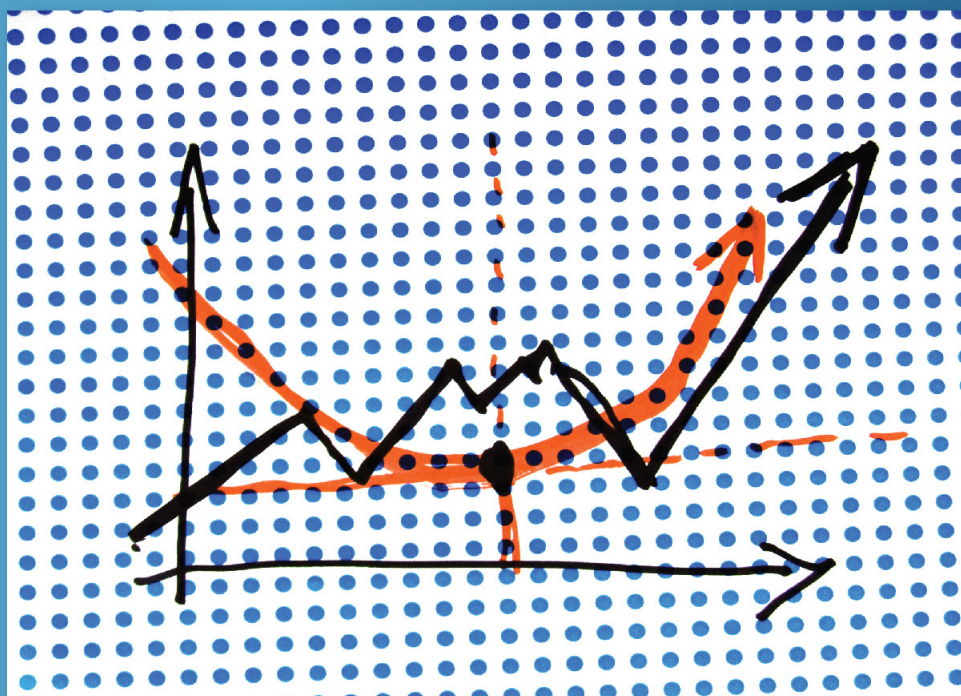


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ISSN 1857-7628

ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2021 YEARBOOK



ГОДИНА 13

VOLUME XXII

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP
FACULTY OF ECONOMICS

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

ISSN: 1857-7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2021**

**YEARBOOK
2021**

ГОДИНА 13

VOLUME XXII

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP
FACULTY OF ECONOMICS

**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
YEARBOOK
FACULTY OF ECONOMICS**

За издавачот:
Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска

Издавачки совет	Editorial board
Проф. д-р Блажо Боев	Prof. Blazo Boev, Ph.D
Проф. д-р Лилјана Колева-Гудева	Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D
Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска	Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D
Проф. д-р Благица Колева	Prof. Blagica Koleva, Ph.D
Проф. д-р Емилија Митева-Кацарски	Prof. Emilija Miteva-Kacarski, Ph.D
М-р Мила Митрева	Mila Mitreva, MA
Редакциски одбор	Editorial staff
Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска	Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D
Проф. д-р Благица Колева	Prof. Blagica Koleva, Ph.D
Главен и одговорен уредник	Managing & Editor in chief
Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска	Prof. Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Ph.D
Јазично уредување	Language editor
Вангелија Цавкова	Vangelija Cavkova
Техничко уредување	Technical editor
Славе Димитров	Slave Dimitrov
Редакција и администрација	Address of editorial office
Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип	Goce Delcev University
Економски факултет	Faculty of Economics
бул. „Крсте Мисирков“ 10-А	Krste Misirkov 10-A.,
п.фах 201, 2000 Штип,	PO box 201 2000 Stip,
Република Северна Македонија	Republic of North Macedonia

СОДРЖИНА CONTENT

- 7** **Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Весна Георгиева Свртинов, Благица Колева**
ПРИМЕНА НА МЕЃУНАРОДНИТЕ СТАНДАРДИ ЗА ФИНАНСИСКО ИЗВЕСТУВАЊЕ
ВО УСЛОВИ НА КОВИД 19
Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Vesna Georgieva Svrtinov, Blagica Koleva
APPLICATION OF INTERNATIONAL STANDARDS FOR FINANCIAL
REPORTING IN TERMS OF COVID 19
- 13** **Благица Колева, Оливера Ѓоргиева- Трајковска, Викторија Крстева**
СОВРЕМЕНИТЕ МЕТОДИ ЗА ПРЕСМЕТКА НА ТРОШОЦИТЕ КАКО ОСНОВА ЗА
ПОДОБРУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКАТА ПРЕДНОСТ НА КОМПАНИИТЕ
Blagica Koleva, Olivera Gjorgieva - Trajkovska, Viktorija Krsteva
MODERN METHODS OF COST CALCULATION AS A BASIS FOR IMPROVING
THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF COMPANIES
- 23** **Благица Колева, Глорија Младенова**
ПОДГОТВУВАЊЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА
БИЛАНСОТ НА СОСТОЈБА
- 31** **Благица Колева, Наталија Атанасова**
АНАЛИЗА НА БИЛАНСОТ НА СОСТОЈБА КАКО ОСНОВА ЗА
ЕФИКАСНО ДЕЛОВНО ОДЛУЧУВАЊЕ
Blagica Koleva, Natalija Atanasova
BALANCE SHEET ANALYSIS AS A BASIS FOR EFFECTIVE
BUSINESS DECISION MAKING
- 41** **Благица Колева, Сања Велкакова**
УПРАВУВАЊЕ СО ЗАЛИХИ –
КЛУЧ ЗА УСПЕШНО ДЕЛОВНО РАБОТЕЊЕ
Blagica Koleva, Sanja Velkalkova
INVENTORY MANAGEMENT - KEY TO SUCCESSFUL BUSINESS OPERATION
- 51** **Еленица Софијанова, Дарко Андроников, Радмила Стојанова**
КОМПОНЕНТИ НА ОПЕРАТИВНО НИВО НА МЕНАЏМЕНТ
Elenica Sofijanova, Darko Andronikov, Radmila Stojanova
OPERATING LEVEL OF MANAGEMENT COMPONENTS
- 57** **Костадинка Панова, Емилија Митева-Кацарски**
ГЛОБАЛИЗАЦИЈА НА ЕКОНОМСКОТО ДЕЛОВНО ОКРУЖУВАЊЕ
Kostadinka Panova, Emilija Miteva Kacarski
GLOBALIZATION OF THE BUSINESS ENVIRONMENT
- 67** **Марија Гогова Самоников, Борче Ангов**
АНАЛИЗА НА КРЕДИТНАТА ПОЛИТИКА И КРЕДИТНИОТ РИЗИК НА КОМЕРЦИЈАЛНА
БАНКА ЗА ВРЕМЕ НА ПАНДЕМИЈАТА ВО 2020 ГОДИНА
Marija Gogova Samonikov, Borce Angov
CREDIT POLICY AND CREDIT RISK ANALYSIS OF A KOMERCIJALNA BANKA
DURING THE PANDEMIC IN 2020

77 Марија Гогова Самоников, Верица Манчева

ОСВРТ НА ЗАКОНОТ ЗА ВИСТИНСКИ СОПСТВЕНИЦИ – ЗАЕДНИЧКА АКТИВНОСТ
НА ЦЕНТРАЛЕН РЕГИСТАР И АГЕНЦИЈАТА ЗА СПРЕЧУВАЊЕ НА ПЕРЕЊЕ ПАРИ

Marija Gogova Samonikova, Verica Mancheva

REVIEW OF THE LAW ON TRUE OWNERS - JOINT ACTIVITY OF THE CENTRAL
REGISTER AND THE MONEY LAUNDRY PREVENTION AGENCY

ПРЕДГОВОР

Економскиот факултет во Штип е основан на 27 март 2007 година како дел од Универзитетот „Гоце Делчев“ - Штип. Од самите почетоците на овој факултет како високообразовна и научно-истражувачка институција се иницира и потоа брзо се разви силен елан и ентузијазам како во наставно-едукативните процеси, така и во научно- истражувачките активности. Големата желба да се твори, како придонес во унапредувањето на високообразовните и научно-истражувачките процеси во Република С. Македонија, го наоѓа својот израз во континуирани едукативни, стручно-апликативни и научно-истражувачки активности. Се разбира, сето ова е во согласност со процесите на глобализација и евроинтеграција и со напорите за примена на современите светски и европски приоди и стандарди во научно-образовниот процес, заради обезбедување на квалитетно образование за студентите.

Во овој контекст, ова е дваесет и второ издание на Годишниот зборник на Економскиот факултет. Зборникот објавува дел од научно-истражувачките остварувања на наставно-научниот кадар и студентите од сите циклуси на студирање, од областа на: бизнис економијата; финансиите; сметководството и ревизијата; маркетинг менаџментот и менаџментот и претприемништвото.

На овој начин, Економскиот факултет дава придонес во промовирање на научно-истражувачката дејност, со што се поттикнува унапредувањето на научната и развојната мисла во функција на нивна примена во секојдневниот живот. Особено радува фактот што во овој, како и во сите останати изданија, покрај наставниот кадар, свои трудови објавуваат и нашите млади истражувачи - постдипломци и докторанти.

Економски факултет,
Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип
1 декември 2021 година

Декан:
Проф. Д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска

ПРИМЕНА НА МЕЃУНАРОДНИТЕ СТАНДАРДИ ЗА ФИНАНСИСКО ИЗВЕСТУВАЊЕ ВО УСЛОВИ НА КОВИД 19

Оливера Ѓоргиева-Трајковска,¹ Весна Георгиева Свртинов,² Благица Колева³

¹ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
olivera.trajkovska@ugd.edu.mk

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
vesna.svrtinov@ugd.edu.mk

³ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
blagica.koleva@ugd.edu.mk

Апстракт. Годините 2020, како и 2021, беа и сè уште се сведок на најекстремната економска криза во 21 век. За разлика од рецесиите што се случија во изминатите две децении, оваа криза е резултат на пандемијата предизвикана од коронавирусот Ковид-19. Најголем дел од деловните ентитети кои работат во турбулентно економско опкружување, со многу нови предизвици и во услови на зголемена неизвесност, се соочуваат со зголемена комплексност во фнансиското известување за влијанието на Ковид-19 врз нивните финансиски извештаи. Предмет на овој труд претставува обработка на предизвиците со кои се соочуваат деловните ентитети во примената на Меѓународните стандарди за финансиско известување во услови на ковид кризата. Со истите тие предизвици се соочуваат и ревизорите кои ги ревидираат објавените финансиски извештаи, како и инвеститорите кои донесуваат одлуки врз основа на истите.

Клучни зборови: криза, ковид 19, влијание, МСФИ.

APPLICATION OF INTERNATIONAL STANDARDS FOR FINANCIAL REPORTING IN TERMS OF COVID 19

Olivera Gjorgieva-Trajkovska¹, Vesna Georgieva Svrtinov², Blagica Koleva³

¹Faculty of Economics, University “Goce Delchev”, Stip
olivera.trajkovska@ugd.edu.mk

²Faculty of Economics, University “Goce Delchev”, Stip
vesna.svrtinov@ugd.edu.mk

³Faculty of Economics, University “Goce Delchev”, Stip
blagica.koleva@ugd.edu.mk

Abstract. Years 2020, as well as 2021, were and still are witnessing the most extreme economic crisis in the 21st century. Unlike the recessions that have taken place over the past two decades, this crisis is the result of a pandemic caused by the coronavirus (Covid-19). In most of the business entities, which operate in turbulent and economic with many new challenges, in the conditions of increased uncertainty, the complexity in reporting the impact of Covid-19 on their financial statements has increased. The subject of this paper is to analyze of the challenges faced by business entities in the application of International Financial Reporting Standards in times of crisis. The same challenges are faced by the auditors who review the published information, as well as the investors who make decisions based on the same information.

Keywords: crisis, covid 19, impact, IFRS.

1. Вовед

Во услови на кризата предизвикана од Ковид 19, неизвесното опкружување во кое работат деловните ентитети секаде во светот, ги прави оценките на одредени ставки во нивните финансиски извештаи многу покомплицирани, ставајќи ги пред големи предизвици. Примери за ова се: користење од менаџментот на проекциите за идните парични текови при тестирање за постоење на безвреднување (оштетување) на нематеријалните средства, како гудвилот; признавање и мерење на безвреднувањето на финансиските средства; проценка на тоа дали принципот на континуитет како основа за подготовка на финансиските извештаи е соодветен; мерење на објективната фер вредност на финансиските средства, и сл. Со зголемената неизвесност во услови на ковид кризата, менаџментот на деловните ентитети се соочува со многу поголеми предизвици при правење на некои од наведените проценки во однос на претходните години.

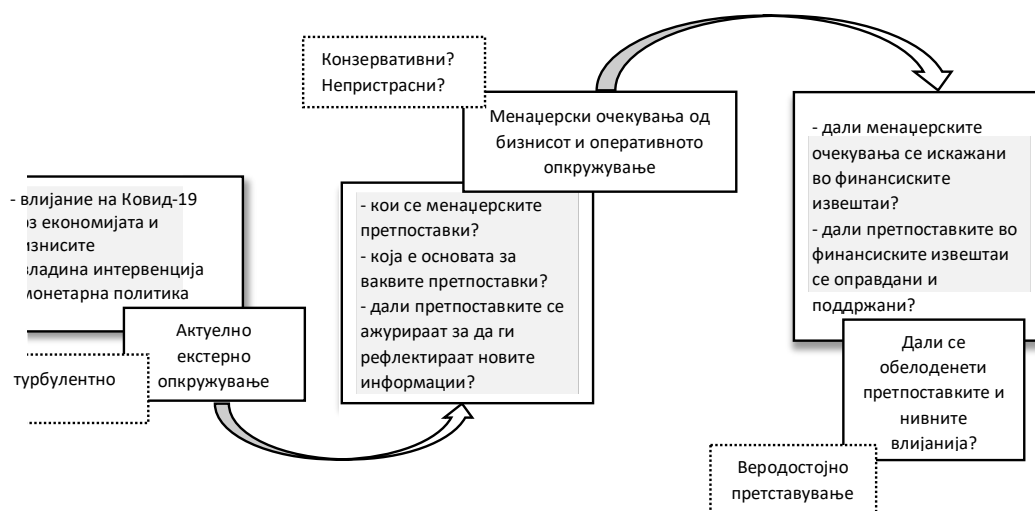
Иако некои од деловните ентитети не се соочуваат со директно последици од ковид кризата, индиректно влијание практично чувствуваат сите ентитети. Додека одредени ентитети не беа сериозно погодени, а некои дури остварија и користи од кризата, само многу мал дел не почувствува последици. Од оваа причина, деловните ентитети мораат да го оценат влијанието на ковид кризата врз нивното работење, посебно деловите од нивните финансиски извештаи кои ќе бидат најмногу погодени, со цел да ги направат потребните обелоденувања. Покрај претходно наведените специфични подрачја на финансиско известување, МСС 1 Презентација на финансиските извештаи, бара обелоденување на основите за проценка на неизвесноста, како и на значајните проценки. [1]

2. Кои се главните предизвици придружени на честите промени на очекувањата?

Високиот степен на неизвесност во работењето на ентитетите од почетокот на ковид пандемијата, најверојатно резултираше со сè почести промени во очекувањата на нивните менаџменти за иднината. Промените во надворешното опкружување (како, на пример, новите мерки за затворање или релаксација на таквите мерки) предизвикуваа почесто ажурирање на оперативните планови на менаџментот. Честите промени во очекувањата, исто така, создаваа и уште создаваат зголемена побарувачка од страна на корисниците за ажурирани информации, што ги доведува менаџерите и ревизорите во многу потешка ситуација при подготовка и ревизија на финансиските извештаи во такви околности.

Многу експерти истакнуваат дека зголемувањето на неизвесноста во работењето на деловните ентитети не е причина за „замрзнување“ на оценките на износите од периодот пред Ковид-19, напротив, и покрај комплицираното опкружување, оценките и понатаму треба да бидат постојано ажурирани. Притоа, менаџерите треба да ја преземат одговорноста за претпоставките и оценките што се користат во финансиските извештаи, како и да спроведуваат робусни процеси за обезбедување на соодветни докази за основите за овие проценки. [2]

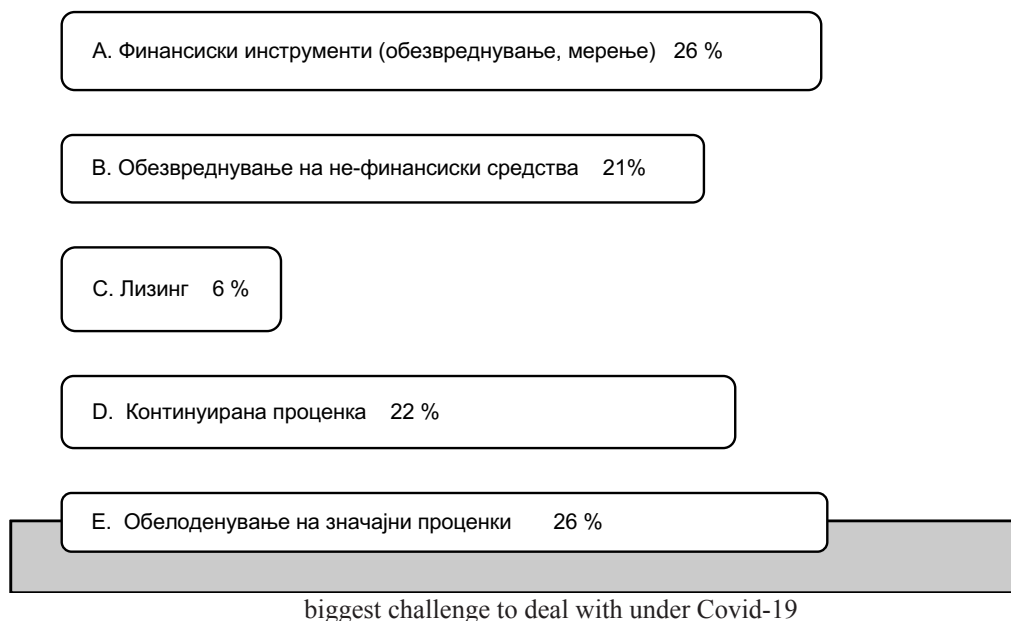
Следниот Графикон го покажува процесот на очекуваниот пристап на инкорпорирање на променливите претпоставки и очекувања во финансиските извештаи на ентитетите.



Се поставува прашањето дали во овој процес регулаторите и ревизорите нема да се доведат во ситуација да ги користат менаџерските проценки месеци подоцна од нивното настанување. Глобалните регулатори за хартии од вредност имаат издадено соопштение во кое потврдуваат дека не е погрешно да се користат потенцијално несовршени информации во подготовката на финансиските извештаи, сè додека менаџментот ги користи најдобрите достапни информации во донесување на добро образложени и поддржани судови. Најдобар начин за менаџментот кој овозможува избегнување на задоцнетото информирање е постоење на робустен процес за развивање на претпоставките и проценките.

Што е со ризикот дека вистинските резултати би можеле се разликуваат од проценките? Некои национални поставувачи на стандарди се вклучиле да обезбедат неовластени насоки за поддршка на деловните ентитети во развивање на нивните најдобри проценки; со сè поголемите потреби на корисниците од информации, поставувачите на стандарди исто така ги потсетуваат ентитетите да ги обелоденат нивните проценки. Во овој контекст, се нагласува дека доколку актуелниот исход се разликува од проценката, во време на зголемена неизвесност, не значи дека истата била погрешна. Затоа е многу важно ажурирањето и обелоденувањето на промените во клучните проценки и претпоставки или обелоденување на континуитетот на старите претпоставки.

Во продолжение на Слика 2 се презентирани резултатите од спроведената анкета во врска со предизвиците со кои се соочува финансиското известување во услови на Ковид-19 пандемијата, објавена во трудот на Мару Токар, член на IASB (Одборот за МСС), а во рамки на интердисциплинарен панел за примена на МСФИ во 2020 година, на виртуелна конференција одржана во септември 2020.



Учесниците на панел дискусијата биле согласни дека во време на зголемена неизвесност ентитетите треба да користат проценки и претпоставки кои се:

- водени од доследна примена на релевантните стандарди;
- засновани на најдобрите достапни, разумни и поддржани информации;
- во согласност со плановите на менаџментот за операциите на ентитетот, идните активности и одржливоста; и
- произлегуваат од темелен и добро управуван процес, со соодветен надзор од Одборот за ревизија и Одборот на директори.

За време на панел дискусијата, присутните (од кои изготвувачите на финансиски извештаи биле идентификувани како најголема група на засегнати страни) биле анкетирани за тоа кое прашање во делот на финансиското известување го сметаат за најпредизвикувачко во овој период на голема неизвесност. Испитаниците ги идентификувале обезвреднувањето на финансиските средства и обелоденувањето за значајните проценки како најпредизвикувачки.

Резултатите од анкетата не биле изненадувачки - Одборот добил бројни прашања поврзани со примена на МСФИ 9 Финансиски инструменти во време на пандемијата. Како одговор на овие прашања, во март 2020 година е објавен едукативен материјал во кој се повторуваат барањата на МСФИ 9 за моделот на очекувани кредитни загуби (ECL) (види МСФИ 9 и КОВИД-19 - сметководство за очекуваните кредитни загуби – IFRS 9 and Covid 19-accounting for expected credit losses). [3] Во едукативниот материјал се истакнува дека ентитетите треба да ги користат сите разумни и поддржливи информации што му се достапни, без непотребни трошоци или напор при примена на МСФИ 9, наместо да се потпира на некој механички критериум за одредување на движењата во очекуваните кредитни загуби. Ентитетите треба ригорозноста во претпоставките и оценките да ја надополнат со зголемена транспарентност во известувањето.

3. Барања на МСФИ за обелоденувања на претпоставките

Во однос на барањата на МСФИ за обелоденување на претпоставките и оценките може да се зборува за годишните и меѓупериодските финансиски извештаи. За ентитетите кои известуваат на крајот на календарската година, влијанието на Ковид-19 најпрво се јавува како проблем за известување во нивните меѓупериодски финансиски извештаи. МСС 34

Меѓупериодско финансиско известување бара од ентитетите да ги обелоденат значајните промени на претпоставките и ефектот на ваквите промени врз финансиските извештаи, во споредба со тие обелоденети во претходниот пресметковен период, а поврзани со:

- обезвреднување на нефинансиските средства;
- обезвреднување на финансиските средства;
- неизвесноста во врска со принципот на континуитет; и
- мерења на објективната вредност.

МСС 1 Презентирање на финансиските извештаи бара ентитетите да обелоденат информации како за направените проценки и претпоставки кои имаат најзначајни ефекти врз признаените износи во финансиските извештаи, така и за претпоставките и останатите главни извори на неизвесност во проценките кои имаат значителен ризик да резултираат со материјални корекции во наредната финансиска година.

Корисниците на информациите од финансиските извештаи може да очекуваат од ентитетите да ги обелоденат не само општите претпоставки (на пример, макроекономски претпоставки за раст на БДП и невработеност) и за тоа како овие претпоставки се промениле од претходниот период на известување, туку и специфичното влијание на овие претпоставки врз ентитетот. Корисниците исто така се обидуваат да разберат и кои други разумно можни претпоставки направил менаџментот и какво влијание би можело да има користењето на таквите алтернативни претпоставки врз финансиските извештаи. Со таквите информации, корисниците може да ги разберат инволвираните претпоставки и да направат сопствена проценка за идните резултати, за да вршат подобри споредби меѓу различни ентитети.

Важноста на подобрата информираност на корисниците во врска со значајните претпоставки може да се илустрира со примерот на очекуваните кредитни загуби (ECL) во МСФИ 9 Финансиски инструменти. ECL пристапот бара заемодавачите, како што се банките, да користат проспективни макроекономски претпоставки (како раст на БДП, стапки на невработеност, промени на цените на становите, итн.), како инпути во моделите. Овие претпоставки може да се класифицираат како општи претпоставки од страна на некои засегнати страни, бидејќи може да се однесуваат на фактори надвор од контрола на банките. Спротивно на тоа, специфичните претпоставки за ентитетот се однесуваат на активностите на банката (на пример, одлуката за позајмување на ранлив сектор или заемопримач) и нејзините карактеристики (пример, базата на клиенти).

Кога две слични банки користат слични општи претпоставки (на пример, за патот на економското закрепнување) и доаѓаат до различни ECL салда во однос на нивните бруто заеми (однос кој вообичаено се нарекува сооднос или стапка на покриеност), корисниците ќе бараат дополнителни информации за да можат да ги проценат разликите во коефициентот на покриеност кај двете банки. За секоја банка корисниците ќе имаат потреба од информации што ќе им помогнат да разберат до кој степен секое одделно ECL салдо е управувано од општите претпоставки или од специфичните за банката, кои можат да ги одразуваат разликите во карактеристиките на клиентите (на пример, домаќинства наспроти компании), кредитните производи, колатералот или останатите кредитни услови. Без овие информации, корисниците се соочуваат со тешкотии во спроведувањето на значајни споредби. [2]

Барањата во МСФИ 7 Финансиски инструменти: Обелоденувања, се развиле имајќи ги предвид потребите на корисниците, при што МСФИ 7 бара од ентитетите да ги објаснат факторите кои влијаат на мерењето на нивните ECL салда.

3.1. Какви информации од ентитетите за направените претпоставки очекуваат корисниците?

Корисниците сакаат да знаат какви претпоставки се користени во објавените тековни резултати на деловните ентитети; како се промениле или не се промениле претпоставките

во однос на претходните периоди на известување; и степенот до кој овие претпоставки се конзистентни со информациите што ги користи менаџментот при донесување одлуки за управување со бизнисот.

Во однос на прашањето кои информации за претпоставките треба ентитетот да ги разгледува за обелоденување во финансиските извештаи, се смета дека треба да се направат обелоденувања за:

- користените клучни претпоставки;
- промени во претпоставките од последниот период на известување;
- влијанието на промените во претпоставките од последниот извештаен период врз износите во финансиските извештаи;
- употреба на расудување (на пример, други претпоставки кои раководството ги разгледувало и причини поради кои одлучило да не ги користи); и
- чувствителност на клучните претпоставки.

На Слика 3 се презентирани клучните совети за финансиско известување во време на зголемена неизвесност.

Јасност	Транспарентност	Контекст
<ul style="list-style-type: none">• реално презентирање• истакнување на промените од крајот на годината	<ul style="list-style-type: none">• конзистентност со основите на менаџерските одлуки• фокусирање на големата слика	<ul style="list-style-type: none">• кои се направените претпоставки• ниво на неизвесност во претпоставките• ажурирање на тековните информации

Слика 3: Совети за финансиско известување во услови на зголемена неизвесност
Figure 3: Tips for financial reporting in terms of uncertainty

Заклучок

Трудот прави краток осврт на предизвиците во подготовката, ревизијата и анализата на финансиските извештаи во услови на зголемена неизвесност, предизвикана од Ковид-19 пандемијата, која покрај здравствена, предизвика и сериозна економска криза секаде во светот. Тешко е да се предвиди кога ќе заврши економската криза предизвикана од Ковид-19, а дотогаш деловните ентитети ќе мора да продолжат да работат во неизвесно опкружување.

Моменталната неизвесност создава поголема потреба од јасни, транспарентни и објективни информации во финансиските извештаи кои ги бараат различните корисници. Може да се каже дека барањата за обелоденувања во Меѓународните стандарди за финансиско известување се задоволителни, но дека се потребни подобрувања во нивната примена. Обезбедување на јасност и транспарентност во финансиското известување во услови на неизвесно опкружување не само што е неопходно, туку и високо се вреднува. Неизвесноста не ја суспендира потребата од правење проценки и претпоставки и нивно постојано ажурирање.

Користена литература:

1. Adviser Alert-Covid 19: Impacts on Financial Reporting Under IFRS, Raymond Chabot Grant Thornton, April, 2020:
2. Applying IFRS Standards in 2020-impact of covid-19, IFRS, October, 2020:
3. IFRS 9 and covid-19—Accounting for expected credit losses/

**СОВРЕМЕНИТЕ МЕТОДИ ЗА ПРЕСМЕТКА НА ТРОШОЦИТЕ
КАКО ОСНОВА ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА
КОНКУРЕНТСКАТА ПРЕДНОСТ НА КОМПАНИИТЕ**
Благица Колева,¹ Оливера Ѓоргиева- Трајковска,² Викторија Крстева³

¹ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
blagica.koleva@ugd.edu.mk

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
olivera.trajkovska@ugd.edu.mk

³ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
viktorija.208637@student.ugd.edu.mk

Апстракт. Управувањето со трошоците значи нивно рационално намалување со основна цел зголемување на профитабилноста на компаниите. Ефикасното управување со трошоците овозможува реализација на поставените цели на работењето и остварување конкурентска предност на компаниите на пазарот. Ова всушност значи поефикасна употреба на расположивите ресурси и строга контрола на трошоците, преку намалување на активностите што резултираат со високи трошоци. Поради интензивните промени во технологијата и пазарните услови, традиционалните сметководствени системи за пресметка на трошоците станале несоодветни. Тие се појавиле во време кога многу компании имале мал обем на производство, а директната работна сила и материјалите биле главните трошоци на производството. Денес, ситуацијата е значително променета. Компаниите произведуваат во големи размери, директната работна сила има мал удел во вкупните трошоци, а оперативните трошоци се зголемуваат.

Во обид за поефикасно управување со трошоците развиени се бројни современи методи за нивна пресметка, со што се овозможува донесување на оптимални деловни одлуки и зголемување на успешноста во работењето на компаниите.

Клучни зборови: *трошоци, управување, пресметка, методи, одлучување, современи.*

**MODERN METHODS OF COST CALCULATION AS A BASIS FOR IMPROVING THE
COMPETITIVE ADVANTAGE OF COMPANIES**
Blagica Koleva¹, Olivera Gjorgieva - Trajkovska², Viktorija Krsteva³

¹Faculty of Economics, University “Goce Delchev”, Stip
blagica.koleva@ugd.edu.mk

²Faculty of Economics, University “Goce Delchev”, Stip
olivera.trajkovska@ugd.edu.mk

³Faculty of Economics, University “Goce Delchev”, Stip
viktorija.208637@student.ugd.edu.mk

Abstract. Cost management means their rational reduction with the main goal of increasing the profitability of companies. Efficient cost management enables the realization of the set goals of the operation and the realization of the competitive advantage of the companies in the market. This actually means more efficient use of available resources and strict cost control, by reducing activities that result in high costs. Due to intensive changes in technology and market conditions, traditional cost accounting systems have become inadequate. They appeared at a time when many companies had a small volume of production, and direct labor and materials were the main costs of production. Today, the situation has changed significantly. Companies produce on a large scale, direct labor has a small share of total costs, and operating costs increase.

In an effort for more efficient cost management, a number of modern methods have been developed for their calculation, which enables the adoption of optimal business decisions and increasing the success of companies.

Kew words: *costs, management, calculation, methods, decisions, modern.*

Вовед

Сè почестите и интезивни промени на светскиот пазар кои значително се одразуваат на работењето на компаниите, бараат многу поагресивен и посеопфатен пристап во доменот на разбирањето, концепирањето и креирањето на варијаблите кои се од стратегиска важност за нивното работење и зајакнување на конкурентската предност на пазарот. Како последица на ова се зголемува и потребата на компаниите за ревидирање на нивните постоечки информациски системи и насочување на креативните напори кон создавање софистициран, високоинтегриран систем на управување и контрола на трошоците на работењето, како информациска поддршка на менаџментот на компаниите.

Новите филозофии на управување со деловните активности на современите компании настанале првенствено како последица на оскудните информациски перформанси на кои со децении почиваа досегашните класични системи на пресметка на трошоците. Традиционалните системи на пресметка на трошоците креирани да пружат информациска поддршка на менаџментот на компаниите кои работеле во стабилни економии со мали или незначителни турбуленции, не можат повеќе да одговорат на информациските потреби и предизвици кои сè повеќе се наметнуваат и стануваат неопходност во современите услови на работење, со изразена конкуренција на пазарот. Оттука, и развојот на новите, современи методи за пресметка на трошоците кои значително придонесуваат за зајакнување на информациската поддршка на сметководствениот систем на компаниите.

Современите услови на работење, примената на новите технологии, зголемените барања на потрошувачите и големата конкуренција доведоа до тоа традиционалните методи на пресметка на трошоците да бидат недоволно ефикасни во обезбедување на информации за трошоците на работењето и цената на чинење на производите и услугите на компаниите.

Со цел прецизна алокација на трошоците, покрај традиционалните системи, се развиле и современи системи за пресметка на трошоците, меѓу кои најчесто се среќаваат следните: Activity Based Costing (ABC-трошци на основа на активностите); Target costing (целни трошоци); Just in time (точно на време) систем на пресметка на трошоците; Total Quality Management (менаџмент на вкупниот квалитет) систем на пресметка на трошоците; Backflush систем (опфаќање на трошоците наназад); Cost of quality (трошоци на квалитетот) систем на пресметка на трошоците; Theory of constrains (теорија на препреки); Kaizen техника на пресметка, и др.

Трошоците како основа за менаџерско одлучување

Управувањето со трошоците (анг. cost management) е дел од целокупниот процес на управување со деловниот успех на компанијата. Од практично искуство и вештини, тоа се развило во наука која ги проучува методите за подготовка и употреба на информации за одлучување. Ги вклучува сите постапки со кои се проценува врската помеѓу трошоците и придобивките во деловното работење на компанијата, со цел да се максимизира профитот на долг рок. Во овој контекст, не е цел на компанијата да се намалат трошоците по секоја цена, туку да се преземат активности, иако тие создаваат трошоци, со помош на кои ќе се обезбеди трајно профитабилен бизнис, односно најголеми можни долгорочни придобивки.

Едуциран менаџер на компанијата знае дека секоја инвестиција во подобрување на функционирањето на организацијата на работењето не е само трошок, бидејќи може да придонесе за подобрување на контролата на трошоците за производство и со тоа да се зголеми профитабилноста. Примери за вакви инвестиции се: набавка на нова опрема, прилагодување и приближување на просторот за складирање, обука на вработените, подобрување на безбедноста при работа. Намалувањето на времето за извршување на работните операции и создавањето поволни услови за работа може да има ефект врз намалување на трошоците на долг рок. Инвестициите во реконструкција и модернизација можат да ги оправдаат зголемените трошоци преку подобрување на профитабилноста.

Основен менаџерски проблем е како да се постигнат целите на компанијата преку економски ефикасно распределување на ресурсите. При одлучувањето за преземање деловни активности, менаџерите мора да ги следат трошоците со цел, во услови на ограничени ресурси, да ги изберат опциите што носат најголем профит. Информациите за трошоците овозможуваат квалитетно донесување на деловни одлуки за секојдневно работење, како и последователно следење на резултатите од донесените одлуки со цел да се процени успехот и да се контролира нивното извршување.

Воведувањето и популаризацијата на техниките за управување со трошоците се припишува на движењето за научно управување (почетокот на 20 век). Сепак, подоцнежните истражувања во сметководствените практики во британската метална и текстилна индустрија, од 1760 до 1850 година, докажале постоење на релативно зрело управување со трошоците во четири главни области на активности: техники за контрола на трошоците, сметководство на трошоците, трошоци за подготовка на рутински и специјални одлуки и пресметка на стандардни трошоци. Управувањето со трошоците е постаро од сметководството на трошоците. До 1950-тите, сметководството на трошоците и управувањето со трошоците имале посебни патишта на развој и оттогаш сметководството на трошоците служело како примарен извор на информации за управување со трошоците [1].

Еден од клучните принципи на управување со трошоците е дека различни трошоци треба да се користат за различни намени. При пресметувањето на трошоците по вид, се проценуваат трошоците класифицирани на нивните природни видови; при пресметувањето на трошоците по центри на одговорност важна е поделбата на трошоците на оригинални и изведени, директни и општи трошоци, како и трошоци за производот и трошоци за периодот; може да се искористат за донесување индивидуални деловни одлуки и сл. [2].

Важна карактеристика на управувањето со трошоците е тоа што обезбедува алокација и доведување во прашање на одговорноста за направените трошоци преку нивно поврзување со менаџерите кои се овластени да донесуваат одлуки за нивното настанување. Затоа, трошоците ги следат организациските делови во компанијата, при што одредено лице е одговорно за работата на секој од нив. Современите процеси на децентрализација на компанијата и автоматизација на деловните процеси го поттикнаа интензивниот развој на системите за управување со трошоците, особено во компаниите кои систематски го менуваат своето работење.

Квалитетот на информациите е важен за менаџерските одлуки. Квалитетот на одлуките во голема мера е одраз на квалитетот на изворите од кои менаџерот добива информации. Најважната сметководствена информација што може да се искористи за управување со еден бизнис е информацијата за трошоците, приходите и финансискиот резултат. Тие се користат за следниве цели: (1) мерење на приходите и трошоците, (2) контрола и (3) алтернативни избори.

Табела 1: Цели и употреба на сметководствените информации

Table 1: Targets and use of accounting information

Цели	Употреба	
	Податоци од минатото	Проценка на иднината
Мерење	Основа за екстерно известување Анализа на економичноста на извршувањето Договорни пласмани според видови на трошоци	Одлуки во врска со ценовната политика
Контрола	Анализа на перформансите на управувањето Мотивирање и наградување на менаџерите	Стратешко планирање Тековно планирање (буџетирање)
Алтернативни избори	Нема	Краткорочни одлуки Планирање на инвестиции (буџетирање на капитал)

1. Карактеристики на традиционалните методи за пресметка на трошоците

Пресметката на трошоците обезбедува важни информации за управување со компанијата, поради што е исклучително значајно истата да биде навремена и точна, заради донесување навремени и правилни одлуки. Следењето на трошоците за производство е основен предуслов за иницирање на активности за намалување на трошоците во производствениот процес. Процесот на планирање, евидентирање, пресметување и контрола на трошоците на производството се одвива во рамки на дефинираниот систем на трошоци на компанијата. Основните задачи на системот на пресметка на трошоците се:

- идентификување на трошоците по природни видови;
- евидентирање и распределба на трошоците за производство по места на трошоци;
- распределба на индиректните трошоци од споредните и помошни места на трошоци на главните места на трошоци;
- евидентирање и распределба на трошоците на носителите на трошоци (производи);
- одредување на цената на чинење за производството на секој производ.

Со оглед на начинот на распределба на општите трошоци за производство во теоријата на сметководство и практиката се разликуваат:

- традиционален, односно класичен пристап за распределба на општите трошоци за производство;
- модерни (современи) пристапи за распределбата на општите трошоци за производство.

Разликата помеѓу традиционалниот и модерниот пристап се состои во начинот на распределба на општите трошоци на производството на носителите на трошоците. Со примена на традиционалниот пристап, општите трошоци на производство се идентификуваат и следат по места на трошоци, а потоа се распределуваат со посебна стапка за распределба на носителите на трошоците. За разлика од традиционалниот, современиот пристап ги идентификува и следи општите трошоци на производство според активностите што ги предизвикале и потоа ги распределува преку низа различни фактори на трошење на носителите на трошоци. Се користи за диференцирање на трошоците на компанијата кои се разграничуваат во неколку основни групи:

- трошоци за директни материјали,
- трошоци за директни плати,
- трошоци на производствена режија,
- трошоци на управна и продажна режија.

Традиционалниот метод за управување со трошоците се обидува да ги опфати трошоците за директни материјали и директни плати, додека режиските трошоци се додаваат на индиректните трошоци. Традиционалниот метод за управување со трошоците се нарекува и традиционален метод за пресметка (калкулација) на трошоците. Традиционалните методи се методи на (пресметки), додека денес во сè поголема мера се укажува потребата од целосни системи за донесување одлуки кои класичните пресметки не можат ги задоволат. Бидејќи традиционалните методи сè уште се користат, се наведуваат нивните главни недостатоци, а тоа се:[3]

- ограничена употребливост за донесување одлуки,
- недоволно почитување на пазарот,
- временско поместување,
- мала динамичност.

Традиционалните методи за управување со трошоците ги следат и контролираат директните трошоци за материјали и директната работна сила за секој вид на производ, додека трошоците за производствената и управно-продажната режија се опфаќаат во индиректните трошоци со примена на одредена основа. Имено, за трошоците на производната и управно-продажната режија се знае местото на трошоците, но не и вистинскиот учинок, поради што се јавува проблемот што да се земе како основа за распределба на општите трошоци на учиноците, за да протокот кој на тој начин ги оптоварува учиноците биде што пореално распределен, т.е. приближен на вистинските општи трошоци што ги предизвикува учинокот.

Традиционалните методи на управување со трошоците не разликуваат трошоци на производна и управно-продажна режија кај одредени групи на производи. Овие методи може да бидат неточни ако во компанијата голем дел од трошоците не влегуваат во обемот на производството и доколку компанијата произведува широк спектар на производи, во различни количини и со различни степени на сложеност. Исто така е можно пресметката на трошоците на производната и управно-продажната режија врз основа на трошоците за директна работна сила да ја искриви реалната слика на трошоците на одделни производи, особено ако учеството на директните трошоци за работна сила во вкупните трошоци е мало, а во исто време трошоците за производствена и управно-продажна режија се високи.

Сите горенаведени се недостатоци на овој метод кои се голем проблем за менаџерите кои донесуваат деловни одлуки. Примената на овие методи денес е сè помала, бидејќи не се погодни за динамичното деловно опкружување во кое работат компаниите денес.

2. Карактеристики на современите методи за пресметка на трошоците

Потребата од јасно дефинирање на целите на работењето на компаниите е суштинско прашање за неговото позиционирање во економијата, и почнува од поставувањето на неговите долгорочни стратешки цели кои се прецизно и јасно дефинирани и претставуваат движечка сила на деловните активности. Овие цели треба да бидат широко дефинирани за да се опфатат повеќето од интересите на нивните засегнати страни (стејкхолдери).

При дефинирањето на деловните цели, претпријатието треба да земе предвид голем број внатрешни и надворешни фактори. Менаџментот треба да ја избере најповолната стратешка насока од големиот број алтернативи со цел да обезбеди конкурентска предност на пазарот. Покрај менаџментот, во овој процес учествуваат и цели тимови на луѓе од различни области со цел подобро дефинирање на стратегиите.

Земајќи ги предвид сите предности и недостатоци на компанијата, раководството треба соодветно да ги искористи расположивите ресурси и со прифатлив ризик, максимално да ги искористи бројните предизвици на отворената економија, притоа носејќи избалансирани одлуки во светло на организациските промени и можностите што ги нуди околината, како и следење и проценка на стратешкиот и оперативниот развој и врз основа на тоа, да придонесе за реализација на интересите на различните засегнати страни.

Во поново време, сметководството на трошоците има за задача да ги задоволи различните потреби за информации на менаџментот во однос на донесување индивидуални деловни и финансиски одлуки. Оваа задача се однесува на пресметка на трошоците и со користење на cost-benefit анализа, сметководството на трошоците обезбедува извештаи кои содржат релевантни информации за разгледување на алтернативите.

Традиционалните системи за пресметка на трошоци не ја изгубиле својата важност од денешен ден, туку во текот на минатиот век. Според Каплан (1984), целата сметководствена практика што се користи денес, била развиена во 1925 година. И покрај значителните промени во природата на организацијата и димензиите на конкуренцијата 60 години подоцна, немало речиси никаква иновативна промена во дизајнот и имплементацијата на сметководството на трошоците. По големата економска криза од 1929 година, фокусот се префрлил од управување со трошоците и оперативната ефикасност кон финансиското сметководство и екстерното известување на компаниите. Сметководителите премногу се грижеле за вредноста на залихите, а не за управувањето со трошоците, што довело до развој на стандардните апсорпциони системи за опфаќање на трошоците, кои преовладуваат во денешните компании.[4]

Менаџерите започнале да ги споредуваат остварените резултати со буџетските бројки при проценката на производните перформанси, што довело до пресметки и развој на отстапувањата во буџетот. Управувањето станало стандардна практика која имала смисла во време на масовно производство и стандардизирани производи. По средината на дваесеттиот век, масовното производство започнало да опаѓа, со воведувањето напредни стратегии за производство што ги следат динамичните промени на пазарот овозможени со флексибилната автоматизација на процесите.

Во услови на развиено производство се зголемува важноста на времето, додека важноста на традиционалните трошочни методи во современото производство се намалува, што било потврдено со изјавата на извршниот директор на GE Aircraft Engines, Schafrik во 2005 година,

дека начинот на кој остварува успешни инвестиции во иновации е со намалување на времето, а не трошоците, што е потврдено од многу менаџери кои се натпреваруваат на конкурентните пазари и кои ја поддржуваат тезата дека напредните стратегии за производство честопати се поткопани од традиционалните системи за пресметка на трошоците.

Производството засновано на време ја следи сè поразвиеното глобално производствено опкружување, во кое што оние кои најбрзо ќе создадат одреден производ или услуга, се оние кои се првиот избор за добивање нарачка од потрошувачите.

2.1. ABC (Activity Based Costing) метода

Соорег и Карпан го вовеле ABC системот за пресметка на трошоците, како подобра алтернатива на распределбата на трошоците и трошоците за производство кои ги нудат традиционалните системи.

За да го развие ABC системот, една компанија треба да: [5]

1. Идентификува кои активности се извршуваат;
2. Да ги распредели трошоците на искористените средства за вршење на одделните активности во трошоковни базени директно или индиректно преку носителите на средствата;
3. Да се распределат трошоците од трошковните базени на активности на производите или други трошочни објекти кои бараат соодветна активност врз основа на трошковниот носител на активност.

Врз основа на овие задачи кои стојат пред ABC системот за пресметка на трошоците, Соорег и Карпан (1988) поставиле две фази низ кои се одвива истиот:

1. во првата фаза, трошоците се припишуваат на т.н. трошковни базени (cost pools);
2. во втората фаза трошоците од трошковните базени се распределуваат на производите.

Според тоа, ABC системот може да се дефинира преку овој двофазен процес на распределување на трошоците.

Главната идеја на Activity Based Costing (ABC) системот за пресметка на трошоците е да се утврдат реалните трошоци на одделните производи и услуги. Целта на овој систем на трошоци е да ги идентификува нископрофитабилните и непрофитабилните производи и услуги и истите да ги елиминира. Принципот на ABC методот е поделба на организацијата на мали активности и распределување на трошоците за секоја активност врз основа на нивната потрошувачка, т.е. општите трошоци се распределуваат на активности, а потоа врз основа на релевантни основи на производи, врз основа на тоа колку секој производ ја користи таа активност.

Врз основа на основите на овој систем поставени од страна на Соорег и Карпан (1998), ABC системот е развиен со цел да се поправат недостатоците во финансискиот систем, особено во неспособноста на традиционалните системи за пресметка да ги идентификуваат носителите на индиректни и општи трошоци.

ABC методот се користи за идентификување на трошоците на производството и профитабилноста. Овој метод се користи како поддршка при стратешкото донесување одлуки, како што се одредување на цените на производите, аутсорсинг, во пронаоѓање на недостатоците и подобрување на производствениот процес, обезбедува финансиски и нефинансиски информации за активностите и за ефективно управување со трошоците. Во фокусот на овој систем за пресметка се активностите и нивните причинско-последични врски со потрошените средства за нив и предизвикувачите на активности.

Сликата во продолжение го илустрира начинот на кој ABC системот се користи за идентификување на трошоците на работењето.



Слика 1: Начин на примена на ABC системот за пресметка во идентификација на трошоци
Figure 1: The way of implementation of ABC system of cost calculation in identification of costs

3.2. TC (Target Costing) метода

Уште една метода која припаѓа во категоријата на современи методи за пресметка на трошоците е Методата на целни трошоци (Target Costing – TC), која е од понов датум во однос на ABC методата. За да може воопшто да се анализираат целните трошоци, неопходно е добро познавање и разбирање на постоечката структура на трошоци. Со цел да се реализира одлуката за целните трошоци, истите мора да бидат поделени на поедините делови на производот, што овозможува нивно следење, утврдување на отстапувањата и причините во подоцнежните фази. Притоа се уважува принципот дека трошоците на деловите на производот може да изнесуваат само во висина на придонесот на деловите за корисноста на производот, од аспект на купувачите. На овој начин Моделот на целни трошоци го задржува блискиот однос со потрошувачите, што е посебна одлика на овој модел.[6]

Техниките на целните трошоци претставуваат современа концепција на управување со трошоците, и опфаќаат низа инструменти за планирање и донесување одлуки за структурата на трошоците на производите и услугите. Овој модел се применува во најраните фази на производството, односно уште во фазата на планирање и развој на производите, а со цел приспособување на производите на потребите и желбите на купувачите.

Методата на целни трошоци е метода за управување со целните трошоци, а прв почнал да ја применува јапонскиот производител на автомобили Тојота во 1963 година. Иако во почетокот оваа метода не била многу применувана, со тек на времето сè повеќе јапонски компании почнале да ја применуваат. За време на нафтената криза во 1973 година примената на оваа метода доживеала вистинска експанзија, затоа што во тие тешки моменти се покажала како идеална за производните компании во редуцирање на производните трошоци. Иако нејзината примена е најраспространета во Јапонија, денес ја применуваат значаен број големи европски и американски производни компании.

Примената на Методата на целни трошоци бара одредени вложувања во материјална смисла и ангажирање на стручни лица од различни подрачја (маркетинг, финансии, производство, сметководство и сл.). За ефикасна примена на оваа метода потребно е добро познавање на состојбата на пазарот и негово постојано истражување. Поточно, потребно е добро познавање на желбите на купувачите и колку тие се подготвени да платат за нивно остварување. Имено, овој метод претпоставува дека продажната цена е во доменот на купувачите и дека компанијата нема значително влијание врз неа, иако менаџментот на крајот одредува колкава ќе биде таа цена. На тој начин се спречува излегување на компанијата на пазарот со производи кои нема да ги задоволат купувачите во поглед на квалитетот и цената на производите.

3.3. Total Quality Management (Менаџмент на вкупен квалитет) и Just-In-Time (Токму на време) системи за пресметка на трошоци

Како прва голема промена во основата на конкуренцијата која го поместила вниманието од масовното производство и неговата трошочна ефикасност, била воведувањето на Total Quality Management (TQM). По неговото појавување, тој прво претставувал филозофија заснована на фактот дека квалитетот се зголемува преку постојано подобрување на производствениот процес, мотивација на вработените и донесување одлуки засновани на информации.

TQM се заснова на задоволување на потрошувачите во форма на квалитет на производите, навремена испорака и мерки за квалитетно производство, со цел компаниите да ги остварат поставените цели и посакуваната добивка.

За да се постигне овој квалитет, потребно е да се реализираат одредени трошоци, кои се релативно нова алатка која користи модели што ги поврзуваат овие трошоци со четири типа на трошоци за квалитет:

1. Трошоците направени во насока на спречување грешки во форма на софистицирани системи за производство, производи со висок квалитет;
2. Трошоци поврзани со откривање на недостатоци на производот;
3. Трошоци во производствениот процес во форма на отпаден материјал, недостаток на материјали за работа и неисправни производи;
4. Трошоци по производниот процес што се јавуваат по продажбата, во врска со замена, поправка на неисправни производи или правни работи со незадоволни потрошувачи.

TQM има задача да се произведуваат производи без дефекти, со цел да се намалат вкупните трошоци за квалитет. Голем дел од ова се однесува на потребата деловите и материјалите што се добиваат од добавувачите да бидат без дефекти. Тоа се постигнува преку договори за партнерство со добавувачи, врз основа на кои постои меѓузависност помеѓу нив во однос на етичкото однесување и чувството на доверба.

Just-In-Time (JIT) е концепт кој се појавил кратко време по TQM и е тесно поврзан со него, фокусирајќи се на поефикасно управување со залихите, односно намалување на инвестициите во залихи со нивно минимизирање, зголемување на флексибилноста и елиминирање на целиот отпад во производството и дистрибуцијата. И двата системи на пресметка на трошоците се покажале како многу добри индивидуално користени, меѓутоа постои и одредена синергија помеѓу нив што им овозможува да бидат имплементирани и користени заедно. Нивоата на квалитет обезбедени од TQM се она што му треба на концептот JIT за воведување на неопходните мерки за намалување на нивото на залихи и ефикасно управување со нив, создавајќи можности за подобрување на процесите.

Во својата примена, JIT бара ефикасна координација на функциите за маркетинг, набавки и производство, бидејќи ако сите компоненти на производствениот процес не се одвиваат ефикасно, овој систем не може да ја реализира својата функција. Од оваа причина, многу компании воведуваат флексибилен систем на производство (со помош на компјутери) што им овозможува да произведуваат различни производи со минимални промени во поставките. По поставувањето на JIT системот за пресметка, се утврдува каде автоматизацијата би била корисна и се потенцираат нејзините три нивоа:

1. Компјутерско-нумерички контролирани машини;
2. Флексибилен систем за производство како еден од примерите на автоматизирана ќелија, кој произведува семејство производи, од почеток до крај, со употреба на работи и друга компјутерски контролирана автоматизирана опрема која овозможува префрлување од производство на еден производ на друг;
3. Компјутерски интегриран систем на производство како највисоко ниво, кој интегрира компјутерски поддржани системи за дизајн, инженеринг и производство, при што сите автоматизирани компоненти се поврзани со централно контролиран информациски систем.

Временски базираниот концепт врз кој се засноваат овие современи системи за пресметка на трошоците се засноваат на брзина и квалитет што не секогаш дозволува најниски цени на производите на пазарот, но доведува до намалени интерни трошоци што овозможува остварување поголема профитабилност на долг рок.

3.4. Cost of Quality (Трошоци за квалитет) систем за пресметка на трошоците

Од TQM системот се развил Cost of Quality (COQ) системот за пресметка на трошоците, како идеја во пресметката на трошоците да се земе предвид дека работите (производите) не биле изработени како што треба првиот пат. Овој систем за пресметка е дизајниран за јапонските претпријатија да го намалат процентот на неисправни производи на секои милион делови.

Врз основа на овој систем, квалитетот е концепт што значи дека при производство на нешто или обезбедување на услуга треба да се постигне квалитет и точност уште првиот пат, без потреба од измени или дополнувања.

Студиите во различни индустрии претпоставиле дека компаниите не започнале со имплементација на овој систем за пресметка сè додека не откриле дека 20 % од вкупните производствени трошоци се направени поради расипувања, дефекти.

Ова не значи дека имплементацијата на овој систем ќе ги елиминира сите трошоци одеднаш, туку овој концепт се заснова на фактот дека мора да се направат промени во управувањето, практиката и организациската култура, а вработените мора да поминат одредена обука за работа на машини. Ова претпоставува големи трошоци, но трошоците за превенција и контрола се пониски од трошоците за внатрешни и надворешни недостатоци.

Постојат многу дебати за ефективноста на воведувањето на COQ, при што јапонските претпријатија имаат аргументи дека нема потреба да се проценуваат овие трошоци, дека е потребно само фокусирање на избегнување грешки. Други ја гледаат вредноста на проценките воведени од COQ и веруваат дека има голем потенцијал за зголемување на профитот на компаниите.

3.1. Theory of Constrains (Теорија на пречки)

Протоколот како најважна мерка за производните перформанси е предложена во Theory of Constrains (TOC) од Goldratt E. (1992). TOC има големо влијание во теоријата за распределба на производствените трошоци и има многу сличности со JIT системот. Акцентот на овој систем се става на намалување на залихите и производството само кога е неопходно, истиот се залага за бафер - залихи за да се заштитат тесните грла во компаниите. Една од основните задачи на TOC системот е да се намали времето на текот на производството.

Goldratt E. (1992) во својата книга ја критикувал хиперпродукцијата што традиционалните системи на пресметка ја протезираат, создавајќи непотребни производи што се складираат во магацините, додека целта на компаниите треба да биде профитот остварен со производство само на она што ќе се продаде, а не со акумулирање залихи или намалување на протоколот, како и зголемување на трошоците за производство, кои не дејствуваат на остварување на оваа цел. Овие мерки треба да обезбедат поттик за претпријатијата да работат подобро, додека мерките на традиционалните системи имаат спротивен ефект.

TOC подоцна напредувал многу повеќе, од подобрување на производството до подобрување на сè. Според Goldratt, сите проблеми можат да се решат со откривање на ограничувањата и нивно отстранување, преку спроведување на процес кој открива кои фактори ги предизвикуваат проблемите. Неговата најинтересна опсервација е изнаоѓање на проблемот и барање на причината зошто тој не бил решен порано. Тој верува дека одговорот на ова е дека различни луѓе имаат различни решенија за оптимизирање на системот и со нивно менување станува многу полесно да се отстранат ограничувањата.

Goldratt сугерира дека TOC треба да биде поддржан со нови и специфични мерки за зголемување на перформансите. Овие мерки се: Throughput Dollar Days и Inventory Dollar Days.[7]

Заклучок

Трошоците се основна категорија во работењето на сите деловни субјекти. Во теоријата може да се сретнат голем број видови и класификации на трошоците, поради постоењето на различни компании и дејности, а со тоа и различни деловни активности. Информациите во врска со различните концепти на трошоците ги користи менаџментот на компаниите во различни контексти, меѓу кои најважен е процесот на одлучување. Стратегијата за управување со трошоците ги дефинира информациите кои треба да се обезбедат во врска со настанување

на трошоците и трендовите на нивното движење, со што се овозможува менаџментот на компаниите да донесува ефикасни економски одлуки врз основа на факти. Менаџментот на компаниите има потреба да знае колкави се планираните трошоци на работењето, кои трошоци се неопходни, кои се оптимални, и колку изнесуваат реално настанатите трошоци.

Пресметката на трошоците на учиноците претставува дел од сметководствениот информациски систем на една компанија, а истовремено и пресметковна основа на управувачкото сметководство. Во теоријата и практиката не постои единствено мислење за називот на овој дел од сметководствениот систем. Најчестите називи кои се среќаваат во стручната литература и практика се: сметководство на трошоци, пресметка на трошоците на учиноците, погонско сметководство, интерна пресметка, пресметка на производството, погонска пресметка и сл.

Современите услови на работење создале потреба за воведување нови, концепциски модерни системи за пресметка на трошоците, кои во услови на динамични пазари ќе овозможат донесување на побрзи и попрецизни информации за донесување поефикасни менаџерски одлуки.

Современите методи за пресметка на трошоците имаат различни функции, затоа компаниите врз основа на нивните специфични потреби вршат избор на најсоодветната метода која ќе овозможи остварување на поставените цели во работењето. Во овој дел ќе бидат разработени следните современи методи за пресметка и управување на трошоците: ABC (Activity Based Costing) метода; TC (Target Costing) метода; JIT (Just in Time) метода; TQM (Total Quality Management) метода; Backflush метода; Cost of quality метода; Theory of constraints (теорија на препреки); Kaizen метода.

Користена литература:

1. Fleischman, R. K. i Parker, L. D.: „British Entrepreneurs and Pre-Industrial Revolution Evidence of Cost Management“, The Accounting Review, Vol. 66, No. 2, str. 361 – 375., 1991;
2. Karis, M. (2008). Upravljanje troškovima, Ekonomski fakultet, Osijek;
3. Ž. Pajić. Obračun troškova na temelju aktivnosti – ABC metoda, Slobodno poduzetništvo, br. 19, TEB, Zagreb, 2000;
4. Hutchinson, R. “The impact of Time-Based Accounting on Manufacturing Performance”, Toledo University, 2007;
5. Grasso, L. “Are ABC and RCA Accounting Systems Compatible with Lean Management”, Management Accounting Quarterly, 7 (1), 2005;
6. http://kvaliteta.inet.hr/t_Metode_%20Drljaca.pdf;
7. Tomkins C. R., Madigan D., May B., Steckelmacher P. “Modern Developments in Cost Management”, University of Bath, 1997.

ПОДГОТВУВАЊЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА БИЛАНСОТ НА СОСТОЈБА

Проф. д-р Благоица Колева¹, Глорија Младенова²

¹ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
blagica.koleva@ugd.edu.mk

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
glorija.083586@ugd.edu.mk

Апстракт. Остварувањето на основните финансиски функции во една компанија се базираат врз податоците од нејзините финансиски извештаи. Финансиските извештаи на една компанија можат да бидат многу сложени, факт кој дополнително го истакнува значењето на финансиската анализа, преку која сложените податоци од финансиските извештаи се сведуваат на разбирливи показатели за нивните корисници – стејкхолдери.

Билансот на состојба претставува дел од задолжителниот сет на финансиски извештаи кои се изготвуваат од страна на секој деловен субјект, на крајот на секој пресметковен период. Значењето на овој финансиски извештај е големо во ефикасното менаџирање со компаниите.

Целта на овој труд е да се објасни изготвувањето и значењето на Билансот на состојба, како дел од сетот на финансиски извештаи кои ги изготвуваат деловните субјекти, преку обработка на поимот, формите во кои се составува, содржината и обработка на финансиските показатели кои се пресметуваат со користење на билансните позиции од овој извештај.

Клучни зборови: *финансиски извештаи, биланс на состојба, средства, обврски, капитал, показатели.*

Abstract. Realizing the basic financial function in the company, are based on data from it's financial statements. The financial statements can be very complex, which in turn highlights the importance of financial analysis through complex data so that the financial statements have been down to understandable indicators for users of data from financial analysis.

A balance sheet is part of a set of financial statements prepared by each business entity. The significance of this report is great in the efficient management of companies.

The purpose of this thesis is to explain the preparation and significance of the Balance Sheet, as part of the set of financial statements prepared by business entities, by processing the term, the forms in which it is compiled, the content and processing of financial indicators that are calculated using the balance sheet items in this report.

Key words: *financial statements, balance sheet, assets, liabilities, equity, indicators.*

1. Вовед

Остварувањето на основните финансиски функции во една компанија, како што се алокацијата на средствата за одделни намени, остварување на оптимална комбинација на изворите за финансирање на одделните активности и ефикасна распределба на остварениот финансиски резултат во согласност со поставените цели на компанијата, се базираат врз податоците од нејзините финансиски извештаи. Финансиските извештаи се основа за добивање на значајни информации и претставуваат генерална слика за работењето на компанијата во одреден временски период.

Оттука произлегува и големиот интерес на компаниите финансиските извештаи да ги приспособуваат кон своите потреби, меѓутоа, и да ја претстават колку што е можно повеќе нивната реална финансиска состојба, успешност, готовински тек и капитал. За финансиските извештаи на компанијата огромен интерес покажуваат и субјектите кои се наоѓаат надвор од неа: инвеститорите, добавувачите, кредиторите, потрошувачите, како и државата и нејзините тела. Од оваа причина општеството директно, или преку различни професионални организации, влијае врз формата и содржината на финансиските извештаи на компаниите.

Огромно значење за работењето на деловните субјекти има Билансот на состојба и неговата анализа која на корисниците на информации им овозможува многу корисни информации за работењето на компанијата. Билансот на состојба претставува систематски преглед на состојбата на средствата и изворите на тие средства на една компанија, на точно определен ден кој обично е последниот ден од годината.

Билансот на состојба на една компанија има три дела: Актива, Пасива и сопственички капитал. Вообичаено, прво се наведени главните категории на Активата, а по нив следи Пасивата. Разликата меѓу Активата и Пасивата е позната како капитал, нето капитал или нето вредност на компанијата чијашто вредноста мора да биде еднаква на Актива минус Пасива. Прецизен биланс на состојба е од суштинско значење за сопственикот на компанијата кој бара дополнително финансирање на долг или капитал или сака да го продаде бизнисот и треба да утврди колку е вреден.

Целта на овој труд е да се запознаеме со терминот Биланс на состојба, неговата форма и значење, позициите во Билансот на состојба и начинот на кој тие се вреднуваат. Исто така да утврдиме зошто е важна анализата на Билансот на состојба и финансиските показатели кои се пресметуваат од истиот.

2. Поим и форма на Билансот на состојба

Еден од основните финансиски извештаи кој се изготвува од страна на сметководствените системи на компаниите е Билансот на состојбата или, според Меѓународните сметководствени стандарди (МСС), уште познат и како - Извештај за финансиската состојба. Билансот на состојба претставува моментална слика за финансиската состојба на одредена компанија, на одреден ден.

Билансот на состојба на една компанија има три дела: Актива, Пасива и сопственички капитал. Активата во Билансот на состојба ги прикажува средствата според видот, функцијата, односно составот. Значи од Активата може да се види со колку средства располага една организација.

Пасивата во Билансот на состојба ги прикажува изворите од кои се добиени средствата. Од неа може да се види потеклото на средствата на фирмата, дали се од сопствени или туѓи извори.

Средствата на претпријатието мора да бидат еднакви со неговите извори на средства, односно Активата мора да биде еднаква на Пасивата. Од тоа произлегува основната сметководствена равенка:

$$\begin{aligned} \text{АКТИВА} &= \text{ПАСИВА} \\ \text{СРЕДСТВА} &= \text{ОБВРСКИ} + \text{КАПИТАЛ} \end{aligned}$$

Од оваа равенка, вредноста на сопствениот капитал може да се пресмета на следниот начин:

КАПИТАЛ = СРЕДСТВА – ОБВРСКИ

Денес речиси во сите земји се применува рапортната (вертикална) форма на презентација на извештајот за финансиска состојба, во која прво се презентираат средствата на компанијата, а потоа и нивните извори. Според овој принцип, на соодветните групации на изворите треба да одговараат соодветните облици на средства. Во деловните практики на компаниите вообичаено се применуваат следните критериуми за распределба на позициите во Билансот на состојба: критериум на растечка ликвидност на средствата во Активата и опаѓачка доспеаност на обврските во Пасивата и критериум на опаѓачка ликвидност на средствата во Активата и растечка доспеаност на обврските во Пасивата.

Табела 1: Критериум на растечка ликвидност во Активата и опаѓачка доспеаност во Пасивата

Активa (растечка ликвидност)	Пасивa (опаѓачка доспеаност)
Недвижности, постројки и опрема	Сопствен капитал
Нематеријални средства	Долгорочни обврски
Долгорочни финансиски вложувања	Краткорочни обврски
Залихи	Тековни обврски (добавувачи и др.)
Побарувања	
Пари и парични еквиваленти	

Табела 2: Критериум на опаѓачка ликвидност во Активата и растечка доспеаност во Пасивата

Активa – опаѓачка ликвидност	Пасивa – растечка доспеаност
Пари и парични еквивалент	Тековни обврски
Побарувања	Краткорочни обврски
Залихи	Долгорочни обврски
Долгорочни финансиски вложувања	Сопствен капитал
Нематеријални вложувања	
Недвижности, постројки и опрема	

3. Позиции во Активата на Билансот на состојба

Средствата се ресурси кои компанијата ги контролира како резултат на минати настани и од кои се очекува прилив на идни користи во компанијата. Средствата во Билансот на состојба се поделени во две основни групи: постојани средства и тековни средства.

Постојани средства се средствата кои имаат век на употреба подолг од една година, се стекнуваат за користење во деловните операции на компанијата и не се наменети за продажба. Постојаните средства понатаму се делат на:

Нематеријални вложувања (средства) - средства кои немаат физичка форма, односно не можат да се допрат како оние кои имаат материјална форма, или пак, да се видат како средства како што се основачки вложувања, гудвил, трошоци за истражување и развој, патенти, лиценци, мостри, модели, заштитни знаци, вложувања во прибавување на нематеријални средства и др.;

Материјални вложувања (средства) - средства од трајна природа кои се употребуваат во редовните активности на работењето (земјата, градежните објекти, машините, транспортните средства, деловниот инвентар и сл.;

Долгорочни вложувања - вложувања кои не се направени со цел да се продаваат или расходуваат во блиска иднина. Пример за долгорочни вложувања се акции, обврзници, вложување во фондови и сл.

Тековни средства. Средствата ќе бидат распределени како тековни или краткорочни, доколку се очекува да бидат потрошени во редовниот тек на оперативниот циклус на компанијата или во период до 12 месеци. Тековните средства во Билансот на состојба се презентирани според ликвидноста и опфаќаат:

- Парични средства (готовина). Паричните средства опфаќаат монети, банкноти, чекови и пари на депозит во банките со кои располага компанијата;
- Краткорочни вложувања (вложувања во должнички и сопственички хартии од вредност, кои треба да бидат реализирани во текот на една година.);
- Побарувања;
- Залихи (средства кои се чуваат за продажба во процесот на производство, или во облик на суровини за потребите на производниот процес или давањето на услугата).
- Однапред платени трошоци (ABP).

4. Позиции во Пасивата на Билансот на состојба

Пасивата, ги покажува изворите од каде потекнуваат средствата – дали средствата се сопственост на компанијата или тие се туѓи средства, т.е. не се во сопственост на компанијата. Пасивата ја сочинуваат обврските и капиталот на компанијата.

Обврски

Обврските се сегашна облигација на компанијата, која произлегува од минати настани, за чие измирување се очекува да дојде до одлив на ресурси од компанијата, кои претставуваат економски користи. Обврските на компанијата во Билансот на состојба се класифицирани како долгорочни и тековни обврски, во зависност од рокот на нивното доспевање. Секој долг кој нема да биде платен или на друг начин измирен во текот на идната година или идниот оперативен циклус, доколку циклусот е покус, се класифицира како долгорочна обврска.

Тековните (краткорочни) обврски се очекува да бидат платени во рок од една година или за време на еден оперативен циклус. Станува збор за обврски кои треба да бидат ликвидирани преку употреба на тековните средства, или преку создавање на други тековни обврски.

Акционерска главнина

Капиталот, уште познат и како акционерска главнина, го претставува сопственичкиот интерес во компанијата. Капиталот на деловниот ентитет го претставува делот од неговата вкупна вредност, кој што не е поседуван од страна на кредиторите и им припаѓа на сопствениците. Во најголем дел од сметководствените термини, капиталот претставува разлика помеѓу вредноста на имотот кој деловниот ентитет го поседува (средствата) и вредноста на она што го должи на кредиторите (обврските). Капиталот го сочинуваат: основен капитал, дополнително уплатен капитал, акумулирана (задржана добивка) и резерви.

5. Анализа на Билансот на состојба

Анализата на финансиските извештаи на претпријатијата претставува една комплексна целина, која претставува само еден дел од целокупната анализа на работењето на претпријатието. Како таква, оваа анализа има задача да ја објасни релацијата меѓу одделните ставки од финансиските извештаи, кои комбинирани на различни начини објаснуваат различни аспекти од работењето на претпријатието: ликвидност, профитабилност, задолженост и слично.

Најпознати анализи на Билансот на состојба се Хоризонталната и Вертикалната анализа. Хоризонталната анализа е позната и под поимот Компаративна анализа со која се врши споредување на последователните Биланси на состојба за две или повеќе години, со цел согледување на промените во поединечните позиции во билансите, кои настанале во текот на анализираниот период.

Вертикалната анализа на финансиските извештаи ја открива врската, која постои помеѓу секоја поединечна ставка од финансиските извештаи и одредена специфична ставка која претставува основа и се означува со 100 %.

6. Финансиски показатели на Билансот на состојба

Вредностите во финансиските извештаи сами по себе не можат да бидат основа за донесување на квалификувани оценки за тековната финансиска состојба и успешност на компанијата. Токму заради тоа е потребно да се пресметаат финансиски показатели, преку кои ќе се оцени финансиската состојба на една компанија. Некои од финансиските показатели се следните:

Показатели на ликвидност (однос меѓу тековната Актива и тековната Пасива.) Коефициентот на општа ликвидност покажува можност дека од тековната Актива може да се намират тековните обврски;

Показатели на деловна активност. Показателите за користењето на средствата на компанијата, познати како показатели за обртот, се користат за проценка на користите од различните облици на средства, како што се залихите или побарувањата, или пак за проценка на користа од вкупните средства;

Показатели на солвентност. Анализата на солвентноста треба да даде одговор на прашањето дали може да се очекува дека компанијата ќе може на време да ги задоволи своите обврски на подолг рок.

7. Практичен пример за „Витаминка“ АД Прилеп

Во продолжение е претставен Билансот на состојба на „Витаминка“ АД Прилеп за 2020 година, изразен во 000 денари. Преку податоците прикажани во Билансот на состојба ќе можеме да извршиме анализа на основните финансиски показатели кои можат да се добијат преку Билансот на состојба.

Друштво: П.И. „Витаминка“ АД Прилеп

Година: 2020

Извештајот е консолидиран: Да

Во првата Табела се претставени позициите, во втората Табела се претставени податоците од претходната година (2019), а во третата Табела се податоците од тековната година (2020). Во последната Табела се прикажани индексите.

Табела 3: Извештај за финансиската состојба (Биланс на состојба) „Витаминка“ АД Прилеп

СРЕДСТВА			
ПОСТОЈАНИ СРЕДСТВА	1,444,292	1,476,973	102
Нематеријални средства	3,883	5,220	134
Материјални средства	1,394,099	1,382,134	99
Недвижности	475,015	682,814	144
Постройки, опрема, транспортни средства, алат, погонски и канцелариски инвентар и мебел	869,416	663,851	76
Биолошки средства			0
Останати материјални средства	49,668	35,469	71
Вложувања во недвижности	1,994	1,994	100
Долгорочни финансиски средства	44,316	87,625	198
Вложувања во подружници	652	655	100
Вложувања во придружени претпријатија			0
Побарувања по дадени долгорочни заеми			0
Вложувања во хартии од вредност	43,664	86,164	197
Останати долгорочни финансиски средства		806	0
Долгорочни побарувања			0
Одложено даночно средство			0
ТЕКОВНИ СРЕДСТВА	717,712	859,919	120
Запиhi	321,732	463,626	144
Побарувања од купувачите	334,743	339,921	102
Останати побарувања	37,153	31,940	86
Краткорочни вложувања	40		0
Пари и парични еквиваленти	23,144	21,698	94
Платени трошоци за идните периоди и пресметани приходи (АВР)	900	2,735	304
ВКУПНО СРЕДСТВА	2,162,004	2,336,892	108
ВОНБИЛАНСНА ЕВИДЕНЦИЈА - АКТИВА			0
ГЛАВНИНА И РЕЗЕРВИ И ОБВРСКИ			
ГЛАВНИНА И РЕЗЕРВИ	827,901	855,280	103
Основна главнина и ревалоризациони резерви	248,771	245,639	99
Резерви	286,857	313,008	109
Акумулирана добивка (загуба)	292,273	296,633	101
Малцински удел			0
ОБВРСКИ	1,334,103	1,481,612	111
ТЕКОВНИ ОБВРСКИ	516,226	449,222	87
Обврски спрема добавувачи и останати обврски	257,971	171,401	66
Обврски за краткорочни кредити и хартии од вредност	206,742	190,390	92
Краткорочни резервирања			0
Обврски кон државата	11,308	9,500	84
Останати краткорочни обврски	40,205	60,880	151
Одложено плаќање на трошоци и приходи на идните периоди (ПВР)	0	17,051	0
Обврски по основ на нетековни средства (или групи за отугување) кои се чуваат за продажба и прекинати работења			0
ДОЛГОРОЧНИ ОБВРСКИ	817,877	1,032,390	126
Обврски за долгорочни кредити и хартии од вредност	817,877	1,032,390	126
Обврски кон добавувачи и останати долгорочни обврски			0
Останати долгорочни резервирања			0
Одложени даночни обврски			0
ГЛАВНИНА И РЕЗЕРВИ И ОБВРСКИ	2,162,004	2,336,892	108
ВОНБИЛАНСНА ЕВИДЕНЦИЈА-ПАСИВА			0

Извор: <https://www.mse.mk/mk/issuer/vitaminka-ad-prilep>

Пресметување на показатели за „Витаминка“ АД Прилеп за 2020 година врз основа на податоците од Билансот на состојба.

1. Показател за тековна ликвидност = Тековни средства / тековни обврски, т.е $859\,919 / 449\,222 = 1,91$

Врз основа на искуствата се смета дека коефициентот на општа ликвидност е 2,00 според некои 1,5 за кои се верува дека сите тековни обврски ќе бидат намирени на време. Согласно со резултатот можеме да заклучеме дека „Витаминка“ АД Прилеп во 2020 година се одликува со висока ликвидност.

2. Коефициент на обрт на вкупните средства за 2020 година = Приход / Просечно користени средства т.е. $1\,219\,907 / 2\,249\,448 = 0,54$ Коефициентот на обрт на вкупните средства за 2020 година покажува дека приходот изнесува 54 % во однос на користените средства.

3. Коефициент на финансиска стабилност = (Сопствен капитал + Долгорочни резервирања + Долгорочни обврски) / (Постојани средства + Залихи) т.е. $(245\,639 + 0 + 1\,032\,390) / (1\,476\,973 + 463\,626) = 3\,483\,029 / 1\,940\,599 = 1.79$

Врз основа на искуствата се смета дека Друштвото има финансиска стабилност ако залихите се покриени од долгорочните извори на финансирање. Поради тоа контролната мерка за овој показател е 1,00. Бидејќи коефициентот на финансиска стабилност е поголем од 1, може да се каже дека финансиската стабилност на „Витаминка“ АД Прилеп е многу добра.

Заклучоци

Огромно значење за работењето на деловните субјекти има Билансот на состојба и неговата анализа која на корисниците на информации (компанијата и различните стејкхолдери) им овозможува многу корисни информации за работењето на компанијата. Билансот на состојба го дефинираме како систематски преглед на состојбата на средствата и изворите на тие средства на една компанија, на точно определен ден кој обично е последниот ден од годината.

Билансот на состојба претставува почетна точка во финансиската анализа. Тоа произлегува оттаму што Билансот на состојба дава претстава за висината и структурата на средствата, обврските и капиталот, коишто даваат значајни информации за кредитната способност на претпријатието.

Со анализа на Билансот на состојба, најпрвин, во најгорниот дел од Билансот на состојба се добиваат информации за средствата на претпријатието со оглед на релативната стапка на ликвидност.

Долниот дел се состои од обрските и акционерската главнина на претпријатието каде ставките се распоредени во зависност од нивниот рок на доспевање. На крајот овој финансиски извештај треба даде податоци за тоа дали во тековната година е постигната добивка или загуба.

Вредностите во финансиските извештаи или во овој случај во Билансот на состојба, сами по себе не можат да бидат основа за донесување на квалификувани оценки за тековната финансиска состојба и успешност на компанијата. Токму заради тоа е потребно да се пресметаат финансиски показатели, преку кои ќе се оцени финансиската состојба на една компанија. Финансиските показатели се релативни показатели и ги претставуваат односите меѓу одделни билансни позиции. Некои од финансиските показатели се следните:

- Показатели на ликвидност;
- Показатели на деловна активност (ефикасност на користење на средствата);
- Показатели на солвентност.

Пресметаните финансиски показатели преку кои се анализираат различните аспекти од работењето на компаниите не претставуваат цел за себе, туку само појдовна точка во понатамошната финансиска анализа.

Во овој труд се запознаваме со терминот Биланс на состојба, неговата форма и значење. Во вториот дел ги претставивме позициите во Билансот на состојба и начинот на кој тие се вреднуваат. Во третиот дел се запознаваме со анализата на Билансот на состојба и финансиските показатели кои се дел од истиот, и во четвртиот дел дадовме практичен пример за приказ и анализа на Биланс на состојба како и пресметка на основните финансиски показатели на претпријатието „Витаминка“ АД Прилеп.

Користена литература:

1. Здравкоски, З., Здравкоски И., 2004 Сметководство – учење и практика, Економски факултет, Прилеп;
2. Колева, Б., Ѓорѓиева-Трајковска, О., „Основи на сметководство“;
3. Gilman, Stephen, „Analyzing Financial Statements“, Read books, 2007;
4. Amor, K., & Warner, A. (2003), *Uncovering Creative Accounting*. London: Pearson Education Limited;
5. Bernstein, A. Leopold, 1988, „Financial Statement Analysis: Theory, application and Interpretation“, Irwin;
6. Pamela P. D., Frank J. F., 2012, „Analysis of Financial Statements“, 3rd edition;
7. Ѓорѓиева-Трајковска, О. (2010), „Финансиско известување – цели и задачи“, Годишен зборник, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, Економски факултет;
8. М-р Оливера Ѓорѓиева-Трајковска (2010), *Анализа на финансиските извештаи - со осврт на финансиската стабилност на корпоративниот сектор во РМ, Скопје*, Докторски труд;
9. Русевски, Т., Недев, Б., Божиновска, З., Јаневски, Љ., Миновски, З. (2004), *Вовед во сметководството*, Скопје;
10. Петревски, Г. (2011), „Управување со банките“ (второ издание), Скопје: Економски факултет;
11. Мицески, Т., Колева, Б., „Управување со трошоците“, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип;
12. <https://www.mse.mk/mk/issuer/vitaminka-ad-prilep>
13. <http://www.no.net.mk/archives/17796>

АНАЛИЗА НА БИЛАНСОТ НА СОСТОЈБА КАКО ОСНОВА ЗА ЕФИКАСНО ДЕЛОВНО ОДЛУЧУВАЊЕ

Проф. д-р Благица Колева¹, Наталија Атанасова²

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
blagica.koleva@ugd.edu.mk

²Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
natalija.083572@student.ugd.edu.mk

Апстракт. Фокусот на овој труд е анализата на Билансот на состојба како основа за ефикасно деловно одлучување. Билансот на состојба е моментална слика на финансиската положба на некое претпријатие на одреден ден. Овој извештај ја покажува големината и структурата на средствата и изворите на финансирање. Билансот на состојба е исклучително важна финансиска основа при носење деловни одлуки и поради тоа, мора да дава веродостоен, објективен и сигурен преглед на средствата, капиталот и обврските, промените во финансиската состојба и финансискиот резултат од работењето. Значењето на овој финансиски извештај е големо и во ефикасното менаџирање со компаниите.

Клучни зборови: *финансиска извештај, деловно одлучување, извори на финансирање, капитал, финансиски резултат, менаџирање.*

BALANCE SHEET ANALYSIS AS A BASIS FOR EFFECTIVE BUSINESS DECISION MAKING

Prof. Dr. Blagica Koleva¹, Natalija Atanasova²,

¹Faculty of Economics, University “Goce Delchev”, Stip
blagica.koleva@ugd.edu.mk

²Faculty of Economics, University “Goce Delchev”, Stip
natalija.083572@student.ugd.edu.mk

Abstract. The focus of this paper is the analysis of the Balance Sheet as a basis for effective business decision making. The balance sheet is a current picture of the financial position of a company on a given day. This report shows the size and structure of the funds and sources of funding. The balance sheet is an extremely important financial basis when making business decisions and therefore, it must provide a credible, objective and reliable overview of assets, capital and liabilities, changes in financial position and financial performance. The importance of this financial statement is great in the efficient management of companies.

Keywords: *financial report, business decision, sources of financing, capital, financial result, management.*

1. Вовед

Како дел од сетот на основните финансиски извештаи што ги составува секој деловен ентитет, извештајот за финансиска состојба ги прикажува средствата што ги поседува претпријатието и изворите од кои потекнуваат тие средства во определен момент – обично на крајот од годината. Билансот на состојба по правило има двострана форма, иако со пробивот на компјутерската техника поради практичност се презентира вертикално. Од податоците во извештајот за финансиска состојба се добиваат информации за способноста

на компанијата во утврдениот временски период да одговори на своите достасани обврски, за вкупната задолженост на компанијата, за начинот на финансирање, за финансиската стабилност и сл. Деловните субјекти го користат Билансот на состојба или извештајот за финансиска состојба за планирање на распределувањето на капиталот низ годините на деловното работење. Со помош на овој финансиски извештај деловните субјекти ќе можат да направат подолгорочни стратегиски планови за ефикасно деловно одлучување за тоа дали добивката од работењето ќе ја насочат во проширување на опремата, проширување на производството, набавка на нови машини или опрема, подобрување на услугите и сл., или ќе ја кумулираат од година во година без никакви посериозни финансиски инвестирања.

2. Поим и дефиниција на финансискиот извештај Биланс на состојба

Билансот на состојба или извештајот за финансиска состојба претставува резиме на финансиската состојба на ентитетот и тој е еден од основните извештаи кои се изготвуваат во сметководството. Билансот на состојба по правило има двострана форма која е попрегледна, бидејќи овозможува мошне лесно конфронтирање на активните со пасивните билансни позиции, со што се овозможува полесно согледување на примената на наменскиот принцип во користење на средствата, иако со пробивот на компјутерската техника поради практичност се презентира вертикално. Страната на која се прикажуваат средствата е наречена Актива, а страната на која се прикажуваат изворите на средства е наречена Пасива. Активата во билансот ги прикажува средствата, според видот, функцијата, односно составот. Од Пасивата може да се види потеклото на средствата – дали се сопственост на претпријатието или пак се туѓи. Средствата на претпријатието мора да бидат еднакви со неговите извори на средства, односно Активата мора да биде еднаква на Пасивата. Од тоа произлегува основната сметководствена равенка:

$$\begin{aligned} \text{АКТИВА} &= \text{ПАСИВА} \\ \text{СРЕДСТВА} &= \text{ОБВРСКИ} + \text{КАПИТАЛ} \end{aligned}$$

Од оваа равенка, вредноста на сопствениот капитал може да се пресмета на следниот начин:

$$\text{КАПИТАЛ} = \text{СРЕДСТВА} - \text{ОБВРСКИ}$$

Билансот на состојбата претставува основа за пресметка на стапките на враќање на капиталот, согледување и оценка на структурата на капиталот во деловниот субјект, и проценка на финансиската стабилност и ликвидноста на деловниот субјект. Билансот на состојба како финансиски извештај содржи голем број различни информации кои им се потребни на корисниците во утврдување на финансиската состојба на компанијата. Овие информации се класифицирани во групи на слични информации, се со цел да им помогнат на корисниците за ефикасно деловно одлучување.

3. Содржина на финансискиот извештај Биланс на состојба

Средствата се ресурси кои компанијата ги контролира како резултат на минати настани и од кои се очекува прилив на идни користи во компанијата. За да може една ставка да се признае како средство во сметководството, мора да бидат исполнети следните три услови:

- Да е економски ресурс кој е контролиран од страна на претпријатието;
- Да има сигурно мерлива вредност;
- Од неа да се очекуваат одредени економски користи.

Средствата во Билансот на состојба се поделени во две основни групи: постојани средства и тековни средства. Ваквата класификација е извршена според основниот критериум за кое време средствата можат да се трансформираат од еден вид во друг вид, од паричен во материјален, и обратно.

3.1. Постојани средства

Во сметководствената литература се наидува на бројни приоди на дефинирање на поимот постојани (нетековни) средства, меѓутоа основниот концепт од кој се поаѓа во сите приоди е: постојани се средствата кои имаат век на употреба подолг од една година, се стекнуваат за користење во деловните операции на компанијата и не се наменети за продажба.

Постојаните или долгорочни средства понатаму можат да се поделат на:

- Материјални средства - Тоа се средства од трајна природа кои се употребуваат во редовните активности на работењето. Тие се класифицираат на: Земјиште; Градежни објекти; Машини; Транспортни средства; Деловен инвентар; Повеќегодишни насади и основно стадо;
- Нематеријални средства - Се одликуваат со посебни карактеристики во споредба со другите постојани средства, и тоа: немаат физичка содржина; не се финансиски инструменти; и по природа се долгорочни и подлежат на пресметување на амортизација. Тие се класифицираат на: Издатоци за истражување и развој; Основачки вложувања; Гудвил; Патенти, лиценци, франшиза, концесии; Заштитен знак, трговско име, и сл.;
- Долгорочни финансиски пласмани - Тоа се оние вложувања кои не се направени со цел да се продаваат или расходуваат во блиска иднина. Тие можат да се поделат во четири групи: Вложувања во хартии од вредност од други претпријатија; Вложувања во материјални постојани средства кои не се употребуваат во работењето; Вложувања во посебни фондови; и Вложувања во неконсолидирани подружници или поврзани претпријатија.

3.2. Тековни средства

Краткорочните (тековни) средства се оние средства за кои се смета дека ќе се потрошат, односно ќе го променат својот облик во временски период кој е пократок од една година. Во современото деловно опкружување располагањето со доволно ликвидни средства е клучен предуслов за долгорочен опстанок и растот на деловните ентитети. Секоја финансиски „здрава“ компанија мора да располага со одреден квантум на ликвидни средства. Во принцип, ликвидноста е релативен поим кој е поврзан со способноста на компанијата благовремено да ги плати своите обврски.

Тековните средства се делат на:

- Парични средства - Опфаќаат монети, банкноти, чекови и пари на депозит во банките кои се расположливи за исполнување на обврските на компанијата;
- Краткорочни вложувања - Се вложувања во должнички и сопственички хартии од вредност, кои треба да бидат реализирани во текот на една година. Тука припаѓаат: вложувања во акции или удели во поврзани субјекти, заеми на поврзани субјекти, вложувања во хартии од вредност за тргување, дадени кредити, депозити, кауции, и сл.;
- Побарувања - Се однесуваат на износите што трети лица им ги должат на компанијата. Најчести форми во кои можат да се јават побарувањата се: побарувања од купувачите и менични побарувања. Покрај нив, во работењето на компанијата можат да се сретнат и побарувања по основа на камата, побарувања по основа на кирии и закупнини, побарувања од вработените, и сл.;
- Залихи - Се средства кои се чуваат за продажба во процесот на производство, или во облик на суровини за потребите на производниот процес или давањето на услугата. Овде припаѓаат: суровини и материјали, производство во тек, готови производи и трговски стоки;

- Одинапред платени трошоци (АВР) - Одинапред платени трошоци се издатоци веќе направени за одредени користи (обично услуги), кои треба да бидат примени за една година или за време на еден оперативен циклус. Тука припаѓаат: одинапред платени полиси за осигурување, одинапред платена кирија, трошоци за реклами, претплати за списанија, даноци, и сл.

4. Извори на средства

Изворите на средствата на претпријатието го покажуваат потеклото на средствата, односно од каде потекнуваат средствата со кои располага претпријатието. Во Билансот на состојба потеклото на средствата може да биде одредено како сопствен капитал и позајмен капитал.

4.1. Сопствени извори на средства – капитал

Капиталот го претставува сопственичкиот интерес во компанијата. Капиталот е кумулативен резултат од вложувањата на сопствениците и капиталот што се создава од добивката и загубата од работењето. Капиталот го сочинуваат остатокот на средства на компанијата, по одбивањето на сите нејзини обврски.

Капиталот го сочинуваат:

- Основен капитал - Претставува една сигурна потврда за постоењето на нето имотот (гарантирана супстанција), износот обезбеден при основањето како и сите натамошни промени во капиталот се внесуваат во статутот на друштвото и трговскиот регистар;
- Дополнително уплатен капитал - Го претставува вишокот на платениот износ над номиналната вредност на акциите;
- Акумулирана (задржана добивка) - Е збир на деловите од нето добивката на располагање на сопствениците на обичните акции, што останува по одделувањето на делот за дивиденди; и
- Резерви - Се наменети за остварување на поголема сигурност во работењето на компанијата и заштита од несакани и непредвидени настани и околности.

4.2. Позајмени извори на средства – обврски

Позајмениот капитал на претпријатието го сочинуваат обврските на претпријатието кон трети лица. Обврските се сегашна облигација на претпријатието, која произлегува од минати настани, за чие измирување се очекува да дојде до одлив на ресурси од претпријатието, кои претставуваат економски користи. Обврските во Пасивата на Билансот на состојба најчесто се класифицираат според Критериумот на рочност, на долгорочни и краткорочни обврски.

Долгорочните обврски го претставуваат оној дел од вкупните обврски кои доспеваат за плаќање во период подолг од една година. Делот од долгорочните обврски што се однесува на тековната година има третман на краткорочна обврска. Во долгорочни обврски припаѓаат: долгорочни обврски по основа на заеми и кредити; долгорочни обврски по основа на издадени обврзници и други должнички инструменти; и долгорочни резервирања за пензии, даноци и придонеси.

Краткорочните обврски го претставуваат оној дел од вкупните обврски кои доспеваат за плаќање во период пократок од една година. Во краткорочни обврски припаѓаат: обврски кои произлегуваат од набавката на средствата и услугите, обврски кон добавувачите, обврски за плати, обврски за даноци, и сл.; уплати примени одинапред за испорака на средства и услуги (пасивни временски разграничувања – ПВР и други обврски чија ликвидација ќе се случи за време на оперативниот циклус, како што се тековно доспееани обврски по основа на долгорочни кредити, издадени обврзници, и сл.

5. Облици и форма на презентирање на Билансот на состојба

Во деловната практика на компаниите вообичаено се применуваат следните критериуми за распределба на позициите во Билансот на состојба:

1. Критериум на растечка ликвидност на средствата во активата и опаѓачко достасување на обврските во пасивата; и
2. Критериум на опаѓачка ликвидност на средствата во активата и растечка доспеаност на обврските во Пасивата.

5.1. Критериум на растечка ликвидност на средствата во Активата и опаѓачко достасување на обврските во Пасивата

Во согласност со овој критериум, во Активата најпрво се презентираат информациите за недвижностите, постројките, опремата и другите долгорочни средства, кои најтешко се претвораат во готовина. Овие средства се ангажираат со цел да придонесат за деловната активност на претпријатието во поголем број производни циклуси. На второ место се наоѓа малку поликвидна позиција од активата – залихите. Залихите многу полесно и побрзо се претвораат во готовина во однос на долгорочните средства. Побарувањата покажуваат повисок степен на способност за претворање во готовина и затоа се прикажани на претпоследното место во Табелата 1. Секако, најликвидна позиција во активата се парите и паричните еквиваленти, кое го заземаат последното место во Табелата, во согласност со принципот на растечка ликвидност.

Табела 1: Биланс на состојба презентираан според критериумот на растечка ликвидност на средствата и опаѓачка доспеаност на обврските

Table 1: Balance sheet presented according to the criterion of increasing liquidity of assets and decreasing maturity of liabilities

Актива (растечка ликвидност) Недвижности, постројки и опрема	Пасива (опаѓачка доспеаност) Сопствен капитал
Нематеријални средства Долгорочни финансиски вложувања	Долгорочни обврски Краткорочни обврски
Залихи Побарувања	Тековни обврски (добавувачи и др.)
Пари и парични еквиваленти	

За разлика од Активата, Пасивата е структурирана врз принципот на опаѓачка доспеаност. Тоа значи дека на прво место во Билансот на состојба е ставена онаа позиција која нема рок на достасување, како што е случај со сопствениот капитал. Долгорочните обврски имаат рок на достасување над една година од денот на билансот, т.е. нивното достасување опаѓа, онака како што бара и критериумот. На трето место се наоѓаат краткорочните обврски, чие достасување е до една деловна година од денот на Билансот на состојба. И на крајот, на последно место се различните тековни обврски чиј рок на достасување, по правило, изнесува од 30 до 60 денови, или

5.2. Критериум на опаѓачка ликвидност на средствата во Активата и растечка доспеаност на обврските во Пасивата:

Според овој критериум, во Активата на прво место се наоѓа најликвидниот облик на средства во претпријатието, како што се парите и паричните еквиваленти, потоа доаѓаат побарувањата, залихите и на последно место се прикажани долгорочните средства (долгорочни вложувања, нематеријални вложувања и недвижности, постројки и опрема) кои се најнеликвиден облик на Актива. Значи, во Активата се почитува редоследот на опаѓачка ликвидност на позициите. За разлика од Активата, во Пасивата се почитува

редоследот на растечка доспеаност на позициите. На прво место во Пасивата се обврските кои бараат плаќање во период од 30 до 60 дена (тековните обврски), потоа следуваат обврските со рок на достасување до една година (краткорочни обврски), а потоа обврски со рок на достасување над една година (долгорочни обврски). На последно место се наоѓа сопствениот капитал на сопствениците, кој нема рок на достасување. Ваква структура на Билансот на состојба применуваат земјите со англосаксонска сметководствена традиција (САД, Велика Британија, Канада, Австралија), каде доминира значењето на ликвидноста, како врвна цел на работењето.

Табела 2: Билансот на состојба според критериумот на опаѓачка ликвидност на средствата во Активата и растечка доспеаност на обврските во Пасивата

Table 2: Balance sheet according to the criterion of declining liquidity of assets and increasing maturity of liabilities in liabilities

Активa (опаѓачка ликвидност) Пари и парични еквиваленти	Пасивa (растечка доспеаност) Тековни обврски
Побарувања Залихи	Краткорочни обврски Долгорочни обврски
Долгорочни финансиски вложувања Нематеријални вложувања	Сопствен капитал
Недвижности, постројки и опрема	

Недвижности, постројки и опрема

6. Практичен пример на Билансот на состојба на Витаминка АД

Витаминка АД Прилеп е компанија која е формирана во 1956 година и работи во прехранбената производствена индустрија. Произведува широка палета на производи, меѓу кои и инстант производи, сирупи и филтер чаеви. На квалитетот на производството подеднакво се приоѓа, без разлика на тоа за каде е наменето. Моментално со акциите на Витаминка АД Прилеп се тргува на официјалниот пазар на Македонската берза АД Скопје, додека претходно се тргувало на неофицијалниот пазар на Македонската берза. Во продолжение се презентирани ревидираните финансиски извештаи за финансиската состојба (Биланси на состојба) на компанијата Витаминка АД Прилеп за 2019 година и 2020 година. Врз основа на податоците содржани во извештаите за финансиска состојба се пресметани рации показателите за ликвидноста на компанијата Витаминка АД Прилеп во текот на реализираниот период и наедно интерпретирани, со цел да се согледа работењето на компанијата во анализираниот период, и тоа показател за тековна ликвидност (тековна рации, показател на моментална ликвидност (брзо рации), показател на парична ликвидност.

Извештај за финансиската состојба

	Бел.	31 декември 2020 000 МКД	31 декември 2019 000 МКД
Средства			
Нетековни средства			
Недвижности, постројки и опрема	5	1,334,360	1,354,512
Нематеријални средства	6	3,879	3,683
Вложувања во подружници	8	112,580	112,580
Финансиски средства расположливи за продажба	9	117,030	62,785
		1,567,849	1,533,560
Тековни средства			
Финансиски побарувања	10	5,200	-
Залихи	11	495,825	410,210
Побарувања од купувачи и останати побарувања	12	482,338	456,111
Побарувања за данок од добивка		2,861	4,534
Парични средства и еквиваленти	13	35,710	19,395
		1,021,934	890,250
Вкупно средства		2,589,783	2,423,810
Капитал и обврски			
Капитал			
Акционерски капитал	14	242,738	244,776
Резерви		320,892	299,635
Акумулирани добивки		424,606	428,257
		988,236	972,668
Обврски			
Нетековни обврски			
Разграничени приходи	15	33,069	17,051
Позајмици	16	1,033,069	789,977
		1,066,138	807,028
Тековни обврски			
Позајмици	16	277,929	379,531
Обврски спрема добавувачи и останати обврски	17	257,480	264,069
Обврска за данок на добивка		-	514
		535,409	644,114
Вкупно обврски		1,601,547	1,451,142
Вкупно капитал и обврски		2,589,783	2,423,810

7. Анализа на финансискиот извештај за ефикасно деловно одлучување

Деловните субјекти го користат Билансот на состојба или извештајот за финансиска состојба за планирање на распределувањето на капиталот низ годините на деловното работење. Со помош на овој финансиски извештај деловните субјекти ќе можат да направат подолгорочни стратески планови за тоа дали добивката од работењето ќе ја насочат во проширување на опремата, проширување на производството, набавка на нови машини или опрема, подобрување на услугите, и сл., или ќе ја кумулираат од година во година без никакви посериозни финансиски инвестирања.

**Показател за тековна ликвидност (тековно рацио) = тековни (обратни) средства
Тековни (краткорочни) обврски**

$$2019 = \frac{890\,250}{644\,114} = 1,38$$

$$2020 = \frac{1\,021\,934}{535\,409} = 1,90$$

Тековното рацио ја покажува способноста на компанијата за плаќање на тековните обврски со тековните средства со кои располага. Се смета дека компанијата има поквалитетна ликвидност доколку висината на овој показател е поголем од 1. Овој показател ни дава информации за стабилноста на фирмата и нејзината можност во предвидениот рок да ги подмирува нејзините достасани обврски.

**Показател на моментна ликвидност (брзо рацио) = Тековни средства - залихи
Тековни обврски**

$$2019 = \frac{890\,250 - 410\,210}{644\,114} = 0,74$$

$$2020 = \frac{1\,021\,934 - 495\,825}{535\,409} = 0,98$$

Стапката на моменталната ликвидност или брзо рацио покажува дали компанијата е способна да ги исплати своите тековните обврски, доколку истите достасаат за плаќање во блиска иднина. За оваа цел компанијата мора да ги претвори своите најликвидни средства во готовина и од таа причина, од вкупните тековни средства се одземаат залихите како најнеликвидни средства (бидејќи не можат експресно да се претворат во готовина), со цел покривање на достасаните тековни обврски на компанијата. Овој показател претставува дополнување на показателот за тековна ликвидност.

**Показател на паричната ликвидност = пари и парични еквиваленти
Тековни обврски**

$$2019 = \frac{35\,710}{644\,114} = 0,06$$

$$2020 = \frac{19\,395}{535\,409} = 0,03$$

Овој показател покажува колкав дел на парични средства чува друштвото за секој денар тековни обврски. Ова е најригорозен показател за анализирање на ликвидноста на една компанија, кој во пресметката ги зема предвид само најликвидните тековни средства (парите и паричните еквиваленти).

Заклучок

Билансот на состојба или извештајот за финансиска состојба претставува еден од најзначајните и основни финансиски извештаи од сетот на финансиски извештаи кои ги составува деловниот ентитет, на крајот на периодот на известување. Деловните субјекти го користат Билансот на состојба или извештајот за финансиска состојба за планирање на распределувањето на капиталот низ годините на деловното работење. Со помош на овој финансиски извештај деловните субјекти ќе можат да направат подолгорочни стратегиски планови за тоа дали добивката од работењето ќе ја насочат во проширување на опремата, проширување на производството, набавка на нови машини или опрема, подобрување на услугите, и сл., или ќе ја кумулираат од година во година без никакви посериозни финансиски инвестирања. Од податоците во извештајот за финансиска состојба се добиваат информации за способноста на компанијата во утврдениот временски период да одговори на своите достасани обврски, за вкупната задолженост на компанијата, за начинот на финансирање, за финансиската стабилност, и сл.

Користена литература:

1. Доц. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, М-р Благица Колева, „Анализа на финансиски извештаи“, Економски факултет, Штип, 2013;
2. Д-р Трајко А. РУСЕВСКИ, Д-р Љубиша ЈАНЕВСКИ, М-р Саша П. ТВРТКОВИЌ „Финансиско сметководство“. Скопје, 2013;
3. Доц. Д-р Изет Зеќири, Финансиски менаџмент, Тетово, 2004 год.;
4. Проф. д-р Оливера Ѓеоргиева-Трајковска, Доц. д-р Благица Колева, Финансиско сметководство, Економски факултет, Штип, 2019 год.;
5. Проф. д-р Благица Колева, Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, „Основи на сметководството“, Економски факултет, Штип, 2020;
6. Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска „Меѓународно финансиско известување“, Штип 2018;

7. Русевски, Т., Твртковиќ, С., Финансиско сметководство, Економски факултет, Скопје, 2002;
8. Русевски, Т., Недев, Б., Божиновска, З., Јаневски, Љ., Миновски, З., Вовед во сметководството, Скопје, 2004;
9. Станоил Станоевски, „Теорија на билансот“, Економски факултет, Скопје;
10. Т. Русевски, Б. Недев, З. Божиновска, Љ. Јаневски, З. Миновски, „Вовед во сметководството“, Скопје, 2004;
11. Хонгрем, Сандем, Џон. А. Елиот, Филбрик, Вовед во финансиско сметководство, девето издание, Скопје, 2010;
12. Checkley Keith, „Strategic Cash Flow Management“, John Wiley and Sons, 2002;
13. Gilman Stephen, „Analyzing Financial Statements“, Read books, 2003;
14. Ketz J. Edward, „Hidden Financial Risk: Understanding Off Balance Sheet Accounting“, John Wiley and Sons, 2003;
15. Spurga C. Ronald., Balance Sheet Basics, Financial Management for Nonfinancial Managers, 2004.

УПРАВУВАЊЕ СО ЗАЛИХИ – КЛУЧ ЗА УСПЕШНО ДЕЛОВНО РАБОТЕЊЕ

Проф. д-р Благица Колева¹, Сања Велкакова²

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
blagica.koleva@ugd.edu.mk

²Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
sanja.083571@student.ugd.edu.mk

Апстракт. Во фокусот на овој труд е управувањето со залихите кое директно влијаат на подобрување на ефикасноста и зголемување на ефективноста на компанијата. Менаџментот е заинтересиран за залихите и затоа ги планира и контролира. Поради тоа, потребен е ажурен систем на нивна евиденција. Со вистинска стратегија и алатки за управување со залихите, се оптимизира нивото на залиха во магацинот. Порастот на вредноста на неконкурентни залихи е сигнал за лошо работење и потенцијална загуба. Менаџментот треба постојано да го анализира нивото на залихи, како на залихите кои се чуваат како предмети за работа, исто така и на залихите на готовите производи и стоки, со цел да ги намали или избегне финансиските расходи од нивно непотребно чување. Одржувањето на вистински потребното ниво на залихи, има големо влијание на успешноста кај сите бизниси, независно од големината.

Клучни зборови: залихи, менаџирање, систем, евиденција, ниво, големина.

INVENTORY MANAGEMENT - KEY TO SUCCESSFUL BUSINESS OPERATION

Prof. Dr. Blagica Koleva,¹ Sanja Velkakov²

¹Faculty of Economics, University “Goce Delchev”, Stip
blagica.koleva@ugd.edu.mk

²Faculty of Economics, University “Goce Delchev”, Stip
sanja.083571@student.ugd.edu.mk

Abstract. The focus of this paper is inventory management which directly affects the improvement of efficiency and increase the effectiveness of the company. Management is interested in stocks and therefore plans and controls them. Therefore, an up-to-date system of their records is required. With the right inventory management strategy and tools, the stock level in the warehouse is optimized. An increase in the value of non-competitive stocks is a signal of poor performance and potential loss. Management should constantly analyze the level of inventories, both of inventories held as items of work and of inventories of finished products and goods, in order to reduce or avoid the financial costs of their unnecessary storage. Maintaining the right level of inventory has a huge impact on the success of all businesses, regardless of size.

Key words: inventory, management, system, records, level, size.

1. Вовед

Управувањето со залихите претставува процес преку којшто се постигнува правилно анализирање и планирање на количината на потребните стоки за да се задоволи побарувачката на пазарот, а притоа да се постигне оптимално ниво на вложени материјални средства.

Чувањето залихи за повеќето типови стоки е повеќе од неопходно, земајќи предвид дека нивното производство и потрошувачка не се секогаш синхронизирани. Имајќи предвид дека залихите претставуваат составен и клучен сегмент во рамките на определен деловен субјект, во овој дипломски труд се прави напор да се презентира важноста на залихите и управувањето со нив. Менаџирањето на залихите во деловните субјекти не претставува едноставен систем, туку, напротив, тоа е една комплексна проблематика што се темели врз претходно избрани и дефинирани методи што ја наметнуваат потребата од детална анализа и испитувања за одржување и определување на потребната количина залихи. Без разлика за каков бизнис се работи, управувањето со залихите претставува систем што бара најголемо вложување средства.

2. Негативности од држење залихи на сировини и материјали, резервни делови, ситен инвентар

Залихите се значаен сегмент на средствата на деловниот субјект и затоа од голема важност е нивната точна евиденција, вреднување и трошење.

Согласно МСС 2, залихите се дефинираат како средства¹:

- што се чуваат за продажба во редовниот тек на работењето;
- во процесот на производство наменето за продажба;
- во вид на сировини или помошни материјали што ќе бидат потрошени во процесот на производство или обезбедувањето услуги.

Имено, држењето залихи на сировини и материјали, резервни делови, ситен инвентар и сл., има и свои негативности, и тоа:

1. *Трошок.* Без оглед дали се работи за производствено, услужно друштво или за трговија, секое од нив мора да држи определени залихи. Тоа се сировини, материјали, резервни делови, готови производи. Секоја залиха со себе носи трошоци;
2. *Врзување финансии.* Држењето залихи значи врзување финансии што би можеле да се употребат за други цели. Парите претставуваат крвоток за секоја компанија, а со големите залихи се загрозува крвотокот;
3. *Магаџински простор.* Потребно е да се обезбеди магаџински простор. Доколку компанијата нема магаџински простор, треба да го изнајми, што претставува дополнителен трошок. Магаџинскиот простор мора да поседува пропишани димензии и да биде соодветно изграден за да не дојде до оштетување на залихите. Магаџинскиот простор треба да биде обезбеден за да не може да дојде лесно до крадење на стоките;
4. *Елементарни непогоди.* Залихите можат да бидат загрозени и како резултат на елементарни непогоди (земјотреси, поплави, пожари, оштетување при транспорт, влијание од штетници, итн.). На пазарот може да се јави иста стока по пониски цени, стоката може да излезе од мода, може да ѝ помине рокот на траење и низа други негативности.

3. Услови од кои зависи висината на залихите

- Опсег на производството, односно договорена испорака на стоката за купувачите (ако станува збор за продавница);
- Трошоци за држење на залихите;
- Број на складишта во дистрибутивната мрежа;
- Услови за складирање (состојба на складишната зграда и опремата) и стручност на вработените во магаџинот;

¹ Службен весник на Република Македонија. (2004). Меѓународни стандарди за финансиско известување, бр. 94.

- Услови за транспорт (квантитет и квалитет на транспортните средства, вработени и на патна мрежа);
- Услови на домашниот и на странските пазари;
- Зачестеност на нарачките;
- Карактеристики на складираната стока;
- Каматна стапка за кредитирање на обртните средства.

4. Системи за евидентирање на залихите

Во разграничувањето на трошоците на продадени добра и вредноста на залихите расположливи за продажба, сметководителите имаат на располагање два алтернативни системи за прибавување на релевантни информации. Тие се: периодичен систем и перманентен систем на евидентирање залихи.

4.1. Периодичен систем на евидентирање залихи

Периодичен систем подразбира ажурирање на контото залихи само на крајот на периодот, со цел изразување на количината и вредноста на залихите расположливи за продажба од една, и пресметување на трошоците на продадени добра, од друга страна. Овој систем не бара континуирано ажурирање на контото залихи. Вредноста на набавените стоки се евидентира на времено konto за набавки. Во времето на продажба се книжат приходите, но не и трошоците на продадените добра. На крајот на годината се спроведува физички попис на залихите со броење на количеството стоки, расположливи за продажба.

Вредноста на стоките расположливи за продажба се пресметува со поврзување на изброени количества со поединечната цена за секоја ставка од залихите. Вредноста на стоките расположливи за продажба, понатаму се користи како основа за пресметување на трошоците на продадените добра. Следниот чекор се состои во коригирање на контото Залихи од кое се очекува да ги рефлектира износите пресметани со физичкото попишување на залихите. Периодичниот систем на евидентирање залихи најчесто го користат деловните ентитети кои продаваат стоки во широк асортиман со мала поединечна цена, кај кои континуираното физичко попишување на залихите консумира време и обично се спроведува еднаш на крајот на годината.

4.2. Перманентен систем на евидентирање залихи

Перманентниот систем на евидентирање на залихите води континуирана евиденција на износот на расположливи залихи. Перманентниот систем ги кумулира вредностите на набавените стоки на контото залихи, од кој износ по спроведена продажба ги одзема трошоците на продадените добра. Примената на перманентниот систем за евидентирање на залихи овозможува во секое време врз основа на салдото на контото Залихи да се утврди вредноста на стоките расположливи за продажба. Овој систем со помош на контото Трошоци на продадени добра, овозможува перманентен увид во износот на трошоците на продадените добра. Во минатото, поточно пред користењето на компјутерите во сметководството на претпријатијата, привилегиите од користењето на перманентниот систем на евидентирање на залихите биле резервирани само за претпријатијата со мал број дневни продажби, како што се салоните за продажба на автомобили, и сл.

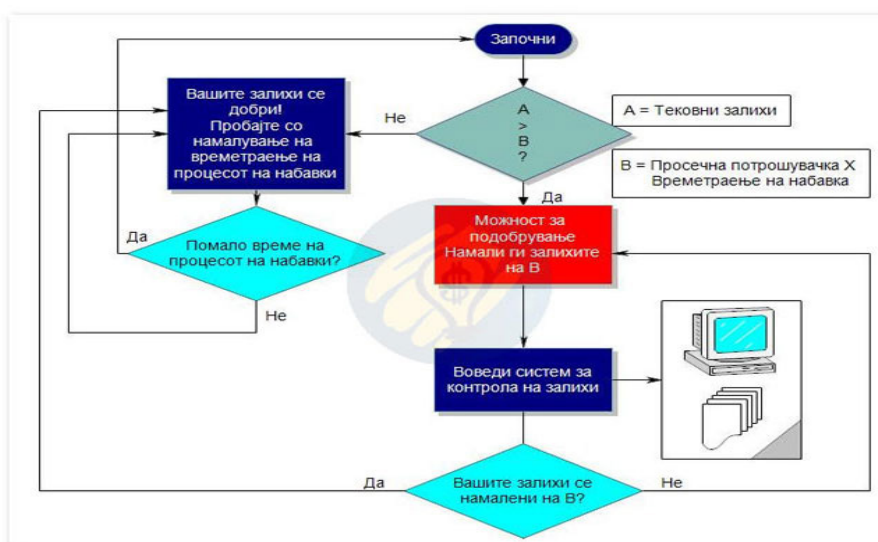
Денес, во ерата на информации, кога компјутерските технологии се навлезени во сите сегменти од работењето на современите деловни претпријатија, драстично е зголемена примената на периодичниот систем на евидентирање на залихите. Широката примена на овој систем, меѓу другото, се должи на благовремените информации за состојбите на залихите и трошоците на продадените добра кои во секој момент им ги нуди на менаџерите, а со тоа им помага во донесувањето на бројните деловни одлуки.

5. Процес на управување со залихи

Управувањето со залихите претставува една многу значајна активност. Притоа, мора да се има предвид дека капиталот инвестиран во залихи мора да конкурира со другите можности за инвестирање кои се на располагање на компанијата, како и тоа дека трошоците за чување залихи можат да претставуваат значајни трошоци во вршењето на бизнис.

Менаџментот мора да знае колку изнесуваат трошоците за чување залихи за да може да донесе квалитетни и правилни одлуки за тоа каков ќе биде дизајнот на логистичкиот систем, нивоата на услуги што ќе ги добијат потрошувачите, потребниот број и локацијата на дистрибутивните центри, нивоата на залихи и нивното сместување, начините на транспортирање, производствената програма и минимумот на производство. Почестата порачка на помали количини ќе го намали вложувањата во залихи, но секако ќе резултира со повисоки трошоци за порачката и повисоки транспортни трошоци.

На Графиконот е прикажан еден поедноставен систем за контрола и управување со залихите и континуирано подобрување на истиот.



Слика 1: Дијаграм на тек за управување со залихи

Figure 1: Inventory flow chart

Извор: <http://www.pretpriemac.com/upravuvanje-zalihi/>

Source: <http://www.pretpriemac.com/upravuvanje-zalihi/>

Доколку тековните залихи се поголеми од просечната потрошувачка во одреден временски период помножена со времетраење на процесот на нова набавка, постои можност за подобрување на нивото на залихите. На пример, просечната дневна потрошувачка е 10 парчиња, а процесот на набавка трае 3 дена. Во една ваква состојба, теоретски ќе мора да имаме 30 парчиња на залиха. Доколку имаме 50, значи дека имаме 20 парчиња повеќе, што претставува можност за подобрување.

Ова подобрување се изведува преку воведување систем за контрола на залихите и намалување на истите на нивото на просечната потрошувачка во одреден временски период помножена со времетраење на процесот на нова набавка. На нивото на залихи влијае и времетраењето на процесот на нарачката. Овој временски период од нарачката до пристигнување на стоката може да зависи од бизнисот и од снабдувачите. Откога ќе се намали нивото на залихи, се преминува на процесот на намалување на времетраењето на нарачките, а потоа повторно се започнува истиот циклус.

6. Предности од оптимални залихи

Во едно претпријатие залихите можат да бидат преголеми, премали или оптимални. Целта на системот за управување со залихи е тие да се одржуваат на оптимално ниво. Оптимално ниво на залихи е таа количина на залихи која ќе биде најекономична (со најмалку трошоци), а од друга страна ќе обезбеди непречено функционирање на работата на бизнисот.

Оптималните залихи ги имаат следниве предности:

- Помалку врзани пари во данок;
- Помалку врзани пари кај снабдувачи;
- Помали трошоци за магацин;
- Помали трошоци за осигурување;
- Помала веројатност за застарување на производите што ги има на залиха;
- Оптимално ниво на нарачки и постојано одобрување на времетраењето на нарачките;
- Нема да се изгубат потрошувачите, бидејќи во секој момент ќе биде задоволена нивната потреба;
- Добивање на количински попусти;
- Помали транспортни трошоци.

Оптималното управување на залихите е од голема важност за ефикасно работење на претпријатијата од сите индустриски гранки. Залихите претставуваат еден од најскапите видови на средства на претпријатието, учествувајќи со повеќе од 50 % во вкупниот инвестиран капитал. Несоодветното управување со залихите предизвикува негативни последици, особено високи трошоци и големи загуби во добивката на претпријатијата од сите индустриски гранки². Преголеми залихи ги прекриваат проблемите во другата аспекти на бизнисот. На пример, преголеми залихи го покриваат проблемот во системот на набавка (синцирот на набавка), го покриваат проблемот со „шкарт“ кај производствените претпријатија. Со оптимално ниво на залихи ќе се овозможи овие проблеми да излезат на виделина и да се решаваат, а од друга страна ќе се овозможи постојано подобрување на севкупните бизнис процеси.

7. Финансиски аспекти на политиката на залихи

Залихите претставуваат значаен дел од средствата на фирмата. Како резултат на тоа, прекумерно ниво на залихи може да ја намали профитабилноста на два начини:

1. *Се редуцира нето добивката* заради трошоците поврзани со чување залихи како што се: осигурување, сместување, застарување, расипување и трошоци за камати, доколку компанијата позајми пари, особено ако со тие пари ги финансира залихите;
2. *Вкупните средства растат* во износ на инвестицијата во залихите, со што се намалува обртот. Ова резултира со редукција на повратокот на средства и повратокот на нето вредноста³.

Теоријата за управувањето со залихите, во основа, се занимава со два вида одлуки, и тоа: определување на оптималните количини на нарачки и определување на оптималното време за нарачка.

За да се создаде стабилна работна средина, менаџерите треба да обезбедат долгорочни бизнис партнери, чии потреби ќе треба навреме и професионално да ги задоволуваат. Правилните методи и модели за управување со залихите, пак, придонесуваат за зголемување на брзината, точноста, одговорноста и мобилноста на операциите и процесите што се јавуваат во текот на работењето на компанијата.

² Dukic G, Dukic D, Sesar M. Inventory management, pp. 262-270.

³ Нето вредност е разликата меѓу вкупната актива и вкупната пасива.

8. Цели на управувањето со залихите

Главна и основна цел на управувањето со залихите е тие да се одржат на соодветно ниво. Токму затоа, менаџментот често треба да бара решенија за следниве конфликтни цели:

1. Да ги одржува залихите на потребното ниво за да има континуитет во производството и продажбата на производот. Тоа значи да се осигура точната количина на залиха што е потребна за производство и трговија. Имено, преголемата количина залихи може да предизвика застареност на стоките, така што тие не ќе можат да се продадат на пазарот, а недостатокот на залихи може да произведе застој во производството;
2. Да ја намали инвестицијата во залихи на минимално ниво, сè со цел да се зголеми профитабилноста. Оваа цел, главно, се постигнува со одржување оптимално ниво на залихи во рамките на деловниот субјект, при што тој може да има корисности на две нивоа: прво, средствата не се затвораат во неактивни залихи, туку можат да се инвестираат во друга област, така што ќе се направи нивен обрт; и второ, ќе се намалат трошоците за складирање и одржување на залихите.

9. Традиционален или модел на економична количина на набавки

Традиционалниот или економичниот модел за управување со залихи EOQ (eng. Economic Order Quantity), всушност, претставува класична техника за оптимизација на залихите. Овој модел е поставен уште во 1915 година од страна на Ф. Харис (F. Harris) и се дефинира како оптимална количина на набавка со којашто се минимизираат вкупните варијабилни трошоци при набавката и одржувањето на залихите. Целта на овој модел е трошоците за набавка, испорака, складирање и залихи да се сведат на минимум.

Овој модел е статичен и многу едноставен, а се темели на следниве претпоставки:

- Побарувачката на стоки е рамномерна и однапред позната;
- Стоката се набавува веднаш по завршувањето на залихата, таа пристигнува навреме и се набавува во еднакви временски интервали;
- Не се земаат предвид никакви рестрикции (на пример, големината на складиште, расположливи финансиски ресурси, и сл.).

10. Just in time моделот (JIT)

Моделот JIT („Точно на време“) се одликува со следниве карактеристики:

- производство по нарачка;
- производство на мали серии на производи;
- производство со „нула грешки“;
- производство за коешто е потребен најкраток временски период;
- производство без складирање;
- производство без залиха (готови производи);
- низок процент на вложен капитал;
- низок процент на трошоци;
- високо искористување на капацитетот на работната сила.

За правилно и целосно остварување на овој модел, односно за да се знае кога треба да се обнови залихата, потребно е да се знае што бара пазарот (информации коишто се добиваат со следење и истражување на пазарот, прецизно планирање на производството, како и постојано усовршување на процесот на производство). Целта на овој модел „Точно на време“, е да се добие рентабилност.

Карактеристиките на рентабилното производство, главно, се:

- ниско ниво на вложен капитал;
- ниски трошоци;
- високо користење на капацитетот.

Моделот ЈИТ е инспириран од едноставниот систем на пополнување, што се користи во големите самоуслужни објекти, каде купувачот може да избере производ директно од полиците. За да се одржи системот функционален, полиците секогаш мора да бидат полни. Стоката којашто ќе се потроши се набавува по желба на нарачателот, под услов на моментална испорака. Во врска со тој услов, голем број ЈИТ системи акцентот го ставаат врз краткото, конзистентно време на испорака.

11. Системот заснован врз активности (Activity Based Costing)

Системот заснован врз активности (Activity Based Costing) презентира посоефицициран метод за алокација на општите трошоци на производството, што резултира во поверодостојни информации за цената на чинење по единица производ, како последица на примената на посоедветна техника за алокација на општите трошоци која повеќе се фокусира на аутпутите од процесите и активностите, отколку на трошењето на ресурсите. Овие информации претставуваат основа за управувањето засновано врз активности (ABM – Activity Based Management). На тој начин, ABC системот обезбедува поквалитетни деловни одлуки и стратешко одлучување како основа за долгорочна ориентација на компанијата.

Суштината на овој систем се состои во намалувањето на трошоците, односно преземање мерки пред започнувањето на производствениот процес. Целниот трошок го претставува прифатливиот износ на трошоци што може да биде создаден при изработката на еден производ, а сепак да се заработи посакуваниот профит од тој производ⁴. Овој систем, ако добро се постави и се имплементира, може да ја зацврсти конкурентската позиција на компанијата, подобрувајќи го квалитетот со истовремено намалување на трошоците.

12. Топ пет карактеристики за успешно менаџирање на залихи

Според истражувањето спроведено од страна на Software Advice, петте најбарани карактеристики за управување со залихи кои треба да се поседуваат се:

1. *Основна контрола на залихите* - Ова значи поседување на систематски начин за вистинско управување и контрола на залихите во сите продажни канали. Многу често, новите бизниси работат со табеларни пресметки, каде што формулите знаат да потфрлат, па затоа вработените треба да вложуваат поголем мануелен напор за да направат корекција. Компаниите не се секогаш свесни за системите кои постојат и се наменети да ги решат нивните растечки потреби;
2. *Баркодирање и скенирање* - Потребно е нарачките да се обработат и испорачат ефикасно. Кај малопродажните компании кои обработуваат поголем обем на нарачки, се јавува голема потреба од воведување баркодирање и скенирање во процесот на прием, пакување и испорака;
3. *Прогноза на побарувачката* - Добрата прогноза на побарувачката е клучна во планирањето на нарачките. Способноста да навлезете во атрибутите на продажбата, како што се големина, боја, мирис или материјал, дава суштински информации кои ќе помогнат околу потребната залиха и донесувањето подобра одлука за тоа што и колку да се купи;
4. *Сметководствена интеграција* - Иако сметководствениот систем не може да ја врши работата на специјализиран систем за управување со нарачки и залихи, сепак е неопходен во водењето успешен бизнис. Директната интеграција на сметководствен пакет во системот за управување со залихи прави огромна разлика и овозможува брз увид во главната книга и полесно следење на сите други деловни трошоци;

⁴ Витанова Г. (2008). Практикум за менаџерско сметководство. Економски факултет – Прилеп, стр. 101.

5. *Акции* - Многу трговски компании во својата понуда имаат акциски комплекти за одредени производи, што значи дека производот за продажба не е еден производ, туку комбинација на производи што се продаваат како комплект или пакет, како што е кошница или сет производи. Управувањето со залихите на овие типови на производи е посложено. Со квалитетен софтвер за управување со залихи кој поддржува акциски производи, може многу лесно да се пресмета колку комплекти може да се направат, кои производи треба да се нарачаат.

13. Софтвер УСУ за управување со залихи

Ефективноста на дигиталното управување е јасна. Акциите се строго каталогизирани, секое дејство на корисникот може да се следи во реално време, како и тековните залихи, движењето на тековите на стоки, нивото на обемот на работа на претпријатието, показателите за профит и расходи. Поставувањето на стоки и нивното последователно пребарување без добро организирано складирање на адреси, може да стане вистински проблем дури и за мала компанија за складирање, па затоа е исклучително важно да се реши прашањето за автоматизација на овој аспект. Софтверот УСУ за управување со стоки, овозможува спроведување на програмата за електронски попис, а исто така отвора нови можности, ги намалува трошоците за ресурси и ги зголемува профитите.

The screenshot shows the USU software interface with a sidebar menu on the left and a main content area. The main content area displays a table of sales orders and a table of products.

Лична карта	Статус	Датум на продажба	Продавач	Клиент	Да плати	Платено	Долг	
130467	Без долг	26.06.2020	Вработен 2	Клиент 1	1 000.00	1 000.00	0.00	
130468	Долг	26.06.2020	Вработен 1	Клиент 2	4 500.00	4 100.00	400.00	
130469	Резервирани	26.06.2020	Вработен 1	Клиент 3	4 050.00	4 050.00	0.00	
130472	Без долг	01.07.2020	Вработен 2	Клиент 2	2 900.00	2 900.00	0.00	
130473	Врати се	01.07.2020	Вработен 2	Клиент 2	-1 100.00	-1 100.00	0.00	
					6	12 025.00	11 625.00	399.00

Производ	Износ	Цена	Збир
10027 Некој производ 1, ЕЕЗ	1.000	1 000.00	1 000.00

Слика 2: Софтвер УСУ

Figure 2: USU Software

Извор: http://usu.kz/langs/mk/storage/program_for_warehouse.php

Source: http://usu.kz/langs/mk/storage/program_for_warehouse.php

Со помош на висококвалитетниот и достапен софтвер УСУ, сите задачи стануваат автоматизирани и брзи. Со софтверот УСУ, инвентарот на компанијата секогаш ќе биде безбеден додека стоката е под контрола и правилно управувана. Ова заштедува ресурси на работна сила и овозможува побрзо постигнување успех.

14. Нов принцип на управување со залихи - Lean retail

Принципот „Lean retail“ претставува комбинација од ниски залихи и нивно често обновување (дополнување). Тоа е деловна практика, која бара примена на современи технологии (баркодови, електронска размена на податоци и современи дистрибутивни центри, а во поново време и радиофреквентна идентификација – РФИД) и потпирање на филозофијата „Токму навреме“ во управувањето со залихите.

Компаниите што го прифатија тој принцип, држат многу помалку залихи за да ја поддржат дневната продажба, а потребни им се и помалку денови за да ги остварат приходите од нивна продажба. Тоа не само што ги редуцира трошоците, туку и драматично влијае на способноста на компанијата да одговори на промените во синџирот на снабдување. Искуствата на консултантската куќа „Мекинзи и компани“ покажуваат дека примената на принципот „Lean“ придонесува за намалување на нивото на залихите за 10 до 30 %, зголемување на продажбата за околу 10 %, како и за редуција од 10 % на ситуациите во продавницата да нема производ што купувачите го бараат и сакаат да го купат.

Стабилната редуција на залихите е најобјективниот начин да се воочи подобрувањето од „Lean“ во една компанија. Во таа насока, „Волмарт“ е светскиот шампион во примената на таа бизнис-филозофија. Коефициентот на обрт на залихите, кој во 1990 година имал вредност од 4,1 %, во 2005 година се зголемил на 7,6 %. Ова значи подобрување по стапка од 3,1 % годишно, во период од 15 години. Со воведувањето на технологијата радиофреквентна идентификација - РФИД, обртот се зголемил на 10. Од 2007 до 2011 година, вкупните залихи на „Волмарт“ имаат обрт од 11 до 12 пати годишно. Лесно може да се анализира и влијанието на „Lean retail“ на времето на траење на обртот на залихите, односно бројот на денови во кои тие се врзани за компанијата. Со коефициент на обрт на залихите од 4,1, времето е околу 90 дена, а со порастот на коефициентот на 7,6, се намалува на 48 дена. Тоа покажува дека е потребно речиси двојно помалку време за залихите да се вратат во почетниот, паричен облик. Со коефициентот на обрт, времето се крати на еден месец, што недвосмислено има позитивно влијание на ликвидноста и на солвентноста на компанијата.

Коефициентот на обрт се зголемува по две основи. Прво, „Lean retail“ води кон пораст на продажбата и следствено, кон пораст и на приходите од продажбата и, второ, таа обезбедува намалување на просечните залихи. Со оглед на тоа што залихите најнепосредно се поврзани со приходите, забрзувањето на нивниот обрт резултира со зголемен приход и со побрзо ослободување на готовината, која секојдневно е потребна за плаќање на краткорочните и на долгорочните обврски. Сумирано: побрзиот обрт на залихите резултира со поголема ликвидност и солвентност на компанијата, додека посредно, има и позитивно влијание на зголемувањето на профитабилноста.

Заклучок

Суштината во управувањето со залихите се состои во креирање на соодветна политика, стратегија и методи коишто ќе овозможат ефикасно управување со залихите. Приоритетна важност на финансиското управување со залихите произлегува од фактот што во овој дел од обртните средства, во голем број претпријатија, се ангажирани големи износи на финансиски вложувања. Во тој контекст, основна задача на успешното управување со залихите претставува изборот на соодветни залихи, нивни цени и други физички и комерцијални карактеристики на временски период во којшто треба да се вршат набавките и рационализацијата на трошоците во врска со залихите.

Користена литература:

1. Витанова, Г. (2008). Практикум за менаџерско сметководство. Економски факултет – Прилеп;
2. Русевски, Т., Јаневски, Љ. и Твртовиќ, С. П. (2013). Финансиско сметководство, Скопје;
3. Русевски, Т., Недев, Б., Божиновска, З., Јаневски, Љ. и Миновски, З. (2004). Вовед во сметководство, Скопје;
4. Марковски, С. и Недев, Б. (2013). Сметководство на менаџментот, Скопје;
5. Службен весник на Република Македонија (2004). Меѓународни стандарди за финансиско известување. Бр. 94;

6. Barković, D., et.al. (1986). Odlučivanje u marketingu, Informator, Zagreb;
7. Bauman, W. (1959). Economic Dynamics, New York;
8. Dukic, G., Dukic, D., i Sesar, M. Inventory management, pp. 262-270;
9. Jayanta, K. Bandyopadhyay and Karen Coppens (2005). International Journal of Quality & Productivity Management, volume 5, No. 1.
10. Max Muller, Essentials of Inventory Management;
11. McNeil, A. J., Frey, R. i Embrechts, P. (2005). Quantitative Risk Management: Concepts, Techniques, and Tools, Princeton University Press, New York;
12. Raman, A., DeHoratius, N., Ton, Z. (2001): Execution: The Missing Link in Retail Operations, California Management Review;
13. Zlatković, Ž. Barac, N. (1994). Poslovna logistika, Prosveta, Niš.

КОМПОНЕНТИ НА ОПЕРАТИВНО НИВО НА МЕНАЏМЕНТ Еленица Софијанова¹, Дарко Андроников², Радмила Стојанова³

¹ Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
elenica.sofijanova@ugd.edu.mk

² Технолошко-технички факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
darko.andronikov@ugd.edu.mk

³ Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

Апстракт. Менаџментот со човечките ресурси е стратешки и кохерентен пристап кон раководењето со највредните ресурси во една организација - луѓето кои работат таму и кои индивидуално и колективно придонесуваат за остварување на организациските цели. Менаџирајќи со човечките ресурси, се прават збир на операции кои се синтетизираат на многу видлив и кохерентен начин. Се создаваат неколку менаџерски системи составени од филозофии, политики, стратегии и процеси за човечките ресурси. Управувањето со човечкиот фактор подразбира и неформални приоди и позитивни практики, кои можат да се согледаат преку анализирање на работниот процес, изготвување на планови за пополнување на работните позиции, процес на регрутирање, селекција и избор на новонаемани, како и нивна понатамошна обука и професионален развој. Со дефинирана визија и мисија, започнува создавање на организациската стратегија. Во неа се дефинираат сите потребни ресурси со кои ќе се реализираат организациските цели. Во понатамошното менаџирање во организацијата, преку спецификација на работните задачи за секоја работна позиција се започнува процесот на извршување на зацртаните работни активности, врз база на одредени организациски системи и процедури.

Клучни зборови: Менаџмент со човечките ресурси, менаџерски системи, професионален развој, визија, мисија, спецификација на работните задачи.

OPERATING LEVEL OF MANAGEMENT COMPONENTS Elenica Sofijanova¹, Darko Andronikov², Radmila Stojanova³

¹ Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
elenica.sofijanova@ugd.edu.mk

² Faculty of Technology, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
darko.andronikov@ugd.edu.mk

³ Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia

Abstract. Human resource management is a strategic and coherent approach to managing the most valuable resources in an organization - the people who work there and who individually and collectively contribute to the achievement of organizational goals. Managing human resources creates a set of operations that are synthesized in a very visible and coherent way. Several management systems are created consisting of philosophies, policies, strategies and processes for human resources. Human factor management includes informal approaches and positive practices, which can be seen through the analysis of the work process, preparation of plans for filling the job positions, the process of recruitment, selection and selection of new employees, as well as their further training and professional development. With a defined vision and mission, the creation of the organizational strategy begins. It defines all the necessary resources that will be used to realize the organizational goals. In the further management in the organization, through the specification of the work tasks for each job position, the process of performing the planned work activities begins, based on certain organizational systems and procedures.

Key words: Human resource management, management systems, professional development, vision, mission, job description.

1. Вовед

Секоја организација си создава своја програма за МЧР, сè со цел да се направи правилна проценка на учиниот, поголема посветеност и мотивација кон работниот процес, како и квалитетно менаџирање со награди, бенефити, усовршување. Самите почетоци, воведувањето е процес на топол прием на вработениот кога тој првпат доаѓа во организацијата. Тоа има неколку карактеристики:

- Пријатно надминување на почетоците во кои сè изгледа непознато и невообичаено за нововработениот;
- Постигнување ефективни резултати од нововработениот во што е можно пократок временски период;

Воведувањето е значајно заради:

- а) Намалување на трошоците и непријатностите заради прерано напуштање на организацијата;
- б) Поттикнување/зголемување на посветеноста;
- в) Разјаснување на психолошкиот договор;
- г) Забрзувачки прогрес нагоре по кривата на учење;
- д) Социјализација.



Слика 1: Модел на функционирање на Менаџментот со човечки ресурси
Figure 1: Model of functioning of Human Resource Management

Покрај тоа, потребно е да се изгради став и за:

- Способностите и вештините кои треба да ги има идниот вработен;
- Вкупниот број на вработени лица;
- Кои ќе бидат идни потенцијални потрошувачи;
- Финансиската моќ на претпријатието.

Табела 1: Класификација на основните задачи и функции на МЧР
 Table 1: Classification of the basic tasks and functions of HRM

Функции	Задачи
Избор, регрутација и вработување	Воспоставување процедури за регрутација според валидни критериуми и за ориентација на новите вработени
Плати и бенефиции	Подготвување описи на работните места за сите позиции, одредување на платата базирана на нивната релативна вредност
Мотивација на вработените	Дизајнирање мотивациски и поддржувачки стратегии за да се охрабрат креативните влезни резултати и иницијативи
Управување со работната сила	Делегирање и поддржување на работата на своите подредени со менување на стилот на менаџирање
Обука и развој	Обуката е битна стратегија за личен и професионален развој, за учинокот и за зголемување на квантумот на знаење
Преглед на учинокот	Воспоставување стандарди кои се користат за да се измери учинокот на вработените
Дисциплина и прекин	Практикување позитивни примери и процеси за дисциплинирање на вработените чиј учинок не е задоволителен

2. Компоненти и карактеристики на нивото на идни побарувачки

Дефинирани се потребните човечки ресурси кои, со своите капацитети, способности и вештини би требало да дадат одговори на неколку базични прашања:

- Кои се наши идни клиенти и побарувачи?
- Кои се нивните барања, за кои производи?
- Какви промени би требало да се случуваат во турбулентните времиња во надворешното окружување?

Одговорите на овие прашања, ја зголемуваат функционалноста на работниот процес, посветеноста и лојалноста на вработените, како и нивно континуирано професионално усовршување. Менаџмент тимот треба да создава алатки за мотивирачки процес за нововработените капацитети, кои треба да внесат во организацијата нова енергија, нови идеи, иновации, да се почувствува тој претприемачки дух, за бенефит и корист на целата организација.

Со влегување на таа таканаречена „свежа енергија“ се чувствува позитивна стимулација и напредок во целост. Потребно е да се внимава и на индивидуалната моќ, индивидуалните интереси при поделбата на активностите, прво запазувајќи ги половите разлики, потоа старосната граница, значајни за суштината на работата на организацијата.

На нововработените, укажувајќи им соодветна потребна помош, вклопувајќи ги и социјализирајќи ги во работната средина, всушност, се надгледува нивниот вложен труд и нивните почетни, остварени резултати.

3. Компоненти на оперативно ниво на менаџментот

Се поставува едно базично прашање и се создава една дилема во смисла на тоа дали процесот на регрутирање и ново избраниот работен кадар носи правилно избран човечки капитал, квалификуван за одредените работни задачи? Процесот на регрутирање, според одредени експерти од оваа област, треба да внесе во организацијата нов, компетентен работен кадар кој е во кореспонденција со потребите и на организацијата и, преку создавање на нови производи, потребен на пазарот на труд. Доколку тоа не се случи, се отвораат дебати, се прават разговори за да се утврдат направените грешки и пропусти.

4. Предмет и цел на емпириското истражување

Научната оправданост на емпириското истражување се огледува во потребата од следење на мотивацијата за работење низ процесот на менаџирање во нашите претпријатија.

Потребата од мониторирање на оваа проблематика е неопходна особено во време на промени и екстремно брз развој на менаџментот, како неопходна алатка за развој во современиот свет.

Опфатени се сегменти кои се однесуваат на доволно специфични и јасни работни задачи, поседување на стручна компетентност за извршување на работните задачи.

Прикажаните податоци од истражувањето кои се во врска со оперативното ниво на менаџирање на вработените во мали и средни претпријатија, а се однесуваат на исказот - постои објективно проценување на работењето, покажуваат дека најголем дел испитаниците 71 или 58.2 % се согласуваат. Во овој контекст, почетна основа има планирањето како менаџерска функција, кое, доколку во основа го има за цел осигурување и достапност до онолкув број луѓе компетентни во конкретна област, правење на квантитативна анализа, се нарекува „тврдо“ планирање.

Ако се планираат карактеристиките на идните вработени, нивните потребни вредности и ставови, нивната мотивираност, станува збор за „меко“ планирање. Значи, потребно е почитување на правилата, стандардите и организациските процедури, тоа менаџерскиот тим го обезбедува со процесот на набљудување во процесот на извршување на работните задачи и постигатион учинок од страна на вработените.

Прикажаните податоци кои се однесуваат на утврдување на поврзаноста на варијаблите предизвик за работните задачи и менаџирањето низ доволно време за адаптација на работните задачи, покажуваат дека вредноста на хи квадратот од 117.827 со диференцијален праг од 12, покажува на постоење на статистички значајна поврзаност на двете варијабли на ниво на значајност од 0.05, што значи може да се генерализира со 95 % веројатност на останатата популација.

Се претпоставува дека предизвикот за работните задачи на вработените во малите и средни претпријатија има голема важност врз процесот на адаптација во работната средина.

Тоа значи дека предизвикот за работните задачи на вработените во малите и средни претпријатија влијае на времето за адаптација кон работните задачи.

5. Заклучок

Целта на трудот беше, на конкретен пример да се согледа корелацијата и менаџирањето на оперативно ниво во претпријатијата.

Добиените сознанија од истражувањето кои се во врска со оперативното ниво на менаџирање на вработените во мали и средни претпријатија, се однесуваат на тоа дека за најголем дел вработени работните задачи се јасни и специфично одредени.

Најголем дел од вработените поседуваат стручни компетенции за извршување, завршување на работните задачи. Оваа фаза може да се нарече уште и менторска фаза во која се согледуваат првично, постигнатите резултати во остварување на организациските цели. Доколку во таа анализа се согледаат одредени недостатоци, потребно е да се укаже на нив, да се разговара и да се најдат реалните причини зошто е дојдено до таква ситуација. Доколку пак, има првично постигнати резултати, тогаш е потребно разговор за тоа дали

работните задачи се предизвик за нововработениот, дали тие ја задоволуваат потребата и интересот, желбата за самодокажување и самореализација.

Работните задачи во организациите претежно соодветствуваат на полот, возраста и на работното искуство на вработените.

Како недостаток се согледува дека не постоело доволно време за адаптација на работните задачи при вработувањето низ набљудување и интеракција за работните задачи, но имало во најголем број ситуации време за обука на работните задачи.

Исто така значајно е дека кај најголем дел постои објективно проценување на работењето и транспарентност на плати и награди. Понатаму, се заклучува дека работните задачи кои побудуваат желба за самодокажување се поврзани со постоење на објективно проценување на работењето на вработените во малите и средни претпријатија.

Се констатира дека работните задачи кои се извршуваат со посветеност од вработените се поврзани со постоење на транспарентност на плати, награди и други финансиски бенефити. На крајот, сето ова се компоненти од мотивирачкиот процес, со мотивацијата се влијае врз вработените, а дел од работата на менаџерите е вработените да бидат мотивирани за да ги достигне целите на компанијата¹. Значи, како што истакнува проф. Софијанова[□], мотивацијата е процес во кој однесувањето е поттикнато, активирано и канализирано кон остварување на целите.

Според добиените податоци од емпириското истражување се дојде до заклучок дека трите важни карактеристики се присутни во организацијата и во работниот процес, а се однесуваат на: - првата се однесува на енергијата која го движи човечкото однесување, понатаму, втората се однесува на тоа што го насочува или канализира таквото однесување, таа е ориентирана кон целта и третата се однесува на тоа како однесувањето се поддржува или одржува.

Тоа се оние сили кои на индивидуата ѝ даваат повратна спрега било да го интензивира поттикнувањето и насочувањето на енергијата, било да ја одврати индивидуата од таквиот тек на акција и го пренасочи нејзиниот напор. Во понатамошното менаџирање во организацијата, преку спецификација на работните задачи за секоја работна позиција се започнува процесот на извршување на зацртаните работни активности, врз база на одредени организациски системи и процедури.

Потребно е да се внимава и на индивидуалната моќ, индивидуалните интереси при поделбата на активностите, прво запазувајќи ги половите разлики, потоа старосната граница, значајни за суштината на работата на организацијата. На нововработените, укажувајќи им соодветна потребна помош, вклопувајќи ги и социјализирајќи ги во работната средина, всушност, се надгледува нивниот вложен труд и нивните почетни, остварени резултати.

Користена литература:

1. Rothberg, G. Fourth Quarter. The Role of Idea in the Managers Workplace: Theory and Practice. Pakistan Management Review, XLII, 4, 2005;
2. Richard M. Steers and Lyman W. Porter. Motivation And Work Behavior, 3rd ed (New York:McGrawHill, 1983;
3. Brown, J. Learning organizations, Sarita Chawla and John Renesh; Produktivity press, Portland, Oregon, 1993;
4. Clark, N. Team Building: A Practical Guide For Trainers, London: McGraw - Hill Book Company Europe, 1994;
5. Hackman, J. R. (2002). Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance, Harvard Business School Press, Boston;
6. Drucker F. Peter, Management, Pan Books Ltd., London, 1977;
7. Göranberg Jerald, Barrol A. Robert, Behavior in organization, Panteley Hall, 1989;
8. Софијанова, Е. Агроменаџмент, Универзитет „Гоце Делчев,, Штип, 2018;
9. Шуклев, Бобек, *Менаџмент лексикон*, Завод за унапредување на стопанството на Република Македонија, Скопје, 1993.

¹ Софијанова, Е. (2018). Агроменаџмент, Универзитет „Гоце Делчев,, Штип, 2018, стр. 134;

ГЛОБАЛИЗАЦИЈА НА ЕКОНОМСКОТО ДЕЛОВНО ОКРУЖУВАЊЕ

Костадинка Панова,¹ Емилија Митева-Кацарски²

¹ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
kostadinka.cabuleva@ugd.edu.mk

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
emilija.miteva@ugd.edu.mk

Апстракт. Без цврсто интегрирање во светските пазарни процеси и текови, компаниите не би биле во можност успешно да ги реализираат своите економски и развојни планови. Од интерес за развиените земји е целосна афирмација на нивниот пазарен механизам во глобални рамки, додека пак за земјите во развој да станат активни партнери во светските пазарни процеси и односи. Поради тоа, во процесот на трансформација (сопственичка, организациска, управувачка и маркетиншка), компаниите мора да тргнат најпрвин од радикална промена на начинот на нивното деловно размислување. Неопходна е промена на нивните развојни приоритети при што домашните пазарни, деловни и технички стандарди не можат да бидат определувачки, туку мора да бидат земени предвид меѓународните стандарди и трендови. Оттука, предмет на анализа на овој труд е меѓузависноста и интерактивниот однос на меѓународно ориентираните компании во рамките на глобалното економско опкружување.

GLOBALIZATION OF THE BUSINESS ENVIRONMENT

Kostadinka Panova¹, Emilija Miteva Kacarski²

¹Faculty of Economics, University “Goce Delchev”, Stip
kostadinka.cabuleva@ugd.edu.mk

²Faculty of Economics, University “Goce Delchev”, Stip
emilija.miteva@ugd.edu.mk

Abstract. Without integration into world market processes and trends, companies would not be able to implement their economic and development plans successfully. It is in the interest of developed countries to fully affirm their market mechanism on a global scale, while it is in the interest of developing countries to become active partners in world market processes and relations. Therefore, in the process of transformation (ownership, organizational, management and marketing), companies must first start from a radical change in the way they do business. It is necessary to change their development priorities and domestic market, business and technical standards can not be decisive, but international standards and trends must be taken into account. The subject of analysis of this paper is the interdependence and interactive relationship of internationally oriented companies within the global economic environment.

1. Вовед

Зголемената интернационализација на веќе интернационализираниот бизнис претставува глобално репозиционирање на веќе афирмирани светски компании и познати брендови. Фактори кои имаа големо влијание врз зголемената интернационализација на меѓународниот бизнис во последните децении се следни: 1. *Конкуренција*, која стануваше сè пожестоката и со поголем интензитет, што доаѓаше дури и од земји од Третиот свет; 2. *Технолошки промени*, кои станаа побрзи и поскапи и имаа влијание врз индивидуални фирми кои многу тешко или воопшто не можеа успешно да развијат нови производи; 3. *Зголемените бариери за влез на одредени пазари*, станаа логична последица од повисоките и построгите конкурентни стандарди, како и од посериозните и успешни процеси на регионалната економска интеграција; 4. *Поголема важност на економиите од обем при*

постигнување на посакуваното ниво на меѓународна конкурентност.

Државни и деловни аспекти. Зголемената важност на меѓународниот бизнис може да биде поврзана со многу динамични промени во односите помеѓу одделните земји, како и со промените во однесувањето на компаниите на светскиот пазар. Поврзувањето и соработката станаа актуелни трендови како на микро, така и на макро ниво. Поради сето тоа доаѓа до поврзување и интегрирање на одделни земји, како и до соработка помеѓу директните конкуренти.

Гледано од државен аспект, станува очигледно дека перспективата и ефикасноста на учеството на одделни земји во тековите на меѓународните економски односи најмногу ќе зависи од нивниот став кон современите технолошки и пазарни промени во светот, како и создавање на адекватна пазарна клима.

Од *гледна точка на компанијата*, станува особено важно современите деловни тенденции да дејствуваат брзо и директно да ги диктираат целокупните конкурентни односи на меѓународно ниво, без оглед на тоа дали една компанија игра активна и водечка улога или пак има мала важност во тие односи и без оглед на тоа дали една компанија го интернационализира својот бизнис самостојно и директно или индиректно и потпирајќи се на големи и супериорни компании. Позицијата на одделните компании ќе зависи од брзината на прилагодување и соодветното деловно и конкурентно профилирање.

Недостаток на домашен економски простор. Деловните луѓе и компании сè повеќе сфаќаат дека не можат да сметаат само на домашниот конкурентен простор, туку дека тие мора да имаат визија за конкурентни односи и трендови на меѓународно и глобално ниво. Причините за интернационализација на бизнисот на одделни компании можат да бидат и честопати се многу различни. Нивната структура и редослед ќе зависи од нивото на развој на земјата на потекло, како и од големината на домашниот пазар, а и од деловниот конкурентски профил на самата компанија. Емпириско истражување покажува дека постојат големи разлики во ставовите на компаниите кои доаѓаат од големи и развиени пазари (како, на пример, американскиот пазар) во споредба со компаниите кои исто така доаѓаат од развиени земји, но со мал потенцијал на пазарот, како што се пазарите во Данска, Австрија и Белгија, Ирска). Сосема е природно дека ќе има далеку поголеми разлики и различен став кон интернационализација на бизнисот на оние компании кои доаѓаат од помалку развиени и конкурентни инфериорни земји на меѓународно ниво.

Општа меѓузависност. Промените во глобалното деловно опкружување се од таква природа што се зголемува степенот на меѓузависност на одредени делови на светот. Ова дополнително ја потенцира важноста на меѓународниот бизнис и потребата за меѓународна деловна ориентација, како за компаниите кои доаѓаат од развиени така и за оние кои доаѓаат од неразвиените земји. За компаниите кои доаѓаат од земји во транзиција, меѓународната деловна ориентација претставува основна насока на нивното пазарно оспособување и приближување кон практиките на добро познатите меѓународно ориентирани компании во светот. Со сигурност може да се каже дека без целосно отворање на пазарот и испреплетување на деловните практики со афирмирани деловни светски компании и развиени економии, нема да има успешна економска транзиција ниту пак вистинска трансформација на компаниите.

2. Глобални движечки фактори и развојни трендови на либерализација на бизнисот

Глобални движечки фактори на меѓународниот бизнис. После Втората светска војна дојде до израз важноста и динамичниот развој на меѓународниот бизнис. Во тој период, може да се идентификуваат најмалку шест фактори од глобален и институционален карактер, кои во оваа форма и димензии не беа карактеристични за првата половина на дваесеттиот век, и кои имаа особено стимулирачка и движечка улога во меѓународниот бизнис.

Меѓународна монетарна рамка. Со формирањето на две организации за меѓународна монетарна и финансиска соработка: *Меѓународниот монетарен фонд* (ММФ) и *Меѓународната банка за обновување и развој* (ИБРД) на конференцијата Бретон Вудс во 1944 година се поставија темелите за повоениот меѓународен монетарен систем. Организираната меѓународна финансиска поддршка беше директно во функција на натамошно динамизирање и развој на трговијата со производи и услуги помеѓу одделни земји. Фактот дека денес над 188 земји активно учествуваат во работата на ММФ (како членови на Фондот) зборува директно за оправданоста и целосната афирмација на идејата за создавање стимулаторска меѓународна монетарна рамка.

Светски трговски систем. Во повоен период, светскиот трговски систем сè повеќе се интернационализира, со основна идеја да се избегне можноста за враќање на рестриктивни и дискриминаторски практики во меѓународните економски односи, што беше карактеристично во 1920-тата и 1930-тата година. Со текот на времето, станаа очигледни придобивките од либералниот трговски систем. Самиот процес на интернационализација на светскиот трговски систем се одвиваше во најголем дел под покровителство на универзални и специјализирани институции на ОН. Во тој систем, централното место, секако, припаѓа на Општиот договор за царина и трговија - ГАТТ, кој денес доби институционална форма во вид на Светската трговска организација - СТО. Од 1994 година ГАТТ премина во СТО со седиште во Женева, кое води до институционална организација на претходниот договор, во кој веќе имаше над 100 активни земји-членки. Денес СТО институционално обединува 164 земји членки. [11] Членките на СТО се во состојба еднакво и со статусот на најповластена нација дополнително да влијаат на намалувањето на царинските и нецаринските бариери, засновано врз концептот за градење целосно отворени пазари. Посебно стратешко значење за развојот на меѓународните економски односи и трговијата се припишува на Конференцијата на Обединетите Нации за трговија и развој - UNCTAD. Во последно време, посебен предизвик за развојот на светскиот трговски систем станува сè поинтензивното воведување на нетарифни ограничувања, правила и стандарди во деловната пракса.

Студија - Заштита на животната средина како нецаринска бариера

Меѓународните институции освен царините, не ги оправдуваат другите мерки за заштита на домашната економија. Сепак, многу често на прв поглед регулативите кои не се сметаат за штетни, можат да претставуваат пречка за увоз на производи. Всушност, навидум оправданите мерки за заштита на животната средина може да имаат негативно влијание врз странската конкуренција. Пример, владата на Канада вовела дополнителна царина од 0,10 USD за секоја алуминиумска конзерва пиво, наведувајќи дека ваквата амбалажа допринесува за загадување на средината и дека овој производ треба да се точи во стаклена амбалажа. Произведувачите на пиво сметаат дека овој потег е во основа протекционистички, со оглед на тоа што таква дополнителна царина не е наметната на увоз на безалкохолни пијалаци, кои се исто така во алуминиумска амбалажа. Истражувањата покажаа дека и стаклената амбалажа како и алуминиумската, придонесуваат за загадување на животната средина и дека дури 80 % од алуминиумското пакување се рециклира. Се покажа дека дури е неопходно да се користи повеќе енергија за рециклирање на стаклена амбалажа од алуминиумската. Овие податоци доведуваат до заклучок дека мерките за заштита на животната средина биле нешто повеќе од тоа, мерки за заштита на домашната економија, поточно домашните производители.

Извор: Rakita, B. (2015). *Međunarodni biznis i menadžment*. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, str 62.

Глобален мир. Значајна разлика помеѓу втората и првата половина на дваесеттиот век е отсуството на големи судири во светски реазмер. Војните од светски размер се заменети со судири од локален и регионален карактер. Може да се каже дека тоа беше период на парадоксален свет - и покрај постојаните конфликти и судири, мирот се одржуваше на глобално ниво. Ова, се разбира, создаде стабилна основа за брзиот раст на меѓународната трговија.

Економски раст на одделни земји. Во повоениот период, голем број на земји брзо ја зголемија својата економска сила и економски потенцијал. Секоја земја со силен раст претставува и перспективен пазар со растечки шанси и можности. Постојат најмалку две причини зошто е оправдано да се третира економскиот раст на земјите како движечки фактор на меѓународното деловно работење и управување:

1. Економскиот раст создава нови можности на пазарот;
2. Економскиот раст ја намалува отпорноста и аверзијата кон странските фактори и странските економски субјекти.

Комуникациска и транспортна технологија. Зголемувањето на брзината и намалувањето на трошоците за комуникација е еден од главните двигатели на меѓународниот бизнис¹. Ова треба да се смета како огромен придонес во олеснувањето при комуницирање. Развојот на можностите за електронска обработка и пренесување на податоци, глас, пишување, слики и слично даде огромен придонес за намалување на трошоците за комуникација. Слична револуција и во транспортната технологија овозможи да се постигнат големи ефекти, преку побрз и поевтин поштенски сообраќај, како и транспорт на стока и товар. Во последниве години, се забележува значително подобрување во системот на транспорт и логистика, што придонесе за намалување на трошоците за дистрибуција низ целиот свет, како и намалување на роковите за испорака.

Мултинационалните и глобалните компании, освен што максимално ги искористија ефектите на овие фактори во сопствениот развој и деловните интереси, имаа огромно влијание врз развојот на целокупниот пазар и економски односи на глобално ниво.

Глобални развојни трендови. Факторите кои ја поттикнуваат глобалната меѓузависност на одделни економии, економски активности и претпријатија се многубројни и различно составени од поединечни пазари и индустриски гранки. Ќе ги издвоиме оние појави кои директно ја истакнуваат поголемата важност на меѓународниот бизнис, кои се највидливи и кои претставуваат тековни развојни трендови на глобалното деловно опкружување, директно придонесувајќи за растечката важност на меѓународната интернационализација и меѓународното работење:

- Постои зголемена тенденција кај повеќето земји во светот кои ја поддржуваат и стимулираат слободната светска трговија, истовремено намалувајќи ги трговските бариери. Предности имаат оние земји кои градат систем на отворена пазарна економија со најсилна можна врска со светскиот пазар;
- Доаѓа до промена во ставовите и очекувањата на повеќето земји во развој кон мултинационалните компании и странските директни инвестиции. Негативниот став кон странскиот капитал се напушта и се обезбедува правна сигурност на странските компании во повеќето земји;
- Многу земји во развој усвојуваат и активно спроведуваат стратегија за развој ориентирана кон извоз. Оваа стратегија за извоз во голема мерка се реализира преку мрежа на познати мултинационални и транснационални компании во светот;

¹ Развојот на авионскиот сообраќај овозможи од едната страна до другата страна на светот да се пристигне за помалку од 48 часа.

- Тенденцијата кон регионална економска и пазарна интеграција е сè повеќе присутна. Ова ги елиминира трговските ограничувања и бариерите помеѓу членовите на регионалната интеграција. Постои сè поголема перцепција дека најдобрата заштита на националните интереси се постигнува преку економско поврзување и соработка со други земји и нации (а не преку затворање и изолација);
- Се појавуваат сè поголем број пазарни сегменти со транснационален и глобален карактер, како резултат на меѓукултурно испреплетување и хомогенизација на однесувањето на потрошувачите. Ова се пазарни сегменти на потрошувачи, кои се однесуваат без предрасуди и кои претпочитаат да купуваат светски познати брендови;
- Мобилноста на светските производствени фактори е зголемена и олеснета. Со цел да се подобри глобалната конкурентност или да се продолжи животниот циклус на производи, доаѓа до поинтензивна преселба на производството во оние земји кои имаат поевтини ресурси (човечки или материјални);
- Најновиот развој на технологијата во областа на производството, дополнително ја потенцира важноста на меѓународниот бизнис. Роботизацијата и компјутеризацијата на производниот процес значително ги намалуваат трошоците по единица производ, а особено учеството на трошоците за работна сила во крајната цена на производот. Од таа причина се врши притисок за брзо распространување на иновациите и трансфер на технологии во меѓународната размена;
- Огромното зголемување на инвестициите во истражување и развој и освојувањето на нови технологии, дополнително ја нагласува важноста на економиите во обем и потребата од производство за потребите на светскиот пазар како целина. Тоа е фактор што често ги принудува водечките светски конкуренти да влезат во одредени типови стратешки сојузи;
- Најновите достигнувања во комуникациските технологии и електронските информациски системи значително придонесоа за приближување на одредени делови на светот, ја зголемија важноста и го олеснија спроведувањето на меѓународните деловни активности. Се појавија моќни транснационални и глобални комуникациски мрежи. Процесите на обезбедување информации, воспоставување контакти, комуникација, кореспонденција и одредени видови промотивни активности се исклучително олеснети и забрзани;
- Забележлив е и развојот на инфраструктурата на глобалниот пазар. Покрај развојот на транспортот и комуникациската технологија во најширок меѓународен размер, се отворија филијали на познати ревизорски фирми, консултантски фирми, агенции за истражување на пазарот и промотивни активности, како и обука на локални фирми за целосна и квалитетна услуга по продажбата;
- Како нов тренд на развој кој е директно во функција на стимулирање на меѓународните деловни активности и меѓународно управување, е најновиот процес на интернационализација на познати банки и финансиски институции;
- Во последниве години, се забележува интернационализација, па дури и глобализација на бизнисот на добро познатите рекламни агенции. Глобалните агенции основаат филијали на меѓународно ниво за да ги следат нивните клиенти, но и да ги подберат локалните маркетинг комуникациски практики;
- Степенот на меѓузависност и интеграција на одредени делови на светскиот пазар, кој постои денес, значи дека импликациите на меѓународните деловни активности и меѓународното управување станаа општо и глобално распространети. Водечката конкуренција во светот денес е од глобален карактер, глобални размери и потенцијали. Се зголемува бројот на производи на светскиот пазар чиј идентитет и национално потекло е многу тешко да се утврди. Приливот на капитал и директните инвестиции во странство сè повеќе се ориентирани кон пазарот и профитот.

Развојни насоки. Ефектот на наведените фактори и развојни тенденции ја претставува моменталната реалност на глобалното деловно опкружување. За објективните набљудувачи и одговорните носители на одлуки, ова се факти кои мора максимално да се земат предвид при дефинирање на нивните сопствени стратегии за раст и развој. Ова се модерни насоки за развој на производството и технологијата, како доаѓа до движење на капиталот на глобално ниво и на кој начин е можно и потребно да се прошират пазарните хоризонти врз основа на глобален пристап кон управувањето и маркетингот. Транзицијата на економијата и трансформацијата на одделни компании мора да бидат водени и утврдени со горенаведените насоки.

3. Влијанието на глобализацијата врз меѓународниот бизнис

Преку релативизирање на националните граници во пазарна и деловна смисла, се отвора нова бизнис перспектива. Поделбата на локални, национални, регионални и меѓународни пазари станува сè помалку релевантна за меѓународниот бизнис. Светот сè повеќе станува единствен и достапен пазар за секоја активна, конкурентно профилирана и супериорна компанија. Имено, можеме да кажеме дека глобализацијата претставува логична и реална последица на постигнатото ниво на развој, а особено на нивото на светски извоз и увоз. Постои слободно движење на капитал, труд, идеи и информации од глобално ниво.

Глобален технолошки притисок. Во седумдесеттите години на минатиот век американските компании доминираа во глобалната економија. САД ги имаше најновите технолошки решенија, човечки ресурси и позитивна репутација.

Денес, многу нови технологии се во сопственост на компании од Европа, Јапонија, Кина, па дури и во сопственост на помалку развиените земји. Бројот на економски сектори и индустриски гранки се зголемува, како и производствените капацитети кои мора да бидат дизајнирани врз основа на потенцијалот на светскиот пазар, со цел да се постигне економска оправданост и прифатлива конкурентност. Поради побарувањата на економии од обем, производството на бродови, челик, авиони, автомобили, роботи и компјутери, како и високотехнолошки производи, зад кои стојат големи инвестиции во производство, истражување и развој, компаниите мора да спроведат глобални деловни стратегии. [6] И одредени производи за широка потрошувачка и пониски вредности (т.н. конвенционални производи, а не само производи со висока технологија), благодарение на промените во методите на производство и маркетинг стратегиите, добиваат глобален статус заедно со нивните производители. Така, денес се зголемува бројот на производители на облека, обувки, па дури и на одредени видови храна и пијалаци, кои се обидуваат да ги искористат глобалните пазари. Новите технологии и иновациите во производството доживуваат брзо ширење и афирмација на меѓународно ниво. Животниот циклус на производи и технологии брзо се скратува.

Корпоративно реагирање на глобализацијата. Мултинационалните и транснационалните корпорации први го следеа и почитуваа процесот на глобализација на пазарот. Нивното деловно размислување на наднационално ниво е најблиску до глобалниот начин на размислување. Одговорот на глобализацијата е прилично различен, пред сè поради природата на производите и технологијата. Илустративни се истражувањата на Frederick Gluck [2], кои ќе ги искористиме: 1. Конвергентноста на нивото на доход и стандардизацијата на вкусовите, доведоа до глобализација на производство на облека; 2. Во авиоиндустријата тоа беа барањата за големи инвестиции во истражување и развој; 3. Во електрониката, потребата од економии од обем и ефекти од кривата на искуство. Најпрофитабилен конкурент станува оној кој ќе го искористи глобалниот пазар и соодветно ќе го дизајнира целиот свој деловен систем. При дефинирање на глобалниот карактер на бизнисот, се бара технологија која ќе биде соодветна за повеќето пазари. При дизајнирање

на производ, целта е да се направи тој да биде прифатлив во максимален број земји, да се достигне до максималниот број на меѓусебно слични пазарни сегменти или лесно да се прилагоди на различни пазари. При активирање на производството, се бараат извори со најниски трошоци и така се дизајнира адекватен производствен систем од глобално ниво. Јапонската автомобилска индустрија често се наведува како пример за вклопување во глобалната конкуренција. Имајќи предвид дека автомобилските компоненти генерираат најмногу трошоци, клучот за нивниот конкурентски успех го видоа во минимизирање на бројот на компоненти, нивно стандардизирање за различни модели, што ги дизајнираа да се продаваат во светски размери.

Студија Dot.com - одговор на предизвиците на глобализацијата

Dot.com започна со работа во 1995 година кога инвеститорите станаа сè повеќе свесни за зголемувањето на бројот на интернет корисници и комерцијалните можности од тоа. Бројни dot.com компании решија да ја искористат можноста и се појавија на берзата. Инвеститори од двете страни на Атлантскиот, со задоволство побрзаа да ги купат акциите, игнорирајќи го фактот дека повеќето dot.com се основани од страна на лица со малку или никакво деловно искуство. Цените на акциите пораснаа, а луѓето од кои најмалку се очекуваше постанаа богати преку ноќ. На пример, десетина студенти по математика и компјутерско програмирање на MIT станаа милионери благодарјќи на хонорарната работа која ја имаа во новооснована интернет компанија. Некои компании како Google и Amazon, постигнаа голем успех. Имаше и такви кои беа во голема загуба и навлегоа во големи проблеми. Еден од примерите е Boo.com кој е основан во 1999 година со цел продажба на облека на модно ориентираните клиенти ширум светот преку интернет. Основана е од литературен критичар и модел, а беше поддржана од LVMH, најголема европска групација за продажба на луксузни брендови, JP Morgan, Goldman Sachs и Benetton. Технички детали го одложија лансирањето на страницата, што ја наведе компанијата да се обрати кон скапи консултанти за решавање на проблемот. За 18 месеци се потрошени околу 185 милиони долари. Околу 6 милиони долари беа потрошени за трендовска гардероба која веќе не беше тренди кога беше промовирана страницата. До мај 2000-тата година компанијата пропадана откако не успеа да обезбеди дополнителни инвестиции.

Извор: Rakita, B. (2015). Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, str 67.

Глобална стратешка определба. Светскиот пазар им дава нови можности и нови предизвици на сите активни учесници во него. Во услови на глобализација, вистинските стратешки избори стануваат критични. Професионализацијата и квалитетот на меѓународно ориентираното управување стануваат одлучувачки во наоѓањето на овие стратешки определби. Песимизам ќе ги зафати оние економии и економски субјекти кои ќе бидат ориентираны само кон безбедни и семејни пазари, оние субјекти кои се ориентираны кон пасивен пристап во меѓународниот бизнис и кои избираат да ја следат линијата на најмал отпор. Оние што веруваат дека глобализацијата го стеснува просторот за изразување на имагинација и креативност, кои се толку неопходни за меѓународно управување и маркетинг, грешат.

Глобални стратешки одговори. Успешните стратегии на меѓународниот бизнис во периодот на интензивирање на процесот на глобализација, ќе бидат обележани со комбинација на трендовите наведени подолу:

- 1. Стратешко партнерство.** [5] Под притисок на општиот глобализам, како деловна филозофија, многу компании ќе влезат во различни форми на наднационални сојузи со

- подизведувачи, добавувачи, дистрибутери, клиенти, па дури и конкуренти;
- 2. Жестока конкуренција на цени.** Новите и острите барања на глобалната конкурентност ќе влијаат на тоа компаниите да се откажат од концептот на целосни трошоци при одредувањето на нивните цени и ќе покажат голема флексибилност во ценовната политика. *Стратегијата на пазарна пенетрација* ќе биде сè поприсутна со цел да се освои масовниот пазар, значителниот удел на пазарот и долгорочната добивка;
 - 3. Фокусирање на развиени и брзорастечки пазари.** Конкуренцијата внатре во најразвиените пазари ќе биде пожестока и подинамична отколку во другите делови на светот. Фокусот на бизнисот кон развиените и брзорастечките пазари е неопходен од најмалку две причини: 1. Станува збор за огромен пазарен потенцијал со многу софистицирани и глобализирани потрошувачи, што не може да се игнорира; 2. Станува збор за најбогатата понуда и концентрација на најсилните глобални компании, што главно ќе ја утврдат иднината на многу индустрии и активности;
 - 4. Користење на светски ресурси.** Глобализацијата има многу пошироки деловни ефекти. Во функција на општа конкурентност и ценовна конкурентност, сè повеќе ќе се зборува за глобалната поделба на производството, глобалната понуда и глобалните финансии. Суровините, трудот, технологијата и капиталот сè повеќе ќе се комбинираат и користат во глобални размери;
 - 5. Пазарна ниша.** За да се постигне глобална конкурентност, не е потребно компанијата да биде голема. Малите и средни претпријатија исто така добиваат шанса во процесот на глобализација. Нивната стратегија главно ќе се фокусира на наоѓање пазарна ниша и создавање стратешко партнерство. Во оваа варијанта, секогаш се зема предвид постоењето на сличности на избраните пазарни ниши ширум светот;
 - 6. Афирмација на услугите.** Глобализацијата на индустријата и глобалната афирмација на производите значително ја менуваат позицијата на услужниот сектор. Услугите веќе сочинуваат 20 % од светската трговија. Услужниот сектор ќе обезбеди значителни придобивки за глобалните компании;
 - 7. Централизирана децентрализација.** Сè повеќе е присутен трендот за оптимално комбинирање на стратегијата за централизација, поради ефектите од економии од обем и стратегијата за децентрализирана имплементација, заради флексибилноста на пазарот. Следува популарната фраза „*Размислувај глобално, дејствувај локално*“;
 - 8. Истакнување на квалитетот.** Квалитетот на производите и услугите мора континуирано да се подобрува. Современите потрошувачи се стремат кон што поголем избор. Задоволување на потребите на потрошувачите најдиректно се постигнува преку континуирано зголемување и нагласување на квалитетот;
 - 9. Превентивно создавање на глобални производи.** Станува збор за потребата однапред да се планираат можни модификации, со цел да се избегнат дополнителни трошоци. Сите забележани специфичности и очекувани разлики се максимално земени предвид при дизајнирање на концептот на вкупниот производ, така што можните модификации по лансирањето на производот се сведени на минимум. На тој начин ќе се достигне глобален производ, што оптимално ќе ги искористи придобивките и ефектите од глобализацијата на бизнисот.

Заклучок

Зголемената важност на меѓународниот бизнис може да биде поврзана со многу динамични промени во односите помеѓу одделните земји, како и со промените во однесувањето на компаниите на светскиот пазар. Поврзувањето и соработката станаа актуелни трендови како на микро, така и на макро ниво. Поради сето тоа доаѓа до поврзување и интегрирање на одделни земји, како и до соработка помеѓу директните конкуренти. Промените во глобалното деловно опкружување се од таква природа што се зголемува степенот на меѓузависност на одредени делови на светот. Ова дополнително ја потенцира важноста на меѓународниот

бизнис и потребата за меѓународна деловна ориентација, како за компаниите кои доаѓаат од развиени така и за оние кои доаѓаат од неразвиените земји. За компаниите кои доаѓаат од земји во транзиција, меѓународната деловна ориентација претставува основна насока на нивното пазарно оспособување и приближување кон практиките на добро познатите меѓународно ориентирани компании во светот. Зголемувањето на брзината и намалувањето на трошоците за комуникација е еден од главните двигатели на меѓународниот бизнис. Ова треба да се смета како огромен придонес во олеснувањето при комуницирање. Развојот на можностите за електронска обработка и пренесување на податоци, глас, пишување, слики и слично даде огромен придонес за намалување на трошоците за комуникација. Преку релативизирање на националните граници во пазарна и деловна смисла, се отвора нова бизнис перспектива. Поделбата на локални, национални, регионални и меѓународни пазари станува сè помалку релевантна за меѓународниот бизнис. Светот сè повеќе станува единствен и достапен пазар за секоја активна, конкурентно профилирана и супериорна компанија. Имено, можеме да кажеме дека глобализацијата претставува логична и реална последица на постигнатото ниво на развој, а особено на нивото на светски извоз и увоз. Светскиот пазар им дава нови можности и нови предизвици на сите активни учесници во него. Во услови на глобализација, вистинските стратешки избори стануваат критични. Професионализацијата и квалитетот на меѓународно ориентираното управување стануваат одлучувачки во наоѓањето на овие стратешки определби. Песимизам ќе ги зафати оние економии и економски субјекти кои ќе бидат ориентирани само кон безбедни и семејни пазари, оние субјекти кои се ориентирани кон пасивен пристап во меѓународниот бизнис и кои избираат да ја следат линијата на најмал отпор. Оние што веруваат дека глобализацијата го стеснува просторот за изразување на имагинација и креативност, кои се толку неопходни за меѓународно управување и маркетинг, грешат.

Користена литература:

1. Brooke, M. Z. (1996). International management. Stanley Thornes Publishers Ltd.;
2. Gluck, F. (1983). Global Competition in the 1980s. The Journal of Business Strategy, 3 (4);
3. Hill Charles, W. L. (2005). International Business, McGraw-Hill Irwin;
4. Kaikati, J. G. (1982). How multinational corporations cope with international trademark forgery. Journal of International Marketing, 1(2), 69-79;
5. Lasker, R. D., Weiss, E. S., & Miller, R. (2001). Partnership synergy: a practical framework for studying and strengthening the collaborative advantage. The Milbank Quarterly, 79(2);
6. Porter, E. Michael (2001). Strategy and the Internet, Harvard Business Review, Vol.79, No.3;
7. Rakita, B. (1989). Međunarodne marketing strategije. Konzorcijum ekonomskih instituta Jugoslavije;
8. Rakita, B. (2015). Međunarodni biznis i menadžment. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta;
9. Rugman M.A, Hodgetts M.R, 2000, International Business - a strategic management approach, Pearson Education Limited, Financial Times - Prentice Hall;
10. Sanyal, R. N. (2001). International management: A strategic perspective. Prentice Hall;
11. World Trade Organization, https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/whatis_e.htm

АНАЛИЗА НА КРЕДИТНАТА ПОЛИТИКА И КРЕДИТНИОТ РИЗИК НА КОМЕРЦИЈАЛНА БАНКА ЗА ВРЕМЕ НА ПАНДЕМИЈАТА ВО 2020 ГОДИНА

Проф. д-р Марија Гогова Самоников¹, Борче Ангов²

¹ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
marija.gogova@ugd.edu.mk

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
borce.083554@student.ugd.edu.mk

Апстракт. Банката работи и располага со извори на средства како што се: депозити, штедни влогови, прибрани средства врз основа на издадени сопствени хартии од вредност, кредити и слично. Кредитната филозофија и култура на банката непосредно е преточена во нејзината формална кредитна политика, која треба да биде во согласност со долгорочните цели и стратемскиот план на банката.

Стратегијата за управување со кредитен ризик на Банката, ги дефинира основните цели и генерални насоки при преземање и управување со кредитниот ризик, интерно утврдување и оценка на потребната адекватност на капиталот, осврт на деловната стратегија на банката, евентуалните промени на деловната стратегија и прифатливото ниво на кредитен ризик на кое банката може да биде изложена во своето работење.

Клучни зборови: депозити, кредити, кредитна политика, кредитен ризик, адекватност на капиталот

CREDIT POLICY AND CREDIT RISK ANALYSIS OF A KOMERCIJALNA BANKA DURING THE PANDEMIC IN 2020

Assoc. Prof. Marija Gogova Samonikov¹, Borce Angov²

Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
marija.gogova@ugd.edu.mk

Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
borce.083554@student.ugd.edu.mk

Abstract: The Bank operates and has sources of funds such as: deposits, savings deposits, funds raised on the basis of issued own securities, loans and the like. The credit philosophy and culture of the bank is directly translated into its formal credit policy, which should be in line with the long-term goals and strategic plan of the bank.

The Credit Risk Management Strategy of the Bank defines the basic goals and general guidelines for undertaking and managing credit risk, internal determination and assessment of the required capital adequacy, review of the bank's business strategy, possible changes in the business strategy and the acceptable level of credit risk to which the bank may be exposed in its operations

Key words: deposits, loans, credit policy, credit risk, capital adequacy.

1. Вовед

Кредитна политика претставува пишуван документ на банката во кој се определуваат основните принципи и правила на севкупниот процес на кредитирање. Таа претставува формален документ кој дава насоки кои понатаму треба да ги следат раководителите и службениците ангажирани во процесот на кредитирање. Видовите кредити кои ги нуди банката и под кои услови ги нуди, како и промената на условите кои настанале во 2020 година ќе бидат објаснети подетално во овој труд.

Банката има воспоставено информативен систем и аналитички техники кои овозможуваат мерење на кредитниот ризик. Мерењето на кредитниот ризик овозможува квантифицирање на ризикот на клиентите и лицата поврзани со нив, како и квантифицирање на ризикот на ниво на портфолио. Банката еднаш годишно врши стрес-тестирање, заради оцената на потенцијалното влијание на еден или повеќе внатрешни или надворешни фактори на ризик и на вредноста на средствата и обврските, односно врз нивото на сопствените средства и адекватноста на капиталот.

Процедурите за управување со кредитен ризик на Комерцијална банка АД Скопје содржат континуирано извршување на следниве интегрални процеси: идентификација, проценка, мерење, следење, контрола и намалување на кредитниот ризик. Ризик на земја претставува ризик од загуба поради изложеноста на Банката кон одделна земја, кој може да произлезе од економските, социјалните и политичките услови во земјата која се јавува во улога на должник. Посебна форма на ризик на земја претставува ризикот од трансфер кој произлегува од можните ограничувања при трансфер на средства од една земја во друга. Во критериумите за следење на кредитната способност на клиенти, странски лица, согласно процедурите за управување со кредитен ризик, Банката го зема предвид и ризикот на земјата каде се наоѓа седиштето, односно од каде доаѓаат тие клиенти. Сите овие работи ќе бидат подетално објаснети и ќе ни дадат јасна слика за состојбата на банката во услови на кризата во 2020 година.

2. Комерцијална банка АД – Скопје

Комерцијална банка АД Скопје е една од водечките банки во Република Северна Македонија која во своето долгогодишно постоење изгради имиџ на банка со традиција, доверба, сигурност, иновативност и силна домашна и меѓународна репутација. Како универзална македонска приватна независна банка, нуди широк асортиман на банкарски активности, почнувајќи од прибирање депозити, одобрување кредити на правни и физички лица, услуги во меѓународниот и домашниот платен промет, посредување во купопродажбата на девизи, хартии од вредност, форфетирање и слично. Преку широко распространетата мрежа на филијали, експозитури, банкомати и ПОС терминали, која постојано се зголемува, Банката е блиску и секогаш на услуга на крајните корисници. Деловната мрежа на Банката се состои од 11 филијали и 51 експозитури од кои 33 се лоцирани во Скопје. До денес на територијата на Република Северна Македонија има инсталирано 166 банкомати и голем број постерминали. Во функција на вршење брзи и ефикасни меѓународни услуги за своите клиенти, Банката има воспоставено кореспондентски односи со 515 банки од 71 земја, од кои контокорентски односи, ностро и лоро сметки, со 28 банки. Акционерскиот капитал на Банката се состои од 2.014.067 обични и приоритетни акции. Акциите на Комерцијална банка АД Скопје котираат на официјалниот пазар на Македонската берза за хартии од вредност и се вклучуваат во пресметката на Македонскиот берзански индекс, а од 2007 година истите котираат и во сегментот на супер котација. Комерцијална банка АД Скопје е член на Македонската банкарска асоцијација.

3. Кредити за физички лица

Комерцијална банка АД Скопје одобрува кредити на кредитоспособни физички лица државјани на Република Северна Македонија. Кредитите се исплатуваат во денари. При доспевање на последниот ануитет, возраста на кредитобарателот на треба да надминува 70

години, освен за кредитите кои се целосно обезбедени со депониран депозит во Банката и за кредитите за пензионери. Исто така, при доспевање на последниот ануитет, возраста на жирантите не смее да надминува 62 години за жени и 64 години за мажи. На денот на поднесување на барањето за кредит, барателите на кредитот и жирантите не смеат да имаат доспеани, а неподмирени обврски кон Банката.

Барателите за кредит и жирантите е неопходно да имаат уредна кредитна историја во Банката и Кредитниот регистар на НБРСМ најмалку 6 месеци наназад, односно во роковите на достасаност да ги измируваат обврските по сите основи.

Барање за кредит може да се подигне и да се поднесе во Скопје - во Централата на Банката и во филијалите и експозитурите низ Републиката. Во зависност од намената на кредитот, средствата се исплаќаат на трансакциската сметка на кредитобарателот или, пак, на трансакциската сметка на продавачот. При користењето на кредитот се наплатува надомест за аплцирање и обработка на барањето за кредит, надомест за одобрување и администрирање на кредит и интеркаларна камата за периодот од денот на користење на средствата до денот на ставање на кредитот во отплата по каматна стапка по која е одобрен кредитот.

Кредитите се отплаќаат во еднакви месечни ануитети кои доспеваат секој 16 (шеснаесетти) во месецот. За кредитите обезбедени со залог на подвижен и недвижен имот, потребна е Полиса за осигурување на имотот винкулирана во полза на Банката за целото времетраење на отплатата на кредитот.

Ненаменски кредити:

- Потрошувачки кредит до 1 500 000 денари;
- Потрошувачки кредит до 30 000 евра со евро клаузула;
- Потрошувачки денарски кредит за пензионери до 100 000 денари;
- Кредит врз основа на залог на депозит.

Наменски кредити:

- Наменски потрошувачки кредити преку трговец – Нептун.

Стабени кредити:

- Станбен кредит;
- Станбен кредит за купување недвижен имот, сопственост на Банката, лоциран во населба Горче Петров, Јурија¹.

Кредитот е наменет за кредитоспособни физички лица во редовен работен однос на неопределено време во јавната администрација, финансиски институции или дипломатски странски претставништва во Република Северна Македонија или во фирми прифатливи за Банката, кои примаат плата на трансакциска сметка во Комерцијална банка АД Скопје во износ повисок од 14 500 денари. Доколку кредитобарателот ги исполнува критериумите на Банката, кредитот се одобрува во рок од 24 часа по комплетирање на документацијата.

Кредитот изнесува од 1 000 000,00 до 1 500 000,00 денари, додека рокот за отплата е од 12 до 95 месеци. Исто така постои можност за грејс период од 6 месеци. За времетраењето на грејс периодот се пресметува интеркаларна камата во висина на каматната стапка на кредитот.

Како критериуми што треба да ги исполнуваат кредитобарателите се сметаат:

- Месечни примања во износ повисок од 14 500 денари;
- Месечниот ануитет треба да се покрие со една половина од месечните нето-примања на кредитобарателот;
- Кредитобарателот да биде корисник на електронското банкарство;

¹ <https://www.kb.com.mk/Default.aspx?sel=2310&lang=1&uc=1>

- При доспевање на последниот ануитет, возраста на кредитобарателот не треба да надминува 70 години.

Трошоците што ги имаат кредитобарателите додека да им биде одобрен кредитот се следните:

- 2 000,00 денари надомест за одобрување и администрирање на кредитот;
- 300,00 денари за аплицирање и обработка на кредитот;
- Трошоци за интеркаларна камата (интеркаларна камата се пресметува од денот на користење на средствата до денот на ставање на кредитот во отплата по каматна стапка еднаква на каматната стапка на кредитот);
- Трошоци за меница.

Како обезбедување на кредитот се користи:

- Меница со менична изјава чија вредност го покрива одобриениот кредит и камата, потпишана од кредитобарателот;
- Траен налог за наплата на месечните ануитети од трансакциска сметка на корисникот на кредитот;
- Административна забрана од плата;
- По извршената кредитна анализа, Банката може да побара дополнително обезбедување - жирант.

Номиналната каматна стапка изнесува 5 % годишна, фиксна за првите 2 години, и каматна стапка од 6,15 % годишна, променлива за остатокот на периодот на отплата. Годишната стапка на вкупни трошоци е 5,81 % и врз нејзината висина влијае рокот на враќање на кредитот, износот на кредитот, износот на трошоците за кредитот што се вклучени во пресметката и висината на номиналната каматна стапка.

Документите кои треба да ги поднесе кредитобарателот до кредитниот референт се следниве:

- Барање за кредит;
- Копија од валидна лична карта;
- За вработени во приватни фирми прифатливи за Банката – образец ПП53 (Декларација за прием од УЈП) за последните 3 месеци и солвентност на жиро сметка од банката во која се депоненти. Доколку се депоненти на Комерцијална банка АД – Скопје не е потребна солвентност, а за примателите на плата во Комерцијална банка не се потребни ПП53 образци;
- М1/М2 образец.

Максималниот рок на искористување на кредитот е 60 дена од денот на одобрување, а средствата се исплаќаат на трансакциската сметка на кредитокорисникот².

3.1 Промена на договорните услови за кредитните производи поради кризата Ковид 19

Со цел ублажување на последиците од пандемијата на КОВИД-19, Комерцијална банка АД Скопје ги променила договорните услови за кредитните производи.

Кога станува збор за грејс периодот, банката одобрила шестмесечни ануитети во период од април до септември 2020 година во кој период не достасувале ануитети по кредитот и крајниот рок за отплата се одложил за шест месеци. За цело времетраење на грејс периодот, банката пресметувала камата по каматна стапка предвидена во Договорот за кредит. По истек на предвидениот грејс период од шест месеци, каматата пресметана во грејс периодот се додала на кредитното салдо на кредитот и рамномерно се распоредила за

² <https://www.kb.com.mk/Default.aspx?sel=2391&lang=1&uc=1&par=0>

наплата во ануитетите согласно новиот амортизационен план. Банката не пресметувала камата на капитализираната камата. Трајниот налог за наплата на обврските по кредитот бил ставен во мирување.

Од октомври 2020 година Банката направила ново продолжување на олеснетите услови за сервисирање на обврските, врз основа на селективен пристап за најпогодените субјекти, а за останатите клиенти продолжило редовното достасување на ануитети по кредитот, за коешто банката го известува корисникот на кредитот за новиот износ на ануитетот на начин предвиден во Договорот за кредит. Капитализираната камата добила приоритет на наплата пред главнината по кредитот, така што Банката од извршените уплати и наплатата ги затвора обврските по рочност на нивното достасување по следниот редослед: трошоци по кредит, камати, капитализирана камата и главнина по кредитот. Овој редослед на засметување се применувал и во случај на предвремена уплата на недостасаниот дел од кредитот³.

4. Кредити за правни лица

Комерцијална банка АД Скопје посебно внимание обрнува на кредитната поддршка на правни лица.

Процедура на одобрување

По поднесување на барањето за кредит, Банката прави формален преглед дали е комплетна документацијата. Доколку документацијата е комплетна, барањето се обработува, при што се оценува бонитетот на барателот и планираната зделка за која се наменети средствата. Информациите за комитентот, подносител на барањето за кредит, Банката ги обезбедува од самиот комитент и од сопствени извори. Комитентот во разумен рок е информиран за поднесеното барање со известување дали бараниот кредит е одобрен или не.

Рок на отплата

Максималниот рок на отплата на кредитите може да биде до 10 години со вклучен грејс период од 2 години.

Провизии и останати трошоци

На искористениот износ на кредит, Банката наплатува еднократен надомест во висина од 0.05 % до 1.5 %, во зависност од видот на кредитот, рокот на враќање на кредитот и изворот на средствата за кредитот.

Потребна документација

Барањето за кредит треба да ги содржи следните елементи:

- Полн назив на претпријатието;
- Адреса на претпријатието;
- Основачи и органи на управување;
- Доколку основачите се основачи во други друштва, да се наведат друштвата и процентот на учество во капиталот на друштвото;
- Управување во други друштва;

³ <https://www.kb.com.mk/Default.aspx?sel=2370&lang=1&uc=1>

- Шифра на дејност;
- Матичен број;
- Број на жиро-сметка/сметки;
- Деловна банка/банки;
- Намена и износ на бараниот кредит со образложение;
- Основна дејност;
- Организациска поставеност;
- Број на вработени и квалификациона структура;
- Техничко-технолошка опременост и искористеност на капацитетите;
- Асортиман на производство прикажан во физички и во вредносен обем;
- Склучени договори за работа;
- Спецификација на поголеми купувачи и добавувачи;
- Извештај за состојбата на залихите;
- Задолженост во други банки и финансиски организации;
- Преземени идни обврски (акредитиви, гаранции и сл.);
- Опис на понуденото обезбедување;
- Извори на отплата (CASH FLOW);
- Склучени извозни договори и очекувани девизни приливи по извршен извоз;
- План на девизни приливи и одливи.

За долгорочните кредити е потребно доставување на инвестициона програма со финансиски превидувања за периодот на отплата на кредитот⁴.

Кредит за поддршка на микро, мали и средни трговски друштва

Кредитот е наменет за микро, мали и средни трговски друштва, со седиште во Република Северна Македонија.

Намената на кредитот е набавка на основни и/или обртни средства, до 30 % од вкупно одобрениот кредит може да биде наменет за обртен капитал. Кога станува збор за земјата на набавка на средствата не постои ограничување, односно опремата може да се набави од земјата и странство.

Максималниот износ на одобрениот кредит може да биде до 300 000 евра, а рокот на отплата е до 3 години за финансирање на обртни средства, односно до 10 години за финансирање на основни средства, додека грејс периодот изнесува максимум 12 месеци.

Каматната стапка изнесува до 5 % годишно, фиксно. А, кога станува збор за провизијата, се пресметува 1 % еднократна провизија пред користење, во денари.

За обезбедување на кредитот се користат вообичаени инструменти за обезбедување согласно Кредитната политика на Банката (хипотека на недвижен имот, залог на подвижни предмети, меници и др.)

Со кредитот се финансира до 80 % од пресметковната вредност на проектот, а остатокот од минимум 20 % е сопствено учество на корисникот на кредит⁵.

4.1 Промена на договорните услови за кредитни картички за правни лица поради кризата Ковид 19

Оваа промена се однесувала на сите правни лица, корисници на кредитни картички издадени од Банката, кои на 29.02.2020 година биле класифицирани во категорија на ризик буква А, Б или В и немаат статус на нефункционална кредитна изложеност.

⁴ <https://www.kb.com.mk/Default.aspx?sel=3210&lang=1&uc=1#2>

⁵ <https://www.kb.com.mk/Default.aspx?sel=3231&lang=1&uc=1&par=0>

Во периодот април до септември 2020 година, односно во период од шест месеци износот на месечниот минимум за плаќање изнесувал 0% од искористениот кредитен лимит на крајот од месецот, односно не достасувал месечниот износ за плаќање. Износот на одобрените кредитен лимит не се намалува до 30.09.2020 година.

Во грејс периодот Банката пресметувала и наплатувала камата согласно одредбите предвидени во Договорот за користење кредитна картичка. За износот на пресметана и наплатена камата и редовни месечни надоместоци предвидени во Договорот, Банката го зголемила износот на кредитен лимит и сметката немало да има третман на надминат кредитен лимит. Во грејс периодот, трајниот налог за наплата на обврските по кредитната картичка, бил ставен во мирување. Почнувајќи од 01.10.2020 година, како основа за пресметката на минимален износ за плаќање предвиден во Договорот за кредитна картичка, се користел долгот на сметката со состојба 30.09.2020 година. За време на грејс периодот корисниците имале право самостојно да вршат уплати на кредитната картичка. Сите уплати на сметката на кредитната картичка извршени во грејс периодот, се евидентирале како приливи на сметката и ќе биле на располагање на корисникот за користење со картичката⁶.

5. Кредитен ризик на Комерцијална банка за време на пандемијата во 2020 година

Во рамки на управувањето со кредитниот ризик, во текот на 2020 година биле преземени интензивни активности за усогласување со донесените прописи во вонредни услови. Како резултат на донесената Одлука за изменување и дополнување на Одлуката за методологијата за управување со кредитниот ризик на Народната банка на Република Северна Македонија и Уредбата со законска сила за начинот на промената на договорните услови на кредитните изложености кај банките и штедилниците, со цел ублажување на последиците од пандемијата со Ковид-19, била извршена промена на критериумот за премин во нефункционално побарување од 90 на 150 дена и овозможени биле измени во договорните услови за одобрените кредитни изложености кои немале третман на реструктурирање, односно продолжување на рокот на достасување на одобрените кредити, како и на дозволените пречекорувања на кредитни картички и тековни сметки.

За кредитните изложености кон физички лица Банката објавила јавна понуда за можностите кои биле понудени во вонредни услови како прв сет мерки, така и за втор сет мерки за клиентите кои исполнуваат определени услови, додека за правните лица бил применет индивидуален пристап за олеснување на договорните услови. Вкупно, со првиот сет мерки била опфатена изложеност од 25 080,2 милиони денари, што претставува 17 % од вкупната изложеност на Банката со состојба на 31.12.2020 година. Со вториот сет мерки била опфатена изложеност од 7 174,0 милиони денари, односно 5 % од вкупната изложеност со состојба на 31.12.2020 година.

Анализата на ефектот на кризата во секторите кај правните лица ѝ овозможила на Банката да ги идентификува секторите кај кои бил забележан поизразен негативен ефект во работењето. Како најпогодени сектори се идентификувани објекти за сместување, односно хотелските капацитети и сервисните дејности со храна, транспортот и складирањето и преработувачката индустрија⁷.

⁶ <https://www.kb.com.mk/Default.aspx?sel=3570&lang=1&uc=1>

⁷ Ничева, М. и Ставрев, Д., Годишен извештај 2020, Комерцијална банка АД Скопје, 30-31.

Табела 1 Квалитет на вкупната изложеност на банката⁸

Ризична категорија	31.12.2020	31.12.2019
А	90,4 %	91,2 %
Б	5,0 %	5,2 %
Б	2,9 %	1,0 %
Г И Д	1,7 %	2,6 %



Слика 1: Концентрација на кредитниот ризик по индустриски гранки⁹

Концентрација на кредитниот ризик по географска локација

Вредноста на вкупната кредитна изложеност по географска локација на должниците покажува највисока концентрација во Република Северна Македонија која што на 31.12.2020 година изнесувала 89,59 %, од вкупната изложеност, додека во 2019 година изнесувала 88,27 %.

Изложеноста кон должниците од земјите членки на Европската унија изнесувала 6,56 % на 31.12.2020 година, додека во 2019 година била 7,08 %.

Изложеноста кон должниците на останатите земји од Европа и земјите членки на ОЕЦД изнесувала 3,85 %, од вкупната изложеност на кредитен ризик на 31.12.2020 година, додека во 2019 година таа била 4,65 %.

Достасаната изложеност за која Група не евидентирала исправка на вредноста изнесувала 61 592 денари на 31.12.2020 година, а во 2019 година износот бил 210 661 денари и се однесува на побарувањата достасани за 30 дена како и вонбилансни изложености во износ од 10 949 денари на 31.12.2020 година, додека во 2019 година изнесувала 11 201 денари.

Износот на недостасани побарувања за која Групата не евидентирала исправка на вредноста на 31.12.2020 година износот бил 59 947.872 денари, а на 31.12.2019 година изнесувале 44 801.945 денари. Во најголем дел се однесувала на изложеност на клиенти кои имаат првокласно обезбедување, односно паричен депозит и изложености за кои согласно со регулативата на Народната банка за методологијата за утврдување на адекватноста на капиталот се применува пондер на ризичност 0 %¹⁰.

⁸ Ничева, М. и Ставрев, Д., Годишен извештај 2020, Комерцијална банка АД Скопје, 31.

⁹ Ничева, М. и Ставрев, Д., Годишен извештај 2020, Комерцијална банка АД Скопје, стр. 32.

¹⁰ Комерцијална банка АД Скопје, Извештај на независниот ревизор и Консолидирани финансиски извештаи за годината што завршува на 31 декември 2020 година, стр. 48.



Слика 2: Концентрација на кредитниот ризик по географска локација¹¹

Врз основа на сето ова може да заклучиме дека Комерцијална банка АД Скопје добро се справува со актуелната криза преку нудење нови и попогодни услови за нејзините комитенти со цел да им овозможи лесно справување со нивните обврски кон банката.

Комерцијална банка АД Скопје била прогласена за „Банка на годината во 2020 година“ во Република Северна Македонија од страна на престижниот финансиски магазин „The Banker“. Наградата се доделува на банките кои покажале успешни финансиски резултати, успех во целокупната деловна стратегија со кој оствариле конкурентска предност, унапредување и развој на технологијата и на производите и услугите, како и соодветен одговор на кризата наметната од КОВИД-19. Постигнатиот финансиски резултат на банката во првите девет месеци од 2020 година, изнесувал 1 310,6 милиони денари, што е 0,8 % повеќе во однос на добивката од 2019 година во истиот период и 89,1 % од планираната добивка.

Остварените резултати секоја година ја рангираат Комерцијална банка во самиот врв на македонскиот банкарски сектор. Растот на кредитите и побарувањата од круги комитенти со споменатиот датум изнесувал 9,9 %, додека во делот на депозитите изнесувал 6,9 %.

Банката ја гради својата лидерска позиција преку професионално, стручно и одговорно работење, континуирана финансиска поддршка за раст и развој на компаниите, и понуда на иновативни производи и услуги креирани согласно потребите на клиентите. Влијанието врз клиентите на КОВИД-19, најмногу се одразило врз корпоративниот сектор, каде се оневозможила исплатата на плати, што посредно се рефлектирало и на секторот население. Несаканите економски ефекти од КОВИД-19 биле ублажени преку воведените промени во отплатата на кредитните обврски на граѓаните и на компаниите. Од 01.10.2020 направила ново продолжување на олеснетите услови за сервисирање на обврските, при што тоа било направено врз основа на селективен пристап за најпогодените субјекти, физички и правни лица. Комерцијална банка, исто така, понудила и потрошувачки кредити со променети услови и нови корпоративни кредити за покривање на потребите за ликвидност на компаниите.

Инвестициите во технолошката инфраструктура на Банката го довеле дигиталниот свет на банкарски услуги сè поблиску до граѓаните и компаниите. Споредено со истиот период претходната година, може да се забележи значајна промена во учеството на електронски наспроти хартиени налози во платниот промет од 3 процентни поени во полза

¹¹ Ничева, М. и Ставрев, Д., Годишен извештај 2020, Комерцијална банка АД Скопје, 32.

на електронските трансфери. Во истиот извештаен период, плаќањата преку мобилен телефон се зголемени за над 50 %, а вкупните плаќања со платежни картички за 11 %.

Сите овие аргументи ни даваат јасна слика дека Комерцијална банка АД Скопје има висока општествена одговорност и флексибилна поддршка на клиентите за заедничко справување со последиците од пандемијата.

Користена литература:

1. Давчев, Љ. (2014). Инвестициско банкарство, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип;
2. Маџарова, В. (2011). Кредитна политика, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип;
3. Петревски, Г. (2008). Управување со банките, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Економски факултет – Скопје;
4. Самоников, Г. М. (2020). Основи на финансии, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип;
5. Самоников, Г. М. (2020). Современи финансии интерен материјал, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип;
6. Самоников, Г. М. (2018). Финансиска регулација, скрипта, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип;
7. Свртинов, Г. В. (2020). Управување со ризици, скрипта, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип;
8. Темелков, З. (2019). Банкарско работење, скрипта, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип;
9. Трпески, Љ. (2009). Банкарство и банкарско работење прво издание, Скопје;
10. Фотов, Р. и Фотова, Ч. К. (2015). Финансиски менаџмент, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип;
11. Фотов, Р. и Самоников, Г. М. (2015). Финансиски пазари и институции, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип;
12. Фотов, Р. (2013). Основи на финансии, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип;
13. Ничева, М. и Ставрев, Д., Годишен извештај 2020, Комерцијална банка АД Скопје;
14. Комерцијална банка АД Скопје, Извештај на независниот ревизор и Консолидирани финансиски извештаи за годината што завршува на 31 декември 2020 година;
15. <https://www.kb.com.mk/Default.aspx?sel=1100&lang=1&uc=1>
16. <https://www.kb.com.mk/Default.aspx?sel=2310&lang=1&uc=1>
17. <https://www.kb.com.mk/Default.aspx?sel=2391&lang=1&uc=1&par=0>
18. <https://www.kb.com.mk/Default.aspx?sel=2370&lang=1&uc=1>
19. <https://www.kb.com.mk/Default.aspx?sel=3210&lang=1&uc=1#2>
20. <https://www.kb.com.mk/Default.aspx?sel=3231&lang=1&uc=1&par=0>
21. <https://www.kb.com.mk/Default.aspx?sel=3570&lang=1&uc=1>

**ОСВРТ НА ЗАКОНОТ ЗА ВИСТИНСКИ СОПСТВЕНИЦИ – ЗАЕДНИЧКА
АКТИВНОСТ НА ЦЕНТРАЛЕН РЕГИСТАР И АГЕНЦИЈАТА ЗА СПРЕЧУВАЊЕ
НА ПЕРЕЊЕ ПАРИ**

Проф. д-р Марија Гогова Самоников¹, Верица Манчева²

¹ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
marija.gogova@ugd.edu.mk

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
verica.083549@student.ugd.edu.mk

Апстракт. Поимот вистински сопственик претставува новост во македонското законодавство, но не е непозната категорија за земјите со јасно утврдени законски нормативи. Суштината на определувањето на вистинскиот сопственик е да се одреди физичкото лице кое на директен, индиректен или на друг начин има сопственост над правниот субјект.

Определувањето на вистинскиот сопственик е заедничка активност на Централниот регистар на Република Северна Македонија и Управата за финасиско разузнавање.

За таа цел во рамките на Централниот регистар се формира специјален Регистар на вистински сопственици, не со цел да врши обична статистичка операција за вистинските субјекти, туку за утврдување на вистинскиот сопственик на правното лице, во вистинска смисла на зборот. Регистарот на вистинските сопственици е пуштен во употреба на 27.01.2021 година, а субјектите имаа рок од 90 дена, односно до 27.04.2021 година бесплатно да ги пријават податоците за вистинските сопственици во Регистарот.

Поимот за вистински сопственик е предвиден уште со Законот за спречување на перење на пари и финансирање на тероризам од 2014 година објавен во Службен весник на Република Македонија 130/2014 година од 03.09.2014 година. И покрај тоа што со овој закон била предвидена обврска за определување на вистински сопственик на правните субјекти, оваа законска одредба доцнела поради подоцнежното конституирање на Регистарот на вистински сопственик.

Регистарот на вистински сопственици е во функција. На субјектите кои вршат промена на сопствениците во Трговскиот Регистар им се дава Известување да извршат промена и во Регистарот на вистински сопственици. Доколку таа обврска ја извршат во рок од 8 дена, тогаш пријавувањето е бесплатно. После рокот од 8 дена, пријавувањето се врши според определена тарифа која има скалесто растење на цените.

Од регистарот за вистински сопственици произлегуваат услуги и тоа тековна состојба за вистински сопственик како и историјат за вистинските сопственици на правните субјекти кои може да се добијат во хартиена и електронска форма.

Клучни зборови: Закон за вистински сопственици, Централен регистар, Агенција за спречување на перење пари, Финансиска регулација.

REVIEW OF THE LAW ON TRUE OWNERS - JOINT ACTIVITY OF THE CENTRAL REGISTER AND THE MONEY LAUNDRY PREVENTION AGENCY
Assoc. Prof. Marija Gogova Samonikov¹, Verica Mancheva²

¹Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
marija.gogova@ugd.edu.mk

²Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
Verica.083549@student.ugd.edu.mk

Abstract: The term real owner is a novelty in the Macedonian legislation, but it is not an unknown category for the countries with clearly defined legal norms. The essence of determining the real owner is to determine the natural person who directly, indirectly or otherwise has ownership over the legal entity.

Determining the rightful owner is a joint activity of the Central Registry of the Republic of Northern Macedonia and the Financial Intelligence Unit.

For that purpose, a special Register of real owners is established within the Central Register, not in order to perform a simple statistical operation for the real entities, but to determine the real owner of the legal entity, in the true sense of the word. The Register of Real Owners was put into use on 27.01.2021, and the entities had a period of 90 days, ie until 27.04.2021 to report the data on the real owners in the Register free of charge.

The notion of real owner is provided by the Law on Prevention of Money Laundering and Financing of Terrorism from 2014 published in the Official Gazette of the Republic of Macedonia 130/2014 from 03.09.2014. Despite the fact that this law provided for the obligation to determine the real owner of the legal entities, this legal provision was delayed due to the later constitution of the Register of real owner.

The register of real owners is operational. Entities that make changes to the owners in the Trade Register are given a Notice to make a change in the Register of Real Owners. If they fulfill that obligation within 8 days, then the registration is free. After the deadline of 8 days, the reporting is done according to a certain tariff which has a gradual increase in prices.

From the register of real owners, services arise, such as the current status of the real owner as well as the history of the real owners of the legal entities that can be obtained in paper and electronic form.

Key words: *Law on Real Owners, Central Registry, Anti-Money Laundering Agency, Financial Regulation*

1. Вовед

Со Законот за спречување перење пари и финансирање тероризам се уредуваат мерките, дејствијата и постапките кои субјектите и надлежните органи и тела ги преземаат заради откривање и спречување на перење пари, поврзани казниви дела и финансирање на тероризам, како и работењето и надлежностите на Управата за финансиско разузнавање.

Врз основа на законот изготвено е и упатство за начинот на идентификување на вистински сопственик, а во рамките на Централен регистар формиран е посебен Регистар на вистински сопственици.

Упатство е изготвено согласно член 18 став (8) од Законот за спречување перење пари и финансирање на тероризам со цел да им помогне на субјектите да го разберат концептот на вистински сопственик и со тоа да ги почитуваат обврските кои произлегуваат од Законот. Важно е субјектите да го знаат идентитетот на своите клиенти и на сите лица кои ги контролираат или влијаат на нивниот клиентски однос, што би овозможило создавање на ефикасен систем на превентивни мерки за спречување на перење пари и финансирање на тероризам. Утврдувањето на идентитетот на вистинските сопственици не е секогаш едноставно, особено во случај на прекугранична (странска) или индиректна сопственост, како и други облици на контрола и влијание.

Обврската за идентификација на вистинските сопственици е клучен елемент од принципот на „познавање на клиентот“, вклучувајќи го и разбирањето, целта и природата

на деловниот однос. Очекувањата кои што се зададени во препораките и насоките кои се однесуваат за високо ризични и сложени случаи предвидуваат многу обврски за субјектите, особено во делот на потврдувањето на идентитетот, како и во делот на разбирањето и логиките, односно рационалноста во расчленувањето на сложените сопственички структури кои водат кон физичкото лице, т.е. лицата кои што се дефинирани како вистински сопственици согласно Законот за спречување перење пари и финансирање тероризам. Во ова упатство се разработуваат низа случаи кои може да се појават во секојдневната пракса и нудат практични препораки во решавањето на таквите ситуации и истото ја нагласува важноста на проценката на ризик и спроведувањето ефикасни превентивни мерки засновани на проценка на ризик, со засилена анализа за високоризични ситуации.

2. Определување вистински сопственик на правно лице

Вистински сопственик на правно лице е¹:

1. Физичко лице (лица) кое е сопственик на правното лице или го контролира правното лице преку директна сопственост на доволен процент на удели, акции, вклучително и акции на доносител или право на глас или други права во правното лице;
2. Физичко лице (лица) кое го контролира правното лице преку индиректна сопственост на доволен процент на удели, акции, вклучително и акции на доносител или право на глас или други права во правното лице или;
3. Физичко лице (лица) кое на друг начин остварува контрола на правното лице.

Индикатор на директна сопственост е сопственоста на над 25 % од уделите, правата на глас или други права во правното лице или сопственоста на 25 % плус една акција. Индикатор на индиректна сопственост е сопственоста или контролата на физичко лице (лица) над едно или повеќе правни лица кои поединечно или заедно имаат над 25 % од уделите или 25 % плус една акција.

Индикатор за директна сопственост е сопственоста над 25 % од уделите, правата на глас или други права во правното лице или сопственоста на 25 % плус една акција.

Индикатор на индиректна сопственост е сопственоста или контролата на физичко лице (лица) над едно или повеќе правни лица кои поединечно или заедно имаат над 25 % од уделите или 25 % плус една акција.

Ако на директен или индиректен начин преку индикаторите за директна и индиректна сопственост не може да се утврди физичко лице/лица за вистински сопственик/сопственици или ако субјектот не е сигурен дека физичкото лице/лица идентификувано/идентификувани на директен или индиректен начин, тогаш во тие случаи за вистински сопственик или сопственици се смета лицето или лицата идентификувани како лица кои вршат контрола над правното лице на друг начин.

Во постапката на анализата на клиентите треба да се земе предвид следното²:

Кога клиентот е физичко лице, субјектот треба да утврди дали клиентот делува во свое име или во име на трето лице. Во вториот случај, субјектот треба да изврши идентификација и да го потврди идентитетот на тоа трето лице и да разбере зошто клиентот делува како ополномоштеник, на пример:

- Сметки со кои работат други членови на семејството или пријатели (било со формално полномошно или поинаку) додека имателот на сметката работи или патува во странство или е оневозможен на друг начин;
- Отворени сметки со кои работи лице кое е параван за вистинскиот сопственик со цел да се скрие идентитетот на вистинскиот сопственик од субјектот и од надлежните органи.

¹ <https://ufr.gov.mk/wp-content/uploads/2020/05/UpatstvoVS.pdf> посетено на 15.08.2021

² <https://ufr.gov.mk/wp-content/uploads/2020/05/UpatstvoVS.pdf> посетено на 15.08.2021 година.

Во сите случаи, од субјектот се бара да изврши идентификација на вистинскиот сопственик и да воспостави и спроведе ефикасни процедури за да се испочитува таа обврска и да биде сигурен дека трансакциите на сметката се легални. Во праксата тоа може да вклучува и поставување соодветни прашања и давање изјави во однос на вистинскиот сопственик на образецот за отворање на сметката што го пополнува барателот, изготвување значаен профил на клиентот којшто ја вклучува очекуваната природа, нивото на трансакциите и користењето на деловниот однос, како и постојано следење со цел да се добијат некакви предупредувања или индикатори во случај на материјално отстапување од очекуваната активност.

Кога клиентот е правно лице, субјектот треба да го смета следното за вистински сопственик:

- Физичко лице (лица) кое е сопственик на правното лице или го контролира правното лице преку директна или индиректна сопственост на над 25 % удели, акции, вклучително и акции на доносител или право на глас или други права во правното лице или
- Физичко лице (лица) кое на друг начин остварува контрола на правното лице (контрола врз управата, административните и раководните тела на трговското друштво или Генералното собрание на акционерското друштво).

Во пракса, правните лица може да се поврзуваат во посложени структури што може да доведе до дополнителни предизвици при утврдувањето на вистинскиот сопственик.

Кога клиентот е труст или друг правен аранжман – иако во Македонија нема законска основа за формирање труст или друг правен аранжман, таквите структури може да се формираат според законите на други јурисдикции и тие може да станат клиенти на субјектот или да се појават во сопственичката структура на клиентите. Идентификацијата на вистинските сопственици на структурите како трустови или други правни аранжмани може да претставува особена тешкотија. Кај трустовите генерално, управителот (или лице овластено да делува во негово име) ја отвора сметката и работи со неа. Сепак, управителите не се вистинските сопственици.

Во случај на трговско друштво кое котира на берза – по исклучок, субјектот не мора да го идентификува и потврди идентитетот на вистинскиот сопственик доколку клиентот е правно лице чии хартии од вредност котираат на домашна или странска берза на хартии од вредност од држави кои ги исполнуваат меѓународните стандарди за спречување перење на пари и финансирање на тероризам или податоците за вистински сопственици се транспарентни и јавно достапни.

3. Вистински сопственик на други правни лица

Вистински сопственик на домашни и странски здруженија и нивни сојузи, фондации, установи, комори, синдикати, политички партии, задруги, верски заедници или други организации во кои учеството во управувањето врз основа на сопственички удел во капиталот не е можно да се утврди, се смета секое физичко лице кое е овластено да ги застапува или физичкото лице кое има контролна позиција во управувањето со имотот на организацијата.

Вистински сопственик на правен аранжман

Вистински сопственик на правен аранжман е секое физичко лице кое е:

1. основач;
2. повереник;
3. управител/и (доколку има);
4. корисник или група на корисници на имотот со кој управува под услов идните корисници да се утврдени или да можат да се утврдат;
5. физички лица кои извршуваат функции исти или слични на оние од точките 1, 2, 3 и 4; и/или
6. друго физичко лице кое преку директна или индиректна сопственост или на друг начин врши контрола над правниот аранжман.

Вистински сопственик на трговец поединец или на самостојни вршители на дејност
Вистински сопственик на трговец поединец или самостојни вршители на дејност е физичкото лице регистрирано за вршење на дејноста и во исто време е единствен овластен претставник.

Вистински сопственик на буџетски корисници

Вистински сопственик на буџетски корисник е раководител на буџетскиот корисник. Исклучоци во однос на идентификацијата на вистинскиот сопственик.

Вистински сопственик на правно лице во државна сопственост

Вистински сопственик на правно лице во државна сопственост е лицето кое управува или раководи со органот на управување на правното лице во државна сопственост.

Вистински сопственик на правно лице кое е во постапка на стечај или ликвидација

Вистински сопственик на правно лице кое е во постапка на стечај или ликвидација е стечајниот управник, односно ликвидаторот до завршувањето на постапката на стечај, односно ликвидација.

Субјектот не мора да го идентификува и потврди идентитетот на вистинскиот сопственик доколку клиентот е правно лице чии хартии од вредност котираат на домашна или странска берза на хартии од вредност од држави кои ги исполнуваат меѓународните стандарди за спречување на перење пари и финансирање на тероризам или податоците за вистинските сопственици се транспарентни и јавно достапни.

4. Регистар на вистински сопственик

Регистарот за вистински сопственици се воспоставува како резултат на интензивна соработка меѓу Централниот регистар со Управата за финансиско разузнавање, поддржан од Глобалната програма за борба со нелегални финансиски текови при Германското друштво за меѓународна соработка (ГИЗ). Целта на воведувањето на регистарот е зголемување на транспарентноста во сопственичката структура на правните лица во земјата и исполнување на меѓународните ЕУ стандарди за борба со перење пари и финансирање тероризам. Предмет за упис во регистарот се вистинските (крајните сопственици) на субјектите на упис.

Обврска за поседување и чување податоци и документи за вистинскиот сопственик имаат субјектите на упис во регистрите кои се водат при Централниот регистар на Република Северна Македонија и тоа:

1. Трговски друштва, трговец поединец, самостојни вршители на дејност, подружници и филијали на странски трговски друштва и странски трговец поединец;
2. Здруженија, сојузи, фондации, комори, синдикати, политички партии, задруги, верски заедници или други организации;
3. Нотари, адвокати и други лица кои вршат јавни овластувања;
4. Буџетски корисници;
5. Правни лица во државна сопственост и
6. Правни лица во постапка на стечај или ликвидација

Правните субјекти погоре наведени се должни да поседуваат и чуваат адекватни, точни и ажурни податоци и документи за:

а) Вистинскиот сопственик/ци и тоа:

1. име и презиме;
2. адреса на живеалиште, односно престојувалиште;
3. ден, месец и година на раѓање;
4. единствен матичен број или друг идентификациски број и податок за видот, бројот, издавачот, државата и датумот на издавање на документот за идентификација;
5. државјанство и
6. податоци за видот и обемот на вистинската сопственост.

б) Сопственичката структура, а трговските друштва и податоци за уделите, влоговите или друга форма на учество во сопственоста на друштвото.

Правните субјекти се должни да поседуваат и чуваат адекватни, точни и ажурни податоци. Правните аранжмани основани согласно со правото на странска држава кои имаат добиено единствен даночен број (ЕДБ) во Република Северна Македонија согласно закон се должни да поседуваат и чуваат адекватни, точни и ажурни податоци.

Заради обезбедување на транспарентност на сопственичката структура на правните субјекти се воспоставува Регистар на вистински сопственици. Централниот регистар на Република Северна Македонија го воспоставува, води, одржува и управува со регистарот. Правните субјекти, со исклучок на трговци поединци, лица кои вршат јавни овластувања, буџетски корисници, правни лица во државна сопственост и правни лица во постапка на стечај и ликвидација и самостојни вршители на дејност, ги внесуваат податоците за нивните вистински сопственици во регистарот во рок од осум дена од уписот на основањето на деловниот субјект во соодветниот регистар или во рок од осум дена од промената на податоците за вистинскиот сопственик. Регистрацискиот агент или администраторот на регистарот во постапката на упис е должен да го запознае правниот субјект за обврската за задолжително запишување на податоците за вистинскиот сопственик. Ова не се однесува на правните субјекти кои се компании чии акции котираат на организиран пазар на хартии од вредност и кои се обврзани да се усогласат со условот за објавување на податоците за вистинските сопственици, со што се обезбедува соодветна транспарентност на информации за сопственост, согласно релевантните меѓународни стандарди.

Овластеното лице за застапување и претставување на правниот субјект е должно да ги внесе податоците во регистарот. Правните субјекти преку системот на администраторот на регистарот може да овластат друго лице во нивно име да ги внесе податоците за нивните вистински сопственици, како и податоците за промените на вистинските сопствениците во регистарот. Правните субјекти се одговорни за точноста, адекватноста и ажурноста на податоците внесени во регистарот. На веб страната на Централниот Регистар се објавени упатства за полесно внесување на пријавувањето и промената на вистинскиот сопственик³.

Управата за финансиско разузнавање исто така има изготвено упатство за начинот на идентификување на вистинскиот сопственик⁴.

Пристап до податоците за вистински сопственици

Податоците кои се запишуваат во регистарот директно и врз основа на електронски пристап им се достапни на Управата, надлежните државни органи на прогонот, судовите, органите кои вршат надзор од членот 146 од Законот за спречување на перење пари и финансирање тероризам и субјектите од членот 5 од истиот закон. Податоците од регистарот за лично име, месец и година од датумот на раѓање, државјанство, земја на престој, сопственички удел или друга форма и вид на сопственост или контрола се јавно достапни во форма на информација и се користат со надомест согласно со тарифата на администраторот на регистарот. Информацијата се издава согласно со впишаните податоци во Централниот регистар на население на денот на издавањето на истата. Информацијата за вистинскиот сопственик на трговецот поединец, самостојните вршители на дејност и лицата кои вршат јавни овластувања, како и на буџетските корисници, правни лица во државна сопственост и правни лица во постапка на стечај и ликвидација се издава согласно со последно впишани податоци во единствениот трговски регистар и регистарот на други правни лица и регистарот на буџетски корисници во надлежност на Министерството за финансии.

³ <https://www.crm.com.mk/mk/uslugi/izvrsham-upis-ili-zavrsham-obvrska/zapishi-vistinski-sopstvenik/upis-na-vistinski-sopstvenik-na-subjekt> посетено на 15.08.2021 година.

⁴ <https://ufr.gov.mk/wp-content/uploads/2020/05/UpatstvoVS.pdf> посетено на 15.08.2021 година.

Проверка на податоците во регистарот

Администраторот на регистарот врши проверка на податоците во регистарот и утврдува дали правните субјекти ги впишале податоците од членот 28 став (1) од Законот, промената на тие податоци во рокот од членот 26 став (3) од Законот и на начин пропишан со правилникот од членот 28 став (4) од Законот. Администраторот на регистарот, веднаш ја информира Управата по електронски пат за правните субјекти од членот 25 став (1) од Законот кои не ги впишале податоците од членот 28 став (1) од Законот и не ја впишале промената на тие податоци на начин и во рок пропишан во правилникот од членот 28 став (4) од Законот.

Статистика

Според информации на Централниот Регистар⁵ до крајниот рок, 27.04.2021 година во Регистарот на вистински сопственици се запишани приближно 70 150 различни физички лица. Од нив, 93.5 % се македонски државјани, 0.5 % се странци со регулиран престој, а останатите 6 %, односно околу 4 300 лица се странци. Странците се од 88 држави, а најмногу вистински сопственици странци се запишани од Турција, Бугарија, Србија, Грција и Германија.

За приближно 59 000 субјекти е запишан еден вистински сопственик.

За најголемиот дел, односно 69 025 лица се запишани како вистински сопственици преку индикаторот директна сопственост, 2 755 преку индикаторот индиректна сопственост и 11 799 лица преку индикаторот на друг начин остварува контрола или контролна функција.

Вкупно 69 284 правни субјекти пријавиле вистински сопственик во законскиот рок, што претставува околу 90 % од вкупниот број субјекти што имаат обврска за внес. Најголемиот дел од оние кои не се регистрирани се субјекти кои подолг временски период немаат економска активност.

Од субјектите кои поднеле пријава 47 600 се Друштва со ограничена одговорност со едно лице (ДООЕЛ), 9 600 се Друштва со ограничена одговорност (ДОО), 285 се Акционерски друштва (АД), околу 6 030 се здруженија и 5 768 останати субјекти со други организациони облици.

Од 28.04.2021 година сите податоци од Регистарот за вистински сопственици се достапни до надлежните институции и за субјектите кои согласно законската регулатива превземаат мерки за спречување на перење пари и финансирање на тероризам. Информации со ограничено множество на лични податоци за вистинските сопственици согласно регулативата за заштита на личните податоци се достапни и за целата јавност.

Заклучно на ова, правните лица секојдневно вршејќи ја својата активност вршат и активности поврзани со управување со капитал и имот. Од непроценливо значење е да се определи кој е сопственик на тој капитал и имот затоа што истиот може да биде злоупотребен во нелегални цели како, на пример, перење пари, финансирање тероризам и други облици на нелегални активности.

Едно лице криејќи се зад формирани правни субјекти од негови следбеници може да остварува лична корист и да врши насочување на приходи кои потекнуваат од криминална дејност и на тој начин да се врши и перење на пари и финансирање тероризам. Секоја структура или аранжман која овозможува анонимност ја поткопува ефективността на мерките за спречување перење пари и финансирање тероризам.

Од исклучителна важност е субјектите во сите случаи да ги идентификуваат физичките лица кои се вистински сопственици. Мора да бидат земени предвид информациите за вистинскиот сопственик на клиентот при проценка на нивото на ризик од перење пари и финансирање тероризам. При одредувањето треба да се пристапки кон засилени мерки за

⁵ <https://novatv.mk/boshkovska-jankovski-vo-registarot-na-vistinski-sopstvenitsi-se-zapishani-priblizhno-70-150-razlichni-fizichki-litsa/> посетено на 21.08.2021

анализа на клиентот, како релевантен фактор за ризик треба да биде вклучена проценката на ризикот на вистинскиот сопственик. Треба да се биде свесен за потребата да се утврди не само очигледниот вистински сопственик/сопственици, туку и можноста друго лице/лица да имаат ефективна контрола врз истото.

Определувањето на вистинскиот сопственик во определени случаи е едноставно и лесно, но постојат и сложени нивоа каде постојат повеќе субјекти кои се поврзани и кај кои тешко е да се одреди вистинскиот сопственик.

Централниот Регистар на Република Северна Македонија како и Управата за финансико разузнавање се единствени во нивното заедничко дејствување во насока на спречување на перење пари и финансирање тероризам. И во двете институции се превземени координирани активности во насока на остварување на нивната заедничка цел.

Доколку субјектите задолжени согласно Закон не го утврдат вистинскиот сопственик/сопственици и не го потврдат идентитетот на истите според степенот на ризик, превентивната цел на мерките за анализа на клиентите ќе биде во голема мера неефикасна и ќе го изложи субјектот на висок ризик од аспект на негова злоупотреба за целите на перење пари и/или финансирање тероризам. Затоа од исклучителна важност е субјектите во сите случаи да ги идентификуваат физичките лица кои се вистински сопственици.

Користена литература:

1. Закон за изменување и дополнување на Закон за спречување перење пари и финансирање на тероризам (Службен весник на Република Северна Македонија бр. 317/20 од 31.12.2020 година);
2. <https://www.crm.com.mk/mk/uslugi/izvrsham-upis-ili-zavrsham-obvraska/zapishi-vistinski-sopstvenik/upis-na-vistinski-sopstvenik-na-subjekt>;
3. <https://ufr.gov.mk/wp-content/uploads/2020/05/UpatstvoVS.pdf>;
4. <https://novatv.mk/boshkovska-jankovski-vo-registarot-na-vistinski-sopstvenitsi-se-zapishani-priblizhno-70-150-razlichni-fizichki-litsa/>;
5. Службен весник 50/2001 од 01.07.2001.
6. https://ufr.gov.mk/?page_id=34.

