



ISCTBL 2021

INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE

Универзитет „Гоце Делчев“ –
Штип

Goce Delchev University
Shtip

Факултет за туризам и бизнис
логистика

Faculty of Tourism and
Business Logistics

**Четврта Меѓународна Научна Конференција
Fourth 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
Shtip

Факултет за туризам и бизнис
логистика

Faculty of Tourism and
Business Logistics

**Четврта Меѓународна Научна Конференција
Fourth 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**

19 ноември 2021 г. / November 19, 2021

Издавач:

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

За издавачот:

д-р Татјана Бошков, декан

Организатор на конференцијата:

Факултет за туризам и бизнис логистика
Тираж: 146

Publisher:

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

For the Publisher:

Tatjana Boshkov, Ph.D. – Dean

Conference Organizer:

Faculty of Tourism and Business Logistics
Print circulation: 146

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

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

МЕЃУНАРОДНА научна конференција (4 ; Штип ; 2021)

Предизвиците во туризмот и бизнис логистиката во 21 век : зборник на трудови / Четврта меѓународна научна конференција, 19 ноември 2021, Штип = Challenges of tourism and business logistics in the 21st century :

conference proceedings / Fourth international scientific conference, November 19, 2021, Shtip. - Штип : Универзитет "Гоце Делчев", Факултет за туризам и бизнис логистика, 2021. - 379 стр. : илустр. ; 25 см

Трудови на мак. и англ. јазик. - Фусноти кон текстот. - Библиографија кон трудовите

ISBN 978-608-244-824-4

1. Напор. ств. насл.

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

COBISS.MK-ID 55376901

Организациски комитет:

Проф. д-р. Татјана Бошков, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија

Доц. д-р. Наташа Митева, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија

Доц. д-р Цветанка Ристова Магловска, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија

Доц. д-р. Душко Јошески, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија

Меѓународен програмски комитет:

Проф. д-р. Татјана Бошков, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија

Доц. д-р. Наташа Митева, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија

Доц. д-р. Цветанка Ристова Магловска, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија

Доц. д-р. Душко Јошески, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија

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

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

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

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

Доц. д-р. Оливер Филипоски, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија

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

Доц. д-р. Душица Попова, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија

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

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

Доц. д-р. Васко Шутаров, МИТ Универзитет, Факултет за безбедност, Република Северна Македонија

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

Проф. д-р. Мадалина Теодора Андреи, Универзитет Хиперион, Факултет за општествени, хуманистички науки и природни науки, Оддел за географија, Романија

Проф. д-р. Соња Квиорога, Универзитет Алкала, Оддел за економија, Шпанија

Проф. д-р. Алиса Флеишер, Хебрејскиот универзитет Јерусалим, Роберт Х. Смит, Факултет за земјоделие, Храна и Животна средина, Оддел за економија на животна средина и управување, Израел

Проф. д-р. Ноам Шовал, Хебрејски универзитет Ерусалим, Факултет за општествени науки, Оддел за географија, Израел

Проф. д-р. Нурија Елиса Морере Молинеро, Универзитет Реј Хуан, Шпанија

Проф. д-р. Никола Хурвулиадес, Американ Колеџ Солун, Грција
Проф. д-р. Донила Пипа, Универзитет Марин Барлети, Економски факултет, Албанија
Проф. д-р. Мохамед Фуад, Ариш Универзитет, Факултет за уметност, Египет
Проф. д-р. Френсис Вериза, Универзитет Толиара, Факултет за општествени науки, Мадагаскар
Проф. д-р. Октавиан Сербан, Букурешки Универзитет за Економија, Факултет за храна од земјоделие и економија на животната средина, Романија
Проф. д-р. Сабина Георгечи, Асоцијација за промоција на туризмот, Дробета Турму-Северин, Романија
Проф. д-р. Серафима Роскова, Молдовска академија за науки, Академија за економски науки на Молдавија, Република Молдавија
Проф. д-р. Стела Дерменчиева, Универзитет на Велико Трново Свети „Кирил и Методиј“, Оддел за Географија, Бугарија
Проф. д-р. Марта Боровска Стефанска, Универзитет во 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 Врњачка Бања, Србија
Проф. д-р. Дарко Димитровски, Универзитет во Крагујевац, Факултет за Хотелски менаџмент и Туризам Врњачка Бања, Србија
Проф. д-р. Серџо Чипола, Универзитет во Палермо, Силиција, Италија
Доц. д-р. Марија Белиј, Универзитет во Белград, Факултет за географија, Србија
Доц. д-р. Андреј Мичовиќ, Универзитет во Крагујевац, Факултет за Хотелски менаџмент и Туризам Врњачка Бања, Србија
Проф. д-р. Светлана Станкова, Универзитет во Шумен „Св. Константин Преславки“, Факултет за природни науки, Оддел за географија, регионален развој и туризмот, Шумен, Бугарија

Organizational committee:

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

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

Assist. Prof. Cvetanka Ristova Maglovska, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

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

International program committee:

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

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

Assist. Prof. Cvetanka Ristova Maglovska, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Assist. Prof. Vasko Sutarov, Ph.D., MIT University, Faculty of Security Sciences, North Macedonia

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

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

Prof. Sonia Quiroga, Ph.D., University of Alcalá, 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

Пленарна сесија
Социо-економски импликации на КОВИД-19: намалување на
разликите и справување со дистрибутивните влијанија во различни
сектори

Претседавач на сесијата: Татјана Бошков, вон. професор и декан на Факултетот за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, РС Македонија.

Панелисти:

1. Глигор Бишев, универзитетски професор и претседател на Управен одбор, Шпаркасе Банка, РС Македонија.
2. д-р Жарко Радјеновиќ, научен соработник, Центар за иновации, Универзитет во Ниш, Србија.
3. д-р Наташа Митева, продекан за настава, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет Гоце Делчев – Штип, РС Македонија.

Модератори

Прва сесија: Бизнис логистика и бизнис администрација

д-р Татјана Бошков, вон. професор и декан на Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, РС Македонија.

Втора сесија: Туризам, угостителство и гастрономија

д-р Наташа Митева, доцент и продекан за настава, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, РС Македонија.

Panel session

Socio-economic implications of COVID-19: reducing disparities and addressing distributional impacts in different sectors

Session chair: Tatjana Boshkov, Assoc.professor and Dean at Faculty of tourism and business logistics, „Goce Delcev University – Stip, N. Macedonia

Panelists

1. Gligor Bishev, University professor and Management Board Chairman, Sparkasse Bank, N. Macedonia
2. Zarko Radjenovic, PhD, Research Associate, Innovation Center, University of Nis, Serbia
3. Natasha Miteva, PhD, Vice-Dean for Education, Faculty of Tourism and Business Logistics, Goce Delcev University – Stip, N. Macedonia

Moderators

First session: Business logistics and business administration

Tatjana Boshkov, PhD, Dean at Faculty of Tourism and Business Logistics, Goce Delcev University – Stip, N. Macedonia

Second session: Tourism, hospitality and gastronomy

Natasha Miteva, PhD, Vice-Dean for Education, Faculty of Tourism and Business Logistics, Goce Delcev University – Stip, N. Macedonia



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

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

ЧЕТВРТА МЕЃУНАРОДНА
НАУЧНА КОНФЕРЕНЦИЈА

FOURTH 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

19 ноември, 2021, Штип / Shtip, November 19th, 2021

Содржина – Contents

СЕСИЈА: БИЗНИС ЛОГИСТИКА И БИЗНИС АДМИНИСТРАЦИЈА	16
SESSION: BUSINESS LOGISTICS & BUSINESS ADMINISTRATION	16
Tatjana Boshkov; Mishko Djidrov - CIRCULAR ECONOMY DEVELOPMENT AND RESOURCE EFFICIENCY: EVIDENCE FOR MACEDONIA	17
Dushko Joseski; Tatjana Boshkov - MONETARY ECONOMICS: POST-KEYNESIAN STOCK-FLOW CONSISTENT APPROACH (PK-SCF) VERSUS NEW-KEYNESIAN DYNAMIC STOCHASTIC GENERAL EQUILIBRIUM (NK-DSGE)	25
Елизабета Митрева; Трајанка Стојменова; Златко Трајковски - ПРИМЕНА НА МЕТОДОЛОГИЈАТА НА ДИГИТАЛНИ ЛОГИЧКИ СИСТЕМИ ВО ТРАНСПОРТОТ ВО ТИМОКОМ ЛОГИЧКИ СИСТЕМ	59
Емануела Есмерова; Драшко Атанасоски - МОДЕЛИ НА РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ЕКОНОМИЈАТА НА ПРЕТПРИЈАТИЈА.....	72
Марија Магдинчева-Шопова; Анета Стојановска-Стефанова - ПОЛИТИКИ И ПРАКТИКИ ЗА РАЗВОЈ НА СОЦИЈАЛНОТО ПРЕТПРИЕМНИШТВО	80
Анета Стојановска-Стефанова; Марија Магдинчева-Шопова; Христина Рунчева-Тасев - СОЦИО-ЕКОНОМСКОТО ВЛИЈАНИЕ НА КОВИД-19: МАКЕДОНСКИОТ СЛУЧАЈ СО РАЗВОЈ НА Е-ТРГОВИЈАТА	86
Žarko Rađenović - TRANSPORTATION MANAGEMENT SYSTEMS: LOGISTICS PERFORMANCE INDEX APPROACH	100
Ивица Јосифовиќ; Игор Камбовски - ВИЗНАТА ПОЛИТИКА НА ЕВРОПСКАТА УНИЈА ВО ДОГОВОРОТ ОД ЛИСАБОН: ПРЕДИЗВИЦИ И ПЕРСПЕКТИВИ	109
Svetla Panayotova; Ventsislava Nikolova-Minkova - IMPORTANCE OF INTELLECTUAL PROPERTY FOR SMEs IN THE DIGITAL ECONOMY	120
Ventsislava Nikolova-Minkova - ECONOMIC PERSPECTIVES ON INTELLECTUAL PROPERTY MANAGEMENT	128
Mimoza Serafimova; Bobana Stefanoska - SOCIO-ECONOMIC IMPACT OF COVID-19 CRISIS ON HUMAN RESOURCES AND COMPANIES	135
Александра Жежова - ОДНЕСУВАЊЕТО НА ЛИЧНОСТА И ПОЗИЦИЈАТА НА РАБОТНОТО МЕСТО	149
СЕСИЈА: ТУРИЗАМ, УГОСТИТЕЛСТВО И ГАСТРОНОМИЈА.....	159
SESSION: TOURISM, HOSPITALITY & GASTRONOMY.....	159
Dushica Popova; Natasha Miteva - SERVICE QUALITY MODELS IN HOSPITALITY INDUSTRY	160
Cvetanka Ristova Maglovska; Ivan Durgutov - REBUILDING TOURISM AND TRAVEL FOR THE FUTURE: POLICY RESPONSES TO THE CORONAVIRUS (COVID-19). 167	

Љупчо Јаневски; Климент Наумов - ЕКОТУРИЗМОТ КАКО СПЕЦИФИЧНА ТУРИСТИЧКА ФОРМА ВО НАЦИОНАЛНИТЕ ПАРКОВИ НА РС МАКЕДОНИЈА	176
Tatjana Dimitrova; Slavi Dimitrov - TOURISM MANAGEMENT THROUGH PLANNING DOCUMENTS AT REGIONAL AND LOCAL LEVEL	183
Никола В. Димитров - РЕГИОНАЛЕН ПРЕГЛЕД НА ПЛАНИНСКИОТ ТУРИЗАМ ВО РС МАКЕДОНИЈА	192
Душица Матета Гилова; Елизабета Митева - ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА И ТУРИЗМОТ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА	204
Dora Kabakchieva - ADDITIONAL VALUE AND EFFECT OF DIGITALIZATION IN TOURISM	220
Илија Закоски - УЛОГА НА ИНТЕРНЕТОТ ПРИ ИЗБОР НА ТУРИСТИЧКА ДЕСТИНАЦИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ТУРИСТИЧКО ПАТУВАЊЕ	230
Dragan Tezanovic; Sanja Filipovic; Maja Banjak - COFFEE AS A SIGNIFICANCE SEGMENT OF THE CATERING OFFER - CASE STUDY OF THE CITY NIŠ	238
Biljana Petrevska; Dajana Vjelajac; Bojan Djercan - DARK SKY TOURISM: PROSPECTS AND CHALLENGES FOR NORTH MACEDONIA	245
Перпарим Кахили - КЛИМАТСКИ И ХИДРОГРАФСКИ КАРАКТЕРИСТИКИ ВО РАЗВОЈОТ НА ТУРИЗМОТ ВО РЕГИОНОТ ЈИЛАН	254
Дарко Мајхошев; Цане Котески - ЛИСТИ НА УНЕСКО ЗА ЗАШТИТА НА СВЕТСКОТО НАСЛЕДСТВО СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА ЛИСТАТА НА СВЕТСКО НАСЛЕДСТВО ВО ОПАСНОСТ	264
Monika Angeloska- Dichovska; Katerina Vojkovska; Elizabeta Tosheva - INNOVATION STRATEGIES FOR YOUTH TOURISM AS A CONTRIBUTION TO THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE WESTERN BALKAN COUNTRIES	274
Naser Bresa - VERMICA -TOURIST OASIS, CULTIVATOR AND SERVER OF TROUT	285
Арбен Халили; Мислим Зендели - АПИТУРИЗАМ КАКО НОВА ДИМЕНЗИЈА ЗА ПАТУВАЊЕ НИЗ ШАР ПЛАНИНА	292
Билјана Николовска - ПРЕДИЗВИЦИ И ИНОВАЦИИ НА МАКЕДОНСКИТЕ ТУРОПЕРАТОРИ СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА ПЕРИОДОТ ОД 2019 ДО 2021 ГОДИНА	302
Зоран Николовски - ОРГАНИЗАЦИЈА И КЕТЕРИНГ НА ДЕЛОВНИ НАСТАНИ НИЗ ПРИЗМА НА МАКЕДОНСКИТЕ КЕТЕРИНГ КОМПАНИИ	309
Vanya Vasileva; Iliana Dimitrova - DEVELOPMENT OF GOLF TOURISM ON THE NORTHERN BULGARIAN BLACK SEA COAST	316
Васко Шутаров - ГАСТРОДИПЛОМАТИЈА ВО ВРЕМЕ НА ПАНДЕМИЈА	327
Velibor Tasevski - IMPACT OF THE COVID 19 PANDEMIC ON NUMBER OF TOURISTS IN REPUBLIC OF N. MACEDONIA	337
Цане Котески; Александар Магдески - СОВРЕМЕНИ ФОРМИ НА МЕЃУНАРОДЕН ТУРИЗАМ СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА ГРАДСКИОТ И ЕВЕНТ ТУРИЗМОТ	344

Karlo Mac; Cvetan Kovac - THE IMPACT OF CRISIS ON THE SEASONALITY OF CROATIAN TOURISM AFTER 2000	362
Златко Јаковлев - МЕНАЏМЕНТ НА АНИМАЦИЈАТА ВО ТУРИСТИЧКО - УГОСТИТЕЛСКИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА	370
Тања Ангелкова Петкова; Цветанка Ристова Магловска - ЗНАЧЕЊЕТО НА ТУРИСТИЧКИТЕ АГЕНЦИИ ЗА РАЗВОЈ НА МАКЕДОНИЈА КАКО АТРАКТИВНА ТУРИСТИЧКА ДЕСТИНАЦИЈА.....	379

МОДЕЛИ НА РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ЕКОНОМИЈАТА НА ПРЕТПРИЈАТИЈА

Емануела Есмерова¹, Драшко Атанасоски²

¹Вонреден професор, Факултет за економски науки при Универзитетот МИТ –
Република Северна Македонија, emaesmerova@yahoo.com

²Редовен професор, Универзитет "Гоце Делчев" - Штип, Факултет за туризам и бизнис
логистика - Штип Република Северна Македонија, draskoatanasoski@yahoo.com

Апстракт

Битен е исто така и надворешниот и внатрешниот раст на организацијата. Надворешниот раст преку моделите на човечки ресурси е фокусиран преку хоризонталната и вертикалната интеграција како и концентрична интеграција, а истиве се постигнуваат со: преземање претпријатие во иста фаза на производно пазарниот синџир (добивање нов пазар), како и преземање претпријатија коишто немаат ништо заедничко со постојните претпријатија.

Клучни проблеми за примена на моделите ќе бидат: интеграција, рефундација, реструктурирање, а како импликација ќе се јави потреба да се одредат способностите на вработените и преземените претпријатија, интеграција на системот за тренинг, методите и процедурите на споените претпријатија и изградбата на тимот и примена на квалитетен вредносен систем.

Стратегијата на внатрешен раст го става фокусот преку: развој на пазарот и развој на производите и иновациите, а начините на постигнување на внатрешен раст се зголемување на продажбата на постојните производи, како и проширување на дистрибутивните канали.

Клучни зборови: раст, модели на развој, механички модел, ресурси и стратеги.

Вовед

Кога се извршуваат работните задачи во претпријатијата вработените се среќаваат со тешкотии и проблеми, воспоставуваат меѓусебните односи, ги запознаваат процесите на работа, стекнуваат искуство и знаење коишто ги пренесуваат низ учењето и развојот. Работното искуство помага во развојот на вработените кога има разлика во способностите на поединецот и неговото претходно искуство, од една страна и потребите на новото работно место од друга. За да ги исполни на задачите на новото работно место поединецот мора да стекне нови знаења и способности, да ги примени постојните знаења на адаптиран нов начин, приспособени на новите барања. Од областа на менаџментот на човечки ресурси многу програми, проекти и истражувања се направени на полето на работното искуство и развој на вработените во Центарот за креативно лидерство во САД. Од истражувањата се гледаат битните настани во работата, коишто влијаеле на развојот и кариерата.

Настани биле: како да се подобри работата, како да се забрза работата, како за пократко време да се извршува повеќе, да се направи соработка со раководителите и др. Ако поединците гледаат предизвик и успех во новите работи, тие ќе имаат повеќе мотив за надградба и стекнување знаење и вештини. Ако се чувствува страв и неизвесност од новите барања, ќе се јават стресни ситуации коишто го блокираат нивниот капацитет за учење и стекнување нови знаења

Моделот на Рандул и Шулер

Во теоријата и низ практиката се реализирани многу модели на стратешки менаџмент на човечки ресурси, коишто на едноставен и упростен начин ја објаснуваат улогата и значењето во процесот на стратешкиот менаџмент во претпријатијата. Моделот на менаџмент на човечките ресурси е моделот на Рандул и Шулер, познат како модел 5-П. Се работи за успешен пример за системско поврзување и фокусирање на активностите кои се секојдневни на менаџментот на човечки ресурси со стратешките бизнис потреби и цели.¹

Концептот на менаџментот на човечки ресурси или првото П во моделот е зависно од подредените цели на претпријатијата и стратегиите за нивно извршување. Најчесто се пренесува преку изјавите коишто ги дефинираат организациските вредности и култури. Културата опфаќа: мотивирање, обука, овластување, промовирање развој и кариера. Тие влијаат на однесувањето на вработените и на нивните напори за формулирање и имплементирање на стратешките цели битни за успехот на претпријатието. Премисата на менаџментот на човечки ресурси или второто П во моделот се поврзани со филозофијата на менаџментот на човечки ресурси. Тие се заедничките организациски вредности и проблеми поврзани со луѓето а значајни за успех на претпријатијата. Програмите на менаџментот на човечки ресурси или третото П служи за иницирање на потребните промени кај човечките ресурси, а со цел постигнување на рамнотежа помеѓу човечките потенцијали (способности, знаење и вештини) и потребни за организациската стратегија.² Овие програми или менаџмент стратегии треба да го решат недостатокот на вработени, нивните конкретни вештини и знаења, како и мотивираноста и инволвираноста во остварување на целите.

Практиките на менаџментот на човечки ресурси или четвртото П служи за поттикнување на начините на однесување на менаџерските, лидерските и оперативните улоги. Лидерството претставува воспоставување насока, мотивирање и инспирирање на поединците. Менаџментот опфаќа: планирање, организирање, одлучување, координирање и контролирање. Оперативните практики претставуваат производство на производи и вршење на услуги. Процесите на менаџментот на човечките ресурси односно петтото П по моделот упатува на начините како сите останати активности на менаџментот на човечки ресурси се имплементираат во практиката.³ Тие овозможуваат меѓусебна поврзаност на сите менаџменти на човечки ресурси, стратегии и активности, (хоризонтално поврзување) како и поврзување со стратегијата на претпријатијата и останата вертикална поврзаност.

¹ Д. Бојациоски и Љ. Ефтимов: *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр.48

² Д. Бојациоски и Љ. Ефтимов: *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр.48

³ Burns и Stalker во N. M. Tichy: *Управување со стратешките промени (Managing Strategic Change)*, Институт отворено општество Македонија, СКАЈ Агенција, Скопје, 1994, стр.67

Слика 1. Модел на Шулер



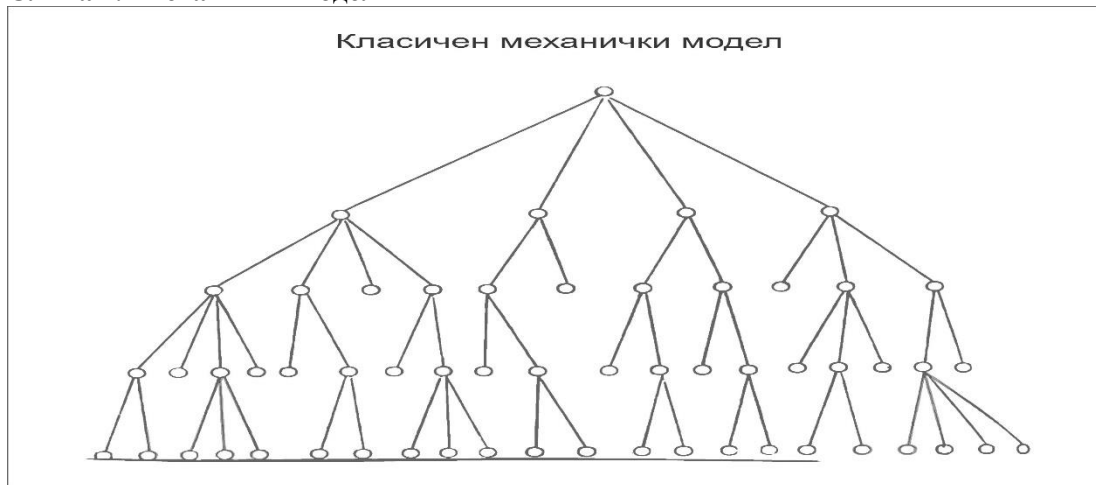
Извор: Приспособено според, R. S. Shuler: *Strategic Human Resource Management - Linking the People with the Strategic Needs of the Business*, Wiley-Blackwell, New York, 1992, p.20, во Д. Бојациоски и Ј. Ефтимов: *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр.47

Механички и органски модел

Оваа група модели се базира на истражувањата на теоријата на бихевиористичката и менаџерската наука. Претставениот модел е функција на рамка во којашто е олеснето движењето на оние што го применуваат моделот. Намерата е да се презентира јасно изразено влијание што некој модел би требало да го има врз менаџерското однесување, особено кога тоа е предизвикано од стратегијата на менување. На сликата 3-7 претставено е традиционалното сфаќање на организацијата, според класичните аспекти на структурата, како што е распонот на командување и распонот на контрола, сликовито илустрирани изгледи, како што е прикажано.

Ваквиот пристап се темели врз комплексноста на правилата за структурирање на организацијата, којшто ги втемели класиците на менаџерската теорија Тејлор, Фајол и Урвик.

Слика 2. Механички модел



Извор: N. M. Tichy: *Управување со стратемските промени (Managing Strategic Change)*, Институт отворено општество Македонија, СКАЈ Агенција, Скопје, 1994, стр.69

Овие правила се покажаа како сосема слични со бирократски принципи што ги развил социологот Макс Вебер.

Во 1961 година моделот е дефиниран како механички Burns и Stalker, модел на организацијата пред се според правилата што пропишуваат каква би требало да биде организацијата:⁴

1. Диверзифицирана во специјализирани функционални вештини;
2. Подредените треба да се грижат уште за тоа како таа се вклопува во следните работни активности и ништо повеќе;
3. Ригидната верига на командување (еден човек, еден претпоставен-шеф);
4. Детализиран и сеопфатен опис на работното место;
5. Целокупната слика ја следат вертикалните линии на веригата на командување;
6. Комуникациите ги следат вертикалните линии на веригата на командување;
7. Однесувањето го регулираат претпоставените; и,
8. Нагласокот е на фрагментарното и специјализираното, а не општото и комплексното значење. Логиката за вклучување на човечкире ресурси во стратечкото планирање на механичките модели е доволно јасна имплементација, очигледно не е толку раширена колку што се очекува.

Студијата на Бирото за национални прашања ги сумира забелешките за стратешко извршување на човечките ресурси преку механичкиот модел кој дава придонес на развојот на ресурсите во следните чекори⁵

1. Врвниот менаџмент обично се трпи проценка на стратемскиот придонес на човечките ресурси со механички модел;
2. Четвртина од претпријатијата статистички го следат односот ефикасност/продуктивност- мерки тесно поврзани со стратешките резултати;
3. Половина од претпријатијата немаат развиено стратегија за развој на ресурсите со механички модел; и,
4. Околу 40% од претпријатијата известуваат за слаби или никакви врски помеѓу човечките ресурси и механичките модели на развој.

⁴ “Strategic HR planning - Targeting the business goals in the organizations”, *Workforce Strategic*, June, p.48

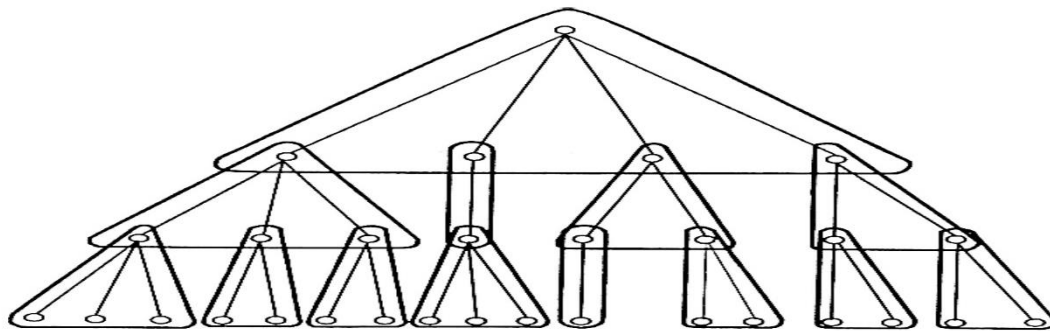
⁵ “Strategic HR planning - Targeting the business goals in the organizations”, *Workforce Strategic*, June, p.48

Имплицитната стратегија за унапредување со промената, претставена овде, е техничка. Всушност, целта е да се направат промените што ќе предизвикаат движење на организацијата кон наведените механички принципи. Консеквентно се очекува дека организацијата ќе биде дотолку поефикасна доколку е поблиску до идеалниот модел. Голем дел од планираните промени, спроведени во претпријатијата во овој век, па дури и во денешен ден, спаѓаат во оваа категорија. Мерките што се преземаат за да се осигураат таквите промени, вклучуваат студии во времето на движење при работење, истражувања коишто вклучуваат анализа и опис на работата, како и обликување на механички контролен систем и ревидирање на формалните програми. Во најголем број случаи, промените ги разработуваат технократи, коишто се поврзани со хиерархискиот врв и коишто и самите се распоредени на хиерархиската скала. Во основа на прифаќање на овој концепт лежи верувањето дека техничкиот пристап ќе обезбеди и ќе води кон поголема ефикасност на претпријатијата.

Вториот модел прикажан на сликата потекнува од веќе познатата студија во Hawthorne (Хавторн) спроведена во 1920 година во која Roethisberger и Dickson (Ретисбергер и Диксон) 1939 година го откриле значителното влијание на социјалните фактори и неформалните групи врз задоволството од работата и воопшто при ангажирањето на работното место.⁶

Органскиот модел произлезе од хуманистичките движења и спротивно од механичкиот систем поаѓа од културните верувања. Теоријата на McGregor (МекГрегоровата), 1960 година, X и Y беше израз на двете дијаметрално спротивни стојалишта. Претпоставките на Теоријата X го поддржуваат механичкиот модел. Додека Теоријата Y го поддржува немеханичкиот модел и го одразува претпријатието на организацискиот развој кон менување.

Слика 3. Органски модел - човечки ресурси



Извор: N. M. Tichy: *Управување со стратегиските промени (Managing Strategic Change)*, Институт отворено општество Македонија, СКАЈ Агенција, Скопје, 1994, стр. 69.

Ставови на коишто се темели органскиот модел се:⁷

1. Демократско водство и поддржувачките лидери се најефикасни;
2. Вработените се најпродуктивни кога можат да партиципираат во донесувањето на одлуките; и,
3. Отвореноста, чесноста и довербата го олеснуваат пренесувањето на информации.

Некои од најдобрите практики на развојот на човечките ресурси со органските модели вклучуваат:

⁶ Rensis и Likert во N. M. Tichy: *Управување со стратегиските промени (Managing Strategic Change)*, Институт отворено општество Македонија, СКАЈ Агенција, Скопје, 1994, стр.70

⁷ Rensis и Likert во N. M. Tichy: *Управување со стратегиските промени (Managing Strategic Change)*, Институт отворено општество Македонија, СКАЈ Агенција, Скопје, 1994, стр.70

- Сигурност во вработувањето;
- Селективно регрутирање;
- Високи плати и бонуси;
- Обука, тренинг на работното место;
- Предност на внатрешни лица на напредување;
- Мерење; и,
- Делење /учество во информирањето.

Гледиштата за овој модел на Rensis Likert, во 1961 година, биле следните гледишта:

1. Индивидуите се мотивирани од повисок ред на потреби, исти како и економските потреби;
2. Примарното задоволство од работата и мотивацијата, индивидуите го обезбедуваат од работните групи (што им обезбедува извор на норми, вредности и сигурност);
3. Затоа, работните групи треба да се развиваат, а не да се манипулираат; и,
4. Улогата на надзорниците е да се развиваат кохезивни групи и да ги мотивираат преку нивното вклучување во одлучувањето. Целта би требало да биде високо поставена, но сепак да биде високо остварлива и да ги поддржува индивидуалните и групни потреби.

Мислата на Rensis Likert е дека водството мора да биде такво да обезбеди максимално веројатности и дека во сите интеракции и во сите односи во претпријатијата секој член своето искуство ќе го сфаќа како основа на којашто ќе го гради и унапредува своето чувство за лична вредност и важност.

Rensis Likert сугерирал дека претпријатието кое што го нарекува Систем 4 е претпријатие кое се одликува со:⁸

1. Мрежна структура на контрола, авторитет и комуникации;
2. Континуирано коригирање, преку интеграции со другите;
3. Приврзаност кон претпријатието како целина;
4. Интеракција во сите правци (хоризонтална и вертикална); и,
5. Комуникациите се подобри и се одвиваат во вид на совети, а не во вид на наредби.

Методот на менаџментот што е изведен од овој модел се темели на следните размисли:⁹

1. Претпоставките за индивидуите. Овие претпоставки велат дека индивидуите ги афирмираат нивните потреби за личен раст и развој. Овие потреби можат да се задоволат во рамките на поддржувачкото и предизвикувачко работно окружување. Најголем дел од работниците се недоволно искористени и се способни за преземање поголема одговорност за сопствените активности. Вака може да се придонесе за организациските цели, колку што е можно во број на организациско окружување. Структурирањето на работата, менаџерските претпоставки и другите фактори на формални организации често ги „демотивираат“ индивидуите.

2. Претпоставките за луѓето во групите. Интерактивните групи се многу важни за луѓето. Најголемиот дел ги задоволуваат своите потреби во рамките на групите особено во работните групи. Работните групи сами по себе во својата суштина се неутрални.

3. Работните групи можат да ја зголемат својата ефикасност во задоволувањето како на потребите на поединците, така и во однос на задоволувањата на барањата на претпријатијата, и таа соработка што се остварува со нив. Се додека претпријатието е систем, промение во негов супсистем, како што е на пример социјалниот, технолошкиот или менаџерскиот ќе влијаат врз

⁸ Pfeffer: “Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people”, *Academy of Management Executive*, November, pp.95-109

⁹ Pfeffer: “Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people”, *Academy of Management Executive*, November, pp.95-109

другите системи. Најголем дел од луѓето имаат чувства и ставови коишто влијаат врз нивното однесување, но организациската култура има тенденција да го потисне нивното манифестирање.

4. Кога чувствата се потиснати, решавањето на проблемите, задоволството од работа и личниот раст се загорзени. Во многу претпријатија, нивоата на меѓусебно поддржување, доверба и соработка, се многу пониски од саканото и потребно ниво, многу лични несогласувања меѓу поединците или групите се многу повеќе предизвикани од организациската структура, отколку од индивидуите што се судираат. Кога кон чувствата се однесуваат со почит, се отвораат нови можности за унапредување на лидерството, комуникациите, поставувањето на целите, менаџирањето со човечките ресурси, соработка во групата и задоволството од работата.

5. Организациската структура и дефинирањето на работата може да се модифицираат за да ги задоволат потребите на поединците, на групата и на претпријатијата и да изградат квалитетни вредносни системи.

Сите овие претпоставки водат кон организациски развој на напорите за промена, чијашто цел е да се оствари органска (природна) култура во претпријатијата. Ваквата промена наметнува потреба од коригирање на вредности, верувања и ставови на членовите на претпријатијата, коишто инаку се поврзани со механичкиот модел. Затоа централната преокупација се однесува на решавање на вредностите, идеолошки и културни проблеми на групата и нејзиниот водач.

Заклучок

Карактеристиките на менаџерите влијаат и се под влијание на надворешните фактори коишто формираат дел од организацискиот контекст. Особено сме заинтересирани за оној дел од контекстот што ќе влијае на начинот на кој менаџерите учат, атмосферата на учење и слично. Атмосферата на учење преку моделите на развој е составена од забележани варијабли коишто влијаат на менаџерот и другите на начин на кој го реализираат научениот материјал. Што се однесува до трансферот на знаење, тоа е потсетување дека развојниот менаџмент не започнува со настанот од типот на респонзивните модели и систематските. Менаџерите работат, ги проценуваат потребите за развојниот менаџмент преку моделите на развој и идентификуваат како ќе се задоволат потребите во единствен контекст и се враќаат во тој контекст по завршување на обуките, коишто би требало да се дизајнирани така што да ги задоволат тие потреби.

Позитивната атмосфера на учење преку моделите на развој ги опфаќа следните карактеристики:

- структурата на менаџерската работа на прилагоден и сеопфатен начин со способностите;
- тековните дискусии за поставувањето цели и за преиспитување на перформансите, особено фокусирање на развојот;
- настани од типот на развојниот менаџмент и активности насочени кон задоволување на побарувањата;
- можноста за примена на нови вештини и знаења по враќање од работа, заедно со поддршка од оперативните менаџери, кои истражуваат како, работата може да се прошири или продлабочи за да се овозможи примена; и,
- тековни обуки и неформална поддршка.

Еден од клучните фактори идентификувани во истражувањето на Форд е дека шансите за создавање можности за примена на нови вештини се поврзани со степенот на автономијата при работењето.

Референци

1. Д. Бојациоски и Љ. Ефтимов: *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009, стр.48
2. Burns и Stalker во N. M. Tichy: *Управување со стратезиските промени (Managing Strategic Change)*, Институт отворено општество Македонија, СКАЈ Агенција, Скопје, 1994, стр.67

3. “Strategic HR planning - Targeting the business goals in the organizations”, *Workforce Strategic*, Juny, p.48
4. Rensis и Likert во N. M. Tichy: *Управување со стратезиските промени (Managing Strategic Change)*, Институт отворено општество Македонија, СКАЈ Агенција, Скопје, 1994, стр.70
5. Pfeffer: “Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people”, *Academy of Management Executive*, November, pp.95-109