

РЕЦЕНЗИЈА
НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА „УНАПРЕДУВАЊЕ НА ДЕЛОВНИТЕ
ПРОЦЕСИ ВО ХОТЕЛИЕРСТВОТО ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА
МАКЕДОНИЈА“, ИЗРАБОТЕНА ОД М-Р ЦЕВАТ КИЦАРА,
ПРИЈАВЕНА НА ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И БИЗНИС ЛОГИСТИКА,
УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ ВО ШТИП

Наставно-научниот совет на докторски студии на Кампус 4 при Универзитет „Гоце Делчев“ во Штип на својата 78. седница (електронска), одржана на 16.9.2024 год., донесе Одлука бр. 0206-658/2 од 16.9.2024 год., со која се формира Рецензентска комисија за оценка и одбрана на докторската дисертација со наслов „Унапредување на деловните процеси во хотелиерството во Република Северна Македонија“, пријавена и изработена од кандидатот м-р Цеват Кицара, магистер по менаџмент со одбранбено-безбедносни ресурси во областа на безбедноста и одбраната, во состав:

- проф. д-р Тања Ангелкова-Петкова, претседател;
- проф. д-р Цане Котески, член;
- вон. проф. д-р Оливер Филиповски, член;
- проф. д-р Неда Петроска-Ангеловска, екстерен ментор, член;
- проф. д-р Елизабета Митрева, ментор, член.

Комисијата во наведениот состав, по прегледување на докторската дисертација, го поднесува следниов

ИЗВЕШТАЈ

Структура на трудот

Докторската дисертација „Унапредување на деловните процеси во хотелиерството во Република Северна Македонија“ на докторанд м-р Цеват Кицара содржи 314 страници, од кои на 268 страници е претставен основниот текст, на 16 страници се поместени 186 релевантни библиографски единици, од монографски единици, периодични списанија, статии, извештаи и интернет страници, во најголем дел странска литература што ги покрива подрачјата што се третирали во трудот. На крај од трудот се дадени прилози во однос на инструментот во истражувањето, како и список на организации кои учествуваа во истото. списокот на слики, таблици и графикони е даден на крај од трудот.

Содржински дисертацијата има 8 теми, кои се поделени во две (2) глави кои опфаќаат теоретски и истражувачки дел.

Кратка содржина: *(наведени само главните теми)*

Вовед

Глава 1. Феноменот квалитет и неговото значење во дефинирање на производот/ услугата

Глава 2. Карактеристики на квалитетот во хотелиерството

Глава 3. Модели на деловна совршеност

Глава 4. Анализа на филозофијата ТУК - Тотално управување со квалитет (TQM - Total Quality Management)

Глава 5. Управување со деловните процеси

Глава 6. Методи и техники за управување со деловните процеси

Глава 7. Анализа на состојбата во однос на управување со деловните процеси во хотелиерството

Глава 8. Анализа на можностите за унапредување на квалитетот на деловните процеси во хотелиерството

Заклучок

Прилози

Литература

Докторската дисертација е збогатена со 35 табели, 5 графикони и 11 слики, за да може на сликовит начин да се претстави и полесно да се разбере истражуваната проблематика.

Предмет и цели на истражувањето

Предмет на истражување во докторската дисертација е да се унапредат деловните процеси во хотелиерството во Република Северна Македонија според однапред дефиниран модел. Цел на дисертацијата е да се добие една реална слика за моделите на управување со деловните процеси во хотелската индустрија во РС Македонија. Со цел да се добијат корисни насоки за изработка на модел кој ќе придонесе за подобрување на организациските перформанси, се дефинирани мерки кои ќе доведат кон остварување на одржливите деловни системи, притоа поттикнувајќи ја иновативноста и давајќи свој придонес во јакнењето на врските помеѓу хотелската индустрија, научноистражувачката работа и иновациите. Тотално управување со квалитет (ТУК) е нов пристап во менаџментот во насока на континуирано подобрување на квалитетот на сите активности на организациите. Затоа и целта на дисертацијата е анализа на постоечката состојба во хотелската индустрија, анализа на можностите за унапредување на деловните процеси во хотелиерството, но и предлог модел за подобрување на истите. Поради фактот што квалитетот е клучен фактор во долгорочната конкурентност, тоталното управување со квалитетот е филозофија на работење во правец на постојано подобрување на квалитетот на сите активности на организацијата.

Методологија на истражувањето

Методологијата на истражувањето опфаќа цели, хипотези, методи, инструменти и техники. Во истражувањето се поставени генерална хипотеза и четири посебни хипотези, за чие докажување се користат различни методи и техники: метод на научно и систематско набљудување, метод на анализа на содржината, метод на испитување (анкетирање), статистички метод и други. Користена е разновидна библиографија и податоци од интернет.

Истражувањето во овој труд имаше задача да утврди до кое ниво хотелите се запознаени и ги употребуваат овие критични фактори кои влегуваат во примерокот на ова истражување. Задачите на емпириското истражување се: Да се формира модел на зрелост во управување со деловните процеси кој ќе овозможи дијагностицирање на моменталната состојба на хотелите во Република Северна Македонија, во смисла на застапеноста и прифатеност на процесниот пристап, но и да се понуди модел за унапредување.

1. Да се потенцира значајноста во управувањето со квалитетот на ниво на клучните процеси, со посебен акцент на значајноста на ефикасноста на истите.

2. Да се утврди во која мера хотелите во Република Северна Македонија се процесно ориентирани и колку таквата ориентираност влијае на нивната ефикасност и конкурентност.

3. Да се испита примената на менаџмент системите во хотелите во Република Северна Македонија, како и значајноста на нивната примена во унапредување на квалитетот на деловните процеси.

Генерална хипотеза:

X0. Постои статистички значајна корелација помеѓу нивоата на зрелост во управување со деловните процеси и конкурентноста на пазарот на хотелите во Република Северна Македонија.

Помошни хипотези:

X1. Унапредувањето на квалитетот на деловните процеси е во директна корелација со конкурентноста на организацијата.

X2. Раководството на организацијата е запознаено со факторите за успешна имплементација на процесната ориентација.

X3. Менаџмент системите доминантно се применуваат во управувањето со хотелите во Република Северна Македонија.

X4. Во хотелите во Република Северна Македонија е преобладавајќо управувањето засновано на концептот на процесна ориентација.

Независни варијабли: Општи карактеристики на хотелите (дејност, структура и форма на сопственост, број на вработени, просечна плата по вработен); Карактеристики на менаџерите во однос на функцијата, полот, возраста, годините на работа; Имплементирани менаџмент системи; Организациона структура.

Зависни варијабли: Фактори за управување со квалитетот; Елементи за управување со квалитетот; Фактори на зрелост на деловните процеси; Конкурентност на хотелот.

За да се дојде до одговорите на поставениот проблем, цел и хипотези е користен структуриран инструмент (анкетен прашалник) кој се содржи од три дела. Во првиот дел се бараат одговори за демографските карактеристики на испитаниците (11 прашања). Во вториот дел, прашањата се однесуваат на менаџмент системите кои ги има имплементирани хотелот, како и прашањата поврзани со опишување на деловната средина во хотелот во кој работат испитаниците - за секој од наведените фактори на управување со менаџмент системите (9 прашања). Во третиот дел се обработуваат прашања кои се однесуваат на организациската структура и управување со деловните процеси. Овде се анализираат 13 аспекти кои се однесуваат на: Стратегијата, Раководството, Управувањето со процесите, Управувањето со вработените, Информатичката технологија, Комуникацијата, Фокусот кон купувачите, Односите со надворешните добавувачи, Вештините на вработените, Системот на наградување, Континуираното подобрување, Методите и техниките, како и на Мерилата на перформансите. Резултатите се обработени со статистички методи.

За обработка и анализа на податоците се користени програмите SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), SPSS 21 (Statistical Package for the Social Sciences), додека графичките визуализации се изработени со помош на програмата Microsoft Office Excel. Користена е и петстепенa Ликертова скала (од 1 до 5), со фактор на влијание многу низок (1 – 1,80), низок (1,81 – 2,60), среден (2,61 – 3,40), висок (3,41 – 4,20) и многу висок (4,21 – 5,00).

Анализа на одделните делови од докторската дисертација

Докторската дисертација со наслов „Унапредување на деловните процеси во хотелиерството во Република Северна Македонија“ од кандидатот м-р Џеват Кицара е поделена во два дела. Првиот дел е *Теоретски дел* кој опфаќа вовед и шест глави: Феноменот квалитет и неговото значење во дефинирање на производот/услугата; Карактеристики на квалитетот во хотелиерството; Модели на деловна совршеност; Тотално управување со квалитет (ТУК); Управување со деловните процеси; и Методи и техники за управување со деловните процеси. Вториот дел е Истражувачки, и во него се вклучени два дела: Анализа на состојбата во однос на управување со деловните процеси во хотелиерството и Анализа на можностите за унапредување на квалитетот на деловните процеси во хотелиерството.

Во *првата глава* од Теоретскиот дел се елаборира феноменот квалитет и неговото значење во дефинирање на производот/услугата. Дефинирањето и значењето на квалитетот во туризмот и хотелиерството е претставено преку соодветна анализа на обемната литература поврзана со квалитетот во услужните дејности. Понатаму, направен е преглед на деловното работење на самиот услужен сектор, при што, е даден посебен осврт на деловното работење на услужниот сектор во нашата држава. Воедно, е елаборирана и позицијата на хотелиерството во меѓународните рамки, за на крајот од оваа глава, да биде претставено значењето и улогата на хотелиерството во се вкупниот стопански развој на Република Северна Македонија.

Втората глава од Теоретскиот дел се однесува на карактеристиките на квалитетот во хотелиерството и се опфатени и образложени клучните обележја на хотелското работење, обележјата на хотелскиот производ/услуга, како и кратка анализа на димензиите на квалитетот на хотелската услуга. Квалитетот на услугите ги вклучува сите параметри кои резултираат со задоволство на корисниците на истите. Еден од принципиелните начини по кој организациите од хотелската индустрија може да се разликуваат меѓу себе е преку конзистентна испорака на повисок квалитет од конкурентите. Извонредниот квалитет може да биде потенцијална конкурентска предност која води до супериорност во нудење на услугите и остварување на профит. Зборувајќи за квалитетот во хотелиерството, важно е да се нагласи дека за да се биде подобар и да се овозможи квалитетна услуга, неопходни се и повисоки трошоци. Но, инвестициите во квалитетот се вредни да се направат, имајќи предвид дека поголемото задоволство на потрошувачот води кон зголемена посетеност на хотелите, а со тоа и до поголем профит.

Една од клучните цели на организациите од хотелската индустрија е да се стреми кон совршеност во сите области од работењето. Ова би можело да се постигне преку спроведување на соодветни Модели на деловна совршеност, што практично претставува и наслов на *третата глава* од Теоретскиот дел на дисертацијата. Во неа, на почеток се претставени основните карактеристики на деловното совршенство, како и моделите на управување со квалитетот во хотелиерството. Прикажани се и менаџмент системите како основа за управување со нив, значењето на стандардите во хотелскиот бизнис, суштината на серијата стандарди ISO 9000, со акцент на Системот за управување со квалитет, по што се разработени и некои од останатите менаџмент системи, како и интегрираните менаџмент системи. Посветеноста на претпријатијата од хотелската индустрија кон стандардите, како и упатствата кои се темелат врз PDCA (планирај, спроведи,

провери и делувај) пристапот, може да резултира со константни подобрувања. Тие се практично и движечка сила на напредокот и константното подобрување во сите сектори на деловните процеси.

Во продолжение на овој прв (теоретски) дел на докторската дисертација акцентот е ставен на Тотално управување со квалитет (ТУК). Имајќи предвид дека во време на голема конкуренција и присуство на многу ентитети на пазарот е неопходно да се зголеми акцентот на квалитетот на целокупното работење во хотелските претпријатија. Оттука е и важноста на овој дел од дисертацијата, каде најпрво е објаснет и дефиниран поимот и дефиницијата, како и основните принципи на филозофијата на Тотално управување со квалитет (ТУК) или Total Quality Management (TQM) во хотелиерството. Посебен акцент е ставен на концептите при проектирање и имплементација на ТУК системот и придобивките од усвојување на филозофијата. На крај, прикажани се и можните грешки во процесот на воведување на ТУК систем во хотелиерството.

За да се биде успешен, за хотелиерски бизнис е многу битно како деловните процеси се дизајнирани и управувани. Во таа насока, во дисертацијата е претставена важноста во Управувањето со деловните процеси, односно елаборирани се основите за проектирање и имплементирање на систем на квалитет. Во овој дел се дава одговорот на прашањето зошто е потребно да се проектира систем за квалитет, по што се претставени и дел од пристапите кои се однесуваат на унапредувањето на квалитетот на деловните процеси, производител/ услугите. Исто така, овој дел се осврнува и на традиционалното управување со процесите, реактивното подобрување на процесите, односно методологијата за реактивно унапредување на деловните процеси. Разработено е и проактивното подобрување на деловните процеси, потребата од реинженеринг и од каде треба да се започне со интерната стандардизација. На крај, направена е анализа на основните елементи на деловните процеси, како и на примената на QC-CE моделот. Овој модел е комбинација од QC-концептот (Quality Circle) и CE-пристапот (Cause and Effect) и е клучен во дизајнирањето на деловните процеси.

Последната глава во теоретскиот дел од дисертацијата е насловена Методи и техники за управување со деловните процеси. Во истата се анализираат методите за подобрување (Самооценување, Бенчмаркинг (Benchmarking), Браинсторминг (Brainstorming), Шест сигма, Развојна функција на квалитетот...), како и дијаграмите: Карта на тек (Flowchart), Гант (GANT), Ишикава (Ishikawa) и некои од статистичките методи. Прикажана е примената на статистичката процесна контрола (SPC) и методите и техниките на бездефектно работење. Важноста на овој дел од трудот произлегува од фактот што еден деловен процес вклучува голем број активности што се одвиваат според одреден редослед со цел да остварат конкретните задачи во правец на постигнување на утврдените резултати. Доколку дизајнот на деловните процеси не е добар, односно избраните методи и техники за управување со деловните процеси не се адекватни, тогаш целите и резултатите не можат да се остварат. Ова се и клучните предизвици во управувањето со деловните процеси што треба да ги совладаат вработените, а особено менаџерите кои се одговорни да ги дизајнираат, одобруваат и управуваат деловните процеси во хотелиерството.

Вториот дел од оваа дисертација е со наслов Истражувачки дел, што практично ги содржи главите седум и осум. Поконкретно, во делот *Анализа*

на состојбата во однос на управување со деловните процеси во хотелиерството кандидатот ја дава конструкцијата на истражувањето, односно целта и задачата на емпириското истражување, изборот на начинот на собирање на податоците, изборот на методите и анализа на добиените резултати. Анализата на добиените податоци е направена преку квалитативна и квантитативна анализа, по што следува соодветна дискусија и анализа на резултатите.

На крај, во делот *Анализа на можностите за унапредување на квалитетот на деловните процеси* во хотелиерството даден е предлог модел за унапредување на истите и негова имплементација во реални системи. На крај е презентирани и анализа на успешноста од имплементација на предлог моделот за подобрување, по што се прикажани и евентуалните придобивки од неговата имплементација во насока на подобрување на организациските перформанси.

Преку анализа на добиените резултати од истражувањето се изведени заклучоци преку кој е прикажана состојбата на хотелската индустрија во правец на усвојување на филозофијата на ТУК. Посебно, имајќи предвид дека усвојувањето на филозофијата на ТУК значи подобрување на квалитетот на производите/услугите преку проектирање и унапредување на деловните процеси во хотелската индустрија, но и подобрување на продуктивноста и оптимизирање на трошоците.

Како резултат на спроведеното истражување во овој труд е утврдено дека преку соодветно проектирање и имплементација на соодветен модел на управување со квалитетот, може да се постигне и соодветен степен на подобрување на деловниот процес во хотелиерството во Република Северна Македонија, а и се покажа дека постои значајна поврзаност помеѓу нивото на зрелост во управувањето со деловните процеси и конкурентноста на хотелиерството во нашата држава. Исто така, оваа докторска дисертација ги потврди главната и посебните хипотези што се поставени пред да се почне со процесот на истражување на оваа проблематика. Истражувањето резултира со конкретни насоки во креирањето модел за унапредување на деловниот процес во хотелската индустрија во Република Северна Македонија. Добиените резултати покажуваат дека нивото на имплементација на тоталното управување со квалитетот во однос на услужниот процес во македонските хотели е релативно високо, особено во однос на клучните фактори како што се ориентацијата кон клиентите/гостите/корисниците на хотелските производи.

Конечна оценка на докторската дисертација

Врз основа на анализата и проверката на докторската дисертација може да се заклучи дека трудот е успешно завршен, а проблематиката од теориски аспект систематично е разработена. Кандидатот поставува исклучително важно прашање дадено преку насловот во дисертацијата и истото е претставено во добиените резултати од направените истражувања, кои во докторската дисертација се јасно презентирани, систематизирани и анализирани, а целта на истражувањето е успешно реализирана. Изнесените заклучоци помагаат да се дијагностицираат симптомите и индикаторите врз основа на кои е потребно да се унапредуваат деловните процеси во хотелиерството во Република Северна Македонија.

Резултатите од докторската дисертација на кандидатот обезбедуваат значаен придонес во областа на хотелиерството, посебно за унапредување на

деловните процеси во Република Северна Македонија. Систематската анализа на резултатите од евалуацијата може да доведе до широк опсег на предности, вклучувајќи: мерење на степенот на усогласување на потребите и очекувањата на клиентите и споредување на резултатите со перципираниот квалитет, понатаму, делувајќи како основа за стратешки процес, утврдување на активности за подобрување, како и контролирање на конкурентноста во квалитетот со помош на бенчмаркинг. Најважните фактори за иднината на хотелите се задоволството на гостите, задржувањето на гостите и рекламирањето. Се предлага хотелите да не ги рекламираат атрибутите што ги немаат или не го покажуваат својот имот на премногу луксузен или неверојатен начин, бидејќи овие методи првично привлекуваат гости, но ако гостите се на лице место, може да бидат многу незадоволни, бидејќи перцепцијата за квалитетот услугата и очекуваната услуга кои ги имале, во реалноста се многу различни. Според добиените резултати кои се темелат на теоретското и емпириско истражување презентирани во докторската дисертација може да се констатира дека истите ќе им овозможат на идните истражувачи и менаџери, мошне значајни информации, кои би можеле да претставуваат појдовна основа во понатамошните истражувања за најзначајните фактори за зрелост на процесите и можностите за унапредување на квалитетот на деловните процеси, како и нивно влијание врз унапредувањето на деловните активности и конкурентноста на организациите, без разлика на нивната дејност. Овие резултати ја отсликуваат состојбата на хотелите во Република Северна Македонија. Воедно, изнесените заклучоци помагаат да се дијагностицираат симптомите и индикаторите врз основа на кои е потребно да се унапредуваат деловните процеси во хотелиерството во Република Северна Македонија.

Исполнетост на законските услови за одбрана на докторската дисертација

Кандидатот м-р Цеват Кицара ги има објавено следниве научноистражувачки трудови:

Публикации во списание со меѓународна рецензија:

1. Mitreva, Elizabeta and **Kicara, Dzevat** (2024) Quality System Management in the hotel industry in the Republic of North Macedonia. *International Journal of Economics, Management and Tourism (IJEMT)*, Vol. 4 (1). pp. 105-116. ISSN 2 671 – 3810, <https://eprints.ugd.edu.mk/34387/>
2. Mitreva, Elizabeta and **Kicara, Dzevat** (2024) Improvement of business processes in the hotel industry in RN Macedonia. *Humanities Journal*, 1 (3). pp. 1-12. ISSN 2966-1382. <https://eprints.ugd.edu.mk/34544/>
3. Mitreva, Elizabeta and Tashev, Marija and **Kicara, Dzevat** (2024) Comparative analysis of television and email as digital marketing channels through a case study. *Journal of Digital Science*, 6 (1). pp. 36-46. ISSN 2686-8296, <https://eprints.ugd.edu.mk/34430/>
4. Mitreva, Elizabeta and Todorova, Pavlinka and **Kicara, Dzevat** (2024) Application of Kaizen Philosophy in Business Process Improvement in the Automotive Industry. *SAR Journal*, 7 (2). pp. 113-119. ISSN 2619-9955, <https://eprints.ugd.edu.mk/34389/>
5. **Кицара, Цеват** (2021). Имиџот и репутацијата на дестинацијата како фактор за промоција на Преспанскиот регион како туристичка дестинација во Република Северна Македонија. *Yearbook-Faculty of Tourism and Business Logistics*, 1(1), 128-136. <https://js.ugd.edu.mk/index.php/ybftbl/article/view/4592>

Публикации во зборник на трудови на меѓународен научен собир:

6. Mitreva, Elizabeta and **Kicara, Dzevat** (2024) Proposed Model for Improving Quality in the Hotel Industry in the Republic of North Macedonia. In: *The 3rd International Conference on Frontiers in Academic Research ICFAR 2024*, June 15-16, 2024, Konya, Turkey. <https://eprints.ugd.edu.mk/34386/>

7. Mitreva, Elizabeta and **Kicara, Dzevat** (2024) Бранот на промени во деловните процеси во хотелската индустрија во Р.С.Македонија. In: Vol. 7 No. 1 (2024): 7th International Scientific Conference “Challenges of Tourism and Business Logistics in the 21st Century” - (ISCTBL), 17.05.2024, Скопје. <https://eprints.ugd.edu.mk/34518/>

8. Тасевски, В., **Кицара, Џеват**, & Лазаревска, А. М. (2020). Придобивки од примената на стандарди од областа на туризмот во С. Македонија. *Challenges of Tourism and Business Logistics in the 21st Century*, 3(1), 325-334. <https://js.ugd.edu.mk/index.php/YFNTS/article/view/4414>

ЗАКЛУЧОК И ПРЕДЛОГ

Комисијата за оценка и одбрана на докторската дисертација „Унапредување на деловните процеси во хотелиерството во Република Северна Македонија“ од кандидатот м-р Џеват Кицара донесе заклучок дека истата претставува самостојна научна работа со оригинални научни истражувања и значајни резултати.

Докторската дисертација е научен труд со оригинални сознанија, а врз основа на содржината, обемот и постигнатото ниво на квалитет ги задоволува и исполнува условите потребни за изработка на докторски труд.

Во согласност со горенаведеното, Комисијата има особена чест и задоволство да му предложи на **Наставно-научниот совет на докторски студии на Кампус 4 да ја прифати позитивната рецензија на докторската дисертација со наслов „Унапредување на деловните процеси во хотелиерството во Република Северна Македонија“ од кандидатот м-р Џеват Кицара и да одобри јавна одбрана на истата.**

РЕЦЕНЗЕНТСКА КОМИСИЈА

Проф. д-р Тања Ангелкова-Петкова, претседател, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, с.р.

Проф. д-р Цане Котески, член, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, с.р.

Вон. проф. д-р Оливер Филипоски, член, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, с.р.

Проф. д-р Неда Петроска-Ангеловска, екстерен ментор, член, Економски институт – Скопје, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје, с.р.

Проф. д-р Елизабета Митрева, ментор, член, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, с.р.