will be a opportunities for newer generations of professionals who are interested in working in hospitality sector but in a different manner. Next, our profession is in a dire need for better education about standards which is focused on practical implementation and outcomes. Also, wider adaptation of HACCP and other standard digitization and use of AI to speed up the process of drawing up, monitoring and verifying standards, as well as ways to automate it/make it less demanding for already overworked restaurant workforce.

One thing that we concluded from the interviews was that there is a urgent need for more frequent and stricter regulatory as well as not corrupted field control which monitors quality level of implementation of these standards in the restaurant establishments. This could be easily solved with construction of national public database with restaurant rang list with names of restaurants and number of acquired points / risk and quality level assessment. With previously listed solutions there would arise a lot of opportunities for future improvement of the industry, and the reason for the dedicated hard work of motivated individuals.

#### References

1. Albandary, A., & Moran, F. (2020). A Study of the Effectiveness of a Software HACCP System FoodCheck for the Management of Food Safety. *Acta scientific nutritional health*, 4 (1) 165-170.
2. Aydođdu, A, and Mızrak, M. (2017). The importance of standardized recipes on sustainability of local foods: a case study from kastamonu cuisine. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (20), 366-394.
3. Bas, M., et al. (2007). Difficulties and barriers for the implementing of HACCP and food safety systems in food businesses in Turkey. *Food Control*, 18 (2), 124-130.
4. Bertolini, M., et al. (2007). An alternative approach to HACCP system implementation. *Journal of Food Engineering* 79, 1322–1328.
5. de Noronha, J. F. (2004). Implementation of HACCP in very small businesses. *Food Science and Biotechnology in Developing Countries*.
6. European Union (1993) European Directive 93/43/CE. *Official Journal of the European Communities*, 36, 1-11.
7. Food and Agriculture Organization, & World Health Organization. (1997). *Codex Alimentarius*. Codex Alimentarius Commission.
8. Food Drink Europe (2023). SMEs. Retrieved from <https://www.fooddrinkeurope.eu/policy-area/smes/>
9. Gašparovski, G. (2019). Metodologija gastronomske upotrebe namirnica staroslovenskekuhinje u gastronomiji današnjice. Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Prirodno-matematički fakultet, Novi Sad.
10. Gašparovski, G., Obrenović, D., and Tul, D. (2020). Standardizovani recept gastronomskog proizvoda kao predmet prava srodnog autorskom. Monografija "Primena prava intelektualne svojine u sektora malih i srednjih preduzeća u AP Vovodini". , Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije, Novi Sad.
11. Kokkinakis, E., et al. (2011) HACCP implementation in local food industry: a survey in Crete, Greece. *Procedia Food Science*, 1, 1079 – 1083.
12. Kumar, A., et al. (2009). HACCP in Hotel Industry - A study on its Application in Food Production. *International Journal of Hospitality and Tourism Systems*, 2 (1) 235-262



13. Maldonado, E.S., et al. (2005). Cost–benefit analysis of HACCP implementation in the Mexican meat industry. *Journal of Food Control*, 16, 375–381.
14. Molnar, J., and Pal, M., (2020). Growing Importance of Hazard Analysis Critical Control Point in Food Industries. *Processing technology*, 7 (3), 20-22.
15. Mortimore, S. (2001). How to make HACCP really work in practice. *Food control*, 12, 209-215.
16. Panisello, P. J., and Quantick, P. C. (2001). Technical barriers to hazard analysis critical control point (HACCP). *Food Control*, 12(3), 165–173.
17. Roganović, J. (2021). Standardized operational procedures - attitudes and orientation of hospitality management. Faculty of Sciences and Mathematics, University of Novi Sad.
18. Sözen, B., and Hecer, C. (2013). Is HACCP a Difficult Food Safety System to Implement? *Journal of Biological and Environmental Sciences*, 7(19), 33-38.
19. Taylor, E.A., and Taylor, J. Z. (2004). Using qualitative psychology to investigate HACCP implementation barriers”, *International Journal of Environmental Health Research*, 14(1), 53-63
20. Wilcock A., et al. (2011). Effective implementation of food safety initiatives: Managers’, food safety coordinators’ and production workers’ perspectives. *Food Control*, 22, 27-33.

УДК: 338.487:659.1]:004.773.6/.7(497.7)

## СОЦИЈАЛНИТЕ МЕДИУМИ КАКО УСПЕШНА АЛАТКА ЗА ПРОМОЦИЈА НА ТУРИЗМОТ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Моника Арсова<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Асистент доктор, Економски факултет – Универзитет „Гоце Делчев“ -Штип,  
[monika.arsova@ugd.edu.mk](mailto:monika.arsova@ugd.edu.mk)

### Апстракт

Платформите за социјални медиуми како Фејсбук, Инстаграм и Јутјуб се меѓу најкористените алатки за маркетинг во туристичкиот сектор, во светски рамки.

Маркетингот на социјалните медиуми за туристичкиот сектор може да овозможи голем број на бенефиции како што се: зголемување на свесноста за брендот, креирање привлечна содржина која ќе ја зголеми поврзаноста со публиката, увид во однесувањето на потенцијалните и тековни потрошувачи, градење цврсти врски со потрошувачите и др.

Улогата на социјалните медиуми во промоција на туристичките одбележја е повеќе од важна, ако се забележи фактот дека во 2023 година во Македонија повеќе од 88% од домаќинствата имале пристап до Интернет. Од вкупното население кое што е на возраст од 15 до 74 години над 85% од нив користат Интернет и тоа 68% тоа го прават повеќе пати во денот.

Искористеноста на социјалните медиуми во промоција на туристички обележја, на Македонија во странските земји, укажува на подобрувања во последните години меѓутоа постои можност за уште поголема искористеност на можностите што социјалните медиуми како алатка нудат.

Маркетингот на социјалните медиуми во рамки на секторот туризам, за да биде најдобро искористен и да ги даде посакуваните резултати треба да ги следи најдобрите практики: креирање на добра маркетинг стратегија, селектирање на најдобрите социјални платформи, креирање на привлечна и интерактивна содржина, следење на резултатите и превземање корективни акции.

**Клучни зборови:** свесност, интернет, стратегија, содржина

### 1. Вовед

Туризмот како сектор е секогаш во подем, а неговата важност е голема и се гледа преку повеќе аспекти: носи богатство, изложеност, раст и вработувања, развој на инфраструктурата, социјални предности, бизнис можности и сл. Друг важен аспект кој се развива преку туризмот е размена на културни вредности помеѓу локалното население и туристите. Влијанието на развојот на туризмот е пропорционално со развојот на многу други индустриски гранки и сектори во рамки на една земја, како што се угостителството, трговија, транспортот и др.

Туризмот во Република С. Македонија постои многу оддамна, а неговот развој оди во нагорна линија во последните години. Постојат голем број на туристички атракции кои привлекуваат туристи и притоа нудат дополнителни услуги за нив. Постојат многу начини за нивно привлекување, но најважно од сè е да се допре до нив, за да слушнат за постоењето на дел од атракциите.

Начините за привлекување на туристи, односно посета на странски жители во земјата се многубројни, а исто така и со различни карактеристики кои може да бидат позитивни или негативни во даден момент. Едно од најуспешните начини преку кој може да се привлечат туристите во земјата е искористување на маркетингот на социјалните медиуми, како алатка која во најголема мера е бесплатна и нуди можност на најефикасен начин да се допре до

голем број на потенцијални посетители за многу кратко време. Можностите за креирање на различни содржини на овие платформи додаваат уште поголем ефект врз привлекувањето на туристите.

## 2. Туризмот во Република Северна Македонија – актуелна состојба

Туризмот во земјата датира многу оддамна, уште од почетокот на XX век и од тогаш постојано се развива. Како главни туристички дестинации кои може да се споменат во земјата се: главниот град Скопје, градот Охрид, национални паркови како Маврово, Галичица и сл. Исто така, може да се споменат Стоби, Кокино, Маркови Кули и други локации.

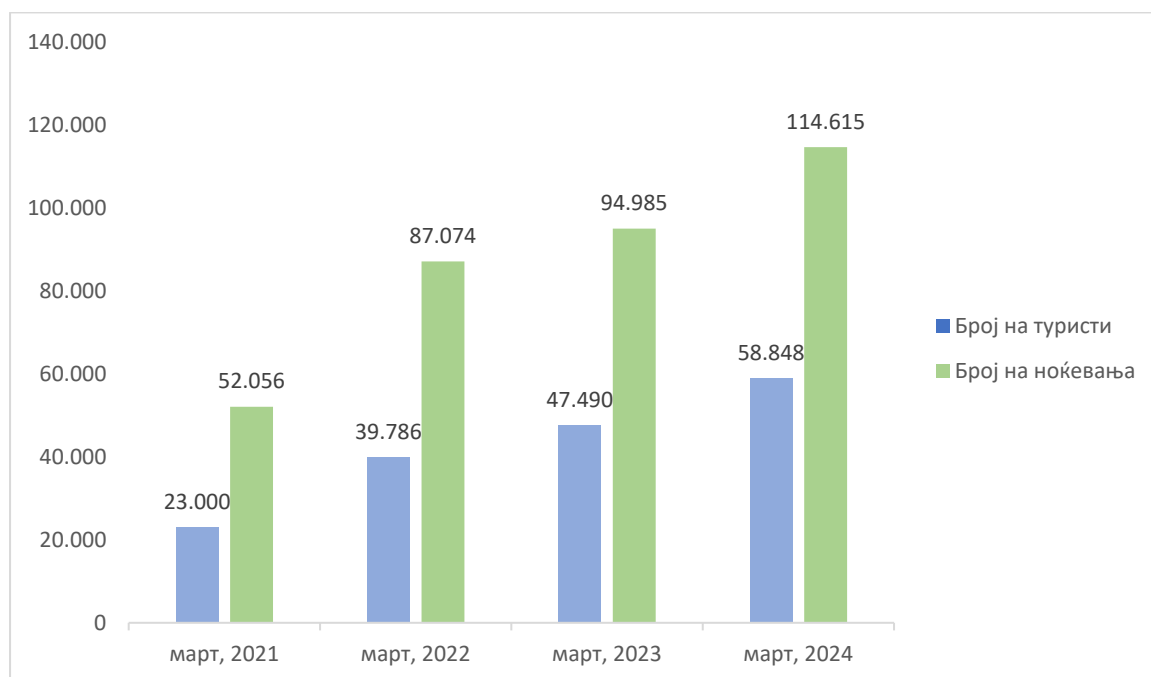


Слика 1: Туристички атракции во Република С. Македонија

Picture 1: Tourist attractions in the Republic of N. Macedonia

Насоките на развој на туризмот во Македонија одат во нагорна линија, односно постои унапредување од аспект на зголемен број на туристи и реализирани ноќевања. Направена е анализа на број на туристи и број на ноќевања во месец март, споредбено за период од 2020 до 2024 година. Од графикон 1 може да се забележе трендот на зголемувања по однос на двата параметри (број на туристи како и бројот на ноќевања) во месец март од 4те години.

Постојат голем број на фактори кои имаат свое влијание врз трендот на зголемување на бројот на туристи кои ги посетиле туристичките атракции во Македонија и секако зголемен бројот на ноќевања кои се оствариле. Но, исто така од една страна може да се земе во предвид дека бројот на туристи и остварени ноќевања би бил можеби уште поголем ако го немаше влијанието на пандемијата предизвикана од Ковид19. Исто така, завршувањето на пандемијата си има свое влијание ако забележиме дека особено кај бројот на странски туристи имаме зголемување во секоја последователна година. Други фактори кои имаат влијание врз зголемениот број на туристи и ноќевања е вложувањето во маркетинг кампањите кои Агенцијата за промоција и поддршка на туризмот ги прават во странските земји. Зголемениот буџет и досегот до потенцијални туристи се зголемуваат со тек на годините, за што ќе стане збор во продолжение, а воедно има големо влијание врз зголемувањето на бројот на туристи. (Државен завод за статистика, 2020)



Графикон 1: Број на туристи и број на ноќевања во месец март (2020 – 2024г)

Chart 1: Number of tourists and number of overnight stays in the month of March (2020 - 2024)

Влијанието на пандемијата предизвикана од Ковид 19, врз бројот на туристи како домашни така и странски може да се прикаже низ бројки, а е прикажано во табела 1.

Табела 1: Влијание на Ковид 19 врз туризмот во споредбен период март 2019г и март 2020г

Tabel 1: Impact of Covid 19 on tourism in the comparative period March 2019 and March 2020

<u>Параметри:</u>	<u>Процент:</u>
Број на туристи	Март 2020г / март 2019г <b>- 67.3 %</b>
Број на ноќевања	Март 2020г / март 2019г <b>- 62.8 %</b>
Број на домашни туристи	Март 2020г / март 2019г <b>- 60.5 %</b>
Број на странски туристи	Март 2020г / март 2019г <b>- 70.4 %</b>

Може да се забележи дека во секој од параметрите (број на туристи, број на ноќевања, број на домашни туристи, број на странски туристи) имаме намалување во однос на 2019 година, пред почетокот на пандемијата. Особено е важно да се спомене дека најголем процент на намалување имаме кај бројот на странски туристи што се должи на различните рестриктивни мерки кои беа превземани од секоја земја.

Зголемениот број на туристи секако е под влијание на завршената фаза на пандемијата, но од друга страна големо влијание има маркетингот на социјалните медиуми за туризмот во Македонија. Односно, вложувањето на финансиски средства како и креирањето на маркетинг стратегии и кампањи за привлекување на туристите е особено важно. Во продолжение ќе се спомене важноста која маркетингот на социјалните медиуми го има во промоција на туристички атракции и воопшто на туризмот во една земја.

### 3. Важноста на маркетингот на социјални медиуми

Економските ентитети кои имаат туристички активности своето присуство на социјалните мрежи мора да го унапредуваат и одржуваат. Причината за тоа е во фактот дека 4,55 милијарди луѓе активно ги користат социјалните медиуми, и најголем дел од нив 15% од будни часови ги користат за да ги користат социјалните медиуми. (Reservio, 2024)

Статистиката на глобалната туристичка индустрија укажува дека кај генерација Z (12-27 години) најголемо влијание врз донесување одлуки за патување има платформата Instagram, кај 46% од нив, додека кај 50% влијанието доаѓа од Facebook. Од друга страна кај 51% од Millennials (28 – 43 години) ставот е дека дека нивните одлуки за патување се под влијание или инспирирани од интеракциите на Фејсбук. Особено е важно да се спомене дека Millennials во светската популација учествуваат со 31,5%. (Tas, 2024)



Првиот, најважен чекор во креирање на маркетинг за социјалните медиуми е креирање на маркетинг стратегија за туризмот. Креирањето на маркетинг стратегијата за туризам започнува со креирање на план. Потребно е добра организација и секако да се искористат процесите на автоматизација во најголема мера. (Fonseca, 2021)

Влијанието на маркетинг стратегијата врз деловните операции кои се превземаат е повеќекратно:

- Подобро разбирање на публиката
- Јасно дефинирање на продажните точки
- Наведување на активностите кои ќе доведат до остварување на целите
- Откривање на активностите на конкурентите

Во стратегијата е многу важно да биде одреден и типот на маркетинг на социјалните медиуми кој ќе биде употребуван, а притоа на располагање стојат неколку типови кои се претставени во табела 2. (Тјое, 2022)

Табела 2: Различни видови на маркетинг на социјални медиуми

Tabel 2: Different kinds of social media marketing

<b>Вид на маркетинг на социјални медиуми</b>	<b>Карактеристики</b>
Engagement and growth strategies Стратегии за ангажман и раст	Употреба на лајкови (допаѓања), коментари, споделувања
Organic social media marketing Органски маркетинг на социјалните медиуми	Креирање на органска содржина за патувањата, односно оптимизирање на квалитетот на објавите кои одат онлајн
Paid social media marketing. Платен маркетинг на социјални медиуми	Преку платени реклами се таргетираат потенцијални клиенти според возраст, локација, занимање и сл.
Copywriting for organic content Пишување за органска содржина	Услугите за геолокација, како што се Meet Up, прегледување страници како TripAdvisor, страници за обележување, како што е Pinterest, и услуги за споделување видео како YouTube, сите користат органска содржина за патување за да промовираат производи, услуги и дестинации.
Building a brand online Градење бренд на интернет	Тонот, стилот и конзистентноста на содржините за патување им даваат на клиентите прв впечаток за тоа како функционира бизнисот.

Следен, важен чекор во креирање на маркетинг стратегијата е избор на платформи на социјалните медиуми кои се најсоодветни за употреба. При избор на најдобри платформи, брендот мора да види кои од нив во најголема мера ги поддржува целите кои треба да се постигнат, а се дел од стратегијата и планот. Платформите на социјалните медиуми нудат различни можности, односно исполнување на различни цели и оттука, процесот на селекција треба да биде врз база на претходна анализа. (Mankind digital, 2024)

Праксата покажува дека најдобри платформи за споделување содржина за патување се:

- Facebook
- Instagram
- LinkedIn
- Snapchat
- TikTok
- Pinterest
- Youtube

Како што претходно е споменато, секоја од платформите на социјалните мрежи нуди можност за остварување на различни цели па така на секоја од нив се превземаат различни активности. Исто така, во рамки на една платформа може да се превзема различна акција во даден временски период зависно од потребите. Во продолжение ќе бидат претставени некои од социјалните медиуми, односно платформите и активностите што може да бидат превземани на нив, со цел промоција на туризмот. (Khan, Senin, Zulfiqar, Ashfaq, 2022)

Табела 3: Платформи на социјални медиуми и можни активности на нив

Tabel 3: Social media platforms and possible activities on them

Платформа	Активности
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Споделување на висококвалитетни фотографии и видеа;</li> <li>- Одржување на страната со свежа содржина;</li> <li>- Употреба на Facebook Ads;</li> <li>- Придружување во релевантни групи на Facebook</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Користење на Instagram Stories од позадината на бизнисот, со цел креирање чувство на ексклузивност кај потенцијалните клиенти;</li> <li>- Соработка со инфлуенсери за промоција на понуди;</li> <li>- Употреба на релевантни хаштагови;</li> <li>- Вклучување на следбениците и клиентите со одговарање во коментар</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Креирање на висококвалитетни видеа;</li> <li>- Користење на насочени реклами да се допре до потенцијалните клиенти;</li> <li>- Соработка со јутубери и инфлуенсери;</li> <li>- Креирање на виртуелни тури</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Создавање на инспиративни табли за патување на Pinterest кои ја прикажуваат дестинацијата, искуствата и активностите што се нудат;</li> <li>- Користење на релевантни клучни зборови во насловите;</li> <li>- Соработка со инфлуенсери и блогери</li> </ul>

Во табела 3 се прикажани дел од платформите кои стојат на располагање за да се промовираат различни производи, понуди и услуги во рамки на туризмот.

Секоја од овие активности може да биде превземена од страна на една национална земја во промоција на својот туризам. Во таа насока земјите имаат различни можности, односно преку различни активности може да се промовираат кај странските туристи: (Shriharsha, 2023)

- Креирање на Facebook профили кои во своето има ја имаат земјата

- Поддршка и промоција на различни обуки и тренинзи во однос на социјалните медиуми во промоција на туризмот
- Креирање на приватно-јавни партнерства за помагање и промоција на туризмот
- Користење на инфлуенсери во промоција на земјата

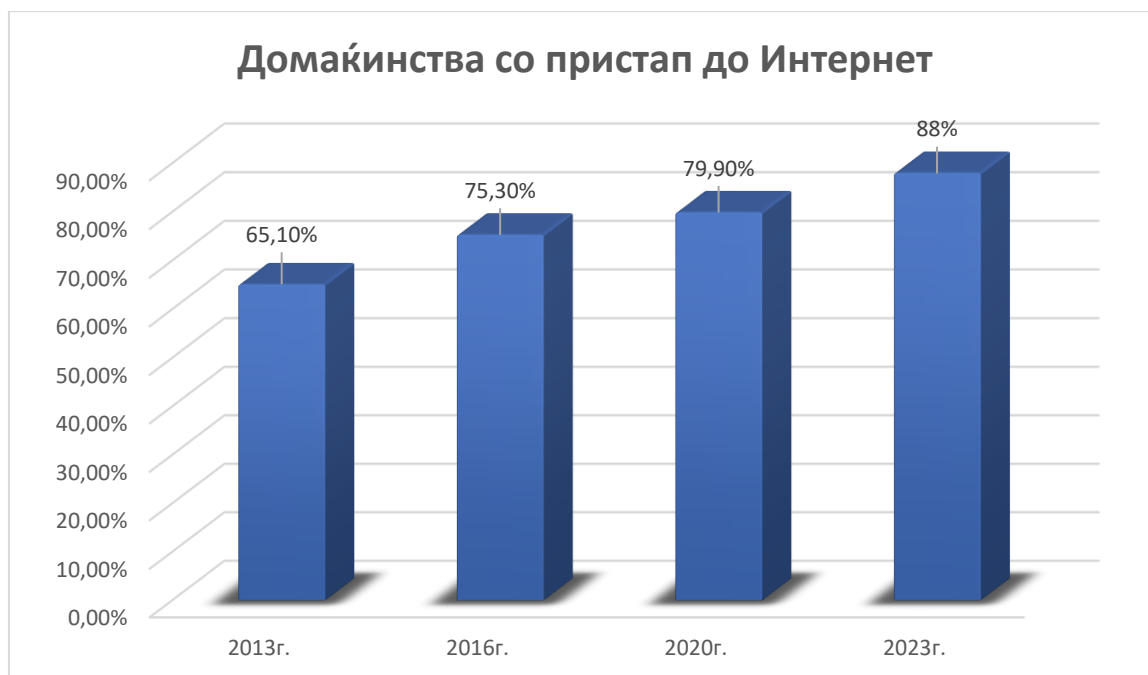
Туристичкиот пејсаж постојано се менува под влијание на информатичката технологија, дигитализацијата и секако социјалните медиуми како една од најглавните алатки која придонесува за унапредување, развој на туризмот. (Zimeng, Yang, Chen, Huang, 2023)

Кај земјите во развој, како што е Република Македонија употребата на социјалните медиуми како алатка за промоција пред странските туристи е особено важна и неизбежна со оглед на тоа што со најмалку финансиски средства може да се допре до голем број на потенцијални туристи. Земјите во развој, односно Македонија како таква соочена со финасиски, економски проблеми ќе успее за кратко време да се промовира, меѓутоа потребно е градење на истрајна, конзистентна, долготрајна маркетинг стратегија за промоција на туризмот.

#### 4. Искористување на социјалните медиуми како алатка за привлекување на туристи во Македонија

Социјалните медиуми нудат низа можности и бенефиции за промовирање на дадени туристички региони или земјата во целост. Преку различните платформи може да се промовираат различни содржини, поаѓајќи од видео записи, аудио записи, текст, слика, инфографици и сл.

Статистичките податоци на Државен завод за статистика покажуваат каква е моменталната ситуација во Македонија од аспект на користење на Интернетот, како основа за можност да се користат и социјалните медиуми за промоција. Оттука, во графикон 2 се претставени информации за пристапот до интернет на домаќинствата во земјата.

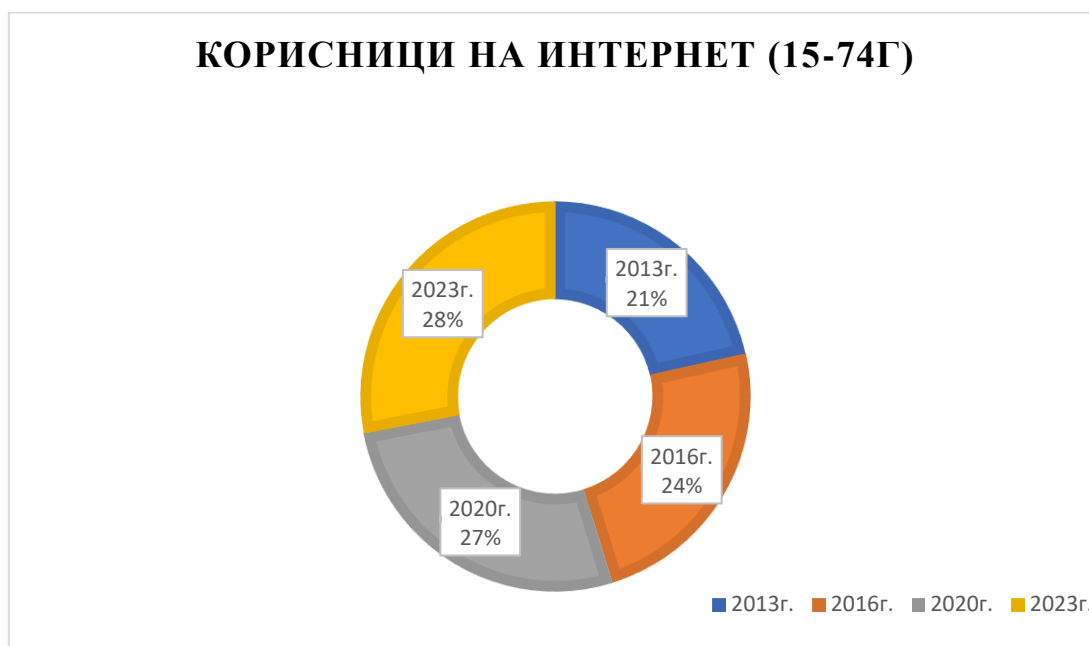


Графикон 2: Процентуален израз на домаќинствата во Македонија со пристап до Интернет



Chart 2: Percentage expression of households in Macedonia with access to the Internet

Самиот графикон покажува дека имам постојано зголемување на процентот на домаќинства во земјата кои имаат пристап до Интернет. Притоа, како најактивно население во однос на користење на Интернетот и сите негови погодности се сметаат лицата од 15 до 74 години. Исто така, во оваа категорија има постојано зголемување на процентот на овие лица кои го користат Интернетот и тоа е прикажано во графикон 3.



Графикон 3: Процентуален приказ на населението (15-74г.) со пристап на Интернет

Chart 3: Percentage representation of the population (15-74 years) with Internet access

Податоците прикажани на графикон 3, исто укажуваат на пораст на корисници на Интернет во однос на возраста, односно постојано од година во година се зголемува бројот на корисници кои се на возраст од 15 до 74 години.

Податоците прикажани на двата графикона се особено важни со цел да се знае дали населението во земјата е подготвено да ги употребува и чувствува бенефитите од маркетингот на социјалните медиуми. Постојаниот раст на процентот на домаќинствата како и на население што е на возраст од 15 до 74 години во голема мера е резултат на поголем број фактори меѓу кои: развојот на технологијата, намалување на трошоците за пристап до Интернет поради зголемената конкуренција кај провајдерите, влијанието на пандемијата предизвикана од Ковид 19 која го „навлече“ населението да го користи Интернетот во своето секојдневие и сл.

Понатамошната анализа се однесува на вложувањата и начините на промоција кои Македонија ги применува во последните неколку години. Посебен осврт се дава на медиумската кампања која се води и присуството на различни социјални мрежи и онлајн платформи за промовирање на земјата.

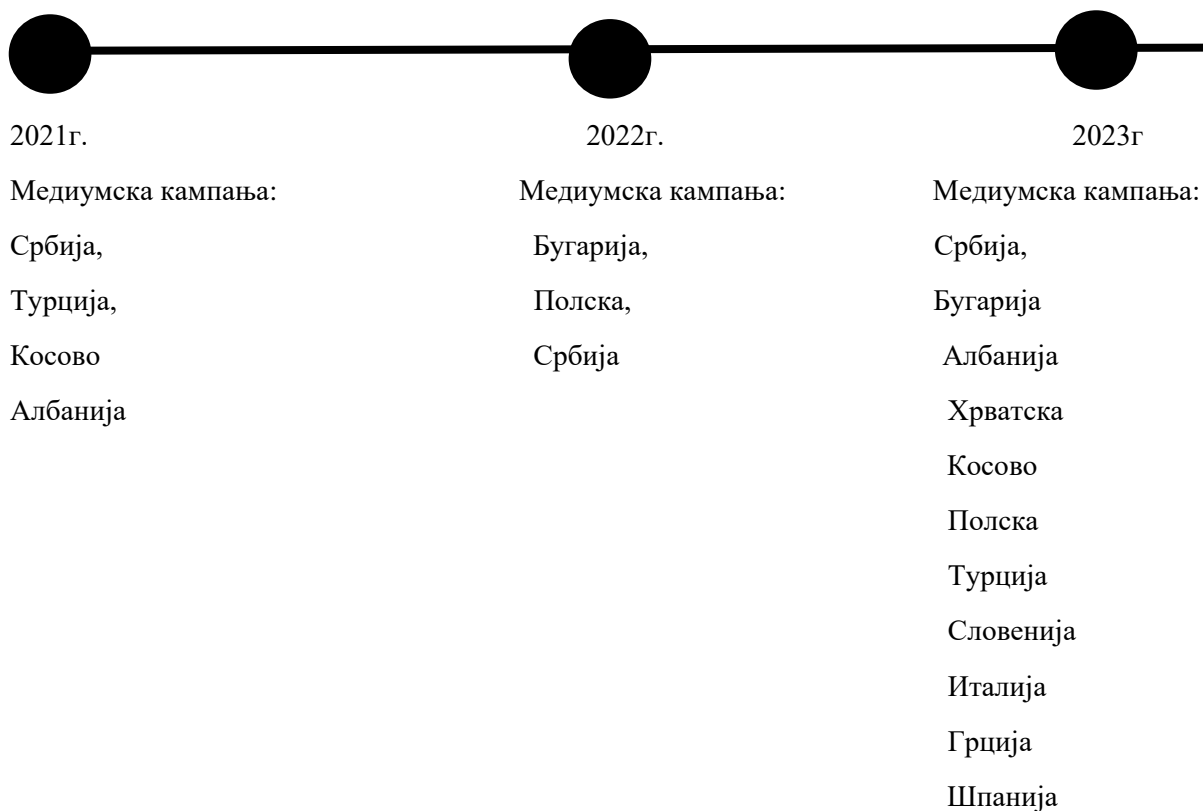
Агенција за промоција и поддршка на туризмот, претставува владин орган чија основна функција е промоција на туристичките ресурси на Република Северна Македонија на странски пазари, како и управување и поддршка на проекти чија цел е развој на туризмот во целина. (Агенција за промоција и поддршка на туризмот, 2024)



Промоцијата на туризмот во Република С.Македонија се врши на различни начини, а дел од нив се:

- Медиумска кампања
- Информативни тури
- Интернационални саеми
- Македонија во странски медиуми
- Соопштенија
- Публикации

Креирањето на медиумски кампањи се реализира во различни временски периоди, на различни пазари и секако за различни производи/услуги. Многу често истата медиумска кампања се реализира во повеќе земји истовремено. Притоа, кампањите се наменети како за домашниот така и за странски пазари и притоа бројот на странски пазари е различен од година во година. Во последните години е забележан раст на бројот на земјите каде што Агенцијата води медиумска кампања, што несомнено има влијание врз бројот на туристи кои доаѓаат за кој споменавме на почеток, односно во графикон 1. Во продолжение ќе споменеме за земјите каде што Агенцијата води медиумска, онлајн кампања преку различни алатки и платформи



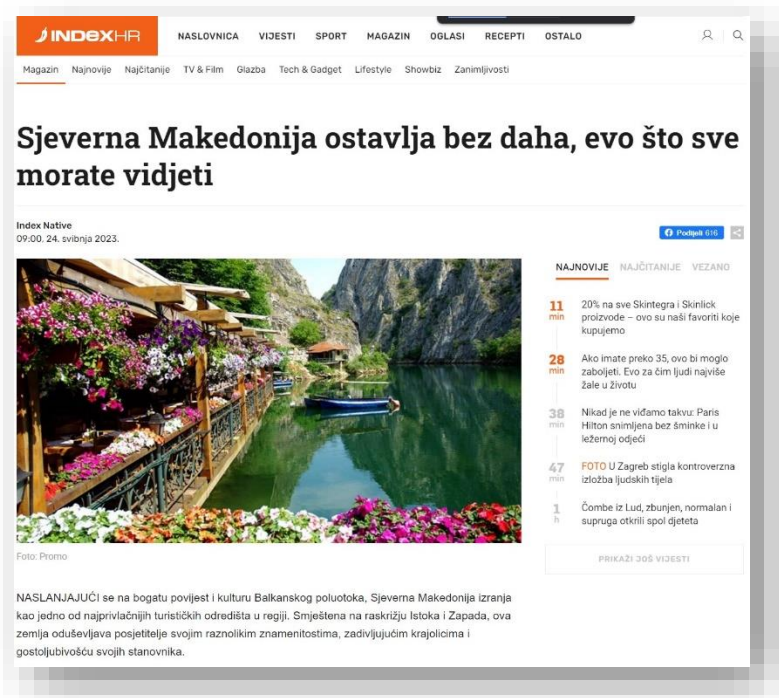
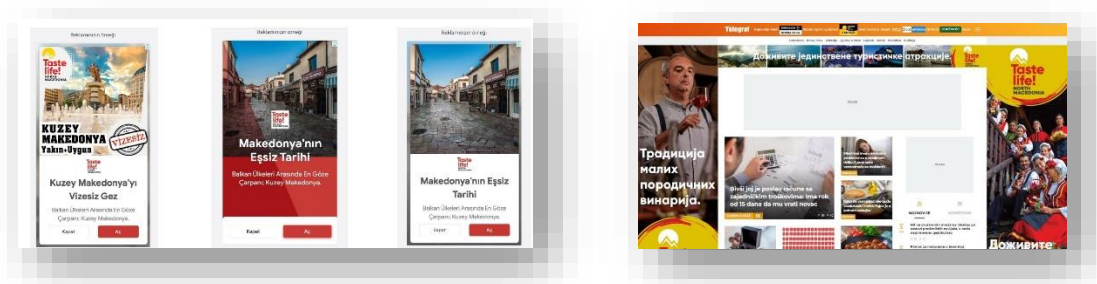
Слика 3: Медиумска кампања на Агенција за поддршка и промоција на туризмот по земји во период од 2021-2023

Picture 3: Media campaign of the Agency for Support and Promotion of Tourism by country in the period from 2021-2023

Слика 3 ни покажува дека во текот на годините Агенцијата го има проширено составот, односно бројот на земји во кои има медиумска кампања наменета за промоција на земјата и нејзините туристички атракции.

Медиумската промоција во секоја од земјите најчесто се реализира на веб страни, каде што се оди со платени реклами или пак блог постови. Поголеми промени се направени во 2023 година, каде земјата најпрво го проширува составот на земји каде што се врши промоцијата од една страна, а од друга страна се зголемува бројот на форми преку кои се врши медиумската кампања. Забележано е дека во 2023г. се вклучени нови алатки, платформи или начини преку кои се врши промоцијата кај некои од земјите па така покрај веб страни се среќаваат: ПР артикли, промоција на Instagram, промоција на Google Ads, промоција на X и сл.

Во продолжение накратко се претставени дел од алатките кои се употребени во медиумските кампањи за промоција на земјата во странство.



Според прикажаните информации на веб сајот на Агенција за промоција и поддршка на туризмот, не е забележана никаква активност на социјалните медиуми. Важноста на социјалните

медиуми, односно можностите кои се нудат од нивната употреба во голема мера може да и помогне на Македонија да го промовира својот туризам во различни земји. Искористеноста на овие алатки несомнено ќе има големо влијание врз бројот на туристи во земјата од една страна, а од друга страна ќе постои можност да се искористат бесплатните алатки кои се нудат на платформите на социјалните медиуми.

Како главна препорака за надлежните органи е поголема искористеност и ангажираност на социјалните медиуми со цел подобра промоција на туризмот и сите туристички атракции кои земјата може да ги понуди за туристите. Важно е да се направат напори да се креира кампања за маркетинг на социјалните медиуми, која ќе биде базирана на планови, стратегии кои на долг рок ќе ги дадат посакуваните резултати. Вклученост на експерти од оваа област, а исто така и следење на најновите трендови што социјалните медиуми ги нудат како можност.

### **Заклучок**

Социјалните медиуми нудат голем број на можности кои еден ентитет или земја може да ги искористи, од аспект на алатки кои ќе дадат поголеми и подобри резултати во посакуваната насока. Оттука, за промоција на туризмот на една земја социјалните медиуми може да одиграат голема улога и да ја помогнат неговата промоција во земјата или странство. Различните платформи како Facebook, Instagram, Youtube и др. им нудат можност на земјите да ги прикажат своите специфичности, убавини или реткости кои ги поседуваат преку различни форми на материјал поаѓајќи од видеа записи па сè до текстуални раскажувања.

Република Северна Македонија е земја во која се среќаваат голем број на туристички атракции, а исто така од друга страна може да понуди од аспект на туризмот различни искуства кои ќе дадат чувство на автентичност, припадност на заедницата и секако нешто ново за оние кои би ја посетиле. Официјалната промоција на земјата во странство, вогладно се реализира преку Агенцијата за поддршка и промоција на туризмот која има за улога креирање и спроведување на различни активности преку кои ќе се прикаже земјата. Досегашното искуство и прикажаните податоци од страна на Агенцијата не покажуваат големо присуство на социјалните медиуми, како и креирање на кампањи кои ќе помогнат на тој начин да се промовира туризмот. Зголемено е присуството во последната година, 2023 кога во дел од земјите се започнати кампањи на социјалните медиуми.

Потребата и важноста да се инкорпорираат во стратегијата за промоција на туризмот на Македонија се еминентни и неизбежни, доколку земјата сака да привлече туристи. Зголемениот број на туристи, зголемената забележливост на брендovите кои ги поседуваат македонските домаќинства и компании ќе влијаат правопрпорционално и на економијата, буџетот и секако можноста за развој и унапредување и на останатите сектори и индустрии во земјата.

### **Користена литература:**

1. Агенција за промоција и поддршка на туризмот (2024) <https://tourismmacedonia.gov.mk/>
2. Државен завод за статистика (2020) [https://www.stat.gov.mk/pdf/2020/8.1.20.14\\_mk.pdf](https://www.stat.gov.mk/pdf/2020/8.1.20.14_mk.pdf)
3. Fonseca F. (2021) Social media marketing strategy for tourism: save time with 6 tips. Orioly <https://orioly.com/social-media-marketing-strategy-for-tourism/>
4. Khan, A., Senin, A., Zulfiqar, U., & Ashfaq, J. (2022). Influence of user generated content (ugc) on tourist satisfaction in pre-purchase period of tourism in pakistan. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 12(1)
5. Mankinddigital (2024) Create and share high-converting social media travel content <https://mankinddigital.com.au/digital-marketing-services-tourism-and-travel/social-media-marketing-strategy-for-tourism/>

6. Reservio (2024) 6 Basic Steps to Use Social Media to Promote Your Booking Website <https://www.reservio.com/blog/tips/6-steps-to-use-social-media-to-promote-your-booking-website>
7. Shriharsha B.S. (2023) Role of Social Media in Tourism Marketing. International Journal of creative research thoughts (IJCRT). Volume 11, Issue 9 September 2023. ISSN: 2320-2882
8. Tas G. (2024) The Role of Social Media in Tourism Marketing. Digital Travel APAC. <https://digitaltravelapac.wbresearch.com/blog/social-media-in-tourism-marketing>
9. Tjoe K. (2022) Why social media is a must-have marketing channel for tour operators. Rezdy. <https://rezdy.com/blog/the-vital-role-of-social-media-in-tourism-marketing/>
10. Zimeng, G., Yang, W., Chen, Q., & Huang, X. (2023). The contribution and interactive relationship of tourism industry development and technological innovation to the informatization level: based on the context of lowcarbon development. *Frontiers in Environmental Science*, 11

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

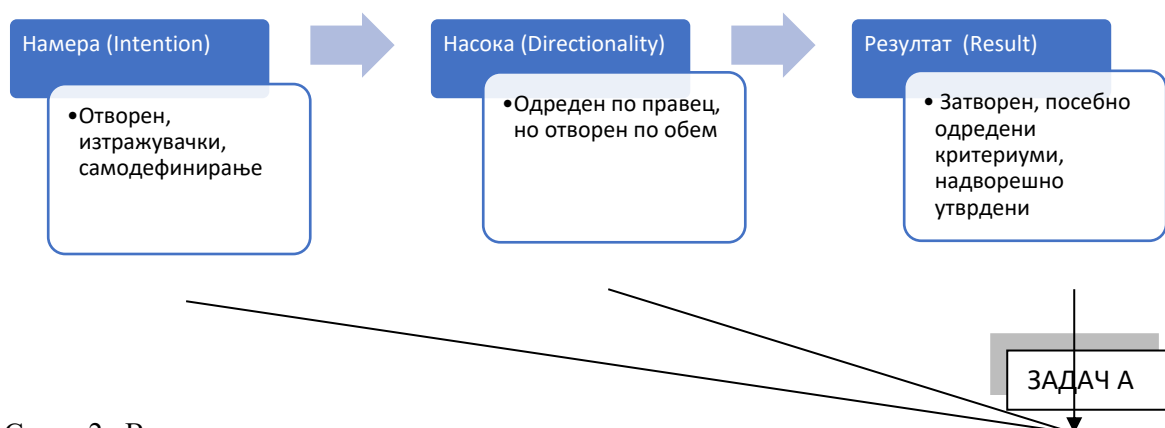
<sup>2</sup> Мисијата се објаснува со терминот *purpose* а целите со поимите *objectives* i *goals*. Трите термини имаат исто значење и означуваат цел. Заедничките елементи се состојат во тоа што и мисијата и целите значат нешто што се сака да се постигне.



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 стратегиски 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 istrazivanja slobodnog vremena, Savremena Administracija – Beograd, Beograd, 51, изнесено според Бунгашески, 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 во 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.

УК: 72640.412:005.6(497.7)2

## БРАНОТ НА ПРОМЕНИ ВО ДЕЛОВНИТЕ ПРОЦЕСИ ВО ХОТЕЛСКАТА ИНДУСТРИЈА ВО Р.С.МАКЕДОНИЈА

Елизабета Митрева<sup>1</sup>, Цевад Кицара<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Универзитет Гоце Делчев, Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика, Гевгелија,  
E-mail [elizabetha.mitreva@ugd.edu.mk](mailto:elizabetha.mitreva@ugd.edu.mk)

<sup>2</sup>Институтот за стандардизација на РС Македонија  
E-mail [dzevat.kicara74@gmail.com](mailto:dzevat.kicara74@gmail.com)

### Апстракт

Тоталното управување со квалитетот (TQM) е нов пристап во менаџментот во насока на континуирано подобрување на квалитетот на сите активности на претпријатијата. Затоа и целта на трудот е да се направи анализа на постоечката состојба во хотелската индустрија, да се анализираат можностите за унапредување на деловните процеси во хотелиерството, но и да се предложат насоки за подобрување на истите. Оптимизирањето на деловните процеси нуди многу придобивки што можат да им помогнат на хотелските системи да „останат во живот“ во бранот на промени како: усогласеност на пазарот, намалени ризици, искористеност на ресурсите, обезбеден квалитет и сл.

**Клучни зборови:** деловни процеси, хотелска услуга, TQM (Total Quality Management) систем, реинженеринг.

### Вовед

Поради фактот што квалитетот е клучен фактор во долгорочната конкурентност, тоталното управување со квалитетот (TQM) е филозофија на работење во правец на постојано подобрување на квалитетот на сите активности на организацијата (Shiba & Walden, 2002). Во светот, голем број менаџери на малите и средни претпријатија ја усвоиле оваа филозофија како нов стил и начин на работење посебно во услови на економска криза. Филозофијата на тотален менаџмент со квалитет значи и намалување на трошоците за квалитет поврзани со жалбите, поплаките, тесните грла, модификацијата, репарацијата, отпадот и контролата, а истовремено подобрувајќи ги процесите за производите/услугите (Mitreva & Filiposki, 2012). Тотален менаџмент на квалитет е најновиот систем во развојот на управување со квалитетот во хотелската индустрија. Тој бара целосна вклученост на сите субјекти кои учествуваат во креирањето, создавањето, испорачувањето и конзумирањето на производите (услугите) со врвен квалитет. Со таа цел, се подредува секој процес, секоја операција, секое работно место во организацијата и секој поединец каде и да е распореден, бидејќи квалитетот треба да биде грижа на сите (од портир до првиот човек на компанијата). Новиот пристап кон квалитетот бара нови активности на полето на образованието на вработените, воведување стандардизација на сите процеси, воведување статистичка процесна контрола заради бездефектно работење, како и нов пристап во анализата на трошоците (Mitreva, 2011). За таа цел во овој труд се дадени дел од истражувањата во поглед на пристапот на менаџерите кон квалитетот на деловните процеси во хотелската индустрија во Р.С. Македонија. Во трудот се дадени и дел од наодите во поглед на способноста на менаџерите на патот кон совршеност, како и насоките низ кои истите треба да поминат на тој пат.

### 1. Литературна обработка

Квалитетот на услугата е многу важен во хотелскиот бизнис и, следствено, е истражувачка тема на многу научни трудови. Значењето на квалитетот во хотелската индустрија е клучно во управувањето со процесите и се однесува на дизајнирање на долгорочна програма која се заснова на: идентификација на клучните детерминанти за квалитет во однос на барањата на целните групи клиенти; обезбедување на задоволство на клиентите во однос на услугите; постигнување

квалитет во сите (и материјални и нематеријални) елементи на услугата; развој на процес на информирање на корисниците; развој на културата на квалитетот на услугата во хотелот; подобрување на технолошкиот квалитет врз основа на воведување автоматизација и современи технологии; континуирано подобрување на квалитетот на услугите (Чепујноска & Чепујноски, 1993).

Поради фактот што квалитетот е нагласен како клучен фактор за долгорочна конкурентност, тоталното управување со квалитет (TQM) стана модерен систем на постојано подобрување на квалитетот на сите активности на компанијата (Brannstrom-Stenberg & Deleryd, 1999).

Пристапот по TQM овозможува намалување на трошоците за квалитет кои се однесуваат на модификација, поправка, контрола, истовремено подобрувајќи ги процесите кои ја подобруваат продуктивноста и квалитетот на услугата. Посебно место е резервирано за нематеријалните и тешко мерливи елементи на TQM, како што се поттикнување на добри деловни односи со клиентите, добавувачите, вработените, сопствениците, пошироката јавност, но и грижата за животната средина. Некои автори заклучуваат дека многу важен аспект на извонредноста во секоја организација ги вклучува вработените, односно управувањето со човечките ресурси, имиџот на компанијата и довербата на клиентите, мотивацијата на персоналот, понапредната соработка со добавувачите и иновациите, што на крајот најмногу се рефлектира и на финансиските перформанси. Поради постојаното барање на гостите, хотелските компании го гледаат тоталниот менаџмент на квалитет како клучна компонента на конкурентноста (Hammer & Champy, 2009).

Тоталното управување со квалитет во услужната област е специфично бидејќи услугите во однос на производот имаат посебни карактеристики како нематеријални, со краткотрајно траење, истовремени и хетерогени. Туристичката економија и хотелската трговија спаѓаат во истата област на активност. Покрај дадените општи карактеристики на услугата, туризмот и хотелската услуга имаат свои особености. Туристичкиот производ е збир на различни производи и услуги: хотели, ресторани, транспорт, продавници, културни институции и друго. Дополнителни фактори се локалното население и локалната економија (Stoiljković, et al., 1996). Туристите како крајни корисници на туристичките услуги се исто така хетерогени. Сите овие елементи го прават многу тешко да се конструира единствена дефиниција за квалитетот на туристичкиот производ, бидејќи управувањето со квалитетот е многу комплицирана задача (Mitrova, Sazdova, & Gjorshevski, 2018). И покрај неговата комплицирана природа, управувањето со тотален квалитет на туристичкиот производ е можно и е многу неопходно. Барањата на туристите се зголемуваат и целта на туристичката индустрија треба да биде да ги задоволи и надмине туристичките очекувања. Управувачките структури кој го редат „мозаикот“ на хотелот имаат доминантна улога во поставувањето систем за управување со квалитет, затоа што иницијативата за неговото воведување доаѓа директно од врвот - од топ менаџментот. Од нивната подготвеност, знаења и одговорност зависи и определеноста за воведување систем за квалитет и негова понатамошна имплементација.

## 1. Методи во истражувањето

Туристичката понуда е сложена категорија составена од многубројни елементи кои директно или индиректно влијаат врз квалитетот на услугите. Притоа, од директните рецептивни фактори како најкарактеристични се среќаваат: хотелиерството, ресторанството, трговијата, сообраќајот, занаетчиството, туристичките агенции како посреднички фактор, итн. Додека, индиректни чинители на туристичката понуда се: јавните објекти, снабдувањето со вода и електрична енергија, парковите, итн. Р.С. Македонија има релативно добро развиена хотелска сместувачка понуда. Заклучно со 01.02.2023 година, регистрирани се вкупно 174 хотели од сите категории, Табела 1.

**Табела 1.** Структура на категоризирани хотели во Р.С. Македонија заклучно со 01.02.2023 год.

Вид на хотел	Број	%
Супериор хотел со 5*	16	9%

Хотел со 5*	3	2%
Супериор хотел со 4*	10	6%
Хотел со 4*	52	30%
Супериор хотел со 3*	9	5%
Хотел со 3*	46	26%
Супериор хотел со 2*	2	1%
Хотел со 2*	31	18%
Хотел со 1*	4	2%
Не добил категоризација	1	1%
<b>Вкупно:</b>	<b>174</b>	<b>100%</b>

Извор: Министерство за економија, Сектор за туризам и угостителство, Преглед на категоризирани хотели

Од Табела 1 се забележува дека заклучно со јануари 2023 година, најбројни се хотелите со четири ѕвезди (30%), а најмалубројни се супериор хотелите со две ѕвезда (1%). Од 2013 година стапи во сила новиот Правилник за категоризација на хотелите според кој, одреден број хотели добија дополнителна ѕвезда како резултат на подобрените стандарди, и со тоа се стекнаа со ознаката супериор хотел во својот ранг. Добиените решенија за категоризација се со важност од три години. Како резултат на зголемување на обемот на хотелските сместувачки капацитети, следи раст на бројот на хотелските соби и легла. Постојната сместувачка туристичка понуда на Р.С. Македонија е разновидна и ги опфаќа сите видови основни и дополнителни капацитети кои даваат услуги за сместување и престој. Иако истражувањето е спроведено на пригоден примерок од 64 испитаници, во него учествуваа 32 испитаници (N=32) кои имаат сениорски позиции и одлучувачка моќ во 32 хотели на територијата на Република Северна Македонија, Табела 2. Добиената ниска стапка на одговори (N=32) е задоволителна, имајќи ги предвид условите од Ковид-19 пандемијата и во научните истражувања од ваков вид, се движи помеѓу границите од 16% до 25%, што и во нашиот случај, се заема за релевантно (Medina-Munoz & Garcia-Tabou, 2000; Bohdanowicz, et al., 2005).

**Табела 2.** Дистрибуција на одговори по вид на хотел во проценти

Вид на хотел	Број	%
Хотел со 5*	6	18,8%
Хотел со 4*	11	34,4%
Хотел со 3*	15	46,9%
<b>Вкупно:</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Анкетниот прашалник беше структуриран во три дела:

**Во првиот дел** се бараа одговори за демографските карактеристики на испитаниците (11 прашања).

**Во вториот дел**, прашањата се однесуваа на менаџмент системите кои ги има имплементирано хотелот, како и прашањата поврзани со опишување на деловната средина во хотелот во кој работат испитаниците - за секој од наведените фактори на управување со менаџмент системите (9 прашања).

**Во третиот дел** се обработуваа прашања кои се однесуваат на организациската структура и управување со деловните процеси. Во овој дел од прашалникот се анализираа 13 аспекти кои се однесуваат на: Стратегијата, Раководството, Управувањето со процесите, Управувањето со вработените, Информатичката технологија, Комуникацијата, Фокусот кон купувачите, Односите со надворешните добавувачи, Вештините на вработените, Системот на наградување, Континуираното подобрување, Методите и техниките, Бездефектно работење, како и на Мерилата на перформансите. Резултатите се обработени со статистички методи.

Како статистички индикатори за утврдување на зрелоста во управувањето со деловните процеси и факторите на конкурентност на хотелите се користеа: информатичката технологија, управување со процесите (вклучително и методите и техниките за бездефектно работење),

управување со вработените, стратешки пристап, организациска или деловна култура) и конкурентност (удел на пазарот) на хотелот.

Собраните податоци беа анализирани со помош на статистичката софтверска алатка IBM SPSS Statistical Package for the Social Sciences - 22, а во анализата се користени и дескриптивни статистички податоци и Спирманов коефициент на корелација, како и  $\chi^2$  тест и методата на вкрстено табелирање. При статистичката обработка применета е дескриптивна статистика, односно фреквенции, проценти, ранг, аритметичка средина и стандардна девијација. Се користи петостепена Ликертова скала (од 1 до 5), со фактор на влијание многу низок (1 – 1,80), низок (1,81 – 2,60), среден (2,61 – 3,40), висок (3,41 – 4,20) и многу висок (4,21 – 5,00).

Поради обемноста на истражувањето, во овој труд се дадени резултатите од вториот и третиот дел од анкетниот прашалник. Намерата беше да се идентификува зрелоста во управувањето со деловните процеси во склоп на различните големини на организации и да се понудат решенија за оптимизација на истите.

## 2. Анализа на резултатите

Прашањата од вториот и третиот дел на прашалникот имаа за цел да го определат постојниот степен на примена на системот на тотален менаџмент на квалитет. Куката на квалитет ја држат четири потсистеми: интерна стандардизација, методи и техники на квалитетот, образование и мотивација и анализа на трошоците на квалитетот. Поради обемноста на истражувањето во овој труд се дадени резултатите во однос на зрелоста во управувањето со деловните процеси во хотелот, како и прашањата поврзани со опишување на деловната средина во хотелот во кој работат испитаниците (Foster, 2001). Како статистички индикатори за утврдување на зрелоста во управувањето со деловните процеси и факторите на конкурентност на хотелите се користеа: информатичката технологија, управување со процесите (вклучително и методите и техниките за бездефектно работење), управување со вработените, стратешки пристап, организациска или деловна култура) и конкурентност (удел на пазарот) на хотелот. Намерата беше да се идентификува дали управувањето со деловните процеси е засновано на концептот на процесна ориентација. Генерално, при истражувањето е заклучено дека анкетираниите хотели имаат различни ставови по однос на истражуваната проблематика, Табела 3.

**Табела 3.** Дескриптивни статистики за предикторската варијабла број на вработени и критериумската варијабла организациона структура

			Број на вработени			Вкупно
			До 25	26-50	Над 50	
Организациона структура	Функционална	%	31.6	68.4	0	100
		Фреквенција	6	13	0	19
	Процесно ориентирана структура	%	15.4	23.1	61.5	100
		Фреквенција	2	3	8	13
	Вкупно	%	25	50	25	100
		Фреквенција	8	16	8	14

Од резултатите во табела 3 може да се забележи дека 19 од хотелите своето раководење го водат според функционална организациона структура, подетално 6 од тие организации имаат до 25 вработени, додека останатите 13 имаат помеѓу 26 и 50 вработени. Од друга страна, вкупно 13 хотели имаат процесно ориентирана организациона структура. Од вкупно 13, 2 имаат до 25



вработени, 3 хотели имаат меѓу 26 и 50 вработени и мнозинството, односно 8 хотели имаат над 50 вработени.

Процесната ориентација претставува нова деловна филозофија која овозможува не само вертикален, туку и хоризонтален проток на информации и ресурси неопходни за постигнување на организациските цели и гледа на организацијата од перспектива на клиентот. Овде фокусот е на активности во или помеѓу организации кои создаваат додадена вредност, односно на врски помеѓу активностите содржани во деловните процеси. Со примена на процесна ориентација, менаџментот на конкретен хотел, управува со целиот синџир на вредности на своите производи и/или услуги. Потпирањето на начинот на кој всушност се врши работата во организацијата дава поверодостојна слика за бизнисот, а работата на раководните структури станува порационална и појасна. Исто така, ориентацијата кон процесот, покрај раководството, им помага и на вработените да го стекнат подобро сфаќање за самиот бизнис, но и да ја разберат нивната улога во организацискиот систем, со што ќе се обезбеди додадена вредност на клиентите. Токму ориентацијата кон клиентите е нагласена како клучна почетна точка на процесниот пристап. Нивните барања и желби недвосмислено се исполнуваат низ деловните процеси.

За тестирање на оваа хипотеза е истражена поврзаноста помеѓу видот на применета организациска структура во организацијата и бројот на вработени (големината на организацијата). За утврдување на резултатите е користен методот на кростабулација – Пирсонов  $\chi^2$  хи квадрат, Табела 4.

**Табела 4.** Пирсонов хи-квадрат тест

	Вредност	Број на степени на слобода	Статистичка значајност
Пирсонов $\chi^2$ хи-квадрат	15,676	2	.000
Процент на веројатност	18,790	2	.000
Двонасочна линеарна поврзаност	9,036	1	.003
Cramer's V	.700		.000
n	32		

По добиените резултати во табела 4 се заклучува дека хи-квадрат тестот на независност укажува на статистички значајна поврзаност помеѓу управувањето засновано на концептот на процесна ориентација и бројот на вработени (големината на организацијата)  $\chi^2 (2, 32) = 15,676, p < .01$ , при што Cramer's V = .700, што претставува високо ниво на поврзаност. Ова значи дека пропорцијата на организации во големина (број на вработени) значајно се разликуваат во однос на примената на процесната ориентација, со тоа што **поголемите организации значајно повеќе го применуваат процесниот пристап на организациона структура.**

За да се постигне соодветно ниво на зрелост кај деловните процеси, се наметнува потребата од јасна визија која ќе овозможи определување на тоа каде се наоѓа организацијата во моментот и каде сака да пристигне. Така, откако организацијата ќе го утврди патот по кој ќе оди и целта кон која се стреми, или попрецизно, каде треба да пристигне одејќи по тој пат, таа преминува во фаза на иновативност на процесите, што доведува до трансформации од старото кон новото структурирање. Откако ќе се изврши имплементација на новите процеси, се преминува кон нивно следење со цел да се согледаат начините на нивното спроведување и ефектите кои се предизвикуваат со нивната примена.

Како независни варијабли кои се поврзани со зрелоста на деловните процеси во однос на зависната варијабла конкурентност, важно е да се испитаат факторите на зрелост во деловните процеси како што се: информатичката технологија, мерилата на перформансите, управувањето со процесите, методите и техниките, управувањето со вработените, стратегијата, работната култура и конкурентноста. Во продолжение се дадени резултатите од истражувањето поврзани со зрелоста на деловните процеси и конкурентноста, Табела 5.

**Табела 5.** Дескриптивни статистики за независните варијабли поврзани со зрелоста на деловните процеси и зависната варијабла конкурентност

	N	Min	Max	M	SD	Skewness	Kurtosis
<b>Информатичка технологија</b>	32	2	5	3.66	.865	-.518	-.196
<b>Мерила на перформанси</b>	32	2	5	3.09	1.027	.183	-1.447
<b>Управување со процеси</b>	32	2	5	3.22	1.099	.313	-1.234
<b>Методи и техники за бездефектно работење</b>	32	1	5	3.03	1.636	-.100	-1.739
<b>Управување со вработени</b>	32	3	5	3.72	.683	.423	-.736
<b>Стратегија</b>	32	3	5	3.72	.581	.096	-.415
<b>Деловна култура</b>	32	2	5	3.50	.984	-.108	-.931
<b>Конкурентност</b>	32	2	5	3.22	.86	.050	-1.375

Легенда: N – број на испитаници; M – аритметичка средина; SD – стандардна девијација, Min – минимално постигнат резултат; Max – максимално постигнат резултат.

Во продолжение е даден коментар за независните варијабли кои се поврзани со зрелоста на деловните процеси и зависната варијабла конкурентност и истите се елаборирани егзактно, како и со цел за да послужат за целите на бизнис заедницата.

Имено, за варијаблата **информатичка технологија** како фактор на зрелост на деловните процеси, интервалот на добиени резултати е од 2 до 5. Аритметичката средина изнесува 3.66, што е над средината на скалата, додека стандардното отстапување од аритметичка средина изнесува 0.87. Негативната вредност за симетричност, или Скјунес од -.518 укажува на тоа дека мнозинството од резултати се наоѓаат десно од аритметичката средина меѓу повисоките резултати (силоси – 1, тактичка интеграција – 2, процесна ориентација - 3, оптимизирана организација – 4, интелегентна мрежа – 5). Малата негативна вредност за сплоснатост, односно Куртозис укажува на делумно сплесната дистрибуција, но не ја надминува критична вредност од +/-1. Од споменатото, може да се заклучи дека според испитаниците, во повеќето организации, одговорите се позитивни и со повисоки скорови и истите сметаат дека информатичка технологија претставува значаен фактор на зрелост на деловните процеси и укажува на процесна организација и оптимизирана организација.

Понатаму, за варијаблата **мерила на перформанси** како фактор на зрелост на деловните процеси, интервалот на добиени одговори се движи од 2 до 5. Аритметичката средина изнесува 3.09, што е малку над средината на скалата, додека стандардното отстапување изнесува 1.03 што укажува на подисперзирани резултати. Вредноста за Скјунес е позитивна и изнесува 0.18, што значи дека повеќето резултати се наоѓаат лево од аритметичката средина во пониските резултати (силоси – 1, тактичка интеграција – 2, процесна ориентација - 3, оптимизирана организација – 4, интелегентна мрежа – 5). Мерката за сплоснатост, Куртозис изнесува -1.48 со што ја надминува критичната вредност од +/-1 и укажува на сплосната дистрибуција на податоците и значајно отстапување од нормалната дистрибуција. Од споменатото, може да се констатира дека според одговорите, поголемиот дел сметаат дека мерилата на перформанси претставува помалку значаен фактор на зрелост на деловните процеси и укажува на процесна ориентација на самата организација.

Варијаблата **управување со процеси** како фактор на зрелост на деловните процеси, слично како и претходните 2 има интервал на одговори меѓу 2 и 5. Аритметичката средина изнесува 3.22 и е малку повисока од средината на скалата, додека стандардното отстапување изнесува 1.01.

Вредноста за Скјунес е позитивна и изнесува 0.31 што укажува на тоа дека испитаниците почесто одговарале со пониски вредности (силоси - 1, тактичка интеграција - 2, процесна ориентација - 3, оптимизирана организација - 4, интелегентна мрежа - 5). Додека пак, мерката за Куртозис повторно е над критичната вредност и изнесува -1.23, т.е. дистрибуцијата на податоци е сплосната и значајно отстапува од нормалната дистрибуција. Од споменатото, може да се увиди дека и овде се забележуваат пониски вредности, што наведува на тоа дека управувањето со процесите, според испитаниците, претставува помалку значаен фактор на зрелост на деловните процеси и укажува на одговори кои се со пониски вредности како силоси, тактична интеграција и процесна ориентација.

За варијаблата **методи и техники за бездефектно работење** како фактор на зрелост на деловните процеси, интервалот ја опфаќа целата скала, односно одговорите се движат меѓу 1 и 5. Аритметичката средина е скоро идентична со средината на скалата и изнесува 3.03, додека стандардното отстапување изнесува 1.636, што имплицира на варијабилност во податоците и дисперзираност од аритметичката средина. Вредноста за Скјунес е негативна, изнесува -1.10 што е под критичната вредност од +/-1. Односно, испитаниците почесто одговарале со повисоки вредности (силоси - 1, тактичка интеграција - 2, процесна ориентација - 3, оптимизирана организација - 4, интелегентна мрежа - 5). Мерката за сплоснатост, Куртозис, изнесува -1.74 и значајно ја надминува критичната вредност од +/-1. Мерката за куртозис е над критичната вредност, дистрибуцијата на податоци за оваа варијабла значајно отстапува од нормалната дистрибуција. Според наведеното, може да се заклучи дека кај методи и техники за бездефектно работење како фактор на зрелост на деловните процеси добиени се негативни скорови, кои укажуваат на тоа дека истите не претставуваат значаен фактор на зрелост на деловните процеси. За варијаблата **управување со вработени** како фактор на зрелост на деловните процеси интервалот опфаќа вредности меѓу 3 и 5. Аритметичката средина е над средната вредност на скалата и изнесува 3.72, додека стандардната девијација е 0.68, што укажува дека не постојат големи варијации и отстапувања во податоците од аритметичката средина. Вредноста за Скјунес е позитивна и изнесува .42 што е во рамките на критичната вредност од +/-1 и укажува дека голем број од податоците се натрупани пониско од аритметичката средина (силоси - 1, тактичка интеграција - 2, процесна ориентација - 3, оптимизирана организација - 4, интелегентна мрежа - 5). Мерката за сплоснатост, Куртозис изнесува .423 што не ја надминува критичната вредност од +/-1, односно дистрибуцијата за оваа варијабла не отстапува значајно од нормалната дистрибуција. Од споменатото, може да се заклучи дека според испитаниците, во повеќето организации, одговорите се позитивни и со повисоки скорови и истите сметаат дека управувањето со вработените претставува значаен фактор на зрелост на деловните процеси оптимизирана и процесна организација и организација со воспоставена интелегентна мрежа.

Во поглед на варијаблата **стратегија** како фактор на зрелост на деловните процеси интервалот на одговори опфаќа вредности меѓу 3 и 5. Аритметичката средина е над средната вредност на скалата и изнесува 3.72, додека стандардното отстапување од аритметичката средина изнесува 0.58. Вредноста за симетричност, односно Скјунес, изнесува 0.096 што е во рамките на критичната вредност +/-1 и имплицира на тоа дека податоците се натрупани пониско од аритметичката средина (силоси - 1, тактичка интеграција - 2, процесна ориентација - 3, оптимизирана организација - 4, интелегентна мрежа - 5). Мерката за сплоснатост, куртозис, изнесува -0.42. Истата не ја надминува критичната вредност од +/-1, по што се заклучува дека дистрибуцијата на оваа варијабла не отстапува значајно од нормалната дистрибуција. Така, може да се увиди дека кај варијаблата „стратегија“, повторно се забележуваат пониски вредности, што пак, наведува на тоа дека стратегијата претставува помалку значаен фактор на зрелост на деловните процеси и укажува на одговори кои се со пониски вредности.

Понатаму, варијаблата **деловна култура** како фактор на зрелост на деловните процеси има интервал на одговори меѓу 2 и 5. Аритметичката средина е малку повисока од средната вредност на скалата и изнесува 3.5, додека пак стандардното отстапување од аритметичката средина е 0.98. Вредноста за симетричност, т.е. Скјунес, изнесува -0.11 и е во рамки на критичната вредност од +/-1, што укажува на тоа дека повеќето одговори од испитаниците се натрупани на десниот крај од дистрибуцијата и повисоко од аритметичката средина (силоси - 1, тактичка интеграција

- 2, процесна ориентација - 3, оптимизирана организација - 4, интелегентна мрежа - 5). Вредноста за сплоснатост, односно куртозис е висока и изнесува -0.93, но не ја надминува критична вредност од +/-1. Високата вредност на Куртозис имплицира дека повеќето одговори се натрупани околу аритметичката средина. Со тоа што вредностите за скјунес и куртозис не ги надминуваат критичните вредности, дистрибуцијата на одговори не отстапува значајно од нормалната дистрибуција. Од споменатото, може да се заклучи дека според испитаниците, во повеќето организации, одговорите се позитивни и со повисоки скорови и истите сметаат дека деловна култура како фактор на зрелост на деловните процеси има големо значење.

Зависната варијабла **конкурентност** има интервал на одговори меѓу 2 и 5. Аритметичката средина изнесува 3.22 и е малку повисоката од средината на скалата, додека стандардното отстапување од аритметичката средина изнесува 0.86. Мерката за симетричност, Скјунес, има ниска вредност од 0.50, што значи дека одговорите имаат тенденција на натрупување во пониските вредности, под аритметичката средина. Од друга страна, мерката за сплоснатост, Куртозис, ја надминува критичната вредност од +/-1 и изнесува -1.38 и значи дека дистрибуцијата е лептокуртична, односно сплесната. Со тоа, добиената дистрибуција на зависната варијабла конкурентност отстапува значајно од нормалната дистрибуција. Според ова, најголемиот број испитаници во врска со ова прашање давале пониски вредности, со што се добиени и пониски скорови во однос на оваа варијабла.

Во продолжение, следува предглед на факторите на влијание поврзани со зрелоста на деловните процеси и конкурентноста, Табела 6.

Од истражувањето се утврди „возраста“ во управувањето со деловните процеси, односно развиеноста на хотелските капацитети по столбовите од куќата на квалитет (од млад и неразвиен систем кон зрел и развиен систем). Во ова истражување се користи петостепенa Ликертова скала (од 1 до 5), со фактор на влијание многу низок (1 – 1,80), низок (1,81 – 2,60), среден (2,61 – 3,40), висок (3,41 – 4,20) и многу висок (4,21 – 5,00).

**Табела 6.** Фактори на влијание поврзани со зрелоста на деловните процеси и конкурентноста

	Многу низок	Низок	Среден	Висок	Многу висок
Информатичка технологија				3.66	
Мерила на перформанси			3.09		
Управување со процеси			3.22		
Методи и техники за бездефектно работење			3.03		
Управување со вработени				3.72	
Стратегија				3.72	
Деловна култура				3.50	
Конкурентност			3.22		

Легенда:

1 – 1,80 Многу низок	1,81 – 2,60 Низок	2,61 – 3,40 Среден	3,41 – 4,20 Висок	4,21 – 5,00 Многу висок
-------------------------	----------------------	-----------------------	----------------------	----------------------------

По прегледот на дескриптивните статистики (табелата 6), се утврдува дека сите фактори на зрелост со управување со процесите имаат аритметичка средина во интервал помеѓу 3 и 4, што е повисоко од средината на скалата.

Понатаму, утврдена е статистички значајна поврзаност помеѓу квалитетот на деловните процеси и конкурентноста на пазарот на организациите со помош на непараметриската статистичка

постапка Спирманов коефициент на корелација. Поврзаноста помеѓу континуирано унапредување на деловните процеси и конкурентноста не е статистички значајна, додека поврзаноста помеѓу методите и техниките за бездефектно работење и мерилата на перформансите како предикторски варијабли и конкурентноста на пазарот е статистички значајна.

Следствено на добиените резултати е направена дополнителна анализа користејќи тестови за нормалност на дистрибуцијата со искористување на Шапиро-Вилк тест и Колмогоров-Смирнов тест, прикажани во табелата 7.

Од табела 7 може да се видат резултатите на тестирањето на нормалноста на дистрибуции со помош на Колмогоров-Смирнов и Шапиро-Вилк тестовите за варијаблите кои се фактори на зрелост на деловните процеси и зависната варијабла конкурентност.

**Табела 7.** Тест на нормалност на дистрибуции на факторите на зрелост на работни процеси и зависната варијабла конкурентност

	Колмогоров-Смирнов			Шапиро-Вилк		
	Статистик	Степени на слобода	Значајност	Статистик	Степени на слобода	Значајност
Информациска технологија	.311	32	.000	.842	32	.000
Мерила на перформанси	.263	32	.000	.805	32	.000
Управување со процеси	.210	32	.001	.849	32	.000
Методи и техники за бездефектно работење	.254	32	.000	.814	32	.000
Управување со вработени	.260	32	.000	.783	32	.000
Стратегија	.342	32	.000	.743	32	.000
Деловна култура	.226	32	.000	.880	32	.002
Конкурентност	.174	32	.015	.912	32	.013

Повеќе од јасно е дека процесната ориентација може да се примени во секоја организација, во нејзините различни делови и на различни нивоа, како и помеѓу повеќе организации, но сепак, главна пречка за воведување процесни концепти е секојдневното фокусирање на извршувањето на задачите и на тековните работи, како и постоењето на традиционален, структурен поглед кон истите, што значи дека повеќето раководни лица од менаџментот не ни размислуваат за деловните процеси и не се запознаени со факторите за успешна имплементација на процесната ориентација, но сепак, од истражувањето можеше да се заклучи дека организациите се претежно процесно ориентирани.

Понатаму, утврдувањето на степенот на примена на системите за управување со квалитет во управувањето на организациите беше спроведен со помош на статистичката метода кростабулации, односно Пирсонов хи-квадрат тест, Табела 8.

За тестирањето на оваа хипотеза и утврдувањето на зачестеноста на користење (пропорцијата на случаеви во различните големини на организации) на секој од менаџмент системите е применет методот на кростабулации – Пирсонов  $\chi^2$  (хи-квадрат) тест, Табела 8.

**Табела 8.** Пирсонов  $\chi^2$  хи-квадрат тест

Менаџмент системи		Вредност	Број на степени на слобода	Статистичка значајност
ISO 9001:2015	Пирсонов $\chi^2$ хи-квадрат	17.149	2	.000

	Процент на веројатност	23.355	2	.000
	Двојнасочна линеарна поврзаност	16.065	1	.000
	Cramer's V	.745		.000
	n	32		
<b>ISO 14001:2015</b>	Пирсонов $\chi^2$ хи-квадрат	11.813	2	.003
	Процент на веројатност	13.005	2	.001
	Двојнасочна линеарна поврзаност	10.041	1	.002
	Cramer's V	.661		.003
	n	27		
<b>ISO 45001:2018</b>	Пирсонов $\chi^2$ хи-квадрат	15.536	2	.000
	Процент на веројатност	21.265	2	.000
	Двојнасочна линеарна поврзаност	14.727	1	.000
	Cramer's V	.720		.000
	n	30		
<b>ISO 22000:2018</b>	Пирсонов $\chi^2$ хи-квадрат	7.385	2	.025
	Процент на веројатност	10.209	2	.006
	Двојнасочна линеарна поврзаност	4.016	1	.045
	Cramer's V	.480		.025
	n	32		
<b>НАССР</b>	Пирсонов $\chi^2$ хи-квадрат	2.286	2	.319
	Процент на веројатност	3.059	2	.217
	Двојнасочна линеарна поврзаност	2.214	1	.137
	Cramer's V	.267		.319
	n	32		
<b>ISO 26000:2010</b>	Пирсонов $\chi^2$ хи-квадрат	9.457	2	.009
	Процент на веројатност	12.302	2	.002
	Двојнасочна линеарна поврзаност	9.036	1	.003
	Cramer's V	.544		.009
	n	32		
<b>Интегрирани менаџмент системи</b>	Пирсонов $\chi^2$ хи-квадрат	36.880	2	.000
	Процент на веројатност	27.592	2	.000
	Двојнасочна линеарна поврзаност	17.360	1	.000
	Cramer's V	.917		.000
	n	32		

На основа на спроведените анализи на независност помеѓу системите за управување и бројот на вработени (големината на организацијата), е пронајдено дека постои статистички значајна

поврзаност помеѓу системите за управување: ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, ISO 22000:2018, ISO 26000:2010, односно повеќе системи на управување споени во интегриран систем и критериумската варијабла број на вработени (големина на организација). Единствено, значајна поврзаност не е пронајдена со системот HACCP.

### **Заклучок**

Квалитетот во туризмот и угостителството вклучува доследно доставување производи и услуги до гостите во согласност со очекуваните стандарди. Обезбедувањето квалитетна услуга е еден од главните предизвици со кои ќе се соочат рестораните во наредните години, бидејќи тоа е основен услов за успех на растечките, жестоко конкурентни, глобални пазари за угостителство, па оттука, различни менаџмент системи се применуваат во управувањето со хотелите. Постојат различни алатки кои мерат и подобруваат квалитетна услуга, како и механизми за препознавање на квалитетот во туризмот и угостителството. Менаџерите треба да го утврдат, евидентираат и измерат влијанието на трошоците и профитот и да можат да дадат приоритет на процесот на подобрување на квалитетот на сопствените средства. Туристичките чинители гледаат на квалитетната услуга во хотелот како вредност за парите, удобна соба, љубезен персонал и вкусна храна.

Понатаму, квалитетната самоевалуација на хотелската индустрија (обично преку картички за коментари во гостинските соби или онлајн прашалници) е многу важна за хотелиерите да можат да ги идентификуваат и решат проблемите. Редовната и систематска анализа на резултатите од евалуацијата може да доведе до широк опсег на предности, вклучувајќи: мерење на степенот на усогласување на потребите и очекувањата на клиентите и споредување на резултатите со перципираниот квалитет, понатаму, делувајќи како основа за стратешки процес, утврдување на активности за подобрување, како и контролирање на конкурентноста во квалитетот со помош на бенчмаркинг (Mitreva, Szdova & Gjorshevski, 2019).

Обезбедувањето квалитет е долгорочна инвестиција која претставува трошок, но посакувана и пониска од онаа со слаб квалитет. Менаџерите треба да го идентификуваат, евидентираат и рефлектираат влијанието на профитот од квалитетот и да можат да им дадат приоритет на процесите за подобрување на квалитетот, преку познавање и имплементација на различни менаџмент системи. На пример, соодносот помеѓу трошоците и придобивките за квалитет може да се постигне со изедначување на некавалитетните трошоци и обезбедувањето квалитет со придобивките од оперативните трошоци, како и стапките на враќање на гостите и рекламите кои произлегуваат од личните искуства. Постојат различни механизми насочени кон постигнување подобар квалитет во туристичките услуги. Двојните причини за воспоставување ознаки за квалитет со визии за формата на шема за класификација се преинформирање на потрошувачот, овозможувајќи бескрупулозен избор заснован на одредена мерка за квалитет, како и поттикнување инвестиции и подобрување на квалитетот преку поставување стандарди што сопствениците се стремат да ги задржат.

Најважните фактори за иднината на хотелите се задоволството на гостите, задржувањето на гостите и рекламирањето. Се предлага хотелите да не ги рекламираат атрибутите што ги немаат или не го покажуваат својот имот на премногу луксузен или неверојатен начин, бидејќи овие методи првично привлекуваат гости, но ако гостите се на лице место, може да бидат многу незадоволни, бидејќи перцепцијата за квалитетот услугата и очекуваната услуга кои ги имале, во реалноста се многу различни (Xie, Goh & Ranjan, 2002).

Различните менаџмент системи треба да ја направат квалитетната услуга да биде главен приоритет и за нив и за нивните вработени. Врвните препораки за услугите за гостите, преку кои може да се постигнат успешни и профитабилни резултати вклучуваат: фокусирање на квалитетна услуга и најмалку задоволство; задржување на постоечките гости преку надминување на нивните очекувања; континуирано подобрување на квалитетот; вработување, редовна обука и зајакнување на услужно ориентираните вработени лица; потрагата по најдобрите практики преку мерење; спроведување на акредитација за квалитет преку различни шеми, како што се еко-етикети, ISO и EFQM.

Заклучокот е дека процесната ориентација во управувањето е позастапена во поголемите организации, за разлика од помалите и средните организации каде доминира функционалната организациска структура. Имајќи во предвид дека 75% од анкетираниите вработени работат во средни и мали организации, не може во потполност да се утврди доминантноста на користење на процесната ориентација.

Управувајќи со хотелите во Република Северна Македонија со примена на принципите на процесна ориентација и процесен пристап, менаџментот управува со целиот синџир на вредности на своите производи и услуги. Со фокусирање и потпирање на начинот на реално извршување на работата, примена на логичен редослед на активности во процесите, се добива поверодостојна слика за бизнисот, а менаџерската работа станува порационална и појасна. Процесниот пристап се појави на почетокот во производството и постои многу години. Во тој дел приоритет се даваше на техничко-технолошките процеси и многу често процесниот пристап во организацијата завршуваше во рамките на таа организациска единица, односно производството. Процесниот пристап всушност се обидува да ги направи процесите повидливи, а со тоа да ја подобри самата организација. Процесниот пристап е поучен бидејќи го следи начинот на кој всушност се врши работата во организацијата. Поточно, хоризонталниот пристап кон организацијата (како систем), а не вертикалниот (преку хиерархијата на функциите), е единствената основа за разбирање на деловните активности.

Како заклучок на анализата погоре каде се испитува насоката и интензитетот на поврзаноста помеѓу предикторските и критериумската варијабла, се утврдува дека единствено не е пронајдена статистички значајна поврзаност помеѓу предикторската варијабла управување со вработените и критериумската варијабла конкурентност на пазарот. Од друга страна, највисок коефициент на детерминација, односно процент на објаснета варијанса како резултат на варијациите во предикторската варијабла, е пронајден помеѓу предикторската варијабла деловна култура која објаснува 77% од варијансата во критериумската варијабла конкурентност на пазарот. Поедноставно објаснето, со зголемувањето на нивото на зрелост во управување со деловните процеси се зголемува и конкурентноста на пазарот на организацијата; со подобрувањето на информатичката технологија се подобрува и конкурентноста на пазарот на организацијата; со зголемувањето на користење на мерила на перформанси се зголемува и конкурентноста на пазарот на организацијата; со подобрувањето на методите и техниките за бездефектно работење кои се користат се зголемува и конкурентноста на пазарот на организацијата; со подобрувањето на стратегијата на организацијата се зголемува и конкурентноста на пазарот; со подобрувањето на деловната култура се зголемува и конкурентноста на пазарот на организацијата. Кога станува збор за управувањето со вработените како фактор на зрелост на работните процеси и критериумската варијабла конкурентност на пазарот, забележително е постоењето на ниска позитивна линеарна корелација и не е пронајдена значајна поврзаност помеѓу овие две варијабли. Имајќи предвид дека постојат организации кои имаат мошне зрели структури за управување со деловните процеси, кај кои примарните и придружните деловни процеси се добро дефинирани, со именуван сопственик на процесот, критериуми за успех во извршувањето и се разгледани сите можности за ефикасност, важно е, највисокото раководство на самата организација да има донесено јасна, прецизна и недвосмислена одлука, а притоа своето определување кон развојот на квалитетот да се втемели низ практичното делување. Тоа е пресудно за да може вработените полесно и поразбирливо да го прифатат самиот концепт за квалитет и за да може да се креира едноставен и отворен однос кој ќе биде исполнет со меѓусебна доверба. Слично, како што наведуваат и Филипоски и Митрева (2012), оптимизирањето на деловните процеси нуди многу придобивки што можат да им помогнат на деловните субјекти да „останат во живот“ во бранот на промени како: усогласеност на пазарот, намалени ризици, искористеност на ресурсите, обезбеден квалитет и слично. Управувачките структури кој го редат „мозаикот“ на организацијата имаат доминантна улога во поставувањето систем за управување со квалитет, затоа што иницијативата за неговото воведување доаѓа директно од врвот - од топ менаџментот. Од нивната подготвеност, знаења и одговорност зависи и определеноста за воведување систем за квалитет и негова понатамошна имплементација. Она што треба да го направат менаџерите на хотелската индустрија е да во



целата компанија се утврдат пунктови за идентификување и анализирање на слабите места и да се анализираат трошоците за реклакации, грешки, дефекти, односно трошоци настанати бидејќи не се исполнети барањата за квалитетот (Mitrevа, Taskov & Varishic, 2014).

Техничко технолошката опременост на македонските хотели е приближно до задоволителното ниво и до некаде ги задоволува моменталните барања на купувачите/ корисниците. Проблемите главно потекнуваат од лошо организираните деловни процеси и неможноста да се задоволат бараните стандарди за квалитет. Кај македонските хотели, со иста технологија се остваруваат пониски деловни резултати. Причините не се само во недостиг на современа технологија туку и во послабите менаџерски способности на менаџерите, квалификациите и исполнителноста на вработените, квалитетот на водење на деловните процеси.

Врз основа на резултатите од истражувањето, произлегуваат препораки дека менаџерите на хотелите во Македонија за успешно да имплементираат и развијат систем на тотален менаџмент на квалитет е неопходно највисокото раководството да донесе јасна и недвосмислена одлука, а притоа своето определување кон развојот на квалитетот да се втемели низ практично делување. Доколку одговорите на овие претпоставки се задоволителни, организацијата може да биде уверена дека е на добар пат кон успех. Притоа мора да се користат соодветни процедури во постапката на поставување на системот за квалитет, кој е ориентиран кон пазарот и е воден од потрошувачот, со исклучителна нагласеност на улогата на вработените. Меѓутоа, доколку одговорите не се задоволителни, би било корисно да се преиспитаат ставовите на врвниот менаџмент за подготвеноста за воведување систем за квалитет. Тоа ја наметнува потребата дека со планирањето мора да се опфати и туристичката дестинација и активностите на другите субјекти, кои во рамките на туристичката дестинација учествуваат во задоволување на различните потреби на туристите (Mitrevа, 2011).

Оттука, како генерален заклучок се наметнува потребата од неопходна примена на интегралниот модел на тоталниот менаџмент на квалитет кој не бара инвестиции во опрема, нова технологија, туку само поинаков пристап кон работата, во извршувањето на задачите, во меѓусебното комуницирање, заедништво во остварувањето на квалитетот, како и коректност и висока одговорност кон работата и купувачите. Преку преземање ваков тип активности може да се мерат резултатите со што директно се намалуваат оперативните трошоци на работењето на хотелите.

#### Користена литература:

- Bohdanowicz, P., Simanic, B., & Martinac, I. V. O. (2005). Environmental training and measures at Scandic Hotels, Sweden. . *Tourism Review International*, , 9(1), 7-19.
- Brannstrom-Stenberg, A., & Deleryd, M. . (1999). Implementation of statistical process control and process capability studies: requirements or free will? *Total Quality Management*, 10(4-5), 439-446.
- Campanella, J. (1999). Principles of quality costs: Principles, implementation, and use. . *In ASQ World Conference on Quality and Improvement Proceedings* (стр. 507). American Society for Quality.
- Dumke, R., Braungarten, R., Blazey, M., Hegewald, H., Reitz, D., & Richter, K. (2006). *Software Process Measurement and Control*. Faculty of Computer Science, Otto von Guericke University Magdeburg.
- Foster, T. S. (2001). *Managing quality, an integrative approach*. Upper Saddle River: prentice-hall inc.
- Hammer, M., & Champy, J. (2009). *Reengineering the corporation: Manifesto for business revolution*. a. Zondervan.
- Heleta, M. (2008). *Menadžment kvaliteta*. Univerzitet Singidunum.
- Jayaram, J., Handfield, R., & Ghosh, S. (1997). The application of quality tools in achieving quality attributes and strategies. *Quality Management Journal*, 5(1), 75-100.
- Medina-Muñoz, D., & García-Falcón, J. M. (2000). Successful relationships between hotels and agencies. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 737-762.

- Mitreva, E. (2011). Model-integral methodology for successful designing and implementing of TQM system in Macedonian companies. *International Journal for Quality Research*, 5(4), 255-260.
- Mitreva, E., & Filiposki, O. (2012). Proposal methodology of the subsystem-internal standardization as part of TQM system. *International Journal for Quality Research*, 6(3), 251-258.
- Mitreva, E., Cvetkovik, D., Filiposki, O., Taskov, N., & Gjorshevski, H. (2016). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance within a Company for Frozen Food in the Republic of Macedonia. . *Tem Journal*, 5(3), 339-346.
- Mitreva, E., Gjurevska, S., & Gjorshevski, H. (2018). Optimization of the business processes in a company for manufacture of bread and bakery products in Macedonia. *Tem Journal*, 7(2), 439-445.
- Mitreva, E., Jakovlev, Z., Koteski, C., Kitanov, V., & Angelkova, T. (2012). Analysis of the existing management system in Macedonian companies and the necessity of accepting the TQM philosophy. *International Journal of Pure and Applied Sciences and Technology*, 8(2), 54-63.
- Mitreva, E., Nikolov, E., & Nikolova, B. (2016). Application of Total Quality Management (TQM) in the Macedonian Railways-transport in the Republic of Macedonia. *Calitatea-acces la succes*, 17(151), 55-60.
- Mitreva, E., Sazdova, J., & Gjorshevski, H. (2018). Management with the Quality Control System in the Hotel Industry in Macedonia. *Tem Journal*, 7(4), 750-757.
- Mitreva, E., Sazdova, J., & Gjorshevski, H. (2019). Quality management system applications in the hotel industry in Macedonia. *Quality-Access to Success*, 20(170), 68-72.
- Mitreva, E., Tashkova, S., & Gjorshevski, H. (2019). Optimization of business processes in a transport company in the Republic of North Macedonia. . *TEM Journal*, 8(3), 879-887.
- Mitreva, E., Taskov, N., & Barishic, D. (2014). Post-Sale Customer Support Methodology in the TQM System. *Iliria International Review–2014/1*, 1(27), 74-86.
- Mitreva, E., Taskov, N., Sazdova, J., Gjeorgieva, I., & Gjorshevski, H. (2015). The Need for Implementation of Integrated Management Systems (IMS) in Macedonian Companies. (*Quality-Access to Success*), 16(147), 62-65.
- Mitreva, E., Taskov, N., Srebrenkoska, V., Filiposki, O., Lazarevski, I., & Jovanovic-Malinovska, R. (2017). Analysis of the current conditions in the Macedonian companies concerning the quality of products, services and processes. . *Quality-Access to Success*, 18(156), 65-72.
- Shiba, S., & Walden, D. (2002). Quality process improvement tools and techniques. *Massachusetts Institute of Technology and Center for Quality of Management*, 6, 1-11.
- Stoiljković, V., Uzunović, R., & Majstorović, V. (1996). *Q-tools*. CIM College, The Faculty of Engineering Nis.
- Sugiyama, T. (1996). Application of quality methods and techniques in automotive component industry. *In International Conference on Quality, Yokohama* , (pp. 175-178).
- Xie, M., Goh, T. N., & Ranjan, P. (2002). Some effective control chart procedures for reliability monitoring. *Reliability Engineering & System Safety*, 77(2), 143-150.
- Чепујноска, В., & Чепујноски, Ѓ. (1993). *Основи на управувањето со квалитетот*. Економски факултет, Скопје.

УДК: 640.41-048.442(497.7)”2023”

## ОПШТИ КАРЕКТЕРИСТИКИ И КАТЕГОРИЗАЦИЈА НА МАКЕДОНСКИТЕ ХОТЕЛИ (состојба 2023)

<sup>1</sup> Душица МатетаГигова <sup>2</sup>Никола Димитров

<sup>1</sup>м-р ,Универзитет Гоце Делчев-Штип, mateta.dusica@hotmail.com

<sup>2</sup>проф.д-р ,Универзитет Гоце Делчев-Штип, nikola.dimitrov@ugd.edu.mk

### Апстракт

Во овој научен труд посебен акцент ќе ставиме на сместувачките капацитети во Република Македонија во 2023 година. Еден од главните елементи преку кој ќе ги категоризираме хотелите и нивните услуги ќе биде нивното декларирањето, но и квалитетот кој го нудат хотелите. Најширокото сфаќање за квалитетот како поим е создавање на одреден производ или услуга без грешка, односно со најмала веројатна грешка. Тоа значи дека со карактеристиките на производот треба да имаме обезбедено задоволителен критериум не само за нас туку и за потрошувачите, односно корисниците на услугата. Во овој случај тоа се хотелските гости.

Овој труд е замислен како дел од научно-истражувачката работа, целта е преку анализата на хотелските услуги, да се согледаат проблемите со кој се соочува македонскиот хотелски туризам. Македонските хотели во последната деценија се трудат и вложуваат многу за да бидат израмнети со светските трендови. Сите тие се трудат да бидат категоризирани и во своето работење да ги заслужат хотелските ѕвезди кои се синоним за квалитетот и успешноста на нивното работење.

Со оглед на тоа дека во Република Македонија постојат различни категории на хотели и сместувачки капацитети нивните карактеристики се сосема различни и разновидни. Но, заклучно гледано од секој аспект сите имаат удел во градењето на хотелиерството и туризмот како гранка. Карактеристиките на хотелите во Македонија се еден од најважниот предуслов за нивната посетеност. Хотелиерството дефинитивно постои за да му удоволува на човекот или во туризмот, хотелиерството е во функција на човекот – турист.

**Клучни зборови:** хотел, категоризација, квалитет, ѕвезди, гости

### Општи карактеристики на македонските хотели

Со оглед на тоа дека во Република Македонија постојат различни категории на хотели и сместувачки капацитети нивните карактеристики се сосема различни и разновидни. Но, заклучно гледано од секој аспект сите имаат удел во градењето на хотелиерството и туризмот како гранка. Карактеристиките на хотелите во Македонија се еден од најважниот предуслов за нивната посетеност. Како дел од карактеристиките на хотелите се: ентериерното уредување на хотелот, паркингот, дворното уредување, пристапноста до хотелот, формираната цена на услугите, храната, достапноста, услугите кои ги нудат човечките ресурси во хотелите, маркетингот и сл. Зависно од овие карактеристики се прави категоризација на хотелите. Категоризацијата на хотелите зависи од хотелските ѕвезди кои го означуваат рејтингот на квалитетот и капацитетите на една хотелска единица. Тоа исто така вклучува и начин на информации за патниците и може да се користи како рамка за конфигурација со цел да се одреди квалитетот на производство и дистрибуција на хотелска потрошувачка. Јадрото на официјалните системи за класификација на хотел се состои од одредени параметри и карактеристики како што се безбедност од пожари, објекти за инвалиди, туристичка едукација и специјалност, заштита на

животната средина и одржливи практики, посебни сертификати итн. Овие параметри и карактеристики имаат форма на официјална рамка за функционирање на сместувачкиот сектор во секоја земја. Неколку официјални системи за рејтинг на хотели ширум светот, се разликуваат во однос на критериумите, управувањето и следењето, но сите тие имаат иста цел. Според многу научни студии во светот постојат 39 споредбени класификациски системи. Сите тие даваат класификации и карактеристики на хотелските капацитети без разлика дали се става акцент на хотелските згради и објекти или на квалитетот на услугата, акцент врз безбедноста, заштитата на животната средина, пристапноста за инвалидите како и многу други параметри поврзани со вработените. Македонските хотели во последната деценија се трудат и вложуваат многу за да бидат израмнети со светските трендови. На пример во Македонија една од главните карактеристики во моментот е дека не постои хотел без сопствен паркинг простор. Сите тие се трудат да бидат категоризирани и во своето работење да ги заслужат хотелските ѕвезди кои се синоним за квалитетот и успешноста на нивното работење.

Во нашата земја, категоризацијата на угостителските објекти се применува на хотели, туристички апартмани и резиденции и пансиони од подгрупата основни објекти за сместување, на кампови, куќи, станови и соби за издавање од подгрупата комплементарни објекти за сместување, како и на ресторани и други објекти за послужување од групата објекти за исхрана. Категоризацијата е задолжителна, а начинот на категоризацијата е пропишан со закон, од што произлегува дека угостителскиот објект, пред отпочнување со работа, треба да побара категоризирање.

Категоризацијата на објектите се утврдува во зависност од општите и посебните минимални услови кои ги исполнуваат тие објекти (уредувањето, опремата, квалитетот на услугите, кадарот и сл.).

Според удобноста, комфорот, квалитетот на услугите, стручната подготовка на вработените, знаењето на странски јазици на персоналот и според некои други критериуми, категоризацијата на хотелите најчесто се врши во определен број на категории. Означувањето на категоријата се врши со симболи. ѕвездите се најупотребуваниот симбол, а покрај нив постојат дијаманти, круни и други симболи за лесно препознавање на категоријата. (Knicely, H.V. 1997)

### **Методи на истражување**

ОПШТА ЦЕЛ на оваа работа е проследена и толкувана преку научно истражување со цел да се дојде до сознанија и да се докаже со каква категоризација и начин на работа функционираат хотелите во Република Македонија, навлегувајќи и испитувајќи ги личните ставови на хотелските гости.

Да се загарантира категоризацијата на хотелите во рамките на своето функционирање како и во квалитетот на нудење на својата услуга на гостите.

Да се воочи како категоризацијата на хотелите влијае врз развојот на туризмот во нашата држава.

Согласно со поставувањето на предметот и целите на истражувањето поставивме и методолошка рамка според која спроведувавме научно - теоретско, квалитативно и емпириско истражување протолкувани преку неколку методи на работа:

- **ДЕСКРИПТИВЕН МЕТОД** – евалуација на категоризацијата на хотелите и нивното влијание врз развојот и работата на туризмот.
- **ЕКСПЛИКАТИВЕН МЕТОД** – објаснување на категоризацијата на хотелите како и севкупен рефлекс во работењето на хотелите.

### **Наведените методи на работа беа остварени преку техника на истражување:**

- **АНКЕТА** – по пат на претходно подготвени прашања од испитаниците се добиваат субјективни мислења за хотелската услуга во Република Македонија.

Техниката пак на истражување беше остварена преку инструментот УСТЕН ПРАШАЛНИК. Научната работа од областа на Туризмот и хотелиерството како и нивната поврзаност го прават истражувањето уште покомплексно и надополнувачко. Сите процеси кои се случуваат во одредена област се случуваат благодарение на природниот и човековиот фактор. Туризмот дефинитивно е дејност која започнува по природен пат, а денес претставува една од најсложените дејности која се гради и одржува благодарение на човековиот фактор. Човекот е водечкиот елемент и инспирација во туризмот, посебно како предизвик за гранката хотелиерство. Хотелиерството дефинитивно постои за да му удоволува на човекот или во туризмот, хотелиерството е во функција на човекот – турист. Хотелиерството во последните 10 години е пред огромен предизвик затоа што се пораснати барањата на човекот, како во поглед на коректното така и во поглед на убавото, естетското, квалитетното и сл. На хотелиерите не им останува ништо друго освен да ги следат светските развојни трендови и да му нудат квалитетни и специфични понуди на современиот турист. Токму затоа во последнава деценија хотелиерството е пред голем предизвик и раст. Пораст во инвестициите, пораст во вложувањето, но и голем раст во заработувачката. Со овој пораст хотелиерството за неколку децении ќе прерасне во индустрија која ќе треба да создаде цели градови од категоризирани хотели и услуги. Истите ќе треба да бидат во тренд со светските предизвици.

### Статистички податоци

Според Државниот завод за статистика и статистичките податоци за 2023 година бројот на сместувачки капацитети во Република Македонија за разлика од претходните десетина години е во значаен пораст. Под сместувачки капацитети се подразбира секој објект оспособен да прима гости без оглед на неговиот ранг и категорија. Според статистиката во Македонија вакви сместувачки капацитети има вкупно 574. Од нив како хотели се регистрирани 230, од кои со 5 ѕвезди се 20 хотели, со 4 ѕвезди се 61 хотел, со три ѕвезди се 67 хотели, со две ѕвезди се 48 хотели и со една ѕвезда се 34 хотели. Освен хотелите како регистрирани сместувачки капацитети се и пансиони вкупно три на број, мотели деветнаесет, туристички апартмани – еден, ноќевалишта 24, бањски лекувалишта 6, планинарски домови 3, работни одморалишта 44, детски одморалишта 16, кампови 13, куќи, станови или соби 118, привремени сместувачки капацитети 3, коли за спиење 1, некатегоризирани објекти за сместување 9. Според оваа статистика може да заклучиме дека најголем апсурд се јавува во вбројувањето на туристичките апартмани како и кај категоријата куќи, станови и соби. Моето лично истражување не се согласува со овие статистички податоци и сметам дека може да се евидентираат три пати поголеми бројки за истите. Истите докази може да се обезбедат од сајтот на booking каде се изнајмуваат капацитети кои воопшто не се регистрирани на територијата на нашата држава. Подолу ги прикажавме сместувачките капацитети во Македонија преку табеларен приказ, со цел да се изрази статистичка процентуалност на нивната застапеност.

Хотели	Број на хотели	Проценти
Хотели со 5 ѕвезди	20	8,7 %
Хотели со 4 ѕвезди	61	26,6 %
Хотели со 3 ѕвезди	67	30 %
Хотели со 2 ѕвезди	48	20,1 %
Хотели со 1 ѕвезда	34	14,6 %
<b>Вкупно хотели</b>	<b>230</b>	<b>100 %</b>

*Табела 1 Хотелско сместување според бројот на ѕвезди*  
*Table 1 Hotel accommodation according to the number of stars*

### Видови на хотели и нивна категоризација

Категоризацијата на хотелите се прави според условите кои ги нудат објектите. Станува за најразлични услуги: ентериер, паркинг, базен, спа центар, гастрономија и сл. Во Република Македонија според општите услови на категоризација хотелите се категоризираат на пет нивоа

и тоа: хотели\* со една ѕвезда, хотели\*\* со две ѕвезди, хотели\*\*\* со три ѕвезди, хотели\*\*\*\* со четири ѕвезди и хотели\*\*\*\*\* со пет ѕвезди.

**Според класификацијата ние разликуваме:**

- Семејни хотели (Сопствениците ја организираат целокупната работа во хотелот; станува збор за мали хотели).
- Хотели со кои управуваат сопствениците (Вработуваат луѓе однадвор– им даваат задолженија, а управувањето е во нивен домен).
- Хотели кои работат со франшиза (Сопствениците склучуваат договори со ланец хотели и им плаќаат провизија од остварениот приход за користење на нивното име. Хотелот мора да задоволи одредени стандарди кои ги одредува ланецот на хотели. Сопствениците честопати управувачките работи ги препуштаат на ланецот хотели).
- Хотели кои работат според договорен менаџмент (Ангажира менаџери кои ќе управуваат со хотелот–сопственикот не се меша во неговата работа, а менаџерот за својата работа добива провизија. Или сопственикот склучува договор со фирми кои нудат такви услуги).

**Според цената и квалитетот на услугата:**

- Економични (Релативно скромни хотели кои нудат основни услуги по ниски цени).
- Средна категорија на хотели (Нудат услуги од среден квалитет, а посебно внимание се посветува на деталите).
- Луксузни (Наменети се за елитни потрошувачи, се одликуваат со својата архитектура и удобност).

**Според меѓународното хотелиерство разликуваме типови на хотели според бројот на соби:**

- Мали до 150 соби
- Средни 151 - 400 соби
- Големи 401 - 1500 соби
- Мега над 1500 соби

**Според местото на пазарот:**

- Хотели за одмор (Својата понуда ја прилагодуваат спрема потребите на гостите. Покрај хотелските услуги, нудат и услуги од рекреација, спорт, забава и др. Се наоѓаат во туристички места).
- Деловни хотели (Се наоѓаат во центарот на градот, во близина на трговски центри. Во обични денови се со една цена, а за време на викендите со друга цена, со цел да привлечат друга категорија гости. Нудат голем вид дополнителни услуги, покрај главните, и се со голем капацитет).
- Сезонски (Хотел кој работи најмногу до 9 месеци).

**Посебни видови хотели:**

- Биро-хотели (Градски хотели кои покрај вообичаените услуги, на деловните луѓе им нудат услуги и простор (за семинари) уреден со посебен инвентар и персонал).
- Аеродромски хотели (Сместени во близина на аеродром и наменети за транзитни гости).
- Wellness-хотели (На гостите им нудат здравствени услуги од превентивен карактер).
- Бањски хотели (Наменети за гости на рехабилитација).
- Казино-хотели (На гостите им нудат услуга од игри на среќа).
- Акватели (ботели) (Тоа се бродови наменети за крстарење).
- Доготели(Наменети за ловци кои доаѓаат со кучиња).
- Бутик-хотели (Мали семејни хотели кои нудат интимна атмосфера и гостинот се чувствува како да е дома).
- Детски хотели (Наменети се за деца).

### Категоризација на хотелите по општини и региони

Во Република Македонија постои статистика за распределеноста и поставеноста на хотелите според региони и општини. Од истражуваните резултати анализата е следнава:

#### Капацитети за сместување според региони:

- Вардарски регион - 24
- Источен регион - 40
- Југозападен регион - 134
- Југоисточен регион – 80
- Пелагониски регион – 101
- Полошки регион – 52
- Североисточен регион – 18
- Скопски регион – 125

Оваа застапеност на сместувачките капацитети по региони ја прикажавме и во табела 2 со цел да има статистички приказ на хотелите ширум Македонија. Процентуалната статистика покажува дека најголем број на сместувачки капацитети со 24 % има во Југозападниот регион, а најмал процент на сместувачки капацитети со само 3,2 % има во Североисточниот регион.

Региони	Капацитет	Проценти
Вардарски	24	4,2 %
Источен	40	7 %
Југозападен	134	24 %
Југоисточен	80	14 %
Пелагониски	101	18 %
Полошки	52	9 %
Североисточен	18	3,2 %
Скопски	125	22 %
<b>Вкупно</b>	<b>574</b>	<b>100 %</b>

*Табела 2 Капацитет за сместување по региони*  
*Table 2 Accommodation capacity by region*

#### Капацитети за сместување според општини:

Вкупно регистрирани се 574 сместувачки капацитети и тоа во следниве општини:

Скопје -120, Аеродром – 3, Бутел – 2, Гази Баба – 2, Карпош – 23, Кисела вода – 7, Сарај – 1, Центар – 69, Чаир – 13, Берово – 11, Битола – 45, Богданци – 1, Боговиње – 1, Валандово – 1, Василево – 2, Вевчани – 2, Велес – 7, Виница – 4, Гевгелија – 11, Гостивар – 4, Дебар – 4, Делчево – 4, Демир Капија – 1, Демир Хисар – 1, Дојран – 46, Илинден – 2, Кавадарци – 5, Карбинци – 1, Кичево – 5, Кочани – 7, Кратово – 1, Крива Паланка 2, Крушево – 16, Куманово – 12, Лозово – 1, Маврово и Ростуша – 26, Македонска Каменица – 3, Македонски Брод – 4, Неготино – 4, Новаци – 1, Ново Село – 1, Охрид – 94, Петровец – 2, Пехчево – 1, Прилеп – 9, Пробиштип – 4, Радовиш – 2, Ранковце – 2, Ресен – 29, Росоман – 1, Свети Никола – 3, Старо Нагоричане – 1, Струга – 25, Струмица – 16, Студеничани – 1, Теарце – 1, Тетово – 20, Чашка – 2, Штип – 5. (Државен завод за статистика, 2022)

Општина	Сместувачки капацитети
Скопје	120
Аеродром	3
Бутел	2
Гази Баба	2
Карпош	23
Кисела вода	7

Сарај	1
Центар	69
Чаир	13
Берово	11
Битола	45
Богданци	1
Боговиње	1
Валандово	1
Василево	2
Вевчани	2
Велес	7
Виница	4
Гевгелија	11
Гостивар	4
Дебар	4
Делчево	4
Демир Капиј	1
Демир Хисар	1
Дојран	46
Илинден	2
Кавадарци	5
Карбинци	1
Кичево	5
Кочани	7
Кратово	1
Крива Паланка	2
Крушево	16
Куманово	12
Лозово	1
Маврово и Ростуша	26
Македонска Каменица	3
Македонски Брод	4
Неготино	4
Новаци	1
Ново Село	1
Охрид	94
Петровец	2
Пехчево	1
Прилеп	9
Пробиштип	4
Радовиш	2
Ранковце	2
Ресен	29
Росоман	1
Свети Николе	3
Старо Нагоричане	1
Струга	25
Струмица	16
Студеничани	1
Теарце	1
Тетово	20



Чашка	2
Штип	5

**Табела 3 Регистрирани сместувачки капацитети по Општини**  
**Table 3 Registered accommodation facilities by Municipality**

### Заклучок

Огромното мнозинство на истражувачки статии и анкетина оваа тема се занимаваат со повеќе аспекти на она што е наречено уметност и наука за современото управување со хотелиерството. Тоа треба да значи дека зборот хотелиерство е вистински синоним со зборот модерно. Според истражувачите хотелите своите услуги ги менуваат зависно од модерните потреби на побарувачката и овој тренд ќе продолжи да расте и во иднина. Претпоставките на хотелскиот менаџмент одат до таму што се размислува за неколку децении хотелите да користат услужна роботика: келнери, хигиеничари, рецепционери и сл. Во однос на изгледот на хотелите се претпоставува дека тие константно ќе го менуваат својот дизајн и ќе имаат футуристички ентериер. Како резултат на тоа, техниките на управувањето со современите хотели мора да се прилагоди на менување на околностите. Во поглед на хотелиерскиот маркетинг исто така се отвараат многу прашања, брендирањето на хотелските услуги во моментот е на пиедестал. Хотелите ширум светот почнуваат со персонализирани услуги за своите гости, од потпишани маси, чаршафи до потпишани бањарки и сл. Во оваа средина управувана од брендот, напрепознатливиот стил и карактер независните хотели стана конкурентна предност, носамо доколку можат да ги исполнат признатите стандарди. Како резултат на тоа, потребата за независност кај хотелите се јасно дефинирани, доверливиот бренд стана популарен од кога било.

Во доцните 1990-ти, независните хотели, особено оние во Европа, почнаа да се соочуваат со застрашувачки трошоци за надградба на нивната технолошка инфраструктура и капацитети за да се приспособат на променливите потреби на потрошувачите. Ваквите надградби како нови системи за управување со имотот, брз пристап до Интернет, телефони со две линии, факсови во соба и установи за одмор и здравјестанаа критични за одржување на конкурентноста. Сето ова е поврзано со постојано зголемување на трошоцитена потрошувачкиот маркетинг, овие трошоци ги оптоваруваат финансиите на независните хотели без преседан. Како резултат на тоа, овие хотели станаа повеќе фокусирани на зголемување на придонесите од нивната припадност на предвремена резервираност.

Од спроведената анкета врз испитаниците откривме дека македонците најмногу практикуваат хотели во Европа и тоа во приватни апартмани поради цената. Помал дел бираат и сместување во хотели кои најчесто немаат повеќе од три ѕвезди поради цената. Само мал број македонци избраа далечни дестинации во кои преферираат луксуз и висок број на ѕвезди. Во однос на услугата бираат комплетна услуга според категоријата на хотелите која ја избрале.

Конкретно, хотелиерството во Македонија, го чека нова ера на конкурентни хотелски услуги, зголемени цени и непрекорно организиран маркетинг и менаџмент. Сместувачките капацитети ги очекува прилагодување на понудата кон природата, а хотелите кои имаат ѕвездички ги очекува ера на развој и префинетост.

### Користена литература

1. Jerris, L.A. 1999. Human Resource Management for Hospitality. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
2. Knicely, H.V. 1997. "The Future of Human Resources: Superhuman Resource Leadership in the Twenty-first Century." In Tomorrow's HR Management, D. Ulrich, M.R. Losey, and G. Lake (eds.). New York: John Wiley and Sons, pp. 111–118.
3. Sherwyn, D., Z.J. Eigen, and A.A. Klausner. 2000. "Interpreting the ADA and Civil Rights Law." Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 41(1):85–93.

4. Sovereign, K.L. 1999. Personnel Law, 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
5. Tanke, Mary L. 2000. Resources Management for the Hospitality Industry, 2nd ed. Albany, NY: Delmar.
6. Ulrich, D., M.R. Losey, and G. Lake (eds). 1997. Tomorrow's HR Management. New York: John Wiley and Sons.
7. Woods, R.H. 2000. "Predicting Is Difficult, Especially About the Future: The Future of Human Resources in Hospitality Management." In Hotel Management and Operations, Denney G. Rutherford (ed.). New York: John Wiley and Sons, pp 459–469
8. Woods, Robert H. 1992. Managing Hospitality Human Resources. East Lansing, MI: Educational Institute of American Hotel and Motel Association.
9. Димитров, Н. Митрева, Е. Серафимова, М. 2017. Методологија на научно – истражувачка работа. Штип

Интернет извори:

1. <https://www.stat.gov.mk/Publikacii/8.4.17.05.pdf>
2. <https://www.stat.gov.mk/OblastOpsto.aspx?id=25>
3. [https://economy.gov.mk/Upload/Documents/Pravilnik%20-%20Kategorizacija\\_na\\_hoteli\\_moteli\\_i\\_pansioni.pdf](https://economy.gov.mk/Upload/Documents/Pravilnik%20-%20Kategorizacija_na_hoteli_moteli_i_pansioni.pdf)

УДК: 641.5(497.775/.777:=512.161)

## СПЕЦИЈАЛИТЕТИ ОД ТУРСКАТА И БОШЊАЧКАТА ГАСТРОНОМИЈА ВО ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА ВО ОПШТИНИТЕ ПРИЛЕП, КРУШЕВО, ДОЛНЕНИ И КРИВОГАШТАНИ

Цане Котески<sup>1</sup>, Ѓорѓи Петкоски<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Редовен професор, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, cane.koteski@ugd.edu.mk

<sup>2</sup>Студент на докторски студии, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, petkoskijorgji@gmail.com

### Апстракт

Турската гастрономија има долга историја и во голема мера претставува наследство од (отоманската кујна), која што може да биде опишана како соединување на централно-азиските и балканските кујни. Турската гастрономија имала влијание на оваа кујна но и на соседните кујни, вклучувајќи ги и оние од западно европската. Турците создале специјалитети, кои денес се познати по различни делови на светот. Освен главните специјалитети кои можат да се најдат низ цела Турција, постојат и бројни регионални специјалитети. Гастрономијата на делот покрај црното море се одликува со употреба на пченка и сардели во готвењето. Во југоисточниот дел на земјата вклучувајќи ги градовите Газиантеп, Урфа и Адана, карактеристични се разните видови на кебапи, разните мезиња, како и десерти (баклава, кадаиф и кунефе). Во западните делови на Турција, каде што се доста застапени маслиновите засади најчесто се користи маслиновото масло за термичка обработка на јадењата за зачинување на разни видови на салати и сл. Поради тоа што од овај регион се исто така богати со разни видови на риба и зеленчуци. Додека во средишниот дел на Турција, особено во Анадолија, најзастапени или најчесто користени се специјалитетите подготвени од најразлични видови на тестенини, како што се кешкеќот, манџите и ѓомлезето. Имињата на специјалитетите од Турската, гастрономија знаат да вклучат или да добијат име на некој град или регион. На пример, разликата помеѓу кебапот урфа и кебапот адана е во употребата на лукот наместо кромидот и лутиот пипер кој што се става во еден од кебапите.

**Key words:** *Турска гастрономија, отоманска кујна, соединување, разлики, застапеност, употреба*

### Вовед во турската кујна

Со порастот на општата туристичка побарувачка во глобални рамки се јави и побарувачката за посебни туристички услуги, како што е храната, односно гастрономските содржини. Така, храната не само што ја задоволува основната потреба на луѓето за преживување, таа исто така може да претставува атрактивна компонента на туристичката понуда и диверзифицираните туристички содржини на определени простори (Korunovski & Kocovski, 2013). Во оваа смисла треба да се спомне и порастот на побарувачката за алтернативни форми туризам, како што е гастрономскиот туризам. Секоја дестинација, без разлика на големината и видот, располага со свои гастрономски традиции и обичаи на култивирање, понудување, припрема и конзумирање храна (Metodijeski et al., 2018). Турската кујна има долга историја и во голема мера претставува наследство од отоманската кујна, која што може да биде опишана како соединување и прочистување на централно-азиските, блискоисточните, средоземноморските и балканските кујни. Преку храната туристите поблиску се запознаваат со локалната култура (Kocovski & Risteski, 2018). Гастрономските специјалитети како дел од културата

се важни мотиватори за посета и доживување од страна на туристите. Како што сите елементи на културата се под влијание на заедниците со кои се во контакт, така и храната подлегнува на модификации, прилагодувања и промени (Dimitrov & Koteski, 2015). Во рамките на овој труд се разгледани позначајните специјалитети на бошњачката и турската кујна кои пројавуваат историска поврзаност.

Турската кујна имала влијание на овие кујни, но и на другите соседи вклучувајќи ги и оние од западна Европа. Турците негувале различни и создале специјалитети кои денес се познати во различни делови од светот. Турската кујна не е едноставна. Освен главните специјалитети, кои може да се најдат низ цела Турција постојат и бројни регионални специјалитети. Кујната на регионот покрај Црното море се одликува со готвење со употреба на пченка и сардели. Во југоисточниот дел од земјата, вклучувајќи ги градовите Урфа, Газиантеп и Адана, карактеристични специјалитети се кебапите, мезињата и десертите зготвени со тесто како што се баклавата, кадаифот и кунефето. Во западните делови на Турција каде што обилно растат маслинови дрва, маслиновото масло е главен вид на масло, кој се употребува при готвењето. Кујните пак на егејските, мраморните и средоземните подрачја покажуваат основни карактеристики на средоземната кујна поради тоа што специјалитетите од вие региони се богати со зеленчук и риба. Во средишниот дел на земјата, особено во Анадолија, познати се специјалитети од тестенини, како што се кешкекот, мантите и ѓомлезето. Имињата на турските специјалитети, понекогаш вклучуваат име на град или регион, било да се во или надвор во Турција, и може да се однесуваат до специфични техники или состојки користени во тој регион (Koteski & Dimitrov, 2019). На пример, разликата меѓу кебапот „урфа“ и кебапот „адана“ е во употребата на лук наместо кромид и лутиот пипер кој што го содржи кебапот.

Ваквата храна започнала веќе да се употребува и во општините Прилеп, Крушево, Долнени и Кривогаштани, првенствено поради присутноста на турската и бошњачката етничка заедница (Petkoski & Andreski, 2023). Со тоа може да се каже дела ваквите специјалитети се скоро одомаќени во делови на Република Северна Македонија, посебно во наведените општини. Тоа пројавува големо значење за развој на туризмот, не само поради фактот што турските туристи се најбројните по нивната посетеност во државата во минатите години, туку тие ја збогатуваат и постојната гастрономска понуда што му дава одреден степен на куриозитетност и специфичност, а со тоа и уникатни доживувања кај туристите.

### **Вовед во босанската кујна**

Босанската кујна традиционална кујна на Босна и Херцеговина. Босанската кујна е блиску поврзана со турската, грчката, медитеранската кујна и кујната со незиниот сосед - Хрватска. Заради годините под австриска управа, на босанската кујна имаат и влијание и кујните од средна Европа. Храната во Босна и Херцеговина се подготвува со многу различни зачини, но обично во мали количини. Сосовите се потполно природни бидејќи главно ги сочинуваат природни состојки од зеленчук. Погolem дел од храната е лесна бидејќи се готви во мали количини вода. Типични состојки на босанската кујна се домотот, компир, кромид, лук, пиперка, краставица, морков, зелка, печурки, спанаќ, тиквички, грав, мелен пипер, млеко и павлака. Јадењата од месо се од говедско, јагнешко и пилешко месо.

### **Преглед на позначајни десерти на турската кујна**

Над 67.000 Турци во Република Северна Македонија зборуваат на турски јазик на посебен и единствен Македонски акцент. Турците сочинуваат околу 12 % од населението со исламска вероисповед (ДЗС, 2021). Во одредени македонски основни училишта во чија околина има мнозинство Турци има часови на турски јазик, но според закон наставата се држи со македонски учебници. Настава на турски јазик се држи и во приватното средно

училиште „Јахја Кемал“. Турците се полноправни граѓани во Република Северна Македонија, имаат радио и телевизиски канал во кој програмата се емитува единствено на турски јазик. Исто така, Македонската телевизија емитува секој ден неколку часови со програма на турски јазик.

Табела 1

Број на македонски Турци според националните пописи			
Попис	Турци	Целосна популација на Р. Македонија	% Турци
Попис во 1913	209.000	1.082.902	19,3%
Попис во 1948	95.940	1.152.986	8,3%
Попис во 1953	203.938 <sup>3</sup>	1.304.514	15,6%
Попис во 1961	131.484	1.406.003	9,4%
Попис во 1971	108.552	1.647.308	6,6%
Попис во 1981	86.591	1.909.136	4,5%
Попис во 1991	77.080	2.033.964	3,8%
Попис во 1994	78.019	1.945.932	4,0%
Попис во 2002	77.959	2.022.547	3,9%

Извор: Ortakovski V.T. (2001) *Interethnic Relations and Minorities in the Republic of Macedonia. South European Politics. Vol. 2 (No. 1). pp. 24-454*

Според Пописот одржан во 2021 година Турците во Република Северна Македонија изнесуваат 2.53 % од вкупното попишано населени кое изнесува 2.097.319 лица (ДЗС, 2021). Турската национална гастрономија е единствена, посебна и незаборавна која избилува со различни видови на комбинации со намирниците со што ја прави една од најдобрите понуди на пазарот.

- Кашмиш пита

Потребни состојки за приготвување на питата: брашно 1 кг, јајца 3, масло 15 мл, сол мали лажици 3, 1 квасец, маргарин 1, сирење 0,200 грама.

Процес на подготовка: Втасаниот квасец се додава во брашното, маслото, јајцата, солта и водата и се меси средно тесто. Се развлекува во кора се мачка со половина маргарин и се витка како за погачици. Се расукува и се мачка со другата половина маргарин. Се става ренданото сирење и пак се витка на ист начин. Се остава да постои 5 до 10 минути и пак се развлекува кора колку што е долг плехот, се сече на коцки се попрскува со масло и се остава да стаса. Се пече на температура од 250 С околу половина час.

- Бегова баклава

Потребни состојки за приготвување на баклавата: мелени бадеми 0,350гр, вода 200мл. Ванилин шеќер, шеќер 0,150гр, зелена прехранбена боја, и црвена прехранбена боја.

Процес на подготовка: Во тенцере на оган ги ставаме водата, шеќерот и ванилиниот шеќер и мешаеме со лажица. Откако шербетот ќе зоврие, тенцерето го тргаеме од оган, врелиот шербет ги додаваме мелените бадеми и мешаеме со лажица додека смесата не ја добие потребната густина. Смесата ја делиме на 3 еднакви дела. Во првиот сад додаваме црвена прехранбена боја и примешуваме и мешаеме со лажица. Во вториот сад додаваме зелена прехранбена боја и премешуваме. Во правоаголен калап обложен со алуминиумска фолија ја нанесуваме смесата без прехранбена боја. Врз неа ја нанесуваме црвената смеса. На крајот на калапот ја нанесуваме зелената смеса. Калапот го затвараме со краевите од фолијата и оставаме смесата да се излади 30 минути.

- Турски локум

Процес на подготовка: Локумот е производ добиен од шеќер и соодветен вид скроб, со додаток на средска и бои, дозволени за ароматизирање, односно бојасување на прехранбени производи (Речкоска, 2012). Се произведува како чист локум, локум со орев, локум со мирис на ружа, кокосов локум. Локумот мора да содржи најмалку 70 % шеќер, не земајќи го во предвид шеќерот во прав што служи за обложување. Локумот не треба да содржи повеќе од 18% вода, а како додаток мора да има најмалку 3% јатки ореви.

При изработка на локум, како средство за желирање се употребува скробот. Локумот е колоиден раствор кој по оладувањето дава гел. Од нормалниот скроб, за изработка на локумско желе, многу посоодветен е модифицираниот скроб ( скроб што се вари во тенок сируп). При надворешниот изглед и по хемискиот состав, овој скроб не се разликува од нормалниот, но затоа по кристализацијата образува значително помалку вискозен раствор од оној што се добива со зовривањето на нормалниот скроб (Reckoska & Vasileska, 2017). Со модификацијата, молекулите на скробот се разградуваат, стануваат помали, а разгранетите молекули на аминокептино се разградени. При тоа гранките на молекулите се одвојуваат и се добиваат молекули многу блиски до оние во линијата. Затоа внатрешното триење на растворот значително се намалува. Гелот создаден по оладувањето на растворот од модифицираниот скроб по својата структура малку се разликува од гелот со додаток на нормален скроб. Процесот на варење на локумската маса во отворен удвојувач со мешалка е дисконтинуиран. Процесот на растворањето се врши при постоеното загревање и непрекинато мешање. По целосното растворање на шеќерите, се додава претходно подготвеното млеко од пченкарно нишесте. Локумската маса се вари во затворен удвојувач со довод на пареа на температура од 125 С. Температурниот режим на варењето е ограничен до 130 С, затоа што на таа температура започнува разрушување на желеобразната структура. По едновремено варење се додава киселина се додека не се постигне влажност од 20 до 22% и додека целосно не протече процесот на образување на свареноста. Општо земено целото варење на локумската маса трае 3-3.5 часа. По завршеното варење пареата што се користи како топлотен медиум се сопира, а мешалката продолжува да работи уште 10 минути, кога се додаваат аромата додатоките, ако се работи за филуван локум. Празнењето на удвојувачот се изведува рачно, со дрвени лопатки, во кеси што се претходно обложени со нишесте. Локумот се остава да стои во кесите 8-16 часа, а потоа се сече и се пакува. По современиот начин на производство на локум е автоклави, кај кои процесот исто така, е дисконтинуиран. Во садот што е снабден со наметка и мешалка и што се загрева со водена пареа, локумската маса се вари под притисок. Времетраењето на процесот варира во границите од 20-25 минути. Ова се должи на забрзаното протекување на процесот на образување на желето и отсуството на вишок на вода што треба да испати од масата. Сите неопходни состојки според рецептурата се ставаат во автоклавата на почетокот на процесот. Ваквиот начин на добивање на локум овозможува заштеда на време, односно зголемување на

производството, заштеда на пареа и вода, а работата се изведува во по хигиенски услови. Добиениот локум е со подобар квалитет и со посветла боја од оној што се вари во отворени садови.

Локумот се складира по сечењето, кое што може да биде рачно и машински во проветрени простории со релативна влажност на воздухот, од 78% и со температура повисока од 18С. Исто така, се бара во складиштата да нема големи температурни разлики, кој лошо се одразуваат врз квалитетот на локумот. Рокот на употреба на локумот е 1 година. При складирањето треба да се води сметка во близина на локумот да нема производи со мирисба затоа што тој веднаш ја поприма.

### **Кулинарски обичаи на турската кујна**

Појадок: Вообичаени намирници кои најчесто се користени за припрема на појадокот се сирење, путер, маслинки, јајца, зеленчук (домати, краставици и пиперки) како и овошје, џем и мед. Суџук (зачинет турски колбас), пастрма, бурек, симит погача како и некои врсти на супи. Заедничкиот специјалитет за појадок е наречен (менемен), кој што се подготвува од пропржени пиперки, домати, маслиново масло и јајца. Црниот чај е секогаш присутен за појадок.

Кафето има голем влијание така што зборот (Кахвалти) буквално има значење “пред кафе,,.

Во топлите лета кои се вообичаени во Турција, многумина сакаат лесни јадења кои содржат сезонски зеленчук и овошје. Таквите јадења се нарекуваат и со едно име – *летна кујна*. Обично летните јадења се подготвени од пржен зеленчук како што е (модриот патлиџан, лук, компири, тиквички), сервирани со јогурт, сос од домати, овчко сирење, краставици, домати и сл.

### **Клучни состојки на турските специјалитети**

Состојките кои се користат во турските специјалитети вклучуваат: пилешко, јагнешко, телешко, мисиркино, како и модри патлиџани, зелени пиперки, кромид, лук, леќа, грав, грашок и домати. Ф'стаците, оревите, бадемите и лешниците заедно со зачините имаат посебно место во турската кујна.

Најпретпочитани зачини и растителни билки се: магнонос, нане, рузмарин, ким, оригано, мајчина душица, мајоран, босилек, бибер и сл.

- Месо

Во некои региони, месото кое што најмногу се јаде за свадбите или за време на Курбан Бајрам, како Етли пилав (пилав со месо) стана дел од секојдневната храна со воведувањето на индустриското производство. Телешкото месо порано не било толку користено како денес.

Главна употреба на месото, порано избегнувано, сега е распространето. Воглавно употребата на месото за готвење станува комбинација на мелено месо и зеленчук со имиња како што се грав со мелено месо или спанаќ со месено месо каде што најчесто се сервира со јогурт. Потрошувачката на живина е секојдневна, која најмногу се содржи од пилешко месо како и јајца. Јагнињата (доенчиња) со млеко, некогаш најпопуларен извор на месо, опфаќа мал дел од сезонската потрошувачка. Јагне подготвено на ражен на најразлични церемонии е поретко видено.

- Пијалоци

Алкохолните пијалоци: Не се во целост застапени поради (исламската вера), Турците се воздржуваат од пиење за време на светиот месец Рамазан, кога е постот. Постојат некои локални брендови на пиво (текел бираси, ефес, мармара) како и разни видови на меѓународни пива кои се произведуваат во Турција.

Постојат и разни видови на локални вина произведени од турските брендови како што се (каваклидере, долуца, корвус, кајра, памуккале и дирен).

Во производството на црвено вино најмногу се користат следниве видови на грозје: адакараси, папазкараси, семилион, гамај, чалкараси, аликанте бошет, кабернет совинјон, мерлот и слично.

Безалкохолни пијалоци: За време на појадок или преку цел ден Турците, го пијат преку цел ден црниот чај. Специфично е да се напомени дека се прави во два чајника. Јакиот горчлив чај направен во горниот чајник се разблажува со зовриената вода од долниот чајник.

Ајран: (солен јогурт) е најпознат ладен пијалак кој се препорачува да се пие со скоро секаков вид на јадења.

Ќефир: се подготвува со зрна од ќефир и млеко.

Боза: претставува традиционален зимски пијалак кој е познат како (вино од просо) се сервира со цимет а понекогаш со леблебии.

Салеп: претставува пијалак кој спаѓа во топли напитки и се сервира со цимет. Се прави од коренот на диви орхидеи кој исто така може да се употребуваат како сладолед.

Шербет: претставува традиционален сладок пијалак направен од шипинки, цреси, роза и зачини.

Турско кафе - е познат пијалак на широко распространет кој може да се служи благо или горчливо.

### **Преглед на препознатливи главни јадења на турската кујна**

Турската гастрономија е разновидна и богата со различни и разновидни специјалитети од различни делови на Турција. За тој повод ќе се напоменат дел од големиот спектар на специјалитети во продолжение.

- Шиш кебап (Јадење подготвено на ражен, односно печени коцки од месо)

Намирници: јагнешко месо и зеленчук по желба кој се сервира како прилог со јадењето како што е (домат, пиперка, кромид, ) ориз и јогурт.

Начин на подготовка: Јагнешкото месо се сече на коцки со посакувана големина кои се маримираат со најразлични зачини и масло и потоа се бодат на ражен и се ставаат на скара на кумур што му дава на месото посебен вкус. Кога е готов се сервира во чинија со динстован ориз и зеленчук кој е претходно иссецкан а не смее да се заборави јогуртот кој е задолжителен со ова јадење.

- Кузу Ѓувеч (Јадење подготвено во тава)

Намирници: Јагнешко младо месо, ситен црвен кромид, лик, пиперки во различни бои, боранија, црн домати, готов доматиен сос, домати паста, вода, сол, бибер, маслиново масло.

Начин на подготовка: Јагнешкото месо се сечи на коцки, боранијата само се преполовува, црниот домати и пиперките се сечат на коцки а кромидот се сече на пошироки кругови. Земјената тава се премачкува со маслиново масло, потоа во тавата се реди јагнешкото



месо, потоа зеленчуците се зачинува убаво и се промешува сето убаво да ги поприми зачините. Тогаш во друг сад се мешаат доматиот пире, доматиот паста и водата и се прелеваат врз зеленчукот во тавата. Сето тоа се покрива со поклопецот од земјаната тава и се пече во рерна или фурна 2 часа. Кога е при крај се вади од рерна или фурна се промешува убаво и се враќа на потпекување уште 30 минути.

- Кузу Капама (Динстано пролетно јагнешко)

Намирници: Парчиња јагнешко месо или коленици, кокар, млад лук и кромид, моркови, марула, маслиново масло, сол, бибер, вода.

Начин на подготовка: Најпрво парчињата младо јагнешко месо или јагнешки коленици се пропржуваат на тава на силен оган кратко време да му се затворат порите ( да ги задржи протеините и соковите) . Тогаш марулата се убаво чисти, кокарот, младиот лук и кромид се чистат и сечат на ситни кругови а морковот се сечи на долги ленти. Во тенцере со средна големина на дното се ставаат неколку листови да се покрие дното врз нив се ставаат сецканите млад лук и кромид и кокар(еден дел), после тоа се става парчињата јагнешко месо кои треба да се напомени дека претходно се маринирани во масло и зачини некое време.

Се додава и остатокот од младиот лук, кромид и кокар врз јагнешкото месо а на крајот се ставаат и остатокот од листовите од марулата. На крај се полева со вода по потреба се зачинува и се става на оган на средна температура да се припрема неколку часа.

- Мусака

Намирници: модри патлици, зелена пиперка, домати, кромид, мелено телешко месо и магнос, сол, маслиново масло, бибер. Исто така овој рецепт има варијации кои се прави со месено телешко месо, компир, морков и кромид.

Начин на подготовка: Меленото телешко месо се пропржува во тава заедно со претходно ситно исецкан кромид. Модрите патлици се пропржува во тава со малку масло а пиперките се ставаат свежи. Тогаш во тепсија на дното се става маслиново масло, потоа се редат пропржениот црн патлицан претходно исечен на ленти како и пиперките. Па се става пропрженото мелено телешко, исто така се повторува со пропржениот црн патлицан и пиперки и на крај се прави од доматиот доматиен сос кој се прелева над зеленчукот. Сето тоа се завиткува со фолија и се става да се динста 30 минути, кога е готово се вади фолијата и се враќа да се потпечи уште 30 минути. Кога е готово се сервира со пилав

- Пастрма (Сув грав со пастрма еден од омилените специјалитети од говедско месо во Турција)

Намирници: грав, говедска сува пастрма, кромид, црвена пипер, масло, сол, бибер, вода.

Начин на подготовка: Во тенцере со средна големина се пропржува на масло кромидот кој е претходно ситно исецкан. Кога е кромидот убаво поруменет се става црвена пипер исто така кратко се пропржува и се додава гравот се додава вода и на крај се става пастрмата говедска која е исечена на парчиња по желба.

Гравот се вари 3 часа, кога е при крај се зачинува со сол и бибер и се остава уште 15 минути. Сето тоа се префрла во земјана тава и се потпекува 30 минути.

Кога е готов се сервира во чинии и се конзумираат со него и повеќе видови на салати.

- Етли Бамја (Бамја со пилешко месо или месо)

Намирници: грав, говедска сува пастрма, кромид, црвена пипер, масло, сол, бибер, вода.

Намирници: пилешко месо, млада бамја, зелена пиперка, црвена пиперка, кромид, домати, лук, путер, маслиново масло, паста од домати, вода, сол, бибер, наут и магнонос.

Начин на подготовка: Пилешкото месо се сечи на коцки, блитвата се убаво мие и се чисти. Пиперките кромидот и лукот се чистат и се сечат посебно во здели. Во тенцере со средна големина се става маслиново масло и путер и се пропржува пилешкото месо заедно со кромидот кој е исецкан на ситни коцки. Кога е при крај сето тоа се додаваат пиперките и доматието исто така се пропржуваат уште некое време. Тогаш се додава доматието пире, бамјата и се додава вода по потреба.

Кога водата заедно со зеленчукот и месото ќе почне да врие се зачинува јадењето со сол и бибер исто така се додава магнонос и лукот и се остава да се динстова на средна температура 1 час и 30 минути. Ова јадење кога е готово се сервира во чинии и се служи и симит погача заедно со јадењето.

- Пилици долма (Пилешко полнето со фил од зачини)

Намирници: едно цело пиле, ориз, кромид, бибер во зрно, цимет, маслиново масло, сол, бибер мелен, морков, кокар, компир, јогурт, паста од доматиен сос, вода, пињоли.

Начин на подготовка: Во тава на оган се става маслиново масло, кромид и ориз сето тоа се пропржува. Се додава пињолими бибер во зрно и вода и се динстова оризот. Тогаш во огноотпорна тава се става пилето зачинето со маслиново масло, сол, мелен бибер и се става да се печи на 185 степени 30 минути. Кога е при крај се вади пилето и се премачкува целото пиле со четка со фил од јогурт, маслиново масло и паста од домати. Во огноотпорната тава се додаваат претходно исчистените и исецкани на парчиња на морков, кокар и компир во истата и се враќа во рерна. При крај се додава и претходно издинстаниот ориз и сето тоа се сервира во чинии.

### **Заклучни согледувања**

Разгледаните специјалитети во општините Прилеп, Крушево, Долнени и Кривогаштани од бошњачката и турската култура се посебно важни за диверзификација на постојната туристичка понуда. Имено, туризмот воопшто, во наведените општини се карактеризира со релативно низок степен на развој. Преку нив, значително ќе се унапреди степенот на туристички доживувања кај посетителите. Наведените, а и останатите специјалитети на другите култури и етнички заедници во наведените просторни целини можат да претставуваат значајни компаративни предности со кои може да се зајакне туристичката конкурентност на дестинациите. Запишувањето на рецептите претставува и значаен начин за презервација на специфичните елементи на културата, а преку туризмот ваквите културни содржини се валоризираат.

### **Користена литература**

- Dimitrov, N., & Koteski, C (2015). *Tourism Geography*, Shtip: University Gotse Delchev – Shtip.
- Koteski, C., & Dimitrov, N. (2019). *National tourism geography*, Shtip: University Gotse Delchev – Shtip
- Korunovski, S., & Kocovski, J. (2013). *Food and Culture*, Ohrid: University "St. Kliment Ohridski" - Bitola, Faculty of Tourism and Hospitality - Ohrid
- Metodijeski, D., Filiposki, O., Cuculeski, N., Tashkov., N., Michev, G., Chedomir, D., & Todorovikj, E. (2018). *Gastronomic Tourism: Modern global development trends and perspectives in Macedonia*, Shtip: University Gotse Delchev – Shtip
- Ortakovski V.T. (2001) Interethnic Relations and Minorities in the Republic of Macedonia. South European Politics. Vol. 2 (No. 1). pp. 24-454

Petkoski, G., & Andreski, I. (2023). Conditions and perspectives for the development of tourism and socioeconomic characteristics of the Municipality of Dolneni. In Sixth International Scientific Conference-Challenges in Tourism and Business Logistics in the 21st Century. North Macedonia: Skopje

Reckoska, G. & Vasileska, A. (2017). Nutritionism, Ohrid: University "St. Kliment Ohridski" - Bitola, Faculty of Tourism and Hospitality - Ohrid.

Државен завод за статистика на РСМ (2022), Попис на населението, домаќинствата и становите во Република Северна Македонија, 2021

Речкоска Г (2012) Пекарство и слаткарство Ohrid: University "St. Kliment Ohridski" - Bitola, Faculty of Tourism and Hospitality – Ohrid

УДК: 338.483.12:659.1(497.115) 338.483.12:659.1(497.7)

## ТУРИСТИЧКА ПРОМОЦИЈА НА КУЛТУРНИТЕ ВРЕДНОСТИ ВО ГРАД ВИТИ

Цане Котески<sup>1</sup>, Перпарим Кахили<sup>2</sup>,

<sup>1</sup>Проф.д-р Цане Котески, Универзитет „Гоце Делчев - Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика-Гевгелија, [cane.koteski@ugd.edu.mk](mailto:cane.koteski@ugd.edu.mk)

<sup>2</sup>Студент на трет циклус докторант, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет Гоце Делчев, Штип, Северна Македонија, [perparim.qahili@gmail.com](mailto:perparim.qahili@gmail.com)

### Апстракт

Културните вредности се создавале и се создаваат низ вековите низ светот, но и во земјата. Многу културни вредности се познати дестинации за милиони туристи ширум светот. Нашата земја има долга културна историја која има траги во сите правци, траги кои ги имаме и во градот Витија. Многу од нив се непознати за луѓето кои би требало да знаат за нив, и секако потенцијално да бидат посетени од туристи.

Туристичките движења кај нас имаат културно да ги промовираат. Наместо туристичка историја и културни вредности, тоа е незадоволително иако има јавен потенцијал да се направи такво нешто и да се покаже туристички интерес. Дали разбирањето на туристичката промоција е најдобрата дефиниција за културните вредности?

Промоцијата на културните вредности во туризмот значи ревитализација на предметите, организирање на културни активности, музичко-сценски продукции, разговори, поетски вечери како и разни изложби на уметност и занаетчиство. Сите културни објекти мора да бидат во целост и да не се одвоени од културните активности.

Клучни зборови: културна вредност, споменик на културата, туризам, туристичка промоција.

### Вовед

Културата, културните вредности, културните добра се создаваат и се создаваат ширум светот, а кај нас многу културни вредности се популарни дестинации за патување на милиони туристи ширум светот. Нашата земја има долга историја, која ја среќаваме во сите делови на земјата, вклучувајќи го и градот Витија. Стандардот за производство беше да се документираат некои моменти од културниот туризам, движењата и создавањето на културниот туристички производ на нашата земја, за податоците за најважните културни вредности.

Побарувачката за културен туризам кај нас е полна, без разлика дали тие се создадени во историска прилика или во крајна линија како спомен на посебни фестивали и настани. Можна е валоризација и туристичка презентација со разни манифестации, сценски ревији.

Ќе продолжи и манифестациониот туризам на манифестациите кои се мотивирани од културни посети, уметнички и забавни манифестации со слични карактери и содржини. Уникатните настани, кои се забавни и интересни, можат да дадат посебна искра на една дестинација, заживувајќи го нејзиниот туризам, кој е на високо место на туристичката мапа и привлекува значителен број посетители.

Градот Вити е познат по фестивалите Флакадан на Карадак и поради манифестацијата сака да го изгради својот туристички лик, а има и други кои имаат ваков настан кој станува се поинтересен за населението. Локално и пошироко, како што е учеството на различни културно-уметнички групи од регионот и светот, па се до Перу и Еквадор. Витија со предизвикување на постоечките и воведување нови, може да ги искористи своите можности во туристичко-културна промоција.

### Позицијата на Вити во регионот на Анаморав

Точното време на формирањето на Витија не може да се докаже, но според некои пишани и материјални податоци таа мора да биде најмалку средовечна. Општина Вити во поголемиот

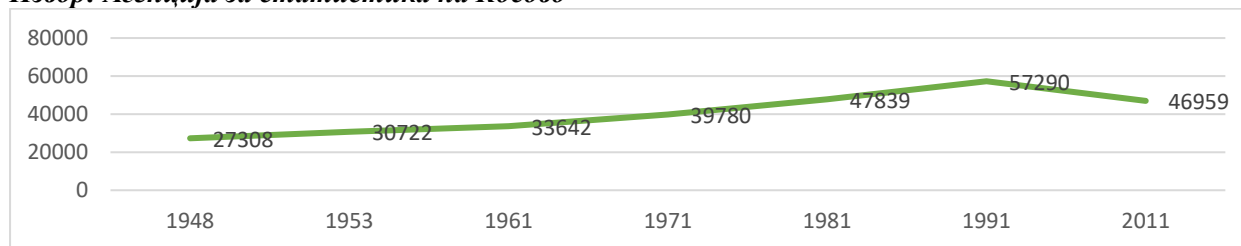
дел од регионот на Анаморава, нејзината географска положба е многу голема, голем дел од проширената јужна рамнина на Морава, многу големо поле кое овозможило оваа територија уште од рано време да биде населена од Илирите. луѓе, доказ за ран живот во овие албански земји се и урнатините на замоци и други предмети од илирскиот период, како на пр. Замокот Бинча, замокот Терпеца, замокот Герчари итн.

Витија се протега на остатокот од Република Косово, се наоѓа во средината на општина Гњилане на север, општина Качаник на југ од исток, таму се планините Карадак од Скопје и се затвора во планините на Жеговци. Од големо значење за општина Витија е реката Морава е Бинча, која извира во Карадак Планина (Црни Планини) на територијата на Р. Македонија и . на Република Косово, позната како Морава е Бинча, името на оваа река потекнува од еден стар студент кој се викал Мур-ан. Годишната има рамен студ, прилично плодна почва. Големо влијание врз нејзината локација на границата со Македонија има и географската локација на Вити, каде што аеродромот во Скопје е оддалечен само 55 километри, како и аеродромот во Приштина (50 километри). Витија има многу географски карактеристики и тоа е поврзано со добрите врски со другите центри на Косово и регионот, подобрените врски на Гњилане (20 км), Феризај (20 км), Каќаник (околу 15 км) итн.

**Табела 1: Движење на населението во општина Витија (1948-2011)**

Општина Вити	1948 година	1953 година	1961 година	1971 година	1981 година	1991 година	2011 година
Жителите	27308	30722	33642	39780	47839	57290	46959

*Извор: Агенција за статистика на Косово*



**Графикон 1: Движење на населението врз основа на пописи пред 1948-2011 година во Вити**

Повеќето од членовите на Вити имаат албански народ со некои Албанци кои припаѓаат на српската заедница, а некои други со Албанци, Срби и други заедници.

### Културно-историски манифестации

Ова тело на културни принципи е многу, но важи за сето она што го имате на сцената, кои се набљудувани, контактите меѓу креаторите, изведувачите и набљудувачите, некои дела и набљудувачи се исто така уметнички, а некои подмножества се уметнички. современ.

На конференцијата во Венеција, во 1999 година, Рене Махеу, (генерален директор на УНЕСКО) рече: „Идејата за луѓето станува поширока, подлабока и поразновидна по изглед што ги надминува едноставните аспекти. Човекот е значење на економска димензија, но жива реалност, човечко суштество во неговата бесконечна потреба, потенцијали. и неговите стремежи... Во концептот на развој, тежиштето е преминот од економското кон општественото, а не сме стигнале до точка оваа промена да почне да се приближува кон културата“.<sup>1</sup>

**Дефиниција и карактеристики на манифестации.** Голем број земаат оние кои посетуваат различни манифестации и доброволно патуваат до главните дестинации за да учествуваат на настани што им се интересни. Самиот термин манифестација доаѓа од англискиот збор настан.<sup>2</sup> Се организираат манифестации во однос на општествените прашања со содржина, профил на учество, број на посетители и времетраење, што ја карактеризира важноста на

<sup>1</sup>Цитирана од Лулански, Т, во нејзината статија (2006) стр.52; Програма за развој на Обединетите нации (УНДП). 1994. Извештај за човековиот развој 1994. Oxford University Press

<sup>2</sup>Кесар,О, Специфични форми на туризам, Загреб, 2015 г.

прашањата, важноста. Улогата на настаните е да привлечат посетители во област во која вообичаено не би патувале. Покрај тоа, тие можат да патуваат до одредена дестинација по завршувањето на настанот или манифестацијата и на тој начин да создадат нова дестинација како вредност. Меѓу другото, има многу факти кои се манифестирани, дека немаат никаква врска, а посетителот мора да биде физички присутен за да ужива во друштвото. Тие се случуваат само еднаш годишно, за разлика од другите туристички настани, што значи дека туристичките движења се концентрираат во кратко време.



*Слика 1: Прво училиште на албански јазик - Стубел - Општина Вити*

Манифестот на таков човек сличен по форма и содржина, посебни карактеристики различни, особено и програма ја прават вистината она што поинаку ќе го види. Згора на тоа, нивните очекувања, расположение и став ќе бидат сите млади луѓе. Тоа е тоа освен манифестациите што ги прави видливи, дури и неодоливи, бидејќи она што е создавање на слика. Се верува дека попозитивната слика за една земја има влијание врз индустриските инвестиции на крајот на светот и благосостојбата на жителите на земјата на различни начини. Манифестациите и гласовите се привремени објекти на можна трансформација, а при манифестацијата на оваа манифестација друго место бидејќи се организирани надвор од затворениот простор во однос на нивната содржина. Најважни од сите карактеристики што создаваат манифестации се празничниот дух, квалитетот, автентичноста, традицијата, гостопримството, симболиката итн.

*Табела 2: Статистика на Домот на културата во град Витија, 2019-2021 година*

<i>Година</i>	<i>Број на седишта</i>	<i>Број на театарски претстави и репризи</i>	<i>Број на концертни изведби</i>	<i>Број на гледачи</i>	<i>Број на стручни работници</i>
<i>2019 година</i>	466	6	6	2350	2
<i>2020 година</i>	466				2
<i>2021 година</i>	423		3	4500	2

*Извор: Агенција за статистика на Косово*

Вклучувањето во развојот на културата во туризмот како интегрална основа за туристичката индустрија е промена која наведе многу автори да сугерираат дека растот на туристичката култура е нешто „ново“ и различно во сегашните и квантитативните модели од културниот туризам.

### Културни објекти

Витија располага со доста голем број културни споменици со културно-историски вредности, што покажува значителен потенцијал за културен и верски туризам. Подолу е бројот на верски објекти во Вити:

1. 30 џамии,
2. 6 католички цркви и
3. 6 православни цркви



Слика 1: Верски предмети во Вити

Дваесет и двајца (22) од нив се под привремена локална заштита. Многу од сегашните џамии се реновирани. Православните цркви сè уште се во употреба на српската заедница, тие се наоѓаат во селата Бинче, Вербовц, Могила и во градот Витија.



Слика 2: Џамијата на селото Гермова (околу 1827 година) и црквата Свети Јосиф во Горно Стубеле.

Од друга страна, шесте католички цркви биле користени и се наоѓаат во селата Летница, Вернез, Кабаш, Бинче и Стубел е Еперме. Меѓу нив се издвојува католичката црква Пресвета Богородица во Летница. Основана во 1866 година, оваа црква е позната по својата позната 300-годишна статуа на Пресвета Богородица, поставена на олтарот и обожавана од ациите кои со нетрпение чекаат да ја видат, па оттука и масовниот туризам во текот на 15-те дена. месец август. Она што го прави уште поуникатно е во 1928 година, Мајка Тереза донесе одлука да ја прифати нејзината вест за да стане калуѓерка во црквата Пресвета Богородица. Секој август, празникот Богородица се слави во селото Летница од посетители кои живеат во Албанија, Република Северна Македонија, Црна Гора, Хрватска и Италија, како и голем број локални ации. „Бања е Клокот“ и „Бања е Клокот“ и „Бања е Клокот“ и „Бања е Клокот“ се сместени во нивните блиски куќи. Други споменици со културна и историска вредност може да се најдат во градот Витија и разни села во Витија пред албанското, кое е познато по двете градски училишта на Косово, првото е отворено во селото Стубел во 1905 година. многу брзо до 1905. вториот основан во село Пожаран во 1907 г.

Ова сега е претворено во училиште, но сè уште не е отворено за јавноста, по повод некои други посети на свештеникот или кафеаната на луѓето кои секоја година го одржуваат фестивалот на „Дон Микел Тарабулузи“, каде многумина учествуваат посетители од земјата и странство. земјата.

**Табела 3: Бројот на посетители на куќи и нивните ноќевања во хотели во регионот на Гњилане**

Посетител			Ноќен престој		
		%			%
Февруари 2023 година	Февруари 2024 година	Февруари 2023 година	Февруари 2023 година	Февруари 2024 година	Февруари 2023 година
		Февруари 2024 година			Февруари 2024 година
<b>1580 година</b>	<b>196</b>	<b>-87,6%</b>	<b>7517</b>	<b>279</b>	<b>-96,3%</b>

*Извор: Агенција за статистика на Косово*

Од она што може да се види од табела 3, споредбата помеѓу последните две години 2023 и 2024 година, во последниот месец од 2023 и 2024 година, во текот на последниот месец има намалување на бројот на посетители на хотелските сместувачки капацитети во Гњилане. регион (овде прават дел од Витија како општина сама по себе). Неговата тежина е прилично голема и означена со бројки е 87,6% помалку посетители во февруари 2024 година отколку во февруари 2023 година, а 96,3% помалку не престојуваат во истиот период.

### **Празник на „Богородица Летница“ Летница-Вити**

Културното и природното наследство во Косово е недоволно искористен социјален и економски ресурс. Има малку луѓе надвор од нивната околина кои досега виделе зелени планини со поројни потоци, недопрени и културни села на Косово. Таков е случајот со Летница, мало село лоцирано на планините Карадак во близина на границата со Република Северна Македонија.<sup>3</sup>

Празникот на Пресвета Богородица Летница е еден од најрадосните и најомилените празници на Католичката црква во Косово. Петнаесетти август е синоним за маријанско ацилак, маријанска духовност и патот на Дева Марија. Петнаесетти август собира илјадници верници и граѓани на Косово во Светилиштето Летница. Оваа црква на католиците во Косово секоја година се празнува со многу љубов и секоја година на 15 август на англиски јазик се одржува манифестацијата или како што е познато во народот „Празникот на дама Марија“.

<sup>3</sup>Херитици лаб, Општа преродба на Летница, 2020 година



Каква врска има овој празник со мене во Анамор и туризмот во Анава?

Ацилакот во Анаморава го поврза со овој празник бидејќи секоја година таму доаѓаат со верба на ациите за да прослават многу туристички и многу интересни места за сместување на верници (ациии) кои се дојдени од различни земји како Хрватска, Италија, Албанија и други земји од каде потекнуваат или имаат потекло локалните верници од Стубла итн. Како резултат на тоа, гастрономскиот сектор, исто така, бележи општински пораст на приходот од пристигнувањето на клиентите во 7 дена од празниците.

### Заклучок

Културните добра се креации на материјална и духовна култура создадени во областа во текот на историскиот процес. Тие се дел од историјата, но и дел од секојдневниот живот на заедницата. Ова го имаат само туристите, не ги интересира и тогаш ја сфаќаат желбата да ги запознаат културните вредности не во околината, туку и во регионот на другите земји. Кај нас сеуште е незаборавна туристичката презентација на културните добра и некои значајни публикации од интерес за познавање на културата на нашата земја. За подобро промовирање на културниот аспект, тие треба да ги гледаат тие страници во целост, како предмети и како објекти во кои нешто се случува, а зошто да не препознаат таква култура денес?

Спомениците на културната историја на Косово несомнено се оние кои припаѓаат на Српската православна црква и досега сите тие се културна историја на Косово и се отстранети на листата на светско наследство на УНЕСКО, која како земја мораме да ја зачуваме и да ја ставиме во плановите на нашата држава, споменици кои се вклучени во овие списоци се: 1) Дечанскиот манастир во Дечан, 2) Пеќската патријаршија во Пеќ, 3) манастирот Грачаница кај Приштина и 4) Богородицата Љевишка црква. во Призрен.

Културните вредности во градот Витија се одлична можност за развој на локалниот туризам и подигање на свеста за културата на витинскиот крај. Преку добри и високи стратегии за промоција, како што се уметнички изложби, обиколки со водич низ локациите, информативни материјали и онлајн платформи, посетителите може да се охрабрат да истражуваат сè што има да понуди градот Витија. Ова не само што ќе го подобри, туку и ќе ги направи сите оние кои ќе живеат и ќе го промовираат културниот идентитет на градот и ќе создаде одлично искуство за сите што ќе го посетат. Исто така Туристичката промоција на културните вредности во градот Витија е предизвик и одлична можност за ширење на културното богатство на градот низ целиот свет. Како, промовирање на туѓи вредности во светот и враќање на овој свет за идните генерации. Преку иновативните стратегии за маркетинг и промоција, како што се употребата на информатичка технологија и стратегии за дигитализирана содржина, градот Витија може да стане омилена дестинација за патниците кои сакаат да го истражуваат пејзажот.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Dimitrov, Nikola and Metodijeski, Dejan and Koteski, Cane and Angelkova, Tanja (2017) Верски туризам. Универзитет Гоце Делчев, Штип. ISBN 978-608-244-463-5
2. Dimitrov, Nikola, Mitreva, Elizabeta, Serafimova, Mimoza (2017) Методологија на научноистражувачка работа (наука и практик). Независно издание, Штип
3. Koteski, Cane and Jakovlev, Zlatko and Dimitrov, Nikola (2021) Религија, планини и социоекономски услови. LAP Lambert Academic Publishing, Германија.
4. Агенција за статистика на Косово, Приштина, 2022 година.
5. Батковска Лиљана (2005): „Методологија на научно истражување“, Факултет за туризам и угостителство - Центар за научни истражувања, „Идеа - Комерц“, Охрид;
6. Броци Ермела, Народната работа сот, дел од културната грастей, Културна традиција и современост, стр.157-160, Центар за албански студии, Институт за културна антропологија и напредни студии, Тирана 2011 г.
7. Кесар.О, Специфични форми на туризам, Загреб, 2015 г

8. Припадност за заштита и развој на природните вредности и еколошките вредности.
9. Просторен план на Косово 2010 - 2020+
10. Стишќак, С. (2015). Дубровнички туристички ресурси, Карловац.
11. Херитиц лаб, Општа преродба на Летница, 2020 година
12. Центар за регионален план за наследство 2015 - 2018 година.

УДК: 640.412:005]:519.83

## ПРИМЕНА НА ТЕОРИЈАТА НА ИГРИ И НЕШОВАТА РАМНОТЕЖА ВО ХОТЕЛСКОТО УПРАВУВАЊЕ

Снежана Данилова<sup>1</sup>, Татјана А. Пачемска<sup>1</sup>, Христина Серафимовска<sup>2</sup>, Ана Атанасова<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Факултет за информатика, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, Р.С.Македонија,

<sup>2</sup>Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“ Штип,  
Р.С.Македонија

<sup>3</sup>Факултет за информатички науки и компјутерско инженерство, Универзитет „Св.Кирил  
и Методиј“, Скопје, Р.С.Македонија

[snezana.210158@student.ugd.edu.mk](mailto:snezana.210158@student.ugd.edu.mk); [tatjana.pacemska@ugd.edu.mk](mailto:tatjana.pacemska@ugd.edu.mk);  
[hristina.serafimovska@ugd.edu.mk](mailto:hristina.serafimovska@ugd.edu.mk); [ana.atanasova@finki.ukim.mk](mailto:ana.atanasova@finki.ukim.mk)

### Апстракт

Теорија на игри е применета математичка дисциплина и настанала како одговор на потребата за донесување одлуки и нејзините методи се покажале како успешни алатки за анализа на конфликтни ситуации и стратешки интеракции особено во економијата базирана на знаење. Употребата на теоријата на игри го олеснила процесот на носење одлуки во сите деловни сегменти. Таа е еден од можните начини за толкување на однесувањето на човекот и избор во конфликтни и делумно конфликтни ситуации. Развојот на современите технологии на ML, NN и AI за обработка на големи множества податоци, во денешно време овозможуваат стратегиите за победа во игрите да станат една од основните алатки за пресметливост со брзи перформанси како и со голема веројатност да гарантираат добар избор на решение во процесот на донесување одлуки. Во трудот е прикажан случај на примена на една од игрите во процесот на носење одлука и управувањето со ризик во хотелски ланец во Р.С.Македонија, каде е избрана кооперативна стратегија.

**Клучни зборови:** *Игра, играч, стратегија, одлука, рамнотежа...*

### Вовед

Една од важните примени на теоријата на игри е да се користи како специфичен метод на анализа на појави и процеси во општеството и начин за толкување на човечкото однесување и неговиот избор во конфликтни и делумно конфликтни ситуации, каде конечното решение не зависи само од еден учесник, односно играч кој донесува одлука, туку и од одлуки на сите останати учесници.

Средината во која се носат одлуките исто така е непредвидлива и многу променлива. Дополнителна сложеност се добива и со фактот дека интересите на учесниците често директно се спротивставуваат. Во модерната економија, каде постои изразена меѓузависност, профитот на еден субјект не зависи само од неговото однесување и неговите одлуки, туку и од тоа како се однесуваат останатите субјекти на одлучување. Затоа, оној кој ја носи одлуката, мора постојано да врши анализа на стратегијата која е избрана или која ќе ја изберат неговите опоненти, како и анализа на стратегијата која ќе ја изберат другите субјекти при одлучување, како одговор на стратегијата која тој допрва треба да ја избере.

Бизнисот ( во теоријата на игри) се смета за игра во која страните меѓусебно се натпреваруваат за придобивање на истите купувачи/клиенти, определувајќи ја личната корист од секој одделен исход. Со оглед на тоа дека се работи за исклучително компетитивна област, теоријата на игри има значајна улога во анализирањето на исплатливоста и придобивките од одредени бизнис одлуки.

### Теоретски основи – поими, принципи и правила во теоријата на „бизнис“ игри

Игра е секоја ситуација во која учесниците носат стратешки одлуки земајќи ги во предвид акциите и реакциите на другите. Главната цел е одредување на оптимална стратегија за секој играч, односно стратегија која го максимизира очекуваниот поврат на играчи.

Алатките кои се достапни и математички развиени за одредување на крајниот исход (очекувана победа) во теоријата на игри, овозможува изучување на голем број можни стратегии, од целосна соработка до конфликт на интереси. Бизнис игра во која учествуваат компаниите може да биде кооперативна - кога учесниците во играта можат да склучуваат обврзувачки договори кои им овозможуваат планирање на заеднички стратегии и остварување на поголем профит, што значи дека учесниците се однесуваат кооперативно и во согласност со реалните, односно рационалните очекувања во однос на играта на опонентот и некооперативна - во која не е можно преговарање ниту спроведување задолжителни договори меѓу играчите.

Значи, теоријата на игри се обидува да ја реши функционалната поврзаност помеѓу избраните стратегии на поединечни играчи и нивниот пазарен резултат (да се добие или изгуби), во сите ситуации на ограничена рационалност.

Целта на изборот на математичкиот модел на играта е да објасни како дадено множество на околности (независни променливи) доведува до одреден резултат. Тој резултат се нарекува резултат на играта и претставува збирка на вредности, односно корист на секој играч по завршување на играта.

Множеството играчи кои учествуваат во играта е конечно и се означува со  $I = \{1, 2, \dots, n\}$ . Акцијата или потегот на играчот  $i \in I$ , означена со  $a_i$ , ја претставува одлуката, односно избор кој се носи. Множеството можни потези на играчите  $i \in A_i = \{a_i\}$ . Комбинацијата на потези во играта е подредената  $n$ -торка  $a = (a_i), i = 1, \dots, n$  на сите  $n$  играчи во играта. Користа  $\pi_1(s_1, \dots, s_n)$  на играчи  $i \in I$ :

- Корист која играчот  $i$  ја остварува откако сите играчи и околината ќе изберат своја стратегија и играта заврши или
- Очекувана корист на играчот  $i$  како функција на неговата и стратегијата на останатите играчи во играта.

Стратегијата  $s_i$  на играчот  $i \in I$  е правилото според кое тој носи одлуки, односно повлекува потези во секој момент од играта, врз основа на дадена група информации. Секој играч  $i \in I$  има на располагање конечен збир на чисти стратегии  $S_i = \{1, 2, \dots, m_i\}, m_i \geq 2$ . Векторот  $s = (s_1, \dots, s_n)$  претставува една комбинација на стратегии на сите  $n$  играчи и се нарекува профил на чисти стратегии. Множеството од сите вектори  $S$  се нарекува уште и простор на чисти стратегии. Секој избор на вектор на стратегии (стратешки профил)  $s \in S$  одредува еден резултат на играта, односно корист на секој играч  $i \in I$ . Значи, на секој играч му е придружена неговата функција на корист  $\pi_1: S \rightarrow R$ . За секој стратешки профил  $s \in S$  постои и комбинирана функција на корист на целата игра  $\pi: S \rightarrow R^n$  дефинирана со  $\pi(s) = (\pi_1(s), \pi_2(s), \dots, \pi_n(s))$  каде што  $\pi_i, i = 1, \dots, n$  е функција на корист на  $i$ -тиот играч.

### Рамнотежа

Рамнотежата  $s^* = (s_1^*, \dots, s_n^*)$  е комбинација од стратегии која ја содржи најдобрата стратегија на секој од  $n$ -те играчи во играта. Рамнотежните стратегии се стратегии кои играчите ги избираат со цел максимизирање на нивната корист во играта.

За да пронајде рамнотежа, модераторот на играта мора да дефинира правило врз чија основа ќе одлучува што е „најдобра стратегија“ во играта. Тоа правило се нарекува концепт на рамнотежа. Концепт на рамнотежа или концепт на решение  $F: \{S_1, \dots, S_n, \pi_1, \dots, \pi_n\} \rightarrow s^*$  е правило кое ја дефинира рамнотежата на играта врз основа на можни комбинации стратегии и функции на корист на сите  $n$  играчи во играта. Најпознат и најчесто користен концепт на рамнотежа е Нешовата рамнотежа – Нешов еквилибриум. Во случај кога постојат двајца или повеќе играчи и секој играч ја знае стратегијата која ја избрале останатите играчи, ако било кој играч ја промени стратегијата, при што ниту еден од нив нема добивка, се нарекува Нешов

еквибриум. Значи, ако секој играч применува стратегија и ниту еден играч нема ништо да добие менувајќи ја својата стратегија, а при тоа останатите стратегии остануваат непроменети, играчите се во Нешов еквибриум. Сите играчи бираат најдобра стратегија, при тоа земајќи ги во предвид другите стратегии се додека тие остануваат непроменети.

Наједноставно објаснување на Нешовиот еквибриум се дава преку разгледување на играта на двајца играчи. Тие ќе постигнат Нешов еквибриум, ако играчот А донесе најдобра одлука која може, земајќи ја во предвид одлуката на играчот В, додека играчот В постапува целосно исто, односно се обидува да донесе најдобра можна одлука разгледувајќи ја одлуката на играчот А.

### **Примена на теорија на игри во хотелското управување**

Хотелиерството зазема значајно внимание при истражување на факторите на атрактивност на туристичката дестинација, таканаречени pull фактори. Иако туристичкото патување не е примарно поттикнато со престој во одреден хотел, во процесот на избор на туристичка дестинација, хотелската понуда зазема се позначајна улога, при што посебно се нагласува потребата за разновидни хотелски понуди. Хотелската понуда, за разлика од другите облици на сместувачка понуда, подразбира повисоко ниво на удобност, широк спектар на услуги и бројни неугостителски компоненти, со други зборови гарантиран квалитет кој се препорачува на гостите. Преку хотелската понуда се отсликуваат сите најважни карактеристики на угостителството.

Хотелите постојано го менуваат услужниот асортиман, а гостите постојано го менуваат своето однесување и очекување. Во процесот на приспособување на очекувањата на гостите, хотелите често експериментираат со креирање на услужен асортиман. Со деловното поврзување се подобрува позицијата на хотелот да иновира интерни процеси и да стекне конкурентска предност.

Во повеќето хотели, продажбата на собите е најголем поединечен извор на приходи, а во многу од нив, продажбата на соби ја надминува продажбата на сите други производи заедно. Продажбата на соби, без исклучок е најисплатлив извор на хотелски приходи кој постигнува најголема маржа и има најголем удел во оперативната добивка на хотелот.

Изборот на стратегија е составен дел од успехот во хотелското управување. Работата при водење на хотел не значи само поседување на имот и издавање на соби, туку е многу посложена. Мора да се знае кои се гостите, како да се привлечат, што тие сакаат или несакаат, која е конкуренцијата и што нудат тие. Познавањето на овие информации ги обликува одлуките кои се донесуваат и активностите кои се преземаат.

Во хотелиерството, сопствениците и конкурентите се главните играчи. Хотелот се соочува со различни стратешки избори кои директно влијаат на способноста за постигнување на саканиот резултат, без разлика дали тој резултат е да се зголеми приходот, да се надмине конкурентот, да се намали ризикот на хотелот, или да се постигне поголем удел на пазарот. Хотелиерите треба да имаат големо разбирање за нивната конкуренција и да ги предвидат реакциите на нивните конкуренти, гости и вработени и врз основа на тоа да донесат одредена одлука.

За да постигне стратешка предност на хотелот во однос на останатите, мора да се разгледаат бројни променливи пред да се преземе акција. Општо гледано, променливите за кои треба да се размисли може да бидат во врска со тоа како конкуренцијата ги привлекува гостите, годишниот приход, како стојат на пазарот, како ги оценуваат нивните гости или како ги ценат своите соби. Теоријата на игри ја прикажува конкурентната ситуација од средината и дава одговор на клучното прашање „Која оптимална акција треба да ја одигра играчот, антиципирајќи при тоа оптимални активности на противникот во игра“.

Секој хотел има тешка одлука при одредување на цените на собите. А прашањето секогаш останува исто, дали да се зголемат, дали да се намалат или да останат исти? Исплатата е целосно зависна од однесувањето на конкурентите. Ако двата хотели се согласат да постават исти високи цени и двата ќе постигнат натпросечен профит. Но, ако едниот хотел ги намали

цените во однос на другиот, тој ќе привлече повеќе гости од конкурентот и ќе добие поголем профит. Но, ако и двата хотели се обидат да ги намалат цените и да постават пониски цени, профитот ќе се намали и кај двата. Теоријата на игри сугерира дека најдобра долгорочна стратегија е соработката од двете страни. Но, природно, во конкурентна средина за гостопримливост, не е секогаш така. Ако двата хотели се согласат да постават висока цена, двата ќе добијат поголем профит. Ако ги постават цените пониски од конкурентите, ќе добијат поголема исплата, но колку долго ќе трае тоа? Тоа често е моментот кога хотелите се вpletкуваат во војни со цени и опаѓачки стапки стануваат се потешки за одржување. И на крајот, сите губат.

Адам Смит, основачот на модерната економија верувал во пазарен систем во кој индивидуалните цели - амбиции му служат на општото добро. Значи, доколку полека се појави намалување на побарувачката, хотелите ќе понудат соби со големи попусти за да не пропуштат клиенти. Доколку се намали побарувачката, имаме надолната линија, а тоа е сценарио од кое се плашат сопствениците на хотели. Тоа е нешто што сите тие сакаат да го избегнат, а сепак е тешко да се спречи. Џон Неш, американски математичар даде и непобитен доказ за тоа. Со неговата игра, стратешките интеракции помеѓу „играчите“ (читај: хотели) се изучуваат со употреба на математички модели. Неш докажува дека и покрај тоа што намалувањето на цените на собите ќе доведе до намалување на приходите за сите хотели, сепак е многу веројатно дека тие сепак ќе го сторат тоа. Така, тој докажува за пазарите, како што е хотелскиот пазар каде што конкурентите можат сами да ги одредат своите стапки, дека Адам Смит делумно не бил во право. Индивидуалната амбиција не му служи на општото добро.

Само неколку хотели кои би донеле одлука да ги намалат своите цени се потребни за да се изврши притисок за намалување на цените под линијата. Со намалување на цените едноставно не им се дава избор на конкурентите, па препораката би биле - играјте ја „играта“ или изгубите пазарен удел и приход. Ова станува многу различно ако вкупната побарувачка на пазарот значително се зголеми како резултат на намалувањето на стапките. Реалноста покажува дека тоа не е случај по криза кога сите играчи губат приходи во споредба со нивната оригинална почетна точка. Моделот прикажан подолу покажува како ова може да функционира.

		Хотел Б			
		Опција 1 (Цена:-40%)	Опција 2 (Цена:-20%)	Опција 3 (Цена: непроменета)	Опција 4 (Цена:+20%)
Хотел А	Опција 1 (Цена:-40%)	0, 0	20, -20	20, -20	20, -20
	Опција 2 (Цена:-20%)	-20, 20	10, 10	30, -10	30, -10
	Опција 3 (Цена: непроменета)	-20, 20	-10, 30	20, 20	40, 0
	Опција 4 (Цена:+20%)	-20, 20	-10, 30	0, 40	30, 30

Слика 1. Игра на два хотели

Се претпоставува дека исполнетоста на двата хотела е 50%. Според прикажаното во табелата, како најповолна се гледа опција 3, т.е. двата хотели држат иста цена за ноќевање при што, резултатот за двата хотели е 20. Ако хотелот Б одлучи да го намали цените за 20%, тоа ќе доведе до значително повисока стапка на искористеност, да речеме 75% исполнетост на хотелот. Како резултат на тоа, приходите на хотелот Б се зголемуваат на 30, но резултатите на хотелот А се намалуваат на -10. Тоа значи дека хотелот Б профитира на сметка на хотелот А. Кога хотелот А размислува да направи контра потег, постојат две опции кои би можеле да ја подобрат неговата ситуација: Или хотелот А оди со ист потег како хотелот Б, со опција 2 (намалување на цената за 20%) или силно да возврати со опцијата 1 (намалување на цената за -40%). Резултатите на хотелот А се зголемуваат од 10 на 20 соодветно, затоа хотел А реши да го следи. Ова ги донесе резултатите на хотелот Б од 30 на 10. Бидејќи хотелот Б сè уште може да ги подобри своите резултати по овој неуспех, тој одлучува да ги намали стапките уште повеќе (опција 1). На овој

начин, двата хотела доаѓаат на нула, иако нивните резултати можеле да бидат 20, доколку одлучиле да не започнат ценовна војна. Овој пример ја опишува таканаречената нешова рамнотежа.

### Управување со приходите на хотелот

Хотелите може да нудат различен вид на соби, како стандардни соби, делукс соби, приватни соби, соби со поглед, единечни или двокреветни соби, апартман и слично. Од видот на собата зависи и нејзината цена.

Приходите на хотелот зависат од продажбата на собите, затоа тие се фокусирани најмногу на продажба на истите и максимално искористување на сместувачкиот капацитет. За два хотели кои изнајмуваат соби, може да се претпостави дека се двајца играчи, со две различни класи на цени. Барањата за резервации за различни класи се претпоставува дека се независни променливи со продолжена можност за дистрибутивни функции. Ако еден хотел има вишок капацитет, вишокот соби ќе бидат делумно или целосно пополнети од другиот хотел според стапката за трансфер, а воедно се претпоставува дека нема да има откажувања од страна на клиентите:

- $C_i$ , капацитет на хотел  $P_i$ ;
- $b_{iL}$  одреден лимит/ ограничување на резервации на  $P_i$ ;
- $b_{iH}$  ниво на заштита на  $P_i$ ;
- $X_{iK}$  случајна понда за резервација од клиент  $K$ , со функција на веројатност  $f_{iK}(x_{iK})$ , функција на кумулативна распределба  $F_{iK}(x_{iK}) = \int_0^{x_{iK}} (f_{iK}(t_{iK})dt_{iK})$  и  $\bar{F}_{iK}(x_{iK}) = 1 - F_{iK}(x_{iK})$
- $r_{iK}$  цена за една ноќ;
- $q_{iK}$  такса(пенали) за откажување резервација на клиентот запишан кај  $P_i$ ;
- $u_{iK}$  дел од откажана резервација на хотелот  $P_i$ , кога клиентот се префрла во друг хотел;
- $\Pi_i(b_{1L}, b_{2L})$ , случајна заработка за  $P_i$ , со  $J = E(\Pi_i)$

Забележуваме дека додека капацитетот на хотелот е фиксен, нивото на заштита и ограничените резервациите се надополнуваат едно со друго, односно збирот на овие нивоа е еднаков на капацитетот на хотелот. Тоа значи дека ако го знаеме лимитот на резервации, нивото на заштита би се изразил како  $C_i - b_{iL}$ . Бидејќи постои можност секој клиент да направи трансфер, односно да го промени хотелот, приходите на хотелот ќе зависат не само од сопствените резервации, туку и од резервациите на другиот хотел. Затоа треба да се примени теоријата на игри, со цел да се анализираат оптималните одлуки за резервациите на двајцата играчи.

Теоријата на игри може да се примени кога се донесува последователни одлуки, ако приходот на еден хотел е загрозен од рационално искористување на собите на друг хотел. Да земеме во предвид игра меѓу два хотели во близина: Хотел 1 и Хотел 2, како два играчи, коишто најмногу влијаат еден на друг во донесување на стратешки одлуки. Истите тие се цел на одлучување на еден турист, во кој од тие два хотели ќе направи резервација. Одлучувањето на поединецот за кој хотел ќе се одлучи зависи многу од опременоста и ентиерот на собите. Профитот од една соба може да се детерминира како функција од квантитетот  $u$  и  $v$  на двете страни. Максимизирањето на очекуваниот профит е  $J_1(u, v)$  и  $J_2(u, v)$ , соодветно

$$J_1(u, v) = (s_1 + p_1) \left[ \int_0^u x f(x) dx + u \int_u^\infty f(x) dx \right] - p_1 E(X) + q_1 \int_0^u (u - x) f(x) dx + (s_1 - q_1) \int_0^u \left[ \int_v^B b(y - v) g(y) dy + \int_B^\infty (u - x) g(y) dy \right] f(x) dx - c_1 u$$

каде  $f(x)$  и  $g(y)$  е густината на побарувачка за секој од играчи,  $a$  и  $b$  ( $0 \leq a, b \leq 1$ ) се одземаните профити на играчите кога нивните понуди се распродадени;  $s_1, c_1, q_1, p_1$  се продажните цени на понудата, цена на чинење или набавна вредност, амортизациона проценка и изгубениот профит кога сите соби се распродадени за првиот играч и  $B = [(u - x)/b] + v$  и  $A = [(v - y)/a] + u$ .

Ги дефинираме таканаречените објективни функции низ следната постапка:

Очекуваниот приход на  $P_i$  е  $J_{iK}$  за  $K$ -класа на клиенти, каде  $i = 1, 2$ ,  $K = H, L$ . За секоја дадена  $b_{1L}$  и  $b_{2L}$ , има четири меѓусебни случаеви во кој може да се случи трансфер односно префрлање помеѓу  $P1$  и  $P2$ . За сите тие случаеви очекуваниот приход на  $P1$  може да биде изразен како:

1.  $x_{1L} \leq b_{1L}, x_{2L} \leq b_{2L}: \pi_{1L}^1 = r_{1L}x_{1L}$
2.  $x_{1L} \leq b_{1L}, x_{2L} \leq b_{2L}: \pi_{1L}^2 = r_{1L}x_{1L} + r_{1L} \min[u_{2L}(x_{2L} - b_{2L}), b_{1L} - x_{1L}] - q_{1L} \max[0, u_{2L}(x_{2L} - b_{2L}) - (b_{1L} - x_{1L})]$   
Во овој случај  $P1$  има вишок соби и  $P2$  има недостиг на соби.  $P1$  тогаш ќе прифаќа трансфер на клиенти од  $P2$  додека не се достигне лимитот на резервации.
3.  $x_{1L} \geq b_{1L}, x_{2L} \leq b_{2L}: \pi_{1L}^3 = r_{1L}b_{1L} - q_{1L}(x_{1L} - b_{1L})$   
овде нема трансфер на клиенти од  $P2$  во  $P1$ , и ниската класа на  $P1$  е затворена. Вишокот на понуда за резервација  $x_{1L} - b_{1L}$ , ќе се означи како “казна” со  $q_{1L}$  за секоја соба.
4.  $x_{1L} \geq b_{1L}, x_{2L} \geq b_{2L}: \pi_{1L}^4 = r_{1L}b_{1L} - q_{1L}(x_{1L} - b_{1L}) - u_{2L}q_{1L}(x_{2L} - b_{2L})$   
случај кога ниската класа во двата хотели е затворена, кога сите клиенти на  $P1$ , и они што се префрлаат од  $P2$  во  $P1$  мора да бидат одбиени. Истото се означува со  $q_{1L}(x_{1L} - b_{1L})$  и  $u_{2L}q_{1L}(x_{2L} - b_{2L})$ .

Вкупниот очекуван приход е следниот:

$$J_i = \sum_{K=L,H} \left\{ \int_0^{b_{iK}} r_{iK} x_{iK} F_{jK}(b_{jK}) f_{iK} dx_{iK} + \int_{b_{jK}}^{B_{iK}} \int_0^{b_{iK}} r_{iK} (x_{iK} + b_{iK} - M_{iK}) f_{iK} f_{jK} dx_{iK} dx_{jK} \right\} \\ + \int_{b_{jK}}^{B_{iK}} \int_{b_{iK}}^{\infty} [r_{iK} b_{iK} - q_{iK}(x_{iK} - M_{iK})] f_{iK} f_{jK} dx_{iK} dx_{jK} \\ + \int_{B_{jK}}^{B_{iK}} \int_0^{\infty} [r_{iK} b_{iK} - q_{iK}(x_{iK} - M_{iK})] f_{iK} f_{jK} dx_{iK} dx_{jK} \\ + \int_{b_{iK}}^{\infty} [r_{iK} b_{iK} - q_{iK}(x_{iK} - b_{iK})] F_{jK}(b_{jK}) f_{iK} dx_{iK}$$

Каде  $b_{iH} = C_i - b_{iL}$ ,  $M_{iK} = b_{iK} - u_{jK}(x_{jK} - b_{jK})$  и  $B_{jK} = b_{jK} + (b_{iK} - x_{iK})/u_{jK}$  за  $i, j = 1, 2$  и  $i \neq j$ .

Сега гледаме дека оптималната одлука односно најдобриот одговор (BRF) на секој играч се добива како одговор на произволна одлука на другиот играч. На пример, да претпоставиме дека  $P2$  го кажува неговиот лимит на ниска класа резервации  $b_{2L}$ . Кога се знае овој податок,  $P1$  може да го детерминира неговиот најдобар одговор  $b_{1L}^R(b_{2L})$  за да ја максимизира својата објективна функција.

Да земеме  $S_{iK}$  ( $i = 1, 2$ ,  $K = L, K$ ) да биде веројатноста од “потфрлање”, настан кога имаме незадоволство од барањата за резервација. Не е тешко да се виде дека  $K$  класа клиентите на  $P_i$  би потфрлиле во два случаи:

- 1)  $X_{iK} > b_{iK}$  и
- 2)  $X_{iK} + u_{jK}(X_{jK} - b_{jK}) > b_{iK}$  со  $X_{iK} \leq b_{iK}$

Тогаш цената на потфрлањето на клиентот, може да биде изразена како

$$S_{iK} = Pr\{X_{iK} > b_{iK}\} + Pr\{X_{iK} + u_{jK}(X_{jK} - b_{jK}) > b_{iK}\} \text{ и } X_{iK} \leq b_{iK}.$$

Интегрирајќи ги двете функции на соодветните региони, добиваме

$$S_{iK} = \int_0^{b_{iL}} \int_{N_{jL}}^{\infty} f_{iL} f_{jL} dx_{jL} dx_{iL} + \bar{F}_{iL}(b_{iL})$$

каде  $N_{jK} = b_{jK} + (b_{iK} - X_{iK})/u_{jK}$ ,  $i = 1, 2$ ,  $K = L, K$  и  $i \neq j$ . Така парцијален извод од прв ред  $V_i$  може да биде изразен преку  $S_{iK}$  како

$$V_i = (r_{iL} + q_{iL})S_{iL} - (r_{iH} + q_{iH})S_{iH}$$



Сега сакаме да детерминираме (одредиме) дали најдобриот одговор на  $P_i$  според одлуката на  $P_j$ , односно  $b_{iL}^R(b_{jL})$  (каде  $b_{jL} \in [0, C_j]$ ,  $i, j = 1, 2$  и  $i \neq j$ ), секогаш може да се добие со решавање на равенката  $V_i = 0$ . Забележуваме дека објективната функција на  $P_i$  е строго конкавна во нејзината одлука и е променлива за било која дадена  $b_{jL}$ . Математички, за дадена  $b_{jL}$ ,  $J_i$  може да биде или строго растечка конкавна или опаѓачка конкавно од  $b_{iL}$ , така да, оптималното решение од  $b_{iL}$  кој го максимизира  $J_i$  може да се најде на границата доколку има такви случаи. Оптималното решение се наоѓа во  $(0, C_i)$ , само тогаш кога  $J_i$  не е монотono во  $b_{iL}$ . Тогаш најдобриот одговор на  $P_i$  се наоѓа со решавање на равенката  $V_i = 0$ . Следната теорема ги дава точните форми на равенката на најдобриот одговор.

Теорема 1. Равенката на најдобар одговор (Best Response Function) за  $P_i$ ,  $b_{iL}^R(b_{jL})$  каде  $i, j = 1, 2$  и  $i \neq j$ , е дадена со

$$b_{iL}^R(b_{jL}) = \begin{cases} 0, & \text{ако } \xi_{jL} \leq b_{jL} \leq C_j \\ b_{iL}^*, & \text{ако } 0 \leq b_{jL} \leq \xi_{jL} \end{cases}$$

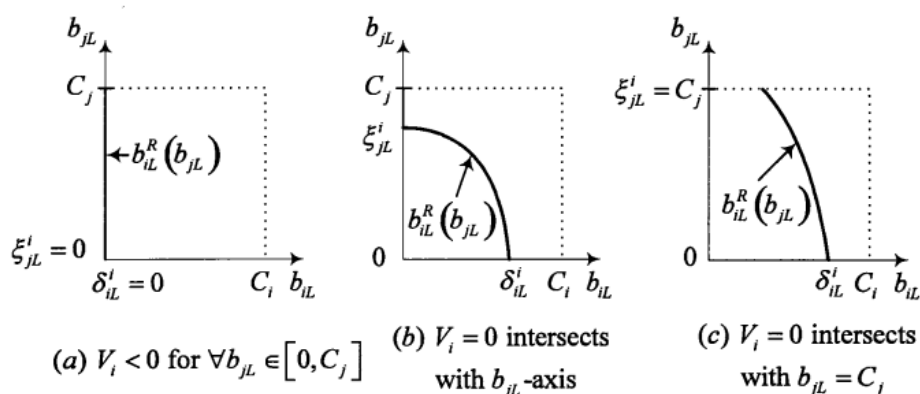
каде

$$\xi_{jL} = \begin{cases} b_{jL} \text{ оската на пресек } V_i = 0, & \text{ако } V_i = 0 \text{ се вкрстува со } b_{jL} \text{ оската} \\ C_{jL}, & \text{ако } V_i = 0 \text{ се вкрстува со } b_{jL} = C_{jL}, \\ 0, & \text{ако } V_i < 0 \text{ за секој } b_{jL} \in [0, C_j] \end{cases}$$

И  $b_{iL}^*$  може да се добие преку решавање на  $V_i = 0$

Со добивање на  $S_{iK} = \int_0^{b_{iL}} \int_{N_{jL}}^{\infty} f_{iL} f_{jL} dx_{jL} dx_{iL} + \bar{F}_{iL}(b_{iL})$ , гледаме дека  $S_{iH}(C_i, b_{jL}) = 1$ .

Така не е тешко да се согледа дека  $V_i = (r_{iL} + q_{iL})S_{iL}(b_{jL}, C_j) - r_{iH} - q_{iH} < 0$ , што значи за секој  $b_{jL}$ ,  $J_i$  не е растечка во  $b_{iL}$  за  $C_j$ . Како и да е,  $J_i$  може да биде опаѓачка конкавна функција ( $V_i < 0$ ) за секој  $b_{jL}$ . Во овој случај, најдобриот одговор  $b_{iL}^R(b_{jL})$  треба секогаш да биде 0. Доколку  $\xi_{jL} > 0$ , поради големо својство на  $V_i = 0$ , во  $(b_{1L}, b_{2L})$ , оптималното решение за секое  $b_{jL} \in [0, \xi_{jL}]$  може да се одреди преку решавање на  $V_i = 0$ . Со други зборови, за секое  $b_{jL} \in [0, \xi_{jL}]$ , може да ја земеме кривата од  $V_i = 0$  како крива на најдобар одговор за  $P_i$ . Така за  $b_{jL} \in [\xi_{jL}, C_j]$ ,  $V_i$  секогаш е помало од нула. Така, најдобар одговор за секој  $b_{jL}$  што припаѓа во тој интервал треба да е исто нула.



Слика 2. Крива на најдобар одговор во три сценарија

Цел во овој пример е да се демонстрира кривата на најдобар одговор за еден од двата хотели, пример  $P_i$ . Да земеме дека капацитетот на хотелите е  $C_1 = 40$  и  $C_2 = 45$ . Цената на собите, такса за откажување на резервацијата и дел од откажана резервација на хотелот  $P_i$ , кога клиентот се префрла во друг хотел се дадени во табела.

	Ниска цена ( $K = L$ )			Висока цена ( $K = H$ )		
	$r_{iL}$	$q_{iL}$	$u_{iL}$	$r_{iH}$	$q_{iH}$	$u_{iL}$
P1 Хотел 1	2475 ден	750 ден	15	3975 ден	1750 ден	20
P2 Хотел 2	2625 ден	875 ден	16	4125 ден	1875 ден	20

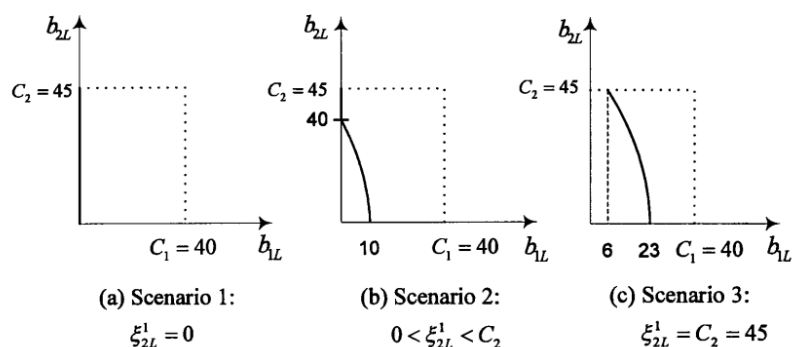
Табела 1. Дадени вредности на цена, пенали

	P1		P2	
	$\lambda_{1L}$	$\lambda_{1H}$	$\lambda_{2L}$	$\lambda_{2H}$
Опција 1	35	50	35	50
Опција 2	35	20	35	50
Опција 3	35	5	35	50

Табела 2. Очекувани резервации прикажани во три опции

Случајни барања за резервации за  $K$ -класа клиент за соби на  $P_i$ , се прикажани со експоненцијална релативна вредност  $X_{iK}$  со густина  $f_{iK} = \frac{1}{\lambda_{iK}} \exp\left(-\frac{x_{iK}}{\lambda_{iK}}\right)$ ,  $i = 1, 2$  и  $K = L, H$ . Со цел да се покаже функцијата на најдобар одговор прикажана во Теорема 1, добиваме три сценарија каде  $\lambda_{1H}$  е променливо, а сите останати параметри ги фиксираме. Во оваа табела се покажани очекувањата за барања за резервации  $\lambda_{1K}$  за секоја  $K$  класа на играчите.

Добиваме крива на најдобар одговор во секое сценарио/опција според Теорема 1.



Слика 3. Крива на најдобар одговор

Како што е покажано на сликата во сценарио 1, ако  $\lambda_{1H} = 50$ , тогаш најдобриот одговор на P1 секогаш е  $b_{1L} = 0$  што имплицира дека  $b_{1H} = C_1 = 40$ , што е секоја соба во Хотел 1 е заштитена од висока класа на клиенти. Од сликата, сценарио 2 гледаме дека кога  $\lambda_{1H} = 20$ , тогаш најдобриот одговор  $b_{1L}$  ќе биде помеѓу 0 и 10, се додека P2 не го промени лимитот на резервации  $b_{2L} \in [0, 40]$ . Ако  $b_{2L} > 40$ , тогаш  $b_{1L} = 0$ . На крај, ако  $\lambda_{1H} = 5$ , ниска вредност, сликата покажува дека без разлика на која вредност  $b_{2L}$  е замислена од P2, секогаш е оптимално за P1 да резервира соби помеѓу 6 и 23 за ниска класа на клиенти. Забележуваме дека ако сите останати параметри се фиксни, промената на  $\lambda_{1H}$  влијае на кривата на најдобар одговор на P1.

### Заклучок

Компаниите кои се натпреваруваат на пазарот не ги прават своите чекори по случаен избор, секој одигран мал потег е дел од голема стратегија која зависи од правилата за игра и правната регулатива, а секоја компанија се обидува да ја максимизира својата добивка, или во одредени ситуации, да ја минимизира загубата, а со тоа да оствари победа на пазарот.

Како и секој концепт во било која наука, теоријата на игри има свои предности и недостатоци, кои ја прават или исклучително добар избор за одредување на резултати и стратегии, кои ќе помогнат во максимализација на добивката или исклучително ограничувачка, според начинот со кој може да се дојде до парцијални информации кои можат да помогнат само до некоја мера.

Како пример во економијата може “не признале”/”признале” да се замени со “однесување со цел заедничко добро” од една страна и “себично однесување” од друга страна.

Таа не е насочена кон давање на морални или етички препораки, но може да испита што се случува кога играчите се поттикнати на себично однесување. Ова не значи дека теоријата треба да се смета одговорна за себичното однесување, како што ниту медицината се смета

одговорна за болестите.

Ако играта се вика *преживување и опстојување восветот на промени*, тогаш сите сме нејзини играчи во потрага по најдобриот можен исход.

#### Користена литература

1. Buskens, V. &Snijders, C. Effects of network characteristics on reaching the payoff-dominant equilibrium in coordination games: a simulation study. *Dyn. Games Applications*, 477–494(2016);
2. Broere, J., Buskens, V., Weesie, J. &Stoof, H. Network effects on coordination in asymmetric games. *Sci. Reports* , 17016 (2017);
3. Cardinot, M., Griffith, J. &O’Riordan, C. A further analysis of the role of heterogeneity in coevolutionary spatial games. *Phys. A: Stat. Mech. its Appl.*, 116–124 (2018);
4. Cesarec, B., *Teorija igara u poslovanju*, Zagreb, (2020);
5. D.C. Colander, *Microeconomics 11<sup>th</sup> edition*, New York, McGraw-Hill Education, (2020);
6. Game Theory in Economics and Beyond. *Journal of Economic Perspectives*, 30(4): 107–130 (2016);
7. GAME THEORY. 2nd Edition, Giacomo Bonanno, (2018);
8. „Game Theory”, Stanford Encyclopedia of Philosophy, [plat.stanford.edu/entries/game-theory](http://plato.stanford.edu/entries/game-theory) (2015);
9. Game Theory in Economics and Beyond, Larry Samuelson (2016);
10. Kedacic, B., Programska implementacija osnovnih algoritama teorije igara, Osijek (2019);
11. Kopal, R., Korkut, D., Teorija igara, prakticna primjena u poslovanju, Zagreb, (2011);
12. Lulic, E., *Nasheva ravnoteza u kombiniranim strategijama*, Osijek (2011);
13. Metzger, L. P. Evolution and correlated equilibrium. *J. Evol. Econ.*, 333–346 (2018);
14. Perc, M. Phase transitions in models of human cooperation. *Phys. Lett. A* , 2803–2808 (2016);
15. Poundstone, W., *Prisoner’s dilemma*, Anchor books, New York, (2013);
16. Roljic, L., Optimizacija, simulacija, metode pretrazivanja I teorija igara u ekonomiki I menadzmentu, Banja Luka (2013);
17. Simlesa, I., *Povijesni pregled I ekonomska dimenzija teorije igara*, Split (2016);
18. Sunara, N., *Teorija igara I utjecaj na odluzicanje u ekonomiji*, Split, (2019);
19. Stojanovic, B., *Teorija igara, elementi I primena*, Beograd, (2005);
20. Zic, I., *Primjena teorije igara na primjeru Akselrodovog teorema*, Zagreb, (2018);
21. [http://faculty.econ.ucdavis.edu/faculty/bonanno/PDF/GT\\_book.pdf](http://faculty.econ.ucdavis.edu/faculty/bonanno/PDF/GT_book.pdf)
22. <http://poim-pmf.weebly.com/john-nash.html>
23. [http://www.datadidakta.rs/material/Teorija%20igara%20\\_u850.pdf](http://www.datadidakta.rs/material/Teorija%20igara%20_u850.pdf)
24. <https://www.bookingfactory.io/blog/could-game-theory-be-your-secret-weapon-for-attracting-hotel-guests>
25. [\(PDF\) Hotel Revenue Management: From Theory to Practice \(researchgate.net\)](#)
26. [Game Theoretic Revenue Management Models for Hotel Room Inventory Control \(mcmaster.ca\)](#)

## **CULTURAL AND CREATIVE INDUSTRIES: ECONOMIC BENEFITS AND PERSPECTIVES**

**Zoran Ljutkov<sup>1</sup>, Tatjana Boshkov<sup>2</sup>, Zarko Radjenovic<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Actor, Drama Theater Skopje, [zljutkov@gmail.com](mailto:zljutkov@gmail.com)

<sup>2</sup> PhD, Faculty of Tourism and Business Logistics, Goce Delcev University, Stip,  
[tatjana.boskov@ugd.edu.mk](mailto:tatjana.boskov@ugd.edu.mk)

<sup>3</sup> PhD, Innovation Center, University of Nis, Serbia, [z\\_radjenovic89@outlook.com](mailto:z_radjenovic89@outlook.com),

### **Abstract**

This paper explores the importance of the cultural and creative sectors through the lens of the tourism industry. Namely, cultural tourism and cultural heritage have enormous potential and are a driving force above all for local but also national economic growth and development. Creative and cultural industries are the carriers of innovation, and innovation increases productivity, which is a basic prerequisite for good economic well-being. In this paper, the authors test the impact and application of digitization in the cultural sector, as well as an analysis of where they are moving and in which segments the countries of the Western Balkans are investing when it comes to the cultural sector, cultural and creative industries.

**Keywords:** *culture, tourism, creative industries, innovation, productivity, economic growth.*

### **1. Introduction**

The importance of the cultural and creative industries is gaining more and more importance for the economy, especially because of the sustainable development as a result. Culture is the driving force in every society, and this implies the possibility of strengthening the relationship between the public and private sectors, the citizens also, where together should build a moving collective vision of an economy. Bearing in mind that when we talk about cultural and creative industries we mean on different sectors and activities related to the production, reproduction, promotion, distribution, commercialization of goods, services and activities of cultural, artistic or heritage-related origin, at the same time we are confirming their economic and social character as the importance for an economy (Raufast et. al., 2015).

In this way, the strong connection between creative and cultural industries and tourism is confirmed. Practically, that connection lies in cultural tourism. Until recently, cultural tourism was based mainly on the material. Recent research shows that over 50% of the respondents about their opinion for the influence of cultural heritage and tourism, stated that history and culture strongly influence their choice of holiday destination. Cultural tourism and cultural heritage play a key role for building the economy and their impact create an upward trend.

Also, the fact that cultural tourism and cultural heritage tend to attract high-return tourists should not be overlooked. More precisely, those are tourists who want to take a "mental souvenir" or a memory, which will strengthen their connection with the destination, and the promotion of such an experience will result within increase in tourist demand.

That's why the cultural and creative industries provide a roadmap, but also show a transition from an economy based on material goods, to an economy based of services where the focus is on the experience of visitors, cultural tourism, as well as the need for constant reshaping of innovative tourism products (Costa, 2001). Consequently, cultural and creative industries bring strong changes, creative and innovative activities, and thus a powerful potential for economy development.

### **2. Cultural and creative industries: cultural tourism and cultural heritage**

The synergy between cultural tourism and cultural heritage provides a strong beam on the destination that should provide a unique and personalized journey by accentuating its cultural

characteristics (McKercher, 2020). That's the reason why cultural heritage is often part of the strategies for building the image of a tourist destination. However, more recent visions in terms of cultural and creative industries go so far as to see this as a strong potential for attracting new residents and investors. Hence the economic, social and cultural impact of the cultural and creative industries for a country is confirmed.

When we analyze the economic, social and cultural impact, we are actually think on direct and indirect benefits from it. Namely, the fact that creative and cultural industries through cultural tourism and cultural heritage bring money into the economy, create jobs, support micro, small and medium businesses, promote the protection of local landmarks, actually they contribute to the economic growth of the local economy through events and attractions, manifestations, festivals, and thus the local community is strengthened (Law, 2002).

As a result of the above, there is a room space for promotion of local traditions, culture, maintenance and revival of skills related to traditional crafts that are potential for visitors to leave and return again due to the attraction of cultural arts, history, amenities that support tourism services. As a result, innovation and creativity will increasingly be the key for diversification and competitiveness of the destinations. In fact, a review of the literature about the role of the cultural organizations clearly underlines the fact that innovation is directly related to productivity. In order to have increased productivity, innovations are needed. They are a key component for development challenges, reducing the unemployment rate, increasing incomes, efficient allocation of resources, as well as more efficient use of the labor. When the good parameters will overcome the bad parameters, it implies well-being in the economy, as improving people's living standards. This is one of the important reasons why developed countries are increasingly investing in cultural and creative industries. Simplified, they are seen as a catalyst for rapid changes, innovative businesses, increasing productivity by intensifying innovative activities and projects, with the ultimate goal of strengthening the economy.

### **3. The importance of cultural and creative industries for the economy**

The alignment of the cultural and creative industries with the tourism sector is continuously increasing. From a sustainable development perspective, all cultural tourism activities and projects should therefore be embedded in the local economic, social and cultural context if they are likely to have a positive impact on the local community and its social and economic well-being.

The positive economic effects of tourism and cultural heritage from a local perspective include accommodation facilities, tourist services, cultural heritage as a tourist attraction with the degree of its permission for visitors (Hughes, 1999). The goal is to create an unforgettable experience in the subconscious of tourists that will encourage repeat visits, initiating an improvement of the tourist offer and income for the local community and/or the specific destination.

Cultural and creative sectors require additional care in the context of international agreements and international trade in cultural and creative products, as the final consumption of cultural and creative products (UNCTAD, 2022). Through various strategies and concepts coming from international institutions, cultural and creative strategies occupy exceptional priority positions because they produce „spill-overs“ in the economy. Because they are drivers of innovation, and innovation initiates productivity growth, the cultural and creative sectors are a source of economic growth through tourism and other sectors.

Of course, such economic effects initiate social benefits such as health and well-being of citizens, social inclusion, improvement of local social capital. At this moment in developing and less developed countries, the cultural and creative sectors are still fragile, and in order to use their potential, efforts are needed because it is an industry that faces long-term challenges (Peris-Ortiz, 2019). De facto, the conclusion is imposed that culture has an important role in encouraging and improving economic and social parameters.

As it is mentioned in this paper, the cultural and creative sectors and industries are also part of the Green Agenda, so, they have a visible influence in the green transition. The impact of digitization and digital tools also offers a lot of opportunities for the cultural and creative industries. Namely, one of the most significant benefits of cultural heritage in capital improvement is its ability to attract tourism. Tourists are attracted to places with unique cultural heritage, such as historical landmarks, museums

and art galleries. Therefore, it is crucial to preserve and protect cultural heritage when planning and implementing capital projects. Of course, cultural heritage institutions play an important role here in the direction of preservation and providing access to cultural heritage materials, and the digitization of these collections has become an essential task in fulfilling this function. It is therefore necessary to engage the tools and practices of digitization in order to capture, preserve and disseminate visual culture for cultural heritage.

Therefore, in order to exploit the potential of the cultural and creative sectors and industries, the application of digitization is needed, giving an overview of the managerial, technical and financial issues related to the digitization of cultural heritage materials. This gives us the right to state that cultural engagement supports the supply and demand of services from the cultural and creative sectors and industries, which is in line with economic and social benefits.

#### **4. Contribution of project implementation in the cultural and creative industries: effects and valorization**

During the last decades, the importance of the cultural and creative industries has increased more and more emphasizing the term "sustainability".

The analysis shows that most of the projects should be kept with ideas that, by the very realization, increase the share of the creative and cultural sectors and their impact on the local population, first of all, and then on the visitors. This type of projects are usually aimed at creating a tangible impact to support the valorization and promotion of cultural heritage and cultural tourism, as well as the living culture of the residents in the areas targeted by the projects (García-Hernández, 2017). The local community evaluates them as positive precisely because of their contribution to coping. If we take into account the Action Plan of the Green Agenda for the countries of the Western Balkans, it is clear that creative activities should support the relationship between sustainable development, preservation of cultural heritage, cultural tourism and green economy, which de facto follow human well-being.

A variety of innovative activities covered by various strategies enable the reduction of the total resources extracted from the environment and the waste that human activities create at the same time. Namely, the importance for the implementation of the Action Plan of the Green Agenda is precisely stated. Namely, in the section dealing with how to increase competitiveness through industrial development, the following are covered: building industrial alliances, supporting micro, small and medium enterprises, regional development of creative industries and sustainable development of tourism. In this way, cultural tourism and cultural heritage through their landmarks and activities to increase their potential from the aspect of an economy, are factors through which the local cultural and historical characteristics that define the local communities and/or the image of the destination are displayed.

This will enable the support of sustainability as one of the five pillars of the European Framework for Action on Cultural Heritage and the relevance to achieving the ambitious goals of the European Green Deal.

The contribution of implementing projects directly related to cultural tourism and cultural heritage is inevitable for two reasons. First, the participation and mobilization of citizens and local communities in solving local problems is strengthened on the one hand, and eco-friendly and socio-economic development that will generate green job opportunities for young people and women is supported on the other.

From an economic point of view, local knowledge, skills, maintained and adapted over time, are a source of income and decent work through crafts, tourism and cultural productions, thus preserving traditional production systems, preserving the eco-system, maintaining biological diversity, and social cohesion is promoted through local social practices of dialogue.

The implementation of projects and the implementation of activities in the field of cultural and creative industries, for a small and open economy like Macedonia, is particularly important for the improvement, preservation and protection of locations and landmarks, practicing modern construction infrastructure, conservation and restoration works, installing modern equipment, etc. . thus encouraging technological know-how and creating new job opportunities and tackling unemployment. Also, by

promoting and interlinking the value and role of culture and tourism, the competitiveness of destinations increases and the affirmation of our archaeological-historical sites and natural monuments, which have the role of attractors with exceptional potential for increasing the number of visitors, increases (Landry, 2000).

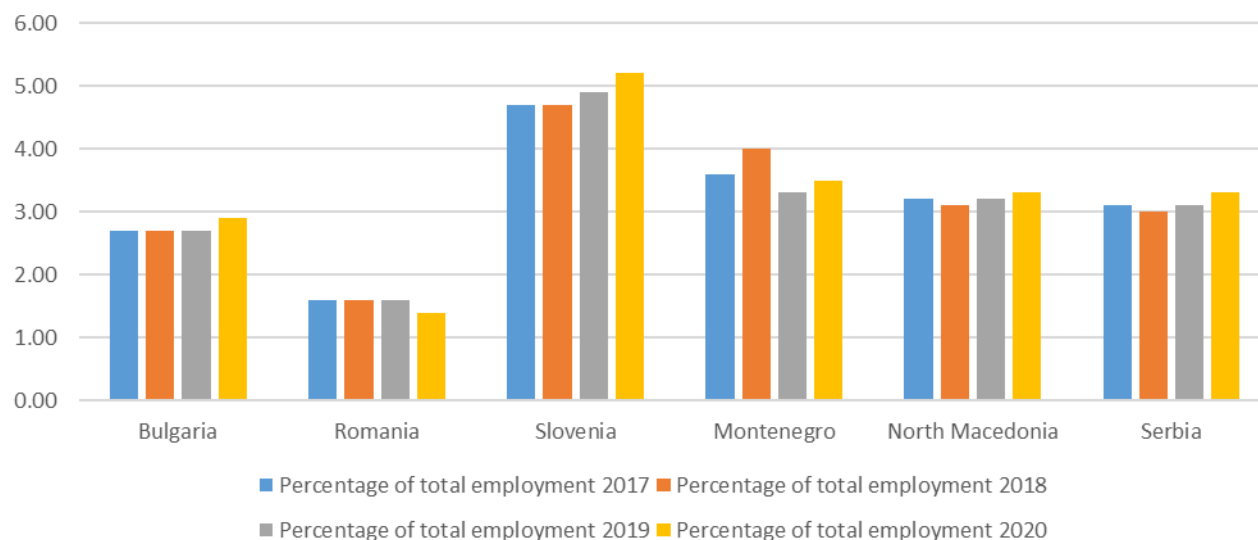
In this direction, creative tourism should not be forgotten. Creative tourism is extremely important for us because of the adaptability to different types of destinations and the possibility of diversifying the offer (Jelinčić & Žuvela, 2012). Creative tourism, for which Macedonia has a huge potential, will enable optimization of existing creative resources and connection with cultural and creative industries, strengthening of local communities, cultural enrichment between the local population and tourists. These are just a few of the many well-argued possibilities that the cultural and creative industries strengthen the economy.

## 5. Research

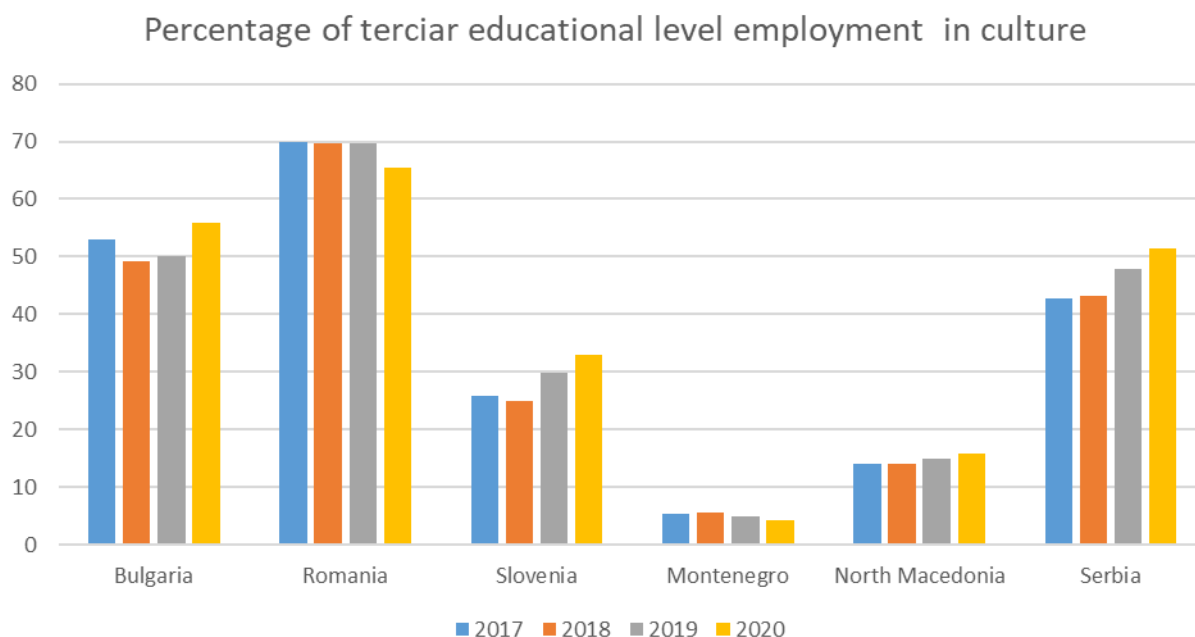
Taking into account the significance of the implementing ICT technologies throughout all industries, methodological framework in this research is based on indicators which emphasize the impact of Internet on cultural sector. Therefore, according to last available data exploration authors analyzed overall average performances of the selected indicators for several Western Balkan countries:

- Percentage of total employment in culture (X1)
- Percentage of terciar educational level employment in culture (X2)
- Internet purchases- good and services of culture (X3)
- Export of culture goods in % of total export (X4)
- Percentage of individuals using cloud services for cultural content (X5)
- HICP (Harmonized index of consumer prices) (X6)

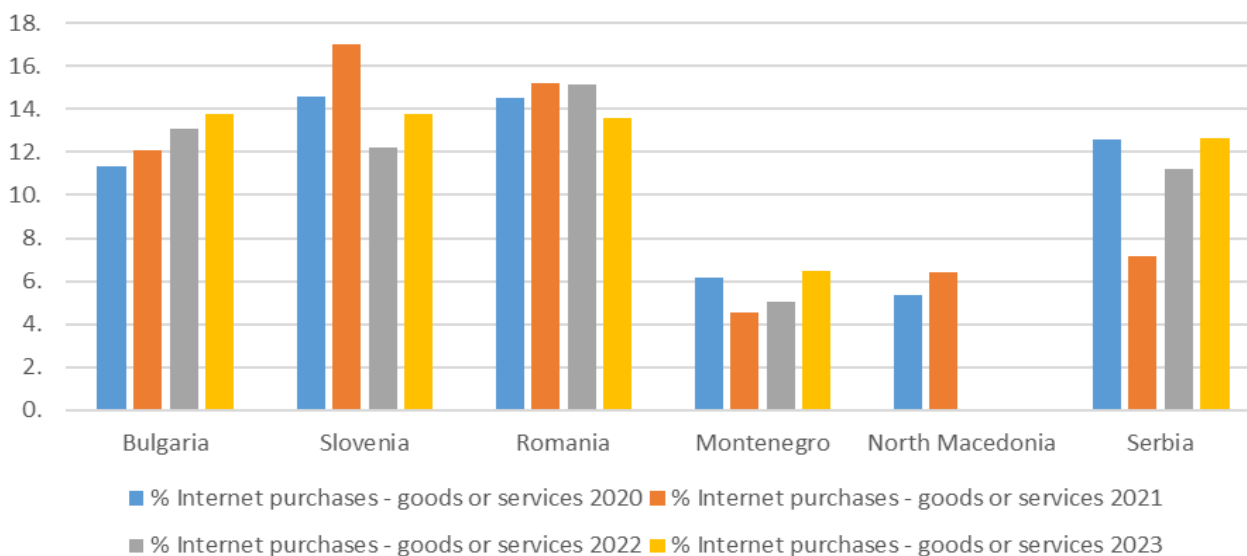
In addition the chart below is depicting the significant hence of the employment in culture sector especially in Slovenia in 2020. For example, North Macedonia has also raised the percentage of employees in the aforementioned sector.



On the other hand, Romania has the highest percentage of the tertiary education level employees in this sector and it can be concluded that this country wants to invest in education especially in education for its cultural heritage.



Considering the contribution of culture industry in e-commerce activities the highest values of this indicator has Slovenia as leader in cultural goods and services in recent years.

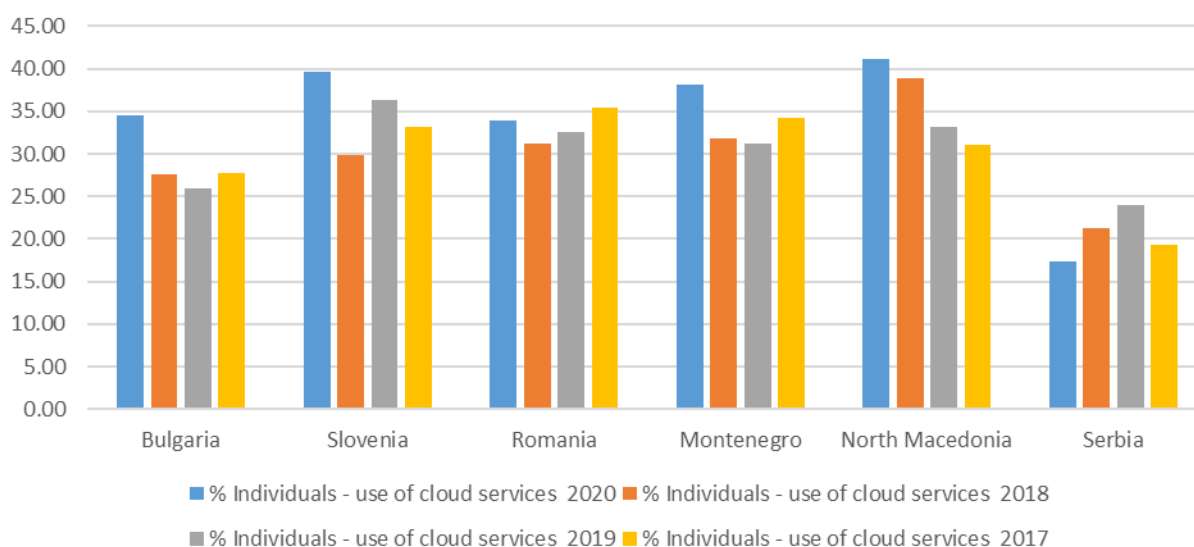


Very interesting fact about cultural activities which increased export of cultural goods is that the highest score in this area underlined Montenegro in 2019., but the north Macedonia has very low values.





Utilizing cloud services for cultural activities for analyzed period of time are not satisfying in Serbia.



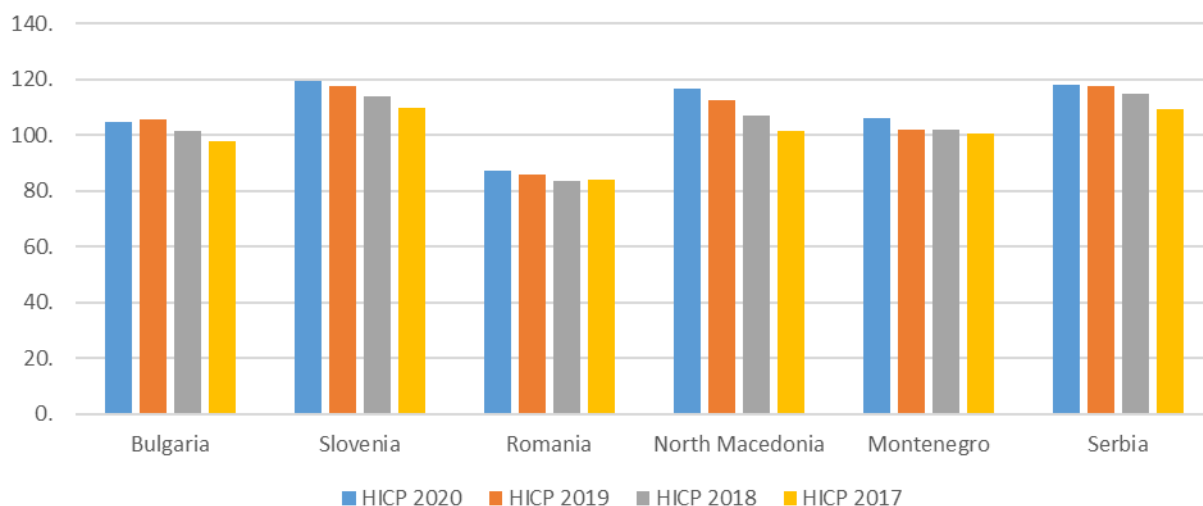
Harmonised Indices of Consumer Prices (HICP) are computed by Member States according to uniform methodology of the European Union. The basis of calculation of HICP for Poland is:

- an observation of changes in prices of representatives of consumer goods and services;
- the weight system based on the structure of individual consumption expenditure in the households sector with national accounts statistics from two years ago.

The grouping of consumer goods and services has been based on the Classification of Individual Consumption by Purpose (in Poland COICOP/HICP until 2013 and ECOICOP from 2014). Harmonized Index of Consumer Prices is calculated in line with the Laspeyres's formula.

In accordance with inflation criterion included in the Maastricht Treaty, HICP is a base for the price stability assessment. In Poland this index has been computed since 1997. In accordance with the EU regulations, the retrospective data in the scope of HICP may undergo a change as a result of verification connected with the methodology modification. Harmonized index of consumer prices has the lowest

values in Romania which means that the prices of cultural goods have not changed dramatically for this period of time.



The correlation coefficient measures the strength and direction of the linear relationship between two variables. Positive values indicate a positive correlation (as one variable increases, the other tends to increase). Negative values indicate a negative correlation (as one variable increases, the other tends to decrease). Values close to 1 or -1 indicate a strong correlation, while values close to 0 suggest a weak correlation. The significance level (p-value) indicates whether the correlation is statistically significant. A p-value less than 0.05 (typically denoted by \*) suggests a significant correlation.

#### Interpretation:

- X1 and X3 have a strong positive correlation (0.771), which is statistically significant.
- X1 and X2 have a strong negative correlation (-0.725), but it's not statistically significant.
- X3 and X4 have a strong positive correlation (0.863\*), which is statistically significant.
- X4 and X5 have a strong negative correlation (-0.618), but it's not statistically significant

		Correlations					
		X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	Pearson Correlation	1	-,725	,771	,596	-,316	,340
	Sig. (2-tailed)		,103	,073	,212	,542	,510
	Sum of Squares and Cross-products	,291	-,009	,039	,001	-,018	4,598
	Covariance	,058	-,002	,008	,000	-,004	,920
	N	6	6	6	6	6	6
X2	Pearson Correlation	-,725	1	-,260	,000	-,080	-,645
	Sig. (2-tailed)	,103		,618	1,000	,881	,167
	Sum of Squares and Cross-products	-,009	,001	-,001	,000	,000	-,373
	Covariance	-,002	,000	,000	,000	,000	-,075
	N	6	6	6	6	6	6
X3	Pearson Correlation	,771	-,260	1	,863*	-,244	-,169
	Sig. (2-tailed)	,073	,618		,027	,641	,750
	Sum of Squares and Cross-products	,039	-,001	,009	,000	-,002	-,398
	Covariance	,008	,000	,002	,000	,000	-,080
	N	6	6	6	6	6	6
X4	Pearson Correlation	,596	,000	,863*	1	-,618	-,183
	Sig. (2-tailed)	,212	1,000	,027		,191	,728
	Sum of Squares and Cross-products	,001	,000	,000	,000	,000	-,013
	Covariance	,000	,000	,000	,000	,000	-,003
	N	6	6	6	6	6	6
X5	Pearson Correlation	-,316	-,080	-,244	-,618	1	-,345
	Sig. (2-tailed)	,542	,881	,641	,191		,503
	Sum of Squares and Cross-products	-,018	,000	-,002	,000	,012	-,940
	Covariance	-,004	,000	,000	,000	,002	-,188
	N	6	6	6	6	6	6
X6	Pearson Correlation	,340	-,645	-,169	-,183	-,345	1
	Sig. (2-tailed)	,510	,167	,750	,728	,503	
	Sum of Squares and Cross-products	4,598	-,373	-,398	-,013	-,940	628,833
	Covariance	,920	-,075	-,080	-,003	-,188	125,767
	N	6	6	6	6	6	6

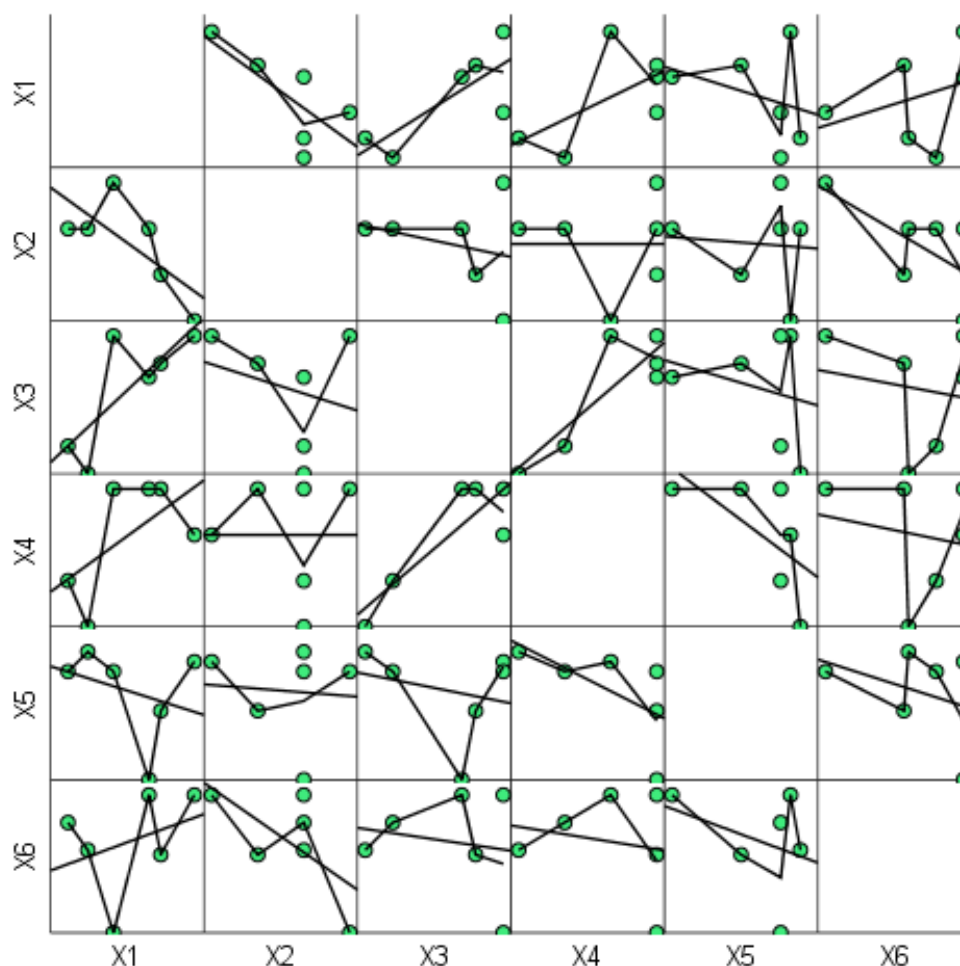
\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Scatter plot chart has been created according to results in correlation matrix. Here are some key points to consider:

- The isocline (the diagonal line) represents the points where the differences between paired data would be zero.
  - Points above the isocline indicate positive differences, while points below it indicate negative differences.
  - The further points are from the isocline, the more “different” the pairs of data are.
- 2. **Interpretation:**
  - Look at the dispersion of points around the isocline:
    - If points cluster closely around the line, it suggests consistent differences.
    - If points are widely scattered, it indicates variability in the differences.
  - Consider the overall pattern:
    - Curved patterns may indicate nonlinear relationships.
    - Linear patterns suggest a consistent change in differences.
- 3. **Outliers:**
  - Identify any points far from the isocline.
  - Outliers could represent extreme differences or measurement errors.

#### 4. Strength of Relationship:

- The scatter plot helps assess the strength of the relationship between paired variables.
- Strong relationships result in tightly clustered points.



Authors conducting paired t- test for indicators, and the key elements of this analysis are following:

1. **Paired Differences:** These are the differences between the paired data points (e.g.,  $X1 - X2$ ,  $X1 - X3$ , etc.).
2. **Mean:** The average of the paired differences.
3. **Standard Deviation:** A measure of how spread out the differences are from the mean.
4. **Standard Error Mean:** The standard deviation divided by the square root of the sample size.
5. **95% Confidence Interval of the Difference:** This interval provides a range within which we are 95% confident the true population difference lies.
6. **t-value:** The t-statistic, which measures how far the sample mean differs from the hypothesized population mean.
7. **Degrees of Freedom (df):** The number of pairs minus 1 (in your case, 5 pairs, so  $df = 5$ ).

8. **Significance (Sig.):** Indicates whether the differences are statistically significant. A small p-value (typically < 0.05) suggests significant differences.

Significant difference between analyzed indicators indicating that all indicators have the specific impact on culture heritage. Here's a summary of the findings for each pair:

- Pair 1 (X1 - X2): Significant difference (p = 0.022).
- Pair 2 (X1 - X3): Significant difference (p = 0.023).
- Pair 3 (X1 - X4): Significant difference (p = 0.015).
- Pair 4 (X1 - X5): Not significant (p = 0.355).
- Pair 5 (X1 - X6): Highly significant (p < 0.001).
- Pair 6 (X2 - X3): Significant difference (p = 0.033).
- Pair 7 (X2 - X4): Significant difference (p = 0.002).
- Pair 8 (X2 - X5): Highly significant (p < 0.001).
- Pair 9 (X2 - X6): Highly significant (p < 0.001).
- Pair 10 (X3 - X4): Significant difference (p = 0.005).
- Pair 11 (X3 - X5): Significant difference (p = 0.002).
- Pair 12 (X3 - X6): Highly significant (p < 0.001).
- Pair 13 (X4 - X5): Highly significant (p < 0.001).
- Pair 14 (X4 - X6): Highly significant (p < 0.001).
- Pair 15 (X5 - X6): Highly significant (p < 0.001).

		Paired Samples Test							
		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	X1 - X2	,33167	,24887	,10160	,07049	,59284	3,264	5	,022
Pair 2	X1 - X3	,27667	,21049	,08593	,05577	,49756	3,220	5	,023
Pair 3	X1 - X4	,356333	,240529	,098196	,103913	,608753	3,629	5	,015
Pair 4	X1 - X5	,10833	,26072	,10644	-,16528	,38195	1,018	5	,355
Pair 5	X1 - X6	-104,47500	11,13488	4,54580	-116,16034	-92,78966	-22,983	5	,000
Pair 6	X2 - X3	-,05500	,04593	,01875	-,10321	-,00679	-2,933	5	,033
Pair 7	X2 - X4	,024667	,010405	,004248	,013747	,035586	5,807	5	,002
Pair 8	X2 - X5	-,22333	,05046	,02060	-,27629	-,17037	-10,840	5	,000
Pair 9	X2 - X6	-104,80667	11,22123	4,58105	-116,58263	-93,03070	-22,878	5	,000
Pair 10	X3 - X4	,079667	,041064	,016764	,036572	,122761	4,752	5	,005
Pair 11	X3 - X5	-,16833	,07167	,02926	-,24355	-,09312	-5,753	5	,002
Pair 12	X3 - X6	-104,75167	11,22175	4,58126	-116,52818	-92,97516	-22,865	5	,000
Pair 13	X4 - X5	-,248000	,049372	,020156	-,299813	-,196187	-12,304	5	,000
Pair 14	X4 - X6	-104,831333	11,214806	4,578425	-116,600550	-93,062116	-22,897	5	,000

Pair 15	X5 - X6	-104,58333	11,23143	4,58521	-116,37000	-92,79667	-22,809	5	,000
---------	------------	------------	----------	---------	------------	-----------	---------	---	------

## 6. Conclusion

The importance of the cultural and creative industries is gaining more and more importance for the economy, especially because of the sustainable development as a result. Culture is the driving force in every society, and this implies the possibility of strengthening the relationship between the public and private sectors, the citizens who together should build a moving collective vision of an economy. The alignment of the cultural and creative industries with the tourism sector is continuously increasing. From a sustainable development perspective, all cultural tourism activities and projects should therefore be embedded in the local economic, social and cultural context if they are to have a positive impact on the local community and its social and economic well-being.

Through various strategies and concepts coming from international institutions, cultural and creative strategies occupy exceptional priority positions because they produce translations in the economy. Because they are drivers of innovation, and innovation initiates productivity growth, the cultural and creative sectors are a source of economic growth through tourism and other sectors.

Based on the results and exploiting the potential arising from the cultural and creative industries, institutional support is needed as well as the building of appropriate strategic documents that imply exceptional efforts and long-term challenges. These are efforts related to institutional capacities across the economies of the Western Balkans to achieve economic, social and environmental benefits from the cultural and creative sectors and industries, providing technical assistance, conducting analytical work and raising community awareness for direct involvement and contribution. The analysis confirmed the need for relevant policies, proposing possible solutions and constructive mechanisms for promotion of the cultural and creative sectors and industries. In return, the expectations are a contribution to economic growth and development, well-being, social cohesion, sustainable local development, innovation and productivity, which enables the integration of culture with the goals of economic and social policy, as the goals of sustainable development, in general.

## References

- Costa, C. (2001) An emerging tourism-planning paradigm? A comparative analysis between town and tourism planning, *International Journal of Tourism Research*, 3(6), pp. 425 – 441.
- García-Hernández, M., de la Calle-Vaquero, M., Yubero, C. (2017). Cultural Heritage and Urban Tourism: Historic City Centres under Pressure. *Sustainability*, 9, 1346.
- Hughes, G. (1999) Urban revitalization: The use of festive time strategies, *Leisure Studies*, 18, pp. 119 – 135.
- Jelinčić D.A., Žuvela A. Facing the challenge? Creative tourism in Croatia. *Journal of Tourism Consumption and Practice*. 2012; 4: 78-90
- Landry, C. (2000), *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*. Earthscan
- Law, C. M. (2002) *Urban Tourism: The Visitor Economy and the Growth of Large City*, 2nd edn. (London, Continuum).
- McKercher, B. (2020), "Cultural tourism market: a perspective paper", *Tourism Review*, Vol. 75 No. 1, pp. 126-129. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2019-0096>
- Peris-Ortiz, M., Gomez, J.A., López-Sieben, M. (2019). Cultural and Creative Industries: An Overview. In: Peris-Ortiz, M., Cabrera-Flores, M.R., Serrano-Santoyo, A. (eds) *Cultural and Creative Industries*.

Седма Меѓународна Научна Конференција  
ПРЕДИЗВИЦИТЕ ВО ТУРИЗМОТ И БИЗНИС ЛОГИСТИКАТА ВО 21 ВЕК »ISCTBL 2024«  
Seventh International Scientific Conference  
CHALLENGES OF TOURISM AND BUSINESS LOGISTICS IN THE 21ST CENTURY »ISCTBL 2024«

Innovation, Technology, and Knowledge Management. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-99590-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-99590-8_1)

Raufast V., Alvarez H., Druesne J., Echiguer M., Attias D., Olivier B., Melbouci L., Harrison G., "Cultural Times: the First Global Map of Cultural and Creative Industries", EY, 2015

Stevenson, D. (2003) Cities and Urban Cultures (Maidenhead, Open University).

UNESCO (2022). Re-shaping policies for creativity: Addressing culture as a global public good. Available at <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380474>

УДК: 339.187.6:930.85]:340.13(497.5) 339.187.6:930.85]:340.13(497.7)

## **СПОМЕНИЧКАТА РЕНТА - МОЖНОСТ ЗА СИСТЕМСКИ ОДРЖЛИВ ФОНД ЗА ЗАШТИТА НА КУЛТУРНОТО НАСЛЕДСТВО, ПОСЕБНИ ОБЛИЦИ НА КОРИСТЕЊЕ НА КУЛТУРНОТО НАСЛЕДСТВО И УЛОГАТА НА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА КАКО ЛОГИСТИЧКА ПОДДРШКА**

**м-р Александар Јорданоски**

Министерство за култура и туризам, a.jordanoski@hotmail.com

### **Апстракт**

Овој труд обработува тема за законски спој, односно создавање системска државна основа за промоција на заштитеното културното наследство во функција на развој на туризмот и издигнување во силна самостојна стопанска гранка во македонската држава. Покрај македонската основа во делот Посебни облици на користење на културното наследство од Законот за заштита на културното наследство и можностите што ги нуди Агенцијата за финансиска поддршка на земјоделството и руралниот развој во однос на логистичката поддршка која се однесува на локалната самоуправа за инфраструктурна достапност до културното наследство и обезбедување соодветни јавни објекти, тука е образложен и начинот на уредувањето на клучниот облик на користење на културното наследство во Хрватска, односно *споменичката рента*, како и податоци од придобивките од нејзината примена во практиката во оваа држава.

Сето ова како систем влегува во делот на *интегрираната заштита на културното наследство*, која според официјалната законска дефиниција подразбира „вкупност од мерки за зачувување и активно вклучување на недвижното културно наследство во животот на заедницата како фактор на одржлив општествен развој, особено во областа на планирањето и уредувањето на просторот, инвестиционата изградба, заштитата на животната средина и природата и друго.

Кажано со други зборови, заштитата на културното наследство нема цел да го запре современиот начин на живеење, да го конзервира „времето“, ами треба да биде во негова функција, т.е. да обезбеди долговечност на наследството и приспособување кон потребите на општеството. Во таа насока, *факсимилната заштита* е средиштето која овозможува доловување на историската визура на споменичките целини без да се запре современиот развој на државата.

**Клучни зборови:** *рента, наследство, интегрирана, локална, заштита.*

**Главен дел на трудот:** Споменичката рента и македонските состојби.

### **❖ ХРВАТСКО ИСКУСТВО**

Споменичката рента (закупнина) е облик на приход од директна (непосредна) или индиректна (посредна) економска експлоатација на градителското наследство, влучувајќи ги и археолошките локалитети што се собира со цел да се инвестира во нивна обнова (конзервација<sup>5</sup>, реставрација<sup>6</sup>, реконструкција<sup>7</sup> и ревитализација<sup>8</sup>) заради трајно зачувување и заштита на неговите споменички својства.

<sup>5</sup> Постапка и метод на зачувување на заштитеното добро во изворна, односно состојба во која е затекнато, без додавање на елементите што се уништени или недостасуваат.

<sup>6</sup> Постапка и метод на автентично обновување на делумно уништено заштитено добро со додавање на деловите што недостасуваат во форма или изглед што ги имале или со отстранување на несоодветните делови или додатоци.

<sup>7</sup> Постапка и метод на обновување на заштитеното добро што во поголем дел е уништено или чии конструктивни и други делови се дотраени.

<sup>8</sup> Постапка и метод за враќање на животот во спомениците и старите градби во состав на споменичките целини, било со задржување или враќање на првобитната или некоја од поранешните функции, било со давање нова функција која соодветствува со нивната природа и значење и со карактерот на средината во која се наоѓаат.



При разгледувањето на собирањето на споменичката рента вниманието го насочуваме кон *кој и на кој начин во практиката ја собира споменичката рента*. Овие две темелни прашања се од исклучително значење и кога сакаме да влијаеме во собирањето на споменичката рента, т.е. кога воведуваме систем за собирање споменичка рента.<sup>9</sup>

Имено, собирањето на споменичката рента може да биде: **1) нерегулирано** - што значи дека процесот на собирање се одвива исклучиво според економските критериуми на пазарот, па лицата кои се во положба да ја одредуваат висината на рентата и начинот на нејзиното собирање речиси и да имаат потполна слобода во одлучувањето; **2) делумно регулирано** - што значи дека процесот на собирање се одвива внатре, во делот на дадени рамки, а дел е препуштен на влијанијата на пазарните фактори и **3) регулирано** - значи дека во целост е уредено прашањето на собирањето на споменичката рента, и тоа како во однос на нејзината висина така и на начинот на нејзиното собирање.

Случајот на собирање на спомениката рента треба да се разликува дали таа е последица на директното (непосредно) користење или, пак, на индиректното (посредно) користење на спомениците, па според тоа понатаму ќе се разгледа начинот на нејзиното собирање во двата облика на користење.

## СОБИРАЊЕ РЕНТА ОД ДИРЕКТНО КОРИСТЕЊЕ НА СПОМЕНИКОТ

Собирањето рента од директното користење се појавува во два темални облика, и тоа: **а)** наплата за директно користење и **б)** наплата преку цени на услуги или производи.

И во двата случаи собирањето на рентата е обично во рацете на сопственикот, односно корисникот на споменикот.

### ◆ Наплата од директното користење на споменикот

Наплатата од директното користење се појавува само во случај кога „корисникот“ се наоѓа во директен контакт со споменикот или споменичката целина, па има можност лично да учествува во користењето на тој споменик. Има два карактеристични облика на директното користење на споменикот, а тоа се: **а)** неговата постава и неговото директно користење за живеење (престој) **б)** извршување на некои дејности.

### ◆ Наплата за посетата на споменикот

Најчест облик на директно користење е посетувањето на споменикот, кој може да опфати различни содржини, а најчесто се работи за:

- разгледување на надворешноста на споменикот;
- разгледување на внатрешноста на споменикот (кога е тоа возможно);
- запознавање со историјата, споменичката вредност, уметничко-естетските вредности и другите сознанија поврзани со споменикот;
- снимање (фото, видео и др.) на споменикот при посета;
- продажба на сувенири карактеристични за споменикот;
- користење на други услуги кои се организирани во рамките на споменикот или непосредно до него.

Прегледот на посетата на споменикот во сите негови можни содржини ќе овозможи да се утврди дали се наплаќа или не самата посета или некои од неговите содржини. Имено, во практиката наидуваме на многу различни случаи во кои, по правило, се јавуваат следниве можности:

- наплата на самата посета (разгледување);
- наплата за разгледување со дополнителна наплата за други содржини;

---

<sup>9</sup> Дефинициите на претходно посочените термини се преземени од Законот за заштита на културното наследство.

- бесплатно разгледување и бесплатни други содржини (исклучително редок случај).

Наплатата на самата посета, односно разгледувањето, е најчест облик на собирање на споменичката рента. Овој облик на собирање рента е еднакво карактеристичен начин на наплатата за користење, било за недвижното било за движното културно наследство. Во првиот случај, движното културно наследство се презентира во музејските и галериските збирки, па со купување на влезницата за влез во музејот се собира споменичката рента.

Влезницата за посета на недвижното културно наследство многу често овозможува негово разгледување. Притоа, најчесто е овозможено да се разгледа споменикот однадвор, без плаќање влезница, додека за внатрешно разгледување плаќањето на влезницата е вообичаено. Имено, поголемиот дел од недвижното културно наследство е достапно во видикот на секој граѓанин, особено оние споменици кои се вградени внатре во населбите, па со својата надворешност се составен дел од населбата. Кај таквите споменици наплатата за нивното разгледување однадвор технички е невозможно, особено не со продажба на влезници.

Таков пример на споменик е амфитеатарот во Пула, кој е сместен во самиот град и овозможува да биде разгледан однадвор од секој минувач, па дури и делумно разгледување на втрешноста.

Како што е веќе утврдено, заедно со наплатата за разгледување при посетата на споменикот е можно собирање на рентата и од користењето на некои други содржини. Такви содржини се водичите (на јазикот кој го разбира посетителот, пишан или говорен), дозволите за фото- и видеоснимање, разгледување на посебните содржини итн.

Наплата на посетата, односно разгледување на споменикот некогаш е невозможно заради неговата јавна функција, а таков е случајот со сакралните споменици (цркви, катедрали и сл.) Имено, во такви случаи, не е возможно да се одвојат посетителите кои ја разгледуваат црквата од верниците. Токму поради тоа, влезот во црквите и катедралите најчесто е слободен, но се наплаќа влезница за зачувување на камбанаријата и/или влезницата за разгледување на црковната ризница (особено чест случај во катедралите).

Но бесплатно разгледување на споменикот заедно со други бесплатни содржини сè поретко можат да се сретнат. Во повеќето цркви и катедрали сè повеќе се присутни благајните на кои посетителите го купуваат „правото за разгледување“ или некои други платени услуги.

Овде, како пример, може да се наведе катдралата во Вестминстер, која, додека посетата беше бесплатна, ја разгледуваа 3 милиони посетители годишно, додека денес, кога посетата се наплаќа, годишно ја посетуваат нешто повеќе од 1,2 милиони посетители.

#### ◆ **Наплата за директно користење на спомениците или споменичките целини**

Директното користење на просторот од споменикот или внатре во споменичката целина треба да се разликува по видот на користење, меѓу кои, сите користења можеме да ги групираме во два основни збира, а тоа се: **а)** користење за лични потреби и **б)** користење при извршување на некои дејности.

Најчест облик на користење на споменикот за лични потреби е престојот (живеењето). Наплатата на овој облик на користење се извршува со плаќање кирија на сопственикот на градбата или со непосредно подмирени трошоци за зачувување на градбата, која, пак, за живеење ја користи самиот сопственик.

Наплатата за користењето на споменикот, односно споменичката целина за извршување на некоја друга дејност е значително посложено прашање. Самото сместување на одредена дејност во деловни простории кои се наоѓаат во споменикот или споменичката целина може да биде направен по правило од две причини. **Прво**, лицето кое извршува одредена дејност истовремено да е и сопственик на деловниот простор во споменикот, додека во **другиот** случај, токму таквиот избор за деловен простор е значаен за извршување на самата дејност. Во **првиот**

*случај*, сопственикот сам од себе нема да побарува плаќање на споменичката рента, бидејќи тој самиот има обврска да го одржува и чува. Во *другиот случај*, сопственикот со наемнината за деловниот простор ќе го наплатува и користењето на споменикот. Притоа, и локалната самоуправа, па и државата, низ разни облици на провизија во еден дел ќе го наплаќа користењето на споменикот за извршување на дејноста или со прописи ќе се уреди собирањето на споменичката рента за лицата кои ги користат просториите на споменикот или споменичката целина за извршување на дејноста. Карактеристичен пример за утврдување надомест за користењето на просторот на плоштадите или уличните простори внатре во заштитените споменички целини се извршува, на пример, преку угостителски или некои други стопански дејности.

Пример за вакво собирање на споменичката рента наоѓаме во уредбата од членот 114 (Закон за заштита и конзервација на културните добра, „Народне новине“ бр. 69/99, 151/03), кој гласи:

#### Член 114

„Физичките и правните лица, кои се даночни обврзници на приход или данок на добивка, а кои извршуваат стопанска дејност во рамките на недвижно културно добро или на подрачје од културно-историски целини, се обврзници на споменичка рента“.

Физичките и правните лица кои во својот состав имаат деловни единици (секое постојано работно место за извршување стопанска дејност) кои извршуваат стопанска дејност во недвижно културно добро или на подрачје од културно-историска целина, се обврзници на споменичката рента за секоја деловна единица. Основата за споменичката рента е корисната површина на деловниот простор кој се наоѓа во недвижното културно добро или на подрачјето од културно-историската целина.

Споменичката рента се плаќа месечно во висина од 3 до 10 куни по m<sup>2</sup> корисна површина на деловниот простор кој се наоѓа во недвижното културно добро или на подрачјето од културно-историската целина.

Висината на споменичката рента ја пропишува со одлука Градот Загреб, градот или општината.

Даночните обврзници на споменичката рента мораат на надлежното управно тело на единицата на локалната или регионалната самоуправа, во чија надлежност се комуналните услуги, до 31 март за годината која се утврдува споменичката рента, да достават податоци за корисната површина на деловните простории кои се наоѓаат во рамките на недвижното културно добро или на подрачјето од културно-историската целина.

Споменичката рента се плаќа како годишен износ според решението за утврдување на споменичката рента, кое го донесува надлежното управно тело на единицата на локалната или регионалната самоуправа, во рок од 15 дена од доставата на решението за утврдување на споменичката рента.

Ако во текот на календарската година физичките или правните лица почнат или престанат за ја извршуваат дејноста во рамките на недвижното културно добро или на подрачјето од културно-историската целина, се плаќа годишна споменичка рента за делот од годината во која се извршувала дејноста.

„Корисникот на концесијата од членот 43в став (2) од овој закон е ослободен од плаќање споменичката рента пропишани со овој член. На извршната и жалбената постапка се применуваат одредбите на Законот за комунални услуги“.

Од цитираниот член на Законот е видно дека даночните обврзници на споменичката рента се лица кои извршуваат стопанска дејност во споменикот, а дека висината на споменичката рента ја пропишува Советот на градот или општината на чиешто подрачје се наоѓа споменикот.

## СОБИРАЊЕ РЕНТА ОД ИНДИРЕКТНО КОРИСТЕЊЕ НА СПОМЕНИКОТ

- ◆ Собирање рента преку цените на услугите и производите

Заедно со споменикот и неговата презентација се јавуваат многу услуги и производи со чија потрошувачка се собира споменичката рента. Примерот кој го покажува собирањето на споменичката рента со давање услуги во кој потрошувачот учествува во директното користење на споменикот, секако е услугата на организирано разгледување на споменикот.

Организираното разгледување на споменикот е услуга која покрај можноста за визуелно доживување, содржи и приказ на основните инфорамции за споменикот кои му се презентираат на посетителот. Практиката покажува дека посетителите со задоволство го користат организираното разгледување на споменикот или населбата или, пак, организираното разгледување на повеќе споменици, бидејќи на тој начин посетата на споменикот ја претвораат во културно-едукациски чин. Посетителите, исто така, добиваат потврда за автентичноста на споменикот, што значи, потврда дека посетиле едно исклучително место и доживеале нешто посебно. Градовите, кои се често туристичко одредиште, развиваат разновидни програми за разгледување, а најчести места кои се нудат во тие програми се токму спомениците.

Покрај услугите кои се поврзани со директното користење на спомениците се јавуваат и одредени производи. Во овој вид производи најчеста улога имаат сувенирите кои не можат да се набават на ниту едно друго место, туку исклучиво при посетата на споменикот. Така, многу музеи произведуваат комерцијални музејски копии од својот фонд кои посетителите можат да ги купат во продавниците на музеите при нивната посета. Покрај овие копии, одвреме-навреме во практиката се појавуваат автентични делови од споменици кои се продаваат како сувенири.

Така, по паѓањето на Берлинскиот ѕид, на туристите во Берлин им е нуден производ кој содржел автентични делови од гипс или цигли од Берлинскиот ѕид како сувенир. Посебноста на овој сувенир не може да се негира, па затоа не е чудно што нашол свое место меѓу купувачите. Вакви производи се јавуваат и при обновувањето на споменикот, кога неговите заменети делови се продаваат како сувенири, па често на тој начин се прибираат средства за натамошна обнова.

Посочените примери укажуваат на можноста да се изработи доста атрактивен и посебен сувенир чија автентичност е надоместок за некоја друга употребна вредност и го чинат производот посебен со помош на кој се собира и споменичката рента. Имено, такво парче камен или друг материјал би бил речиси и безвреден доколку не е автентичен дел од споменикот.

Претходно се изнесени примери укажаа само на некои облици од индиректното користење на спомениците. Меѓутоа, недвосмислено е дека овој облик на користење на спомениците се јавува како резултат на осмислена акција која има свои економски причини и ефекти. Гледајќи пазарно, индиректното користење, како и директното, ја остваруваат споменичката рента, како и цената на користењето. Притоа, рентата најчесто ја собира претприемачот или лицето кое не е ниту сопственик на споменикот, ниту, пак, има каква било врска со споменикот. Така, на пример, професионалниот фотограф ќе ја продаде својата снимка, а од неа би се испечатиле разгледници по повисока цена отколку снимката на некоја друга просечна градба, а трошоците за двете снимки да бидат еднакви, како и времето, односно трудот вложен во нивното создавање е еднакво. Значи, фотографот ќе ја собира споменичката рента, а тој нема каква и да е обврска кон споменикот или неговата сопственост.

Сличен пример е кога производителите на вина на етикетите користат црти (силуети) и цртежи од катедрали, дворци и споменички целини. Притоа, се плаќа цената за дизајнерскиот труд на лицето кое ја креирало етикетата во која се плаќа и дел на име на споменичката рента за индиректно користење на споменикот. Кога дизајнерот на етикетата би употребил авторско дело (фотографија, знак и сл.) во изработката на етикетата наместо цртежот на споменикот, со одредена законска регулатива би бил обврзан да му плати надомест не само на авторот, туку по правило би морал да ја има и неговата согласност.

\* \* \*

Хрватските прописи за заштита на културните добра веќе подолго време имаат одредби во кои овој облик на споменичка рента се собира во корист на споменикот, односно културното наследство воопшто. Така, уште во 1986 година, во членот 51 од Законот за обнова на загрозени споменички целини на Дубровник („Народне новине“ бр. 21/86) е пропишано:

„Секој којшто на фотографија, налепница, значка, сувенир и на други слични предмети или на облека го употреби грбот или знакот на Дубровник или препознатлив дел од споменичка целина, односно одделни делови од споменичка целина, должен е од продажната цена на производот да уплати 10 % во корист на средствата за обнова на споменичката целина.

Износот од продажната цена од ставот 1 на овој член даночниот обврзник е должен да го пресмета и да го уплати на сметака на средствата за обнова на споменичката целина во рок од седум дена од влегување на производот во промет“.

Со спроведувањето на членот 51 од Законот само во 1988 година на подрачјето од тогашната Општина Дубровник, за потребите на обнова и заштита се собрани средства во противвредност од 121.668 американски долари, што според стапката на 13 на ден, на 31 декември 2003 година би изесувало 744.965,82 куни.

Законот за заштита и конзервација на културните добра („Народне новине“ бр. 69/99) ги прифатил добрите искуства во примена на цитираната одредба од „Дубровничкиот закон“, па во посебен оддел од Законот е пропишан начинот на собирање на пресметковните приходи врз основа на користењето на културните добра во одредбите на членот 112 и 113, кои гласат:

#### **Член 112**

„Секој којшто на фотографија, налепница, значка, сувенир, публикација и на друг вид објавување, на облека или на друг предмет го употреби историскиот грб или знак, препознатливо културно добро или негов препознатив дел, должен е од продажната цена на производот да уплати 10 % во полза на државната пресметка“.

Износот од ставот 1 на овој член е должно да го пресмета и да го уплати во рок од 8 дена од денот на ставање на производот во промет, лицето кое го ставила производот во промет.

#### **Член 113**

Правното или физикото лице кое при своето себепромовирање на филм, спот, плакат, фотографија или на друг предмет го употреби културното добро или негов препознатлив дел, должен е да уплати во полза на државната пресметка сума во висина од 1.000,00 куни пред првото објавување за секој вид промотивен материјал.

За прво објавување на промотивниот материјал ќе се смета и секое ново објавување на изменетиот промотивен материјал во кој е употребено културното добро во смисла на став 1 од овој член“.

Со цитираните одредби се пропишува и начинот на собирање на споменичката рента од индиректното користење на споменикот, и тоа во два случаи: **а)** кога споменикот или некој негов препознатлив дел ќе биде употребен во комерцијални цели на фотографија, значка, налепница, сувенир, како и на други пропишани случаи; **б)** кога споменикот или негов дел се користи во промотивни активности.

Кон крајот на 2003 година е донесен Законот за измена и дополна на Законот за заштита и конзервација на културните добра („Народне новине“ бр. 103/03) во кој е воведен уште еден облик на собирање на споменичка рента, и тоа со одредба на членот 114а, која гласи:

#### **Член 114а**

„Споменичка рента плаќаат физички и правни лица кои ги извршуваат следниве дејности според Националната класификација на дејности:

- 01.41 Услужни дејности во растителното производство (само дејностите на садење и одржување дворови, паркови и зелени површини за спортски терени и сл.) уредување и одржување на предели
- 50.40.4 Одржување и поправка на мотоцикли
- 51.8 Трговија на големо со машини, опрема и прибор
- 51.9 Останата трговија на големо
- 55. Хотели и ресторани

- 60.21 Останат редовен копнен и патнички сообраќај
- 60.22 Такси-служба
- 60.23 Друг копнен патен превоз на патници
- 61.10 Поморски и крајбрежен сообраќај
- 62.1 Редовен воздушен превоз
- 62.2 Вонреден воздушен превоз
- 63.21 Други придружни дејности во копнениот превоз
- 63.23.1 Дејности на аеродромите
- 63.30 Дејности на патничките агенции и туроператори, останати услуги на туристите
- 64.2 Телекомуникации (освен одржувањето на телекомуникациската мрежа и преносот на радио и телевизиската програма)
- 65.12.1 Деловни банки
- 67.13. Помошни дејности во финансиското посредување
- 71.10 Изнајмување автомобил
- 71.2 Изнајмување други превозни средства (освен на железнички возила, камиони, трактори и контејнери)
- 71.4 Изнајмување предмети за лична употреба и домаќинство (само изнајмување на предмети за забава, велосипеди и спортска опрема)
- 92.33 Дејности на саемите и забавните паркови
- 92.34 Други забавни активности
- 92.62 Дејности на спортските арени и стадиони (само игралишта за голф)
- 92.62.1 Дејностите на марините
- 92.62.2 Други спортски активности (само спортско-рекреативен лов)
- 92.7 Други рекреативни активности (освен дресирање на домашни миленици и други филмски, телевизиски и драмски активности).

Споменичката рента се плаќа по стапка од 0,05 %. Основа за пресметка на споменичката рента е вкупниот приход остварен со објавување на наведените дејности.

Работите на утврдување, евидентирање, надзор, наплата и собирање на споменичката рента го објавува Даночната управа.<sup>10</sup> Трошоците на евиденција надзор, наплата и собирањето на споменичката рента од ставот 1 на овој член изнесува 5 % од наплатената споменичка рента.

Физичките и правни лица доставуваат податоци за пресметка на споменичката рента на Образецот СР, кој е составен дел од овој закон.

Физичките даночни обврзници кои плаќаат споменичката рента го поднесуваат Образецот СР на надлежната пордачна единица од Даночната управа, надлежна според местото на сместување, односно привремен престој, заедно со Пријавата за данокот на приход, и тоа на доцна до крајот на февруари идната година, по годината за која направиле завршна пресметка.

Правните даночни обврзници кои плаќаат споменичка рента го поднесуваат Образецот СР на надлежната подрачна единица од Даночната управа, надлежна по своето седиште, заедно со Пријавата на данокот на добивка, и тоа најдоцна до крајот на март следната година, по годината за која се изработува завршна пресметка.

Физичките и правните лица кои однапред ја плаќаат споменичката рента во висина од една дванаестина од основата по пресметката на финансискиот резултат за претходната година. За физичките и правните лица кои почнуваат да извршуваат дејност, утврдувањето на авансната споменичка рента до првото поднесување на пресметката за финансискиот резултат го утврдува Даночната управа, на начин на кој се утврдуваат авансните даноци на приход, односно даноци на добивка.

Физичките или правни даночни обврзници на споменичка рента уплаќаат месечна сума на споменичка рента, во роковите за плаќање на авансниот данок на приход, односно данок на

---

<sup>10</sup> Во Република Македонија Управа за јавни приходи.

добивка, додека разликата по Образецот СР го плаќат во пропишаниот рок за поднесување на Образецот СР.

Надзорот на пресметката и уплатата на споменичката рента ја извршува Даночната управа.“

Со одредбата од членот 114а сите стопански субјекти кои извршуваат една од наведените дејности од одредбата се задолжени од остварениот приход од минатата фискална година да уплатат на државна сметка сума од 0,05 % на име на споменичка рента. Најголем број од дејностите кои се задолжени за плаќање на овој облик споменичка рента се поврзани со: туризмот, банкарството, телекомуникациите и превозот на патници. Врските со туризмот и културното наследство се доволно препознатливи и самите укажуваат на причините заради кои постои обврска за плаќање споменичка рента за индиректно користење на споменикот. Меѓутоа, портебно е да се образложат причините заради кои оваа обврска е пропишана во дејностите на банкарството, телекомуникациите и превозот на патници. Сите три дејности имаат своја посебна улога во туризмот, што, се разбира, е само една од причините. Дејноста на телекомуникациите со својата инфраструктура е присутна кај сите споменици и споменички целини. Превозот на патници, дали градски или меѓуградски, исто така има индиректна корист од спомениците. Патниците, користејќи го јавниот превоз, меѓу останатото, ги посетуваат и спомениците.

### **РЕЗУЛТАТИ ОД СОБИРАЊЕТО НА СПОМЕНИЧКАТА РЕНТА ВО 2004 И 2005 ГОДИНА - СТАТИСТИЧКИ ДОДАТОК**

Во текот на 2004 година Министерството за култура побара од сите градски и општински совети да достават одлука за висината на споменичката рента, како и за процена на средствата кои советите планираат да си соберат во текот на 2004 година засновани на донесена одлука.

Повеќето средства, според наведената процена, требало да биде собрани на подрачјето од Градот Загреб, што не се остварило. Причина за тоа најверојатно се локалните избори, бидејќи градските и општинските совети одолговлекувале со примената на донесените одлуки, како што тоа било случај со Градот Загреб. Оваа претпоставка ја потврдува изјавата на некои од градските челници за време на предизборната кампања во која јавно се спротивставиле на спроведувањето на веќе донесената одлука за висината на споменичката рента или, пак, одбивале да донесат таква одлука за споменичка целина на подрачјето од градот или општината.

Во текот на 2004 година собрани се вкупно 67,9 милиони куни споменичка рента, и тоа 48,6 милиони, односно 71,5 % на име на индиректно користење на спомениците, додека од директното користење, по квадратен метар наместо 206,8 милиони куни, собрано е само 19,3 милиони или 28,5 % од вкупно собраните средства.

Споредбата на показателите за собраната споменичка рента во текот на 2004 и 2005 година покажува како во 2005 година е собрано 64 % повеќе рента отколку порано. Посебен пораст е видлив кај рентата од директното користење, при што е собрано 156 % повеќе отколку во 2004 година. Овој раст објаснува дека сè поголем број градови и општини кои не само што ја донеле одлуката за висината на споменичката рента туку и ја спровеле и во практиката. Тоа го потврдуваат и показателите за најголема собрана сума споменичка рента, според кои, градот Риека, иако со споменичка целина која е значително помала по површина од Градот Загреб, во 2005 година собира повеќе отколку Загреб. Исто така, највисоките суми собрани во пет града се значително повисоки за разлика од 2004 година. Имајќи предвид дека ни во 2005 година сите градови и општини не ја спровеле оваа законска обврска, во наредната година може да се очекува натамошен раст на овој вид рента според проценетата сума од 2004 година.

Во 2005 година од индиректното користење на име на споменичка рента е собрано (според членот 114а од Законот) за 27 % повеќе отколку во 2004 година, што во најголем дел е резултат на многу успешната туристичка сезона во која бројни стопанственици и даночни обврзници на овој облик рента оствариле раст на вкупниот приход. Како што се искажуваат показателите кон седиштето на стопанскиот субјект, јасно е дека најголемите суми се собрани во најголемите хрватски градови, па така Градот Загреб е водечки во 2004 и 2005 година. Кај

овој облик споменичка рента Законот собирањето ѝ го доверил на Даночната управа, со што е избегнато затајувањето на плаќањето.

Со Законот е уредена и распределбата на собраната споменичка рента, и тоа 60 % во корист на градот или општината на чие подрачје е собрана и 40 % во корист на државната пресметка (раздел Министерство за култура).

Категоријата споменичка рента постепено влегува во хрватската практика и ги покажува очекуваните резултати. Во средините во кои веднаш по стапувањето во сила го вовеле овој облик на собирање средства, започната е систематската обнова на заштитеното културно наследство, а јавноста во тие места позитивно го оценила тој процес. Повеќето градови и општини се на почеток од воведувањето на споменичката рента, додека само помал број локални самоуправи, тврдоглаво, од политички причини, не ја спроведуваат одредбата на Законот, нанесувајќи со тоа штета на заштитеното културно наследство кое постои на територијата во нивна надлежност.

## ❖ МАКЕДОНСКИ СОСТОЈБИ

### ПОСЕБНИ ОБЛИЦИ НА КОРИСТЕЊЕ НА КУЛТУРНОТО НАСЛЕДСТВО

Посебни облици за користење на културното наследство, според македонскиот национален модел на заштита, односно Законот за заштита на културното наследство, матичен закон за предметната област, претставуваат: **а) користењето по пат на концесија и јавно приватно партнерство, б) вршењето стопанска дејност во заштитени добра и в) користењето на име или облик на културно наследство за комерцијални цели.**

Сето ова потпаѓа под областа **интегрирана заштита**, која според официјалната законска дефиниција подразбира „вкупност од мерки за зачувување и активно вклучување на недвижното културно наследство во животот на заедницата како фактор на одржлив општествен развој, особено во областа на планирањето и уредувањето на просторот, инвестиционата изградба, заштитата на животната средина и природата и друго.“ Слично на тоа, според официјалната европска дефиниција, под поимот интегрирана заштита на недвижното културно наследство се подразбираат „сите мерки што имаат за крајна цел обезбедување долговечност на наследството, грижа за неговото одржување во соодветна изградена или природна животна средина, определување на неговата намена и негово приспособување кон потребите на општеството.“<sup>11</sup>

Објаснувајќи ја оваа клучна точка во однос на подготвеноста за презентација на заштитеното културно наследство, доаѓаме и до поимот **факсимилна заштита**, односно доловување на визуелен автентичен изглед на архитектурата, особено важен за споменичките целини како што е не само Охрид, туку и заштитените чаршии во Скопје, Прилеп, Битола или споменичките целини во Кратово и Крушево. Факсимилната заштита претставува употреба на современи материјали и техники при **ревитализацијата** на објектите, но со исклучително задржан визуелен ефект. Светската практика кажува дека комбинираниот методологија на **факсимилна заштита** и **автентична заштита** е ефикасна, долготрајна, економски и стопански исплатлива, и на крајот, го постигнува ефектот за широка популација на очекуваното. Најпрепознатливи примери на обнова или ревитализација во поновата светска историја се речиси целосно разрушените европски градови Дрезден, Варшава и Берлин како последица од Втората светска војна. Таму фенксот повторно се роди од пепелта како резултат на флексибилноста на реконструктивните методи. Факсимилната заштита овозможува доловување на историската визура на споменичките целини без да се запре современиот развој на градот, чаршијата итн., а поедна автентична заштита на определен објект дава приказ на идните генерации за употребените градителските техники, знаења и вештини, како и за изворните материјали.

<sup>11</sup> Точка 2 од Резолуцијата (76)28 на Комитетот на министри на Советот на Европа за приспособување на законите и прописите кон потребите на интегрираната заштита на архитектонското наследство од 1976 година.



◆ **Користење по пат на концесија и јавно приватно партнерство**

Користењето по пат на концесија е можност предвидена со матичниот закон што се однесува само на одредена категорија заштитени добра. Поточно, предмет на користење по пат на концесија може да биде само недвижно културно наследство од особено значење во државна сопственост, доколку за некои типови добра од таа категорија не е исклучена можноста за концесионирање. Така, предмет на концесија не можат да бидат: **а)** неистражени или нецелосно истражени археолошки наоѓалишта, вклучувајќи ги и резервираните археолошки зони како заштитени добра што уживаат посебна заштита и се изедначени со културното наследство од особено значење; **б)** меморијални објекти, обележја и места поврзани со значајни настани и истакнати личности; **в)** култни места или други места и објекти поврзани со обичаи, верувања или посебни традиции; **г)** споменичките центри и **д)** објектите наменети за чување на движно културно наследство (музеи, архиви, библиотеки, кинотеки, фонотеки и сл.).

Предметниот начин на користење се смета за допуштен само ако односното добро е или може да биде наменето за: **а)** домување; **б)** вршење туристичка, угостителска, трговска, занаетчиска и друга услужна дејност; **в)** вршење на изворна или сродна производна дејност и **г)** вршење на дејности од областа на образованието, науката, информирањето, здравството, спортот, рекреацијата и културата, со исклучок на дејностите за заштита. Следствено, користењето по пат на концесија за други намени освен наведените е исклучено со закон. Тоа значи дека можноста за концесионирање на државното културно наследство е лимитирана и со оглед на предметот на концесијата и со оглед на намената на добро.

Концесионер на државно културно наследство може да биде домашно или странско правно и физичко лице кое ги исполнува следните услови: **а)** да е регистрирано за вршење на дејност допуштена со оглед на намената на доброто; **б)** да има материјално-технички можности за вршење на допуштената дејност за која е регистрирано и за заштита на недвижното добро коешто е предмет на концесијата; **в)** да понуди програма за ревитализација и план за управување со односното недвижно добро. Тој има позиција на имател на заштитено добро.

Концесијата може да се додели најдолго за период од **30** години. За користењето на културното наследство што е предмет на концесијата се плаќа годишен надоместок, чија висина се утврдува со договорот за концесија. Таквиот надоместок се плаќа до 30 јуни за тековната година.

Надзор над спроведувањето на договорот за концесија врши Министерството за култура, за која цел се определува посебен надзорен одбор. Притоа, како членови на одборот за надзор над спроведувањето на договорот за концесија задолжително се именуваат најмалку по еден претставник на општината на чие подрачје се наоѓа концесионираното добро и на невладината организација од областа на заштитата на културното наследство.

Инаку, можноста за користење на културното наследство по пат на концесија за првпат беше предвидена во матичниот закон од 2004 година. Меѓутоа, во практиката, барем досега, не е пројавен интерес за тој вид концесионирање. Се разбира, тука не спаѓаат случаите кога некои добра од општ интерес во државана сопственост биле дадени под концесија врз друга основа, а во меѓувреме некои нивни делови стекнале статус на заштитени добра (пример: Старите дебарски бањи во с. Баниште, Општина Дебар).

◆ **Вршење стопанска дејност во заштитени добра**

Вршењето стопанска дејност во заштитени добра како начин на користење е регулирано со матичниот закон. Всушност, таквите видови активности се ставени под режим на авторизација. Така, стопанска дејност во недвижно културно наследство и друго заштитено недвижно добро може да се врши само по претходно одобрение од Управата за заштита на културното наследство. Такво одобрение е потребно и во случаите кога се работи за промена на дејноста, односно промена на намената на деловниот простор.

Користењето на заштитените недвижни добра на предметниот начин, како можност, во Законот е дадено првенствено во функција на целите на интегрираната заштита на културното наследство и во согласност со нејзините начела. Во таа смисла, самата можност за вршење

стопанска дејност во заштитено добро не е исклучена однапред ниту е оставена на нечија слободна волја или оценка, туку е подведена под режим на одобрение токму заради потребата од правилно насочување на тој вид активности. Тоа значи дека при издавањето на потребното одобрение надлежниот орган мора да води сметка за природата и намената на заштитеното добро, особено за компатибилноста на бараната стопанска дејност и нејзината прифатливост од аспект на општиот интерес за заштита и користење на односното добро.

Предметниот начин на користење е својствен првенствено за заштитени објекти и заштитени целини што се сметаат како индустриско наследство или чија стопанска намена е утврдена, односно предвидена со урбанистички план. Голем број заштитени недвижни добра, пак, токму поради својата природа и намена или со оглед на јавниот интерес и моралните норми не се погодни за вршење стопанска дејност во нив (археолошки локалитети, меморијални објекти и заштитени целини, верски објекти, култни места и др.)

Според својата природа, вршењето стопанска дејност во заштитени добра претставува облик на нивно непосредно користење од страна на сопствениците или други иматели како носители на дејноста. Тоа, тогаш кога е дозволено и таму каде што е прифатливо, може да се практикува како израз на политиката на одржливиот развој.

#### ♦ **Користење на име или облик на културно наследство за комерцијални цели**

*Користењето на име или облик на културно наследство за комерцијални цели* е начин на посредно користење применуван во практиката без некои посебни ограничувања. Всушност, сè до донесувањето на *актуелниот матичен закон*, предметното прашање не беше регулирано, а со него е опфатен само еден од неопходните аспекти. Имено, според *матичниот закон*, без никакви исклучоци, *име, облик или друг препознатлив дел на заштитено добро* може да се употреби за *реклама, како елемент на фирма и за изработка на сувенири или други предмети* за комерцијални цели, само врз основа на *претходно одобрение од Управата за заштита на културното наследство*. Притоа, таквата можност е условена со тоа - *начинот на употреба да биде соодветен на намената или значењето на доброто* (член 122).

Смислата на регулирањето на предметното прашање на наведениот начин, поточно, подведувањето на таквите дејства под *режим на авторизација*, е во неопходноста од обезбедување соодветна контрола над таквиот облик на посегаче кон интегритетот на *заштитените добра* и спречување на можните злоупотреби при нивната *комерцијализација* од тој вид. Во таа смисла, *користењето име и облик на заштитено добро за комерцијални цели без неопходното одобрение* е квалификувано како *прекршок*. Несомнено, предметното прашање ќе беше уредено поцелосно доколку постоеше подготвеност за регулирање на материјата за т.н. *споменичка рента*, односно доколку беше востановена обврска за плаќање определен износ за секој облик на *користење на заштитените добра за комерцијални цели*.

Користењето за кое станува збор се однесува првенствено на ситуациите кога *името, обликот или друг препознатлив дел на заштитено добро* се употребува за *промотивни активности на стопанските субјекти* насочени кон: **а) создавањето имици на фирмите и нивната промоција; б) создавањето имици и промоција на производи и в) создавањето имици и промоција на услуги.**

Во таа смисла, на пример, имињата на повеќе археолошки локалитети се употребени како дел од називите на повеќе фабрики или други стопански субјекти (фабриката „Баргала“, „Хераклеја“) или како називи на одредени производи (минерална вода „Кокино“, прехранбен производ „Стоби флипс“), а во голем број туристички понуди, по правило, редовно се застапени најпознатите *заштитени добра*, како што и многу поединечни објекти или нивни делови се аплицирани во форма на *сувенири*. Во случајот, проблем претставува тоа што надлежните државни органи и натаму имаат инертен однос кон спроведувањето на Законот, што се потврдува преку фактот дека досега не се преземени никакви дејства ниту во поглед на *авторизацијата* ниту во поглед на *санкционирањето на неовластената употреба на име, облик или друг препознатлив дел на заштитено добро во комерцијални цели*.

Предметната материја бара поцелосно нормативно уредување, како со самиот *матичен закон* така и со посебен *подзаконски акт*, вклучувајќи го разграничувањето наспроти

*користењето за некомерцијални цели и преодниот режим за постојните облици на предметното користење, воспоставени во претходните периоди, кога тоа било под либерален режим.*

## ЛОГИСТИЧКА ПОДДРШКА ОД ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА ВО РАЗВОЈОТ НА КУЛТУРНИОТ/РУРАЛНИОТ ТУРИЗАМ

Локалната самоуправа зазема значајно место во обезбедувањето на предусловите за развојот на културниот туризам. Тука, пред сè, се мисли на инфраструктурна достапност и соодветни јавни објекти. За таа цел, покрај креирање локални политики за ваквиот вид финансиска поддршка, потребно е поголема афирмација на можностите кои се нудат преку централната власт, но и посветена заложба од страна на локалната самоуправа кон искористување на ваквите буџетски фондови/линии.

**Агенцијата за финансиска поддршка на земјоделството и руралниот развој** до 2018 година (според достапните информации) во својата програма предвидуваше три мерки преку кои директно се овозможува логистичка поддршка за создавање или обнова на предусловите на оваа значајна гранка од општеството - културниот/руралниот туризам, која во многу земји веќе е развиена стопанска гранка.

Тоа се мерките: **321** - Подобрување на квалитетот на живот во руралните средини, **322** - Обнова и развој на селата и **323** - Зачувување и унапредување на традиционалните вредности во руралните поддржа.

Мерката **321**, главно, се однесува на развојот на јавната инфраструктура во руралните средини, што, пак, е главен предуслов воопшто за развој на дадена средина. Така, во однос на развојот на културниот туризам, тука се интересни три ставки, и тоа: **а)** изградба на локална патна инфраструктура (вклучително и мостови) за поврзување на две или три населени места во руралните средини во должина до 5 км; **б)** инвестиции во локална патна инфраструктура (вклучително и мостови) за поврзување на села со регионален пат или со населено место/град во должина до 7 км и **в)** инвестиции во објекти и опрема за домови за деца и млади, домови на културата во населени места во руралните средини.

Мерката **322** се однесува на развојот на селата, односно на документи од плански карактер и инфраструктурни инвестиции во самите села, како: **а)** изработка на урбанистички планови за населени места во рурални средини; **б)** инвестиции за изградба и/или реконструкција на улици во населени места во должина до 1 км и **в)** инвестиции за изградба и/или реконструкција на плоштади, зелени површини и/или шеталишта во населени места во руралните средини.

Мерката **323**, пак, која се однесува на зачувување и унапредување на традиционалните вредности во руралните подрачја, е најдиректно поврзана со обезбедувањето логистичка поддршка на локалната самоуправа за непосредното функционирање на културниот/руралниот туризам. Во рамките на оваа мерка сите предвидени ставки се одлично предвидени за развојот на оваа стопанска гранка, која зазема исклучитно значајно место во развиените држави не само од економско гледиште, туку и како можност за рамномерен развој на пасивните региони, но тука не треба да се занемари и социјалната кохезија на популацијата. Така, ставките за финансирање во мерката 323 се: **а)** инвестиции во локалната патна инфраструктура (вклучително и мостови) за поврзување на населени места/села со локалитети од значење за начинот на живот и работа на селската популација во должина до 2 км; **б)** означување на културни и природни знаменитости во руралните средини; **в)** изградба или реконструкција на патна инфраструктура за пристапност до и околу природни знаменитости во руралните средини, вклучително и нивно уредување и воведување на комплементарни содржини (пешачки, велосипедски и останати спортски патеки и шеталишта); **г)** уредување на излетнички места во руралните средини (вклучително и нивно поврзување со електрична енергија, вода за пиење и канализација) и **д)** озеленување на површини покрај природни езера и магистрални патишта во рурални средини.

Како корисници на средствата од овие три наведени мерки можат да се јават: локална самоуправа со утврдена како рурална средина, локална самоуправа на чија територија се наоѓа

рурална средина, центрите за развој на планските региони, како и ЈП „Македонски шуми“ во делот за озеленување на површини покрај природни езера и магистрани патишта во рурални средини. Максималната висина на средства за мерките 321 и 322 во 2018 година изнесувале 20 000 000 денари, додека за мерката 323 15 000 000 денари.

Врз основа на изнесените информации, сметам дека споменичката рента (како хрватско искуство), посебните облици за користење на културното наследство (како македонска состојба), како и мерките 321, 322 и 323 од Агенцијата за финансиска поддршка на земјоделството и руралниот развој (кои според достапните информации траеле до 2018 година) се трите компоненти органски поврзани кои значат создавање услови за системско и трајно функционирање на областа културен/рурален туризам и воспоставување на оваа стопанска гранка како една од основите за економско стабилно и национално достоинствено функционирање на Република Македонија.

### КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Ристов, Ј. *Инструменти за заштита на културното наследство*. Друштво за издавачка дејност „ПРИНТ ПОИНТ“. Скопје, 2008.
2. Ристов, Ј. *Интегрирана заштита на културното наследство - правни аспекти*. НУ Конзерваторски центар - Скопје. Скопје, 2011.
3. Ристов, Ј. - Топузовска, Л. *Темелни акти на УНЕСКО за заштита на културното наследство*. Меѓународен совет за споменици и места ICOMOS. Скопје, 2006.
4. Закон за заштита на културното наследство (Службен весник на РМ бр.: 20/04, 71/04, 115/07, 18/11, 148/11, 23/13, 137/13, 164/13, 38/14, 44/14, 199/14, 104/15, 154/15, 192/15 и 39/16).
5. <https://min-kulture.gov.hr>
6. <https://www.ipardpa.gov.mk>

