



Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип
Факултет за туризам и бизнис логистика - Гевгелија

Златко ЈАКОВЛЕВ

**МЕНАЏМЕНТ ВО
ТУРИЗМОТ И УГОСТИТЕЛСТВОТО**

Штип, 2019

Рецензенти:

Проф. д-р Лидија Симонческа

Проф. д-р Бранко Николоски

Лектор:

Слаѓан Спасовски

Дизајн:

Славе Димитров

Компјутерска обработка:

Проф. Д-р Златко Јаковлев

Славе Димитров, Дипл. анж. Арх.

Д-р Златко ЈАКОВЛЕВ

МЕНАЏМЕНТ ВО ТУРИЗМОТ И УГОСТИТЕЛСТВОТО

Copyright©2019

д-р Златко Јаковлев

Сите права ги задржува авторот. Не е дозволено репродуцирање, копирање, фотокопирање, електронско копирање или било која друга форма на преземање на ниту еден дел од оваа книга, според Законот за заштита на авторските права, без писмена согласност од авторот.

На моите деца

Предговор

Мошне испреплетената состојба на денешниов 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 друга 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. 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. 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 конкретното претпријатие, менаџерите во туризмот управуваат со комплексниот туристички производ, маркетинг менаџерите водат постојана грижа за целокупните маркетинг активности, персоналните менаџери ја обезбедуваат компанијата со стручна и продуктивна работна сила.

Материјалот е систематизиран според програмата по предметот „Менаџмент во туризмот и угостителството“, што се предава за вториот семестар во прва година на Факултетот за туризам и бизнис логистика - Гевгелија. Исто така, оваа книга може да им биде од корист и на студентите на слични високообразовни институции, чии што програми го имаат имплементирано Болоњскиот процес. Освен студентите, со оглед на апликативниот карактер на овој труд, книгата може корисно да им послужи и на туристичките менаџери, практичарите во туризмот, како и на сите вработени во туристичката индустрија.

Авторот на оваа книга ја користи оваа прилика да им се заблагодари на проф. д-р Лидија Симонческа и проф. д-р Бранко Николоски, за извршената рецензија и дадените сугестии при оформувањето на овој труд. Голема благодарност упатува до проф. д-р Трајко Мицески, кој беше прв автор заедно со авторот на оваа книга, во книгата со наслов: Менаџмент во туризмот, за неговиот несебичен и коректен однос во обезбедување на материјал од доменот на менаџментот. Посебна благодарност упатува до неговите студенти, коишто во идниот период ќе бидат инволвирани во туристичкото стопнаство и ќе бидат креатори на стратегијата за развој на туризмот на Република Македонија. Авторот би бил благодарен секому којшто ќе му укаже на некои недостатоци што би ги отстранил при евентуално ново издание.

Авторот



Извадок од рецензијата

...Ракописот за Е - Универзитетски Учебник “Менаџмент во туризмот и угостителството” од авторот Проф. д-р Златко Јаковлев разработува едно од покомплексните прашања присутни во теоретската мисла која го проучува феноменот менаџмент во туризмот и угостителството. Прашањето за апликативна примена на менаџментот во туристичкото стопанство е актуелно и постојано иницира мотиви за негово натамошно проучување. Разработените содржини се во согласност со Наставниот план и содржините на предметот Менаџмент во туризмот и угостителството, што го изучуваат студентите на Факултетот за туризам и бизнис логистика - Гевгелија при Универзитетот „Гоце Делчев“ - Штип, во II семестар на додипломските студии на насоката Туризам и Гастрономија и исхрана. Приложениот ракопис во целост ги задоволува критериумите и условите за издавање Е - Универзитетски Учебник пропишани според Правилникот за единствените основи за остварување на издавачката дејност на Универзитетот „Гоце Делчев“ - Штип.

Рецензентската комисија предлага ракописот “Менаџмент во туризмот и угостителството” од авторот Проф. д-р Златко Јаковлев да биде издаден во електронска форма како Е - Универзитетски учебник за потребите на студентите на додипломските студии на насоката Туризам и Гастрономија и исхрана на Факултетот за туризам и бизнис логистика – Гевгелија при Универзитетот „Гоце Делчев“ - Штип.

Охрид, јануари 2019

РЕЦЕНЗЕНТИ

Проф. д-р Лидија Симонческа, ред. проф., с.р.

Проф. д-р Бранко Николоски, ред. проф., с.р.

Содржина

Вовед.....	15
1. Теоретските основи во проучувањето на менаџментот во туризмот и угостителството	17
1.1. Теоретски аспекти на менаџментот во туризмот и угостителството.....	17
1.1.1. Поим и дефинирање на менаџментот во туризмот и угостителството	17
1.1.2. Цели на менаџментот во туризмот и угостителството	20
1.1.3. Принципи на менаџментот во туризмот и угостителството	22
1.2. Функции на менаџментот во туризмот и угостителството	24
1.2.1. Различни ставови за менаџмент функциите.....	25
1.2.2. Динстинкција помеѓу менаџмент функциите и деловните функции во туризмот и угостителството	28
1.3. Нивоа на менаџментот во туризмот и угостителството.....	29
1.3.1. Вертикална диференцијација на менаџментот во туризмот и угостителството .	30
1.3.2. Хоризонтална диференцијација на менаџментот во туризмот и угостителството	31
1.4. Улогите на менаџерите во туризмот и угостителството за ефективност и ефикасност во деловните активности	32
1.4.1. Способности кои треба да ги поседува менаџерот во туризмот и угостителството	32
1.4.2. Персонални квалитети на менаџерот во туризмот и угостителството	35
1.4.3. Улоги на менаџерот во туризмот и угостителството	37
1.4.4. Моќ на менаџерот во туризмот и угостителството	42
1.4.5. Одговорности на менаџерот во туризмот и угостителството.....	45
1.4.6. Успешен и модерен менаџер во туризмот и угостителството	49
2. Процесот на менаџмент во туризмот и угостителството.....	54

2.1. Планирање во менаџментот на туризмот и угостителството	55
2.1.1. Поим, дефинирање и содржина на планирањето во туризмот и угостителството	56
2.1.2. Комплексност на планирањето во туризмот и угостителството	58
2.1.3. Местото на планирањето во процесот на менаџмент во туризмот и угостителството	59
2.1.4. Менаџерско планирање во туризмот и угостителството	63
2.1.4.1. Важност на планирањето во туризмот и угостителството	63
2.1.4.2. Нивоа на планирање во туризмот и угостителството	65
2.1.4.3. Видови планови во туризмот и угостителството	68
2.1.4.4. Менаџерско предвидување во туризмот и угостителството	75
2.1.4.5. Методи на предвидување во туризмот и угостителството	76
2.2. Организирање во менаџментот на туризмот и угостителството	77
2.2.1. Состав на организација и организациски структури во туризмот и угостителството	77
2.2.1.1. Проектирање на организација во туризмот и угостителството	79
2.2.1.2. Процес на организирање во туризмот и угостителството	79
2.2.1.3. Формална и неформална организација во туризмот и угостителството	81
2.2.1.4. Методи на организација во туризмот и угостителството	83
2.2.2. Организациска структура на претпријатието во туризмот и угостителството	84
2.2.2.1. Внатрешни фактори на организациската структура во туризмот и угостителството	84
2.2.2.2. Надворешни фактори на организациската структура во туризмот и угостителството	86
2.2.2.3. Елементи на организациската структура во туризмот и угостителството	86
2.2.3. Видови организациска структура во туризмот и угостителството	87

2.2.3.1.	Класични организациски структури во туризмот и угостителството	89
2.2.3.2.	Неокласични организациски структури	95
2.2.3.3.	Современи организациски структури во туризмот и угостителството	99
2.3.	Управување и раководење во менаџментот на туризмот и угостителството	105
2.3.1.	Делегирање на овластувања во туризмот и угостителството	105
2.3.1.1.	Авторитет, пренесување и спроведување на донесените одлуки	105
2.3.1.2.	Поделба на работата	106
2.3.1.3.	Организирање на односите на менаџерите и вработените во туризмот и угостителството	106
2.3.2.	Водење во туризмот и угостителството	110
2.3.2.1.	Менаџмент во туризмот и угостителството и водење	111
2.3.2.2.	Менаџерот во туризмот и угостителството и неговите карактеристики	114
2.3.3.	Модели на управување и раководење во туризмот и угостителството	114
2.3.4.	Активности на менаџерот во туризмот и угостителството	120
2.3.4.1.	Краток приод кон разбирањето на луѓето	120
2.3.4.2.	Перцепција	121
2.3.4.3.	Гледишта за однесувањето на луѓето во туристичко - угостителското претпријатие	122
2.3.4.4.	Развој на личноста	124
2.3.4.5.	Можности за однесувањето на луѓето	127
2.3.4.6.	Стресот и разбирањето на стресот	130
2.3.4.7.	Управување со стресот на работа	132
2.3.5.	Мотивирањето сегмент на управувањето и раководењето во туризмот и угостителството	133
2.3.5.1.	Мотивација во туризмот и угостителството	133

2.3.5.1.1.	Задоволство во работењето во туризмот и угостителството	136
2.3.5.1.2.	Приврзаност кон работата во туризмот и угостителството.....	136
2.3.5.1.3.	Мотиви и работење во туризмот и угостителството.....	142
2.3.6.	Менаџерско одлучување во туризмот и угостителството	143
2.3.6.1.	Традиционален процес на донесување на одлуки во туризмот и угостителството	144
2.3.6.2.	Природа на донесување одлуки во туризмот и угостителството	147
2.3.6.3.	Модели на донесување на одлуки во туризмот и угостителството.....	149
2.3.6.4.	Процес на донесување на одлуки во туризмот и угостителството	150
2.3.6.5.	Техники при донесување на одлуки во туризмот и угостителството	155
2.3.7.	Комуникацијата сегмент на управувањето и раководењето во туризмот и угостителството	160
2.3.7.1.	Процес на комуницирање во туризмот и угостителството	161
2.3.7.2.	Заблуди во текот на комуникацијата во туризмот и угостителството	163
2.3.7.3.	Тек и начини на комуницирање во туризмот и угостителството	164
2.3.7.4.	Некои аспекти за директниот начин на комуницирање во туризмот и угостителството	165
2.3.7.5.	Стилови на комуникација во туризмот и угостителството	170
2.3.7.6.	Трансакциска анализа во туризмот и угостителството	172
2.3.7.7.	Основни карактеристики на доброто комуницирање во туризмот и угостителството	175
2.3.7.8.	Некои техники при комуникација во туризмот и угостителството	178
2.3.4.	Менаџирањето со човечките ресурси сегмент на управувањето и раководењето во туризмот и угостителството	180
2.3.4.1.	Човечки ресурси во туризмот и угостителството	180

2.3.4.2.	Менаџментот и тимската работа и нејзината улога за ефективно и ефикасно работење во туризмот и угостителството	196
2.3.4.2.1.	Дефинирање на тимската работа во менаџмент во туризмот и угостителството	197
2.3.4.2.2.	Создавање на тимска работа во туризмот и угостителството.....	199
2.3.4.2.3.	Ефективност на тимот во туризмот и угостителството	203
2.3.4.2.4.	Мерење на тимските карактеристики во туризмот и угостителството.....	205
2.3.4.2.5.	Градење на тимски дух во тимската работа во туризмот и угостителството	208
2.4.	Координирање во менаџментот на туризмот и угостителството.....	214
2.4.1.	Поим и проблеми на координирањето во туризмот и угостителството	214
2.4.2.	Суштина на координирањето во туризмот и угостителството	215
2.4.3.	Методи и инструменти на координирање во туризмот и угостителството	215
2.4.4.	Начини на вршење на координирање во туризмот и угостителството.....	217
2.5.	Контролирањето во менаџментот на туризмот и угостителството	218
2.5.1.	Менаџерско контролирање во туризмот и угостителството.....	218
2.5.2.	Мерки на деловната ефективност на туристичкото претпријатие како состав на контролата во туризмот и угостителството.....	219
2.5.3.	Методи и техники на менаџерската контрола во туризмот и угостителството ..	222
2.5.3.1.	Методи на финансиска контрола во туризмот и угостителството.....	222
2.5.3.2.	Методи на контрола во работењето на туристичкото претпријатие и угостителството	223
2.5.3.3.	Методи на контрола на маркетингот во туризмот и угостителството	223
2.5.3.4.	Методи на контрола на човечкиот потенцијал во туризмот и угостителството...	224
3.	Финансиски менаџмент во претпријатијата од областа на туризмот и угостителството	225

3.1. Поим за финансиски менаџмент	225
3.2. Финансискиот менаџмент наспроти целите на претпријатијата од областа на туризмот и угостителството	227
4. Финансиските одлуки во претпријатијата од областа на туризмот и угостителството	230
4.1. Инвестиционите одлуки како фактор за успешното работење на претпријатијата од областа на туризмот и угостителството	230
4.1.1. Трошоците на капиталот	231
4.1.2. Правила на донесување одлуки за капитално буџетирање.....	233
4.1.3. Значење на готовинските текови во донесувањето на инвестиционите одлуки	234
4.1.4. Идентификација, диверзификација и редуцирање на ризикот во инвестиционото одлучување.....	235
4.2. Стратешки финансиски одлуки	241
4.2.1. Долгорочно финансиско буџетирање.....	242
4.2.2. Фактори кои ги детерминираат долгорочните финансиски одлуки	244
4.2.3. Структурата на капиталот и стратешките финансиски одлуки	245
4.2.3.1. Структура на капиталот.....	245
4.2.3.2. Стратешки финансиски одлуки.....	247
4.2.4. Дистрибуција на дивиденда на акционерите наспроти реинвестирање во претпријатијата од областа на туризмот и угостителството	248
4.3. Тактички финансиски одлуки.....	250
4.3.1. Клучни актери во донесување на тактички финансиски одлуки во претпријатијата од областа на туризмот и угостителството	252
4.3.2. Финансирање преку емисија на акции	253
4.3.3. Кредитирањето како класична форма на финансирање.....	254
4.3.4. Алтернативни (специфични) форми на финансирање.....	257

5. Улогата и значењето на менаџментот за работењето на претпријатијата од областа на туризмот и угостителството во Република Македонија	266
5.1. Менаџментот и неговото значење за работењето на претпријатијата од областа на туризмот и угостителството во Република Македонија	266
5.2. Бизнес конекции на претпријатијата од областа на туризмот и угостителството во Република Македонија	269
5.3. Трансформација на претпријатијата од областа на туризмот и угостителството во Република Македонија	273
5.4. Состојбата на менаџментот во туристичко - угостителските претпријатија во Република Македонија	275
5.5. Перспектива во работењето на претпријатијата од областа на туризмот и угостителството во Република Македонија.....	277
6. Современ туризам и современ менаџмент во туризмот и угостителството.....	280
6.1. Современ туризам и футурологија на туризмот.....	280
6.1.1. Почетоците на современиот туризам.....	280
6.1.2. Масовен туризам	281
6.1.3. Одржлив развој на туризмот.....	282
6.1.4. Туризмот во глобална перспектива.....	284
6.2. Современ менаџмент во туризмот и угостителството	293
6.2.1. Генерален менаџер во туризмот и угостителството.....	293
6.2.2. Одговорности на генералниот менаџер во туризмот и угостителството.....	294
6.2.3. Менаџмент на стратешко ниво во туризмот и угостителството.....	295
6.2.4. Менаџмент на средно ниво во туризмот и угостителството	295
6.2.4.1. Маркетинг менаџер во туризмот и угостителството.....	295
6.2.4.2. Финансиски менаџер во туризмот и угостителството	298
6.2.4.3. Персонален менаџер во туризмот и угостителството.....	299

6.2.4.4.	Менаџер за набавка во туризмот и угостителството	300
6.2.4.5.	Менаџер за храна и пијалаци.....	301
6.2.4.6.	Главен готвач.....	302
6.2.4.7.	Менаџер за сместување	302
6.2.4.8.	Менаџер за односи со јавноста.....	303
6.2.5.	Менаџмент на најниско (оперативно) ниво во туризмот и угостителството.....	304
7.	Менаџмент на анимацијата во туризмот и угостителството	304
7.1.	Планирање на анимацијата во туризмот и угостителството	307
7.2.	Организирање на анимацијата во туризмот и угостителството	308
7.3.	Управување на анимацијата во туризмот и угостителството	310
8.	Маркетинг - менаџмент во туризмот и угостителството.....	310
8.1.	Воведување на маркетинг - менаџметот во туризмот и угостителството	311
8.2.	Специфични карактеристики на туристичкиот пазар.....	312
8.3.	Однесување на потрошувачите во туризмот и угостителството.....	314
8.4.	Туристичка сегментација на пазарот	315
8.5.	Дефинирање и формирање на туристичкиот производ.....	316
8.6.	Цена на туристички производ.....	318
8.7.	Политика и продажни канали	319
8.8.	Промоција во туризмот и угостителството	321
8.9.	Планирање на маркетингот во туризмот и угостителството.....	328
8.10.	Маркетинг контрола и ревизија во туризмот и угостителството	329
	Заклучок.....	330
	Литература.....	332

Вовед

Менаџментот, со оглед на неговото значење и важност во работењето на претпријатието, а посебно од доменот на туризмот, покривајќи ги сите функции на работење, истиот се наметнува како императив. Огромниот интерес е производ на: општествениот карактер на менаџментот со кој се канализираат одговорностите во насока на ефикасно и ефективно реализирање на целите, фактот што менаџментот е базична карактеристика на индустриското општество, тоа што менаџментот е најзначаен орган во претпријатието со што тој останува фундаментална и доминантна институција сè додека постои цивилизацијата. Во тој контекст, може да се истакне дека 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.

Оваа книга се состои од 8 глави кои меѓу себе се дополнуваат. Секоја глава започнува со кратко информативно појаснување за точките кои ја обработуваат главната тема понудена како глава.

Првата глава е насловена Теоретски основи во проучувањето на менаџментот во туризмот и угостителството. Во оваа глава најнапред ќе ги согледаме теоретските аспекти на туризмот и угостителството, потоа се ќе осврнеме на функциите на менаџментот во туризмот и угостителството, ќе ги елаборираме и нивоата на менаџментот и угостителството и на крај од оваа глава ќе ги апострофираме улогите на менаџерите во туризмот и угостителството за ефективност и ефикасност во деловните активности.

Процесот на менаџмент во туризмот и угостителството е втората глава. Во неа, детално ќе го разработиме прашањето за планирање во менаџментот на туризмот и угостителството, потоа ќе се осврнеме на организирање во менаџментот на туризмот и угостителството, управување и раководење во менаџментот на туризмот и угостителството е наредна теза која ќе е предмет на елаборација, следно ќе го разработиме координирањето во менаџментот на туризмот и угостителството и на крај од оваа глава ќе го согледаме контролирањето во менаџментот на туризмот и угостителството.

Третата глава ја обработува проблематиката за Финансискиот менаџмент во претпријатијата од областа на туризмот и угостителството. Овде најнапред ќе зборуваме за поимот финансиски менаџмент, а потоа ќе се осврнеме на финансискиот менаџмент наспроти целите на претпријатијата од областа на туризмот и угостителството.

Финансиските одлуки во претпријатијата од областа на туризмот и угостителството е четвртата глава. Во неа во детали ќе ги објаснуваме и анализираме инвестиционите одлуки како фактор за успешно работење на претпријатијата од областа на туризмот и угостителството, стратешките одлуки, како и тактичките финансиски одлуки.

Петтата глава е насловена Улогата и значењето на менаџментот за работењето на претпријатијата од областа на туризмот и угостителството. Во неа се елаборирани менаџментот и неговото значење за работењето на претпријатијата од областа на туризмот и угостителството, потоа бизнис конекциите на претпријатијата од областа на

туризмот и угостителството, нивната трансформација, состојбата со туристичкиот менаџмент во нив и на крај од оваа глава ја разработува перспективата на работењето на претпријатијата од областа на туризмот и угостителството.

Сите круцијални прашања поврзани со современиот туризам и современиот менаџмент во туризмот и угостителството исцрпно и детално ги третираме во шестата глава. Така, најнапред дадено е: современ туризам и футурологија на туризмот и потоа ќе се осврнуваме на современиот менаџмент во туризмот и угостителството.

Седмата глава го разработува Менаџмент на анимација во туризмот и угостителството. Оттука, разработени се: планирање на анимацијата во туризмот и угостителството, организирање на анимацијата во туризмот и угостителството и управување на анимацијата во туризмот и угостителството.

Осмата глава дава приказ на маркетинг менаџмент во туризмот и угостителството, каде што најпрво е елаборирано воведување на маркетинг менаџмент во туризмот и угостителството, а потоа се детерминирани специфичните карактеристики на туристичкиот пазар, потоа ќе се осврнеме на однесувањето на потрошувачите, ја согледуваме и туристичката сегментација на пазарот и на крај е разработен маркетинг миксот во туризмот и угостителството.

Менаџментот во туризмот и угостителството се наоѓа пред фундаментални промени, во насока на негово осовременување и приближување кон менаџментот на развиените земји. На крај од воведниот дел, треба да се истакне фактот што постојат мал број истражувања од оваа област, во рамките на нашите простори, така што истиот би требало и понатаму да се проучува од научен и стручен аспект со оглед на актуелноста на оваа проблематика. Се надевам дека овој труд ќе претставува и одреден мотив за натамошно проучување на менаџментот и негово успешно интегрирање во сите свери на општествено - економскиот систем, а посебно во туристичката индустрија.