**Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ - Скопје**

**Економски Институт - Скопје**

# ФИНАНСИСКИТЕ ОДЛУКИ НА МЕНАЏМЕНТОТ И НИВНАТА УЛОГА ВО РАБОТЕЊЕТО НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ОД ОБЛАСТА НА ТУРИЗМОТ

## -докторска дисертација-

**Ментор**

**Проф. Д-р Марија Таковска**

**Кандидат**

**Д-р Златко Јаковлев**

**Скопје, 2018**

**Апстракт**

Една од суштествените работи на менаџерските активности е донесување на деловни одлуки, меѓу кои и финансиското одлучување. Финансиското одлучување на менаџментот во туризмот 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. Се разбира, сето тоа во насока на постигнување на крајната цел, зголемување на цената по акција на акционерите. Во таа смисла, финансискиот менаџмент во претпријатијата од областа на туризмот треба да даде одговор на оптималната употреба, односно користење на средствата, обезбедување на извори на финасирање, обезбедување на оптимален трошок на ангажираниот капитал, одлучување за распределба на добивката, како и политиката на дивиденда.

**Клучни зборови: финасиски одлуки, менаџмент, финасиски менаџмент, деловни финасии, туризам, туристички претпријатија**

## Abstract

One of the essential things of management activities is making business decisions, including financial decision-making. Financial decision-making in tourism management 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. 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 enterprises in the field of tourism 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 decisions, management, financial management, business finance, tourism, tourist enterprises**

## Содржина

I. Теоретските основи во проучувањето на менаџментот во туризмот ......................................

1. Функции на менаџментот во туризмот ............................................................................

1.1. Различни ставови за менаџмент функциите .....................................................................

1.2. Динстинкција помеѓу менаџмент функциите и деловните функции во туризмот .....................

2. Нивоа на менаџментот во туризмот ..............................................................................

2.1. Вертикална диференцијација на менаџментот во туризмот ...................................................

2.2. Хоризонтална диференцијација на менаџментот во туризмот ...............................................

3. Улогите на менаџерите во туризмот за ефективност и ефикасност во деловните активности .......

3.1. Способности кои треба да ги поседува менаџерот во туризмот

3.2. Персонални квалитети на менаџерот во туризмот .............................................................

3.3. Улоги на менаџерот во туризмот ...................................................................................

3.4. Моќ на менаџерот во туризмот .....................................................................................

3.5. Одговорности на менаџерот во туризмот .........................................................................

3.6. Ефективен и модерен менаџер во туризмот.......................................................................

4. Процесот на менаџментот во туризмот.............................................................................

4.1. Планирање во менаџментот на туризмот .........................................................................

4.2. Организирање во менаџментот на туризмот.......................................................................

4.3. Управување и раководење во менаџментот на туризмот......................................................

4.4. Координирање во менаџментот на туризмот .....................................................................

4.5. Контролирањето во менаџментот на туризмот ..................................................................

5. Финансискиот менаџмент во претпријатијата од областа на туризмот ......................................

5.1. Поим за финансиски менаџмент......................................................................................

5.2. Финансискиот менаџмент наспроти целите на претпријатијата од областа на туризмот ..........

II. Финансиските одлуки во претпријатијата од областа на туризмот ..........................................

1. Инвестиционите одлуки како фактор за успешното работење на претпријатијата од областа на туризмот ..............................................................................................................................

1.1. Трошоците на капиталот ..........................................................................................

1.1.1. Трошокот на долгот ..........................................................................................

1.1.2. Трошок на капитал (стапка на принос) на емитувани обврзници ...................................

1.1.3. Трошок на инвестиции финансирани со акции ............................................................

1.1.4. CAPM – (Capital Asset Pricing Model)........................................................................

1.2. Правила на донесување одлуки за капитално буџетирање..................................................

1.3. Значење на готовинските текови во донесувањето на инвестиционите одлуки ........................

1.4. Идентификација, диверзификација и редуцирање на ризикот во инвестиционото одлучување..

2. Стратешки финансиски одлуки ..........................................................................................

2.1. Долгорочно финансиско буџетирање..........................................................................

2.2. Фактори кои ги детерминираат долгорочните финансиски одлуки ........................................

2.3. Структурата на капиталот и стратешките финансиски одлуки ..............................................

2.4. Дистрибуција на дивиденда на акционерите наспроти реинвестирање во претпријатијата од областа на туризмот ...........................................................................................................

3. Тактички финансиски одлуки ..........................................................................................

3.1. Клучни субјекти во донесување на тактички финасиски одлуки во претпријатијата од областа на туризмот ..........................................................................................................

3.2. Финасирање преку емисии на акции..........................................................................

3.3. Кредитирањето како класична форма на финасирање ..........................................................

3.4. Алтернативни (специфични) форми на финасирање.............................................................

III. Улогата и значењето на менаџментот за работењето на претпријатијата од областа на туризмот во Република Македонија..........................................................................................

1. Туризмот како економска категорија ..........................................................................

2. Менаџментот и неговото значење за работењето на претпријатијата од областа на туризмот во Република Македонија..........................................................................................

3. Специфичности во финансиското одлучување на претпријатијата од областа на туризмот во Република Македонија................................................................................................

4. Анализа на примена на менаџмент процесот во финансиското одлучување во претпријатија од областа на туризмот...............................................................................................

**4.1. Застапеност на финансискиот менаџмент во претпријатијата од областа на туризмот во Република Македонија** ..........................................................................

**4.2. Значењето на финасиските одлуки за работењето на туристичките претпријатија** ...

**4.3 Значење на информативниот систем во претпријатието за донесување на финансиските одлуки** ...........................................................................................................

**4.4. Значење на функцијата планирање во финансиското одлучување во претпријатијата од туристичкиот сектор во Република Македонија** ..................................................................

**4.5. Примена на аналитички пристап на менаџментот во донесувањето на финансиските одлуки во претпријатијата од областа на туризмот во Република Македонија**......................

**4.6. Застапеноста на процедури за следење и контролирање на имплементацијата на активностите кои произлегуваат од финансиските одлуки во претпријатијата од областа на туризмот во Република Македонија** .........................................................................

**4.7. Значење на финансиското известување за процесот на донесување на финансиските одлуки во претпријатијата од областа на туризмот во Република Македонија**......................

**4.8. Значење на укажувањата од екстерната ревизија во донесување на идните финансиски одлуки во претпријатијата од областа на туризмот во Република Македонија**......................

**4.9. Застапеност на континуираното едуцирање од областа на финансискиот менаџмент во претпријатијата од областа на туризмот во Република Македонија**......................................

Заклучок......................................................................................................................

Литература ..................................................................................................................

# Вовед

Со менаџерските активности потребно е да се решаваат проблемите кои настануваат во текот на функционирањето на туристичкото претпријатие. На таков начин се осигурува реализирањето на саканата состојба, односно реализирање на целите на претпријатието од областа на туризмот. Една од суштествените работи на менаџерските активности е донесување на деловни одлуки, меѓу кои и финансиското одлучување. Финансиското одлучување на менаџментот во туризмот се карактеризира со потреба за акција и постоење на повеќе насоки за нејзино реализирање. Едновремено поврзување на наведените активности во функција на правилно финансиско одлучување претставува основен услов и задача на финансискиот менаџер во туризмот. Се разбира, сето тоа во насока на постигнување на крајната цел, зголемување на цената по акција на акционерите. Во таа смисла, финансискиот менаџмент во претпријатијата од областа на туризмот треба да даде одговор на оптималната употреба, односно користење на средствата, обезбедување на извори на финасирање, обезбедување на оптимален трошок на ангажираниот капитал, одлучувањето за распределба на добивката, како и политиката на дивиденда.

Како кај другите субјекти, така и кај претпријатијата од областа на туризмот основната цел се остварува преку создавање на вредност на вработените (акционерите), односно зголемување на цената (акцијата) на туристичкото претпријатие, што е резултат на три главни финансиски одлуки поврзани со: инвестирањето (вложувањето), финансирањето, како и одлуката за распределба на диведенда и на задржана добивка. Успехот на овие финансиски одлуки може да се согледа преку ефектот што тие одлуки го имаат на акциите, т.е. нивната пазарна вредност.

Во тој контекст, предмет на истражувањето на овој труд претставува носењето на квалитетни финансиски одлуки и нивната улога за подобрување на работењето на туристичките претпријатија. Преку истражувањето во докторската дисертација се има за цел да се добијат одредени теоретски сознанија за финасиските одлуки на менаџментот и нивната улога и значење за подобрување на претпријатијата од областа на туризмот, како и да се согледаат недостатоците со кои се соочуваат во овој домен претпријатијата од областа на туризмот во Република Македонија. Во таа насока, целта во трудот е и да се дадат соодветни насоки и препораки за надминување на констатираните недостатоци во насока на донесување квалитетни финансиски одлуки кои ќе допринесат за унапредување на работењето на претпријатијата од областа на туризмот.

Основната хипотеза на оваа докторска дисертација е: ***Доколку се носат квалитетни финансиски одлуки, менаџментот ќе има позитивна улога за постигнување на подобри финансиски резултати од работењето на претпријатијата од областа на туризмот.***

Докторската дисертација се состои од воведен дел, три тематски поглавја и заклучни согледувања.

Во првото поглавје најнапред ги согледавме на теоретските аспекти на менаџментот во туризмот, каде се задржавме на: функции на менаџмент во туризмот, каде посебно се осврнавме на различните сваќања за менаџмент функциите, како и на дистинкцијата помеѓу менаџмент функциите и деловните функции во туризмот. Потоа, ги елаборираавме нивоата на менаџментот во туризмот. Каде посебно се фокусиравме: вертикална диференцијација на менаџментот во туризмот и хоризонтална диференцијација на менаџментот во туризмот. Ги согледавме и улогите на менаџерите во туризмот за ефективност и ефикасност во деловните активности, каде посебно се задржавме на способностите кои треба да ги поседува менаџерот во туризмот, персоналните квалитети на менаџерот во туризмот, улогите на менаџерот во туризмот, неговата моќ, одговорностите на менаџерот во туризмот, како и на успешен и модерен менаџер во туризмот. Потоа го елаборираавме процесот на менаџмент во туризмот, каде посебно се фокусиравме на планирање во менаџментот на туризмот, потоа на организирање во менаџментот на туризмот, управување и раководење во менаџментот на туризмот, координирање во менаџментот на туризмот и контролирање во менаџментот на туризмот. И на крај од ова поглавје се осврнавме на финансискиот менаџмент во претпријатијата од областа на туризмот. Во рамки на оваа теза посебно ги согледавме: поим за финансискиот менаџмент и финасискиот менаџмент наспроти целите на претпријатијата од областа на туризмот.

Во вториот дел најнапред се осврнавме на инвестиционите одлуки како фактор за успешното работење на претпријатијата од областа на туризмот, во рамки на кои се задржавме на трошоците на капиталот. Потоа ги разработивме правилата во донесување на одлуки за капитално буџетирање. Следно е значењето на готовинските текови во донесувањето на инвестиционите одлуки. Се фокусиравме и на идентификација, диверзификација и редуцирање на ризиците во инвестиционото одлучување. Потоа, во рамките на стратешки финансиски одлуки, го согледавме и долгорочното финансиско планирање. Исто така, се задржавме и на факторите кои ги детерминират долгорочните

финансиски одлуки. Наредна теза која е предмет на елаборирање е структурата на капиталот и стратешките финансиски одлуки. И на крај се фокусиравме на дистрибуција на дивиденди на акционерите наспроти реинвестирањето во претпријатијата од областа на туризмот. Во рамките на тактички финансиски одлуки се задржавме на клучните актери во донесувањето на тактички финансиски одлуки во претпријатијата од туристичкиот сектор. Потоа, ги разработивме предностите и недостатоците на финансирањето преку емисија на акции. Следна теза на која се осврнавме е кредитирањето како класична форма на финансирање. И на крај од ова поглавје ги согледавме и алтернативните форми на финансирање.

Во третиот дел со наслов улогата и значењето на менаџментот за работењето на претпријатијата од областа на туризмот во Република Македонија, најнапред се осврнавме на туризмот како економска категорија. Потоа задржавме на менаџментот и неговото значење за работењето на претпријатијата од областа на туризмот во Република Македонија. Потоа ги елаборираме специфичностите во финансиското одлучување на претпријатијата од областа на туризмот во Република Македонија. Потоа извршивме анализа на примена на менаџмет процесот во финансиското одлучување на претпријатијата од областа на туризмот, каде посебно ја утврдивме застапеноста на менаџмент процесот во активностите на финансискиот менаџмент како основа за квалитетни финансиски одлуки во претпријатијата од областа на туризмот во Република Македонија и улогата на финасиските одлуки за подобрување на работењето на туристичките претпријатија. И на крај дадовме препораки за унапредување на работењето на финансикиот менаџмент во претпријатијата од областа на туризмот во контекст на финансиското одлучување.

Врз основа на теоретските и практичните истражувања на оваа проблематика се донесени низа констатации од кои можат да се извлечат и адекватни заклучоци, а дадени се и одредени препораки за финансиските одлуки на менаџментот и нивната улога во работењето на претпријатијата о областа на туризмот.

Во поглед на методологијата на истражувањето, треба да се истакне дека при самото истражување и изработката на докторската дисертација се користи комбинација на методи, како што се: методот на анализа и синтеза, компаративниот метод, статистичкиот метод, историскиот метод и други методи. Од техниките за прибирање податоци се користи интервју со менаџерите во туризмот. Целта на интервјуто е да се извлечат колку е можно повеќе податоци за финансиските одлуки кои се значајни за

обезбедување ефективност и ефикасност во деловните активности на претпријатијата од областа на туризмот. За целосно разбирање на значењето на собраните податоци и за нивно визуелно претставување се користи табеларниот метод на презентирање.

Констатациите до кои се дојде, заклучоците кои се извлечени и предлозите кои од нив произлегоа, се надеваме дека ќе најдат практична апликација во македонското туристичко стопанство, т.е. ќе ги ублажат тешките состојби со кои се соочува. Финансиските одлуки на менаџментот се наоѓаат пред фундаментални промени, во насока на нивно осовременување и приближување кон финансискиот менаџмент 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 надеваме дека овој труд ќе претставува и одреден мотив за натамошно проучување на финансиските одлуки на менаџментот и нивното успешно иплементирање за ефективност и ефикасност на претпријатијата од областа на туризмот.