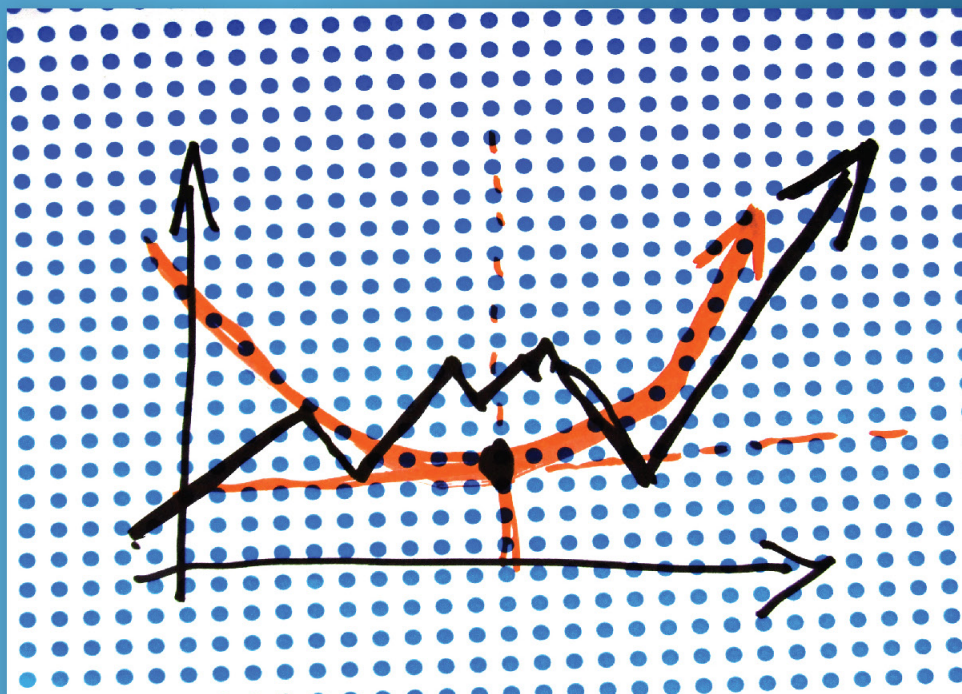


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ISSN 1857-7628

ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2024 YEARBOOK



ГОДИНА 16
БР. 26

VOLUME XVI
NO. 26

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP
FACULTY OF ECONOMICS

**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

ISSN: 1857-7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2024
YEARBOOK
2024**

**ГОДИНА 16
БР. 26**

**VOLUME XVI
NO. 26**

**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 Дејан Мираковски	Prof. Dejan Mirakovski, 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
Весна Ристова	Vesna Ristova
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 Еленица Софијанова, Јулија Боризовски**
ФИНТЕК КАКО КАТАЛИЗАТОР КОЈ ГИ ТРАНСФОРМИРА
ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ СТРАТЕГИИ ВО БАНКИТЕ
Elenica Sofijanova, Julija Borizovski
FINTECH AS A CATALYST THAT TRANSFORMS ORGANIZATIONAL
STRATEGIES IN BANKS
- 17 Благоица Колева, Оливера Ѓоргиева - Трајковска, Мила Митрева**
АНАЛИЗА НА ФИНАНСИСКИТЕ ИЗВЕШТАИ НА
УЧИЛИШТАТА ВО РСМ
Blagica Koleva, Olivera Trajkovska, Mila Mitreva
ANALYSIS OF THE FINANCIAL STATEMENTS
OF THE SCHOOLS IN RNM
- 27 Еленица Софијанова, Ален Белуровски**
СОЗДАВАЊЕ НА КВАЛИТЕТНА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА ПРЕКУ
ИНТЕГРИРАНИ РАБОТНИ ЗАДАЧИ
Elenica Sofijanova, Alen Belurovski
CREATING A QUALITY ORGANIZATIONAL STRUCTURE THROUGH
INTEGRATED WORK TASKS
- 35 Мила Митрева, Благоица Колева**
ПРИМЕНА НА ВЕШТАЧКАТА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА ВО ФИНАНСИСКО
МОДЕЛИРАЊЕ И ПРЕДВИДУВАЊЕ НА РИЗИЦИ
Mila Mitreva, Blagica Koleva
APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN FINANCIAL
MODELING AND RISK PREDICTION
- 41 Михаела Трајковска, Благоица Колева**
СОВРЕМЕНИ СИСТЕМИ ЗА ПРЕСМЕТКА И
УПРАВУВАЊЕ СО ТРОШОЦИТЕ
Mihaela Trajkovska, Blagica Koleva
CONTEMPORARY SYSTEMS FOR COST CALCULATION AND
MANAGEMENT
- 49 Марјан Димов, Елена Веселинова**
УПРАВУВАЊЕ СО ПРОЕКТЕН ЦИКЛУС НА ПРОЕКТИ ФИНАНСИРАНИ
ОД СТРАНСКИ ДОНАТОРИ - СОВРЕМЕН ПРИСТАП НА МЕНАЏИРАЊЕ
Marjan Dimov, Elena Veselinova
PROJECT CYCLE MANAGEMENT OF PROJECTS FINANCED BY FOREIGN DONORS -
A MODERN MANAGEMENT APPROACH
- 59 Сандра Палифрова Николова, Елена Веселинова**
БИЗНИС ПЛАН – ПАТОКАЗ ВО ДЕЛОВНОТО РАБОТЕЊЕ
Sandra Palifrova Nikolova, Elena Veselinova
BUSINESS PLAN – ROADMAP IN BUSINESS OPERATIONS

- 73** Симона Андова Јовчев, Марија Гогова Самоников
ВИДОВИ РИЗИЦИ И УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ ВО БАНКИТЕ - НЛБ БАНКА
Simona Andova Jovchev , Marija Gogova Samonikov
RISK MANAGEMENT IN BANKING-NLB BANKA
- 85** Викторија Пејчиновска Стоилковска, Елена Веселинова
УЛОГАТА НА ЕФЕКТИВНО ЛИДЕРСТВО ВО
ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА
Viktorija Pejchinovska Stoilkovska, Elena Veselinova
THE ROLE OF EFFECTIVE LEADERSHIP IN ORGANIZATIONAL CULTURE
- 95** Александра Костадинов, Оливера Ѓорѓиева -Трајковска, Благица Колева
ЗНАЧЕЊЕТО НА АНАЛИЗАТА НА ФИНАНСИСКИ ИЗВЕШТАИ ЗА ФИНАНСИСКАТА
СТАБИЛНОСТ И УСПЕШНОСТ НА КОМПАНИИТЕ
Aleksandra Kostadinov, Olivera Gjorgieva-Trajkovska, Blagica Koleva
IMPORTANCE OF ANALYSIS OF FINANCIAL STATEMENTS FOR FINANCIAL STABILITY AND
SUCCESS OF COMPANIES

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 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 шестото 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 2024 година

Декан:
Проф. Д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска

ФИНТЕК КАКО КАТАЛИЗАТОР КОЈ ГИ ТРАНСФОРМИРА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ СТРАТЕГИИ ВО БАНКИТЕ

Еленица Софијанова¹, Јулија Боризовски²

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
elenica.sofijanov@ugd.edu.mk

²Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
julija.208718@student.ugd.edu.mk

Апстракт: Во последните две децении, финансиската индустрија доживеа значајни трансформации благодарение на појавата и брзиот развој на финансиските технологии (Финтек). Финтек претставува комбинација на финансии и технологија која овозможува автоматизација и дигитализација на традиционалните банкарски услуги. Со воведувањето на мобилното банкарство, дигиталните плаќања и блокчејн технологијата, Финтек значително го промени начинот на кој банките функционираат, но и очекувањата на корисниците и улогата на вработените во банките. Финтек не само што ги променува стратегиите за управување во банките, туку и создава нова динамика на пазарот. Банките мора да инвестираат во дигитализација, да прифатат иновации, но и да ја модернизираат својата организациска структура и да го променат својот начин на работа за да останат конкурентни. Стратешкото лидерство, прифаќањето на нови технологии и изградбата на култура на иновации се клучни за успешната интеграција на Финтек во банкарскиот сектор. Финтек технологиите претставуваат движечка сила во трансформацијата на банкарскиот сектор, носејќи промени кои ги рedefинираат организациските стратегии и лидерските модели. Овој труд ја истражува улогата на Финтек како катализатор за иновации и адаптација, со фокус на стратегиите за имплементирање на новите технологии, организациските промени и влијанието на лидерите. Исто така, трудот ќе ја нагласи важноста на Финтек како катализатор за модернизација на банкарските процеси и ќе даде увид во тоа како овие промени можат да го зголемат задоволството и продуктивноста во секторот.

Клучни зборови: финансиски технологии, банки, иновации, организациски стратегии, трансформација

FINTECH AS A CATALYST THAT TRANSFORMS ORGANIZATIONAL STRATEGIES IN BANKS

Elenica Sofijanov¹, Julija Borizovski²

¹Faculty of Economics, Goce Delcev Univer, Stip, Macedonia
elenica.sofijanov@ugd.edu.mk

²Faculty of Economics, Goce Delcev Univer, Stip, Macedonia
julija.208718@student.ugd.edu.mk

Summary: In the last two decades, the financial industry has undergone significant transformations thanks to the emergence and rapid development of financial technologies (Fintech). Fintech is a combination of finance and technology that enables the automation and digitalization of traditional banking services. With the introduction of mobile banking, digital payments and blockchain technology, Fintech has significantly changed the way banks operate, as well as the expectations of users and the role of bank employees. Fintech is not only changing management strategies in banks, but also creating new dynamics in the market. Banks must invest in digitalization, embrace innovation, but also modernize their organizational structure and change the way they work to remain competitive. Strategic leadership, the adoption of new technologies and the building of a culture of innovation are key to the successful integration of Fintech in the banking sector. Fintech technologies are a driving force in the transformation of the banking sector, bringing changes that redefine organizational strategies and leadership models. This paper explores the role of Fintech as a catalyst for innovation and adaptation, focusing on strategies for implementing new technologies, organizational change, and the impact of leaders. It will also highlight the importance of

Fintech as a catalyst for modernizing banking processes and provide insight into how these changes can increase satisfaction and productivity in the sector.

Keywords: *financial technologies, banks, innovation, organizational strategies, transformation*

1. Вовед

Финансиските технологии (Финтек) го револуционизираат банкарскиот сектор преку иновации кои ги рedefинираат традиционалните процеси. Во услови на брза дигитализација, банките се принудени да ги променат своите стратегии за да одговорат на потребите на современите потрошувачи и новите пазарни динамики. Финтек технологиите, како мобилно банкарство, инстант плаќања, блокчејн и вештачка интелигенција, ги олеснуваат операциите, но и ја комплицираат регулаторната и конкурентната средина. За да останат релевантни, банките треба да ги редизајнираат своите организациски стратегии и да прифатат нови модели на управување, поттикнати од Финтек иновациите. Современото банкарство доживува длабоки трансформации поттикнати од дигитализацијата, променетите навики на потрошувачите и брзата еволуција на финансиските технологии (Финтек). Финтек ги рedefинира традиционалните банки и нивните банкарски услуги преку воведување иновативни решенија, како што се мобилните апликации, дигиталните паричници и инстант плаќањата, кои овозможуваат достапност и ефикасност во секое време. Пандемијата на Ковид-19 дополнително го забрза процесот на дигитализација, пренасочувајќи ги секојдневните активности на граѓаните и компаниите кон онлајн просторот. Оваа промена го интензивираше усвојувањето на електронските плаќања, вклучувајќи инстант трансакции, кои претставуваат значаен предизвик за финансиските институции да ги задоволат очекувањата на клиентите и да останат конкурентни на пазарот. Истовремено, соработката меѓу традиционалните банки и Финтек компаниите отвори нови можности за развој. Банките располагаат со капитал, инфраструктура и регулаторна поддршка, додека Финтек компаниите носат иновации и флексибилни бизнис модели. Ова партнерство не само што го рedefинира начинот на кој се вршат плаќањата, туку и го подобрува задоволството на клиентите и продуктивноста на вработените во банкарскиот сектор. Финтек (финансиска технологија) претставува значителна револуција во банкарскиот сектор, носејќи нови технологии и модели на работа кои ја менуваат традиционалната организација и управување во банките. Овие промени не само што ја рedefинираат улогата на банките во финансискиот екосистем, туку и ги присилуваат на адаптација на нови стратегии за управување. Како што се зголемува влијанието на Финтек, банките мора да ги прилагодат своите стратегии за да останат конкурентни на новите учесници на модерниот пазар.

2. Организациски стратегии за имплементирање на новите технологии

Банкарството последниве години бележи значајни промени во насока на дигитализација, односно пристап до банкарски услуги и производи надвор од експозитурите со користење на дигиталните канали. Иако трансформацијата кон дигитално банкарство најчесто почнува со понуда на банкарски услуги преку мобилни и веб апликации, секојдневно се појавуваат нови продукти и учесници кои придонесуваат за целосна трансформација кон дигитален пазар. Традиционалните банки се предизвикани од дигиталните банки, независно дали тоа се нови субјекти кои работат на најсовремени технологии (фин-тек компании или нео-банки) или се новосоздадени банки кои работат исклучиво онлајн (банки предизвикувачи).

Предноста на нео-банките и банките предизвикувачи произлегува од:

- Супериорно искуство на клиентот при користење на дигитални производи и услуги кои се базирани на иновативни решенија;
- Онлајн работење без физичко присуство на пазарот што им овозможува да нудат производи и услуги по значајно пониски цени;
- Фокус кон зголемување на клиентската база, било да се субјекти кои се надвор од финансискиот систем (немаат сметка и пристап до банкарски услуги), или се дел од истиот но претежно користат традиционални банкарски производи и услуги, со цел од истата да се профитира со додавање или продажба на нови услуги.

Традиционалните банки се соочуваат со ограничувања кои произлегуваат од:

- Фокусот да се задоволат најразлични производи и услуги (универзално банкарство) кои не се секогаш профитабилни;
- Застарени ИТ инфраструктури, системи и апликации (т.н. штагети и силоси) кои оневозможуваат размена и користење на информации и податоци на ефикасен начин;
- Култура која не е агилна – не се размислува, соработува, учи и делува флексибилно како би се оставриле високи резултати.

Како што FinTech компаниите продолжуваат да стекнуваат влијание и удел на пазарот, традиционалните банки мора да еволуираат хибриден модел преку модернизирање зад сцената на нивните операции во средината и задната канцеларија, истовремено создавајќи повеќе дигитални ентитети за опслужување на одредени сегменти на клиенти. Во таа трка на дигитализација банките применуваат различни стратегии, на пример:

Raiffeisen Digital Bank, Австрија – оваа дигитална банка располага со најсовремена ИТ архитектура базирана на клауд и ИТ тимови за развој, повеќе од 60% од вработените се од информатичката технологија на банката која на клиентите на едноставен и лесно достапен начин ги задоволува основите потреби на клиентите. Работи на пазарите во Романија и Полска. Преку мобилна апликација, Raiffeisen Digital Bank нуди: Дигитално кредитирање, одобрување и користење на кредити скоро инстантно, без достава на документи, со проверка на кредитоспособноста со користење на АПИ технологија и дигитално потпишување на договор, Трошење на средства -платежна сметка со виртуелна дебитна картичка и можност да се користи Google pay, без надомест или минален при пренос на средства, без надомест за подигање на готовина од безконтактни банкомати. Сметката се отвора он-лајн, при што утврдувањето на идентитот се врши без физичко присуство и договорот дигитално се потпишува, Банката функционира целосно без човечка интервенција, при што кол центрите се заменети со chat центри.

Anadi Bank, Австрија – пристап каде банкарството е базирано на таблет, хибриден модел на соработка помеѓу банката и т.н. даватели на финансиски услуги трафики, тобако шопови и др. субјекти. Овие субјекти се овластени од банката и опремени со уред (таблет) на кој е инсталиран посебен софтвер и кои на потенцијални клиенти нудат ограничени производи: платежна сметка, дебитна картичка и потрошувачки кредит. Давателот на финансиски услуги добива соодветен надомест од банката поврзан со обемот на користени услуги од нови и постоечки клиенти. За банката тоа е безбеден канал за комуникација преку таблетот кој е веќе регистриран во банката и кој нуди висок степен на заштита на податоци. Поддршката на клиентите е овозможена преку кол центрите и експозитурите, а не преку давателите на финансиски услуги.

ING, Холандија е насочена кон промени во технологијата, односно ИТ платформите со кои ќе се постигне оптимизација на операциите, подобрување на ефикасноста во работењето преку проширување на деловната активност и иноватност на пазарот со максимизирање на приходот. Искуството покажало дека при технолошко застарени апликации кои содржат неефикасни процеси тешко е да се направи поврзување со барањата на новите технологии чија инфраструктурата базирана на облак, машинското учење, анализа на податоци и вештачка интелигенција. Со инвестирањето во технологијата преку поврзување на апликации, системи и услуги кои претходно не биле поврзани на тој начин (за ING подразбира поврзување на 40-тина членки на групацијата), би се искористила предноста од поврзувањето и подобро позиционирање во однос на конкуренцијата и испорака на супериорно корисничко искуство.

Сè ова укажува дека имплементацијата на Финтек решенијата бара од банките да развијат специфични стратегии, како:

- *Инвестирање во дигитална инфраструктура* - Банките мора да инвестираат во платформи за мобилно банкарство, автоматизација на процеси и технологии за анализа на податоци. Ова вклучува интеграција на вештачка интелигенција и блокчејн за подобрување на безбедноста и ефикасноста.

- *Соработка со Финтек сџарџаи* – Соработката меѓу банките и Финтек компаниите овозможува брз пристап до иновации. Преку партнерства, банките можат да го искористат знаењето на стартапите за да создадат персонализирани услуги и нови деловни модели.
- *Обука и развој на вработените* – Успешната имплементација зависи од способноста на вработените да работат со новите технологии. Обуките и едукацијата треба да се интегриран дел од стратегијата. Банкарите мораат да се прилагодат на новата реалност преку континуирана едукација и обука. Програми за унапредување на дигитални вештини и разбирање на Финтек технологиите се суштински за успехот на вработените.

3. Промените во организациските структури како дел од имплементацијата на Финтек

Финтек технологиите предизвикуваат значителни трансформации во организациските структури на банките. Со цел да се искористат предностите од новите технологии, банките мора да преминат од традиционалните хиерархиски модели на управување кон пофлексибилни и агилни структури кои ќе ја поддржат иновацијата и адаптацијата.

- *Премин кон аџилни сџрукџури*

Традиционалните хиерархиски модели, кои се фокусираат на строго дефинирани улоги и процеси, стануваат пречка за брзото воведување на нови технологии. Банкарските институции мора да усвојат *аџилни методологиџи*, кои овозможуваат крос-функционални тимови, брзи циклуси на развој и експериментирање.

- Формирање на специјализирани тимови за развој на Финтек решенија, составени од експерти за технологии, бизнис аналитичари и специјалисти за корисничко искуство.
- Користење на итеративен пристап за развој на дигитални производи, со што се обезбедува флексибилност и способност за адаптација кон потребите на клиентите.

- *Реформирање на улогиите и одговорностите*

Со интеграцијата на Финтек, традиционалните улоги во банките се трансформираат за да одговараат на новите барања. Вработените мора да се фокусираат на задачи кои додаваат вредност, додека рутинските активности се автоматизираат.

- *ИТ оддели*: Преминуваат од улога на поддршка кон улога на иновација и развој на нови технологии.
- *Оддели за управување со податоци*: Развиваат напредни аналитички способности за подобрување на корисничкото искуство.
- *Оддели за продажба*: Интегрираат дигитални канали за персонализиран пристап до клиентите.

- *Воведување на нови позиции и улоги*

Финтек трансформацијата бара создавање на нови позиции кои ќе ја поддржат имплементацијата на технологиите.

- Директор за дигитална трансформација (*Chief Digital Officer - CDO*): Личност одговорна за управување со дигиталните иницијативи и иновации.
- Аналитичар за податоци: Експерт кој ги користи вештачката интелигенција и машинското учење за да генерира вредни увиди од податоците.
- Координатор за Финтек партнерства: Одговорен за идентификување и интеграција на соработки со Финтек компании.

- *Усвојување на хибридни модели на работа*

Финтек технологиите бараат комбинација на дигитални и традиционални модели на работа за да се задоволат различните потреби на клиентите.

- Овозможување на клиентите да избираат меѓу традиционални филијали и дигитални канали.
- Интегрирање на дигитални услуги, како мобилно банкарство, со персонализирана поддршка преку видео-конференции или чат-ботови

- *Соработка со Финтех стартапи*

Организациските структури мора да бидат доволно флексибилни за да го поддржат партнерството со Финтек компании за да ги имплементираат новите технологии побрзо. Овие партнерства често доведуваат до создавање на хибридни модели на работа, каде што традиционалните банкарски методи се комбинираат со иновативни решенија

- Создавање иновациски лаборатории за тестирање на нови технологии.
- Учествување во акселераторски програми за поддршка на Финтек стартапи.

- *Трансформација на културата во организацијата*

Културната трансформација е основен дел од промените во организациските структури. Банкарските институции треба да поттикнуваат култура на иновации, флексибилност и прифаќање на ризици. Ова се постигнува со

- Поттикнување на отворена комуникација и размена на идеи.
- Организирање редовни тренинзи и работилници за Финтек технологии.
- Наградување на иновациите и успехите во тимот.

- *Улогата на технологијата во организациските структури*

Технологијата станува основа за секоја организациска структура. Банкарските институции инвестираат во *илајформи за управување со процеси* (BPM), решенија за управување со човечки ресурси (HRM) и облачни технологии, кои ја подобруваат ефикасноста и овозможуваат брза адаптација.

Организациски пристапи на менаџментот и лидерот

Улогата на менаџерите и лидерите е критична за успешната трансформација на банките. Лидерството треба да е *ориентирано кон иновации*. Лидерите треба да создадат култура која охрабрува иновации и прифаќање на промени. Ова бара визионерско управување и стратегиски пристап. *Менаџирање на отпорот кон промени*: Имплементацијата на Финтек може да предизвика отпор кај вработените. Менаџерите треба да го идентификуваат и адресираат овој отпор преку транспарентна комуникација и поттикнување на учество во процесот на промена. *Фокус на клиентите*: Менаџментот треба да развие стратегии кои го ставаат клиентот во центарот на вниманието, преку персонализирани услуги и подобро корисничко искуство. Влијанието врз клиентите да е во насока на подобрување на *Дигитално корисничко искуство*: Клиентите уживаат во брзината и удобноста на Финтек решенијата. Мобилните апликации, инстант плаќањата и персонализираните финансиски препораки ги подобруваат нивните секодневни искуства. Исто треба менаџментот да внимава да не дојде до *Губење на личната комуникација*: Една од главните грижи кај клиентите е губењето на вербалната комуникација со банките. Оваа транзиција бара банките да обезбедат хибридни модели, каде што клиентите сè уште можат да добијат лична поддршка преку центри за услуги или видео повици.

Исто треба да стекне *Безбедност и доверба*: Клиентите честопати се загрижени за безбедноста на нивните податоци. Банките треба да инвестираат во најсовремени безбедносни протоколи и транспарентно да комуницираат со клиентите за да изградат доверба.

4. Емпириско истражување

Истражувањето се базира на анализа на банкарски институции кои успешно интегрирале Финтек технологии. Податоците се собрани преку интервјуа и анкети со менаџери и вработени, како и анализа на постоечка литература. Целта на овој труд е да се анализира како Финтек технологиите влијаат на трансформацијата на стратегиите во банките, со имплементацијата на нови технологии, промените во организациските структури и улогата на лидерите и менаџментот во адаптацијата.

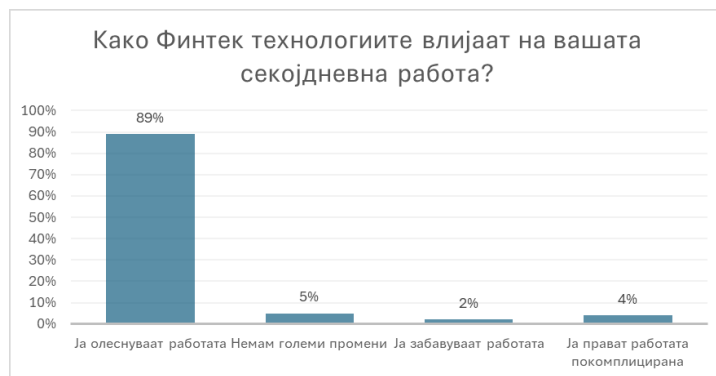
Согласно извршеното истражување, односно спроведените анкети можеме да заклучиме дека Финтек решенијата значително го подобруваат и олеснуваат секојдневното работење на сите вработени во банкарски институции. Од вкупниот број на испитаници 75% се изјасниле дека по примената на ваков тип на решенија нивното работење е подобро, 10% се изјасниле дека со воведените промени, сложеноста на нивните секојдневни работни обврски се зголемила, додека 5% се изјасниле дека нема значителна промена во секојдневното работење.



Во однос на добиената обука и поддршка за користење на новите технологии, дури 90% од вработените се изјасниле дека имаат добиено соодветна обука, додека според останатите 10% соодветна обука не е организирана и не е добиена.



При анализата на добиените податоци во врска со прашањето „Како Финтек технологиите влијаат на вашата секојдневна работа?“, процентот на менаџери кои се изјасниле дека нивната работа е олеснета изнесува 89%, 5% не забележале големи промени, 4% од вработените се изјасниле дека нивната работа станала покомплицирана, додека 2% се изјасниле дека нивната работа е забавена.



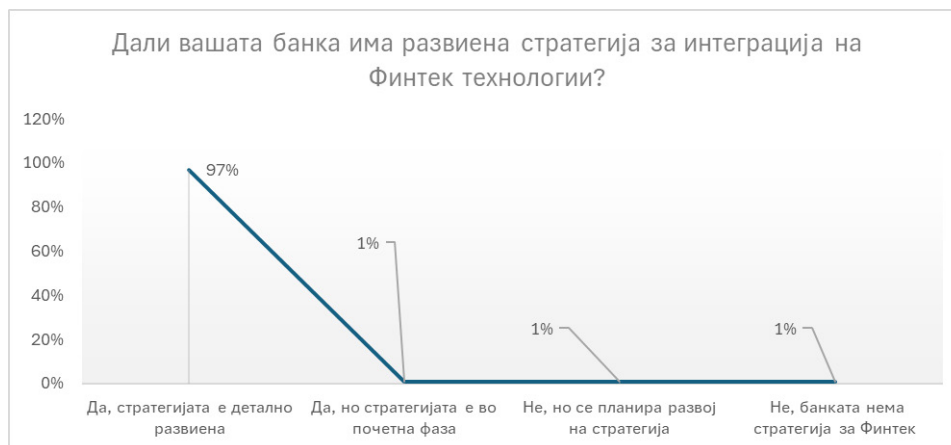
Во однос на потребата за обука, 75% од вработените се изјасниле дека е потребна значителна обука, мал дел, односно 15% се изјасниле дека е потребна кратка / базична обука, 4% се изјасниле дека обуката не е потребна, а 6% не се сигурни каква обука и дали е потребна обука.



При анализата на информациите добиени од лица на менаџерски позиции во банките, се добиени податоци дека: Финтек технологиите значително го подобруваат работењето и тоа 70% ,25% се изјасниле дека со воведувањето на вакви технологии умерено се подобрило работењето кај 4% нема забележано значително влијание, а само 1% од испитаниците било забележано усложнување на процесите на работење.



Во однос на потребната стратегија, односно потребата од соодветно развиена стратегија дури 97% од лицата на менаџерски позиции веќе имаат стратегија и истата е детално развиена и вметната во секојдневното работење, дека стратегија имаат, но се наоѓа во почетна фаза, дури и дека немаат но планираат развој на истата или дека воопшто немаат стратегија се изјаснија по 1%.



Од спроведеното истражување можеме да заклучиме дека, голем дел од вработените во банкарски институции веќе ги имплементираат Финтек технологиите, односно ги користат бенефитите на ваков тип на технологии, а воедно и лицата на менаџерските позиции веќе активно имаат детални стратегии со цел искористување на потенцијалот на ваков тип на технологии. 75% од испитаните банки забележале подобрување на ефикасноста по имплементација на Финтек решенијата, 60% од менаџерите истакнале дека Финтек технологиите придонеле за зголемено задоволство на клиентите, 50% од банките соработувале со Финтек стартапи за развој на нови производи.

Заклучок

Промените во организациските структури се клучни за успешната интеграција на Финтек технологиите во банките. Од традиционалните хиерархиски модели, банките преминуваат кон пофлексибилни, агилни структури кои овозможуваат побрзо донесување одлуки и поголема иновација. Со премин кон флексибилни модели на работа, создавање нови улоги и користење на технологија за оптимизација на процесите, банките можат да ги задоволат потребите на модерните клиенти и да останат конкурентни на пазарот. Финтек технологиите се катализатор за трансформација на банкарскиот сектор. Тие ги поттикнуваат банките да инвестираат во иновации, да ја рedefинираат својата организациска структура и да развијат нови стратегии за управување. Лидерите во банките треба да создадат култура која ќе ги поддржи овие промени, а соработката со Финтек стартапи претставува клучен фактор за успех. Една од најголемите промени што ја носи Финтек во стратегиите за управување е потребата за културна трансформација во самите банки. Менаџментот сега мора да води со пример и да создаде култура која ќе поттикне иновации и прифаќање на новите технологии. Лидерите во банките мора да бидат визионери и да ја охрабруваат тимската соработка, како и да го поттикнуваат персоналот да се фокусира на новите технологии и постојано учење. Ова бара од банкарските лидери да ја изградат културата на иновации, да развијат процеси кои ќе овозможат експериментирање и тестирање на нови идеи, и да вложат во развој на човечките ресурси. Со правилна имплементација, Финтек може да биде основа за долгорочен раст и конкурентност на банките.

Користена литература

- [1] Capgemini & Efma. (2021). World FinTech Report 2021.
- [2] Bosilj Vukšić, V., Ćurko K., Jaković, B., Milanović Glavan, Lj., Pejić Bach, M., Pivar, J., Spremić, M., Stjepić, A., Strugar, I., Varga, M., Vlahović, N., Srića, V., Suša Vugec, D., Zoroja, J. (2020), Osnove poslovne informatike, Ekonomski fakultet Zagreb.
- [3] Ž., Strugar I. (2013.), Informatizacija poslovanja, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, str.173-33.
- [4] McKinsey & Company. (2022). Future of Banking in a Digital World.
- [5] Zhao, F., & Collier, A. (2016). Digital Entrepreneurship: Research and Practice.

- [6] European Central Bank (ECB). (2020). Eurosystem Retail Payments Strategy.
- [7] PwC. (2020). Financial Services Technology 2020 and Beyond: Embracing Disruption.
- [8] Deloitte. (2021). Banking Transformation Report: Adapting to a New Normal.
- [9] Harvard Business Review. (2019). How FinTech is Changing Banking Strategie.
- [10] Gomber, P., Koch, J.-A., & Siering, M. (2017). Digital Finance and FinTech: Current Research and Future Directions.
- [11] Gjokić, T., Pepur, M. i Arnerić, J. (2015). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na trzistu finansijskih usluga. Sveuciliste u Dubrovniku, Ekonomska misao i praksa.

АНАЛИЗА НА ФИНАНСИСКИТЕ ИЗВЕШТАИ НА УЧИЛИШТАТА ВО РСМ

Благица Колева¹, Оливера Ѓоргиева - Трајковска², Мила Митрева³

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

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

³Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
mila.mitрева@ugd.edu.mk

Апстракт: Во јавните установи, како што се училиштата, финансиите се главно буџетски и нивното трошење подлежи на контрола и надзор од финансиски институции, локална самоуправа, управен одбор итн. Работата на менаџментот во финансискиот дел е да планира, обезбеди и правилно да го насочи трошењето на средствата и за истите да даде отчет пред надлежните во вид на финансиски извештаи, завршна сметка итн. За сето тоа е потребно менаџментот на училиштата да биде стручен, креативен, да умее да истражува и постојано да учи. Колку поуредно се работи во финансискиот дел, толку развојот на училиштето ќе биде поголем, тоа ќе биде поконкурентно и ќе може да ги следи современите текови во образовниот процес.

Овој труд ја истражува улогата на финансиските извештаи во управувањето со училиштата во Република Северна Македонија. Анализирани се клучните аспекти на транспарентноста, отчетноста и ефективноста на финансиското работење, со осврт на законската регулатива и праксата во образовните институции. Истражувањето се базира на анкети со менаџери, сметководители и наставници од различни училишта, при што се идентификувани предизвиците и можностите за подобрување. Добиените резултати покажуваат дека иако финансиското работење во училиштата е главно стабилно, потребна е поголема едукација и вклученост на сите засегнати страни. Предложени се насоки за подобрување на транспарентноста и оптималното управување со финансиските ресурси.

Клучни зборови: *финансиски извештаи, транспарентност, финансиска анализа, финансиско управување, образовни институции итн.*

ANALYSIS OF THE FINANCIAL STATEMENTS OF THE SCHOOLS IN RNM

Blagica Koleva¹, Olivera Trajkovska², Mila Mitreva³

¹Faculty of Economics, Goce Delcev Univer, Stip, Macedonia
blagica.koleva@ugd.edu.mk

²Faculty of Economics, Goce Delcev Univer, Stip, Macedonia
olivera.trajkovska@ugd.edu.mk

³Faculty of Economics, Goce Delcev Univer, Stip, Macedonia
mila.mitрева@student.ugd.edu.mk

Abstract: In public institutions, such as schools, finances are mainly budgetary and their spending is subject to control and supervision by financial institutions, local government, management board, etc. The job of management in the financial section is to plan, ensure and properly direct the spending of funds and to report to the authorities in the form of financial reports, final accounts, etc. For all this, it is necessary for the management of schools to be professional, creative, able to research and constantly learn. The more orderly the work in the financial section is, the greater the development of the school will be, it will be more competitive and it will be able to follow modern trends in the educational process.

This paper explores the role of financial reporting in school management in the Republic of North Macedonia. Key aspects of transparency, accountability and effectiveness of financial operations are analyzed, with a review of the legal regulations and practice in educational institutions. The research is based on surveys with managers, accountants and teachers from different schools, identifying challenges

and opportunities for improvement. The results obtained show that although financial operations in schools are generally stable, greater education and involvement of all stakeholders is needed. Guidelines are proposed for improving transparency and optimal management of financial resources.

Keywords: *Financial reporting, transparency, financial analysis, financial management, educational institutions, etc.*

1. Вовед

Финансиското управување во училиштата претставува еден од најважните аспекти на нивното функционирање и развој. За да се обезбеди континуитет и квалитет во образовниот процес, институциите мораат да имаат ефикасен систем за следење и распоредување на финансиските средства. Финансиските извештаи, како основни документи за отчетност и транспарентност, играат клучна улога во оваа област. Тие се основа за проценка на финансиската состојба на училиштето и го одредуваат правецот на неговото натамошно функционирање, обезбедувајќи клучни податоци за одржување на стабилноста и растот на институцијата.

Во Република Северна Македонија, училиштата се финансираат во голема мера од јавни средства, што ги става под голем надзор и контрола од страна на државни органи, локална самоуправа и други институции. Системот на јавна финансиска отчетност е од витално значење за градење доверба помеѓу училиштата и заедницата, но и за осигурување дека средствата се трошат ефикасно и наменски.

Финансиските извештаи обезбедуваат податоци кои се потребни за проценка на стабилноста и профитабилноста на училиштата. Тие, исто така, даваат одговори на клучни прашања: Какви се приходите и расходите на училиштето? Дали средствата се распоредуваат ефективно? Каква е ликвидноста на училиштето? Какви се неговите обврски и како се управува со нив? Одговорите на овие прашања не само што имаат значење за менаџментот на училиштето, туку и за државата, родителите, наставниците и учениците.

Целта на овој труд е да се анализираат финансиските извештаи на училиштата во Република Северна Македонија, со посебен акцент на транспарентноста, отчетноста и ефективноста во користењето на финансиските ресурси. Истражувањето ќе ги испита механизмите за контрола и надзор на финансиското работење во училиштата, како и ставовите на менаџери, сметководители и наставници за квалитетот на овие извештаи.

Анализата ќе се базира на податоци собрани преку анкети спроведени во неколку училишта во РСМ. Ова истражување ќе даде увид во тоа како училиштата во државата се справуваат со финансиите и ќе понуди препораки за подобрување на системот на финансиско управување. Посебен акцент ќе се стави на важноста на правилното планирање, транспарентноста во работењето и донесувањето информирани одлуки, со цел да се обезбеди одржлив развој на училиштата и да се зголеми довербата на јавноста во нивното финансиско работење.

Трудот ќе се фокусира на значењето на финансиските извештаи не само како алатки за финансиска контрола, туку и како средства за стратешко управување во образовните институции. Токму преку анализа на овие извештаи, училиштата може да ја проценат својата финансиска стабилност, да идентификуваат можности за подобрување и да ги прилагодат своите активности во согласност со актуелните предизвици во образовниот систем. Со ова истражување се стремиме да се објасни не само теоретската димензија на финансиските извештаи, туку и нивната практична примена во секојдневното работење на училиштата, што е од исклучителна важност за обезбедување на квалитетно образование и за транспарентно користење на јавните ресурси.

2. Значење на финансиските извештаи

Финансиските извештаи не се само алатки за прикажување на тековната финансиска состојба на една институција, туку и за проценка на нејзината способност за долгогодишен развој и адаптација на промените во околината. Во контекст на училиштата, финансиските извештаи се особено важни бидејќи образовните институции работат со јавни средства кои подлежат на контрола и надзор од државните органи и локалните власти. За да се обезбеди правилно користење на овие средства, училиштата мораат да имаат јасни и точни финансиски извештаи што ќе им овозможат да ги следат своите финансиски активности и да донесуваат информирани одлуки.

Финансиските извештаи овозможуваат детален увид во финансиската состојба на организацијата, што е од витално значење за сите засегнати страни.¹ Кога училиштата имаат пристап до овие податоци, тие можат да ја проценат својата ликвидност, одржливост и способност за понатамошен развој. Овие извештаи помагаат во предвидувањето на тековните и идните потреби за финансирање, како и во формирањето на долгорочни стратегии за подобрување на образовната инфраструктура и квалитетот на наставата.

Од друга страна, финансиските извештаи се од суштинско значење за донесување на политички и стратешки одлуки на национално и локално ниво. Одговорните органи можат да ги користат за да проценат дали училиштата се ефективно управувани, дали ги исполнуваат своите финансиски цели и дали ги користат ресурсите на најефикасен начин.

2.1. Дефинирање на поимот „финансиски извештаи“

Финансиските извештаи се формални документи кои редовно се подготвуваат од страна на организациите за да ги покажат нивните финансиски активности и состојба во одреден временски период. За училиштата, финансиските извештаи обично се подготвуваат на годишно ниво или на квартално ниво во зависност од потребите на институцијата. Тие претставуваат слика на приходите, расходите, обврските и средствата на училиштето, како и на паричните текови кои се однесуваат на тие средства.

Овие извештаи служат како основа за анализа и проценка на финансиите на училиштето. Тие обезбедуваат важни податоци за:

- *Планирање на буџетот*: Финансиските извештаи се клучни за изработка на буџетот за следната година. Тие помагаат во одредувањето на колку средства училиштето има на располагање и за што тие средства ќе бидат користени.
- *Проверка на законската усогласеност*: Финансиските извештаи овозможуваат оценка на тоа дали училиштето ги следи прописите за трошење на јавни средства и дали ги почитува соодветните закони и регулативи.

Тие се изработуваат во согласност со релевантни сметководствени стандарди и регулативи, што обезбедува униформност и доверливост на податоците што се презентираат. Во случај на училиштата во Република Северна Македонија, овие извештаи се усогласени со локалните и националните правила за јавна финансиска отчетност.

Пример: Билансот на состојба прикажува кои средства училиштето ги поседува во моментот на составувањето на извештајот. Овие средства се поделени во две главни категории: актива и пасива. Средствата (активата) можат да бидат тековни (на пр. пари на сметка, побарувања) или долгорочни (на пр. имот, опрема). Пасивата ги вклучува обврски на училиштето, како што се краткорочни и долгорочни долгови. Сопствениот капитал, кој се појавува на пасивата, ја претставува разликата помеѓу средствата и обврските и одразува колку средства училиштето има на располагање за финансирање на својата активност.

¹ Gibson, C. H. (2001). Financial reporting and analysis: Using financial accounting information (11th ed.). Pearson Education.

2.2. Значење на транспарентноста при работењето

Транспарентноста во финансиите на училиштата игра клучна улога во изградбата на доверба меѓу училиштата и јавноста, родителите, локалните власти и други заинтересирани страни. Кога училиштата редовно и точно ги објавуваат своите финансиски извештаи, тие покажуваат дека се подготвени да бидат отчетни и одговорни за начините на кои се трошат јавните средства. Ова е особено важно во образовниот сектор, каде што голем дел од финансиите потекнуваат од буџетски средства и треба да бидат наменски и ефективно искористени.

Финансиското работење мора да биде транспарентно и јасно.² Ова значи дека сите заинтересирани страни треба да имаат лесен пристап до релевантни финансиски податоци, кои ќе им овозможат да следат како училиштето ги троши средствата и да проценат дали тие се користат за нивната намена.³

Пример за транспарентност може да биде редовното објавување на извештаите за потрошени средства, како што се платите на вработените, набавки на образовни материјали, обнова на инфраструктурата и други активности кои се финансираат со буџетски средства. Со овие извештаи, училиштата не само што обезбедуваат отчетност, туку и ја зголемуваат довербата на јавноста во нивното работење.

2.3. Видови на финансиски извештаи

Финансиските извештаи обично вклучуваат неколку основни компоненти, како што се: билансот на состојба, билансот на успех, извештајот за паричните текови, извештајот за промените во капиталот и дополнителните белешки кон финансиските извештаи. Извештаите се подготвуваат во согласност со релевантните сметководствени стандарди.⁴

Во контекст на училиштата, постојат неколку клучни видови финансиски извештаи кои се користат за следење и анализа на финансиските текови:

1. Биланс на состојба

Овој извештај ја прикажува финансиската состојба на училиштето во даден момент. Тој обезбедува преглед на сите средства што училиштето ги поседува (актива) и изворите на тие средства (пасива). На пример, средствата може да вклучуваат пари на сметка, опрема и згради, додека обврските може да вклучуваат долгови и обврски кон други организации. Овој извештај овозможува проценка на финансиската стабилност на училиштето и неговата способност да ги покрие своите краткорочни и долгорочни обврски.

2. Биланс на усџех

Овој извештај ги прикажува приходите и расходите на училиштето за одреден период, обично на годишно ниво. Тој покажува колку средства училиштето остварило во текот на годината и на што тие средства биле потрошени. Овој извештај е особено корисен за анализа на ефективност на училиштето во управувањето со својот буџет.

3. Извештај за паричните текови

Овој извештај е клучен за анализата на ликвидноста на училиштето. Тој покажува колку пари влегуваат и излегуваат од училиштето во одреден период. Овој извештај помага да се процени дали училиштето има доволно средства за да ги покрие своите краткорочни обврски и дали може да инвестира во нови проекти или инфраструктура.

² Gilman, S. (2007). Analyzing financial statements. Read Books.

³ Robert, D. B. (2006). Financial statement analysis and business valuation for the practical lawyer. American Bar Association.

⁴ Ѓоргиева -Трајковска, О., & Колева, Б. (2013). Анализа на финансиски извештаи. Универзитет „Гоце Делчев“.

4. Квартални финансиски извештаи

Кварталните извештаи се изготвуваат на секои три месеци и служат за редовно следење на финансиското работење на училиштето. Тие обезбедуваат преглед на тековните финансиски активности и помагаат да се идентификуваат евентуални проблеми со буџетот во рана фаза.⁵ Кварталните извештаи овозможуваат брзо прилагодување на финансиското планирање и распределбата на ресурсите, што е особено важно за јавните институции кои работат со ограничени буџетски средства.⁶

Кварталните извештаи на училиштата се важни за:

- *Ефикасно следење на буџетот*: Тие помагаат на менаџерите на училиштата да ги следат трошоците и приходите во текот на годината, што овозможува пофлексибилно управување со ресурсите.
- *Зголемување на транспарентноста*: Со редовно објавување на кварталните извештаи, училиштата им даваат на јавноста можност да ја следат употребата на јавните средства, што го зголемува нивниот степен на доверба.
- *Навременно решавање на проблеми*: Ако се појават финансиски проблеми или нерамнотежа во буџетот, кварталните извештаи овозможуваат рано откривање, што им овозможува на училиштата брзо да реагираат и да ги коригираат неправилностите.

Пример за употреба на квартални извештаи е следењето на трошоците за одржување на објектите, закупнини, платите на вработените и набавка на образовни материјали. Кварталните извештаи можат да откријат дали училиштето ги достигнува планираните финансиски цели или ако се потребни корекции во трошоците.

3. Анализа на финансиските извештаи на училиштата во РСМ

Предмет на ова истражување е анализа на финансиските извештаи на училиштата во Република Северна Македонија, со акцент на нивната улога во транспарентноста, отчетноста и финансиската стабилност на овие образовни институции. Истражувањето има за цел да ги идентификува клучните предизвици со кои се соочуваат училиштата при подготовката на финансиските извештаи и нивната употреба во донесувањето на стратешки и оперативни одлуки. Дополнително, се разгледува како финансиските извештаи придонесуваат за обезбедување на доверливост и транспарентност пред јавноста и останатите заинтересирани страни.

Фокусот е ставен на различни аспекти:

- Честота на подготовка и поднесување на финансиските извештаи.
- Способноста на менаџментот да ги интерпретира и користи извештаите за стратешко планирање.
- Влијанието на финансиските извештаи врз транспарентноста и перцепцијата на јавноста за училиштето.
- Предлози за подобрување на квалитетот и применливоста на финансиските извештаи.

⁵ Wallace, R. S. O. (1997). The economic analysis of financial accounting: A European perspective. Routledge.

⁶ Gibson, C. H. (2001). Financial reporting and analysis: Using financial accounting information (11th ed.). Pearson Education.

3.1. Методи на истражување

Во истражувањето се користеше комбинација на квантитативни и квалитативни методи за да обезбеди објективни и детални податоци.

1. Квантитативни методи:

- **Анкетии:** Дизајнирани за да соберат информации од целната група. Анкетата содржеше прашања од затворен тип (скала на согласност и зачестеност) и отворен тип (за дополнителни коментари).
- **Статистичка анализа:** Одговорите од анкетите беа обработени со користење на дескриптивни статистички техники за да се идентификуваат трендовите и разликите во ставовите на учесниците.

2. Квалитативни методи:

- **Анализа на документи:** Преглед на финансиските извештаи доставени од училиштата, со цел да се оцени нивната структура, транспарентност и усогласеност со сметководствените стандарди.
- **Деск истражување:** Анализа на релевантните законски регулативи и практики поврзани со финансиското управување во јавните образовни институции.

3.2. Примерок и целна група

Примерок

Примерокот за истражувањето беше избран со цел да се обезбеди репрезентативност на различните видови училишта во Република Северна Македонија и да се овозможи споредба на финансиските практики во различни образовни средини. Беа вклучени шест училишта од различни региони, типови и големини.

Целна група

Целната група беше избрана врз основа на улогата на учесниците во финансиското управување и нивното директно или индиректно влијание врз процесот на донесување одлуки во училиштата.

Категории на учесници:

1. Наставници (11 испитаници):

Наставниците беа вклучени за да се добие перспектива за тоа како финансиското управување влијае на образовниот процес и ресурсите за настава. Нивниот осврт помогна да се утврди дали финансиските извештаи влијаат на достапноста на наставни материјали, инфраструктура и квалитетот на обуките.

2. Членови на училишни одбори (3 испитаници):

Членовите на училишните одбори се директно вклучени во носењето одлуки врз основа на финансиските извештаи. Нивните одговори дадоа увид во тоа дали извештаите се транспарентни, разбирливи и корисни за донесување на долгорочни стратегии.

3. Менаџери (2 испитаници):

Менаџерите беа вклучени како носители на најважните административни и финансиски одлуки. Тие го објаснија процесот на подготовка на извештаите, како и предизвиците со кои се соочуваат при нивно презентирање и примена.

4. Сметководители (4 испитаници):

Сметководителите беа клучна целна група, бидејќи тие се одговорни за техничката подготовка на финансиските извештаи и за усогласување со регулативите. Тие дадоа увид во квалитетот на податоците и алатките што ги користат за изготвување на извештаите.

Демографија на испитаниците:

- *Полова застапеност*: 85% од испитаниците беа жени, а 15% мажи, што ја отсликува половата структура на образовниот сектор во Република Северна Македонија.
- *Возраст*: Испитаниците беа на возраст од 25 до 55 години, со просечно искуство од 10 години во својата професионална улога.
- *Работно искуство*: Наставниците имаа искуство во наставниот процес, додека менаџерите и сметководителите беа искусни во административното и финансиското управување.

3.3. Обработка на податоците

Обработката на податоците беше спроведена во неколку фази за да се добие прецизна и јасна анализа на резултатите од истражувањето. Податоците беа собрани преку анкети и дополнителна анализа на документите, а обработката вклучуваше статистички и квалитативни методи.

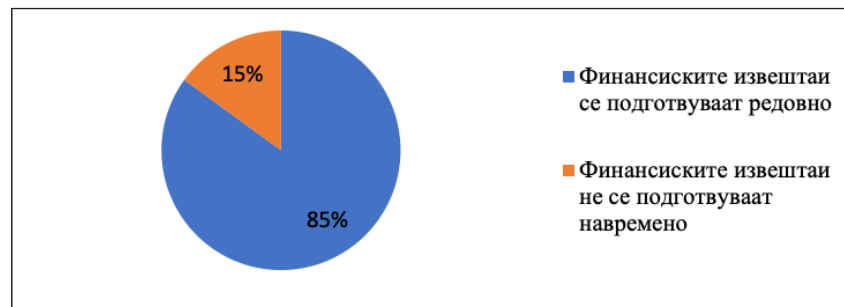
Подготовка и организација на податоците

Анкетите беа спроведени онлајн, користејќи дигитална платформа за собирање одговори. Собраните податоци беа организирани по категории (наставници, сметководители, менаџери, членови на училишни одбори) за полесна анализа. Финансиските извештаи од училиштата беа анализирани за да се проверат нивната структура, транспарентност и усогласеност со стандардите.

Квалитативна обработка

1. Анализа на зачестеноста на подготовка на финансиски извештаи:

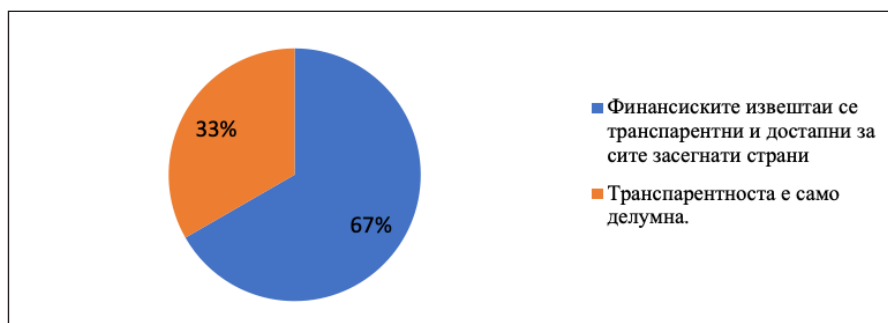
- 85% од анкетираниите потврдија дека финансиските извештаи се подготвуваат редовно на годишно ниво, додека 15% сметаат дека извештаите не се подготвуваат навремено.
- 71.4% од испитаниците изјавија дека финансиските извештаи се разгледуваат многу често на училишните одбори, што укажува на редовно користење на овие документи за донесување одлуки.



Графикон.1 Процентуален приказ на зачестеноста на подготовката на финансиски извештаи

2. Задоволство со транспарентноста на извештаите:

→ 66.7% од анкетираниите се согласуваат дека финансиските извештаи се транспарентни и достапни за сите засегнати страни, додека 33.3% сметаат дека транспарентноста е само делумна.



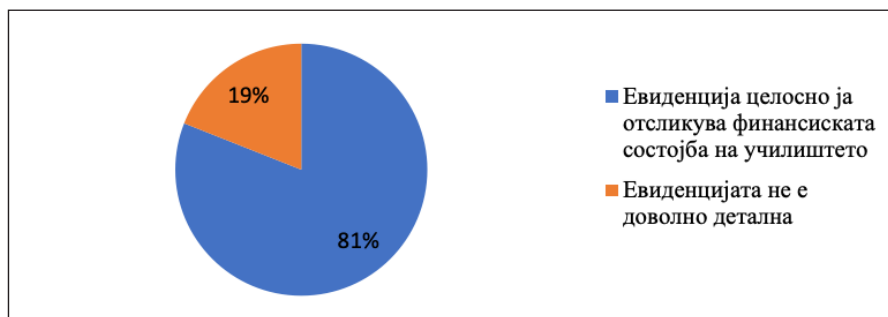
Графикон 2. Перцепцијата на транспарентноста и достапноста на извештаите

3. Перцепција за корисноста на извештаите:

→ 76.2% од испитаниците изјавија дека финансиските извештаи многу често помагаат во донесувањето одлуки.

4. Квалитет на финансиската евиденција:

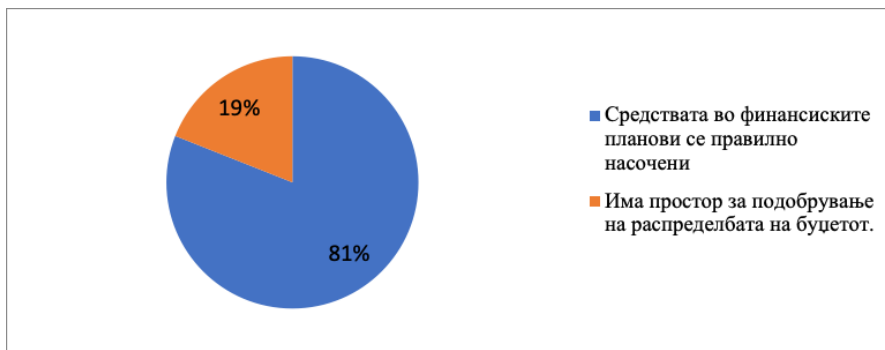
→ 81% од испитаниците сметаат дека финансиската евиденција целосно ја отсликува финансиската состојба на училиштето, додека 19% наведуваат дека евиденцијата не е доволно детална.



Графикон 3. Задоволство со квалитетот на финансиската евиденција

5. Анализа на распределбата на буџетот

→ 81% од анкетираниите наведуваат дека средствата во финансиските планови се правилно насочени, но 19% посочуваат дека има простор за подобрување.



Графикон 4. Перцепцијата на распределбата на буџетот

Квалификативна анализа

1. Перцепции на наставниците:

Наставниците посочија дека транспарентноста на финансиските извештаи е важна за градење доверба во училиштето. Некои истакнаа дека недоволната достапност на информациите понекогаш предизвикува сомнежи за распределбата на средствата.

2. Сметководителите за техничкиот квалитет на извештаите:

Сметководителите нагласија дека подготовката на финансиските извештаи е често предизвик поради недостаток на соодветни ресурси и ограничен пристап до дигитални алатки. Посочија дека е потребна поголема поддршка од надлежните органи за подобрување на квалитетот на извештаите.

3. Менаџерите за одлуките базирани на извештаите:

Менаџерите нагласија дека финансиските извештаи се суштински за планирањето на буџетот и за донесување на долгорочни стратегии. Некои изјавија дека транспарентноста на извештаите помага во создавањето доверба помеѓу училиштето и родителите.

Може да се изнесе дека финансиските извештаи се подготвуваат редовно и се корисни за донесување на одлуки, но постои простор за подобрување на нивната транспарентност и деталност. Потребна е поголема поддршка за сметководителите во форма на ресурси и алатки за изготвување на извештаи. И училиштата треба да инвестираат во едукација на вработените за подобро разбирање и користење на финансиските извештаи.

Заклучок

Финансиските извештаи претставуваат суштинска алатка за управување, транспарентност и отчетност во училиштата. Анализата покажа дека тие играат клучна улога во донесувањето на одлуки, планирањето на буџетите и распределбата на ресурсите. Училиштата во Република Северна Македонија главно ги подготвуваат овие извештаи редовно и во согласност со законските барања, но сепак, постојат области каде што е потребно подобрување.

Преку истражувањето беше утврдено дека, транспарентноста на финансиските извештаи е генерално на задоволително ниво, но постои потреба за поголема достапност на информациите до сите засегнати страни, како што се наставниците, родителите и заедницата. Квалитетот на финансиската евиденција е добар, но не секогаш доволно детален за да ги

опфати сите аспекти на финансиското работење. Финансиската стабилност на училиштата е главно добра, благодарение на правилното планирање и трошење на средствата. Сепак, потребна е подобра распределба на ресурсите за да се одговори на специфичните потреби на различни типови училишта.

Вработените во училиштата, особено сметководителите и менаџерите, треба да добијат дополнителна обука за подготовка и анализа на финансиските извештаи, како и воведување на дигитални платформи за автоматизација и олеснување на процесот на подготвување на извештаите. Со имплементација на овие препораки, училиштата во Република Северна Македонија би можеле значително да го подобрат својот систем за финансиско управување, да ја зголемат транспарентноста и да обезбедат поефективно користење на ресурсите. На тој начин, ќе се создаде посилна основа за долгорочен развој на образовните институции, што е од суштинска важност за квалитетот на образованието и довербата на заедницата.

Користена литература:

- [1] Gibson, C. H. (2001). *Financial reporting and analysis: Using financial accounting information* (11th ed.). Pearson Education.
- [2] Robert, D. B. (2006). *Financial statement analysis and business valuation for the practical lawyer*. American Bar Association.
- [3] Joshua, G. (2004). *Financial statement analysis: How to use financial information to make informed business decisions*. Financial Times.
- [4] Ѓоргиева-Трајковска, О., & Колева, Б. (2013). *Анализа на финансиски извештаи*. Универзитет „Гоце Делчев“.
- [5] Здравкоски, З., & Здравкоски, И. (2004). *Сметководство – учење и практика*. Економски факултет, Прилеп.
- [6] Gilman, S. (2007). *Analyzing financial statements*. Read Books.
- [7] Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Elliott, J. A. (2002). *Introduction to financial accounting* (8th ed.). Prentice Hall.
- [8] Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2013). *Intermediate accounting* (14th ed.). Wiley.
- [9] Schipper, K., & Vincent, L. (2003). Earnings quality. *Accounting Horizons*, 17(1), 1-18.
- [10] Wallace, R. S. O. (1997). *The economic analysis of financial accounting: A European perspective*. Routledge.

СОЗДАВАЊЕ НА КВАЛИТЕТНА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА ПРЕКУ ИНТЕГРИРАНИ РАБОТНИ ЗАДАЧИ

Еленица Софијанова¹, Ален Белуровски²

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
elenica.sofijanov@ugd.edu.mk

²Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
alen.208709@student.ugd.edu.mk

Апстракт: Овој труд е посветен на анализа на специјализација на работните активности, затоа што секој вработен добро е, и потребно е да си ја знае својата работа, но до кој степен ќе биде специјализирана работата е многу битно, исто така. Потребно е добро познавање на квалитетот на кадарот со кој располага организацијата, потребна е координација на работа која не е рутинска и е непредвидлива, потребно е групирање на организациските единици, како и проектирање на сите работни активности во организацијата. Во зависност од тоа колку ќе биде успешно организирањето, толку ќе се постигне успешност и видливи резултати во самото организациско работење. Доколку менаџерите ги поттикнуваат и ги мотивираат своите вработени квалитетно да ги извршуваат работните задачи, ќе се овозможи да се постигне поголем учинок и видливи резултати. Таа интеграција подразбира вработени кои соработуваат меѓусебно, вработени кои преземаат индивидуална одговорност, како и навремено и квалитетно извршени работни активности што доведува до почитување помеѓу менаџерите - раководителите и другите вработени.

Клучни зборови: *квалиитет, организациска структура, интеграција, работници, менаџери, задоволство, работни задачи*

CREATING A QUALITY ORGANIZATIONAL STRUCTURE THROUGH INTEGRATED WORK TASKS

Elenica Sofijanova¹, Alen Belurovski²

¹Faculty of Economics, Goce Delcev Univer, Stip, Macedonia
elenica.sofijanov@ugd.edu.mk

²Faculty of Economics, Goce Delcev Univer, Stip, Macedonia
alen.208709@student.ugd.edu.mk

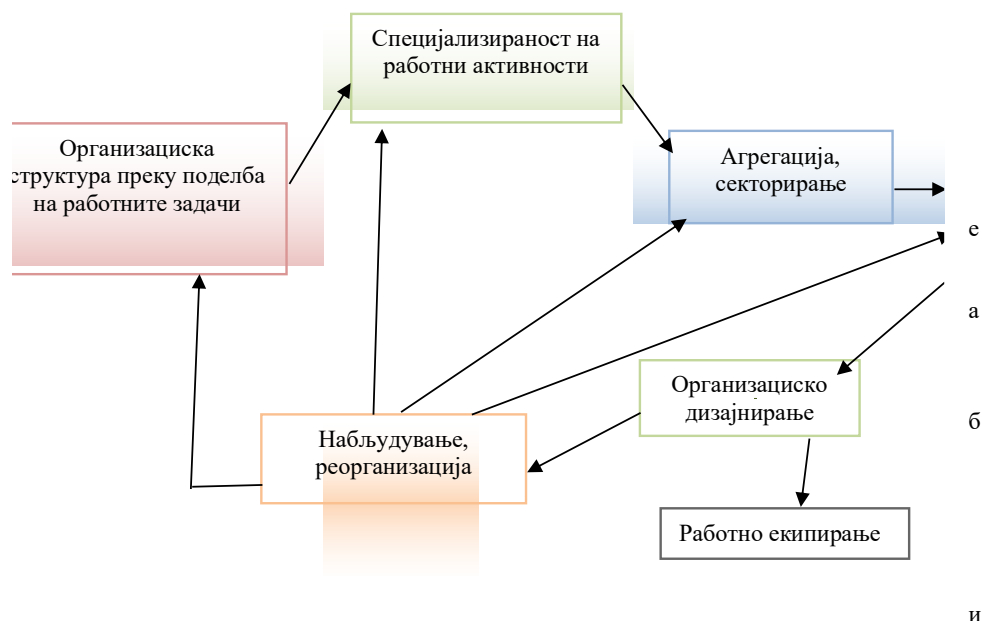
Summary: This paper is dedicated to the analysis of specialization of work activities because, every employee is good, and needs to know their job, but to what extent the job will be specialized is also very important. It requires good knowledge of the quality of the staff available to the organization, coordination of work that is not routine and unpredictable, grouping of organizational units, and planning of all work activities in the organization. Depending on how successful the organization is, the success and visible results in the organizational work itself will be achieved. If managers encourage and motivate their employees to perform their work tasks with quality, it will be possible to achieve greater performance and visible results. That integration implies employees who cooperate with each other, employees who take individual responsibility, as well as timely and quality work activities that lead to respect between managers and other employees.

Key words: *quality, organizational structure, integration, workers, managers, satisfaction, work tasks*

1. Вовед

Во секоја организација има дефинирани организациски цели кои се исполнуваат со извршување на одредени активности кои ја создаваат организациската шема или организациската мрежа. За квалитетно извршување на тие работни активности или работни задачи потребно е добро да се испланира и да се организира за организацијата да постигне

едно оптимално ниво на функционалност. Потребно е организирана поделба на работните задачи на индивидуално и групно ниво, потоа нивна меѓусебна координација во која е вклучена и менаџерската власт и одговорност. Се гради организациска структура.



Слика 1. Организациска структура преку поделба на работните задачи
Figure 1. Organizational structure through division of work tasks

Има голема практична потреба од која произлегува дека заедничкото работење во организацијата потребно е да се групира и подели на сектори, одделенија, департменти, организациски единици. Тоа неопходно специјализирање или делење на работниот процес понатаму, создава друга потреба, а тоа е координација на поделените работни задачи. Сите организациски единици имаат различни работни активности кои ја сочинуваат целината на процесот.

2. Менаџерско одлучување за работната одговорност од специјализација на работата

Менаџерите одлучуваат до кој степен ќе се специјализира работата на секој вработен. Не е добро да се практикуваат екстремности од типот еден вработен да ја работи целата работа бидејќи тоа е невозможно, или премногу да се расцепка работата на непотребно мали делови.

Колкав ќе биде распонот на работната контрола која ја претставува работната длабочина, или пак разновидноста на работните задачи што претставува работна ширина, одлучува менаџерскиот тим.

Во други ситуации работниот процес е составен од различни работни активности кои се застапени во помал или поголем обем, има помалку или повеќе работни повторувања.

Тоа го истакнува степенот на разновидност.

Понекогаш, оние работни задачи кои се специјализирани на повисоко ниво, а со тоа имаат и висок степен на индивидуална одговорност, предизвикуваат работно незадоволство.

Но, предизвиците од новите ситуации понекогаш бараат брзи реакции за соодветните акции, а со тоа се зголемува неизвесноста, заинтересираноста која води кон поголема продуктивност и истакнување на индивидуалните квалитети за одлучување во „од,,.



Слика 2. Работна одговорност детерминирана од групирање на работните задачи
Figure 2. Work accountability determined by grouping work tasks

Спречување или ублажување на незадоволството на работниците од погрешниот начин на донесување одлуки, се трансформира преку користење на мотивациски алатки, индивидуалните амбиции и колективната иновативност.

3. Механизам на одлучување – функционална организација со изграден авторитет

Процесот на одлучување е механизам со кој се регулира функционирањето на организацијата. Ова укажува на два момента:

1. Се прават напори на оној кој одлучува да донесе одлука со која ќе се оптимизира состојбата на системот кој ќе функционира со минимални девијантности и
2. Видлива интеракција и координација помеѓу организацијата и средината во која таа егзистира.

Секаде, во сите сегменти на организацијата се донесуваат одлуки, кои понатаму се спроведуваат во организацијата.

За тоа е потребно да се изгради авторитет, како индивидуален така и организациски, потребно е знаење и кредибилитет и потребно е во континуитет да се градат соодветни компетенции.

Авторитетот е право да се одлучува, да се спроведуваат акции, да се делегираат задолженија и комплементарност во евалуацијата на решенијата.

Процесот на одлучување има три карактеристични ситуации:

- Потполна сигурност што подразбира оној кој ја носи одлуката знае точно за каков проблем станува збор, кои се можностите за негово решавање и има корисни информации за истиот.
- Несигурност – во смисла дека менаџерот ја разбира природата на целите кои треба да се постигнат, но информациите за можните алтернативи се некомплетни. Значи природата на проблемот кој се решава е нејасна, целите се „како во магла“, а алтернативните решенија тешко може да се дефинираат.
- Неодлучност е состојба која е помеѓу сигурноста и несигурноста во процесот на одлучување.

Одлуките, како производ на процесот на одлучување, во различни ситуации, се различни, програмирани, непрограмирани, рутински, специфични итн. Во нив има различен степен на сигурност или несигурност, стручност и професионалност, ризик. Различни се индивидуалните способности, вештини и карактеристики на менаџерите како носители или учесници во донесување на одлуките.



Слика 3. Квалитетно менаџирање во организацијата
Figure 3. Quality management in the organization

Во зависност од тоа како и колку се практикува одлучувањето или делегирањето со кое менаџерите споделуваат дел од обврските и работните задачи, зависи и степенот на вклученост или инволвираност во процесот на одлучување. Во моделот на Виктор Врум и Артур Јаго има пет нивоа на инволвираност на подредените. Во овој модел има три испреплетени димензии:

1. Менаџерски стил – одлучувањето се движи од автократски стил до демократски стил на менаџирање.
2. Дијагностицирање на состојбата – поставување на неколку прашања преку кои би се дијагностицирала моменталната состојба, но и иднината на организацијата.
3. Поставени организациски правила, норми и законски прописи кои се однесуваат на процесот на одлучување.

Делегирањето е потребно да се практикува затоа што овозможува индивидуата да чувствува потреба од перманентно лично усовршување за да може да ги извршува дел од делегираните активности. Се зголемува одговорноста и желбата за континуирано учење.

Покрај вложувањето на сопствениот максимум, се развива чувство на лојалност и припадност во реализација на организациската визија.

4. Емпириско истражување

Истражувањето е базирано на тезата дека „*ситејеној на делеџирани задачи ја зголемува личнајта одговорност, но го зголемува и сѝравој од личен неуспех*“.

Затоа процесот на делегирање ја поттикнува употребата на тимската работа.

Колку делегираните работни задачи се покомплексни и посложени, толку е по практикувано тимското работење. Зошто е тоа така? Ова е комплексно прашање во кое има неколку потпрашања врз основа на кои се поставени целите и индикаторите на ова истражување.

Имено:

1. Во кои сѝтуацѝи е поѝребно да се корисѝи тимскојто работење ?
2. Како се соџледува поврзаносѝта меџу сѝтејеној на делеџирањето и личнајта одговорност?
3. Посѝои ли видлив сѝрав од личен неуспех?
4. Има ли поврзаносѝ помеџу сложеносѝта на задачите и сѝравој од личен неуспех?

Генералниот одговорот на сите претходно поставени прашања би бил дека многу е потребна тимска работа, затоа што при реализирање на делегирани задачи кои се разликуваат од рутинските секојдневни работни активности, вработениот се плаши од неуспех во реализацијата, несигурен е, се намалува самодовербата. Тоа се надминува во тимот, со синергијата која дава дополнителна енергија и елан за работа.

Поконкретно, во процесот на делегирање многу е важно слободно преземање на работни активности според своите лични компетенции (со ова се согласуваат 56% од испитаниците), со што на ефективен и ефикасен начин ќе се трасира патот кон реализација на организациските цели.

Таа авторитативност, таа слобода и независност претставува извршување на доделените задолженија и овластувања, преку креирана индивидуална одговорност. (со ова се согласуваат 45% од запрашаните вработени).

Менаџерите, процесот на делегирање го започнуваат со задавање на дел од работните активности за кои им даваат и мали објаснувања како тие да се направат.

Потребно е да се истакне дека делегирањето на работните задачи не значи дека менаџерите се ослободени од активности во работниот процес, но и од одговорноста за успешно спроведениот процес на извршување на делегираните активности. Тие се потребни и присутни во текот на целиот работен процес.

Запрашани, дали менаџерите имаат свој авторитет, на кој начин го градат во работната средина, 34% одговориле дека имаат и тоа го создаваат преку својата професионалност, но поголем дел од испитаниците или не го одговориле ова прашање или сметаат дека има злоупотребување на менаџерските позиции во процесот на делегирање и одлучување, многу малку или воопшто не се вклучени голем дел од вработените. На ова се надоврзува и фактот од неприсутност од ефективна комуникација, која подразбира еднонаочна, неискрена и несподелена информираност на голем број од вработените. (67%)

Секаде, во сите сегменти на организацијата се донесуваат одлуки, кои понатаму се спроведуваат во организацијата.

За тоа е потребно да се изгради авторитет, како индивидуален така и организациски, потребно е знаење и кредибилитет и потребно е во континуитет да се градат соодветни компетенции.

Понекогаш, делегирањето и вклученоста во процесот на одлучување има мотивирачки карактер, мотивација кон напредување за својата работна позиција и задоволство во работниот процес.

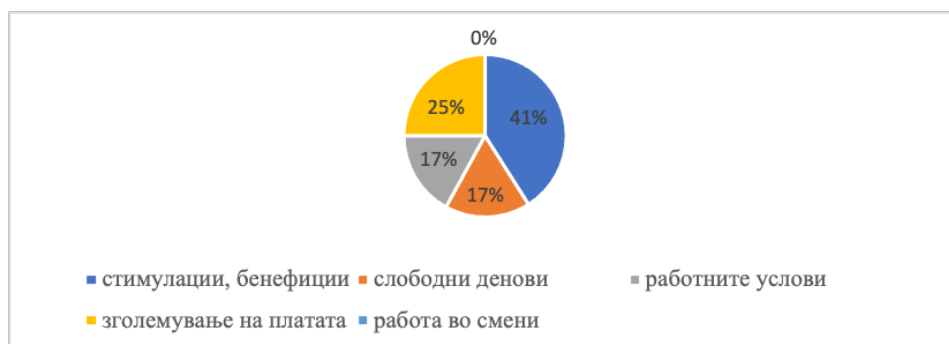
Спрема дадените одговори дури 65% беа задоволни од својата работа, а само 35% од нив не беа задоволни. После тоа се сметаше дека е важно да се утврди причината поради што беа задоволни работниците.

Најголем број од испитаниците се изјаснија дека основна причина на нивното задоволство е стабилноста на работното место и тоа 45% од нив, па потоа платата што е соодветна со досегашните теоретски сознанија и хипотези на трудот.

За платата како мотивациски фактор се изјаснија 25% од нив, а за работната атмосфера и условите за работа 20% од работниците, додека за работното време 15% од работниците.

Графикон 1. На кој начин вашите претпоставени ве мотивираат

Chart 1. How do your superiors motivate you



Од одговорите на испитаниците може да се види дека водечки мотивациски фактор кој се применува во оваа претпријатија се стимулации и бенефициите, па потоа зголемување на платата.

За работните услови како мотивациски фактор одговорија 17% од нив, како и за слободните денови како мотивациски фактор, а за работа во смени не одговори ниту еден од вработените, бидејќи во оваа дејност во сите претпријатија се работи само 1 смена.

Во сето ова претставено на овој графикон, е инкорпорирано делегирањето и одлучувањето, тоа е организациски процес кој има за цел да ја зголеми организациската продуктивност на организацијата. Потребно е да се почитуваат одредени правила и норми за да се постигне ефективност и ефикасност со делегирањето на одредени работни задачи.

При тоа голема е одговорноста и на менаџерите кои ги отстапуваат работните активности, но и на оние на кој им се задаваат делегираните задачи, им се дава право и моќ во нивното извршување. Треба да се нагласат два момента кои се посочени во добиените одговори:

1. *Важноста на делегираните задачи и постојанство на видливи резултати и*
2. *Временската рамка за нивно извршување и потребните ресурси за да се реализира тоа.*

Менаџерот е одговорен за тоа, треба да мотивира, доколку е потребно треба да има казнени мерки, сè со цел да се заврши задачата и да се согледаат постигнатите резултати. Во тој процес треба да е застапена правичноста кон секој вработен, за да нема селективност, или појавување на отпор во реализацијата на делегираните задачи.

Заклучок

Врз основа на спроведеното истражување може да се истакне дека многу е потребна споделена синергија која води кон тимска работа, при реализирање на делегирани задачи кои се разликуваат од рутинските секојдневни работни активности. За жал стравот од личен неуспех е видливо присутен, се надминува единствено преку континуирана едукација преку доживотен процес на учење.

Затоа, менаџерот треба да е во континуитет присутен во работниот процес, тој треба да:

- Покрај ваквите можности за делегирање, постојат процеси на работа во кои не би смеело да се врши делегирање, а тоа е во ситуации кога се врши контрола и проценка на извршените работни задачи.
- Затоа може да се констатира дека успешното менаџирање е условено од донесувањето на добри одлуки, кои ефикасно ќе бидат спроведувани.
- Целосната успешност на управувањето во овој дел не може да биде остварено, доколку се донесат добри одлуки, но истите неуспешно се имплементираат.

Менаџирањето и неговата успешност се доведуваат во прашање и во ситуација на лоши одлуки, кои без разлика на оваа нивна одлика, сепак, успешно се спроведуваат. Па така, менаџирањето е процес за задоволување на овие два значајни фактори кои ја наметнуваат потребата од избор на правилен стил на управување, односно менаџирање.

Доколку менаџерот има демократски стил на управување, постои голема веројатност за донесување на одлуки кои се добри за целокупната организација.

Но, во процесот на нивно спроведување ќе настанат проблеми кои произлегуваат од одликите кои се карактеристика на демократското управување.

Практиката покажува дека тоталитарното менаџирање овозможува брзо и комплетно спроведување на одлуките, но квалитетот на нивните одлуки е далеку од она што значи добро.

Во овој контекст добро е да се цитира Адижес, кој вели:

„Обично тоталитарните системи донесуваат лоши одлуки. Тоа доаѓа оттаму, бидејќи

имплементирањето на одлуките се остварува преку забрана на слободата на печатот, расправиите и дискусиите. Ситуацијата е „направете го тоа или...“ Тоа ја блокира размената на информациите неопходни за оформување исправни судови. Наместо квалитетни одлуки, таквите режими често донесуваат одлуки со предрасуди и со ужасни последици“.

Користена литература

- [1] Кралеv, Т. (2005). Основи на менаџментот – Прв дел, Центар за интернационален менаџмент, Скопје.
- [2] Dobrilović, M. (2013). *Ekonomika preduzeća*, Izvađeno od: http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/ekonomika_preduzeca/2013/Efektivnost%20i%20efikasnost.pdf, 26.07.2013, 11:45.
- [3] Draker, P. (2003). *Moj pogled na menadžment* (Prevod sa engleskog), Novi Sad.
- [4] Adižes, I. (2006). *Menadžmentza kulturu*, Novi Sad: Adižes menadžment konsalting.
- [5] Lončarčević, R. (2007). *MENADŽMENT: PRINCIPI, KONCEPTI I PROCESI*, Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 222.
- [6] Rue, L. W. & Byars, L. L. (1996). *Supervision-Key link to Productivity*, Irwin/McCraw-Hill, Boston, Massachusetts, p. 132-133.
- [7] Адизес, И. (1994). Овладување со промените: Моќта на заемната почит и доверба во личниот живот, семејниот живот, бизнисот и општеството, Скопје: ДЕТРА центар, стр. 9.
- [8] Gjokić, T., Pepur, M. i Arnerić, J. (2015). *Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na trzistu finansijskih usluga*. Sveuciliste u Dubrovniku, Ekonomska misao i praksa.
- [9] Marušić, S. (2006.) *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco.
- [10] Richard, D. (2000) *Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnije za veca dostignuca*, Zagreb> M.E.P. Consut.
- [11] Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.) *Dizajniranje organizacije*. Zagreb: Novi informator.

ПРИМЕНА НА ВЕШТАЧКАТА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА ВО ФИНАНСИСКО МОДЕЛИРАЊЕ И ПРЕДВИДУВАЊЕ НА РИЗИЦИ

Мила Митрева¹, Благица Колева²

¹ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
mila.mitreva@ugd.edu.mk

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
blagica.koleva@ugd.edu.mk

Апстракт: Во ова истражување е даден теоретски преглед на важноста на вештачката интелигенција во финансиското моделирање и предвидување на ризици. На глобално ниво, финансиските пазари се развиваат со многу брзо темпо, каде што ефикасноста, брзината и прецизноста играат важна улога во постигнувањето на позитивни резултати. Ова е овозможено преку вештачката интелигенција преку која се овозможува анализирање на големи бази на податоци за краток временски период. Финансискиот сектор е динамичен и променлив и затоа е потребно креирање на модели преку кои навремено може да се предвидат потенцијални кризи и да се изработат стратегии за нивно избегнување.

Клучни зборови: *финансиско моделирање, ризик, вештачка интелигенција*

APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN FINANCIAL MODELING AND RISK PREDICTION

Mila Mitreva¹, Blagica Koleva²

Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, North Macedonia
mila.mitreva@ugd.edu.mk

Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, North Macedonia
blagica.koleva@ugd.edu.mk

1. Вовед

Вештачката интелигенција, односно, вештачки интелигентните техники наоѓаат голема примена во многу актуелни финансиски апликации. Во денешно време кога континуирано се појавуваат нови иновативни начини за идентификација и решавање на проблеми, голем број на компании прават напори да создадат и управуваат со динамични и конкурентни процеси. Денешниот бизнис свет се одликува со брз напредок и голема конкуренција. Во современите околности, развојот и растот на компаниите зависи од навремено донесување на правилни одлуки. Финансиските пазари стануваат сè подинамични и традиционалните методи за финансиско моделирање стануваат неефикасни во процесот на собирање и обработка на податоците. Автоматизација на целокупниот процес, ефикасност и прецизност се неопходни компоненти за успешно менаџирање со финансиските ресурси. Во тој контекст, вештачката интелигенција наоѓа се поголема примена во финансиското моделирање и предвидување на ризици. Од една страна, постоечките технологии нудат добра практична примена и големи предности, додека од друга со себе носат и некои слабости и недостатоци. Овие нови технологии базирани на вештачка интелигенција се неопходни за оние компании кои сакаат да се развиваат и да останат конкурентни. Соочувањето со идните пазарни предизвици, креирањето на адекватни стратегии и идентификувањето на потенцијалните ризици многу полесно е

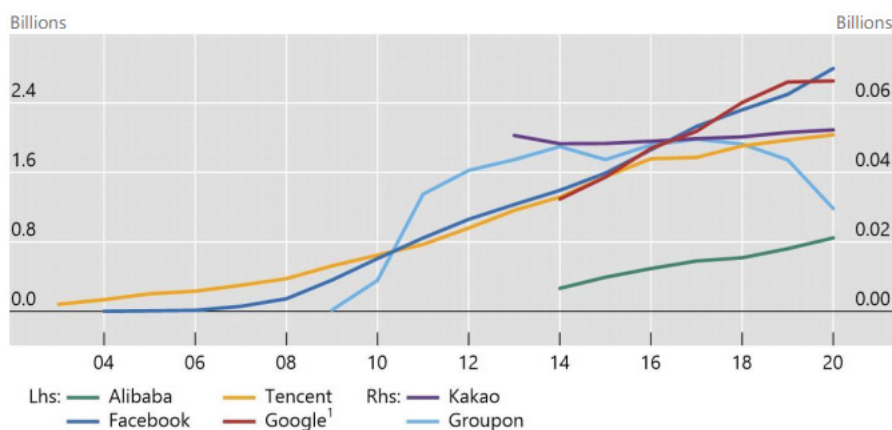
овозможено преку вештачката интелигенција. Вештачката интелигенција може да биде од особено значење во предвидувањето на кредитната способност на апликантите во банките, во предвидувањето на пазарните ризици, банкротите и слично. Во денешно време се наметнува и прашањето за етичката компонента на вештачката интелигенција, односно, дали се задржува приватноста во обработката на податоците. Исто така карактеристично е големите компании и институции да се повеќе наклонети кон вештачката интелигенција отколку помалите. Главна причина е обработката на поголема база на податоци и потребата на поголема ефективност и ефикасност во менаџирањето и толкувањето на овие податоци.

Имајќи ги во предвид предностите и слабостите поврзани со вештачката интелигенција, но и сè поголемата потреба за поголема флексибилност и точност при обработката на податоците во финансиите, целта на овој труд е да даде детален приказ на оваа проблематика. Дополнително, да се увидат перспективите за развој на ВИ во иднина, да се разбере како може да се подобри финансиското моделирање и да се утврдат главните разлики со традиционалното финансиско моделирање и предвидување на ризици.

2. Примена на вештачката интелигенција во финансиите и финансиското моделирање

Иновациите во финансиските услуги овозможени од технологијата се познати под терминот Fintech. Оваа технолошка промена го има променето глобалниот финансиски сектор, со големо влијание на сите аспекти во нашето секојдневно живеење. Овие промени се однесуваат не само на плаќањата, туку и на монетарната политика, како и финансиската регулатива. Дигиталниот финансиски свет се менува со многу брзо темпо и финансиските иновации се прошируваат надвор од регулаторните параметри и национални граници [1]. Како пример на голема финансиска иновација е Fintech кредитот кој има сè поголема примена на глобално ниво. Сепак, реакциите на овие кредити на промените во монетарната политика се недоволно истражени. Во истражување спроведено од Cornelli, et al. (2023), во кое е користена база на податоци за кредити за 19 земји за периодот 2005-2020 година, преку користење на PVAR анализа, утврдено е дека овие кредити покажуваат многу помала чувствителност на шоките во монетарната политика во споредба со традиционалниот банкарски кредит. Со оглед на сè уште маргинално макроекономско значење на fintech кредитот, неговиот придонес во објаснувањето на варијабилноста на реалниот БДП е помал од 2% [2].

Она што е карактеристично за големите технолошки компании како Alibaba, Amazon, Facebook, Alphabet и Tencent е тоа што имаат сè поголема улога во трансформирањето на финансиските пазари. Тие им нудат и им овозможуваат на корисните сè поголема низа на финансиски услуги, од плаќање, до управување со пари, осигурување, кредитирање и слично. Во тој контекст Графикон 1 покажува дека големите технологии стануваат сè попопуларни со текот на годините - бројот на активни корисници на големите технологии како Alibaba, Tencent и други рапидно се зголемува со текот на времето [3].



Извор: [3]

Во последниве години, стапката на раст на големите технолошки кредити во Кина ја надмина онаа на традиционалните банкарски кредити. Во периодот 2020-2021 година, големите технолошки кредити во Кина достигнаа просечна стапка на раст од 37%, додека банкарските кредити пораснаа со стапка од околу 13%. Големите технологии сега се присутни во финансискиот сектор во многу делови од светот. Нивното присуство е највидливо во Кина, со Ant Group (дел од групата Alibaba). Овие нови технологии овозможуваат обезбедување на платежни услуги и помагаат да се надмине недостатокот на доверба помеѓу купувачите и продавачите [3].

Корпоративните финансии се сектор кој многу брзо се развива и менува, а вештачката интелигенција се појави како технологија која што го подобрува начинот на градење и користење на финансиските модели. Вештачката интелигенција може да анализира огромни количини историски податоци за неколку секунди за да ги идентификува шемите и трендовите, да обезбеди точни прогнози и да ги намали грешките и разликите што се јавуваат при рачно ракување со податоците. Преку ваквата автоматизација се ослободува време за извршување на задачи кои имаат поголема вредност, а исто така се ослободува време за поголемо стратешко размислување.

Новите методи на финансиско моделирање кои наоѓаат сè поголема примена се машинското учење, длабоко учење, алгоритми за оптимизација, блокчејн и криптографија, системи за рано предупредување и други. Алгоритмите за машинско учење се користат за откривање измами, автоматизирање на трговските активности и обезбедување финансиски советодавни услуги за инвеститорите. Овој метод е клучен аспект за различни финансиски услуги како што се управувањето со финансиски средства, оценувањето на нивоа на ризик, пресметување на кредитни оценки, па дури и одобрување заеми. Исто така се користи во оптимизација на инвестициските портфолија, тргувањето-преку развој на алгоритми за автоматско тргување [4].

Длабоко учење е напредна техника на машинско учење базирана на алгоритми на вештачка невронска мрежа. Оваа техника има голема примена во предвидувањето на пазарните трендови, во задачите за класификација и предвидување, компјутерски визии, обработка на слики и аудио-визуелно препознавање. Иако првично длабокото учење беше развиен во областа на компјутерската наука, во денешно време наоѓа примена во различни области како што се медицината, невронауката, физиката, финансиите и банкарството [5]. Дополнително, алгоритмите за оптимизација се во сржта на многу финансиски апликации. Формулирањето на таквите модели е поттикнато од реалните финансиски цели и потреби, но исто така е ограничено од емпириски тешкотии (на пример, да се предвидат потребните количини) и од потребата конечно да се дојде до решението на моделот [6]. Постојат различни типови на алгоритми за оптимизација како што се линеарно, нелинеарно, динамичко, стохастичко програмирање. Имаат голема улога во областа на финансиите во насока на управување со портфолијата, креирање на профитабилни можности преку имплементација на арбитражни стратегии, финансиско моделирање и анализирање на временски серии. Она што исто така е многу актуелно во последните години е блокчејн технологијата која што стана синоним за безбедност и транспарентност. Дигиталните потписи се основата на безбедноста на оваа технологија, бидејќи кога се врши некоја трансакција вашиот приватен клуч создава дигитален потпис. Всушност, криптографијата е основата која ја прави оваа технологија безбедна. Многу истражувачи се занимаваат со улогата на блокчејн во финансискиот и кредитниот систем. Некои истражувања изразија сомнежи за значителното влијание на блокчејнот врз финансиските и кредитните односи. Сепак, други признаваат дека улогата на блокчејн може да биде значајна [7]. Истражувачи кои што имаат работено на оваа проблематика се Wang et al. (2019), Zheng et al. (2022), Chang (2020), Mhlanga (2023) и други. Според Mhlanga (2023) блокчејн има потенцијал не само да ја оптимизира, туку и да ја замени инфраструктурата што ги поткрепува глобалните трансфери и плаќања. Конкретно, блокчејн може да се користи во финансиски трансакции, да заштеди пари, да обезбеди кредит и осигурување [8]. Според Cunha et al. (2021), новите услуги базирани на криптовалuti може да овозможат оптимизација на дознаките за иселениците и да обезбедат подобар пристап до прибирање средства [9]. Сепак, не сите дела го сметаат блокчејнот како технологија способна радикално да

го промени финансискиот и кредитниот систем. Vorobets (2020) идентификува неколку недостатоци поврзани со имплементацијата на блокчејнот и смета дека оваа технологија нема да помогне во решавање на сите постоечки проблеми [10]. Дополнително, системите за рано предупредување се класифицираат како системи за идентификација на потенцијални закани и преземање на соодветни мерки пред да настане поголема криза. На пример, во областа на финансиите показатели се вредноста на увозот, вредноста на извозот девизните резерви, индустриското производство, односот на домашниот кредит со номиналниот бруто-домашен производ (БДП) и така натаму. Овие системи може да користат квантитативни или квалитативни податоци. Најважно е системите за рано предупредување да бидат ефективни и да ги опфаќаат сите аспекти на итната состојба [11].

2.1 Вештачка интелигенција наспроти традиционални методи на финансиско моделирање

Финансиското моделирање е начин на донесување на одлуки во финансискиот сектор. Во основата на традиционалните методи на финансиско моделирање се математичките и статистичките модели. Вештачката интелигенција нема да ги замени традиционалните техники за финансиско моделирање, туку само ги подобрува и надополнува. Интегрирањето на вештачката интелигенција со традиционалните методи на финансиско моделирање може да доведе до синергии кои ги користат силните страни на двата пристапа. Во финансиите традиционалните методи вклучуваат CAPM и моделот на Markowitz како методи на управување со портфолијата, DCF анализата за проценка на компаниите и анализа на временски серии за предвидување на каматни стапки. Предност на вештачката интелигенција е што преку унапредување на постоечките традиционални методи може да се добијат попрецизни методи, преку кои ќе се анализираат големи количини на податоци, ќе се добие поголема флексибилност, понапредни предвидувања и повисока автоматизација.

Традиционалните методи на финансиско моделирање најчесто се базирани на човечка интуиција и имаат потешкотии во прилагодувањето во динамичната и сложена природа на финансиските пазари. Ограничувањата на овие пристапи стануваат особено очигледни за време на периоди на нестабилност на пазарот, кога корелациите помеѓу средствата брзо се менуваат и кога новите класи на средства се спротивставуваат на конвенционалните мерила за вреднување. Со искористување на моќта на вештачката интелигенција, инвеститорите потенцијално можат да постигнат супериорни приноси приспособени на ризик, да ја подобрат диверзификацијата на портфолиото и да ја подобрат севкупната ефикасност на инвестицискиот процес. Понатаму, интеграцијата на вештачката интелигенција со алтернативни извори на податоци, како што се социјалните медиуми, сателитски снимки и макроекономски показатели, претставува ветувачка авенија за истражување. Со инкорпорирање на овие различни извори на податоци, моделите со вештачка интелигенција потенцијално можат да откријат скриени обрасци и да генерираат нови инвестициски увиди. ВИ исто така може да помогне во креирање ефективни портфолија за хеџирање, преку анализирање на голема база на историски податоци и идентификување на хеџинг инструменти. Преку ВИ им се овозможува на инвеститорите да донесуваат подобри информирани одлуки и да имплементираат правилни мерки во насока на одржување на профит и менаџирање на нивоата на ризик [12].

3. Примена на вештачката интелигенција во предвидувањето на ризици

Ефективното управување со ризикот е најважно за зачувување на вредноста на портфолиото и за постигнување долгорочни инвестициски цели. ВИ нуди моќни алатки за проценка и ублажување на различни ризици, вклучувајќи пазарен, кредитен и оперативен ризик [12]. Kalogiannidis, et al. (2024), во нивното истражување ја испитале ефективноста на технологиите за вештачка интелигенција (ВИ) во предвидувачката проценка на ризикот и нивниот придонес за обезбедување континуитет на бизнисот. Преку користење на примерок од 360 технолошки специјалисти, резултатите покажале дека технологиите на ВИ имаат големо влијание за деловниот континуитет и предвидувачката проценка на ризикот.

Интеграцијата на вештачката интелигенција придонело кон закрепнување од непредвидени настани и зголемување на ефикасноста на компаниите [13]. Како што е споменато во трудот на Meena and Madan (2023), употребата на вештачка интелигенција во проценката на ризикот е проучена до одреден степен, сепак, потребно е дополнително истражување за целосно да се разберат специфичните карактеристики на ВИ и нивната употреба во предвидувањето на ризиците. На пример, алгоритмите за машинско учење, обработката на природниот јазик, анализата на податоци и системите за предвидливо одржување се само неколку од многуте технологии кои спаѓаат под вештачката интелигенција. Сепак, релативното влијание и ефективност на овие компоненти на вештачката интелигенција во ублажувањето на различните видови ризици и обезбедувањето континуитет на бизнисот остануваат недоволно истражени [14].

Во областа на финансиите, кредитниот ризик е помеѓу поважните теми бидејќи процесот на давање заем бара многу внимание и детална анализа. Mhlanga (2021) има утврдено дека машинското учење и вештачката интелигенција имаат силно влијание врз проценките на кредитниот ризик користејќи алтернативни извори на податоци како што се јавните податоци за да се справи со проблемите на информациската асиметрија, негативна селекција и морален ризик. Резултатите исто така укажаа на тоа дека употребата на алтернативни податоци овозможува користење на техники за машинско учење за да се процени кредитоспособноста на претходно исклучените поединци што им овозможува и пристап до кредит [15]. Gui (2019) во своето истражување посочи дека моделите на робусно машинско учење се клучни бидејќи им овозможуваат не само на банките, туку и на клиентите да можат да го знаат однесувањето што може да ги оштети нивните кредитни резултати [16]. Притоа, неспорно е дека користењето на ВИ помага во идентификувањето на потенцијални закани и предидувањето на ризици особено во финансискиот сектор.

4. Заклучок

Во ова истражување беше даден увид во постоечката литература поврзана со користењето на вештачката интелигенција во финансиското моделирање и предвидување ризици. Финансиските пазари се динамични и променливи, што укажува на неопходноста во носењето на брзи, точни и ефикасни финансиски одлуки. Традиционалните методи се ограничени во процесот на обезбедување решенија, предвидување на пазарните трендови и идентификација на ризиците. Со цел подобро менаџирање на компаниите во насока на обезбедување повисок профит и намалување на степенот на ризик, ВИ игра голема улога. Несомнено, ВИ придонесува кон модернизирање и трансформирање на финансиските услуги. Сепак, во денешно време употребата на ВИ е повеќе карактеристична за поголемите компании, додека помалите сеуште се ослонуваат на традиционалните методи. Имплементацијата на различните типови на ВИ придонесува кон поголема прецизност и брзина, но сепак има и неколку недостатоци. Негативните страни од користењето на ВИ се поврзани со степенот на транспарентност на алгоритмите и ризикот од сајбер напади. Во тој контекст, потребно е подетално проучување на оваа проблематика и креирање на политики кои ќе овозможат полесен пристап и разбирање на овие нови технологии. Во иднина, финансиските пазари ќе бидат редефинирани како резултат на ВИ, што ќе резултира со побезбедни финансиски пазари. Земјите во развој имаат недоволно развиени финансиски пазари и се карактеризираат со ограничени ресурси. Овие предизвици може да бидат надминати преку инкорпорација на ВИ во различните финансиски сектори.

Користена литература

- [1] Bank for International Settlements (2024). *Inovation, fintech and AI*. BIS website. Retrieved from: <https://www.bis.org/topic/fintech.htm?m=3096&m=185>
- [2] Cornelli, et al. (2023). Fintech vs bank credit: How do they react to monetary policy? *BIS Working Papers No 1157*, Monetary and Economic Department.
- [3] Doerr, S., et al. (2023). Big techs in finance. *BIS Working Papers No 1129*, Monetary and Economic Department.

- [4] Corporate Finance Institute (2024). Machine Learning (in Finance). CFI website. Retrieved from: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/data-science/machine-learning-in-finance/>
- [5] Huang, J., et al. (2020). Deep learning in finance and banking: A literature review and classification. *Frontiers of Business Research in China*. Vol. 14, No. 13.
- [6] Gilli, M., et al. (2019). Chapter 10 - Optimization problems in finance. *Numerical Methods and Optimization in Finance (Second edition)*, pp. 219-228.
- [7] Biriuk, D., et al. (2024). The Role of Blockchain Technologies in Changing the Structure of the Financial and Credit System. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*. Vol. 15, No. 2(30).
- [8] Mhlanga, D. (2023). Block chain technology for digital financial inclusion in the industry 4.0, towards sustainable development? *Frontiers in Blockchain*, 6: 1-25.
- [9] Cunha, P. R. D., et al. (2021). Blockchain for development: A guiding framework. *Information Technology for Development*, 27(3): 417-438.
- [10] Vorobets, V. (2020). Advantages of using blockchain technology in the conditions of digitization of financial instruments. *World of Finance* 2(63): 49-61.
- [11] Klopota, I., et al. (2018). Early warning system in business, finance, and economics: Bibliometric and topic analysis. *International Journal of Engineering Business Management*. Vol. 10, pp. 1-12.
- [12] Kondapaka, K. K. (2019). Advanced AI Models for Portfolio Management and Optimization in Finance: Techniques, Applications, and Real-World Case Studies. *Distributed Learning and Broad Applications in Scientific Research*. Vol. 5, pp. 560-597.
- [13] Kalogiannidis, S., et al. (2024). The Role of Artificial Intelligence Technology in Predictive Risk Assessment for Business Continuity: A Case Study of Greece. *Risks*. Vol. 12, No. 19.
- [14] Meena, R. and Madan, A. K. (2023). Using AI for Predictive Maintenance in CAM. *International Journal of Research Publication and Reviews*. Vol. 4, pp. 5712-22.
- [15] Mhlanga, D. (2021). Financial Inclusion in Emerging Economies: The Application of Machine Learning and Artificial Intelligence in Credit Risk Assessment. *International Journal of Financial Studies*. Vol. 9, No. 39.
- [16] Gui, L. (2019). University of California Los Angeles Application of Machine Learning Algorithms in Predicting Credit Card Default Payment. Los Angeles: University of California.

СОВРЕМЕНИ СИСТЕМИ ЗА ПРЕСМЕТКА И УПРАВУВАЊЕ СО ТРОШОЦИТЕ

Михаела Трајковска,¹ Благица Колева²

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
mihaela.208713@ugd.edu.mk

²Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
blagica.koleva@ugd.edu.mk

Апстракт: Предмет на обработка во овој труд претставуваат современите системи за пресметка на трошоците, преку анализа на начинот на кој истите ги опфаќаат и пресметуваат сметководствените трошоци, со цел за што е можно попрецизно одредување на цената на чинење на учиноците и ефикасно управување со бизнисите.

Современите методи за пресметка на трошоците имаат значајна улога во современите пазарни економии, заради сè произразената потреба за хармонизација на производствените процеси и ефикасно управување со финансите, односно зголемување на профитот на компаниите. Традиционалните системи за пресметка на трошоците се недоволно ефикасни во управувањето со производството, затоа што во услови на развиени и високо конкурентни пазари, се јавува потреба во исто време да се произведува поефтино, со повисок квалитет и побрзо во однос на конкуренцијата. Ова може да се постигне со воведување и примена на современите методи за пресметка на трошоците, кои имаат различни цели и со самото тоа, не се универзални за сите типови на индустрии.

Врз основа на различните потреби на компаниите и поставените цели на работењето, менаџментот избира еден од методите за пресметка на трошоците, кој најдобро ги задоволува потребите на сметководството и стратешкиот менаџмент на компанијата.

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

CONTEMPORARY SYSTEMS FOR COST CALCULATION AND MANAGEMENT

Mihaela Trajkovska¹, Blagica Koleva²

¹Master student at Faculty of Economics, University “Goce Delchev”, Stip
mihaela.208713@ugd.edu.mk

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

Abstract: The subject of this paper is to present the contemporary systems for calculating costs, through the analysis of the way in which calculation of accounting costs can be understood, for precise determination of the cost of goods and efficient management of businesses.

Contemporary methods for calculating costs play a significant role in modern market economies, because there is a clear need for harmonization of production processes and efficient management of finances, i.e. increasing the company's profit. Traditional cost calculation systems are insufficiently effective in managing production, because in the conditions of developed and highly competitive markets, there is a need at the same time to produce cheaply, with high quality and quickly compared to the competition. This can be achieved by introducing modern methods for calculating costs, which have different goals and are not universal for all types of industry.

Based on the different needs of the company and the set goals for the operation, the management chooses one of the cost calculation methods that best meets the accounting and strategic management needs.

Key words: *costs, management, contemporary, methods, calculation*

1. Вовед

Трошоците се еден од најважните фактори во работењето на секоја компанија, но и на економијата на секоја земја, исто така. Од нив зависат остварените деловни резултати, бидејќи нивното намалување овозможува поефикасно работење и надминување на суштинските проблеми во работењето на компанијата.

Во литературата постојат бројни дефиниции за трошоците, меѓу кои најопштата ги дефинира трошоците како ценовен израз на потрошувачката на ресурсите. Квантитативно, трошоците се производ на потрошувачката на елементите за производство (количината на инпутите) и цената на тие елементи по единица потрошувачка (влезна цена). Стручното и научно третирање на прашањето за трошоците е мотивирано, меѓу другото, од потребата да се утврди редовноста на трошоците, нивната условеност и реагирање во различни услови, а сè со цел да се изнајдат начини да се влијае на нивната висина, а со тоа да се подобри финансискиот резултат на компанијата. [1]

Управувањето со трошоците (анг. cost management) е дел од целокупниот процес на управување со деловниот успех на компанијата. Од практично искуство и вештина, тоа се развило во наука која ги проучува методите за подготовка и употреба на информациите за трошоците, неопходни за деловното одлучување. Управувањето со трошоците ги вклучува сите постапки со кои се проценува врската помеѓу трошоците и користите во деловното работење на компанијата, со цел максимизирање на добивката на долг рок. Во овој контекст, цел на работењето на една компанија не е да се намалат трошоците по секоја цена, туку да се преземаат активности кои генерираат трошоци, со помош на кои ќе се обезбеди трајно профитабилен бизнис, односно најголеми можни долгорочни придобивки. Важна карактеристика на управувањето со трошоците е тоа што обезбедува утврдување на одговорноста за направените трошоци, преку нивно поврзување со менаџерите кои се овластени да донесуваат одлуки за нивното настанување. [2]

Сметководството на трошоците врши мерење и известување за финансиските и нефинансиските информации на компанијата, поврзани со стекнувањето или потрошувачката на ресурсите. Ова сметководство обезбедува информации за потребите и на управувачкото и на финансиското сметководство. Сметководството на трошоците се состои од различни целини, како: сметководство на основните средства, на ситниот инвентар, на материјалите, на производството и сл. Современото сметководство на трошоците не е ограничено само на сметководствената евиденција и пресметка на трошоците, туку вклучува и сметководствена контрола и анализа на работењето на компанијата.

Една од често користените дефиниции на сметководството на трошоците е онаа која го дефинира како: „техника или метода на утврдување на трошоците на проектите, процесите или производите, по пат на директно мерење, арбитарно распределување и рационална алокација“. Тоа претставува дел и на управувачкото и на финансиското сметководство, затоа што обезбедува квантитативни информации за потребите на менаџментот, во делот на планирањето и контролата (управувачко сметководство), а овозможува и утврдување на трошоците на производите и услугите (дел од финансиското сметководство).

Сметководството на трошоците е насочено кон сметководствените информации кои се наменети за интерните корисници, поради што истите се изготвуваат во слободна форма (немаат пропишана форма), насочени се кон иднината, и е дозволена проценка врз основа на финансиски и нефинансиски податоци.

Доделувањето на трошоците на учиноците во управувачкото сметководство може да се врши на различни начини, со примена на традиционалните или современите системи за пресметка на трошоците. Не постои унифицирано правило за користење на одредена метода за пресметка на трошоците, главниот фокус се става на целта на пресметката.

2. Суштина и значење на управувањето и пресметката на трошоците

За успешно работење на секоја компанија неопходно е правилно поставување и управување со системот на трошоците. Земајќи го како основа, системот за управување

со трошоците треба да помогне во максимизирање на профитот на компаниите. За постигнување на оваа цел, современите компании треба да се подготват за иднината преку постојано подобрување и зајакнување на конкурентската предност во сè посложените и динамични услови на работење. Жестоката конкуренција на пазарот и постепено скратување на животниот циклус на производите и услугите ги принудуваат компаниите во исто време да ги постигнат поставените цели поврзани со контрола и управување со трошоците, времето и квалитетот. Наведената ситуација бара од компаниите да ги лансираат на пазарот производите и услугите со пониска цена, поквалитетно и побрзо во однос на нивните конкуренти за да ги задоволат потребите и барањата на клиентите. Сето ова може да се реализира со примена на современи системи за пресметка и управување со трошоците.

Правилното управување со трошоците овозможува подобрување на деловните процеси и помага на менаџментот на компаниите во донесување ефикасни економски одлуки, придонесувајќи на тој начин во остварување на повисок финансиски резултат. Одговорен за ефикасно спроведување на системот за управување со трошоците е, пред сè, врвниот менаџмент, но и сите вработени, кои мора да бидат вклучени по хиерархиски нивоа. Притоа, важно е континуирано да се спроведуваат контроли на остварените резултати, за да се поттикнат активностите кои креираат додадена вредност, а да се намалат или елиминираат оние активности кои не придонесуваат за тоа.

Правилното управување со трошоците претпоставува дека сите трошоци кои се прават за производите и услугите, се резултат на одлуките донесени од страна на менаџментот на компанијата. Со цел да се реализираат поставените цели, менаџерите управуваат со трошоците врз основа на информациите за динамиката на трошоците и проценките за тоа како одделните активности да се вклопат во прифатливите рамки на трошоците. Кога управуваат со трошоците, менаџерите ги подготвуваат информациите што се наменети за донесување одлуки и за контрола, притоа користејќи различни методи за распределба на трошоците и нивно ефикасно управување. Рамјак (2013), посочува дека: „Управувањето со трошоците е дел од управувачкото сметководство, и вклучува планирање, евидентирање, анализа, контрола и организација на трошоците“. Управувањето со трошоците е посебен начин на управување со работењето на компанијата и водењето бизнис, кое придава најголемо значење на постигнување на организациските цели, преку оптимизација на трошоците. Тоа ги опфаќа сите постапки со кои се проценува врската помеѓу трошоците во работењето на компанијата и остварените користи. [3]

Целта на компаниите на долг рок е да ја зголемат добивката, па оттука целта на управувањето со трошоците е преземање на активности за обезбедување на трајна профитабилност на бизнисот. Основната цел на управувањето со трошоците е остварување најголема можна долгорочна корист од вложените средства или постигнување на одредена цел со најниски можни трошоци, без долгорочни негативи последици врз деловниот резултат на компанијата.

Управувањето со трошоците вклучува: [4]

- Предвидување, планирање, буџетирање и контрола на трошоците;
- Анализа на однесувањето на трошоците во зависност од промената на условите на работа;
- Анализа на причините за отстапувањата од предвидените вредности;
- Одржување на трошоците во прифатливи граници;
- Обезбедување информации на менаџерите за избор помеѓу различни алтернативи, за да се постигнат оптимални економски резултати.

Доброто управување со трошоците е белег на успешните организации и образовано и мотивирано управување. Во обид за подобро управување со трошоците развиени се бројни методи и процедури кои обезбедуваа управување со одредени информации, потребни за донесување одлуки за оптимизирање на трошоците, засновани врз факти.

3. Современи системи за пресметка на трошоците

3.1. Карактеристики на современите системи (методи) за пресметка на трошоците

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 пред сè на пресметка на трошоците, при што се користење на cost-benefit анализа, сметководството на трошоците обезбедува извештаи кои содржат релевантни информации за разгледување на алтернативите. [7]

Традиционалните системи за пресметка на трошоците не ја изгубиле својата важност одеднаш, 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. Менаџерите започнале да ги споредуваат остварените резултати со буџетските бројки при проценката на производствените перформанси, што довело до пресметки и развој на отстапувањата во буџетот.

Управувањето со трошоците 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 воведување 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 на 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 времето го следи сè поразвиеното глобално производствено опкружување, во коешто оние кои најбрзо ќе создадат одреден производ или услуга, се оние кои се првиот избор за добивање нарачка од потрошувачите.

Преминот од традиционалните методи на утврдување на трошоците кон современите пристапи означува значајна трансформација во начинот на кој бизнисите ги разбираат и управуваат со нивните финансии. Традиционалното утврдување на трошоците, кое некогаш беше столбот на финансиската анализа, се реевалуира бидејќи компаниите бараат повеќе нијансирани увиди во нивното работење. Оваа еволуција ја одразува адаптацијата на сложените деловни средини и потребата за поголема прецизност во управувањето со трошоците.

Современите методологии за утврдување на трошоците ветуваат поголема точност и релевантност, особено во индустриите каде што индиректните трошоци се зголемуваат и во обем и по сложеност. Како што компаниите се стремат кон остварување конкурентна предност, способноста за ефективно распределување на трошоците не станува само прашање на сметководството, туку и стратешки императив.

3.2. ABC (Activity Based Costing) метода

Појавата на ABC методата претставува клучен фактор во сметководството на трошоците, еден вид предизвик за конвенциите на традиционалните методи за утврдување на трошоците. Оваа споредба ќе истражува во сложеноста на ABC, истакнувајќи ги неговите специфични карактеристики и импликациите за бизнисите кои размислуваат за

промена кон посовремени практики за утврдување трошоци.

Интеграцијата на напредната технологија во современите практики за утврдување на трошоците го трансформираше пејзажот на финансиската анализа и управување. Софистицираните софтверски решенија овозможуваат прецизно следење и распределба на трошоците што традиционалните методи не можат да го менаџираат. Алатките како Oracle NetSuite, SAP Business One и Microsoft Dynamics 365 нудат сеопфатни платформи кои ја олеснуваат имплементацијата на ABC методата преку автоматизирање на собирањето и анализата на податоците поврзани со двигателите на трошоците и активностите.

Овие системи се опремени со функции кои овозможуваат обработка на податоците во реално време, што е од суштинско значење за обезбедување на ажурирани информации за трошоците. Непосредноста на овие податоци осигурува дека менаџерите можат веднаш да донесуваат информирани одлуки, способност што статичните, историски податоци од традиционалните методи за пресметување на трошоците не можат да ја обезбедат. Понатаму, со користење на алгоритми за машинско учење во рамките на овие платформи може да се откријат обрасци и сознанија кои би биле невидливи за човекот аналитичар, што води до многу поефикасно стратешко одлучување.

Главната идеја на Activity Based Costing (ABC) системот за пресметка на трошоците е да се утврдат реалните трошоци што се направени за 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 методата е поделба на организацијата на помали 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 овој систем, поставен од страна на Cooper Kaplan (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 индиректните и општи трошоци.

ABC методата се користи за идентификување на трошоците на производството и профитабилноста. Оваа метода се користи како поддршка при стратешкото донесување одлуки, како што се одредување на цените на производите, аутсорсингот, во пронаоѓање на недостатоците и подобрување на производствениот процес, обезбедување 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 активностите. [8]

ABC системот за пресметка на трошоците е најразвиениот и најраспространет систем за пресметка на трошоците. Оваа метода може да се набљудува на два начина: како систем за распределба на трошоците кој обезбедува информации за активностите, средствата и трошочните објекти и како процесен систем кој обезбедува оперативни информации за деловните процеси и нивните активности.

ABC системот за распределување на трошоците најпрво постоел како двофазен ABC пристап, по што се развил во повеќефазен пристап. Во двофазниот ABC систем за пресметка, сметките од главната книга во првата фаза се распределуваат на одредени активности, врз основа на нивната употреба во тие активности, со користење на носители на средствата. Потоа, во втората фаза, трошоците се акумулираат на овие активности и се распределуваат на трошочните објекти, со користење на носителите на активностите. Пред внесот во системот за пресметка, податоците како што се месечните трошоци на компанијата во однос на платите, опремата, патните трошоци, средствата и искористеноста на средствата, немаат никаква корист, бидејќи не постои ефикасен начин за вклучување на овие елементи во цената на производството, како што се платите или патните трошоци. Од оваа причина, бил создаден ABC системот за пресметка на трошоците. Тој ги пренесува податоците од главната книга во други форми, т.е. во трошоци за активностите, за да можат носителите на активностите да бидат поврзани со трошоците за активностите, а потоа да можат повторно да се распределат на произведените производи, во износ во кој биле користени при нивното производство. [9]

Распределбата на трошоците за производство во одредени компании може да биде проблематично, особено во услови кога вработените се распоредени да произведуваат повеќе производи истовремено. Во такви случаи, трошоците за активностите мора да се пренесат од расходите, врз основа на податоците од главната книга. Податоците од главната книга се структурно дефицитарни за овие потреби, па поради оваа причина се потребни информациите обезбедени од ABC системот за пресметка. Од оваа причина, податоците од главната книга мора да се трансформираат во разбирливи трошоци што ја покажуваат причината и влијаат на однесувањето на трошоците.

Pierse и Brown, врз основа на спроведените истражувања на пазарот дошле до проблемите во имплементацијата на ABC системот за пресметка на трошоците, кои може да се категоризираат во три дела:

- Првиот дел се однесува на факторите кои создаваат проблеми во имплементација на системот за пресметка на трошоците. Тие се: недостаток на поддршка, искуство на вработените, средства и обуки, софтверска поддршка, достапност на човечки ресурси и сложеност на системот.
- Вториот дел се однесува на причините за одбивање на овој систем за пресметка. Тие се однесуваат на: недостаток на значајни разлики во трошоците на производството во однос на традиционалните системи за пресметка на трошоците и недостаток на важност за работата. Исто така, се укажува и на тешкотиите при воспоставување на клучните носители на трошоците.
- Третиот дел се однесува на причините зошто никогаш не треба да се земе во предвид ABC системот за пресметка на трошоците. Тие причини се однесуваат на задоволување на потребите со постоечкиот систем на пресметка, недостаток на знаење и искуство, едноставност на производствениот процес, мала големина на претпријатието и неважност на ABC системот за пресметка за природата на работата.

4. Примена на ABC методата за пресметка на цената на чинење (практичен пример)

Во компанијата Y во текот на пресметковниот период се произведени 6.000 парчиња од производот A.

За производството на производот A се извршени следните активности:

- Издадени се: 5.000 м. платно, по 170 ден./ м, при што за издавањето се вложени како активност 7 работни часа, по 150 денари.
- Дизајнирање на производот: 25 часа по 520 ден./ час.
- Кроење на производот: 100 маш. /час по 200 ден./час и 150 часа труд по 240 ден./ час.
- Шиене: 250 маш./ часови по 80 ден./ час и часови труд 320 по 150 ден./ час.
- Пеглање: 90 ч. / 90 ден.
- Пакување на производите: 190 часа по 140 ден./ час.
- Ракување со готови производи: примени 6.000 парчиња производ по 10 ден. за парче.
- Одржување на машините: машински часови 14 по 180 ден./ час и часови на труд 30 по 220 ден./ час.
- Стапка на општи фиксни трошоци во претпријатието: 40% на бруто платите.

Ред. Бр.	Активности за производството	Производ А	
		За парче	За 6.000 пар.
1.	Издадени материјали	141,84	851.050
2.	Дизајнирање	2,17	13.000
3.	Кроење	9,33	56.000
4.	Шиене	11,33	68.000
5.	Пеглање	1,35	8.100
6.	Пакување	4,43	26.600
7.	Ракување со готов производ	10,00	60.000
8.	Одржување на машините	1,52	9.120
	Вкупно:		
	Општи (фиксни) трошоци	181.97	1.091.870
9.	241.870x40%	16,13	96.748
	Цена на чинење:	198,10	1.188.618

Како што може да се види од пресметката, кај примената на ABC методата (која овде е претставена во многу поедноставена форма), се врши собирање на трошоците по активностите кои се прават за производство на производот, врз основа на кои се пресметува цената на чинење по единица производ, како и вредноста на вкупното производство.

Заклучок

Во денешното конкурентно деловно опкружување, ефективно сметководство на трошоците е од клучно значење за компаниите кои имаат за цел да ги оптимизираат нивните финансиски перформанси. Со обезбедување детален увид во трошоците поврзани со производството и работењето, современите техники за сметководство на трошоците им овозможуваат на бизнисите да донесуваат информирани одлуки кои ја зголемуваат нивната профитабилност и ефикасност.

Современите услови на работење ги карактеризира производство на сè посложени производи и услуги, како и зголемување на субститутите, кои остварувањето и одржувањето на конкурентноста на компаниите на пазарот ги прават се потешки. Во современите производствени сектори, поради автоматизацијата на производствените процеси, значително е променета структурата на трошоците на производството. Оваа промена на структурата на трошоците на производството извршила големо влијание врз примената на соодветни, современи методи за пресметка на трошоците, како дел од управувачкото сметководство.

Управувањето со трошоците, односно планирањето, пресметката и контролата на трошоците, е најважното подрачје во управувачкото сметководство. При тоа, најважна улога имаат применетите методи за пресметка на трошоците. Традиционалните методи за пресметка на трошоците припаѓаат на времето кога значителен удел во структурата на вкупните трошоци имале директните трошоци за ангажираната работна сила. Со растот на трошоците за поддршка или индиректните трошоци, кои најчесто се нарекуваат општи трошоци за производство, од крајот во 1980-тите, се јавуваат нови пристапи во пресметката на трошоците.

Со појава на проблемот на поврзување на основата за распределба на трошоците со учиноците, се воведуваат нови пристапи во кои и на општите трошоци се гледа како на трошоци кои треба да бидат опфатени по активности кои се прават во производството на производи и услуги. Значи, и индиректните трошоци треба да се насочат кон производите, но сега преку дефинираните активности, до поединечните производи или услуги. Арбитрарноста и субјективноста и во овој процес не може целосно да се избегне. Со примена на одредени фактори на потрошувачка општите трошоци повторно се алоцираат на носителите на трошоците, при што, со целата достапна технологија на модерните мерења и ИТ технологијата, и понатаму е присутна основа или клуч кој сега се нарекува фактор на трошење или мерка за одделните деловни активности.

Примената на современите методи за пресметка на трошоците е оправдана во сите случаи во кои е големо учеството на индиректните трошоци во структурата на вкупните трошоци на учиноците, во спротивно треба да се направи анализа на користите и трошоците поврзани со примената на овие методи, имајќи во предвид дека нивното воведување и имплементација предизвикува големи трошоци.

Користена литература:

- [1] B. Ramljak: Racionalizacija troškova u funkciji ostvarenja poslovnog rezultata, XLVIII. Savjetovanje, Računovodstvo, financije i porezi u praksi, 2013.
- [2] Bhimani, A., et al. "Upravljačko računovodstvo i računovodstvo troškova", Zagreb, Mate, 2018.
- [3] H. Perčević, H.: Obračun troškova po radnom nalogu uz primjenu MRS-a 2 i HSFI-a 10, Računovodstvo i financije, br. 12, 2010.
- [4] Hanim Bt Fadzil, F.&A. Rababah, "Management Accounting Change: ABC Adoption and Implementation". Journal of Accounting and Auditing: Research&Practice, 2012.
- [5] Ž. Pajić: Obračun troškova na temelju aktivnosti – ABC metoda, Slobodno poduzetništvo, br. 19, TEB, Zagreb, 2000.
- [6] Stefanovic, J., "Interni obracun", Ekonomski fakultet, Beograd, 2014.
- [7] Tomkins, C. R., D. Madigan, B. May, & P. Steckelmacher, "Modern developments in cost management", University of Berth, 1997.
- [8] Ž. Pajić: Obračun troškova na temelju aktivnosti – ABC metoda, Slobodno poduzetništvo, br. 19, TEB, Zagreb, 2000.
- [9] Конеска, Љ. Управувачко сметководство, Европски универзитет, Скопје, 2007.

УПРАВУВАЊЕ СО ПРОЕКТЕН ЦИКЛУС НА ПРОЕКТИ ФИНАНСИРАНИ ОД СТРАНСКИ ДОНАТОРИ - СОВРЕМЕН ПРИСТАП НА МЕНАЦИРАЊЕ

Марјан Димов¹, Елена Веселинова²

¹Студент на MBA менаџмент, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
marjan.208719@ugd.edu.mk

²Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
elena.veselinova@ugd.edu.mk

Апстракт: Менаџирањето на проекти финансирани од странски донатори (Европска Унија, САД и сл.) е во постојан раст во последните години, особено со развојот на различни видови организации кои обединуваат експертиза од различни области. Еден од клучните аспекти на одреден проект, откако истиот бил подготвен, поднесен и одобрен за финансирање во било која програма, е неговото спроведување. Фазата на спроведување се состои од два интегрални дела: Формален дел кој вклучува документација, правила, известување и други активности; Суштински дел кој ја поставува основата за спроведување и која вклучува мерки за квалитет, остварување на поставени индикатори на ниво на проект и програма и сл. Токму сложеноста на процесот на управување со донаторски проекти наметнува потреба од современ пристап во нивното севкупно менаџирање.

Клучни зборови: *проекти, донатори, финансирање, менаџирање, основни елементи, современ пристап*

PROJECT CYCLE MANAGEMENT OF PROJECTS FINANCED BY FOREIGN DONORS - A MODERN MANAGEMENT APPROACH

Marjan Dimov¹, Elena Veselinova²

Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
marjan.208719@ugd.edu.mk

Abstract. The management of projects financed by foreign donors (European Union, USA, etc.) has been in constant growth in recent years, especially with the development of different types of organizations that unite expertise from different fields. One of the key aspects of a particular project, after it has been prepared, submitted and approved for financing in any program is its implementation. The implementation phase consists of two integral parts: Formal part which includes documentation, reporting and other activities; Substantial part which sets the basis for implementation that includes quality measures, achievement of set indicators at the project and program level, etc. It is precisely the complexity of the process of managing donor projects that imposes need for a modern approach to their overall management.

Key words: *project, donors, financing, management, main elements, modern approach*

1. Вовед

Проектите финансирани од Европската Унија и други странски донатори се специфични според својата структура, цел, начин на спроведување, начин на аплицирање, подготовка, евалуација и голем број други аспекти. Со оглед на тоа што станува збор за доста широка област, која може да биде анализирана од различни гледишта, во овој труд предмет на анализа се елементите и правилата за успешно спроведување на еден проект, како и потребата од современ пристап во нивното управување. Современиот пристап на управувањето се однесува на сите менаџмент фази – планирање, организирање, координирање, одлучување и контролирање. Успешноста во спроведувањето на еден проект се анализира главно од два аспекта и тоа од финансиско – материјален, односно

формално – правен аспект, а потоа од аспект на остварување на предвидените цели и постигнување суштински резултати кои треба да придонесат за одредена видлива промена. Она што е особено специфично со донаторските проекти е тоа што може да се гледаат како посебни правни субјекти, основани на определено време, со однапред определени ресурси за конкретна, претходно утврдена намена. Ова укажува на потребата од менаџирање на процесот на спроведување на проектот, во сите негови фази. Потребата од менаџирање значи потреба од човечки ресурси, кои имаат знаење и способности да управуваат со време, ресурси и луѓе, врз основа на строго утврдени правила во однос на набавки, финансии и видливост.

2. Проектен менаџмент и проекти финансирани од странски донатори

Проектниот менаџмент е научен концепт со кој, со помош на определени методи на организација, планирање и контрола, се врши рационално користење, се синхронизираат активностите и се координираат учесниците со цел со проектот најефикасно да се реализираат планираните цели.¹

Сите проекти се привремен напор да се создаде вредност преку уникатен производ, услуга или резултат. Сите проекти имаат почеток и крај. Тие имаат тим, буџет, распоред и очекувања кои тимот треба да ги исполни. Секој проект е уникатен и се разликува од рутинските операции - тековните активности на организацијата - затоа што проектите завршуваат откако ќе се постигне целта.²

Како што може да се воочи, проектите претставуваат посебен дел од работењето на една организација, за кои главни карактеристики се дека има конкретни специфични цели кои се временски ограничени и со ограничени ресурси. Кога станува збор за проект во рамки на една компанија, која тоа го прави од сопствени средства, за одредена специфична цел (градење капацитети на вработени, развој на иновација, воведување нов начин на продажба, производство итн.), сите менаџмент фази се спроведуваат во таа компанија, со што целосната одговорност на лицата кои го спроведуваат проектот е пред менаџментот на компанијата (сопственикот, акционерите, управниот одбор и сл.), во зависност од нејзината форма и структура.

Суштинската разлика помеѓу проектите кои организациите ги спроведуваат самостојно, со сопствени средства, наспроти проектите кои се финансирани (делумно или во целост) од други (најчесто странски) донатори е одговорноста за известување и оправдување на потрошените средства.

Постојат повеќе странски донатори кои доделуваат средства (во форма на неповратни грантови) во Република Северна Македонија. На пример, тоа се Европска Унија³, Швајцарска амбасада и голем број други странски држави или организации.⁴

Еден од најголемите даватели на грантови во државата е Европската Унија. Европската Унија, преку својата политика, издвојува средства за финансирање проекти, како на сопствените земји членки, така и на останати земји кои не се нејзин дел. Постојат различни видови на финансирање: грантови, финансиски инструменти (заеми, гаранции и капитал), субвенции, финансирање преку фондови и набавки (договори за јавни набавки)⁵. Она што за корисникот претставуваат неповратни средства за спроведување проект, за Европската Унија претставува доделен грант. Грантовите се директни финансиски придонеси од буџетот на Европската Унија доделени по пат на донација на трети лица, корисници, (обично непрофитни организации) вклучени во активности кои им служат на политиките на ЕУ.⁶

¹ Несторовски, д-р Методија – Инвестиционен менаџмент, Скопје 2003.

² What is Project Management | PMI.

³ Преку Делегација на ЕУ и голем број други начини и форми.

⁴ Преку програмата Цивика Мобилитас.

⁵ https://commission.europa.eu/EU_funding_for_beginners.

⁶ Исто.

Грантовите претставуваат голем дел од расходите на Европската Унија и спаѓаат во две широки категории:⁷

- грантови кои финансираат акции наменети да помогнат да се постигне одредена цел која е дел од политиката на ЕУ;
- оперативни грантови кои ги финансираат оперативните расходи на тело кое има цел од општ европски интерес или цел што е дел од политиката на ЕУ.

Грантовите кои ЕУ ги доделува во нашата држава, најчесто припаѓаат на првата категорија грантови, освен средствата кои ЕУ ги доделува за покривање на оперативните расходи на телата од Унијата, а тоа се Делегација на ЕУ во Скопје и сите тела и организации основани од истата.

Она што може да се извлече како општ заклучок е следното:

- Грантовите се неповратни средства за финансирање на активности со кои се придонесува за постигнување на одредена цел која е дел од политиката на ЕУ;
- Грантовите се доделуваат директно (преку институции на ЕУ) или индиректно (преку национални тела) до крајните корисници;
- Најчести корисници на грантови се непрофитни организации и тела (вклучувајќи ги и институциите на државата).

3. Генерални принципи на доделување грантови и основни елементи на проектите

Без разлика која институција го доделува грантот, директно или индиректно до крајниот корисник, постојат неколку генерални принципи, кои понатаму се пресликуваат и во процесите на набавка во рамки на проектите. Основен водич при спроведувањето на проектите финансирани, на пример, од Европска Унија претставува PRAG⁸ (практичен водич за процедури при спроведување надворешни акции финансирани од ЕУ). Како што кажува и самото име, PRAG не претставува формално-правен документ со законска основа, туку генерален водич за спроведување проекти добиени преку грант од ЕУ. На пониско ниво, постојат приспособени правилници, согласно потребите, големината и структурата во одредена специфична програма, но правилата во овој водич се апликативни секаде.

Генерално, при спроведување проекти добиени преку грант од ЕУ, потребно е да се применуваат следните основни принципи⁹:

- Транспарентност,
- Еднаков третман,
- Ко – финансирање,
- Непрофитност,
- Некумулативност,
- Неретроактивност,
- Видливост.

Сите овие принципи имаат за цел поставување одредена рамка, која треба да овозможи законско и наменско доделување грантови и трошење средства во рамки на тие грантови.

3.1 Основни елементи на проектите

Основните почетни елементи на еден проект во фаза на спроведување се однесуваат на документите кои биле дел од претходно одобрената апликација, а кои во оваа фаза претставуваат основа за имплементација на проектот. Документацијата може да се разликува во зависност од програмата во која е одобрен проектот за финансирање, но двата клучни документи, од кои понатаму произлегуваат речиси сите останати се: проектна апликација и буџет на проектот.

⁷ Исто.

⁸ <https://wikis.ec.europa.eu/display/ExactExternalWiki/ePRAG>

⁹ 2. Basic rules - EXACT External Wiki - EN - EC Public Wiki (europa.eu) (2.5.1, 2.5.2, 2.5.3).

Проектна апликација: Проектната апликација е основен документ, најчесто разработен на ниво на програма каде што се вклучени сите податоци за апликантот односно апликантите - нивното претходно искуство, финансиска состојба, правна форма, постоечки ресурси и други релевантни информации, како и информациите на ниво на проект кои се однесуваат на целосната наративна апликација, вклучувајќи ги и активностите кои е предвидено да се спроведат. Проектната апликација во рамки на програмата за прекугранична соработка Република Северна Македонија – Грција 2021-2027 дефинира повеќе аспекти, на две нивоа: општа цел - кои се очекувањата и ефектите/придобивките од проектот на долг рок на териториите на корисниците и за областа на Програмата; и специфични цели, кои се однесуваат на она што проектот ќе го постигне конкретно на крајот од неговото спроведување и кои се промените што ги предизвикува.¹⁰ Речиси секоја програма при секој повик утврдува форма на проектна апликација, која понатаму ја пополнуваат апликантите во согласност со барањата. Еднаш потврдена апликација, станува интегрален дел од договорот за финансирање на проектот и за секоја нејзина промена мора да се побара писмено одобрување од донаторот или програмата.

Буџет на проектот: Буџетот на еден проект ги претставува вкупните проектирани трошоци потребни за завршување на проектот во одреден временски период.¹¹ Буџетот најчесто е поделен на работни пакети во кои има буџетски и подбуџетски линии, кои може да се однесуваат на една или повеќе активности.

4. Основни правила за спроведување проекти финансирани од странски донатори

Постојат повеќе основни правила кои организациите и менаџерите што раководат со организациите мора да ги применуваат при спроведувањето на проектите. Овие правила се објаснети во текстот што следува.

Проектна и останата документација за корисници: Секоја организација – правно лице, кое што спроведува проект финансиран од Европска Унија или друг странски донатор, мора да биде регистрирано согласно позитивните законски прописи во нашата држава, без разлика дали станува збор за приватен субјект или субјект основан според закон. Како приватни субјекти се сметаат граѓанските организации како и приватните компании основани со цел остварување профит. Субјекти основани согласно закон се сите органи на државната управа на централно, регионално или локално ниво. Според авторите, неопходни документи и функционални органи за одлучување кои мора да бидат претставени во фазата на аплицирање и понатаму во фазата на спроведување на проектите се:

- Акт за основање/Закон,
- Статут,
- Тековна состојба,
- Биланс на состојба и Биланс на успех,
- Законски застапник,
- Органи за одлучување (Совет, Управен одбор и сл.).

Правила за известување: Во фазата на спроведување на еден проект, периодичното известување е еден од клучните сегменти. Со цел полесно анализирање на правилата за известување, накратко е наведен процесот на известување во рамки на проект од програмата за прекугранична соработка меѓу Република Северна Македонија и Грција за периодот 2021-2027¹².

„Водечкиот корисник на проектот, во согласност со член 26 од Регулативата (ЕУ) 1059/2021, е одговорен за доставување на Извештаите за напредокот на спроведувањето на проектот, според временскиот распоред наведен во одобриениот Формулар за апликација и

¹⁰ Programme & Project implementation Manual Cross-border Cooperation Programme. Interreg (VI-A) IPA CBC “Greece - North Macedonia 2021-2027”, Version 1.1, July 2024 – page 37-38.

¹¹ projectmanager.com

¹² <https://greece-northmacedonia.eu/>

прирачникот што е во сила¹³. Водечкиот корисник на проектот ги доставува извештаите за напредокот преку официјалниот профил на МИС системот на англиски јазик, кој е официјален јазик на Програмата за прекугранична соработка. Роковите за поднесување на извештаите се два пати годишно и тоа 30 јуни и 31 декември.¹⁴

Правила за видливост: Видливоста како поим има две основни значења: состојбата да може да се види или да се биде виден и способноста да се биде лесно забележан. Терминот „видливост“ може да се смести меѓу транспарентноста од една страна, како алатка за отворена размена на информации меѓу засегнатите страни и односите во јавноста меѓу засегнатите страни кои сакаат да бидат забележани.¹⁵ Видливоста претставува клучен елемент од имплементацијата на проектите финансирани од Европска Унија. Барањата за видливост при надворешни акции на Европска Унија¹⁶ претставува основа на која се изготвуваат понатаму сите прирачници за видливост, во сите донаторски програми.

Правила за набавки: Набавките и начинот на нивно спроведување во рамки на еден проект е всушност оној дел од управувањето со проектот кој е во директна зависност со успешноста од формално-правен аспект. Непочитувањето на правилата за набавки, непостапувањето согласно директивите и најдобрите практики, евентуалниот судир на интереси и други видови прекршоци може да доведат до низа реперкусии и проблеми кои би ја довеле во прашање функционалната успешност на проектот. Како пример за утврдени правила за набавки е практичниот водич за спроведување постапки при надворешни акции финансирани од Европска Унија, каде што експлицитно се наведени правилата кои задолжително се применуваат при спроведување проекти кои се финансирани од ЕУ.¹⁷

За илустрација, правилата за набавки во рамки на ПРАГ се дефинирани според видот на набавката и според вредноста, што е прикажано на следната табела:

Табела 1 – Постапки за набавки согласно вредноста
Table 1 – Procurement procedures according to the threshold

Вид на набавка	*	*		*	*
Услуги	>300 000 евра (отворена или затворена меѓународна постапка)	<300 000, но >20 000 евра (Поедноставена набавка)		<20 000 но >2500 евра (Набавка со еден поканет економски оператор)	<2500 евра (без спроведување постапка)
Добра (опрема)	>300 000 евра (отворена или затворена меѓународна постапка)	<300 000, но >100 000 евра (Локална отворена процедура)	<100 000, но >20 000 евра (Поедноставена набавка)	<20 000 но >2500 евра (Набавка со еден поканет економски оператор)	<2500 евра (без спроведување постапка)
Градежни работи	>5 000 000 евра (отворена или затворена меѓународна постапка)	<5 000 000, но >300 000 евра (Локална отворена процедура)	<300 000, но >20 000 евра (Поедноставена набавка)	<20 000 но >2500 евра (Набавка со еден поканет економски оператор)	<2500 евра (без спроведување постапка)

¹³ Programme & Project implementation Manual Cross-border Cooperation Programme. Interreg (VI-A) IPA CBC “Greece - North Macedonia 2021-2027”, Version 1.1, July 2024 – page 79.

¹⁴ Исто.

¹⁵ Visibility and promotional strategy, Local and regional competitiveness project, p.8.

¹⁶ Communication and Visibility Requirements for EU External Actions | International Partnerships (europa.eu)

¹⁷ ePrag-en-2021.0-full.pdf (amazonaws.com) (стр. 9).

5. Современ пристап на менаџирање – предуслов за квалитетно спроведување на комплексни процеси

Врз основа на досега изнесеното, може да се субмилира дека управувањето со проекти финансирани од странски донатори претставува специфичен и комплексен процес. Постојат повеќе аспекти кои ја поткрепуваат оваа теза, а тоа се дека проектите претставуваат посебен дел од работењето на една организација, имаат обемна и сеопфатна фаза на апликација и подлежат на низа правила и прописи од аспект на потребна документација, обврски за известување, видливост и набавки при нивно спроведување. Токму комплексноста на процесот на управување со проекти финансирани од странски донатори, наметнува потреба од современ пристап на менаџирање на сите фази на проектниот циклус – од фазата на подготовка на проектниот предлог, преку фазата на апликација, до фазата на спроведување и финализација на проектот.

5.1 Планирање

Планирањето претставува ментална активност на менаџментот на определување цели, политики и планови врз претходно предвидување на екстерното и интерното окружување на претпријатието¹⁸.

Планирањето означува дефинирање на целите за остварување идни организациски перформанси, одлучување за задачите и користење на ресурсите, потребни за нивно остварување¹⁹.

Планирањето претставува суштински процес при менаџирањето на проектите финансирани од ЕУ, поради комплексноста на задачите и особено потребата од нивно претходно осмислување и развивање. Планирањето се одвива во сите фази на проектот, без разлика дали станува збор за фазата на апликација, фазата на рано спроведување или пак финалната фаза на проектот.

Според авторите, планирањето во иницијалната фаза на спроведување на проектот опфаќа повеќе активности, меѓу кои: Избор на членови на проектен тим, регистрација на проектот во соодветните национални институции, отварање посебна (наменска сметка за проектот), поднесување барање за авансно плаќање, подготовка на план на набавки и формирање комисија за спроведување на постапки за набавки. Еден од најважните аспекти во фазата на планирање е подготовката на планот на набавки и изработката на документи за набавки. Паралелно со процесот на регистрација на проектот во релевантните институции и ангажирањето лица во проектниот тим, корисникот треба во иницијална фаза да направи детална разработка на сопствениот буџет и истото да го преточи во „План за набавки“. Додека буџетот е готов уште во фаза на апликација и истиот е дел од Договорот за грант, планот за набавки се прави откако ќе започне проектот со имплементација. Целта на планот за набавки е да се групираат сите буџетски и подбуџетски линии кои се слични по својата природа согласно правилата на PRAG за да не се „избегнуваат“ одредени процедури кои би требало да се спроведат во зависност од нивната вредност. Изработката на планот на набавки е клучен процес во фазата на планирање и истиот во себе ги инкорпорира речиси сите функции на менаџментот – планирање (анализа и преглед на буџетот на корисникот, изработка на нацрт план за набавки и сл) организирање (интерни состаноци за дискусија во врска со нацрт верзијата на планот за набавки и евентуална негова корекција), координирање (координација на различни сектори од организацијата во врска со планот за набавки), контролирање (финална проверка на нацрт верзијата по спроведените состаноци и координација) и одлучување (финална одлука за планот за набавки и негово испраќање до претставници на програмата или донаторот).

Откако планот за набавки ќе биде одобрен и по завршување на почетните чекори на планирање, може да се започне со процесот на спроведување на проектот. Сите активности кои се предвидени во планот за набавки, потребно е да бидат работени од страна на надворешни експерти, кои треба да биде избрани во рамки на процедура согласно

¹⁸ Шуклев, д-р Бобек, Менаџмент, стр.114 (Скопје, 2013).

¹⁹ Richard L.Daft, Management (2012, p.7).

утврдените правила на PRAG. Првиот и основен документ во секое тендерско досие за набавка на услуги е описот на работни задачи, додека во тендерско досие за градежни работи или набавка на опрема тоа е техничката спецификација.

Описот на работни задачи (ToR – за договорите за услуги) и техничките спецификации (за договорите за опрема и работи) се стратешки документи кои им даваат упатства и насоки на изведувачите да поднесат понуда што одговара на сите технички и административни барања, а подоцна да служи како водич на изведувачот за време на спроведувањето на проектот.²⁰ Она што е јасно е дека без разлика дали постои готов формат за описот на работни задачи кој треба да биде пополнет од страна на корисникот (како во случајот со програмите каде што се следат правилата на PRAG) или истиот треба да генерира сопствен документ, правилната и детална изработка на работните задачи е клучен чекор за понатамошен успех на постапката. При набавката на услуги, неопходно е прецизно и недвосмислено да биде наведен квалитетот, квантитетот, условите и сите други елементи на услугата или услугите кои се предмет на набавка. Проектниот менаџер како одговорно лице на проектот најчесто е главен координатор при изработката на описот на работни задачи и тоа самостојно или со ангажиран експерт за набавки, доколку постои предвидена ставка во буџетот за таа намена.

Кога пак станува збор за набавка на опрема или градежни работи, основен документ кој се изработува е техничката спецификација. За разлика од набавката на услуги, кај овие работи, деталите се многу поспецифични и појасно може да се измерат и утврдат. Доста често техничката спецификација за опрема од поголема вредност е утврдена уште во фаза на апликација на проектот.

Покрај овие документи, треба да биде изработено комплетно бланко тендерско досие, во зависност од видот на набавката. За постапки кои се спроведуваат согласно правилата на PRAG постојат готови форми и анекси за секој вид набавка.

5.2 Организирање

Организацијата е структуриран процес во кој поединците соработуваат за остварување на целите.²¹ Организирањето во еден проект е една од клучните задачи на проектниот менаџер, преку која ќе биде во тек со сите активности кои се спроведуваат и ќе може да реагира соодветно, донесувајќи правилни одлуки. Организирањето опфаќа два клучни аспекти и тоа интерно организирање и екстерно организирање.

Интерно (внатрешно) организирање: Успешноста на една операција, а особено на комплексна операција како што е спроведувањето на проект финансиран од Европска Унија или од друг странски донатор зависи во голема мера од интерниот капацитет на корисникот за самоорганизирање. Токму, задача на законскиот застапник, а во практика секако и на раководното лице на проектот е да се организира работата со што ќе бидат распределени различни задачи на секој член на проектниот тим и ќе се овозможи носење одлуки на повеќе нивоа. Интерното организирање вклучува: Поделба на работата во рамки на проектниот тим согласно работните задачи и организирање проектни состаноци и состаноци со проектни партнери. Екстерното организирање вклучува: Организирање состаноци со претставници на донаторот и мониторинг во фаза на спроведување и организирање состаноци со надворешни изведувачи.

5.3 Координирање

Координирањето претставува синхронизирано поврзување на работата во различни организациони единици, за остварување на целите на претпријатието.²²

Координирањето при управувањето на проекти финансирани од странски донатори опфаќа: Интерна координација, која е важна за да се избегне двојно извршување на една иста задача и да се овозможи паралелно извршување на повеќе од една поврзани активности кои на крајот придонесуваат за еден резултат; Координација при спроведување на активности, поради тоа што голем дел од активностите се поврзани и имаат причинско-последични

²⁰ <https://wikis.ec.europa.eu/display/ExactExternalWiki/ePRAG>

²¹ Шуклев д-р Бобек, Менаџмент, стр. 139 (Скопје, 2013).

²² *ibid*, стр. 175.

прески; Координација со надворешни изведувачи; и Координација со управувачки орган на програмата/донаторот.

5.4 Одлучување

Одлучувањето е процес на решавање на проблем. Во процесот се формулираат алтернативни решенија за проблемот, селектирање на алтернативата, спроведување на алтернативата и контрола на остварувањето. Одлуката пак, претставува избор направен од расположливи алтернативи.²³ Одлучувањето без разлика што честопати не се вбројува во класичните менаџмент функции, сепак претставува клучен сегмент од работењето во било која област, а особено и во менаџирањето со проекти финансирани од Европската Унија или други странски донатори. Без разлика каков и процес да се извршува, на крајот сепак сè се сведува на чинот на донесување одлука.

Карактеристично за процесите кои се извршуваат во рамки на проектите е нивната дологорочност, поради нивната сложеност. Подготовката на едно тендерско досие може да трае и до неколку месеци, а целосната процедура може да оди дури до половина година во зависност од нејзината комплексност. Затоа, поради големите разлики од почетокот до крајот, на крајот едно лице (најчесто проектниот менаџер) треба да донесе одлука и да ја пренесе процедура во наредна фаза. Без донесување одлука, може да пропадне работа која траела неколку месеци. Најчесто, како и кај другите работи, така и кај проектите се јавува потреба од секојдневни мали одлуки, но и од големи одлуки кои треба да бидат добро осмислени пред да се донесат. Одлуката покрај тоа што треба да биде донесена, мора да биде во согласност со повеќе принципи, па дури и закони за на крајот од истата да има позитивен резултат.

Според авторите, одлуката треба да биде: Навремена, законска, донесена на разумна основа, координирана со остантите чинители; поткрепена со пропратна документација; фундирана на реални параметри и финална. Овие се само дел од елементите кои треба да бидат исполнети и треба да претставуваат основа за да се донесе определена одлука.

Според авторите, во основа, може да се разликуваат два видови одлуки од кои се јавува најголема потреба при менаџирањето проекти финансирани од ЕУ и други странски донатори и тоа: Одлуки во фаза на планирање и одлуки во фаза на спроведување.

Одлуките во фаза на планирање најчесто се формални одлуки кои ги носи законскиот застапник на корисникот или телото кое што е одговорно за одлучување. Таквите одлуки може да вклучуваат: Одлука за избор и именување на проектен тим, одлука за план за набавки, одлука за спроведување постапки за набавки, одлуки за пренамена на средства во рамки на одобрен буџет и сл.

Во фазата на спроведување на проектот потребата од донесување одлуки е речиси секојдневна. Дел од одлуките се „пишани“, односно формални, додека друг дел од одлуките се „непишани“ или неформални. Формалните одлуки секогаш на крајот ги носи законскиот застапник, секако според насоки и во координација со проектниот тим и особено проектниот менаџер. Според авторите, постојат многу формални одлуки кои се носат во фаза на спроведување на проектот, но некои одлуки се клучни и доста поважни во споредба со други, а може да се издвојат: Одлука за избор на надворешен изведувач и одлука за плаќање. Неформалните одлуки се карактеризираат со тоа што за истите нема потреба од одлука во писмена форма и таквите одлуки ги носат сите лица кои работат на проектот, во зависност од делегираниот степен на одлучување од законскиот застапник или од проектниот менаџер и тие, според авторите, може да вклучуваат: Одлуки за спроведување на активности, одлуки за прифаќање/одбивање/корегирање на предлог идеи доставени од страна на надворешни изведувачи, одлуки за прифаќање на финални производи и сл.

5.5 Контролирање

Контролирањето претставува определување на стандарди, мерење на остварените резултати, споредување на остварените резултати со стандардите, дијагностицирање на причините за евентуалната девијација на остварените резултати од стандардите и преземање

²³ *ibid*, стр. 245.

корективна акција, доколку е потребно.²⁴ Во текот на целиот процес на менаџирање со проектот, контролата е составен дел од функциите и задачите на проектниот тим. Контролата се јавува како последен чекор пред и после донесувањето одлука, откако планирањето, организирањето и целокупната координација се веќе завршени. Контролата на проектите финансирани од Европска Унија или други странски донатори опфаќа интерна контрола (која се врши од одговорните лица на корисникот на проектот) и екстерна контрола (која се врши од овластени лица на донаторот, односно давателот на грант или одговорната програма). Интерната контрола вклучува: Контрола на запазување на процедури и правила за набавки, контрола на квалитет на интерни документи, финансиска контрола, контрола на сметководствени документи, контрола на квалитет на сработени производи и на почитување на правилата за видливост. Од друга страна, екстерната контрола вклучува финансиска контрола и квалитативна контрола, која во рамки на програмата за прекугранична соработка Република Северна Македонија – Грција 2021-2027, чија главна цел е да се обезбеди гаранција за Управниот орган, органот за верификација и за самиот проект дека трошоците се пријавени и бараат во согласност со законските и финансиските одредби од правилата на Програмата, како и со Регулативи на Заедницата и национални правила, следејќи ги одредбите од чл. 48 од Регулативата (ЕУ) 1059/2021.²⁵

6. Заклучок

Успешноста на еден проект финансиран од Европската Унија или друг странски донатор преку било која програма, во каква и да е форма може да биде анализирана од формално-правен, односно материјален аспект и секако од суштински аспект. Од формално-правен аспект еден проект се смета за успешно спроведен доколку се верифицираат најголемиот дел (или најдобро сите) настанати трошоци при реализирањето на проектните активности. Ова значи дека проектот е успешен ако при екстерна контрола од финансиски ревизор се утврди дека средствата се потрошени законски и наменски, за остварување на резултатите од проектот, истите се документирани, тендерските процедури се спроведени правилно и нема никаков проблем, генерално околу формалниот аспект. Покрај важноста на формалниот дел, пред сè гледано од економско-финансиски аспект на корисникот, секако важен е и суштинскиот дел од спроведувањето на проектот. Суштинскиот дел се однесува на повеќе аспекти кои се однесуваат на исполнување на зацртаната општа и специфична цел на проектот, исполнување на поставени индикатори на проектот, како и исполнување на поставени индикатори на програмата.

За да се спроведе успешно еден проект кој претставува сложен процес, неопходно е истиот да биде квалитетно менаџиран преку основните менаџмент функции кои се анализирани во овој труд – планирање, организирање, координирање, одлучување и контрола. Проектните менаџери или другите лица кои се одговорни за спроведување на проектот, треба да обезбедат квалитетно и навремено планирање на активностите, финансиите и другите клучни елементи, успешно да ги организираат сите чинители, добро да ја искординираат работата интерно и екстерно, да носат одлуки (навремено, законски, на разумна основа, координирана со останатите чинители; поткрепени со пропратна документација; фундирани на реални параметри и финални), да вршат контрола и да преземаат корективни мерки.

Користена литература

- [1] Несторовски, М (2003) – *Инвестиционен менаџмент*, УКИМ Скопје, учебник.
- [2] Шуклев, Б (2013) – *Менаџмент*, УКИМ Скопје, учебник.
- [3] Daft, R (2012) - *Management (Менаџмент)*, Owen Graduate School of Management, учебник.
- [4] Greece-North Macedonia EU, *Programme & Project implementation Manual Cross-border Cooperation Programme Interreg (VI-A) IPA CBC "Greece - North Macedonia 2021-2027"*, Version 1.1, July 2024, <https://greece-northmacedonia.eu/library/documents-for-project->

²⁴ Шуклев д-р Бобек, Менаџмент, стр. 228 (Скопје, 2013).

²⁵ Programme & Project implementation Manual Cross-border Cooperation Programme. Interreg (VI-A) IPA CBC "Greece - North Macedonia 2021-2027", Version 1.1, July 2024 – page 79-80.

- implementation/*
- [5] Local and regional competitiveness project (2018), *Visibility and promotional strategy*, стратегија.
 - [6] Communicating and raising EU Visibility, *Guide for communication of EU external actions*, (2022), https://international-partnerships.ec.europa.eu/knowledge-hub/communicating-and-raising-eu-visibility-guidance-external-actions_en
 - [7] European Commission, *Practical guide for contract procedures for EU external actions*, <https://intpa-econtent-public.s3.eu-west-1.amazonaws.com/ePrag/2021.1/ePrag-en-2021.1.pdf>
 - [8] Project management institute (PMI), *What is project management*, <https://www.pmi.org/about/what-is-project-management>
 - [9] Project manager, *Project manager*, <https://www.projectmanager.com/>

БИЗНИС ПЛАН – ПАТОКАЗ ВО ДЕЛОВНОТО РАБОТЕЊЕ**Сандра Палифрова Николова¹, Елена Веселинова²**¹Студент на MBA Менаџмент, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
sandra.208720@student.ugd.edu.mk²Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
elena.veselinova@ugd.edu.mk

Апстракт: Во овој труд се укажува за важноста на бизнис планот како средство за постигнување на некоја цел. Бизнис планот сè почесто се истакнува како значајна претпоставка за успешно работење, услов за започнување било какви активности чија цел е привлекување на капитал, поврзување со домашни и странски партнери и како извор на информации за организациско одлучување. Исто така, има улога на темелен акт за дефинирање и водење на организациска политика. Станува збор за документ кој се изготвува при подготовка за реализација на било каков деловен потфат и проект чија цел е да ги прикаже основните елементи на предвидениот потфат, како и да пружи подлога за одлуката на различни субјекти за донесување и нејзино спроведување.

Клучни зборови: *планирање, цели, анализа на пазар, финансии, окружување*

BUSINESS PLAN – ROADMAP IN BUSINESS OPERATIONS**Sandra Palifrova Nikolova¹, Elena Veselinova²**¹MBA Management student , Faculty of Economics , Goce Delcev University , Stip , Macedonia
sandra.208720@student.ugd.edu.mk²Faculty of Economics , Goce Delcev University , Stip , Macedonia
elena.veselinova@ugd.edu.mk

Abstract: This paper indicates the importance of the business plan as a tool to achieve a goal. The business plan more often is highlighted as a significant assumption for successful operation, condition for starting any new activities, aimed at attracting capital, connecting with domestic and foreign partners and as a source of information for organizational decision making. It also has the role of a fundamental act for defining and managing organizational policy. It is a document that is written in preparation for the realization of any business venture and project, the purpose of which is to present the basic elements of the planned venture and to provide a basis for the decision of various entities to enter into its implementation.

Key words: *planning, goals, market analysis, finance, environment*

1. Вовед

Бизнис планот е една од најпопуларните категории на менаџментот во поново време. Популарноста на бизнис планот не е последица на увереноста на менаџерите во неговата корисност, туку е резултат на барањата на кредиторите при одобрување на кредит. Така, бизнис планот постанува основен преговарачки акт при обезбедување на финансиски средства.¹ Но, бизнис планот е многу повеќе. Прва асоцијација при спомнување на бизнис планот е претприемништво. Се однесува, како на екстерно, односно претприемништво во мали бизниси, така и на интерно претприемништво. Имено, реализацијата на претприемачки потфат носи со себе бројни предизвици. Во случај ако овие предизвици

¹ Drucker P. (2007) The Practice of Management, Routledge, London.

не се разгледаат (во вид на бизнис план), се зголемува веројатноста целиот подвиг да се претвори во една неуспешна бизнис авантура. Затоа, целта е да се направи бизнис план пред почетокот на реализација на идејата, да се оценат сите релевантни аспекти на работење, да се утврди исплатливоста на идеите и да се процени ризикот. На тој начин, потенцијалните грешки се прават на хартија, а не на пазарот. Освен тоа, бизнис планот за претприемачите претставува и прв чекор во преговарање со можните инвеститори и кредитори.

Бизнис планот може да биде и средство за комуникација со другите актери во окружувањето (добавувачи, дистрибутери и слично). Во случај пак на интерни потфати, бизнис планот ќе биде средство за комуникација на неговите креатори со генералниот менаџер или финансиски директор на пример. Значи, претприемачите кои составуваат бизнис план најчесто тоа го прават од следните три причини:²

1. Кога бараат кредит од банка или друга институција,
2. Доколку лансираат нов производ / услуга и
3. Доколку сакаат да привлечат нови партнери.

Во секој случај бизнис планот ја претставува основата на успешна компанија која има намера да го лансира својот бизнис на долг рок и која има намера да го зголемува својот удел на пазарот. Без разлика на бројот на цели кои една компанија ги има пред себе, добро изработениот бизнис план во основа е секогаш во функција на поголема работна ефикасност и максимален профит. Бизнис планот е збир на цели, политики, стратегии како и збир на поединечни програми на активности за имплементација на избраниот концепт на бизнисот на компанијата.³ Претставува јасна артикулација на модерната менаџерска визија, начинот на нејзино постигнување и ризикот вклучен во неа. Овој план детално го објаснува бизнисот, менаџерскиот тим, производот или услугата, стратегиите за постигнување на формулираните цели, како и формално – квантитативно изразување на планираните резултати на компанијата. Бизнис или деловен план е плански документ кој ја одредува насоката на идните деловни активности на компанијата. Тоа е збир на менаџерски одлуки, чија имплементација ќе се одвива во одредена рамка.

2. Целта на бизнис планот

Бизнис планот дава насока за постигнување на проектираната цел во бизнисот, без отстапување во погрешна насока. Како резултат на тоа, ирационалноста и неефикасноста се намалуваат и елиминираат. Постигнатиот резултат е последица на подобрената севкупна организација, функционирање и ефикасност. Бизнис планот го насочува вниманието кон прашањата кои се важни за опстанокот и развојот на бизнисот. Во повеќето случаи се пристапува кон креирање на бизнис план, затоа што тоа го бара некој од околината како потенцијален партнер или кредитор. Тоа докажува дека бизнис планот се третира како форма, листа на прашања или само некаква елаборација што некому му се презентира, а не како документ што се прави само и единствено за себе. Тој е изготвен за потребите на самата компанија и менаџментот, заради навремено разгледување на условите во кои работи компанијата, заради воспоставување на деловните цели во дадените услови на работењето и дефинирање мерки кои обезбедуваат профитабилност на бизнисот. Бизнис планот може да го гледаме и ако архитектонски план кој ги обезбедува потребните податоци за донесување на правилни одлуки. Пишувањето на бизнис план бара многу време и детално познавање на работата што се презема.

Неколку значајни причини за пишување на бизнис план се:⁴

- Бизнис планот ги зголемува шансите за успех.
- Преку бизнис планот е полесно да се дојде до разбирање дали е корисно да се продолжи со планирање на акциите или планираните активности изгледаат неосстварливи и неисплатливи.

² Мицески Т. (2009) Основи на менаџмент, Штип.

³ Drucker P. (2007) The Practice of Management, Routledge, London.

⁴ Шуклев Б., Дебарлиев С. (2013) Деловно планирање: теорија и концепции.

- Бизнис планот овозможува унапредување на бизнисот.
- Бизнис планот помага да се остане на пазарот.
- Со бизнис планот полесно се доаѓа до финансии.

Бизнис планот е стандарден јазик за комуникација на деловните луѓе во различни ситуации: започнување бизнис, проширување на бизнис, развој на нови производи, обезбедување финансиски ресурси, донесување одлуки за управување, контрола на бизнисот, намалување, реорганизација, продажба итн.

Бизнис план: Гледање напред

Бизнис планот се користи за да се развијат идеи за тоа како треба да се води бизнисот. Тоа е шанса да се усовршат стратегиите и да се „прават грешки на хартија“, наместо во реалниот бизнис. Се користи и од старт-ап компании и од компании со долгогодишно деловно постоење. Креирањето на бизнис план, како инструмент за управување со компанијата, помага да се намали бројот на неуспешни нови бизниси. Имено, 75% од етаблираните компании пропаѓаат во првите неколку години. Како најчести грешки може да се издвојат: лошо управување, погрешно избран производ или пазар, слаб финансиски менаџмент, неповолна средина, нефлексибилност и други непредвидливи фактори.⁵ Фактори за успех се виталност и претходен успех. Со креирање на бизнис план, факторите на неуспех може да се предвидат и во голема мера да се елиминираат. Бизнис планот може да се користи и за тестирање стратегии и предвидување на можни резултати. Во оваа смисла, благодарение на бизнис планот, обезбеден е систем за рано предупредување и овозможува брзо дејствување за коригирање на потенцијалните проблеми.

Бизнис план: Поглед наназад

Бизнис планот е ретроспективна алатка врз основа на која деловните луѓе можат да ги оценат перформансите на компанијата со текот на времето. Врз основа на ова, планот може и треба да биде основа за креирање на нов план. Со споредување на постигнатите со планираните резултати, заклучуваме која стратегија била ефикасна, која не, која имплементација била ефективна, а која не. Финансискиот план како елемент на бизнис планот се користи за контрола на реализацијата на финансиското работење на бизнисот.⁶ Исто така, тоа е основа за изготвување на буџетот на индивидуалните центри за одговорност во компанијата, врз основа на кој се врши контрола. Надворешните финансиери ќе го користат деловниот план за мониторинг. Во случај на значителни отстапувања од планираните резултати, веројатно ќе го постават прашањето за нивните причини и менаџерска одговорност. Ова е и причината поради која многу консултанти кои помагаат во креирањето на бизнис план ги советуваат клиентите да направат реални проекти кои можат полесно да се реализираат. Ова ја обезбедува лојалноста на финансиерите.

Бизнис план – Финансиска алатка

Бизнис планот е алатка за собирање пари, за обезбедување финансии. Многумина сметаат дека ова е примарна цел на бизнис планот. Многу претприемачи гледаат на бизнис планот како алатка која ќе им го олесни собирањето готовина. Сепак, претприемачите тука треба да бидат реални. Подобро е да се создаде објективен план и да не се обезбеди финансирање, доколку финансиерите проценат дека ризикот е голем, отколку погрешна проценка за постигнување на планираните резултати. На крајот на краиштата, бизнис планот е само почеток на процесот на обезбедување на финансиски средства потребни за финансирање на деловен потфат. Тоа е првиот во низата документи што ќе ги види потенцијалниот финансиер. Врз основа на доставениот план, финансиерот одлучува дали ќе го финансира презентираниот потфат или не. Бизнис планот ќе го искористи и за да преговара за одредени услови за финансирање. Бизнис планот е неопходен за сите организации, големи и мали, профитни и непрофитни, без оглед на природата

⁵ Шуклев Б., Дебарлиев С. (2013) Деловно планирање: Теорија и концепции, Економски факултет, Скопје.

⁶ Шуклев Б., Дебарлиев С. (2013) Деловно планирање: Теорија и концепции, Економски факултет, Скопје.

на активността. Сепак бизнис планот треба да ја одразува големината и сложеноста на компанијата. За помалите компании, кои работат во прилично стабилно деловно опкружување, процесот на планирање може да биде и неформален преглед на некои клучни аспекти од работењето на компанијата, направен од менаџери од врвот на компанијата. Како што компанијата расте и се развива, и како нејзиното опкружување станува помалку стабилно и предвидливо, процесот на планирање станува сè повеќе и повеќе формален, инклузивен и сложен.⁷ Во случај на диверзифицирани компании, бизнис планот се прави врз основа на деловни планови на стратешки деловни единици и буџети на стратешки функционални единици. Бизнис планот е инструмент кој се почесто го користат менаџерите во јавниот сектор. Тенденцијата е организациите од јавниот сектор сè повеќе да се изложуваат на конкуренција на пазарот, односно своето работење да го пласираат на комерцијална основа. Ова бара развивање на бизнис начин на размислување низ целата организација, а креирањето бизнис план е можеби најдобрата алатка за ова.

За кого е наменет бизнис планот?

Рационалните креатори на бизнис планови веруваат дека пред било какво вклучување во креирањето на бизнис план, потребно е да се препознае за кого е наменет планот. Во зависност од тоа кој е „целен читател“ ќе се разликува целта на планот.

Овде треба да се даде одговор на прашањето кои се целните читатели на планот:⁸

1. Прво, тоа е самиот автор на планот. Бизнис планот треба да го разјасни неговото мислење за иднината на бизнисот, како и да создаде јасен фокус за контрола на идниот напредок.
2. Второ, тоа се надворешни финансиери (банкари и доверители). Бизнис планот треба да ги убеди со аргументи, за да обезбедат надворешно финансирање за развој на бизнисот.
3. Трето, тоа се внатрешни финансиери. Бизнис планот треба да ги убеди менаџерите на високо ниво, да го поддржат предлогот за развој на деловна единица која е во делот на одговорност на авторот на бизнис планот.
4. Четврто, тоа се акционери, сопственици, членови на одбор на директори, ревизори. Целта на бизнис планот е да се зголеми довербата на акционерите и сопствениците и позитивно да се оцени претприемачката идеја на оваа групација и да ја проценат веродостојноста на конкретниот деловен потфат.
5. И на крај, тоа се вработените на компанијата. Запознавањето со бизнис планот треба да обезбеди поголем ангажман и мотивација на вработените.

Во зависност од тоа кои се целните читатели, бизнис планот може да има различни форми:⁹

- Резиме на бизнис планот (Summary Business Plan) кој има 10-15 страници.
- Главен бизнис план (Main Business Plan) кој содржи 20-40 страници.
- Детален бизнис план (Operating Business Plan) кој има над 40 страници.

3. Функции на бизнис планот

Бизнис планот генерално може да се подели на екстерен и интерен.¹⁰

- Екстерниот бизнис план има за цел да ги задоволи потребите на надворешните стейкхолдери како: банки, стратешки партнери, државата, инвестициски фондови и слично, кога бизнис планот се јавува во функција на инвестициска студија, барање за кредит, физибилити студија итн.

⁷ Horan J. (2015) The one page business plan for the creative director, New York.

⁸ Jones G., George J. (2006) Essentials of contemporary management, Publisher, New York.

⁹ Pinson L. (2008) Anatomy of a business plan, Publisher.

¹⁰ Џонсон Р. (2009) Перфектен бизнис план, Икона, Скопје.

- Интерниот бизнис план има за цел да ги задоволи потребите на внатрешните корисници, односно менаџментот на компанијата. Тогаш станува збор за буџет, оперативен план, продажен и финансиски план.

И двата типови на бизнис план имаат сличности во однос на клучните делови, но и разлики – целта на првиот е да се задоволат потребите на надворешните корисници, каде фокусот е главно на финансирањето, додека другиот има за цел оперативна контрола на работењето на компанијата, односно алатка за управување со компанијата.

Како екстерни функции на бизнис планот може да се наведат:¹¹

- Бизнис планот може да се искористи како добра основа за информирање на надворешните корисници за целите, структурата на активноста, спецификите на деловниот процес и постигнатиот учинок. Оваа функција на бизнис планот станува важна кога е неопходна поддршката од екстерните читатели (инвеститори, доверители, стратешки партнери итн.)
- Бизнис планот може да се користи како основа за добивање финансиски средства од надворешни инвеститори било поединци или институционални инвеститори.
- Бизнис планот може да се користи и за јасно изразување на намерите на компанијата, со цел да се спречат или неутрализираат дејствијата на конкурентите или носителите на економски политики.

Интерните функции вклучуваат:¹²

- Бизнис планот влијае на подобрување на перформансите преку идентификување на силните и слабите страни во работењето на компанијата и потенцијалните или моменталните проблеми.
- Бизнис планот јасно ги презентира очекувањата во однос на посакуваните перформанси на компанијата пред менаџерскиот тим и другите вработени.
- Во компаниите со поголем број на сектори, организациски единици или точки на менаџерска одговорност, деловниот план може да обезбеди ефективна координација и кохерентност во плановите и операциите на различни организациски делови.
- Бизнис планот претставува солидна основа за мерење на ефикасноста на компанијата во целина, но и за мерење на ефикасноста на организационите делови и нивните менаџери. На овој начин се појавува како стандард за контрола.
- Бизнис планот ја формира рамката за донесување клучни одлуки во континуираниот процес на управување.
- Бизнис планот и процесот на неговото формулирање е средство за едукација, усогласување и мотивирање на клучните менаџери. Преку учество во анализата на минатите перформанси, проценката на влијанието на трендовите и развојот на плановите за иднината, менаџерите и другите вработени дознаваат повеќе за целокупното делување на компанијата и за односот на сопствената област на одговорност со компанијата како целина.
- Бизнис планот дава основа за брз одговор на променливите деловни услови.

Екстерните бизнис планови за помали проекти обично ги подготвува едно лице, финансиерот, додека за поголеми проекти потребен е тим од специјалисти. Бизнис плановите за проекти со помали барања може да се подготват во рок од 30 дена, деловните планови за проекти со поголема побарувачка треба да се издвојат од 30-90 дена. Нема овластен или сертифициран автор, секој може (ако знае како) да креира бизнис план. Интерните деловни политики ги подготвува тим од вработени, најчесто од секторите за

¹¹ Џонсон Р. (2009) Перфектен бизнис план, Икона, Скопје.

¹² Џонсон Р. (2009) Перфектен бизнис план, Икона, Скопје.

финансии, планирање и анализа или контролирање. Овие планови траат 30-90 дена.¹³

4. Користи од бизнис планот

Процесот на креирање на бизнис план е различен, во случај дали компанијата го започнува своето работење или се изготвува за веќе постоечка компанија. Бизнис планот обично опфаќа подолг временски период. Вклучува деловни активности од три или пет години, па понекогаш и десет години. Временскиот период опфатен со овој план често се определува со времето за отплата на заемот што се бара од финансиските институции до кои е упатен на разгледување.¹⁴ Во случај на постоечки компании, каде што главната цел не е привлекување надворешни извори на финансирање, постоењето на стратешки план на компанијата е предуслов за креирање на бизнис план. Стратешкиот план ги вклучува визијата и мисијата на компанијата, нејзините цели и основните стратешки насоки кои компанијата ќе ги следи при реализација на поставените цели. Во тој случај планот е најчесто годишната агенда, односно годишниот бизнис план кој е во согласност со стратешкиот план. Како таков, тој се состои од краткорочни цели и стратегии со планови кои фирмата ги формулира за пет главни области: маркетинг, производство, истражување и развој, менаџмент и финансии. Вака структуриран бизнис план е основа за прецизно програмирање на активностите на поединечните функции кои се неопходни за реализација на стратегиите опишани во бизнис планот.

За да може бизнис планот да биде корисен, задолжително треба да се направи на професионален начин. Бизнис планот треба:¹⁵

- Да обезбеди докази за пазарна ориентација на проектот - Идниот претприемач неизбежно мора да покаже познавање за потребите на потенцијалните клиенти. Бизнис план кој го нагласува описот на производот и објаснувањата за техничко-технолошките услови, наместо за кого е наменет производот и како ќе се пласира на пазарот, наидува на резервиран прием од страна на потенцијалните финансиери.
- Укажува на докази за прифаќање на конкретната програма од страна на клиентите – Покрај тоа што треба да обезбеди јасни докази за тоа кој ќе го купи неговиот производ, односно ќе ги користи неговите услуги, претприемачот треба да укаже и на нивната способност за плаќање.
- Прецизно да ги дефинира сопственичките односи во рамки на компанијата – Покрај јасната посветеност на одредена правна форма на деловно работење, постоењето на ексклузивни права на производот преку патенти, авторски права, трговски марки или лиценци значително ќе ја зајакне преговарачката позиција на претприемачот.
- Што попрецизно да укажува на финансиското работење на проектот – Деловниот успех на компанијата и нејзиниот раст е, за банкарите и за другите можни извори на финансирање на проекти, од интерес до степен до кој е неопходно да се овозможи плаќање на камата и враќање на основниот долг. Кредитните институции се заинтересирани да ја добијат својата камата и главнината навреме. За нив успехот на конкретен потфат може да значи можност за одобрување нови, дополнителни заеми, како и зголемена сигурност за претходно преземените обврски. Повеќето од „новородените“ бизниси кои се прошируваат не носат профит веднаш, па затоа треба да се обезбеди почетен капитал врз основа на некој друг извор. Во развиените земји, покрај организациите кои даваат стручна помош при испитување на валидноста на некој проект, постојат и специјализирани институции за финансирање на деловни потфати кои имаат т.н. ризичен капитал.

¹³ Pinson L. (2008) Anatomy of a business plan, Publisher.

¹⁴ Horan J. (2015) The one page business plan for the creative director, New York.

¹⁵ Drucker P. (2007) The Practice of Management, Routledge, London.

Без соодветен концепт на ризичен капитал, не постои сериозна можност за започнување и подобрување на развојот на нови бизниси.¹⁶

- Ги заснова своите прогнози на реални претпоставки – проекциите за раст и развој треба да бидат содржани со најсилни можни аргументи секогаш кога е можно. За иден претприемач може да биде многу корисно да знае дека финансиерите се соочуваат со многу голем број кредитни барања во текот на една година и дека во исто време нивните средства се инвестираат во многу деловни потфати во различни економски сектори.¹⁷ Тоа значи дека веќе имаат увид во постигнатите финансиски резултати и пазарна позиција на секој поединечен проект што го подржале, а со тоа и можност да ги споредат планираните големини со реализираните. Доколку деловниот план на нова компанија содржи такви проекции кои се веќе оценети како прифатливи за одредени активности од страна на потенцијалните инвеститори (и врз основа на нивните претходни искуства), можностите за добивање на потребните средства се сè поголеми.

5. Креирање на бизнис план

Бидејќи бизнис планот служи за планирање на бизнисот, планирањето на пишување на бизнис план е многу важно и може да се подели во пет фази:¹⁸

• Прв чекор – Поставување цел

Првиот чекор во подготовката е препознавање на типот на луѓе кои ќе го прочитаат бизнис планот и за која цел. Што е тоа што тие ќе сакаат да знаат за компанијата или за идното работно место? На кои области на работа треба да им се даде приоритет, а кои треба да се изостават?

• Втор чекор - Рамка за бизнис план

Рамката на бизнис планот се заснова на информациите добиени во првиот чекор. Рамката може да биде многу општа или многу специфична во зависност од потребите. Сепак, поконкретна рамка го олеснува пишувањето на бизнис планот.

• Трет чекор – Пополнување на рамката

Во зависност од целта и типот на луѓе кои ќе го читаат бизнис планот, треба да се издвојат деловите од планот кои детално ќе бидат претставени и оние кои ќе бидат општо прикажани. Бизнис планот секогаш треба да биде фокусиран на најважното. Остатокот може да се додаде на планот во форма на специјални документи.

• Четврти чекор - Пишување план

Редоследот на поглавја опфатени зависи од тоа дали некој штотуку започнува бизнис или проширува постоечки, како и од личните можности. Сепак генерално, трите главни сегменти на пишување бизнис план треба да одат по следниот редослед:¹⁹

- Прибирање информации – Се собираат главно финансиски податоци, како и податоци за пазарот на кој се делува. Овие информации ќе се користат за да се направат повеќето од стратешките претпоставки во планот.
- Обработка и пишување на поглавјето од планот - Треба внимателно да се пристапи кон поглавјата кои се однесуваат на финансиите. Финансискиот план т.е. планот

¹⁶ Шуклев Б., Дебарлиев С. (2013) Деловно планирање: Теорија и концепции, Економски факултет, Скопје

¹⁷ Pinson L. (2008) Anatomy of a business plan, Publisher.

¹⁸ Џонсон Р. (2009) Перфектен бизнис план, Икона, Скопје.

¹⁹ Џонсон Р. (2009) Перфектен бизнис план, Икона, Скопје.

- за заем или инвестициско трошење како и готовинскиот тек се јадрото на планот.
- Главен преглед – Иако ова поглавје е на самиот почеток на планот, тоа е напишано последно, бидејќи е резиме на целиот план на една страница од текстот.

- **Петти чекор – Проверка на планот**

Треба да се обрати посебно внимание на тоа дали планот содржи сè што е потребно, логиката на изразување, ефективната на планот во однос на презентирање на бизнис идејата и самата презентација (распоред, стил на пишување, печатење итн.). Еднаш дефиниран бизнис план не е направен засекогаш. Создаден е за внатрешното и надворешното окружување, кое моментално влијае на бизнисот на компанијата и штом факторите во окружувањето значително се променат, без разлика дали тоа е поволно за компанијата или не, потребно е соодветно да се коригира планот.

6. Елементи на бизнис планот

1. Воведен дел

- Основни информации за компанијата: име, седиште, телефонски броеви, броеви на жиро сметки, правна форма на организација, обврски при трансакции со трети лица, структура на сопственички капитал, имиња на сопственици со процент на учество во сопственоста на компанијата, имиња на менаџери итн.
- Содржина на бизнис план – кратка презентација на основните елементи на бизнис планот: целите на бизнис планот, како и кратка аргументација која докажува дека овие цели се реални од перспектива на можностите на компанијата и барања на пазарот и дека нивната реализација овозможува значителни финансиски ефекти.

2. Опис на деловни активности на компанијата

Описот на деловните активности на компанијата вклучува: Општ преглед на производ или услугата, активноста во која работи, преглед на економска гранка на која припаѓа, кратка историја на компанијата, цели и можности за пресврт во бизнисот (ако има), уникатност на производ или услуга, позиционирање (SWOT анализа), ценовна политика, менаџмент, финансиска анализа (план).

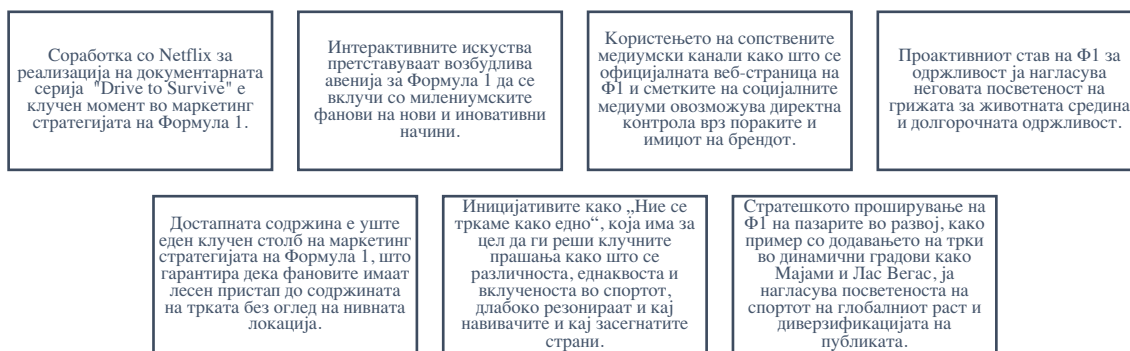
3. Анализа на пазар и маркетинг план

Анализа на пазарот и маркетинг планот вклучуваат: Анализа на нов производ и/или зголемување на обем на производство на постојниот асортиман и/или нова производна технологија како цели на компанијата, анализа на целните пазари (потрошувачи), големината и трендовите на пазарот, анализа на конкуренцијата, проценка на пазарниот удел, план за продажба, маркетинг стратегија (промоција, реклама).²⁰ Проценката на пазарната позиција вклучува макро и микро пазарна анализа на компанијата, поврзана со тековниот развој. Макро пазарната позиција подразбира повеќедимензионална проценка на моменталната пазарна позиција на компанијата во домашната и странската деловна средина. Тоа значи разгледување и идентификување на најзначајните перформанси на економскиот развој на земјата, гранката и групацијата на којашто припаѓа анализираното претпријатие. Микро анализата на моменталната пазарна позиција на компанијата вклучува: одредување на големината и структурата на продажбата, идентификување на најважните клиенти, најважните пазарни области, најважните добавувачи, најважните

²⁰ Kotler P., Keller K. (2015) Marketing Management Global Edition, Pearson Education, London.

конкуренти и можните бариери за влез на пазарот.²¹

Маркетинг планот е еден од најважните делови на бизнис планот. Маркетинг планот се фокусира на потрошувачот и можните начини најдобро да ги задоволи и нивните желби и потреби.²² Маркетинг планот е план на сите маркетинг активности во процесот на креирање и испорака на посакуваните производи и обезбедување услуги на потрошувачите. Во оваа смисла, маркетинг планот ги анализира и планира сите активности на стекнување нови и задржување на постоечки клиенти или клиенти на компанијата. Маркетинг план е инструмент за планирање и организирање на претприемничките ресурси и капацитети со цел да се постигнат маркетинг цели. Маркетинг планот мора да ги идентификува најверојатните деловни можности и да определи како да се постигне и одржи позиција на целниот пазар. Маркетинг планот како дел од бизнис планот треба да постигне неколку цели, како: да се утврдат потребите на потрошувачите (преку истражување на пазарот), да се утврдат целните пазари на кои ќе работи компанијата, да се утврдат конкурентските предности на компанијата и да се дефинираат, врз основа на тие предности, да се утврди пазарната (маркетинг) стратегија и помош во изборот на оптимална комбинација на карактеристики на производот, цени, канали за дистрибуција и промоција (маркетинг микс) за да може компанијата да одговори на потребите и желбите на потрошувачите. Маркетинг планот вклучува: кој што ќе прави, кога, каде и како, со цел да стигне до целниот пазар.



Слика 1 . Маркетинг стратегија на Формула 1 за 2023 година

Figure 1. Marketing strategy of Formula 1 for 2023

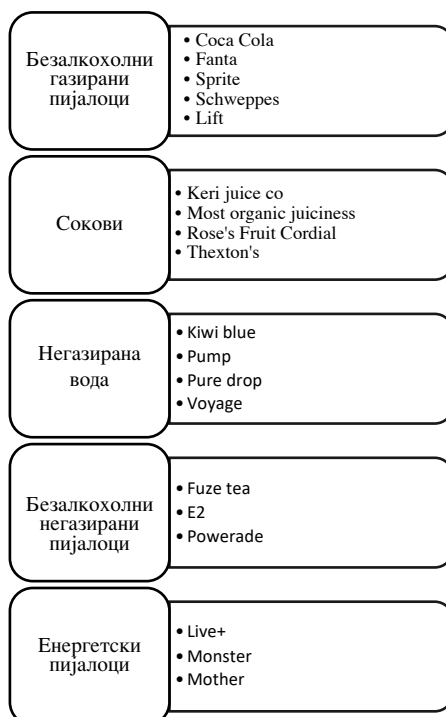
4. Производствен план

Планот за производство вклучува: Физички опфат и план за структура на производство, анализа на локација и фактори кои влијаат на изборот на локација, потребите за производство (опрема и средства), добавувачи и транспорт, работна сила, трошоци за производство, план на трошоци, проекција на потребните капитални инвестиции, истражување на технички резултати и истражување за дополнителна помош.²³ Планот за производство треба да вклучува анализа на основната производна програма (карактеристики и асортиман на производот) и главните карактеристики на производниот процес, изборот на технологија и потребна опрема, идентификација на главните производители и добавувачи на опрема, анализа на можни начини на решавање на различни технички барања (електрична енергија, водовод и канализација, отпадни материјали и сл.) поврзани со примената на избраната технологија, проценка на потребата од користење на постоечки или изградба на нови објекти на постојната или нова локација, идентификација на потребите сировини и можни добавувачи за реализација на планираната производна програма, како и прикажување на нивото на потребните инвестиции.

²¹ Kotler P., Armstrong G. (2018) Principles of Marketing (17th Edition) Pearson Education, London.

²² Kotler P., Keller K. (2015) Marketing Management Global Edition, Pearson Education, London.

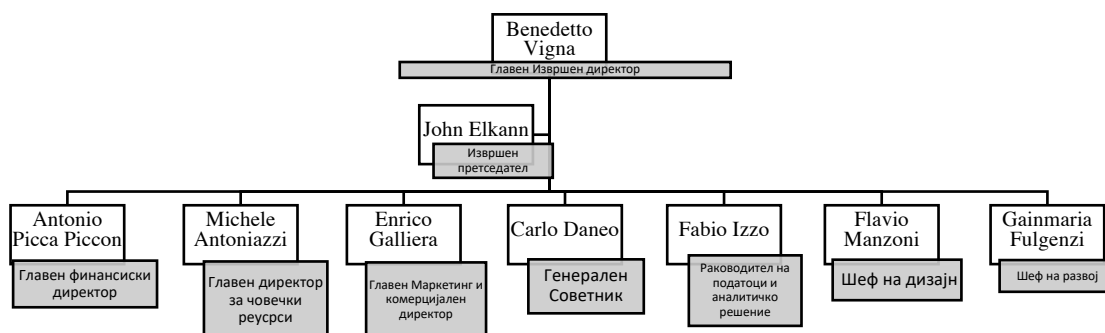
²³ Шуклев Б., Дебарлиев С. (2013) Деловно планирање: Теорија и концепции, Економски факултет, Скопје.



Слика 2. Производствена програма на Coca Cola
Figure 2. Production range of Coca Cola

5. Менаџмент план

Еден од најважните сегменти на бизнис планот е оној во кој ќе се претстави компанијата и луѓето со кои ќе работи. Идејата за бизнисот како и технологијата за нејзино спроведување може да биде совршена, но доколку не се убедат инвеститорите дека компанијата, односно, нејзиниот тим може да го направи тоа – не е потребна инвестиција.²⁴ Планот за управување е дел од бизнис планот каде треба да се презентираат детални информации за сопственикот и менаџерскиот тим чии имиња и занимања се споменати на насловните страници на бизнис планот. Овде треба да се наведат повеќе детали за сопствениците, нивните кариери, стручност и искуство. Исто така, треба да се идентификува менаџерскиот тим, нивните способности, образованието, напредувањето во кариерата и стекнатото искуство. Планот за управување треба да ги дефинира основните задачи и активности, најзначајни функции, да ги предвиди потребните извршители, нивните надлежности, права и обврски.



Слика 3. Организациона структура Ferrari S.P.A
Figure 3. Organizational structure Ferrari S.P.A

²⁴ Pinson L. (2008) Anatomy of a business plan, Publisher.

6. SWOT Анализа

Метод кој овозможува бизнисот целосно да се дефинира во рамките на факторите кои имаат најголемо влијание врз бизнисот.²⁵ Ова е многу едноставен и познат начин за идентификување на клучните карактеристики и комуникација со различни карактеристики. Прво, потребно е да се пронајдат силните и слаби страни на компанијата (внатрешни карактеристики и можности на бизнисот), потоа да се идентификуваат можностите и опасностите од околината (екстерни фактори). Типична SWOT анализа е направена како квадрат од четири полиња во кои е дефиниран секој од овие четири фактори.



Слика 4. SWOT Анализа на Cartier

Figure 3. SWOT Analysis of Cartier

7. Финансиска анализа

Финансиската анализа е последниот сегмент од бизнис планот, бидејќи треба да ги синтезира и усогласи сите неутрално наведени материјални планови од претходните сегменти и од нив да направи финансиска целина. Целта на финансиското планирање е одржување на постојана финансиска стабилност и долгорочна економска солвентност и независност²⁶. Финансиската анализа покажува од кои извори се финансира бизнисот, колку пари се неопходни за компанијата да започне бизнис и да работи, кои се приходите, расходите, добивката на компанијата и дали компанијата е ликвидна. Финансискиот план е најважниот и најкомплексниот дел од бизнис планот. Тоа ја покажува финансиската оправданост на влегувањето во бизнисот. Вклучува анализа на: (почетен) биланс на успех, извори на инвестициско финансирање, потребни ресурси за реализација на бизнис планот, финансиски проекции на приходите и расходите, билансот на парични текови, проекции на билансот на состојба и билансот на успех, финансиски индикатори.

²⁵ Kotler P., Armstrong G. (2018) Principles of Marketing (17th Edition) Pearson Education, London.

²⁶ Шуклев Б., Дебарлиев С. (2013) Деловно планирање: Теорија и концепции, Економски факултет, Скопје.

Продажби во МКД пред инвестирање	2025	2026	2027	2028	2029
Приходи од угостителска дејност (продажба на вино, ракија, кафе, сувомеснати деликатеси)	13.824.000	14.376.960	14.952.038	15.550.120	16.172.125
Приходи од трговска дејност (продажба на маџун, масло и др. производи од грозје, вино, ракија ликери, аксесоари за вино, елегантни вински сетови за подарок, сувомеснати производи, млечни производи	6.730.560	6.999.782	7.279.774	7.570.965	7.773.803
Вкупно приходи во МКД	20.554.560	21.376.742	22.231.812	23.121.085	24.045.928
Вкупни приходи во ЕУР	334.220	347.589	361.493	375.953	390.991

Табела1. Проекција на приходи од продажба
Table 1. Projection of revenues

8. Додатоци и прилози

Додатоците и прилозите вклучуваат:²⁷

- Статистички податоци (табели, графикони)
- Резултати од спроведеното истражување (анкети, прашалници)
- Каталогзи, рекламни материјали
- Ценовници
- Полиси за осигурување
- Договори за управување
- Договори за склучени извозни зделки

Бизнис планот треба да има кратки и јасни реченици. Треба да биде концизен и да содржи документи кои ги поткрепуваат фактите наведени во него. При изготвување на бизнис план, најпрво, треба да се состави скелетот, односно да се направи презентација на сегментите кои ќе бидат претставени во планот. Во согласност со тие сегменти, потребно е да се напише план и евентуално да се смени содржината, доколку се појави нов сегмент.

Заклучок

Бизнис планот е бизнис идеја развиена за сите потребни сегменти и тестирана на хартија. Бизнис планот, во писмена форма, поставува јасен и познат курс до зацртаната цел и го олеснува донесувањето на важни одлуки. Ќе ги покаже проблемите на кои треба да се внимава и како да се избегнат. Бизнис планот секогаш се прави кога некоја идеја треба да биде тестирана, дури и кога не бара финансиски инвестиции. Важно е да се има на ум дека бизнис планот е само средство за постигнување на цел, а не самата цел. Тој помага при координација и комуникација на неколку начини, бидејќи менаџментот е принуден да размислува за односите помеѓу поединечните операции и компанијата како целина. Покрај тоа, помага да се откријат слабостите во организациската структура, да се идентификуваат проблемите во комуникацијата и да се утврдат одговорностите. Но, бизнис планот не мора секогаш да се реализира, бидејќи и деловното окружување и човековата природа содржат несигурности, па цврстиот деловен план би бил пречка за менаџерите да ги постигнат своите стратешки цели. Во современата економија, планот е основна алатка во рационалното управување со промените во работата и однесувањето. За да се успее во бизнисот, неопходно е да се разберат промените и соодветно да се осговори. Преку планирањето се станува лидер, креатор на промени, а не обичен следбеник. Планирањето ја минимизира можноста да се биде неподготвен за промените.

²⁷ Pinson L. (2008) Anatomy of a business plan, Publisher, New York.

Користена литература

- [1] Drucker P. (2007): The Practice of Management, Routledge, London.
- [2] Мицески Т. (2009): Основи на менаџмент, Економски факултет, Штип.
- [3] Шуклев Б., Дебарлиев С. (2013): Деловно планирање: Теорија и концепции, Економски факултет, Скопје.
- [4] Horan J. (2015): The one page business plan for the creative director, Publisher, New York.
- [5] Jones G., George J. (2006): Essentials of contemporary management (7th edition), Publisher, New York.
- [6] Pinson L. (2008): Anatomy of a business plan, Publisher, New York.
- [7] Џонсон Р. (2009): Перфектен бизнис план, Икона, Скопје.
- [8] Kotler P., Keller K. (2015): Marketing Management Global Edition, Pearson Education, London.
- [9] Kotler P., Armstrong G. (2018): Principles of Marketing (17th Edition) Pearson Education, London.
- [10] Дракулевски, Љ., (2002): Меѓународен менаџмент, Економски факултет, Скопје.
- [11] Сипара М. (2014): Osnove Menadzmenta, Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije – Beograd.
- [12] Dezeljin J. Vujic V. (1995): Vlasnistvo Poduzetnistvo Management, Alinea, Rijeka.

ВИДОВИ РИЗИЦИ И УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ ВО БАНКИТЕ - НЛБ БАНКА

Симона Андова Јовчев¹, Марија Гогова Самоников²

¹ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
simona.208712@student.ugd.edu.mk

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
marija.gogova@ugd.edu.mk

Апстракт: Банките се најзначајни и најдоминантни учесници на финансиските пазари, Со право го земаат епитетот на најбитен фактор во управувањето со тековите на финансиските процеси. Како специфична институција, банките имаат голем импакт на целокупната светска економија но и со својата специфична финансиска структура се соочуваат со потенцијални закани и ризици кои директно или индиректно влијаат на нивното целокупно работење. Сè со цел да се намали и заштити влијанието на закани од ризични фактори во банкарскиот сектор е создадена релативно нова научна дисциплина која се нарекува управување со ризици. Управувањето со ризици ја има главната улога во успешноста на банките и несомнено е дека само доброто менаџирање со ризиците може да даде успех во работењето на банките.

Клучни зборови: *банкарско работење, ризици, управување со ризици, кредитен ризик, каматен ризик, оперативен ризик, ликвидносен ризик*

RISK MANAGEMENT IN BANKING-NLB BANKA

Simona Andova Jovchev¹, Marija Gogova Samonikov²

¹ Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
simona.208712@student.ugd.edu.mk

² Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
marija.gogova@ugd.edu.mk

Abstract: Banks are the most significant and dominant participants in the financial markets. They rightfully take the epithet of the most important factor in managing the flow of financial processes. As a specific institution, banks have a great impact on the overall world economy, but with their specific financial structure, they face potential threats and risks that directly or indirectly affect their overall operations. In order to reduce and protect the impact of threats from risk factors in the banking sector has been created a relatively new scientific discipline called risk management. Risk management has the main role in the success of banks and there is no doubt that only good risk management can provide success in the operation of banks.

Key words: *banking, risk, risk management, credit risk, interest risk, operational risk, liquidity risk*

1. Вовед

Банкарските институции се едни од најстарите учесници на финансискиот пазар, како и најголеми фактори кои влијаат на паричните текови на конкретен финансиски пазар. Основна функција на банките е прибирање на депозити и емисија на кредити, навидум едноставно, но извршувањето на оваа основна функција на банките е поврзана со одредени ризици, кои, доколку не се управуваат и задржуваат до прифатливо ниво, би можеле да ги намалат приносите на банките. Овие ризици произлегуваат од современото банкарско работење, технолошкиот развој, широкото портфолио на финансиски производи

и сл. Зборот ризик во банкарството означува можност за намалување на добивката на банката, затоа што целото банкарско работење претставува неизвесност за тоа што ќе донесе утрешниот ден. Поради тоа за банките да можат да управуваат со таа неизвесност, односно ризик, користат одредени механизми за следење и управување на ризиците. Секако, управувањето на ризиците како целина треба да се знае колкава вредност има, односно колку ќе ја чини банката како институција на годишно ниво, и на тој начин банката ќе направи анализа дали системот за управување кој сега го користи е исплатлив во споредба со нејзиното работење. Ризиците со кои се соочуваат банките се неизбежни и тие мора да се проценат, контролираат и финансиски неутрализираат, сè со цел да не го загрозат работењето.

2. ВИДОВИ РИЗИЦИ

Ризиците во банкарското работење можат да се појават во разни облици, временски периоди, големина и сл., и затоа како поголеми категории на ризици ќе ги анализираме ликвидносниот, кредитниот, каматниот и оперитивниот ризик.

Ликвидноснiа се дефинира како способност за навремено извршување на достасаните обврски, односно одржување на хармонија помеѓу роковите на активата и пасивата. Од тука ќе кажеме дека ликвидносниот ризик за банката претставува неможност банката да одговори на кредитните барања и од друга страна неможност на истата да одговори на побарувањата за камати за претходно примени депозити за кои постои договор дека за одреден период на рочност банката на депонентот ќе му исплати главнина зголемена за одредена каматна стапка. Овој ризик банката го управува така што користи механизми како што се зголемување на пасивата, односно обврските преку емисија на хартии од вредност за кои зема свежи парични средства, секуритизација или продавање на имот. Ризикот на ликвидност се однесува на можноста, банката во одреден временски период да ги зголеми средствата со соодветна цена или трошок. Ризикот на ликвидност се однесува и на можноста, банката во даден временски период да ги зголеми средствата со соодветна цена или трошок. Потребно е да се анализираат и постојано да се следат сите позиции на средствата и обврските, со цел да се стават под контрола промените во однос на обемот, квалитетот, структурата и на тој начин да се намалат ликвидносните ризици на банката. Усогласувањето на средствата и обврските според роковите на доспевање и нивната идна проекција е основа за управување со ликвидносниот ризик. Ова обезбедува неопходна циркулација на ликвидни средства, ги намалува трошоците на работењето и спречува нарушувања во одржувањето на тековната и целокупната ликвидност на банката. Управувањето на ризикот на ликвидност се извршува на три начини и тоа:

- управување со активата, односно влијание на обемот на ликвидната актива преку трансформирање на помалку ликвидните облици на средства во пари;
- управување со пасивата, односно зголемување на пасивните обврски во ситуација на неликвидност преку нови задолжувања на пазарот на капитал, привлекување на депоненти;
- Истовремено (комбинирано) управување со активата и пасивата.

За управување со ризикот на ликвидност банката чува одредени ликвидни резерви и на овој начин не мора да се изложува на дополнителни трошоци за обезбедување на потребните средства. Постојат два вида резерви: примарни и секундарни. Примарните ликвидни средства претставуваат портфолио на високо ликвидни финансиски инструменти, кои по правило носат мали, односно незначителни приноси и издвоени средства кои се чуваат во централната банка, како задолжителни резерви и вишокот ликвидни средства.

Кредитниот ризик претставува веројаност дека должникот нема да го отплати кредитот што го подигнал во договорениот рок и услови. Затоа банката користи механизам на кредитна анализа, преку која се дознава целата кредитна историја за барателот во која има точни информации за тоа дали барателот претходно уредно ги отплаќал своите кредити во договорените рокови и услови и според тоа му се одобрува кредит до одреден

износ. Од друга страна пак, се барателите на кредити кои немаат никаква кредитна историја, односно прв пат аплицираат за кредит. Овие апликанти се во таканаречена ризична категорија бидејќи за нив нема историја затоа како се однесуваат откако ќе подигнат кредит, дали ќе ги почитуваат условите и сл. Сепак кај кредитниот ризик мораме да напоменеме дека и најдобрата кредитна анализа не може да гарантира дека апликантот ќе ги почитува условите и роковите. Овде постојат надворешни фактори кои директно влијаат на движењето на кредитниот ризик и тоа: надворешни и внатрешни фактори. Надворешни фактори се целокупната економија во државата, стопанството, здравството и сл. Како пример овде ќе наведеме, што ако должникот остане без работа или пак, му се намали платата, што ако должникот има несреќа и остане неспособен за работа или смрт. Во поново време за банката да го намали кредитниот ризик, склучува договори за соработка со осигурителни компании, па така за секоја апликација за кредит, на апликантот му се изготвува полиса за животено осигурување од негови сопствени средства за да во случај на смрт банката ја активира полисата и го наплаќа кредитот од осигурителната компанија. Внатрешни фактори кои директно влијаат на кредитниот ризик се во самата институција, во организацијата на секторот за ризици, како и способноста на кредитниот аналитичар. Исто така важно е да се напомене дека кредитниот ризик најмногу зависи од рочноста на кредитот, бидејќи финансирањето на скапи проекти со големи рочности, од една страна носи поголем принос, но од друга страна овде кредитниот ризик е голем бидејќи не се знае дали должникот во целост ќе може да го исплати кредитот бидејќи во денешно време свесно гледаме како компаниите варираат од аспект на добивка, број на вработени и сл. Основната и најчесто користена диференцијација на кредитниот ризик е поделбата на краткорочен и долгорочен. Краткорочниот кредитен ризик е поврзан исклучиво во делот на краткорочно кредитирање на банките и затоа акцентот се става во целокупната постапка на одобрување на овој вид на кредити. Менаџментот на банката е одговорен во креирањето и спроведувањето на добро разработена кредитна политика и е предуслов за минимизирање на краткорочниот кредитен ризик и причините при евентуални загуби што би настанале од лоши краткорочни пласмани на кредити. Долгорочниот ризик е далеку покомплексен поради рочноста на пласманот. Колку е подолг периодот на враќање на кредитот, толку е поголема и веројатноста кредитниот ризик да предизвика негативни влијанија. Затоа и при одобрување на долгорочни кредити се врши двојна анализа на ризик факторот. Како една од мерките кои банките ја преземаат за во процесот на управување со кредитен ризик е и таканаречениот трансфер или пренос на кредитниот ризик на трето лице. Трансферот на кредитен ризик на финансиските пазари се реализира преку традиционални и современи техники кои ги реализираат банките. Традиционалните техники се: гаранции, колатерал, осигурување на обврзници, меници, диверзификација и сл. Додека пак, современите техники се кредитни иновации кои се резултат на напредокот на пазарите и тоа се кредитни деривати, секјуритизација и сл. Банката е таа која е должна да воспостави систем за идентификација, следење, мерење и контрола на кредитниот ризик. Со цел подобрување на процесот на управување со кредитниот ризик, НБРМ преку кредитниот регистар прибира, обработува и изготвува извештаи за кредитната изложеност на физичките и правните лица спрема банките, финансиските друштва, штедилниците и продавниците за пари (брзи кредити). Доставувањето и користењето на податоци е строго регулирано и пропишано од страна на македонското кредитно биро кое е основано како акционерско друштво од страна на КИБС АД СКОПЈЕ. МКБ управува со единствениот систем во РС Македонија кој врши прибирање, обработување и размена на податоци за обврските на правните и физичките лица, за да дава информации за нивната изложеност. МКБ располага со најголемата и дневно ажурирана база на податоци која го заштитува ризичното работење преку преземање мерки за заштита и успешно управување. Значењето на кредитниот регистар и МКБ е големо бидејќи банките и останатите финансиски друштва ги црпат податоците директно од таму и веднаш имаат јасна слика за тоа каква е моменталната состојба со кредитната изложеност на клиентот, но и за кредитната историја на истиот. Овие податоци се од огромна помош бидејќи и кредитобарателите стануваат се по свесни за тоа дека сите информации се достапни и мораат да ја зајакнат финансиската дисциплина.

Каматен ризик претставува неповолни идни движења на каматните стапки при извршување на двете основни функции во банките, прибирање депозити и емисија на кредити. Кога каматните стапки растат, приходите на банките можат на опаѓаат кога таа своите обврски ги отплаќа по повисоки каматни стапки, а тоа доведува до намалување на добивката на банката. Кога се менува каматната стапка се менува и вредноста на претходно издадените кредити со фиксни каматни стапки, така што ако растат каматните стапки вредноста на издадените кредити се намалува, а ќе расте вредноста на новите кредити кои ќе бидат издадени по нови повисоки каматни стапки. Ако имаме намалување на каматните стапки, вредноста на издадените кредити се зголемува, а ќе се намали вредноста на новите кредити кои ќе бидат издадени во иден период по нови пониски каматни стапки од претходните. Но овде имаме ситуација кога се намалуваат каматните стапки кај кредитите, постои ризик од предвремена отплата на кредитите и нереализирање на целата договорена камата за договорениот период. Кај депозитите имаме иста ситуација, така што, при пораст на каматните стапки на депозитите, депонентите ги повлекуваат своите депозити за да ги инвестираат по повисоки каматни стапки, освен оние депоненти чии што депозити имаат сè уште рок на достасување, бидејќи ако тие ги повлечат своите депозити предвреме ќе ја изгубат каматата, и ако одново ги депонираат по нови каматни стапки тогаш ќе бележат временска загуба, односно заработување на своите парични средства. При масовното повлекување на депозитите, банката се соочува со ликвидносен ризик, односно може да дојде во ситуација да не може да одговори на сите апликации за кредити.

Оперативен ризик претставува ризик кој е дел од секојдневното работење на банката. Овој ризик ќе го поврземе со сите алатки кои се користат во банкарското работење за да може истото да има непречен тек. Вработените се најголем фактор кој влијае на оперативниот ризик на банката, на начин што тие се првите кои имаат контакт со сите клиенти на банката, и од нив зависи моќта на убедувањето, услугата, брзината на работење, атмосферата во самата организација, чесноста и сл. Стимулацијата на вработените преку разни механизми го намалува оперативниот ризик, така што се намалува ризикот од напуштање на работното место од веќе искусен банкар, се намалува можноста за ширење на доверливи информации, се намалува можноста за правење разни мрежи за злоупотреба на работно место итн. Исто така големо влијание врз оперативниот ризик има и системот за работа, односно хардверот и софтверот на банката, и тоа, дали хардверот е во склоп со најновите технолошки појави што овозможува брзина во работата, дали софтверот е во склоп со најновите можности за банкарско работење, со што се овозможува лесно и едноставно работење. Оперативниот ризик, иако многу тешко се мери, има посебно значење, имајќи ги предвид сè посложените организациски структури на банките, кои вклучуваат голем број служби, филијали, експозитури, шалтери, како и нивната сè поголема зависност од информациските и телекомуникациските технологии. Негативните последици од оперативниот ризик можат да се манифестираат како целосна финансиска загуба, нарушување на угледот на банката или односот со клиентите, неспособност за извршување на одделни банкарски трансакции и др. Банките отсекогаш прават напори да ги намалат измамите, да го одржат интегритетот на внатрешната контрола, како и да ги намалат грешките при извршување на банкарските трансакции. Банката континуирано треба да ги идентификува постоечките, но и потенцијалните извори на оперативниот ризик кои можат да настанат при воведување на нови производи, системи или активности. Суштината за управувањето на оперативниот ризик е да обезбеди оперативниот ризик доследно и целосно да се идентификува, проценува, контролира и редовно да се известува за него.

3. НЛБ БАНКА АД СКОПЈЕ

Во оваа 3-та точка од трудот ќе се осврнеме на постоењето и работењето на сегашна НЛБ Банка АД Скопје и за тоа од каде датираат почетоците на банката и како таа се справува со кредитните активности и кредитните ризици во работењето.

Всушност првите почетоци на НЛБ Банка во нашата држава датираат од 1985 година како интерна банка на тутунската индустрија во Македонија, но под името Интерна банка

СОЗТ. Во 1993 година банката прераснува во акционерско друштво под називот Тутунска Банка АД Скопје, во кое основачи и акционери биле тутунските претпријатија од тоа време. Само неколку години подоцна склучила стратешко партнерство со НЛБ д.д Љубљана и станала членка на НЛБ Групацијата. Во 2016-та година повторно доживува промена во името, но овојпат во НЛБ Банка АД Скопје која нуди широка понуда на банкарски и небанкарски производи и услуги наменети за поддршка, развој и финансирање на физички и правни лица. Мерено според големината на активата НЛБ е 3-та банка по големина во РС Македонија.

3.1. Управување со ликвидносен ризик

Определувањето, оценката и раководењето со ликвидносниот ризик на банката подразбира начин на управување со активата и пасивата кој ќе овозможи навремено и редовно измирување на обврските, во нормални или вонредни услови на работењето на истата. Банката активно ја следи, управува и контролира изложеноста на ликвидносен ризик и ги управува средствата во активата и изворите на средства во пасивата согласно финансиските и готовинските текови, како и нивната концентрација, се со цел хармонизирање на паричните приливи со одливи. За постигнување на тоа, банката го следи и планира процесот на ликвидност кој ќе и овозможи проценка на идните потреби за ликвидни средства, имајќи ги во предвид економските, политичките, регулаторните и останатите промени кои влијаат на нејзиното работењето.

Стратегијата на Банката во делот на ликвидносниот ризик е ориентирана кон обезбедување на адекватно ниво на ликвидност кое би ги задоволilo очекуваните и неочекуваните потреби за парични средства. Банката на потребите за одржување на ликвидност одговара со држење на високо ликвидни средства во својата актива, чија цена (трошок) е приходот којшто банката не го остварува со вложување на овие средства во други попрофитабилини инструменти (опортунитетен трошок) и со обезбедување на дополнителни финансиски извори кои најчесто се со повисоки трошоци.

За управување со ликвидносниот ризик банката има воспоставено адекватна организациона структура која опфаќа:

- Јасно дефинирани надлежности и одговорности на органите на управување;
- Јасно дефинирање на тоа кој е надлежен и одговорен за управување со ликвидноста на банката;
- Дефинирање на улогата на внатрешната ревизија на банката;
- Дефинирање на задачите и одговорностите на соодветните организациони делови кои се надлежни за следење на ликвидноста на банката и управување со ликвидносниот ризик.

Надзорниот одбор е одговорен за одобрување на Политиката за управување со ликвидносниот ризик како и за надзор дали истата се спроведува, разгледување на соодветноста на политиката најмалку еднаш во годината, разгледување на кварталните извештаи за ликвидносен ризик, одобрување на лимитите на изложеност на ликвидносен ризик и одобрување на евентуални исклучоци и следење на ефикасноста на внатрешната контрола, како составен дел на системот за управување со ликвидносниот ризик.

Управниот одбор е одговорен за воспоставување и спроведување на соодветни процедури за управување со ликвидносниот ризик, воспоставување и одржување на ефикасност на системот за мерење, контрола, следење и известување за ликвидноста, обезбедување на услови за следење на политиката, дефинирање на финансиските инструменти за управување со ликвидносниот ризик, воспоставување на соодветен систем за известување на Надзорниот одбор и Одборот за управување со ризици, одобрување на процедурата за стрес-тестирање, воспоставување на процедури за проценка на влијанието на новите производи врз изложеноста на ликвидносен ризик и следење на стабилноста на депозитите.

Одборот за управување со ризици е одговорен за воспоставување и следење на политиката за управување со ликвидносниот ризик и давање на предлози за ревидирање, проценка на системот за управување со ризикот, анализа на месечните извештаи за

изложеност на банката на ликвидносен ризик и следење на активностите кои се преземаат за управување со истиот.

Деловниот центар за управување со ризици е задолжен за следење на почитувањето на поставените лимити, известување до Управниот одбор и Одборот за управување со ризици за пречекорувањето на поставените лимити, врши стрес тестирање, анализа на извештајот за ликвидносен ризик во поглед на усогласеноста и трендовите на движење на истиот, како и давање на препораки за подобрување на состојбата, изработка и следење на интерните ликвидносни индикатори и изработка на интерните месечни и квартални извештаи во делот на ликвидносниот ризик.

Одборот за раководење со средства и обврски е извршен орган на Управниот одбор во процесот на управување со ликвидносниот ризик и е одговорен за определување на стратегија за управување со активата и пасивата, следење и управување со средствата и обврските во согласност со краткорочниот и долгорочниот бизнис план, разгледување на месечните и кварталните интерни извештаи за ликвидносен ризик, определување на нивото на провизии за активностите и услугите при работењето со клиенти.

Службата за управување со ликвидност е одговорна за стратешко следење, контролирање и позадинско управување со ликвидноста на банката, изработка на месечни извештаи за денарската и девизната задолжителна резерва и тактичко извршување на политиката и дневното управување во услови на примена на планот за управување со ликвидноста во вонредни услови.

Комисијата за дневна распределба на средства и извори на средства е тело кое е задолжено за следење на дневната ликвидност на банката и истото се состанува задолжително еднаш во денот, а доколку е потребно може и повеќе пати. Членовите на оваа комисија на почетокот на секој работен ден добиваат информации од организационите единици на банката за очекуваните приливи и одливи и врз основа на истите се планира и управува дневната ликвидност.

3.2. Управување со каматен ризик

Банката активно ја следи, контролира и управува изложеноста на ризикот од промена на каматните стапки. Ова имплицира постоење на одредени услови како што се вклученост на органите на управување на банката, внимателно подготвени интерни акти, квалитетни човечки ресурси, соодветна технологија, високо ниво на интегритет на податоците, докажани и тествирани аналитички методи и систем, искуство и способност за процена и организациска свесност и перцепцијата за ризик од страна на вработените на банката. Банката управува со ризикот од промена на каматните стапки со спроведување на мерки и активности во насока на минимизирање на негативното влијание на ставките од билансот кои се чувствителни на промена на каматните стапки врз стабилност на банката, односно оптимизирање на вкупниот каматен приход (краткорочен аспект). А се следи и влијанието на движењето на каматните стапки на економската вредност на капиталот на банката (долгорочен)

Банката воспоставува организациска структура со јасно дефинирани надлежности и одговорности при преземањето и управувањето со ризикот од промена на каматните стапки, којашто одговара на природата, обемот и сложеноста на финансиските активности коишто ги врши таа.

Надзорниот одбор на Банката ја одобрува Политиката и го следи нејзиното спроведување, ја оценува соодветноста на донесената политика на годишно ниво, согласно со профилот на ризичност, видот и обемот на финансиски активности на банката и надворешното опкружување, ги разгледува кварталните извештаи за изложеност на ризикот од промена на каматните стапки во портфолиото, ги одобрува лимитите на изложеноста на ризикот и ја следи ефикасноста на внатрешната контрола, како составен дел на системот за управување со ризиците.

Одборот за управување со ризици ја воспоставува и спроведува политиката и дава предлози за нејзино ревидирање, ја воспоставува процедурата за управување со ризикот, начинот на вршење стрес-тестирање, редовно го оценува системот за управување со ризиците, врши анализа на извештаите за изложеноста на ризикот од промена на каматните

стапки, ги одредува и ревидира лимитите на изложеност на ризикот и ги дефинира евентуалните исклучоци.

Управниот одбор ја одобрува и спроведува процедурата за управување со ризикот од промена на каматните стапки, ги разгледува кварталните извештаи за изложеност на ризикот, го воспоставува информативниот систем, како и системот за известување на Надзорниот одбор и Одборот за управување со ризиците во врска со евентуалните надминувања на пропишаните лимити на изложеност како и соодветно и навремено информирање на сите вработени во банката, вклучени во процесот на управување со ризикот.

Деловниот центар за управување со ризици врши соодветно идентификување, мерење или оценување, следење, контролирање или намалување на ризикот од промена на каматните стапки во портфолиото на банкарски активности, изготвува извештаи, анализи и други податоци, спроведува стрес-тестови, одговорна е за редовно следење на лимитите на изложеност, утврдување и редовно ревидирање на профилот на ризичност на банката и редовно известување на Надзорниот одбор, Одборот за управување со ризици и Управниот одбор за изложеноста на ризикот од промена на каматните стапки.

Службата за екстерно известување, која е дел од Деловниот центар за поддршка и финансии, е одговорна за изработка на месечните извештаи за изложеност на банката на ризикот од промена на каматните стапки во портфолиото на банкарски активности кои се доставуваат до НБРМ.

Од аспект на различните начини на манифестирање на каматниот ризик, банката употребува и различни методи за мерење на каматниот ризик, како:

- определување на вкупната каматна позиција на банката;
- определување на висината и типот на каматната стапка за секоја активна и пасивна позиција (фиксна и варијабилна) согласно промените на некоја референтна каматна стапка;
- следење на трендовите на домашните и интернационалните пазари;
- согледување на влијанието на каматни шокови на нето каматната добивка и пазарната вредност на банката.

Важна компонента во процесот на управување со каматниот ризик е и стрес-тестирањето. Банката врши стрес-тестирање најмалку еднаш годишно заради оценка на потенцијалното влијание на еден или повеќе внатрешни или надворешни фактори на ризик врз вредноста на средствата и обврските на банката, односно врз нивото на сопствените средства. Стрес-тестирањето се врши зависно од големината, видот и сложеноста на банката и на финансиските активности кои ги врши. Стрес-тестирањето се темели врз избор на сценарија кои може да бидат специфични за банката (внатрешни фактори) и оние кои може да произлезат од пазарните услови во кои работи банката (надворешни фактори). Покрај стрес-тестирањето со примена на одделните сценарија, банката врши тестирање со примена на комбинација на повеќе сценарија. По извршеното стрес-тестирање, банката ги анализира резултатите, дава предлог-активности кои треба да се преземат и ја известува НБРМ за резултатите од извршеното стрес-тестирање.

Банката врши редовна контрола на изложеноста на каматен ризик со следење на лимитите на изложеност. Екстерните лимити се пресметуваат согласно важечката регулатива меѓутоа банката има воспоставено и интерни лимити со цел да се намалат загубите, односно да се намалат негативните ефекти врз висината на приходите и на сопствените средства на банката. Усогласеноста со лимитите е под мониторинг на Деловниот центар за управување со ризици. Во случај на надминување на лимитите, Деловниот центар за управување со ризици презема активности кои вклучуваат истражување на причините за надминувањето, известување до Одборот за управување со ризици и Управниот одбор и барање за одобрување на привремено надминување или зголемување на лимитите.

Со цел адекватно следење и навремено преземање на соодветни мерки во делот на каматниот ризик, банката изготвува екстерни и интерни извештаи. Екстерните извештајни форми се изготвуваат согласно важечката законска регулатива и се наменети за надворешни

институции, додека интерните извештајни форми се изготвуваат на барање на органите на управување на банката кои ја одредуваат и содржината на истите.

Со цел правилно управување со каматниот ризик, Надзорниот одбор на банката донесува Политика која се ревидира на редовна основа, а најмалку еднаш во годината. Политиката претставува основен документ со кој банката обезбедува мониторинг и контрола на нејзината изложеност на ризикот од промена на каматните стапки.

3.3. Управување со оперативен ризик

Банката на редовна основа врши идентификација, процена, мерење, следење и контрола на изложеноста на оперативните ризици во насока на ефикасно управување со истите, сè со цел остварување на предвидените финансиски резултати и зголемување на економската и пазарната вредност на имотот и капиталот на банката. Во насока на ова банката врши преглед и контрола на квалитетот на прибраните податоци, мерење на изложеноста на оперативните ризици, подготовка на извештај за зачестеноста и тежината на оперативните ризици, нивните причини, карактеристики и последици, процена на ризичноста на новите производи, развивање и имплементација на квантитативни и квалитативни модели за управување со оперативните ризици како елементи во процесот на деловно одлучување, воведување индикатори кои ја покажуваат изложеноста на оперативни ризици и унапредување на методите за проценка и мерење на оперативните ризици.

Исто така банката активно спроведува следење, управување и контрола на изложеноста на оперативните ризици. Тоа подразбира одреден сет претпоставки како што се ангажираност и одговорност на банката за спроведување на политиката и процедурите, ангажирање на квалитетни човечки ресурси, соодветна технологија, висок степен на интегрираност на податоците, проверени и испитани аналитички методи и системи, искуство и способност на проценителите, постојана организациска свест и култура на однесување кон ризиците од страна на сите вработени.

Конкретниот пристап за управување со оперативниот ризик зависи пред сè од обемот, комплексноста, софистицираноста и природата на активностите на банката. За ефикасно управување со оперативниот ризик, банката воспоставува адекватна организациона структура со која јасно се дефинираат одговорностите и надлежностите на органите на управување и останатите служби и центри.

Надзорниот одбор е одговорен за одобрување на политиката за управување со оперативниот ризик, разгледување на соодветноста на политиката најмалку еднаш во годината и ревизија на истата, согласно ризиците кои настанале од промените на пазарот и пазарното опкружување, како и од оперативните ризици кои се резултат на воведувањето на нови производи, активности или системи, воспоставување на адекватна организациона структура способна да ја имплементира политиката, преку која нема да се дозволи појавување на конфликт на интереси и која ќе биде предмет на детална внатрешна контрола од независен, адекватно обучен и компетентен персонал и разгледување на кварталните извештаи за оперативен ризик.

Управниот одбор на Банката е одговорен за целосна имплементација на политиката за управување со оперативен ризик, промоција на организациона култура која ќе се воспостави преку одредени активности и упатства, а кои ќе ги дефинираат правилата на однесување и интегритет на сите вработени лица во извршувањето на секојдневните обврски и задачи, делегира овластувања, одговорности и форми на известување, како и обезбедува ресурси за ефикасно управување со оперативниот ризик, се грижи за непречена комуникација помеѓу Деловниот центар за управување со ризици и останатите деловни центри и служби во банката и ги разгледува кварталните и месечните извештаи за оперативен ризик. Банката настојува да ја имплементира политиката на континуирана основа, низ целата организациона шема, од страна на квалификувани кадри со потребните искуства, технички способности од сите нивоа на хиерархија кои јасно ги разбираат нивните обврски во врска со управувањето со оперативниот ризик.

Одборот за управување со ризици е одговорен за воспоставување и спроведување на политиките за преземање и управување со оперативниот ризик, како и дава предлози за

нивно ревидирање, редовна оценка на системот за управување со оперативните ризиците и спроведување на анализа на извештаите за изложеноста на банката на оперативен ризик и редовно ревидирање на лимитите и толерантноста на изложеноста на оперативен ризик и дефинирање на евентуалните исклучоци.

Деловниот центар за управување со ризици е одговорен за преглед и класификација на прибраните податоци, развој на методи за следење и мерење на оперативни ризици, имплементација на активности за проценка на ризиците и подготвување на квартални и месечни извештаи за изложеноста на оперативен ризик и доставување на истите до органите на управување со цел нивно информирање.

Следењето на оперативните ризици е одговорност и на раководството на деловните единици. Согласно своите можности и делегирани работни задачи и одговорности, секој вработен е одговорен за управување со оперативните ризици во рамки на својата деловна единица и во рамките на активностите кои ги спроведува. Раководството на деловните единици е одговорно за имплементација на мерките за ограничување на оперативните ризици, иницирање на донесување одлуки кои се однесуваат на прифаќање на оперативните ризици, пријавување на инциденти кои претставуваат оперативен ризик, континуиран надзор на оперативните ризици и организација на прибирање на податоци.

Проценката на оперативните ризици се спроведува врз основа на сите пријавени инциденти и периодични и збирни извештаи согласно интерниот акт на банката. Целта на ризичната проценка е идентификација на изложеноста на ризикот, зајакнување на свеста за можноста за настанување на оперативниот ризик и негово ублажување, развој на контролите, прифаќање на ризикот, откривање на непријавени настани на оперативен ризик.

Анализата на оперативниот ризик се спроведува според категориите на оперативен ризик и деловните функции. Се оценува дали ризикот од настанување на оперативен ризик е низок, среден, висок или критичен и се наведуваат мерките за намалување на идентифицираниот оперативен ризик и во кој обем е редуциран.

3.4. Управување со кредитен ризик

Стратегијата за управување со кредитен ризик ги дефинира основните цели и насоки при преземање и управување со кредитниот ризик, интерно утврдување и оценка на потребната адекватност на капиталот и прифатливото ниво на кредитен ризик на кое банката може да биде изложена.

Процедурите за управување со кредитен ризик содржат процеси кои се однесуваат на континуирана идентификација, проценка, мерење, следење, контрола и намалување на кредитниот ризик. Процесот на идентификацијата се однесува на кредитниот ризик карактеристичен за секој клиент и содржан во сите изложености на кредитен ризик, за секој нов производ, како и на кредитниот ризик на ниво на кредитно портфолио на банката. Како составен дел од процесот на проценка на кредитниот ризик, банката користи развиен скоринг систем за правни и физички лица кој придонесува за подобрување на процесот на идентификација на кредитниот ризик на ниво на клиент. Процесот на мерење на кредитниот ризик овозможува квантифицирање на ризикот на клиентите и лицата поврзани со нив, како и квантифицирање на ризикот на ниво на вкупно портфолио. Процесот на следење на кредитниот ризик има за цел проверка на усогласеноста на стратегијата на банката и на усогласеноста со законските и интерните лимити на Банката. Процесот на контрола на кредитниот ризик претставува одржување на квантитативните и квалитативните ризични показатели во предвидената ризична рамка од страна на банката и пропишаната рамка од страна на законската регулатива. Притоа постои систем за предупредување, доколку ризичните показатели се надвор од дефинираните граници.

Политиките и процедурите со кои се уредуваат надлежностите во врска со кредитниот ризик на ниво на организациони делови во банката ги донесува Надзорниот, односно Управниот одбор на банката. Со помош на аналитички техники и методи банката го мери нивото на кредитен ризик на кое е изложена. За таа цел се користат податоци од

воспоставениот информациски систем кој овозможува користење на историските бази со цел квантифицирање на кредитниот ризик. Една од важните алатки за квантифицирање на кредитниот ризик кај правните лица е и развиениот интерен рејтинг модел за оценка на правните лица. Банката најмалку еднаш годишно врши повторно рангирање на клиентите кон кои е изложена. Во врска со последователното следење и мониторинг на клиентите банката има воспоставено систем на рано предупредување со кој се следат главните предупредувачки сигнали кои укажуваат на зголемување на кредитниот ризик во однос на поединечен клиент или група на поврзани лица.

Банката најмалку еднаш годишно врши стрес-тестирање од аспект на кредитниот ризик, со цел да се направи оценка на потенцијалните влијанија и фактори кои може да влијаат на вредноста на средствата и обврските, односно висината на сопствените средства на банката.

Банката најмалку еднаш месечно го анализира квалитетот на портфолиото и висината на кредитниот ризик на кој е изложена од аспект на различни сегменти во портфолиото. Воспоставениот систем на внатрешно известување овозможува соодветно информирање на органите на банката во врска со анализите на кредитниот ризик.

ЗАКЛУЧОК

Современите промени на условите на стопанисување кои се настанати со глобализацијата доведоа до зголемување на ризиците со кои се соочуваат банките и со начинот на нивно управување. Со развојот на современото банкарско работење, банките сè повеќе и повеќе се изложени на најразлични видови на ризици во нивното работење. Навременото идентификување на сите видови на ризик и преземањето на адекватни мерки на заштита, станаа многу битен фактор за успешно работење на банката.

Ризиците во банкарското работење имаат различни појавни облици. Во зависност од деловната стратегија, видот и големината на банката, од нејзината организација и од опкружувањето во коешто банката работи, ризиците можат да имаат поголема или помала застапеност или да се манифестираат со посилен или послаб интензитет. Основните кредитни активности банката ги реализира преку должничко доверителски односи со правни и физички лица. Начинот на кредитирање, степенот на кредитен и каматен ризик како и карактеристиките на кредитните производи се различни и затоа и самиот пристап на банката е различен за секој тип на клиент. Основен фактор врз основа на кој се креираат производите на банката се потребите од клиентите. Всушност компаниите најчесто користат средства за финансирање на инвестициски проекти, набавка на основни и обратни средства, банкарски гаранции итн., додека пак физичките лица кредитите најчесто ги користат за купување или изградба на куќи/станови, автомобили, но секако и за свои лични потреби. Разликите освен во намената на средствата е воочлива и во износите на кредитите, обезбедувањето но и во самиот процес на анализирање и одобрување на кредитните апликации.

Без разлика дали станува збор за кредитирање на фирми или физички лица, потребно е банката да го минимизира кредитниот ризик и за секој еден предмет потребно е да има сериозен пристап во процесот на анализа и одобрување на кредит. Кога зборуваме за оваа тема добиваме заклучок дека не може да има добра банка ако нема добра кредитна анализа, односно банката мора да има одлични и искусни кредитни аналитичари, како би знаеле дали кредитот треба да се пласира.

Користена литература

- [1] Проф. д-р Марија Гогова Самоников, Основи на финансии, Универзитет „Гоце Делчев“ Штип, 2020.
- [2] Проф. д-р Љупчо Трпески, Монетарна економија, прво издание, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје, 2010.

-
- [3] Проф. д-р Ристо Фотов, Основи на финансии, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, 2013.
 - [4] Горан Петревски, „Управување со банки“, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“—Скопје 2009.
 - [5] Виолета Мадова, „Управување со кредитен ризик во комерцијалното банкарство“, Скопје 2010.
 - [6] Љупчо Трпески „Управување со банките“ - Скенпоинт, Скопје 2009.
 - [7] Љупчо Давчев, „Банкарство“- Универзитет „Гоце Делчев“ Штип 2024.
 - [8] Стеван Габер и Илија Груевски „Јавни финансии“ – Универзитет „Гоце Делчев“ Штип 2022.
 - [9] <https://finance.gov.mk/%d0%ba%d1%80%d0%b5%d0%b4%d0%b8%d1%82%d0%b5%d0%bd-%d1%80%d0%b5%d1%98%d1%82%d0%b8%d0%bd%d0%b3/>
 - [10] 10.https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%9B%D0%91_%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B0

УЛОГАТА НА ЕФЕКТИВНО ЛИДЕРСТВО ВО ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

Викторија Пејчиновска Стоилковска¹, Елена Веселинова²

¹ Студент на MBA Менаџмент, Економски факултет,
Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
viktorija.208665@student.ugd.edu.mk

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
elena.veselinova@ugd.edu.mk

Апстракт: Целта на овој труд е да ја истражи улогата на ефективното лидерство во обликувањето на организациската култура, со фокус на идентификацијата и анализата на различните модели на менаџерско лидерство. Предметот на истражувањето ги опфаќа односите помеѓу лидерските стилови и организациската ефективност, додека емпирискиот корпус се базира на анализи од релевантна литература и примери од практиката. Техниките на анализа вклучуваат споредба на карактеристиките на ефективно и неефективно лидерство, како и идентификација на основните предизвици и можности за подобрување на организациските перформанси. Клучните резултати покажуваат дека успешното лидерство значително ја зголемува продуктивноста, мотивацијата и тимската кохезија, додека недостатокот на лидерски вештини води до слаба организациска култура и намалена конкурентност. Трудот заклучува дека развојот на системски пристапи за усовршување на лидерските способности е клучен за долгорочниот успех на организациите.

Клучни зборови: *ефективност, лидерство, менаџмент, организации, организациска култура, способности*

THE ROLE OF EFFECTIVE LEADERSHIP IN ORGANIZATIONAL CULTURE

Viktorija Pejchinovska Stoilkovska¹, Elena Veselinova²

MBA management student, Faculty of Economics,
Goce Delcev University, Stip, Macedonia
viktorija.208665@student.ugd.edu.mk

Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
elena.veselinova@ugd.edu.mk

Abstract: The aim of this paper is to explore the role of effective leadership in shaping organizational culture, with a focus on the identification and analysis of different models of managerial leadership. The subject of the research covers the relationships between leadership styles and organizational effectiveness, while the empirical corpus is based on analyses of relevant literature and examples from practice. Analysis techniques include a comparison of the characteristics of effective and ineffective leadership, as well as the identification of the main challenges and opportunities for improving organizational performance. Key results show that successful leadership significantly increases productivity, motivation and team cohesion, while the lack of leadership skills leads to a weak organizational culture and reduced competitiveness. The paper concludes that the development of systemic approaches to improving leadership capabilities is crucial for the long-term success of organizations.

Key words: *effectiveness, leadership, management, organizations, organizational culture, capabilities*

1. Вовед

Во современиот деловен свет, ефективното лидерство е главен фактор за успехот на организациите, бидејќи претставува основа за успешен менаџмент на луѓе, процеси и ресурси. Организациите кои вложуваат во развојот на лидерските вештини на своите менаџери се соочуваат со зголемена продуктивност, подобрување на работната атмосфера и засилена конкурентност на пазарот. Во динамичното и непредвидливо деловно окружување, потребата за ефективни лидери е сè поважна, бидејќи тие се важни за одржување на стабилноста, брзото прилагодување кон промените и развој на иновативни решенија.

И покрај оваа потреба, во многу компании, особено во регионот, не се посветува доволно внимание на развојот на лидерството. Многу организации се фокусираат само на оперативното управување, занемарувајќи ги аспектите на инспиративно и стратешко лидерство кое има важно значење за долгорочниот успех. Ова е особено изразено во организации каде што недостатокот на поддршка за развој на лидерските вештини доведува до недостаток на мотивација и намалена ефикасност на тимовите.

Недостатокот на ефективно лидерство може да резултира во зголемена флукуација на кадар, ниска продуктивност и лоша организациска култура. Менаџерите кои не поседуваат ефективни лидерски вештини честопати се соочуваат со предизвици во однос на задржување на таленти и унапредување на вработените. Поради ова, се препознава потребата за развој на системски пристапи за поддршка и усовршување на лидерството во рамки на организациите.

2. Концепт на лидерство

Лидерските односи се присутни на сите нивоа на организацијата. Овие контакти го одразуваат постоечкиот однос на индивидуалната сила, моќ и влијание врз процесите на меѓучовечката комуникација и организациската активност. Феноменот на менаџерско лидерство се јавува ако подредените го препознаваат авторитетот и влијанието на нивниот лидер не толку по правото на статусна моќ, туку по правото на силата на неговата личност.¹ Менаџерски лидер има единствени способности да користи организациски ресурси кои не се достапни за менаџерите.²

Организациските теоретичари тврдат дека ефективно лидерство е еден од најважните придонесувачи за севкупниот организациски успех.³

Многу практични лидери на современи организации покажуваат дека за да бидат успешни тие треба да имаат способност да создадат слика за идната состојба на организацијата и да ја соопштат на следбениците.⁴ Исто така, успешен лидер се карактеризира со тоа што на следбениците им дава соодветни права и овластувања за спроведување на целта изразена во визијата, може да ги препознае неговите слабости и да ги привлече потребните ресурси за да ги елиминира.

Веќе неколку децении, начинот на кој менаџментот влијае врз организациските перформанси се здоби со важност меѓу академиците и практичарите кои работат во областа на лидерството.⁵ Ова е засновано на идејата дека стилот на раководење на организацијата има корелација со организациските перформанси.⁶ Усвоениот стил на лидерство се смета

¹ Weber, M. (2009). *The theory of social and economic organization*. Simon and Schuster.

² Daft, R. L. (2000). *Organization, Theory and Design* (7th ed.). Thomson Learning USA: South-Western College Publishing.

³ Pettinger, R. (2000). *Mastering Organisational Behavior*. New York: Palgrave.

⁴ Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

⁵ Bhargavi, S., & Yaseen, A. (2016). Leadership styles and organizational performance. *Strategic Management Quarterly*, 4(1), 87-117.

⁶ Rowe, W. G., Cannella Jr, A. A., Rankin, D., & Gorman, D. (2005). Leader succession and organizational performance: Integrating the common-sense, ritual scapegoating, and vicious-circle succession theories. *The leadership quarterly*, 16(2), 197-219.

од страна на некои истражувачи како особено важен за постигнување на организациските цели и за поттикнување на перформансите меѓу подредените.⁷

3. Модели на менаџерско лидерство

Менаџерското лидерство мора да се сфати, пред сè, како процес на подобрување на организациската култура, овозможувајќи развој на такви елементи кои, во нивната севкупност, ќе обезбедуваат ефективни активности на организацијата за спроведување на стратешките цели.⁸

Менаџерското управување е посебен однос помеѓу управителот на организација/одделенија и подредените, како резултат на што извршувањето на службените должности од страна на секој од учесниците во врската се олеснува или отежнува.⁹ Овие односи се засноваат на доброволно и взаемно препознавање на одредена рамнотежа на моќ помеѓу вработените и се зајакнати со способноста на секој од нив да влијае на промените во мотивацијата и целите, емоциите и расположенијата на учесниците во интеракцијата. Компетентноста на менаџерот за лидерски прашања и неговиот лидерски талент се предуслови за плодните активности на организацијата, чии резултати предизвикуваат чувство на задоволство и кај раководителот на структурата и кај неговите подредени.¹⁰

Така, менаџерскиот лидер има повеќе можности ефективно да управува со организацијата отколку само менаџер или неформален лидер кој нема статусна моќ. Ефективноста на менаџерското лидерство е директно поврзана со ефективноста на организациските перформанси.¹¹

Менаџерски лидер е поединец кој хармонично ги комбинира лидерските и менаџерските квалитети.¹² Како менаџер, менаџерскиот лидер го користи својот законски авторитет и статусна моќ за ефективно да ги решава организациските проблеми, а како лидер ја користи моќта на лично влијание врз подредените. Статусот на менаџерски лидер е менаџер. Ова е „идеален тип“ на лидер, кој ги комбинира лидерските и менаџерските квалитети.

Концептот на ефективноста на менаџерското лидерство може да послужи како основа за последователна практична употреба со цел да се зголеми ефективноста на специфичните менаџерски лидери (Слика 1).

Индивидуалната ефективност на менаџерот како менаџерски лидер е одредена од неговите посебни лични квалитети и вообичаените модели на однесување. Индивидуалните особини, карактеристики и лични својства на менаџерот ја одредуваат неговата желба да ја преземе улогата на водач на одредена група или организација како целина и даваат можност да покаже способности кои му овозможуваат да се справи со одговорностите што произлегуваат од оваа улога.

Личноста на менаџерски лидер се формира на пресекот на индивидуалните и групните цели и интереси на различни субјекти (супериорен менаџмент, подредени, партнери, клиенти итн.).¹³ Активностите на менаџерскиот лидер може да се сметаат за

⁷ Arif, S., & Akram, A. (2018). Transformational leadership and organizational performance: the mediating role of organizational innovation. *SEISENSE Journal of Management*, 1(3), 59-75.

⁸ Giambattista, R. C. (2004). Jumping through hoops: A longitudinal study of leader life cycles in the NBA. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 607-624.

⁹ Igbaekemen, G. O., & Odivwri, J. E. (2015). Impact of leadership style on organization performance: A critical literature review. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-7.

¹⁰ Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of human resources management research*, 2018(2018), 1-10.

¹¹ Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2008). *Corporate culture and performance*. Simon and Schuster.

¹² Ricardo, R., & Wade, D. (2001). *Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization through Measurement Driven Strategies Alignment*, Butterworth Heinemann.

¹³ Zacharatos, A., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2000). Development and effects of transformational leadership in adolescents. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 211-226.

ефективни доколку постојните предности се оптимално искористени, а недостатоците се минимизираат. Организационата култура е општествен феномен кој постојано се развива и подобрува. Таа постои и се трансформира под влијание на многу фактори кои ја одредуваат спонтаноста на промените во карактеристиките и доминантните елементи.

Единствениот фактор во рамките на кој е можно свесно да се влијае на развојот на организационата култура е менаџерското лидерство. Ако не постои грижа за подобрување на организационите перформанси, тогаш влијанието на менаџерското лидерство врз организационата култура станува бесмислено. Со оглед на гореспоменатата улога на менаџерското лидерство, неговите цели се:¹⁴

1. идентификување на уникатните карактеристики на субкултурите на различни стабилни општествени групи и интегрирање на овие карактеристики во водечката култура;
2. негување на такви културни особини кои ја одредуваат ефективноста на организацијата (преку мотивација и обука на персоналот);
3. менување на оние карактеристики на општата култура или субкултура на одредена група кои го попречуваат ефективно функционирање на организацијата.



Слика 1. Концептот на ефективност на менаџерското лидерство

Figure 1. The concept of managerial leadership effectiveness

Според Котер, без лидерство, веројатноста за појава на грешки се зголемува и можностите за успех стануваат се повеќе и повеќе намалени.¹⁵ На овој начин, лидерството, заедно со стимуланси и стимулации, ја промовира мотивацијата на луѓето кон постигнување заеднички цели, имајќи релевантна улога во процесите на формирање, пренесување и менување на организационата култура.¹⁶

Важен елемент на ефективно менаџерско лидерство е способноста на менаџерскиот лидер да врши позитивно влијание врз другите, што ги поттикнува да го променат својот став кон она што се случува и ги претвора од пасивни набљудувачи во агенти на неговите политики и активни следбеници на конкретни идеи, вредности и принципи. Затоа е тешко да се замисли развојот на ефективноста на менаџерското лидерство без да се развие

¹⁴ Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of applied psychology*, 81(6), 827.

¹⁵ Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. In *Museum management and marketing* (pp. 20-29). Routledge.

¹⁶ Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.

способноста на менаџментот да влијае и да ја предвиди реакцијата на другите на нивното влијание.

Лидерот е секогаш активно вклучен во процесите на групна интеракција. Активно влијае на распределбата на неформалните општествени улоги и функции и на одреден начин влијае на процесите на групната динамика. Менаџерски лидер го користи своето лидерство во одредена група како фактор за зголемување на ефективност на групните активности во рамките на постигнување на целите поставени за организацијата. Затоа, важен аспект на ефективност на менаџерското лидерство е способноста за ефективно управување со групите, вклучувајќи ги и тимовите.

Комуникацијата, како циркулаторниот систем, продира во организацијата, обезбедувајќи и ги потребните информации. Во секоја организација постојат формални и неформални канали за комуникација. Менаџерите, по правило, ги контролираат формалните канали за комуникација, а неформалните лидери ги контролираат неформалните канали за комуникација. Менаџерскиот лидер има исклучителна способност да ги контролира сите канали за комуникација врз основа на потребите на организацијата. Ефективното менаџерско лидерство во голема мера се заснова на создавање на ефективен комуникациски систем во организацијата и јасно управување со овој систем.

Менаџерски лидер има исклучителни способности кои му овозможуваат да влијае не само на внатрешното опкружување на организацијата, туку и на нејзината надворешна средина. Тој редовно комуницира со претставници на различни организации, чии активности на еден или друг начин влијаат на ефективност на организацијата на лидерот. Овие претставници може да бидат сојузници или противници на политиките на менаџментот. Способноста на менаџерскиот лидер да создава, одржува и развива партнерства со поединци, групи и организации е важен фактор во проценката на неговата ефикасност.

Конечно, ефективност на менаџерското лидерство е одредена од способноста да се планираат и имплементираат промени во согласност со најперспективните идеи и цели. Ефективниот менаџерски лидер се соочува и совладува отпор кон промените. Врз основа на култивираниите особини на организациската култура, менаџерскиот лидер и неговите следбеници го намалуваат јазот помеѓу целта и реалноста, менувајќи ја втората на подобро.

Особеноста на менаџерското лидерство ги одредува карактеристиките на оценување на неговата ефикасност. Моделот за проценка на ефективност на менаџерското лидерство се определува од тоа како лидерот ја перципира насоката, е поддржан од неговата способност да ја фокусира енергијата на организацијата, а исто така зависи од неговата способност да изгради организациска структура од процедури кои обезбедуваат ефикасност на перформансите.

Врз основа на овие критериуми, според степенот на нивната ефективност може да се разликуваат следните модели на менаџерско лидерство (Слика 2).



Слика 2. Модели на менаџерско лидерство

Figure 2. Models of managerial leadership

3.1. Модел на неефективно менаџерско лидерство

Улогите и процедурите за одлучување во целост доведуваат до нерационално користење на расположливите можности, предизвикувајќи ниски перформанси на организациските активности. Недостатокот на опипливи позитивни резултати од организациската работа е детерминиран и од недостатокот на унифицирана визија за целта и насоките на активност, како и неможноста на менаџментот да ги консолидира напорите на организацијата кон една единствена цел. Како по правило, во такви структури нема идеја за мисијата на организацијата и комуникацијата помеѓу одделенијата е слабо воспоставена. Всушност, не постои менаџер во таква организација, бидејќи претставниците на највисокото и средното ниво на менаџментот претпочитаат да ја вршат рутинската работа на „крпење дупки“. Манифестацијата на лидерски квалитети и иницијатива не се охрабрува поради постојаниот недостаток на разбирање за нивната соодветност. И покрај декларативните изјави за вредноста на услугата за каузата, вработените се наградени за тоа што му служат на лидерот.

Овој модел на менаџерско лидерство природно ги формира и реплицира типовите на менаџери и подредени кои му одговараат. Менаџерите се стремат да ја префрлат одговорноста за „популарните“ методи на управување на повисокото ниво на менаџментот и се обидуваат да не покажат иницијатива за да не се оптоваруваат со дополнителни работи.

Активните и креативни луѓе ја напуштаат таквата организација со разочарување. Членовите на организацијата кои прават напори да ги развијат своите вертикални кариери ги користат и зајакнуваат воспоставените процедури, традиции и правила. Во контекст на имплементацијата на таквиот модел, се формира и реплицира одреден тип на подредени, кои се карактеризираат со незадоволство од работните услови и работните односи, слаба самоидентификација со позицијата и организацијата и недостаток на мотивација за постигнување. Подредените работат според принципот „денот помина и во ред“.

3.2. Модел на менаџерско лидерство „спротивно на околностите“

Конечниот резултат, по правило, се постигнува преку трошење на значителни технички, материјални и човечки ресурси. Во организациите со овој модел на менаџерско лидерство, персоналот е навикнат да работи во екстремни услови. На овој начин се компензираат недостатоците на менаџментот и недостатокот на меѓусебно разбирање во прашањата за избор на насока на активност за спроведување на стратешки и тактички задачи. Во услови на стабилност, кога стратешката линија на развој е наметната „одозгора“, управувањето на менаџментот може доста успешно да ги реши зададените задачи без непотребни трошоци за ресурси. Но, воспоставените канони на организациска активност едвај се скршени.

Поради ова (и менаџментот неизбежно мора да се прилагоди на постојано менување на околината), недостатокот на лидерски способности и таленти на претставниците на менаџментот станува опиплив фактор за намалување на ефикасноста на организациите.

Неможноста да се одреди целта и насоката на целокупната активност, да се поврзе единствена цел со специфичните задачи на одделенијата и специфичните задачи на секој вработен (како делови од единствена стратегија), да се инспирира и обедини целиот персонал, го предодредува движењето на организацијата кон целта слепо. Колку е поголем јазот помеѓу ставовите на клучните вработени во однос на мисијата, целта на организацијата и насоките за нејзино постигнување, толку помалку ефективни организациски активности, вклучително и менаџерското лидерство. Можно е да се зголеми ефикасноста на една организација преку развивање на лидерскиот потенцијал на претставниците на менаџментот на сите нивоа на менаџментот.¹⁷ Само комбинирањето на стратегија за визионирање на целта и насоките за нејзино постигнување со рационализирана процедура за обезбедување на завршување на задачите ни овозможува да формираме поефективен модел на менаџерско лидерство.

¹⁷ Akparep, J. Y., Jengre, E., & Mogre, A. A. (2019). The influence of leadership style on organizational performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana.

3.3. Моделот на лидерство во „изгубен правец“

Се карактеризира со ниска ефективност на организациските активности со унифицирано разбирање на целта и комбинација на напори во заедничка насока за нејзино постигнување. Сржта на овој модел на менаџерско лидерство е идеја која ги обединува клучните вработени и им овозможува да постигнат унифицирано разбирање за целта на организациската активност. Како дел од менаџерското лидерство се издвојуваат бистри поединци со голем лидерски потенцијал, кои обединуваат одреден дел од своите подредени во група свои следбеници кои се подготвени да вложат напори надвор од опсегот на нивните службени должности за да ги постигнат своите цели. Сепак, организацијата демонстрира ниски перформанси поради неусогласеност помеѓу развојната стратегија и организациската структура, распределбата на улогите и функциите, процедурите за донесување и спроведување одлуки, како и поради недостаток на потребни ресурси за постигнување на нејзините цели.

Постојат два начина за зголемување на ефективността на менаџерското лидерство¹⁸:

- 1) промена на насоката на активност преку прилагодување на целите и задачите на организацијата, земајќи ја предвид постоечката структура и култура на организацијата, како и постоечката база на ресурси;
- 2) да се реструктурира организацијата, да се промени нејзината култура (норми, вредности и традиции), да се создаде единствена заедница на ресурси кои заедно ќе обезбедат имплементација на планираната цел во насока избрана од лидерите.

3.4. Модел на ефективно менаџерско лидерство

Успешно комбинира унифицирана визија за целта и насоката на организациските напори со соодветен систем на правила и процедури, соодветна организациска структура и распределба на неформалните општествени улоги. Така, стратегијата природно го наоѓа својот израз во оптималните активности за спроведување на стратешки и тактички цели. Ова е модел на ефективно менаџерско лидерство. Во рамките на овој модел, менаџментот целосно ги извршува функциите на лидерот на организацијата на сите нивоа. Во таков случај, менаџментот обезбедува најефективно искористување на потенцијалот на организацијата, консолидирајќи ја енергијата и напорите на сите вработени во единствена насока за оптимално постигнување на целите.

Највисок степен на ефективност на менаџерското лидерство е постигнувањето на синергистички ефект на организациските активности. Суштината на овој ефект се сведува на фактот дека вкупните напори на тимот го надминуваат збирот на индивидуалните напори според принципот „двапати два е еднакво на пет“.

При проценка на ефективността на менаџерското лидерство, првото нешто што се анализира е како менаџерскиот лидер ги гледа целите и насоките на организацијата. Степенот на ефективност на менаџерското лидерство се определува од степенот до кој самиот лидер е способен да генерира идеи и да ги преточи во организациски цели што доведуваат до позитивен резултат. Секоја организација која користи соодветен стил(ови) на лидерство во комбинација со други фактори во своето работење има поголема веројатност да ги постигне своите организациски цели. Организацискиот стил(ови) на управување оди на долг пат за да влијае на културата на организацијата.¹⁹ Ова пак директно или на друг начин влијае на перформансите на организацијата.²⁰

Ефективността на лидерството се однесува и на степенот до кој менаџерскиот лидер е способен да ја фокусира енергијата на организацијата во одредена насока.

Ефективен лидер на модерна компанија поголемиот дел од своето време го посветува

¹⁸ Haque, A. U., Faizan, R., Zehra, N., Baloch, A., Nadda, V., & Riaz, F. (2015). Leading leadership style to motivate cultural-oriented female employees in IT sector of developing country: IT sectors' responses from Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(9), 280-302.

¹⁹ Kozioł-Nadolna, K. (2020). The role of a leader in stimulating innovation in an organization. *Administrative Sciences*, 10(3), 59.

²⁰ Klein, A. S., Wallis, J., & Cooke, R. A. (2013). The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management & Organization*, 19(3), 241-254.

на стимулирање на иновациите.²¹ Оваа активност интегрира такви активности како што се иницирање и поддршка на иновативни развојни планови, надгледување на процесот на воведување нови технологии и решавање на деловните проблеми, како и управување со постоечката ИТ околина. Всушност, менаџерскиот лидер на модерната организација постојано ја избира основната точка за растот на организацијата, бидејќи информатичката економија е реактивна по природа, но во исто време, самите крајни потрошувачи, дури и активните, не секогаш се во чекор со информативната трка. Конфликтните избори, несигурноста на ситуацијата, потребата да се дејствува овде и сега, инстантната анализа на дојдовниот сообраќај на информации земаат многу ресурси од лидерот.

Понекогаш најважните задачи во една компанија можат да се контрадикторни една со друга:

- барање нови информациски решенија за намалување на вкупните трошоци / подобрување на квалитетот на обезбедените услуги и самата содржина;
- воведување нови информациски производи / одржување на висока побарувачка за постоечката понуда;
- формирање на унифицирана визија на компанијата и развојна стратегија / постојано прилагодување на тактичките планови на пазарните флукутации на информатичката економија.

Во такви услови се наоѓа ефективен лидер во донесувањето оптимални одлуки, бидејќи не постои идеална опција од спектарот на можни алтернативи.

Заклучок

Важно е организациите да препознаат дека ефективното лидерство не само што го подобрува работењето на вработените, туку исто така води кон поголема креативност, иновации и прилагодување на брзите промени во деловното опкружување. Лидерите треба да бидат способни да создаваат и одржуваат позитивна работна атмосфера, што дополнително ќе ја зголеми лојалноста и мотивацијата на вработените.

Со цел организациите да останат конкурентни, потребно е да инвестираат во развој на своите лидери. Оваа инвестиција може да вклучува обуки, менторства, и други форми на професионален развој, што ќе им овозможи на лидерите да се стекнат со вештини како што се ефективна комуникација, емоционална интелигенција и стратегиско размислување.

Користена литература

- [1] Akparep, J. Y., Jengre, E., & Mogre, A. A. (2019). The influence of leadership style on organizational performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana.
- [2] Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of human resources management research*, 2018(2018), 1-10.
- [3] Arif, S., & Akram, A. (2018). Transformational leadership and organizational performance: the mediating role of organizational innovation. *SEISENSE Journal of Management*, 1(3), 59-75.
- [4] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- [5] Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of applied psychology*, 81(6), 827.
- [6] Bhargavi, S., & Yaseen, A. (2016). Leadership styles and organizational performance. *Strategic Management Quarterly*, 4(1), 87-117.
- [7] Daft, R. L. (2000). *Organization, Theory and Design* (7th ed.). Thomson Learning USA: South-Western College Publishing.
- [8] Giambattista, R. C. (2004). Jumping through hoops: A longitudinal study of leader life cycles in the NBA. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 607-624.

²¹ Williams, C. (2011) MGMT4, South-Western College Pub, 4th edition, Mason OH.

- [9] Haque, A. U., Faizan, R., Zehra, N., Baloch, A., Nadda, V., & Riaz, F. (2015). Leading leadership style to motivate cultural-oriented female employees in IT sector of developing country: IT sectors' responses from Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(9), 280-302.
- [10] Igbaekemen, G. O., & Odivwri, J. E. (2015). Impact of leadership style on organization performance: A critical literature review. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-7.
- [11] Klein, A. S., Wallis, J., & Cooke, R. A. (2013). The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management & Organization*, 19(3), 241-254.
- [12] Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2008). *Corporate culture and performance*. Simon and Schuster.
- [13] Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. In *Museum management and marketing* (pp. 20-29). Routledge.
- [14] Koziol-Nadolna, K. (2020). The role of a leader in stimulating innovation in an organization. *Administrative Sciences*, 10(3), 59.
- [15] Pettinger, R. (2000). *Mastering Organisational Behavior*. New York: Palgrave.
- [16] Ricardo, R., & Wade, D. (2001). *Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization through Measurement Driven Strategies Alignment*, Butterworth Heinemann.
- [17] Rowe, W. G., Cannella Jr, A. A., Rankin, D., & Gorman, D. (2005). Leader succession and organizational performance: Integrating the common-sense, ritual scapegoating, and vicious-circle succession theories. *The leadership quarterly*, 16(2), 197-219.
- [18] Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.
- [19] Weber, M. (2009). *The theory of social and economic organization*. Simon and Schuster.
- [20] Williams, C. (2011) MGMT4, South-Western College Pub, 4th edition, Mason OH.
- [21] Zacharatos, A., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2000). Development and effects of transformational leadership in adolescents. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 211-226.

ЗНАЧЕЊЕТО НА АНАЛИЗАТА НА ФИНАНСИСКИ ИЗВЕШТАИ ЗА ФИНАНСИСКАТА СТАБИЛНОСТ И УСПЕШНОСТ НА КОМПАНИИТЕ

Александра Костадинов¹, Оливера Ѓорѓиева -Трајковска², Благица Колева³

¹ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
aleksandra.208675@student.ugd.edu.mk

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

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

Апстракт: Предмет на обработка во овој труд претставува значењето на анализата на финансиските извештаи, особено рацио анализата, за успешноста во работењето на компаниите и донесување на ефикасни економски одлуки. Финансиската анализа претставува исцрпно истражување, квантифицирање, опис и оценка на финансиската состојба и успешност на компанијата. Финансиската анализа се јавува како една од најважните функции на управување, раководење и контрола на финансиите на една компанија. Таа дава оценка за бонитетот на компанијата и има за цел да ја утврди финансиската состојба на една компанија, како квалитет и квантитет на средства и извори на средства и финансиски резултат во одреден временски период. Преку анализата и обработка на информациите презентирани во финансиските извештаи (биланс на состојба, биланс на успех, извештај за парични текови и извештај за промена на капиталот) се добива одговор на многу прашања, како што се: каква е состојбата со средствата на компанијата? Колкава е неговата успешност? Колкава е искористеноста на ресурсите? Колку се оправдани неговите трошоци?

Процесот на анализа на финансиските извештаи е дизајниран за да им помогне на деловните луѓе, инвеститорите и кредиторите да научат како да ги читаат, интерпретираат и анализираат подготвените финансиски извештаи. Таа се фокусира, пред сè на финансиските показатели кои ги користат аналитичарите, инвеститорите, менаџерите и другите заинтересирани субјекти, со кои се врши евалуација на финансиската состојба, оперативните перформанси и готовинските текови на работењето на компаниите.

Клучни зборови: *финансиска анализа, показатели, финансиски извештаи, одлуки*

IMPORTANCE OF ANALYSIS OF FINANCIAL STATEMENTS FOR FINANCIAL STABILITY AND SUCCESS OF COMPANIES

Aleksandra Kostadinov¹, Olivera Gjorgieva-Trajkovska², Blagica Koleva³

¹ Master student at Faculty of Economics, University “Goce Delchev”, Stip
aleksandra.208675@student.ugd.edu.mk

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

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

Abstract: The subject of processing in this paper is the significance of the analysis of the financial statements, especially the ratio analysis, for the success in the operations of the companies and the making of efficient economic decisions. Financial analysis is an exhaustive research, quantification, description and evaluation of the company's financial condition and performance. Financial analysis appears as one of the most important functions of management, management and control of a company's finances. It provides an assessment of the company's creditworthiness and aims to determine the financial condition of a company, such as the quality and quantity of assets and sources of assets and financial result in a certain period of time. Through the analysis and processing of the information presented in the financial statements (balance sheet, income statement, statement of cash flows and statement of changes in capital)

an answer is obtained to many questions, such as: what is the state of the company's assets? What is its success rate? What is the resource utilization? How justified are its costs?

The financial statement analysis process is designed to help businesspeople, investors, and creditors learn how to read, interpret, and analyze prepared financial statements. It focuses, above all, on the financial indicators used by analysts, investors, managers and other interested entities, which evaluate the financial situation, operational performance and cash flows of the companies' operations.

Key words: *financial analysis, indicators, financial statements*

1. Вовед

Во денешно време компаниите работат во комплексни и променливи окружувања кој постојано и брзо се менуваат. Тука посебно значење ќе дадеме и на глобализацијата која уште повеќе им отежнува на компаниите кои се соочуваат со бројни предизвици со кои се немале сретнато на домашниот пазар. Тие мора ако сакаат да успеат да ја одржат конкурентската предност и да можат да одговорат на сите закани и промени во окружувањето да бидат способни да носат ефикасни и ефективни одлуки во насока компанијата да се прилагоди и постојано да се унапредува согласно промените во деловното опкружување.

Успехот на една компанија зависи токму од одлуките кои ќе бидат донесени. Изворот на информации за работењето на една компанија која им помага на менаџерите да дојдат до одговор на многу прашања е токму сметководството. Тоа претставува универзален јазик за бизнис комуникацијата. Сметководствените информации кои им се презентираат на корисниците се содржани во финансиските извештаи. Основни финансиски извештаи се: Биланс на состојба, Биланс на успех, Извештај за парични текови и Извештај за промена на капиталот. Токму финансиските извештаи претставуваат предмет на анализа. Преку анализата на финансиските извештаи се добива слика за крвотокот на компанијата. Анализата е суштинска каде доаѓаме до информации каква е финансиската состојба на претпријатието како и информации за структурата на средствата и изворите на финансирање. Дали компанијата е ликвидна, солвентна? Дали е профитабилна? Каков е степенот на нејзината задолженост? Како и каква е нејзината пазарна вредност? [1]

Анализата на финансиски извештаи освен на сопствената компанија може да се прави и на конкурентните компании на добавувачите или купувачите за да знаеме со кого работиме, односно од кого купуваме на кого продаваме каква е нивната состојба во однос на солвентноста, какви се нивните движења. Исто така со анализата на финансиските извештаи може да се дојде до поширока слика за дејноста во која работи компанијата и врз база на тоа да се помогне на менаџментот во носење на соодветни деловни одлуки. Додека пак во делот на даноците преку анализа на компаниите којшто ни се конкуренција во бизнисот можеме да добиеме многу информации во однос на тоа колку е вообичаена трговска маржа. Од ова можеме да кажеме дека финансиската анализа е во функција на оценка на бонитетот на компанијата има за цел утврдување на финансиската состојба на една компанија во однос на квантитет и квалитет на средства и извори на средства и финансискиот резултат во одреден временски период. Финансиската состојба на компанијата реагира на секоја промена на активност на компанијата во однос на продавање, купување, кредитирање и др.

Суштината на финансиската анализа се состои од: анализа на извори на средства, анализа на користење на финансиски средства, анализа на враќање на туѓи средства, анализа на финансиска сигурност и анализа на финансиска ликвидност. Значењето на анализата на финансиски извештаи за компаниите е голема. Таа служи да му помогне на менаџерскиот тим во остварување на поставените финансиски планови, потоа да и помогне на компанијата во унапредување на планираните задачи и откривање на внатрешни резерви со цел за поефикасно финансирање на деловното работење. Како и критички да ја разгледа вкупната деловна состојба, особено финансиска и да се потенцираат елементите кои се важни за развојот на финансиската политика. Согласно наведеното компаниите се основаат за да генерираат профит, а нивната успешност е детерминирана од успешноста и перцепцијата на оние кои го менаџираат и управуваат со него. Менаџерите мора да добиваат информации за финансиската состојба и успешност на компанијата за да можат да

носат навремени и вистински одлуки лпи се базираат на факти. Значајните информации се добиваат токму од анализата на финансиските извештаи и оттука можеме да кажеме дека е огромно значењето на анализата на финансиските извештаи за финансиската успешност и стабилност на компанијата. [2]

2. Методи на анализа на финансиски извештаи

Анализата на финансиски извештаи претставува основа за носење на деловните одлуки. Во процесот на носење одлуки Peter Drucker разликува пет фази:

- Дефинирање проблем,
- Анализа на проблемот,
- Составување на алтернативни решенија,
- Избор на најдобро решение,
- Претварање на одлуката во ефикасна акција.

Дефинирање на проблемот означува несакано однесување или краен резултат кој бара корекција, а целта на менаџерот е да го реши проблемот. Во втората фаза се собираат информации за да се дефинира проблемот, а потоа да се оди на составување на алтернативни решенија која е и третата фаза во процесот на одлучување. Во четвртата фаза се оценуваат алтернативите и се бара најдоброто решение и во последната фаза имаме примена на избраната алтернатива. Во оваа фаза одлуката треба да се оствари. Извршувањето вклучува употреба на менаџерска способност да осигура дека се остварува избраната алтернатива.

Во суштина финансиската анализа нема автономни цели тие се определуваат од потребите и целите на финансиските аналитичари и корисници на нејзините резултати. Финансиската анализа може да се класифицира спрема различни критериуми: корисници, предмет на анализа, начин на подготовка на информациите. Ако се има предвид дека суштината на управување со финансиите на една компанија, како и носење рационални инвестициски и финансиски одлуки тогаш финансиската анализа треба да овозможи процена: [3]

- Финансиска состојба на компанијата,
- Потребност од проширување на деловни активности и
- Потребност од обезбедување на дополнителни извори на финансирање.

Анализата на финансиски извештаи се занимава со одредување и истражување на односите и врските кои постојат помеѓу позициите на Билансот на состојба, Билансот на успех и Извештајот за парични текови на начин на кој се искажува правилна проценка на финансиската состојба, перформансите и ликвидноста на компанијата. За да се исполни оваа задача на финансиските аналитичари на располагање им стојат одредени алатки и техники на анализа. Најчесто се користат следните методи:

- Хоризонтална анализа,
- Вертикална анализа,
- Анализа со примена на финансиски показатели,
- Анализа на нето обртен капитал и
- Левериџ анализа.

3. Анализа на финансиските извештаи со примена на финансиски показатели

Анализата на финансиски извештаи со примена на финансиски показатели се нарекува уште и рачна анализа. Тоа е всушност математички соодност помеѓу вредност на две ставки од финансиските извештаи (однос помеѓу приходи од продажба и нето добивка). Овие показатели имаат вредност само ако правилно ги толкуваме со примена на одредени норми, стандарди, правила. А како најчести се:

- Ментални стандарди на финансискиот аналитичар,

- Рацио броеви и проценти врз основа на финансиската и деловната минато на компанијата,
- Рацио броеви и проценти врз основа на тековниот оперативен-финансиски план на компанијата и
- Рацио броеви и проценти врз основа на најуспешните компании во таа област.

Треба да се напомене дека секоја компанија треба посебно да се анализира, имајќи ги во предвид спецификите и дејноста во која компанијата работи бидејќи показател кој е значаен за производна компанија може да бие сосема незначаен за финансиска институција итн. Кога ги пресметуваме показателите не треба да пристапиме механички како да е математичка операција, туку треба да знаеме која е целта што сакаме да ја постигнеме со финансиската анализа. Може да се каже дека клуч за добивање на значајни информации од анализа на показатели е утврдување на трендови, односно споредбата. Може да споредуваме показатели низ времето во рамките на компанијата за да дојдеме до заклучок дали нејзиното работење се подобрува или влошува и може да правиме споредба на показателите со слични компании за да видиме дали нашата компанија е подобра или полоша од просекот во рамките на нејзиниот сектор на работење.

Воедно треба да напоменеме дека освен анализата со показатели треба да земеме предвид и други информации како што се: Белешките кон финансиските извештаи, староста и природата на средствата на друштвото, тековни и идни промени на пазарот на кој работи друштвото, некои други ставки што посебно се обелоденети во финансиските извештаи како и информации од берзата за пазарна вредност на акциите. Значи во рацио однос се ставаат биласни големини кои се меѓусебно условени и поврзани. [4]

Рацио показателите се носители на информации за доносителите на деловни одлуки во претпријатијата. Показателите се пресметуваат и употребуваат зависно од потребите и интересите на тие што ги носат одлуките во претпријатието. Таа на пример сопствениците на капиталот се заинтересирани за долгорочната профитабилност и сигурност, додека пак кредиторите се заинтересирани за ликвидноста. Менаџментот на претпријатието е заинтересиран за сите показатели на компанијата бидејќи се грижи за ликвидноста, краткорочна и долгорочна финансиска стабилност и профитабилност.

Основните показатели ги групираме во следниве категории:

- Показатели на ликвидност,
- Показатели на деловна активност,
- Показатели на профитабилност (рентабилност),
- Показатели на финансиска структура и
- Показатели на пазарна вредност.

3.1. Показатели за анализа на ликвидноста

Ликвидноста ни ја покажува способноста на компанијата да ги подмирува своите краткорочни обврски со средствата кои можат најбрзо да се конвертираат во готовина, таканаречени ликвидни средства. Овие средства во финансиските извештаи се наоѓаат под називот тековни средства и истите претставуваат работен капитал на компанијата, неопходен за извршување на нејзините оперативни активности. [5]

Оваа анализа се нарекува и анализа на нејзината краткорочна финансиска рамнотежа. Работниот капитал се дефинира како тековен капитал и се очекува да се потроши или претвори во готовина во рок од една година. Тоа се всушност тековните средства минус тековните обврски. Тој ни покажува всушност колку ефикасно компанијата генерира приходи со својот обртен капитал. На пример коефициент на обрт на обртниот капитал 4,0 ни покажува дека компанијата генерира 4 денари приход за еден денар обртно средство. Фактори кои ја определуваат ликвидноста се: доспеани обврски, временски рокови, средства за плаќање, па е потребна временска и вредносна услогласеност на овие три елементи.

3.2. Показатели за анализа на профитабилноста и поврат на капиталот

Способноста да се генерира профит е клучна работа на секоја компанија, односно тоа е целта на нејзиното основање и работење. Профитабилноста треба да биде главен фокус на секоја компанија бидејќи од тоа најмногу зависи и вредноста на компанијата и вредноста на хартиите од вредност што ги издава. Исто така профитабилноста ја рефлектира конкурентската позиција на компанијата на пазарот и квалитетот со неговото управување. [6]

Билансот на успех е финансискиот извештај кој ни ги открива изворите на добивката. Добивката компанијата може да ја распредели на акционерите или пак да ја реинвестира во компанијата. Тие се користат за оценка на способноста на компанијата да остварува добивки, односно вишок на приходи споредено со расходите на работење и други трошоци кои настануваат во одреден период. Како позначајни показатели ќе ги издвоиме:

- Поврат на ангажиран капитал,
- Поврат на акционерска главнина,
- Процент на поврат на средствата,
- Бруто профитна маржа и
- Нето профитна маржа.

3.3. Показатели за анализа на деловната активност

Показатели на деловна активност или уште показатели на ефикасност кој вршат контрола на побарувањата од купувачите и залихите.

Показатели на финансиска структура

Вкупните извори на финансирање на компаниите може да се класифицираат според различни критериуми. Во финансиската литература најпознати класификации се според:

- Сопственоста и
- Рочноста.

Изворите на финансирање на компанијата можат да бидат од сопствени средства или можат да бидат позајмени извори на финансирање. Токму односот помеѓу сопствените и позајмените извори на финансирање ја претставуваат финансиската структура на една компанија. Билансот на состојба на страната на пасивата ни ги покажува изворите на финансирање кои компанијата ги користи. Доколку компанијата се финансира со позајмени извори, тогаш презема обврска да ги врати позајмените средства во соодветен фиксно утврден рок. Цената за позајмените средства е плаќање на соодветен интерес камата што компанијата треба да ја плати. Присуството на вакви расходи во Билансот на успех ни потврдува дека компанијата користи туѓи извори на финансирање, а нивното ниво индиректно зборува за финансиската структура на компанијата. [7]

Треба да се напомене дека обврските кои компанијата ги има од користењето на туѓи извори на финансирање се фиксни и приоритетни. Тие не зависат од деловната активност на компанијата. Дали компанијата ќе биде во добивка или загуба не е битно. Овие трошоци мора да се подмират. Токму овие фиксни финансиски расходи, доколку се поголеми ни укажуваат на зголемен ризик, односно опасност дека компанијата нема да биде во можност да ги врати.

3.4. Показатели за анализа на пазарната вредност на компанијата

Показателите за пазарна вредност долго време се користат за носење на деловни одлуки за инвестирање. Показателите за пазарна вредност се во функција на анализа на дивидендната политика на компанијата. Овие показатели се многу важни за внатрешните корисници. Бидејќи им даваат информации за направените инвестиции како и за повратот на тие инвестиции, односно за повратот на портфолиото. Портфолио претставува збир на средства во форма на инвестиции што ги поседува компанијата, односно збир од различни хартии од вредност. Инвестициското портфолио може да се состои од збир од различни акции, збир од група обврзници или комбинација од нив. Целта на создавање на портфолио е да се намали ризикот. Кај инвестициското портфолио очекуваниот принос е пондериран

просек од очекуваните приноси на секоја поединечна хартија од вредност што ја има во портфолијото. Од оваа група показатели најчесто ги анализираме: [10]

- Нето добивка по акција,
- Односот на пазарна цена и нето добивка по акција,
- Показател на плаќање на дивиденда,
- Дивидендна стапка,
- Киговодствена вредност по акција,
- Пазарна вредност на фирмата (пазарна капитализација),
- Дивиденда по акција и
- Покриеност на дивиденда,

Значи, пред да инвестираме во една компанија мора добро истата да ја процениме. Пазарот често знае да ги промени правилата на игра и со тоа сè што во моментот ни се чини дека е сигурна инвестиција да биде грешка. Токму затоа се користат овие показатели за да им помогнат на акционерите и останатите инвеститори во носење на инвестициони одлуки, а за тоа им треба да ја оценат вредноста и квалитетот на акциите на конкретното друштво во кое сакаат да вложат. [11] Вредноста на вложувањето во купување на обични акции во некоја компанија која котира на берза е нејзината пазарна вредност. При пресметка на овие показатели не се користат само информации од Финансиските извештаи, туку се користат и од пазарот на капитал за пазарна цена на акциите од Македонска берза за хартии од вредност.

Заклучок

Менаџерите во своето комуницирање меѓу другото ги користат финансиските извештаи како инструменти за определување на финансиска состојба и насочување на финансиското работење воопшто. Финансиските извештаи содржат значајни информации за финансиската сила на претпријатието, за неговото финансиско работење, бонитетот и др. Податоците што се презентираат во финансиските извештаи се добиени врз основа на евидентирање на настани од минатото. Менаџерите се заинтересирани за ефектите што ги има финансиското работење врз состојбата и перспективите на претпријатието во иднина. Анализата на финансиски извештаи треба да придонесе за подобрување на резултатите во идното работење. Од стојалиштето на врвниот менаџмент анализата преку аналитички показатели служи како корисно средство за следење на работењето, детектирање на ограничувачки фактори, изнаоѓање на можностите за развој, а исто така и за стратешко планирање. Отука може да кажеме дека: „Без анализа на финансиски извештаи и на исказите во врска со соодносите и трендовите што можат да ги презентират менаџерите ќе бидат потопени во морето на деталите на таквите извештаи”.

Финансиската анализа претставува дел од една комплексна анализа, бидејќи резултатите од работењето ги презентира во сет од нумерички, а со самото тоа и лесно разбирливи показатели, со што го поедноставува процесот на комуникација во организацијата. Финансиската анализа за појдовна основа ја има анализата на финансиските извештаи – Билансот на состојба, Билансот на успех, Извештајот за паричните текови, Извештајот за промена на капиталот и Белешките кон финансиските извештаи. Овие извештаи претставуваат комплементарни извори на податоци за финансиска анализа, која поради тоа често се нарекува и анализа на финансиските извештаи (билансите) на претпријатието. Финансиската анализа претставува детално аналитичко испитување со примена на соодветни методи и инструменти, со цел.

Користена литература

- [1] Проф. д-р Оливера Ѓорѓиева Трајковска, д-р Благица Колева, *Анализа на финансиски извештаи*, Штип 2017.
- [2] Проф. д-р Оливера Ѓорѓиева Трајковска, проф. д-р Благица Колева, *Финансиско сметководство*, Штип 2019.

- [3] Проф. д-р Благица Колева, проф д-р Оливера Трајковска, Основи на сметководство, Штип 2020.
- [4] Проф. д-р Оливера Ѓорѓиева Трајковска, Финансиска анализа како методолошки инструмент за оценка на финансиската стабилност и успешност на компаниите.
- [5] Doc.dr Goranka Knezevic, Analiza finansijskih izvestaja, Beograd 2008.
- [6] Д-р Трајко Русевски, м-р Саша Твртковиќ, Финансиско сметководство, 2002.
- [7] D-r Jovan Rodic, D-r Mirko Andric, D-r Gordana Vukelic, D-r Bojana Vukovic, Analiza finansijskih izvestaja, Beograd 2015.
- [8] Horngren, Sundern, Elliott, Philbrick, Introduction to financial accounting, 2006.
- [9] Rankovic dr J. Upravljanje finansijama preduzece Beograd 1989.
- [10] Thomas R. Robinson, Hennie Van Greuning, Elaine Henry, Michael A. Broihahn, International Financial Statement Analysis, 2009.
- [11] Martin Fridson, Fernando Alvarez, Financial Statement Analysis, 2002.