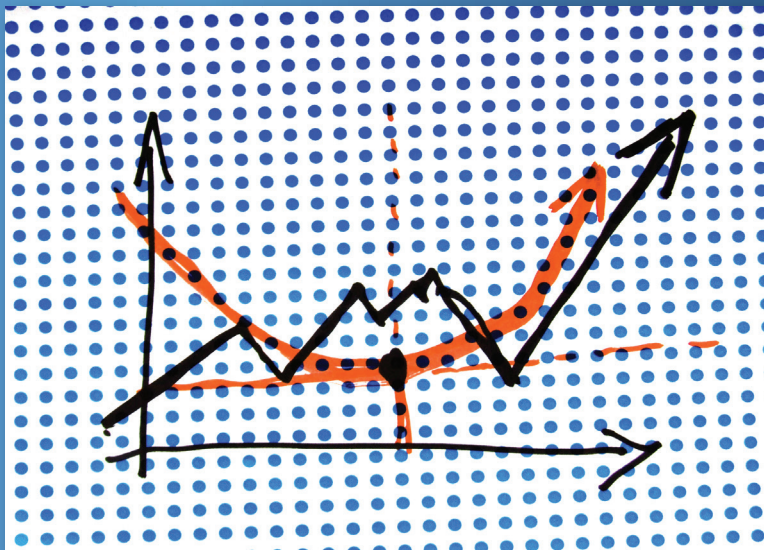


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ISSN 1857- 7296

ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2017 YEARBOOK



ГОДИНА 9

VOLUME XI

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP
FACULTY OF ECONOMICS

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

ISSN: 1857- 7296



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2017**

YEARBOOK

ГОДИНА 9

VOLUME XI

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP
FACULTY OF ECONOMICS



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

За издавачот:

Проф. д-р Трајко Мицески

Издавачки совет Editorial board

Проф. д-р Блажо Боев	Prof. Blazo Boev, Ph.D
Проф. д-р Лилјана Колева - Гудева	Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Еленица Софијанова	Prof. Elenica Sofijanovska, Ph.D
Доц. д-р Емилија Митева-Кацарски	Emilija Miteva-Kacarski, Ph.D
Доц. д-р Благица Колева	Blagica Koleva, Ph.D
Доц. д-р Љупчо Давчев	Ljupco Davcev, Ph.D

Редакциски одбор Editorial staff

Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Ристе Темјановски	Prof. Riste Temjanovski, Ph.D

Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief

Проф. д-р Трајко Мицески Prof. Trajko Miceski, Ph.D

Јазично уредување Language editor

Даница Гавриловска-Атанасовска Danica Gavrilovska-Atanasovska
(македонски јазик) (Macedonian)

Техничко уредување Technical editor

Славе Димитров Slave Dimitrov
Благој Михов Blagoj Mihov

Редакција и администрација Address of editorial office

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип Goce Delcev University
Економски факултет Faculty of Economics
бул „Крсте Мисирков“ бб Krste Misirkov b.b., PO box 201
п.фах 201, 2000 Штип, Македонија 2000 Stip, R of Macedonia



**СОДРЖИНА
CONTENT**

Проф. д-р Трајко Мицески, д-р Христина Серафимовска ВЛИЈАНИЕТО НА НАТАЛИТЕТОТ ВРЗ БРОЈОТ НА СРЕДНОШКОЛЦИТЕ	7
Проф. д-р Круме Николоски КЕЈНЗ И АНАЛИЗАТА НА КАМАТНАТА СТАПКА, ШТЕДЕЊЕТО И ПОТРОШУВАЧКАТА	17
Проф. д-р Круме Николоски, д-р Влатко Пачешкоски ДОХОД, ПЛАТА, ПРОФИТ И РЕНТА: НЕКОИ ВИДУВАЊА НА АДАМ СМИТ	27
Проф. д-р Круме Николоски, д-р Влатко Пачешкоски ОПФАТОТ НА ЕКОНОМИЈАТА И МОДЕЛОТ НА РИКАРДО	39
Доц. д-р Емилија Митева - Кацарски УЧЕСТВОТО НА МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО МЕЃУНАРОДНАТА ТРГОВИЈА: МОЖНОСТИ И ПРЕДИЗВИЦИ	49
Дарко Костов, проф. д-р Трајко Мицески ПРЕГОВАРАЊЕТО ВО ДЕЛОВНИТЕ АКТИВНОСТИ	61
Гонца Танева, проф. д-р Трајко Мицески СОГЛЕДУВАЊЕ НА НАСТАНАТИТЕ ПРОБЛЕМИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА И ДОНЕСУВАЊЕ НА ОДЛУКИ ЗА НИВНО РЕШАВАЊЕ	79
Илија Гошев, проф. д-р Трајко Мицески ГРАДЕЊЕ НА МЕНАЏМЕНТ СТРАТЕГИЈА ВО БАНКИТЕ ЗА СПРАВУВАЊЕ СО ПРОЈАВЕНИ ФИНАНСИСКИ КРИЗИ	97
Марјана Џорлева, Проф. д-р Јанка Димитрова УПРАВУВАЊЕ СО ОФ-ШОР КОМПАНИЈА И ИСКОРИСТУВАЊЕ НА ПРЕДНОСТИТЕ ПРЕКУ ПРИМЕРИ ОД КАРИБИТЕ	117



УДК: 336.71:005.21

Оригинален научен труд

ГРАДЕЊЕ НА МЕНАџМЕНТ СТРАТЕГИЈА ВО БАНКИТЕ ЗА СПРАВУВАЊЕ СО ПРОЈАВЕНИ ФИНАНСИСКИ КРИЗИ

Илија Гошев, проф.Трајко Мицески
ilija.081436@student.ugd.edu.mk; trajko.miceski@ugd.edu.mk;
Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

Апстракт

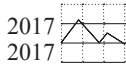
Денес во динамични и турбулентни услови на работење на банките, менаџментот треба да посвети особено внимание на процесот на формулирање стратегија, со цел да се остварат позитивни резултати во работењето.

Опкружувањето во коешто работат банките отсекогаш претставувало главен предизвик при остварувањето на нивните деловни планови. Оттука, адекватното приспособување кон променливата природа на опкружувањето и дефинирањето на соодветна банкарска стратегија, заедно го претставуваат клучот за успех и остварување профит.

Покрај остварувањето профит, цел на банките им е да обезбедат континуиран раст и развој. Остварувајќи ги овие цели, банката ги задоволува потребите на сопствениците, клиентите и општеството како целина, така придонесувајќи за напредок на целокупниот стопанство.

Интерактивниот однос помеѓу фирмите и банките наведува кон еден метафоричен заклучок: доколку парите се „крвта“ на секој стопански систем, тогаш банкарскиот сектор е неговото „срце“ коешто работи за „крвта“ да стигне до сите делови од системот, како би овозможило негово непречено функционирање.

Клучни зборови: *концепти, стратегија, опкружување, цели, профит, стопанство.*



BUILDING A MANGEMENT STRATEGY IN BANKS FOR DEALING WITH EMERGED FINANCIAL CRISIS

Piija Goshev; prof. Trajko Miceski
ilija.081436@student.ugd.edu.mk; trajko.miceski@ugd.edu.mk;
Faculty of Economics, ‘Goce Delcev’ University, Shtip

Abstract

Today, in dynamical and turbulent conditions of bank working, the management has to pay attention to the process of strategy formulation, with target of accomplishing positive operational results.

The bank environment has always indicated a challenge, for accomplishing business plans. From here, adequate adjustment to the changing nature of the environment and defining the right strategy for the bank, being the key for success and making profit.

Besides making profits, providing continuous growth and development is one of the bank’s main targets. Accomplishing these targets, banks are satisfying the needs of the owners, clients and society, in that way contributing for system’s progress.

The interactive relation between firms and banks, states to a metaphorical conclusion: If money are the “blood” of the system, than the banks are it’s “heart” which needs to work, so the “blood” could get to all of the system’s parts and provide its smooth functioning.

Key words: *concepts, strategy, environment, targets, profit, system*

Вовед

Во услови кога околината се менува забрзано и динамично, неопходно е формулирање на стратегија која ќе опфати низа активности потребни за успешно работење на банките. Всушност, денес стратегијата станува клучен фактор за успешноста на секоја организација било да е банкарска или друга институционална форма.

Процесот на формулирање на стратегија, подразбира предлагање одредени алтернативни стратегии, оценка и анализа на предложените алтернативи и донесување одлука за имплементирање и извршување на стратегијата што треба да се примени со одредување на стратески приоритети.

Ефикасноста и ефективноста на работа на секоја банка зависи токму од квалитетот на стратегијата што ја има донесено банката. Поради динамичните и турбулентни услови на работење, ретко кога



некоја стратегија се има покажано како вистинска на подолг временски период. Оттука, банката секогаш мора да има дефинирано и подготвено контингенциски план и стратегија којашто ќе стапи на сила веднаш кога условите за работа и опкружувањето ќе почнат да се менуваат, односно кога ќе настапи криза.

Анализата на ефектите од кризата покажаа дека нејзината сложеност и сериозност се во голема мера последица на недоволната ликвидност, солвентност, високата стапка на задолженост и слабата мотивираност на финансиските институции за соодветно управување со преземените ризици. Главните активности (на меѓународно ниво) се насочени токму кон создавање на предуслови и инструменти, кои ќе овозможат зајакнување на прудентната регулатива, која се однесува на идентификуваните слабости и враќање на здравите основи за успешно банкарско работење. Во овој домен, од најголемо значење се активностите коишто се преземаат од страна на Базелскиот комитет за банкарска супервизија.

Поим, дефинирање и карактеристики на стратегијата

Поимот стратегија е еден од најчесто користените и употребувани поими во денес во менаџментот на организацијата.

Науката за менаџмент уште во средината на минатиот век ја прикажува стратегијата како остварување на основните долгорочни цели и задачи на претпријатието и прифаќање правец на акции, алокација на извори кои се неопходни да се остварат зацртаните цели.

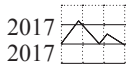
Стратегијата може да се дефинира на различни начини. Така на пример, стратегијата ги дефинира основните долгорочни цели и задачи на организацијата, избира и приспособува правци на активности, притоа алоцирајќи ресурси потребни за реализација на поставените цели¹. Или, стратегијата претставува унифициран, јасен и интегрален план на остварување на основните цели на организацијата².

Стратегијата овозможува компанијата во одреден момент да стигне таму каде што се посакува³. Менаџерот мора да знае како изгледа добрата стратегија и да разбере како може таа да се искористи за создавање иднина

1) Chandler, S Alfred, Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise, 1962; 1966-paperback edition, p.16

2) Glick, Mark B, 20th Annual Conservation Conference Hawaii Conservation Alliance August 1, 2012 The Future is Bright Creating a Clean Energy Economy

3) Bjorn Haustad, (1999) Strategy theory-Short Review of the Literature, Kunne Nedtegnelse N02/99 Sintef Industrial Management



на својот тим или организација⁴.

Според Хенри Минтцберг, стратегијата е образец на планирани и итни односно изнудени дејствија⁵ и ја чинат петте компоненти, како што се: *планот, моделот, позицијата, перспективата и уметноста за надмудрување*.

Стратегијата се јавува како планска акција за насочување на претпријатието кон остварување на мисијата и целите. Стратегијата се однесува на идните насоки во развојот на организацијата⁶.

Главната улога на стратегијата е да го определи курсот на организацијата со цел усогласено движење во своето опкружување.

Секоја стратегија треба да биде определена со следниве елементи:⁷ *производно-услужна пазарна ориентација, конкурентска предност, синергија и флексибилност*.

Производно-пазарната ориентација укажува дека за дефинирањето на подрачјето на деловна активност на претпријатието стратегијата треба да ги одреди производите т.е. целите, пазарите и технологијата. Притоа да се внимава да постои усогласеност меѓу купувачите и нивните барања со производниот потенцијал на организацијата.

Конкурентската предност значи дека стратегијата треба да го определи стратегискиот правец на акција кој на претпријатието ќе му обезбеди предност во однос на конкуренцијата.

Синергијата упатува на тоа дека стратегијата треба да создаде синергетски ефекти од заемното влијание на организациските делови.

Флексибилноста укажува на тоа дека стратегијата го приспособува претпријатието и неговата активност кон промените на факторите на надворешното и внатрешното опкружување.

Стратегијата во услови на турбулентно опкружување е многу важен фактор за успехот на една организација. Таа го определува правецот, курсот на движење на организацијата, притоа остварувајќи ги поставените организациски цели. Таа ја има моќта да ги обедини сите компоненти на организацијата во целина, при што обезбедува синергетски ефект.

4) Williams, K (2009), Strategic management –Analyzing, Planining, Focu, Prioritizing, Monitoring, Essential manager, New York, USA p.6

5) Mintzberg, H., Strategy safary-a guided tourthrough the wilds of strategic management, New York, USA p.8

6) Д-р Шуклев, д-р Дракулевски, Љ. Стратегиски менаџмент(2001), Екон. факултет-Скопје стр.10

7) Д-р Симонческа, Лидија (2008) Менаџмент, Факултет за туризам и угостителство - Универзитет „Св.Климент Охридски“ – Битола стр.225



Постојано следење на ликвидноста на банките

Ликвидноста е прв и најважен фактор за опстанок на секоја банкарска организација и проблем кој е секогаш присутен за менаџментот на банката.

Поради поврзаноста на ликвидносниот ризик со сите останати ризици во банкарското работење и последиците коишто можат да се појават поради неадекватното управување со овој ризик, секоја банка е должна да обезбеди доволно средства во облик на висококвалитетен ликвиден имот. Истиот преку достапни извори на средства ќе служи како осигурување во случаи на стресни настани.

Ризикот од неликвидност е основен облик на ризичност во банкарското работење. Главен извор на проблемите со ликвидноста кај банките е *рочната неусогласеност на активата и пасивата*, кога банките имаат краткорочна структура на изворите на средства и долгорочна структура на кредитните пласмани, бидејќи тие позајмуваат големи износи на краткорочни депозити и резерви од поединци и институции, а потоа на нивна база одобруваат долгорочни кредити на своите клиенти. Освен ваквата рочна неусогласеност на активата и пасивата, извор на проблеми со ликвидноста е и *сензитивноста на промените на каматните стапки*. Кога каматните стапки растат, некој деполненти ги повлекуваат своите средства, барајќи поголеми поврати на некои други места, а корисниците на кредити од друга страна ги одложуваат своите кредитни барања, поради зголемената цена на капиталот. Освен тоа, промените на каматните стапки влијаат и на вредноста на активата којашто банките можат да ја продадат за да набават дополнителни ликвидни средства⁸.

Покрај овие внатрешни фактори мора да се наведе и постоењето на надворешните фактори на ризик, коишто можат да ја загрозат ликвидноста на банките, како што е *географскиот ризик*, којшто зависи од сигурноста, стабилноста и развиеноста на некои подрачја, односно зависи од целокупната макроекономска состојба. Ликвидноста исто така може да ја загрози и *системскиот ризик*, кој настанува поради ризикот од пропаѓање на една банка и „заразната болест“ којашто може да настапи поради општата недоверба која се јавува кај депонентите. Во послабо развиените држави мора да се води сметка и за уште еден специфичен ризик, а тоа е *правосудниот ризик*. Станува збор за проблеми кои настануваат од долги судски спорови коишто банките ги имаат покренато против своите должници.

Потребата на банките од ликвидност може да согледа и низ рамките на понудата и побарувачката. Изворите на понуда и побарувачка за ликвидност се прикажани во табела 1.

8) Merkl, C., Stolz, S. (2009): „Banks' regulatory buffers, liquidity networks and monetary policy transmission“



Табела 1. Извори на понуда и побарувачка на ликвидни средства во банката
(Table 1. Sources of supply and demand of liquid assets in the bank)

Понуда на ликвидни средства	Побарувачка на ликвидни средства
Полагање нови депозити	Повлекување депозити
Приходи од депозитни услуги	Кредитни барања
Отплата на кредити	Отплата на позајмени средства
Продажба на актива	Оперативни трошоци и даноци
Средства од пазарот на пари	Исплата на готовинска дивиденда

Овие различни извори на понуда и побарувачка на ликвидни средства заедно се здружуваат со што би се утврдила позицијата на нето-ликвидност на банката. Кога побарувачката во банката ја надминува понудата на ликвидни средства, тогаш менаџментот мора да се подготви за дефицит на ликвидни средства и да одлучи како ќе привлече дополнителни средства. Кога пак понудата на ликвидни средства во банката ги надминува сите нејзини потреби, настапува суфицит од ликвидни средства и во таа ситуација менаџментот мора да решава каде и кога профитабилно да ги инвестира тие средства.

Неможноста од претворање на имотот во готови средства, по одредена цена и во краток временски рок, доведе до масовна понуда и продажба на банкарски имоти, како банките би добиле средства кои им се неопходни за редовно работење. Оттука, Базел-3 дефинираше минимални стандарди за управување со ликвидноста на банките, со помош на два индикатори⁹:

1. Индикатор за ликвидносна покриеност - LCR^{10} ;
2. Индикатор за стабилни извори на финансирање - $NSFR^{11}$.

Индикаторот за ликвидносна покриеност (LCR) се пресметува како однос помеѓу ликвидните средства и нето-ликвидните обврски, при што односот мора да биде поголем или еднаков на 100 %, што значи дека тој индикаторот бара одредена количина на ликвидни средства како заштитен слој на ликвидноста и го намалува потпирањето на надворешни приливи.

LCR се пресметува за период од еден месец и истиот мора да ја исполнува нормата на ниво на сите валути. Со оваа мерка се цели кон зголемување на краткорочната отпорност на ликвидносниот ризик. Иако регулаторите

9) Basel Committee on Banking Supervision (2010): „Basel III: International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring“

10) Англ. Liquidity Coverage Ratio

11) Net Stable Funding Ratio



бараат одржување на $LCR \geq 100\%$, поради стравот дека наглата примена на стандардот би се одразила со намалувањето на кредитната активност и наштетување на реалната економија, имплементацијата беше проектирана да се спроведе низ четири фази (почнувајќи со LCR од 60% во 2015 година, па до 100% во 2019 година). Но, важно е да се напомене дека банките не мора да имаат LCR од 100% во секој момент, бидејќи во услови на економски шокови, кредитните институции ќе смеат да користат ликвиден имот и така да го намалат LCR коефициентот, но во една таква ситуација обврзани се веднаш да ги известат регулаторите и да презентираат план за зголемување на LCR во иднина¹².

Индикаторот за стабилни извори на финансирање (*NSFR*) од друга страна е долгорочен коефициент за стабилно финансирање, па оттука се пресметува како однос помеѓу достапните и потребните стабилни извори на финансирање и истиот мора да биде поголем од 100% . Тој се воведува како би се обезбедило стабилно финансирање во билансите на кредитните институции на среден рок (над една година). Согласно со барањето на *NSFR*, достапните стабилни извори (капитал, долгорочни кредити, стабилни депозити) мора да бидат поголеми од потребата од стабилни извори, кои се проценуваат врз основа на рочноста и квалитетот на одобрените кредити. Не е одржлива, ниту пак дозволена ситуација, во која банката би се финансирала од краткорочни нестабилни извори, а истовремено пласирала долгорочни кредити. Почетокот на имплементација на овој коефициент се очекува да настапи на почетокот од 2017 година, а потполна примена да биде воспоставена една година подоцна.

Применување на современи модели за управување со ликвидноста на банките

Ликвидноста има критична временска димензија. Кога одредена банка ќе се соочи со ликвидносен проблем, тогаш нејзината потреба за ликвидни средства е моментална. Изворите на средства до коишто банките имаат брз и лесен пристап, како резервите со намена за позајмување од некои други банки мораат да се искористат како би се покриле ликвидните потреби за многу кратко време, додека долгорочната побарувачка за ликвидни средства се јавува поради сезонски, циклични или трендовски фактори. Предвидувајќи ги долгорочните ликвидни потреби, банкарите можат да повлекуваат средства од широкиот спектар на алтернативни извори што им се нуди, за разлика од случаите кога имаат моментална потреба од ликвидни средства, па мораат итно да продаваат дел од акумулираната

12) Birov, M.: Basel III – utjecaj nove regulative na financijska tržišta, banke i njihove korporativne klijente, Privredna banka Zagreb (2011)



ликвидна актива и агресивно да ги рекламираат постојните депозитни и останати банкарски услуги¹³.

Долгорочните стратешки планови за ликвидноста вклучуваат планирање на депозитите и кредитите. Кај планирањето на депозитите банката треба да го земе предвид прогнозираниот раст на БДП, предвиденото ниво на вработеност, просечната плата, податоци за работењето на правните субјекти, стапката на инфлација и каматните стапки на депозитите. Од друга страна, кај планирањето на нивото на кредитирање, важно е да се земе предвид предвидениот раст на доходот, динамиката на инвестиционите проекти, предвидениот раст на малопродажбата, стапката на штедење, како и растот на каматните стапки на кредитите со предвидената инфлација.

Тешко е да се управува со ликвидносниот ризик, бидејќи сите други ризици во банкарството се тесно поврзани со него. Недостатокот од ликвидност во одредена институција, може да има сериозни систематски последици. Имено, доколку протече вест дека некоја банка на која до вчера ѝ се верувало дека е финансиски стабилна не е во можност да ги подмири своите достасани обврски кон доверителите, за очекување е брзо да се рашири и негативно мислење за истата таа банка, преку ноќ да се сруши довербата во неа, па и во целиот банкарски сектор. Оттука, довербата е веројатно клучниот фактор при зголемувањето на ликвидноста, што паралелно обезбедува константен раст на банката и стабилна конкурентна позиција на пазарот. Поради тоа, важно е управата со континуирано мерење на ликвидносната позиција да ги истражи сите можности за развој на овој план и будно да планира и развива стратегии за ефективно управување со ликвидноста. Постојат три општи стратегии за управување со ликвидноста, а на менаџментот на банката останува да одбере стратегија која ќе биде приспособена на големината и деловните карактеристики на банката, стратешките цели, внатрешната организација и нејзиното опкружување¹⁴.

- *Управување со активата* - овој е најстар пристап и се сведува на акумулирање на ликвидна актива, по што следува конверзија (продажба) на таа актива на пазарот, како би се добиле потребните готови средства. Овој начин на менаџирање на ликвидноста се покажува како погоден главно за малите банки, кои имаат ограничен пристап до пазарот на капитал.
- *Управување со пасивата* - овој пристап се потпира на меѓубанкарскиот

13) Berger, A.N., Bouwman, C.H.S. (2009): „Bank liquidity creation“

14) Distinguin, I., Roulet, C., Tarazi, A. (2013): „Bank regulatory capital and liquidity“



пазар и на позајмувањето средства, кога банката има потреба од нив. За да може банката да управува со ликвидноста преку пасивата таа мора да биде способна да собира средства преку нови депозити, да се задолжува на финансискиот пазар, да продава хартии од вредност, да обезбеди кредитни линии од кореспондентни банки, да се задолжува кај Централната банка. Преку користењето на овој пристап за управување, банката може да го задржи постоечкиот портфел на хартии од вредност и воедно таа има контрола врз каматната стапка по која ги позајмува средствата и кога треба поголема количина средства таа ја подига понудената стапка. Меѓутоа, овој метод е далеку поризичен од предходниот и по него посегнуваат најчесто големите банки, коишто имаат висок кредитен рејтинг и лесен пристап до пазарот.

- *Комбинирано управување со активата и пасивата* - со оваа стратегија банките прават компромис и комбинираат меџанирање на активата и пасивата, како би ги избегнале ризикот од позајмување и опортунитетниот трошок од складирање на ликвидна актива. Тоа го прават така што предвидените потреби за ликвидност ги решаваат со однапред договорени кредитни линии, а неочекуваните потреби од готовина ги добиваат преку продажба на актива. Со други зборови, планираните долгорочни потреби за ликвидни средства се решаваат преку управување со пасивата, а непланираните краткорочни потреби со помош на активата.

Економистите често издвојуваат неколку главни проблеми со коишто во текот на последната криза се имаат соочено банките, во подрачјето на менаџментот на ликвидноста¹⁵:

- *Недоследност во квалитативните и квантитативните извештаи;*
- *Потпирање на краткорочните извори на финансирање и секјуритизацијата;*
- *Временска неусогласеност на активата и пасивата;*
- *Лоша диверзификација на портфелот;*
- *Неадекватен организациски систем;*
- *Неефикасни алатки за надзор на ликвидносниот ризик.*

Сите овие фактори заедно придонесоа за раст на недовербата во банките, зајакнување на кризата и конечниот резултат беше пропаѓање на некои финансиски институции. Имено, од кризата може да се извлече една поука: банките треба да се вратат на своите корени и да управуваат

15) Rose P. & Hudgins S. (2013): “Bank Management & Financial Services 9th Edition“



со ликвидносниот ризик на поконзервативен начин, како што тоа го правеа во минатото. Претпоставката дека менаџментот секогаш ќе биде во можност да набави дополнителни средства од меѓубанкарскиот пазар е чекор напред кон создавање на уште поголеми финансиски проблеми, особено во случаите кога ситуацијата на целиот пазар е неповолна. Економистите заклучија дека за кризата од осумдесеттите години на минатиот век одговорност ја носат големите банки. Првата причина е токму зголемувањето на пазарната конкуренција преку дерегулацијата и иновациите во банкарската индустрија, а како втора причина се наведува проблемот дека некои банки биле сметани за „преголеми за да пропаднат“.

Постојана будност кон солвентноста на банките

Солвентноста најкратко се дефинира како способност за плаќање, односно се вели дека правниот или физичкиот субјект е солвентен кога истиот е способен да ги подмири достасаните обврски во полн износ и во рокот на достасување. Банкарската солвентност е способноста на банката да ги поднесе деловните ризици, односно на долг рок да обезбеди враќање на позајмените средства и да обезбеди исплати кон доверителите во случај на ликвидација. За разлика од ликвидноста, која е одредена и условена од состојбата и движењето на неготовинските средства, солвентноста е одредена од паричните текови и паричните еквиваленти и се мери преку односот на расположливите парични средства и достасаните обврски за плаќање.

Јасно е дека појавата на несолвентност при останати непроменети услови резултира со загуби во работењето на банката. Имено, банката со своите одлуки може да ги загуби довербата и угледот во јавноста, па оттука секоја банка настојува да го скрие проблемот од инсолвентноста. Банките тоа го прават многу успешно, бидејќи често таквите проблеми не можат навреме да ги препознаат ниту регулаторите, кои патем настојуваат преку адекватен надзор да ги спречат последиците од систематскиот ризик. Кога проблем со солвентноста имаат повеќе банки, тоа веќе укажува на проблем во ефикасноста при пласирањето на средствата во поголемиот дел од банкарството. Со други зборови, тоа значи дека високи износи на средства се инвестираат во непрофитабилни проекти, по што следи и недоволен економски раст. Проблемите во економијата уште повеќе се проглабочуваат, кога проблемите со солвентноста почнуваат да се решаваат, па оттука постојат три начини за надминување на несолвентноста¹⁶:

- *Запирање на кредитирањето на клиентите со низок кредитен*

16) Proklin, M., Zima, J. (2011): „Utjecaj likvidnosti i solventnosti na poslovanje poduzetnika“



- рејтинг и зголемување на каматната маржа;*
- *Собирање нови средства;*
 - *Санација на банката.*

Во првиот случај на клиентите им стојат на располагање помалку кредити и по повисока цена, а се појавува од повторно проблем од негативна селекција, бидејќи на кредитирање по повисока цена ќе се согласат единствено оние клиенти коишто немаат никакви други извори на финансирање. Со вториот начин доаѓа до раст на каматните стапки, па се јавува притисок за водење на поблага монетарна политика, а доколку пак банките бараат додатни средства преку задолжување во странство, тоа ќе има влијание и врз движењата во платните биланси. Конечно, санацијата на банката делува во правец на намалување на каматната маржа, каматните стапки и негативната селекција, под услов да се промени управата на банката која ја предизвикала несолвентноста. Меѓутоа, санацијата носи значајни фискални трошоци и тоа значи гаранција од државата за покривање на сите обврски на банката, што предизвикува невнимателност кај депонентите при вложувањето на средствата, бидејќи ќе вложуваат во банки со повисоки пасивни камати.

Доколку проблемот со несолвентноста не се реши и банката отиде во стечај, тогаш депонентите ги губат средствата, им се јавуваат проблеми околу подмирувањето на нивните обврски и води до верижни загуби и стечај на повеќе банки. Верижниот ефект е многу поверојатен кога станува збор за стечај на голема банка. Имено, одлуката за стечај полесно е да се донесе доколку постои систем на осигурување на депозитите, кој што им гарантира исплата на малите депоненти, кои во случај на стечај на банката веднаш би ги подигнале своите депозитите и од другите банки, што би предизвикало силно негативен верижен ефект. Доколку се работи за поголеми повлекувања на средства, тогаш и добрите банки може да имаат проблеми со ликвидноста, но тој проблем не би требало да биде сериозен ако Централната банка на време ја исполни својата улога на последен заемодавец¹⁷.

Токму поради верижните реакции и систематскиот ризик секоја банка треба да одржува оптимално ниво на ликвидност и солвентност.

Оптималната солвентност е финансиска ситуација во која субјектот има доволно средства за да ги плаќа, во роковите на достасување, своите долгови и покрај тоа да располага со вишок на средства кои ќе служат како сигурносна резерва. За постигнување на оптимална солвентност, важно е банката да ја избегнува рочната неусогласеноста меѓу средствата и

17) Jankov, L.J. (2000): „Problemi banaka, uzroci, načini rješavanja i posljedice“



обврските и да посвети посебно внимание на паричните примања и плаќања. Постигнувањето на позитивен паричен тек е неопходно за одржување на оптимална солвентност, бидејќи паричниот недостаток предизвикува потреба од дополнителни задолжувања, а со секое ново задолжување банката дополнително се изложува на ризик од несолвентност. Општо, ризикот од несолвентност зависи од¹⁸:

- *Нивото на очекувани приходи и нивна наплата;*
- *Резликата помеѓу остварениот и планираниот приход;*
- *Големината на капиталот на банката;*
- *Неусогласеноста во рочната структура меѓу средства и обврските;*
- *Ликвидносниот ризик;*
- *Диверзификацијата на пласманите.*

Основна претпоставка за обезбедување на солвентноста е одредувањето на адекватна висина на капитал и соодветна проценка на ризичноста на пласманите. Како би се воспоставила стапка на ризичност на пласманите, потребно е да се анализира капиталот на банката и коефициентите на ризичност на поединечните категории од активата. Имено, поимот капитал во банкарството се однесува на средствата кои ги имаат вложено сопствениците на банката, а се состои од *основен* и од *дополнителен капитал*.

Табела 2. Ставки на основен и дополнителен капитал
(Table 2. Subjects of primary and additional capital)

Ставки на основен капитал	Ставки на дополнителен капитал
Уплатениот капитал остварен преку емисија на акции, освен кумулативни приоритетни акции	Уплатениот капитал остварен од емисија на кумулативни приоритетни акции
Резерви и задржана добивка	Хибридни хартии од вредност
Резерви за општи банкарски ризици	Субординирани инструменти

Со други зборови, капиталот претставува разлика помеѓу вкупните средства и вкупните обврски во билансот на банката. Од големината на капиталот зависат кредитната активност, рочноста и обемот на пласманите, а во случај на ликвидација, капиталот служи за подмирување на обврските кон доверителите. Кога загубите на банката се толку големи што го надминуваат основниот капитал, банката станува несолвентна и принудена да ги затвори своите врати, па оттука може да се каже дека капиталот претставува крајна линија на одбрана на секоја банка од пропаѓање, бранејќи ја од различните видови на ризици.

Може да се заклучи дека колку е поголем ризикот од пропаѓање поради која било причина, толку банката би требала да поседува повеќе капитал.

18) Krznar M.: „Rizik bankovne zaraze” (2009)

Меѓутоа, банкарскиот капитал е скап и барањата за држење премногу капитал ја спречува банката профитабилно да ги зајмува средствата за поддршка на економскиот раст и воедно колку е поголем капиталот на банката, толку ќе биде помал повратот на сопствениците на банката.

Емпириско истражување

Со цел да се надополни теоретскиот дел на истражувањето и да се согледа работењето во практиката, извршено е и емпириско истражување.

Во истражувањето беа анкетирани 14 раководители и 52 вработени во 10 различни банки.

Предмет на теоретското и емпириското истражување беше осознавање на стратегиската ориентација на банките во нивното сегашно и идно работење.

Собраните податоци беа статистички обработени заради изведување на заклучоци.

Генералната хипотеза гласеше: *доколку банката со посредство на менаџерите има изградено стратегија за работење и развој, доколку истата успешно ќе се справува со пројавени финансиски кризи.*

Резултатите од анкетниот прашалник од истражувањето се претставени во табела 1, по што следи подетална анализа на добиените одговори за секое прашање поединечно.

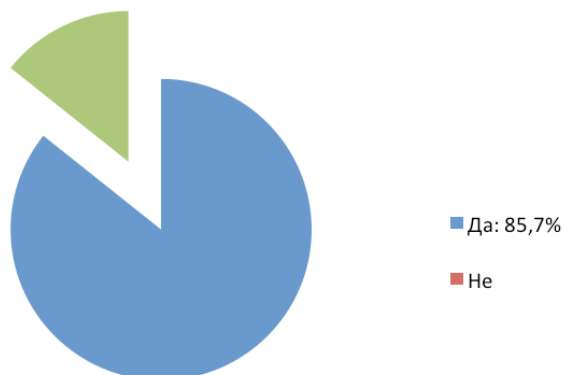
Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали сметате дека Вашата банка има изработено стратегија за справување со евентуално пројавени банкарски кризи?	Да	12	85,7	26	50
	Не	0	0	19	36,5
	Без одговор	2	14,3	7	13,5
	Вкупно	14	100	52	100
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 45,912 C = 0,432					

Табела 1. Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници по прашањето: Дали банката има изработено стратегија за справување со евентуално пројавени кризи?

Table 1. Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires for the question: Whether has the bank made a strategy for dealing with eventually manifested crisis?

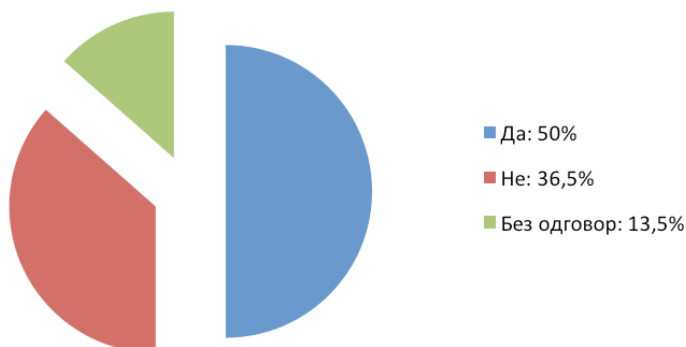


Графичкиот приказ за испитаните менаџери е следниов:



Графикон 1.1. Одговори на менаџерите на прашањето дали нивната банка има изработено стратегија за справување со евентуално пројавени кризи

Graph 1.1. The answers of the managers regarding the question of whether their bank has made a strategy for dealing with eventually manifested crisis
А графичкиот приказ за испитаните вработени е:



Графикон 1.2. Одговори на вработените на прашањето дали нивната банка има изработено стратегија за справување со евентуално пројавени кризи

Graph 1.2. The answers of the employees regarding the question of whether their bank has made a strategy for dealing with eventually manifested crisis

Добиените искази по првото прашање покажуваат дека 85,7 % од менаџерите се изјасниле потврдно со ДА, а 14,3 % од менаџерите останале без одговор.

Додека, пак, кај вработените на истото тоа прашање 50 % се изјасниле со ДА, 36,5 % се изјасниле со НЕ и 13,5 % биле без одговор.

Се забележува дека одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени доста се разликуваат, а тоа го покажува и пресметаната вредност на χ^2 -тестот кој изнесува 45,912 и е поголем од неговата таблична вредност 5,991.

Одговорите на испитаните менаџери и вработени по второто прашање кое гласеше: *Дали менаџментот на банката применува соодветна обука за оспособување на вработените кон современото банкарско работење* се дадени во табелата и графиконот што следи.

Табела 2. Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници по прашањето: Дали менаџментот применува соодветна обука за оспособување на вработените според современото банкарско работење?

Table 2: Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires for the question: *Do you think the management applies adequate training for fitting out the employees to the modern banking?*

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали сметате дека менаџментот применува соодветна обука за оспособување на вработените кон современото банкарско работење?	Да	8	57,1	11	21,1
	Не	2	14,3	24	46,2
	Без одговор	4	28,6	17	32,7
	Вкупно	14	100	52	100
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 56,565 $C=0,47$					



Графичкиот приказ за испитаните менаџери е следниов:



Графикон 2.1. Одговори на менаџерите на прашањето дали менаџментот применува соодветна обука за оспособување на вработените според современото банкарско работење

Graph 2.1. Answers of the managers regarding the question of whether the management applies adequate training for fitting out the employees to the modern banking

А графичкиот приказ за испитаните вработени е:



Графикон 2.2. Одговори на вработените на прашањето дали менаџментот применува соодветна обука за оспособување на вработените според современото банкарско работење

Graph 2.2. Answers of the employees regarding the question of whether the management applies adequate training for fitting out the employees to the modern banking



Од одговорите се гледа дека 57,1 % од менаџерите се изјасниле со ДА, 14,3 % одговориле НЕ и 28,6 % биле без одговор.

На истото прашање, 21,1 % од вработените се изјасниле со ДА, 46,2 % се изјасниле со НЕ и 32,7 % биле без одговор.

Од добиените одговори и пресметаната вредност на χ^2 -тестот (56,565) се забележува изразена разлика меѓу одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени.

По третото прашање кое гласеше: *Дали Банката применува современи модели за управување со ликвидноста* дадените искази на испитаниците се дадени во табелата и графиките кои следат.

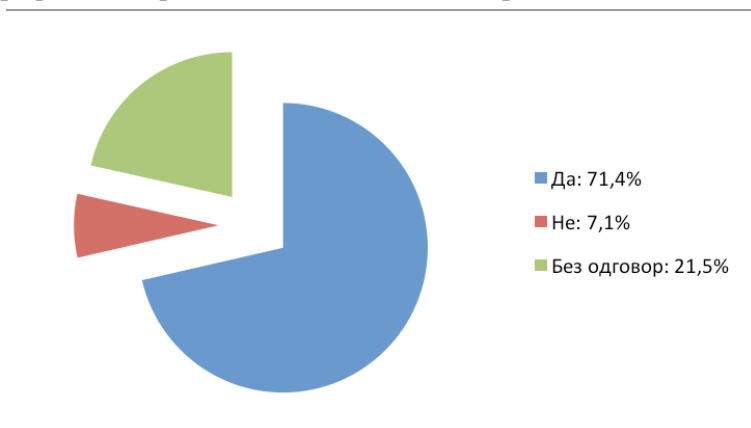
Табела 3. Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници по прашањето: Дали банката во моментов применува современи модели за управување со ликвидноста?

Table 3. Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires for the question: Is the bank currently applying modern day models for liquidity management?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали сметате дека Вашата банка во моментов применува современи модели за управување со ликвидноста?	Да	10	71,4	34	65
	Не	1	7,1	11	21,5
	Не знам	3	21,5	7	13,5
	Вкупно	14	100	52	100
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 9,379 C = 0,212					

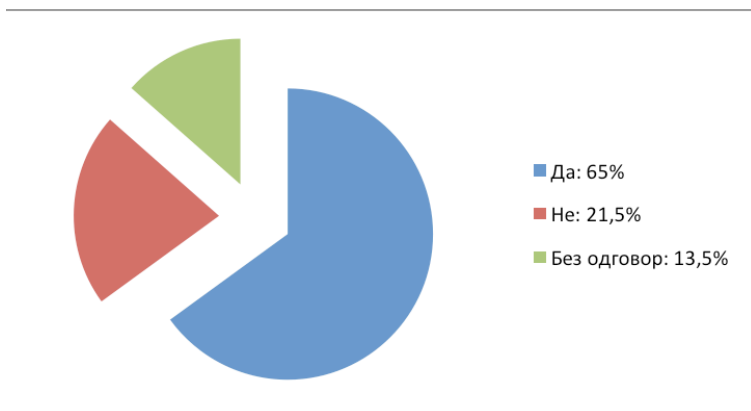


Графичкиот приказ за испитаните менаџери е следниов:



Графикон 3.1. Одговори на менаџерите на прашањето дали банката во моментов применува современи модели за управување со ликвидноста
Graph 3.1. Answers of the managers regarding the question of whether their bank is currently applying modern day models for liquidity management

А графичкиот приказ за испитаните вработени е:



Графикон 3.2. Одговори на вработените на прашањето дали банката во моментов применува современи модели за управување со ликвидноста
Graph 3.2. Answers of the employees regarding the question of whether their bank is currently applying modern day models for liquidity management



Податоците покажуваат дека 71,4 % од менаџерите се изјасниле со ДА, 7,1 % се изјасниле со НЕ и 21,5 % од менаџерите биле без одговор.

Што се однесува до вработените на истото тоа прашање 65 % се изјасниле со ДА, 21,5 % се изјасниле со НЕ и 13,5 % биле без одговор.

Одговорите на ова трето прашање од испитаните менаџери и испитаните вработени, како и пресметаната вредност на χ^2 -тестот (9,379) и овде покажуваат разлика.

Преферирање на ставови за градење на менаџмент стратегија во банките

Теоретското и емпириско истражување покажуваат дека е неопходно банките да имаат изградено менаџмент стратегија за ниното работење. Во тој поглед тоа е неопходно, бидејќи само со изградена и континуирано унапредување на менаџмент стратегија ќе овозможи и подобро справување со пројавени финансиски кризи.

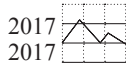
Заклучок

Од наведените истражувања може да се заклучи дека во односот на ликвидноста и солвентноста, голема улога имаат: профитабилноста во работењето, големината на банката, вонбилансните ставки и ризиците. Со секое дополнително задолжување, банката се изложува на ризик и ја загрозува солвентносната позиција. Големите банки полесно доаѓаат до екстерни извори на финансирање, отколку малите банки, а профитабилните банки имаат полесен пристап до средства на пазарот.

Меѓутоа, она што е клучно е тоа дека ниту големината на банката, ниту профитабилноста не можат на никој начин да ја подобрат ликвидноста, доколку банката не е солвентна. Затоа, банките би требало повеќе да се грижат за нивото на капитал и ризичната изложеност кога се задолжуваат краткорочно и ја загрозуваат својата солвентност, бидејќи без адекватно ниво на солвентност, ликвидноста не може да се зголеми.

Користена литература

- Basel Commite on Banking Supervision (2010): „Basel III: International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring“.
- Berger, A.N., Bouwman, C.H.S. (2009): „Bank liquidity creation“.
- Birov, M. (2011): Basel III – Utjecaj nove regulative na finacijska tržišta, banke i njihove korporativne klijente, Privredna banka Zagreb.
- Bjorn Haustad, (1999) Strategy theory-Short Review of the Literature, Kunne Nedtegnelse N02/99 Sintef Industrial Menagement.
- Chandler, S Alfred, Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial



- Enterprise, 1962; 1966-paperback edition, p.16.
- Distinguin, I., Roulet, C., Tarazi, A. (2013): „Bank regulatory capital and liquidity“.
- Д-р Симонческа, Лидија (2008) Менаџмент, Факултет за туризам и угостителство - Универзитет „Св. Климент Охридски“ – Битола, стр.225.
- Д-р Шуклев, Д-р Дракулевски, Љ. Стратегиски менаџмент (2001), Економски факултет-Скопје, стр.10.
- Glick, Mark B, 20th Annual Conservation Conference Hawaii Conservation Aliance August 1, 2012GThe Future is Bright Creating a Clean Energy Economy.
- Jankov, LJ. (2000): „Problemi banaka, uzroci, načini rješavanja i posljedice“.
- Merkel, C., Stolz, S. (2009): „Banks’ regulatory buffers, liquidity networks and monetary policy transmission“.
- Mintzberg, H., Strategy safari-a guided tourthrough the wilds of strategic management, New York, USA p.8.
- Proklin, M., Zima, J. (2011): „Utjecaj likvidnosti i solventnosti na poslovanje poduzetnika“.
- Rose P. & Hudgins S. (2013): Bank Management & Financial Services 9th Edition.
- Williams, K (2009), Strategic management –Analyzing, Planining, Focu, Prioritizing, Monitoring, Essential manager, New York, USA p.6.