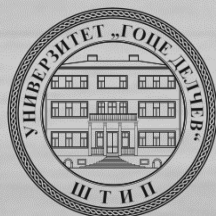


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ - ШТИП

---



2021

ГОДИШЕН ЗБОРНИК НА  
ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И  
БИЗНИС ЛОГИСТИКА

YEARBOOK OF FACULTY OF  
TOURISM AND BUSINESS  
LOGISTICS

ГОДИНА 1

VOLUME I

---

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И БИЗНИС ЛОГИСТИКА

ISSN 2671-3969



ГОДИШЕН ЗБОРНИК НА  
ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И БИЗНИС ЛОГИСТИКА  
2021

YEARBOOK OF  
FACULTY OF TOURISM AND BUSINESS LOGISTICS  
2021

ГОДИНА 1

VOLUME I

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP  
FACULTY OF TOURISM AND BUSINESS LOGISTICS

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И БИЗНИС ЛОГИСТИКА

ГОДИШЕН ЗБОРНИК НА  
ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И БИЗНИС  
ЛОГИСТИКА

YEARBOOK OF  
FACULTY OF TOURISM AND  
BUSINESS LOGISTICS

**За издавачот**

Проф. д-р Татјана Бошков

**For the publisher**

Prof. Tatjana Boshkov, Ph.D.

**Издавачки совет**

Проф. д-р Блажо Боев  
Проф. д-р Лилјана Колева Гудева  
Проф. д-р Мишко Цидров  
Проф. д-р Татјана Бошков  
Проф. д-р Наташа Митева

**Editorial board**

Prof. Blažo Boev, Ph.D.  
Prof. Liljana Koleva Gudeva, Ph.D.  
Prof. Mishko Dzidrov, Ph.D.  
Prof. Tatjana Boshkov, Ph.D.  
Assis. Prof. Natasha Miteva, PhD.

**Редакциски одбор**

Проф. д-р Татјана Бошков  
Проф. д-р Мишко Цидров  
Доц. д-р Наташа Митева  
Проф. д-р Никола В. Димитров  
Проф. д-р Билјана Петревска  
Проф. д-р Елизабета Митрева  
Проф. д-р Златко Јаковлев  
Проф. д-р Цане Котески  
Проф. д-р Драшко Атанасоски  
Проф. д-р Мичо Апостолов  
Проф. д-р Александра Жежова  
Проф. д-р Зоран Темелков  
Проф. д-р Марија Магдинчева-Шопова  
Проф. д-р Тања Ангелкова Петкова  
Проф. д-р Дејан Методијески  
Проф. д-р Мимоза Серафимова  
Доц. д-р Душко Јошески  
Доц. д-р Оливер Филипоски  
Доц. д-р Владимир Китанов  
Доц. д-р Анета Стојановска-Стефанова  
Доц. д-р Душица Попова  
Доц. д-р Цветанка Ристова Магловска  
Д-р Билјана Цоневска Гуњовска

**Editorial staff**

Prof. Tatjana Boshkov, Ph.D.  
Prof. Mishko Dzidrov, Ph.D.  
Assis. Prof. Natasha Miteva, PhD.  
Prof. Nikola V. Dimitrov, PhD.  
Prof. Biljana Petrevska, PhD.  
Prof. Elizabeta Mitreva, PhD.  
Prof. Zlatko Jakovlev, PhD.  
Prof. Cane Koteski, PhD.  
Prof. Drasko Atanasoski, PhD.  
Prof. Mico Apostolov, PhD.  
Prof. Aleksandra Zezova, PhD.  
Prof. Zoran Temelkov, PhD.  
Prof. Marija Magdinceva-Shopova, PhD.  
Prof. Tanja Angelkova Petkova, PhD.  
Prof. Dejan Metodijeski, PhD.  
Prof. Mimoza Serafimova, PhD.  
Assis. Prof. Dushko Joseski, PhD.  
Assis. Prof. Oliver Filiposki, PhD.  
Assis. Prof. Vladimir Kitanov, PhD.  
Assis. Prof. Aneta Stojanovska-Stefanova, PhD.  
Assis. Prof. Dushica Popova, PhD.  
Assis. Prof. Cvetanka Ristova Maglovska, PhD.  
Biljana Conevska Gunjovska, PhD.

**Уредувачки одбор**

Проф. д-р Татјана Бошков – Главен уредник  
Доц. д-р Наташа Митева – Одговорен уредник  
Доц. д-р Душко Јошески – Уредник  
Доц. д-р Цветанка Р. Магловска – Уредник

**Editors**

Prof. Tatjana Boshkov, PhD. – Managing Editor  
Assis. Prof. Natasha Miteva, PhD. – Editor in chief  
Assis. Prof. Dushko Joseski, PhD. - Editor  
Assis. Prof. Cvetanka R. Maglovska, PhD. - Editor

**Техничко уредување**

Славе Димитров

**Technical editor**

Slave Dimitrov

**Јазично уредување**

Вангелија Цавкова  
д-р Марија Крстева

**Language editor**

Vangelija Cavkova  
Marija Krsteva, PhD.

**Редакција и администрација**

Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип  
Факултет за туризам и бизнис логистика  
ул. „Крсте Мисирков“ бб, п. факс 201,  
2000 Штип, РС Македонија

**Address of the editorial office**

Goce Delcev University – Štip  
Faculty of Tourism and Business Logistics  
Krste Misirkov 10-A., PO box 201,  
2000 Štip, RN Macedonia

## СОДРЖИНА - CONTENTS

<b>Никола В. Димитров - ФАКТОРИ И УСЛОВИ ЗА РАЗВОЈ НА ВЕРСКИ ТУРИЗАМ ВО ОПШТИНА БИТОЛА СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА МАНАСТИРСКИОТ ТУРИЗАМ</b> .....	6
<b>Biljana Petrevska; Vlatko Cingovski - SUSTAINABILITY IN HOTEL INDUSTRY: THE ROLE OF ROOFTOP PV PLANTS</b> .....	12
<b>Златко Јаковлев - УЛОГА И ЗНАЧЕЊЕ НА ФИНАНСИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ЗА РАБОТЕЊЕТО НА ТУРИСТИЧКО - УГОСТИТЕЛСКИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА</b> .....	18
<b>Златко Јаковлев; Душита Матета Гигова - МЕНАЏМЕНТ НА КВАЛИТЕТ ВО ТУРИЗМОТ</b> .....	26
<b>Mimoza Serafimova; Bobana Stefanoska - OPERATIONS STRATEGY AND COMPETITIVENESS - CASE STUDY AND ANALYSIS</b> .....	31
<b>Tatjana Boshkov; Mishko Djidrov - CIRCULAR ECONOMY CONCEPT AND PERSPECTIVES IN CROATIA</b> .....	39
<b>Дејан Методијески; Оливер Филиповски - КОН ПРИСТАПЕН ТУРИЗАМ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА</b> .....	44
<b>Марија Магдинчева-Шопова; Анета Стојановска-Стефанова - ПОЛИТИКИ ЗА РАЗВОЈ НА РОДОВО ПРЕТПРИЕМНИШТВО</b> .....	53
<b>Dushko Josheski; Tatjana Boshkov - BEQUEST TAXATION, ESTATE TAXATION, LAND TAXATION, OPTIMUM TOWN, HENRY GEORGE THEOREM AND CAPITAL TAXATION: A SURVEY</b> .....	58
<b>Aneta Stojanovska-Stefanova; Marija Magdinceva-Sopova - WOMEN'S RIGHTS ARE HUMAN RIGHTS: A DECADE OF THE COUNCIL OF EUROPE ISTANBUL CONVENTION</b> .....	79
<b>Mladen Micevski; Biljana Petrevska - OTTOMAN HERITAGE: SPECIFIC PERCEPTION OF STUDENTS FROM NORTH MACEDONIA</b> .....	90
<b>Емануела Есмерова; Драшко Атанасоски - ОБУКАТА И РАЗВОЈОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ЕКОНОМИСУВАЊЕ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА</b> .....	94
<b>Перпарим Ќахили; Цане Котески - ВЛИЈАНИЕТО НА ЗАГАДУВАЊЕТО ВРЗ РАЗВОЈОТ НА ТУРИЗМОТ ВО РЕГИОНОТ НА АНА МОРАВА</b> .....	100
<b>Ивица Јосифовиќ - РЕГУЛАТИВАТА ЕУРОДАК: КОН ПОДОБАР СИСТЕМ ЗА ЕВИДЕНЦИЈА И КОНТРОЛА МИГРАЦИЈАТА И АЗИЛОТ</b> .....	115
<b>Христина Рунчева-Тасев; Филип Стојковски - ЕФЕКТИТЕ НА КОВИД-19 ПАНДЕМИЈАТА ВРЗ МЕЃУНАРОДНИТЕ ОДНОСИ: ТРАНСФОРМАТИВНА МОЌ НА ГЛОБАЛНАТА КРИЗА</b> .....	115
<b>Џеват Кицара - ИМИЏОТ И РЕПУТАЦИЈАТА НА ДЕСТИНАЦИЈАТА КАКО ФАКТОР ЗА ПРОМОЦИЈА НА ПРЕСПАНСКИОТ РЕГИОН КАКО ТУРИСТИЧКА ДЕСТИНАЦИЈА ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА</b> .....	128

<b>Марио Чобанов</b> - СОВРЕМЕНИ ТРЕНДОВИ НА СИНЦИРИТЕ НА СНАБДУВАЊЕ ВО ВРЕМЕ НА ГЛОБАЛНИ ПРОМЕНИ – СОСТОБИ И ПЕРСПЕКТИВИ.....	137
<b>Александар Магдески</b> - СТРАТЕГИЈА ЗА РАЗВОЈ НА ТУРИСТИЧКИТЕ ЕВЕНТИ СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА „ПИВО ФЕСТ“ – ПРИЛЕП .....	144
<b>Наташа Петровска</b> - КУЛТУРОШКО-ПРАВНИТЕ АСПЕКТИ НА ЕКОТУРИЗМОТ КАКО ФАКТОР ЗА ПОВТОРНО ЗАЖИВУВАЊЕ НА ТУРИЗМОТ ПО ПАНДЕМИЈАТА СО КОВИД-19.....	153

## УЛОГА И ЗНАЧЕЊЕ НА ФИНАНСИСКИОТ МЕНАѢМЕНТ ЗА РАБОТЕЊЕТО НА ТУРИСТИЧКО - УГОСТИТЕЛСКИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

**Златко Јаковлев**

Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика, zlatko.jakovlev@ugd.edu.mk

### Апстракт

Една од суштествените работи на менаџерските активности е донесување на деловни одлуки, меѓу кои и финансиски одлуки. Финансиското одлучување на менаџментот во туризмот и угостителството се карактеризира со потреба за акција и постоење на повеќе насоки за нејзино реализирање. Едновремено поврзувањето на наведените активности во функција на правилно финансиско одлучување претставува основен услов и задача на финансискиот менаџер во туризмот и угостителството. Се разбира, сето тоа во насока на постигнување на крајната цел, зголемување на цената по акција на акционерите. Во таа смисла, финансискиот менаџмент во туристичко - угостителските претпријатијата треба да даде одговор на оптималната употреба, односно користење на средствата, обезбедување на извори на финансирање, обезбедување на оптимален трошок на ангажираниот капитал, одлучување за распределба на добивката, како и политиката на дивиденда.

Клучни зборови: Финансиски менаџмент, менаџмент, финансиски одлуки, деловни финансии, туризам, туристичко - угостителски претпријатија

## ROLE AND SIGNIFICANCE OF THE FINANCIAL MANAGEMENT FOR THE OPERATION OF THE TOURIST - CATERING ENTERPRISES

**Zlatko Jakovlev**

Goce Delchev University, Faculty of tourism and business logistics, zlatko.jakovlev@ugd.edu.mk

### Abstract

One of the essential things of management activities is making business decisions, including financial decision-making. Financial decision-making in tourism management and hospitality is characterized by the need for action and the existence of several guidelines for its realization. At the same time, the connection of the listed activities to the function of proper financial decision-making is the basic requirement and task of the financial manager in tourism and hospitality. Of course, all this in the direction of achieving the ultimate goal, increase in shareholder share price. In that sense, the financial management in the tourism and hospitality enterprises should give an answer to the optimal use, i.e. use of funds, provision of sources of financing, providing sources of financing, providing optimum cost of the engaged capital, deciding on the distribution of profits, as well as the dividend policy.

Key words: financial management, management, financial decisions, business finance, tourism, tourist and hospitality enterprises

### 1. Вовед

Предмет на истражувањето на овој труд претставува улогата и значењето на финансискиот менаџмент за ефективно и ефикасно работење на туристичко - угостителските претпријатија како и за развој на туризмот и угостителството. Од овој труд се очекува да се создаде јасна слика за согледувањето на финансискиот менаџмент со носење на квалитетни финансиски одлуки во претпријатијата од областа на туризмот да придонесат кон создавање фундамента за разбирање на клучните активности за проширување на можностите за креирање на адекватна туристичка понуда која ќе се базира на софистираните желби на туристичката побарувачка. Теоретското истражување и согледувањето на улогата и значењето на финансиското одлучување на менаџментот ќе ги разработи основните начини развој на туризмот и угостителството. Комплексното третирање на оваа проблематика во трудот се очекува да биде придобивка од теоретски и практичен аспект. На тој начин би се придонело за динамичен развој на туризмот и угостителството и нивно адекватно промовирање.

### 2. Поим и дефинирање на менаџментот во туризмот и угостителството

Мошне испреплетената состојба на денешниот свет, во голема мера, му се препишува на успешниот менаџмент. Во тој контекст, менаџментот е инкорпориран во секој сегмент на модерните корпорации, било тоа да се од производниот сектор, услужните дејности, во образованието или во секоја организирана форма. Оттаму, се наметнува потребата од големата потрага по компетентни личности, заради претставување на најзначајниот клуч на успехот. Значењето на менаџментот се рефлектира и во

перманентниот пораст на менаџерските работни места. Оние личности што докажале дека ја имаат неопходната способност за да бидат успешни менаџери, добро се покажале во однос на своите квалификации.<sup>1</sup> Во рамките на деловните претпријатија каде што работењето не може да се замисли без активностите на менаџментот, истиот се смета за своевидна технологија која што овозможува ефикасност и ефективност во фирмите, а посебно во туризмот и угостителството.<sup>2</sup> Менаџментот има огромно влијание и наоѓа примена во сите фази на модерната организација: производните менаџери управуваат со производните активности во зависност од видот на производството во дотичното претпријатие, маркетинг менаџерите водат перманентна грижа за целокупните маркетинг активности, менаџерите во туризмот и угостителството превземаат перманентни активности за менаџирање со квалитетот на услугите во туризмот и угостителството и организирање на туристичкиот престој, персоналните менаџери ја обезбедуваат компанијата со стручна и продуктивна работна сила.

Како што истакнав претходно, менаџментот е универзална активност која се применува и се наоѓа во сите видови организациони системи (влади, министерства, општини, универзитети, хотели, туристички агенции, комунални претпријатија, аеродроми, трговски претпријатија, болници, компании, општествени организации, политички партии и друго) и е присутен во сите функции и хиерархиски нивоа на тие системи. Според тоа, може да се апострофира дека менаџментот е динамичен процес, бидејќи му дава живот на секој аспект на деловните активности, а посебно во туризмот.

Етимолошки, самиот поим менаџмент потекнува од англискиот збор „to manage“ што значи 1) управува 2) раководи, надгледува 3) знаење да се ракува со (оружје) инструменти, 4) спроведување на дело, 5) се снаоѓа, излегува на крај, 6) да се потпира.<sup>3</sup> Во македонскиот јазик менаџментот најчесто се преведува како управување (менаџерска работа).<sup>4</sup> Различно детерминираната содржина, принципи и функции придонесуваат за различни пристапи кај авторите кои се занимаваат со проучување на менаџментот и е дефиниран на различни начини.<sup>5</sup> Во менаџмент теоријата постојат повеќе стојалишта:

1. Доста е популарно стојалиштето според кое менаџментот е процес, серија на чекори или насочување на акциите во правец на остварување на дефинираната цел.<sup>6</sup>

2. Во литературата се среќава и мислењето според кое менаџментот има организациона улога, поставување обврски, одговорности и односи во претпријатијата. Во тој контекст, за илустрирање на оваа констатација ќе послужат следниве дефиниции: менаџментот има улога на поставување обврски, одговорности и односи во едно претпријатие<sup>7</sup>, или пак, менаџментот се дефинира како општествен процес на пренесување на одговорностите за корисно планирање и регулирање на операциите во некое претпријатие, на остварување на формулираните цели, како и одговорност која вклучува:

а) расудување и одлучување за плановите, употреба на податоци за контрола на извршувањето и унапредување на напорот;

б) водење, поврзување, мотивирање и контрола на кадрите во претпријатието и спроведување на активностите.<sup>8</sup>

3. Во литературата се среќава и стојалиштето според кое менаџментот содржи давање на работите да бидат извршувани од други.<sup>9</sup>

4. Менаџментот се дефинира и од аспект на ситуацијата во која се применува. Всушност, станува збор за ситуациониот менаџмент кој се однесува на односите меѓу важни варијабли во окружувањето и адекватен менаџмент концепт и техники кои водат кон ефикасно остварување на целите.<sup>10</sup>

5. Постои исто така, дефинирање на менаџментот од стратески аспект, како начин за определување на долгорочното приспособување на претпријатието на опкружувањето. Во таа конотација, тој се дефинира како процес на идентификација, избирање и извршување на најпрофитабилен начин, остварување на долгорочна компатибилност меѓу внатрешните искуства и

<sup>1</sup> Фалмер, М., Р., (1994), Новиот Менаџмент, Институт Отворено Општество Македонија, Скопје, 18.

<sup>2</sup> Мојсоски, В., (2001), Основи на менаџментот, Факултет за туризам и угостителство“ - Охрид, Охрид, 17.

<sup>3</sup> The New Standard Dictionary, English - Serbocroatian, Serbocroatian - English, (1985), Obod - Cetinje, Medicinska Knjiga Beograd - Zagreb, 199.

<sup>4</sup> англ. management - менаџмент - управување; business management (бизнис менаџмент) - управување со претпријатие. Во Вебстеровиот речник менаџмент се преведува како: 1. професија или вештина на управување (водење), 2. разумно користење на средства и начини за постигнување на целта, 3. способност за извршување, 4. колективен орган кој во претпријатието ја врши функцијата на водење - управување, раководење и наредување

<sup>5</sup> Шуклев, Б., (1998), Менаџмент, Економски факултет - Скопје, второ издание, Скопје, 3.

<sup>6</sup> Preshing, A., W., (1974), Business management in Canada, An introduction, wily publishers of Canada limited, Toronto, 3.

<sup>7</sup> Dunn, D., J., Stephens, E., Kelly, J., R., (1973), Management essentials: Resource”, McGraw – Hill Book Company, Inc., New York, 3.

<sup>8</sup> Brech, E.,F.,L., (1975), The principles and practise of management, Longman, London, 19.

<sup>9</sup> Claude, S., George, Jr., (1970), Management for business and industry”, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 4.

<sup>10</sup> Luthans, F., Schonberger, R., Morey, R., (1976), Introduction to management: A contingency approach, McGraw - Hill Book Company, Inc., New York, 29.

ресурси на една организација и конкурентското, економското и општественото окружување во кое организацијата работи.<sup>11</sup>

6. Присутни се мислења дека менаџментот е дисциплина која ги систематизира правилата, принципите и теориите. На база на тоа, менаџментот се препознава како посебна дисциплина која ги остварува поставените цели со потенцирање на најефикасно искористување на човечкиот напор и со помош на ресурсите.<sup>12</sup>

7. Менаџментот се дефинира како интердисциплинарна наука која го подига сопственото научно ниво. Менаџментот е примена на интердисциплинарна системска наука, која ги анализира проблемите, одлучување и примена на решенијата во организацијата.<sup>13</sup>

8. Постои дефинирање на менаџментот како процес на извршување посебни функции. Во тој контекст, менаџментот е посебен процес на планирање, организирање, поттикнување и контролирање, извршувани за остварување на поставените цели, со помош на човекот и другите ресурси.<sup>14</sup>

9. Во претпријатието менаџментот се дефинира и од аспект на искористување на ресурсите. Според тоа, менаџментот е активност на алокација и искористување на ресурсите за остварување на целите на организацијата.<sup>15</sup> Исто така, менаџментот се дефинира и како искористување на физичките и човечките ресурси со координиран напор, а тоа остварување е со извршување на функциите планирање, организирање, кадри, насочување и координирање.<sup>16</sup>

10. Менаџментот се дефинира и од аспект на одлучувањето. Па така, менаџментот е перманентен процес на донесување одлуки, извршување и ревизија.<sup>17</sup>

11. Исто така, присутни се мислења дека менаџментот е практична примена на знаењата и искуствата што ги имаат менаџерите. Менаџерот е личност која се обидува да ги оствари поставените цели со насочување на човечките активности во производството на производи и услуги. Менаџерот ги употребува средствата на најефикасен начин. Начинот на извршување на функциите кои ја прават неговата работа е опишан како менаџмент.<sup>18</sup>

12. Менаџментот се дефинира и како систематизирано знаење за ефикасно управување со акциите на претпријатието во насока на остварување на дефинираните цели. Оттаму, менаџментот е збир на систематизирано знаење, базирано на општи принципи кои се верификуваат во деловната практика<sup>19</sup> или пак менаџментот е збир на знаења за управување. Управувањето е процес на планирање, организирање, насочување, координација и контролирање на луѓето, методите, машините и парите за да се обезбеди оптимално остварување на целите. Менаџерите се личности додадени на овој процес. Тие го изучуваат менаџментот за да го унапредат управувањето.<sup>20</sup>

Неоспорен факт е дека менаџментот има круцијално значење за развој на туризмот. Од друга страна потврден факт е дека туризмот има поливалентно значење и е мултипликатор на економскиот развој. Со оглед на тоа дека нашата земја располага со природни, материјални и човечки фактори за развој на туризмот, кои се недоволно искористени, сметам дека на ова прашање треба да му се посвети посебно внимание. Туризмот како феномен на 20 и 21 век има општествено и економско значење. Се разбира дека секоја земја е заинтересирана за економското влијание на туризмот врз нејзиниот развој. Затоа треба на посетителите да му се дадат соодветни услуги, кои треба да бидат ефективно и ефикасно менаџирани, со кои што ќе бидат задоволни. Според тоа, станува збор за менаџментот и неговата улога и значење за развој на туризмот и угостителството.

Според авторот на овој труд: **менаџментот во туризмот и угостителството е процес на планирање, организирање, управување и раководење, координирање и контролирање на менаџерските активности во туризмот за остварување на дефинираните цели на најефективен и најефикасен начин. Додека под: менаџерски активности се подразбираат оние активности со кои се мотивираат вработените да ги извршуваат своите задачи со висок степен на професионалност (професионално образование, професионална култура, развиен кодекс на однесување, авторитет и одговорност), а задачи на менаџерите се: остварување профит, менаџирање со туристичко - угостителските претпријатија, менаџирање со менаџерите кои се на пониско ниво од**

<sup>11</sup> Viljoen, J., (1991), Strategic management: How to analyse, choose and implement corporate strategies, Longman professional, Melbourne, 2 - 3.

<sup>12</sup> Heyel, C., (1968), The encyclopedia of management, Reinhold publishing corporation, New York, 477.

<sup>13</sup> Doktor, H., R., Moses, A., M., (1973), Managerial insights. Analysis, decisions and implementation, Prentice - Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 3 - 4.

<sup>14</sup> Terry, R., G., (1972), Principles of management, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 4.

<sup>15</sup> Voich, Jr., D., Wren, A., D., (1968), Principles of management resources and systems, The Ronald press company, New York, 3.

<sup>16</sup> Reeser, C., (1973), Management functions and modern concept, Scott, Forestman and company, Glenview, Illinois, 1.

<sup>17</sup> Joshi, V., M., (1980), Management science: A survey of quantitative decision - making techniques, Duxbury Press, North Scituate, Massachusetts, 12.

<sup>18</sup> Batty, J., (1969), Industrial administration and management, McDonald and Evans Ltd., London, 21.

<sup>19</sup> Allen, A., L., (1958), Management and organization, McGraw - Hill Book Company, Inc., New York, 5.

<sup>20</sup> Light, R., H., (1968), The nature of management. An Introduction to business and management studies, Sir Isaac Pitman and sons, Ltd., London, 10.



## **хиерархиската пирамида, менаџирање со човечките ресурси, креирање на тимови, комуницирање и анализирање на деловното туристичко опкружување.**

### **3. Поим за финансиски менаџмент**

Финансискиот менаџмент опфаќа широка подрачје на економски активности посветени на капиталот кој создава вишок на вредност. Поимот „финансиски менаџмент“ се состои од два збора. Зборот „финансии“ (англиски „finance“, германски „Finazien“, италијански „finanze“) потекнува од францускиот збор „finance“, што значи „парични средства“, односно пари, а зборот „management“ што значи управување.<sup>21</sup>

Финансискиот менаџмент може да се разгледува двострано - како научна дисциплина и како функција на туристичко претпријатие. Финансиски менаџмент како научна дисциплина се развива од науката за финансии и го проучува управувањето со финансиите во претпријатието. Финансискиот менаџмент е во тесна врска со другите научни дисциплини, а особено со сметководството и економијата. Финансискиот менаџмент претставува специјализиран вид на менаџмент.

Финансискиот менаџмент како функција на претпријатието од доменот на туризмот и угостителството ги опфаќа активностите на претпријатието кои се однесуваат на стекнување, финансирање и управување со имотот, имајќи ја предвид основната цел на работењето. Управувањето со финансиите се врши преку управување на паричните текови на туристичко - угостителското претпријатие. Управувањето со финансиската дејност се остварува врз основа на познавање на: економијата, финансиското право, информатиката, сметководството, математичките и статистичките методи, теоријата на прогнозирање и планирање и друго. Исто така, финансискиот менаџмент бара добро познавање на другите полиња на финансии, како што се финансиските пазари и институции, бидејќи одговорноста и полето на работа на финансискиот менаџер е посредување со финансиското опкружување и прибавување на средства. Исто така, потребно е познавање на инвестирањето, бидејќи вложувањето во акции бара познавање на принципот на акции и правила на менаџментот на портфолио на акции и бидејќи финално цената на акцијата се одредува на финансискиот пазар.<sup>22</sup> Финансискиот менаџмент опфаќа планирање, организација, мотивација, контрола и слично. Определувањето на поимот финансиски менаџмент е во тесна врска со определувањето на поимот финансиски односи.

Според поширокото сфаќање, финансиските односи го опфаќаат процесот на репродукција во целина. Во таа смисла и финансискиот менаџмент во поширока смисла може да се дефинира како компонента на финансиската политика, која опфаќа дејност насочена кон постигнување на поставените цели со користење на одбраните инструменти. Ваквиот пристап претставува физиократски. Припадниците на овој правец за главен извор на богатство го сметале производството. Според потесното сфаќање, финансиските односи не го опфаќаат целокупниот процес на репродукцијата, туку само фазата на распределба. Во таа смисла финансискиот менаџмент може да се дефинира како целосен метод на најдобра прераспределба на приходите, заради зачувување на привремено слободните парични средства. Ваквиот пристап одговара на меркантилизмот. Припадниците на овој правец сметале дека изворите на богатство се наоѓаат во трговијата.

Специфичноста на финансискиот менаџмент е во тоа што тој се базира на неколку основни категории: вредност на паричните ресурси, парични текови, претприемнички и финансиски ризици, цена на капиталот, ефикасен пазар, обрат на капиталот, солвентност и друго. Неопходно е секогаш да се прогнозира, планира и оценува како одделна одлука ќе влијае на ефикасноста на претпријатието од областа на туризмот и угостителството, стопанската гранка и националното стопанство во целина. Покрај тоа, треба да се проценува дали одделни одлуки ќе доведат до одредени диспропорции.

Финансиите претставуваат крвоток на деловните туристички субјекти, а финансискиот менаџмент зазема централно место во туристичко - угостителското претпријатие.<sup>23</sup> Финансискиот менаџмент има посебно место во системот на менаџментот, поради тоа што постои тесна врска на финансиите со управувањето, технологијата, ресурсите, кадрите и слично. Често изворите на финансиските проблеми се наоѓаат во тие области. Од друга страна, грешките во финансискиот менаџмент може да доведат до негативни последици во областа на управувањето со технологиите, ресурсите, кадрите и друго. Во општиот менаџмент се забележува дека проблемите во областа на финансиите често се врзани за флукуација на кадри, застарени технологии и слично.

Во нашата земја, како и во други земји кои поминуваат преку транзиција на сопственоста и управување, финансискиот менаџмент го добива вистинското значење. Во овие земји, покрај претпријатијата кои биле во општествена сопственост или државна сопственост, речиси и да не

<sup>21</sup> За менаџмент се користат следните преводи: водење, раковоство, управа, управување, раководење, стопанисување, работење, постапка, спремност, вештина, штедење, чување.pp

<sup>22</sup> Negro, Z., F., (2001), *Finansiski management*, Visoka skola za turizam - Sibenik, Sibenik, 2.

<sup>23</sup> Negro, Z., F., (2001), *Ibid*, 2.

постоеле други стопански субјекти. Покрај тоа, макроекономската политика и стопанскиот систем на тие земји го намалувале значењето на парите, па и активностите кои ги опфаќа финасискиот менаџмент имале помало значење. Наспроти нашата ситуација, финансиот менаџмент во земјите со пазарно стопанство одамна станал значајна научна и практична дисциплина.

#### 4. Финансискиот менаџмент наспроти целите на туристичко - угостителските претпријатија

Успешен финансиски менаџмент претпоставува реализација на многубројни специфични финансиски активности за остварување на целите на претпријатието од доменот на туризмот и угостителството, при што не е важно кој вработен во тоа претпријатие е одговорен за нивно извршување.<sup>24</sup> Целите на финансиот менаџмент се наоѓаат надвор од финансиите, односно, тие не се цел сами за себе. Тие треба да одразуваат очекуван социјален и економски резултат на финансиот менаџмент. Специфичноста на целите на финансиот менаџмент се состои во нивното формулирање. Основната цел на финансиот менаџмент на ниво на држава е зацврстување на системот на социјални односи кои постојат во дадена држава. За демократска држава тоа подразбира разработка и реализација на таквите одлуки, кои не би смееле да ги доведат посебните слоеви на општеството во недозволена состојба. Затоа, при донесување на одлуки во финансиот менаџмент треба да се проценат нивните последици не само во апсолутна димензија, туку и од позиција на нивната корелација со правната нормираност. При донесување на финансиите одлуки<sup>25</sup> треба да се настојува:

- да се намали веројатноста да се донесат погрешни одлуки,
- да се намалат трошоците за нивна реализација,
- да се намали ризикот кај реализација на одлуките и слично.

Постојат повеќе финансиски цели на претпријатието од доменот на туризмот и угостителството. Главна финансиска цел на туристичко - угостителското претпријатие претставува зголемување на профитот. Вработените тежнеат за себе да обезбедат максимална економска корист преку работење на претпријатието од областа на туризмот и угостителството. Заради тоа, за вработените пред се на акционерите основна цел на работењето на туристичкото претпријатие е зголемување на нивните имоти, богатства и благосостојби.

Често како докажен начин на максимизација на профитот заговара максимизација на заработките по акција. Акцијата е долгорочна хартија од вредност, без рок на втасување и со неа се изразува сопственички однос.<sup>26</sup> Меѓутоа, ова не може да биде соодветна цел, бидејќи тој не ги одредува роковите и траењето на очекуваните приноси. Во врска со тоа, може да се постави прашањето - дали инвестициониот потфат кој ќе оствари принос од 1 000 000 денари, по пет години ќе биде повреден од проектот кој ќе оствари годишен принос од 150 000 денари секоја година во наредните пет години? Одговорот на ова прашање зависи од временската вредност на парите за претпријатието од областа на туризмот и угостителството и инвеститорите.

Друг недостаток на вака поставената цел при работењето на туристичкото претпријатие е ризикот. Секој инвестиционен проект има свое ниво на ризик, што значи едни се поризични од другите. Затоа е очекувано движењето на заработките по акција да се различни кај различни инвестициони проекти. Финансискиот ризик влијае и на вкупниот ризик на инвеститорот.

При вака поставени цели не се води сметка за влијанието на политиката на дивиденди на пазарната цена на акцијата. Кога максимизацијата на заработка по акција би била единствена цел, претпријатието од доменот на туризмот и угостителството не би исплаќало дивиденда, бидејќи со задржување на добивката и нејзино натамошно инвестирање по некоја позитивна стапка на принос ја зголемува заработката по акција. Максимизацијата на заработката по акција не би била задоволителна цел сама по себе, во мерка со која исплатата на дивидендата може да влијае врз вредноста на акцијата.

Имајќи ги предвид наведените причини, целта на максимизација на заработката по акција не мора да биде иста како и сета максимизација на пазарната цена на акцијата. Пазарната цена на акцијата претставува проценка на вредноста на претпријатието од страна на сите учесници во финансискиот пазар. При формирање на овие цени се земаат во предвид сегашната и идната заработка по акција, временскиот период, траењето и ризикот на тие заработки, дивидендната политика на туристичкото претпријатие, како и останатите факти релевантни за пазарната цена на акциите. Пазарната цена служи како барометар за успешноста на работењето, поради тоа што покажува колку менаџментот во туризмот работи во корист на акционерите. Акционерите кои се незадоволни од работењето на менаџментот во туризмот можат да ги продадат своите акции. Продажбата на акции се остварува по пазарна цена, која што во моментот на продажба зависи од понудата и побарувачката на акцијата<sup>27</sup> и добиените средства да

<sup>24</sup> Negro, Z., F., (2001), Ibid, 6.

<sup>25</sup> Negro, Z., F., (2001), Ibid, 7.

<sup>26</sup> Трајкоски, Б., (1997), Деловни финансии со финансиски менаџмент, Универзитет св. „Климент Охридски“ – Битола, Економски факултет – Прилеп, 132.

<sup>27</sup> Трајкоски, Б., (1997), Ибид, 136.

ги вложат во друго претпријатие. Ако направат така и другите незадоволни акционери, тоа ќе придонесе да се намали пазарната цена на акцијата.

Покрај главната финансиска цел, постои и споредна цел, односно:

- максимизација на нето – добивката на долг рок, и
- јакнење на финансиската сила.

1. Нето – добивката претставува дел од бруто – добивката (намалена за камати и даноци), која му останува на располагање на туристичкото претпријатие. Нето – добивката во акционерските друштва се дело на: а) дивидендна добивка, од која се врши исплата на дивиденда, б) задржана добивка, од која се врши трајниот капитал на претпријатието од областа на туризмот и се користи за финансирање на развојот, покривање на загуби, исплата на дивиденди во случај на недостаток на нето - добивка и в) резерви, за покривање на деловен и финансиски ризик. Нето – добивката е услов за опстанок на туристичко - угостителското претпријатие во конкурентската борба на туристичкиот пазар.

Максимизацијата на вкупната добивка на претпријатието од доменот на туризмот и угостителството не е најдобро мерило за добро финансиско менаџирање. Туристичко - угостителското претпријатие може да ја зголеми вкупната добивка, да ја инвестира во обврзници или други хартии од вредност, а вработените (акционерите) од тоа немаат финансиска корист, барем не во сегашноста. Покрај тоа, претпријатието од областа на туризмот и угостителството може да ја зголеми добивката со издавање на нови акции, а притоа да не дојде до опаѓање на заработката по акција, ако со пропорционално зголемување на акциите треба да се зголеми и нето – добивката од која се врши исплата на дивиденди.<sup>28</sup> Заради тоа, подобар е критериумот мерка на профитабилноста на заработка по акција (нето - вкупен профит).

Од аспект на оставарување на добивка, цел на туристичко - угостителското претпријатие е максимизација на нето - добивка, која може табеларно да се прикаже на следниов начин:

Табела 1. Максимизација на нето-добивка  
Table 1. Maximizing the neto-profit

МАКСИМИЗАЦИЈА НА НЕТО - ДОБИВКАТА					
Максимизација на приходите		Минимизирање на трошоците		Минимизирање на даноците	
Зголемување на обем на продажба	Зголемување на цените	Намалување на постојните трошоци	Намалување на варијабилните трошоци	Намалување на даночната основа	Намалување на даночната стапка

2. Јакнењето на финансиската сила претставува втора цел на финансискиот менаџмент во туристичко - угостителското претпријатие. Финансиската сила ја сочинуваат две компоненти: а) квантитативна и б) квалитативна.

- Квантитативната финансиска сила претставува обем и вредност на имотот. Оваа компонента подразбира: усогласеност на основните средства со работните задачи и усогласеност на основните средства со обратните средства. Ако основните средства не се усогласени со работната задача, последицата може да биде недоволно користење на туристичко - угостителските капацитети или тесни грла во производството т.е. давање на услуги. Неусогласеноста на основните и обратните средства може да предизвика застој во производството или во давањето на услугите и слично.

Обратните средства треба да се користат за опслужување на основните средства, но во минимална количина и вредност која ќе предизвика најмалку трошоци. Затоа треба да се тежнее кон оптимален обем на основните и обратните средства. Во рамките на квантитетот на финансиската сила, треба да се настојува: усогласеност на краткорочното и долгорочното финансирање, усогласеност на сопствениот и туѓиот капитал и одржување на финансиската рамнотежа. Квантитетот на финансиската сила го условува обемот на работењето.

- Квалитетот на финансиската сила го сочинуваат: трајна способност на плаќање на обврските во рок (солвентност), трајна способност на краткорочно тековно работење и долгорочно финансирање на развојот, трајна способност на вложување во материјален, финансиски и друг имот, задржување на вредноста на сопствениот имот (работење без загуби), зголемување на имотот на сопственикот со остварување на нето – добивка и задржување на добивка и трајна способност на задоволување на потребите на вработените, менаџерите во туризмот и угостителството и државата (собирање на данок).

Квалитетот на финансиската сила ја условува можноста за работење, заради што е примарен во однос на квантитетот. Квалитетот на финансиската сила подразбира способност на

<sup>28</sup> Трајкоски, Б., (1997), Ибид, 134.

плаќање, финансирање, инвестирање и слично. Без оваа способност нема ни можност за добро работење и опстанок на претпријатието од областа на туризмот и угостителството. Без финансиска сила не може да се оствари позитивен финансиски резултат и задржана добивка не може да јакне финансиската сила на туристичко - угостителското претпријатие, ниту може да се максимизира вредноста на имотот и богатството на вработените (акционерите). Треба да се напомене и тоа дека некои финансиски менаџери по правило губат а некои добиваат, а тоа зависи од нивното знаење, умеење, вештини, искуство, борбеност, истрајност и слично.<sup>29</sup>

## 5. Заклучок

Темата која е обработена во овој труд е „Улога и значење на финансискиот менаџмент за работењето на туристичко - угостителските претпријатија“. Како мотивација за обработка на оваа тема претставуваше фактот за големото значење на менаџментот, финансискиот менаџмент и финансиските одлуки за ефективно и ефикасно работење на туристичко - угостителските претпријатија, а со тоа и врз развојот на туризмот и угостителството. Исто така, вредно е да се напомене како и тоа што постојат мал број истражувања од оваа област, во рамките на нашите простори, така што истата би требало и понатаму да се проучува од научен и практичен аспект со оглед на нејзината актуелност.

Врз основа на одредени истражувања се потврдува големата улога и значење на финансискиот менаџментот за работењето на туристичко - угостителските претпријатија, како и за развој на туризмот и угостителството. За жал се доаѓа до заклучок дека не се посветува доволно внимание на оваа проблематика во претпријатијата од областа на туризмот и угостителството во нашава земја и крајно време е да се извршат фундаментални промени во ставовите на менаџерите кои се инволвирани во туризмот и угостителството кон менаџментот како најзначаен сегмент на туристичката понуда и како важен фактор за квалитетни услуги. Но, се добива силен впечаток дека не постои соодветна спремност од топ менаџерите во Република Македонија, со одредени исклучоци, за реализирање на таа иницијатива. Би требало да се промовираат нови стручни кадри кои би ја надминале индиферентноста на досегашните менаџери во туризмот и угостителството. Тие во целост би го забрзале развојот на туризмот и угостителството. Неопходно е максимално да се искористат и валоризираат туристичките вредности со кои располага нашата земја со вклучување професионален менаџмент, бидејќи тој има круцијална улога за ефективно и ефикасно работење на претпријатијата од доменот на туризмот и угостителството, преку носење на квалитетни финансиски одлуки. Во тој контекст, никако не смее да се заборава фактот дека еден од најзначајните фактори за брз туристички развој и за поголема конкурентност на домашниот и меѓународниот туристички пазар е и финансискиот менаџмент во туризмот и угостителството.

## Користена литература:

1. Allen, A., L., (1958), Management and organization, McGraw - Hill Book Company, Inc., New York;
2. Batty, J., (1969), Industrial administration and management, McDonald and Evans Ltd., London;
3. Brech, E., F., L., (1975), The principles and practise of management, Longman, London;
4. Viljoen, J., (1991), Strategic management: How to analyse, choose and implement corporate strategies, Longman professional, Melbourne;
5. Voich, Jr., D., Wren, A., D., (1968), Principles of management resources and systems, The Ronald press company, New York;
6. Doktor, H., R., Moses, A., M., (1973), Managerial insights. Analysis, decisions and implementation, Prentice - Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey;
7. Dunn, D., J., Stephens, E., Kelly, J., R., (1973), Management essentials: Resource”, McGraw – Hill Book Company, Inc., New York;
8. Joshi, V., M., (1980), Management sciense: A survey of quantitative decision - making techniques, Duxbury Press, North Scituate, Massachusetts;
9. Light, R., H., (1968), The nature of management. An Introduction to business and management studies, Sir Isaac Pitman and sons, Ltd., London;
10. Luthans, F., Schonberger, R., Morey, R., (1976), Introduction to management: A contingency approach, McGraw - Hill Book Company, Inc., New York;
11. Мојсоски, В., (2001), Основи на менаџментот, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид;

---

<sup>29</sup> Negro, Z., F., (2001), Ibid, 8.

12. Negro, Z., F., (2001), *Finansiski management*, Visoka skola za turizam - Sibenik, Sibenik;
13. Preshing, A., W., (1974), *Busines management in Canada, An introduction*, wily publishers of Canada limited, Toronto;
14. Reeser, C., (1973), *Management functions and modern concept*, Scott, Forestman and company, Glenview, Illinois;
15. Terry, R., G., (1972), *Principles of management*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois;
16. Трајкоски, Б., (1997), *Деловни финансии со финансиски менаџмент*, Универзитет св. „Климент Охридски“ – Битола, Економски факултет – Прилеп;
17. *The New Standard Dictionary, English - Serbocroatian, Serbocroatian - English*, (1985), Obod - Cetinje, Medicinska Knjiga Beograd – Zagreb;
18. Фалмер, М., Р., (1994), *Новиот Менаџмент*, Институт Отворено Општество Македонија, Скопје;
19. Heyel, C., (1968), *The encyclopedia of management*, Reinhold publishing corporation, New York;
20. Claude, S., George, Jr., (1970), *Management for business and industry*”, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey;
21. Шуклев, Б., (1998), *Менаџмент*, Економски факултет - Скопје, второ издание, Скопје.