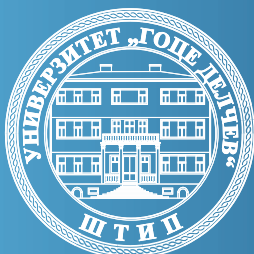
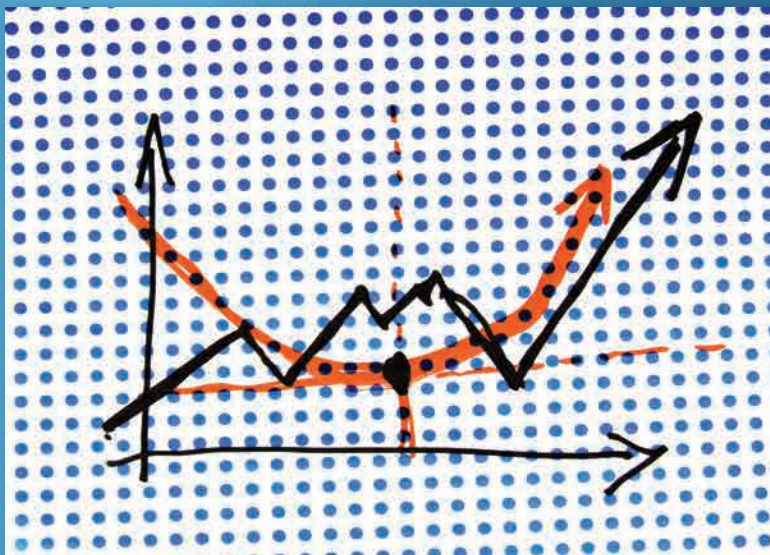


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ISSN 1857- 7296

# ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2016 YEARBOOK



ГОДИНА 8

VOLUME X

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP  
FACULTY OF ECONOMICS

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

---

ISSN: 1857- 7296



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК  
2016**

**YEARBOOK**

ГОДИНА 8

VOLUME X

---

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, Марија Михајлова <b>УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ЗА УСПЕШНО РАБОТЕЊЕ НА ФИНАНСИСКИТЕ ИНСТИТУЦИИ.....</b>	7
Проф. д-р Јанка Димитрова, Павлинка Димитрова <b>АКТУЕЛНА СОСТОЈБА СО РЕВИЗОРСКАТА ПРОФЕСИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА .....</b>	21
Доц.д-р Емилија Митева-Кацарски <b>АЛТЕРНАТИВНИ ИЗВОРИ НА ФИНАНСИРАЊЕ НА ТРГОВИЈАТА .....</b>	37
Доц.д-р Стеван Габер, доц. д-р Илија Груевски <b>ЕКОНОМСКИ ТЕОРИИ НА ЈАВЕН ИЗБОР.....</b>	49
А.Зисовска, проф. д-р Т.Мицески <b>ВЛИЈАНИЕТО НА СИСТЕМОТ ЗА НАГРАДУВАЊЕ ВРЗ ЗАДОВОЛСТВОТО НА ВРАБОТЕНИТЕ .....</b>	61
Емилија Божинова Манојлова, проф.д-р Ристо Фотов <b>ТЕОРИИ ЗА СТРУКТУРАТА НА КАПИТАЛОТ.....</b>	81
Горан Стаменков, проф.д-р Ристо Фотов <b>РИЗИЧЕН КАПИТАЛ, ФОНДОВИ И ВИДОВИ НА РИЗИЧЕН КАПИТАЛ .....</b>	91
Анета Десковска, проф.д-р Трајко Мицески <b>УЛОГАТА НА КОМУНИКАЦИСКИТЕ ВЕШТИНИ И ИНФОРМАТИЧКИТЕ КОМУНИКАЦИСКИ ТЕХНОЛОГИИ ВО БИЗНИС-АКТИВНОСТИТЕ.....</b>	101
Д. Цековска, проф.д-р Т. Мицески <b>СПОСОБНОСТА НА ЛИДЕРОТ ЗА ВАЛОРИЗИРАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ .....</b>	123



- Д. Гелевски, проф. д-р Т. Мицески  
**ОБУКА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА  
АДМИНИСТРАТИВНИ СЛУЖБЕНИЦИ** ..... 145
- Рина Латифи Исаки, проф. д-р Трајко Мицески  
**МИГРАЦИЈА НА ЗДРАВСТВЕНИТЕ КАДРИ ОД  
РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА** ..... 165
- Верица Митева, проф. д-р Трајко Мицески  
**ПРАВИЛЕН ПРИСТАП ВО УПРАВУВАЊЕ СО  
КОНФЛИКТИ КАКО ФАКТОР ЗА ВЛАДЕЕЊЕ НА ДОБРА  
ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА** ..... 197
- Сребра Иљовска, проф. д-р Трајко Мицески  
**КРЕИРАЊЕ НА МЕНАџМЕНТ СТРАТЕГИЈА ВО  
ЗДРАВСТВЕНА УСТАНОВА СО ФОКУС НА ВЛИЈАНИЕТО  
НА ОДРЕДЕН ОДДЕЛ** ..... 221
- Никола Горгиевски  
**ЗАДАЧИ НА ФИНАНСИСКАТА ФУНКЦИЈА ВО  
КОМПАНИИТЕ** ..... 243
- Горица Стојанова, проф. д-р Еленица Софијанова  
**ТИМОВИТЕ КАКО ФАКТОР ЗА ЕФИКАСНО  
РЕАЛИЗИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА НА ОРГАНИЗАЦИЈА** ..... 257



## ПРЕДГОВОР

Економскиот факултет во Штип е основан на 27 март 2007 година како дел од Универзитетот „Гоце Делчев“ - Штип.

Од почетоките на овој факултет како високообразовна и научноистражувачка институција се иницира и потоа брзо се разви силен елан и ентузијазам, како во наставно-едукативните процеси, така и во научноистражувачките активности. Големата желба да се твори како придонес во унапредување на високообразовните и истражувачките процеси во Република Македонија беше преточена во тековни активности на едукација и забележување на добиените сознанија и размислувања во пишани текстови на разновидни трудови. Се разбира, сето ова е во согласност со глобализацијата и евроинтеграцијата и нивните процеси на постојана примена на усвоените светски европски приоди и стандарди во научно-образовниот процес за обезбедување на квалитетно образование за нашите студенти.

Во тој поглед, ова е девето издание на Годишниот зборник на Економски факултет. Зборникот на виделина ги изнесува дел од научноистражувачките остварувања кои се зацртани со целите на Економскиот факултет, а тие се истражувањата на научно-стручни кадри од наставниот, соработничкиот и студенскиот профил, од областа на деловната и меѓународна економија, здравствен менаџмент, менаџментот и претприемништвото, финансиски менаџмент, банкарство, финансии и осигурување; сметководство, финансии и ревизија, и маркетингот на прв циклус студии, како и економијата на Европска унија, здравствениот менаџмент, МБА-менаџментот, банкарството и финансиите и финансиското известување на втор циклус студии, дополнително и студиска програма на трет циклус студии - Деловна економија.

На тој начин, Економскиот факултет придонесува во промовирање на научноистражувачката работа, со што се поттикнува унапредувањето на научната и развојната мисла во функција на нивна примена во секојдневниот живот. Особено радува фактот што во овој број, покрај наставничкиот кадар, со свои трудови се пројавуваат нашите млади научноистражувачки кадри, постдипломци и докторанди.

Со објавувањето на трудовите во овој Зборник, односно со неговото презентирање пред научната, стручна и поширока јавност, со право очекуваме дека ќе се пополни една значајна празнина во домашната економска литература.





## УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ЗА УСПЕШНО РАБОТЕЊЕ НА ФИНАНСИСКИТЕ ИНСТИТУЦИИ

д-р Трајко Мицески<sup>1</sup>, Марија Михајлова<sup>2</sup>  
Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

### Краток извадок

Анализирајќи ја денешната реалност воочуваме доста финансиски институции кои остваруваат високи профити, но и финансиски институции кои остваруваат големи загуби. Суштинската разлика помеѓу успешните и неуспешните финансиски институции е токму во улогата на менаџментот. Па оттука произлегува сè поголемото значење и влијание на менаџментот.

Менаџментот е генеричка активност, функција и знаење, специфично и својствено средство на секоја организација без разлика каква е нејзината мисија. Менаџментот на финансиските институции е процес кој ги насочува активностите за остварување на целите на финансиските институции.

Финансиските институции се посредници во процесот на поврзување и трансфер на финансиските средства помеѓу суфицитарните и дефицитарните сектори. Финансиските пазари им овозможуваат на финансиските институции нудење на корисни услуги на јавноста и остварување на своите цели, односно остварувае на профит.

Во трудот е извршено теоретско елаборирање и емпириско истражување, кое е прикажано табеларно, графички и пресметан  $\chi^2$  тест.

**Клучни зборови:** *менаџери, профит, кредитни институции, институционални инвеститори, инвестициони банки, лизинг, факторинг, форфетинг.*

---

1) Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет - Штип ул. „Крсте Мисирков“ бр.10-А, Штип, Р.Македонија, trajko.miceski@ugd.edu.mk

2) Студент на постдипломски студии, насока Финансии и банкарство, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, mihajlovamarija@yahoo.com





## THE ROLE OF THE MANAGEMENT IN THE SUCCESSFUL WORKING OF THE FINANCIAL INSTITUTIONS

**D-r. Trajko Miceski , Master student Marija Mihajlova  
Faculty of Economics, “University Goce Delcev”, Shtip**

### **Abstract**

While analyzing today’s reality we can notice a lot of financial institutions that make very high profits, but at the same time also a lot of financial institutions that have big deficits. The essential difference between the successful and unsuccessful financial institutions is exactly in the role of the management. Consequently, the meaning and the effect of the management is very important.

The management is a generic activity, function and knowledge, specific and appropriate instrument of every institution, regardless of its mission. The management of the financial institutions is a process that coordinates the activities in order to achieve the goals of the financial institutions.

The financial institutions are mediators in the process of connecting and transferring the financial assets between the scarce and the deficient sectors. Financial markets are allowing the financial institutions to offer valuable public services and also to achieve their goals, which is profit-making. In the paper is completed a theoretical elaboration and empirical research, which is presented tabular, graphical and with calculated  $\chi^2$  test.

**Kew words:** *managers, profit, credit institutions, institutional investors, investment banks, leasing, factoring, forfeiting.*

### **Вовед**

Менаџментот на финансиските институции како универзален процес се фокусира на работењето на секоја финансиска институција и е применлив на секоја финансиска институција, без оглед на типот, големината и структурата. Тоа е факт бидејќи за постигнување на секакви цели е потребно управување.

Јасно е дека менаџментот како наука и активност го спроведуваат менаџерите во финансиските институции кои всушност се кадри, кои се одговорни за насочување, организирање, водење, координирање и контролирање на целите на финансиските институции.

Во ова време на работење успешните менаџери умеат ефективно да ги мобилизираат човечките ресурси, да ги селектираат и континуирано да ги оспособат нивните соработници – менаџери на пониските нивоа.



Всушност, успешните менаџери без принуда, но со своето влијание, успеваат максимално да ги мотивираат човечките ресурси и оптимално да ги искористат материјалните ресурси во остварувањето на целите на финансиските институции.

Во тој поглед зборува и денешната реалност, каде што може да се согледа дека некои финансиски институции работат многу успешно, а додека други финансиски институции се борат со својот опстанок. Значаен фактор за таквото работење сигурно дека е менаџментот на соодветните финансиски институции.

Убедени сме, дека менаџментот има огромна улога за успешноста или неуспешноста на финансиските институции. Оттаму, на прв поглед се забележува дека успешните финансиски институции прават поголеми трошоци во привлекување, оспособување и контитнуирано следење на човечките ресурси, па затоа и постигнуваат големи финансиски ефекти во работењето.

### **1.Значењето на менаџментот во работењето на финансиските институции**

Денес, менаџментот е основниот фактор за успешно работење на финансиските институции и активност за насочување кон реализација на целите и задачите на финансиските институции .

Менаџмент концептот, мора да биде фокусиран кон остварување на ефикасност и ефективност во финансиските институции. Тоа значи да се извлече максимален напор на човечките, материјалните и другите ресурси со што е можно помалку вложување. Но, овде преферираме тој максимален напор на човечките ресурси да се заснова на доброволно нивно залагање, без принуда и притисок. Менаџерите на финансиските институции, мора да настојуваат успешно да ги остваруваат планираните резултати со минимално вложување на средства, постигнување на висока продуктивност, максимално избегнување на ризиците кои претходно се добро спознаени, планирани и минимизирани. Исто така, менаџерите треба нај ефективно да ги остваруваат целите на финансиските институции, не само, со помали вложувања (помали трошоци ), туку и преку избор на активности преку кои се стигнува до посакуваните цели. Поконкретно кажано, на пример, менаџерите на банките кои не се базираат исклучително на депозитно-кредитно работење, туку и на современо некредитно, небанкарско работење се поуспешни од оние кои се фокусирани само на депозитно-кредитното работење, иако ги обавуваат ефикасно. Зборуваме за менаџерите на финансиските институции да бидат ефикасни и ефективни, бидејќи ефикасниот менаџер ги редуцира трошоците на

финансиските институции, а додека ефективниот менаџер го зголемува профитот на самите финансиски институции, преку зголемување на нивната продуктивност. Тука преферираме неделивост на ефективен и ефикасен менаџер.

Менаџментот, значи будност во секој момент, како во интерното, така и во екстерното опкружување. Денес, промените во опкружувањето на финансиските институции се помногубројни, динамични и турбулентни, што резултира од самите сложени состојби, кои се јавуваат поради современиот наплив на техники и технологии. Будност значи, следење на конкурентите кои се јавуваат со својата напредност. Тоа значи, дека менаџерите мора да го организираат планирањето на активностите врз основа на предвидување на идните промени, припремање и прилагодување на новонастанатите услови на работење, како и избирање на можности за првенство во настапите.

Умешноста на менаџментот на финансиските институции, е да ги искористи достигнувањата и во други гранки на стопанството, како и во нестопанските организации. Доколку, погледнеме продлабочено и сеопфатно во активностите на менаџерите на нашите финансиски институции, ќе се забележи дека тие најмногу се свртени кон ефикасноста, трудејќи се работите да ги направат на најдобар можен начин, но сепак кај некои финансиски институции може да се забележи дека има недоволно добра ефективност. Тоа е оттаму, бидејќи за добра ефективност е потребно да се прават вистинските работи колку што е можно повеќе на вистински начин. Поконкретно, менаџерите кои раководат со банките, на кои основна дејност им е пласирање кредити на стопанските субјекти, можат да го применат принципот на ефикасност, а притоа да го зголемат обемот на пласманот, а со тоа и профитот за неколку проценти.

Но, доколку се свртат кон принципот на ефикасност и се фокусираат кон диверзификација на своите активности, со акцент на пласманите кон населението, пласмани во хартии од вредност, односно користење на пазарот на капитал и на агресивните парични пазари, вклучување на инвестициски фондови, лизинг, факторинг, форфетинг итн. нивниот обем на профит може многу да се зголеми, дури повеќе пати од преферирање на ефикасност.

## **2. Краток осврт кон финансиските институции**

Финансиските институции се посредници во процесот на поврзување и трансфер на финансиските средства помеѓу суфицитарните и дефицитарните сектори. Финансиските пазари им овозможуваат на финансиските институции нудење на корисни услуги на јавноста и остварување на своите цели, односно остварување на профит.



Во развиените финансиски системи се среќаваат повеќе видови на финансиски институции како *кредитни институции* (банки, штедилници, финансиски компании), *институционални инвеститори* (осигурителни компании, пензиски фондови, инвестициони фондови), *инвестициски банки или уште познати и како берзански посредници и современи некредитни институции* (форфетинг, факторинг, лизинг).

Кредитните институции се финансиски институции со заедничка карактеристика, врз основа на формираниот потенцијал да вршат пласмани, првенствено во вид на кредити на производствениот сектор и на населението. Како форми на кредитните институции се јавуваат: банките, штедилниците и финансиските компании.

Институционалните инвеститори се финансиски институции со заедничка карактеристика, да собираат средствата во недепозитна форма, а да ги пласираат во вид на инвестиции и разни форми на хартии од вредност на пазарот на капитал. Институционални инвеститори се: осигурителните компании, пензиските фондови, инвестициските фондови.

Инвестициските банки или уште познати како берзански посредници претставуваат финансиска институција која се занимава со посредување во издавањето хартии од вредност и со тргување со хартии од вредност за сметка на своите клиенти, како и во свое име и за своја сметка. Инвестициските банки помагаат при иницијалната продажба на хартиите од вредност на примарниот пазар, а се јавуваат и во улога на брокери и дилери кои вршат тргување со хартиите од вредност на секундарниот пазар.

Современите некредитни институции се финансиски посредници кои што со своето делување го забрзуваат обртот на капиталот и го поддржуваат пробивањето на нови пазари. Својот финансиски потенцијал го формираат по пат на акционерски капитал и со кредитно задржување на пазарот на пари, а услугите ги пласираат на пазарот на пари и секундарниот пазар за капитал.<sup>3</sup> Во групата на современи некредитни институции спаѓаат: форфетинг, факторинг и лизинг.

### **3. Емпириско истажување –материјал и методи на работа**

Овој емпириски дел од трудот има за цел да го надополни теоретскиот дел на истражувањето и да даде одговори на повеќе прашања кои се предмет на емпириското истражување. А како предмет е, да се истражи влијанието на менаџерите за успешно работење на финансиските институции, преку согледување на нивната посветеност на работата преку постојано

3) Fletcher, M.; Freeman, R.; Sultanov, M. and Umarov, U., “Leasing in development - Guidelines for emerging economies”, IFC, 2005



оспособување и иновирање во работењето, како и дали рационално ги распоредуваат трошоците во интерес на работењето на финансиските институции. За таа цел најнапред се изврши анкетаирање и на менаџерите и на вработените со истоветни поставени прашања. Собраните податоци, беа статистички обработени, а и се изврши и пресметување на  $\chi^2$  тестот.

Како генерална хипотеза се постави: *Доколку менаџерите, постојано се оспособуваат, изнаоѓа нови диверсифицирани активности и рационално ги распоредува трошоците на институцијата, дотолку институцијата ќе работи поуспешно.*

### 3.1. Резултати и дискусија

Првото прашање гласеше: *Дали менаџерите постојано учат и посетуваат обуки, а со тоа го подобруваат работењето на институцијата?*

Целта на ова прашање е да се укаже дека менаџерите мора постојано да учат и да посетуваат обуки со цел да го подобруваат работењето на финансиските институции. Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно и графички .

**Табела 1.** Дали менаџерите постојано учат и посетуваат обуки  
**Table 1.** Do managers are constantly learning and attend trainings

Прашање бр. 1 Дали менаџерите постојано учат и посетуваат обуки, а со тоа го подобруваат работењето на институцијата	Менаџери		Вработени		Вкупно во апсолутни вредности
	Апсолутни вредности	%	Апсолутни вредности	%	
а) Да	24	80%	47	61,1%	71
б) Не	3	10%	7	9,1%	10
в) Без одговор	3	10%	23	29,8%	26
Вкупно	30	100 %	77	100%	107

$$\chi^2 = 12,424$$

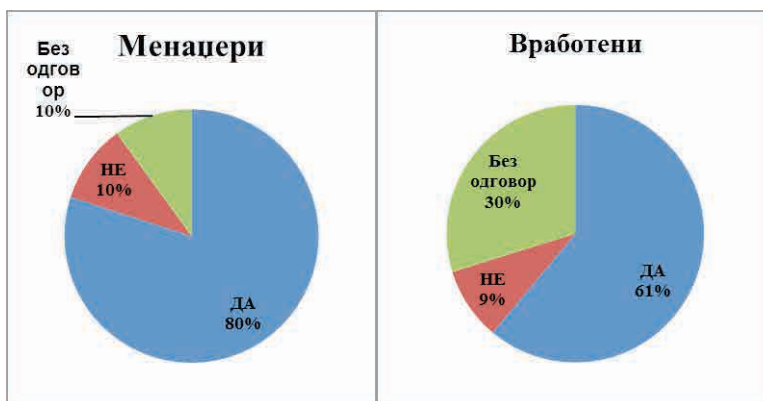
Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$\chi^2_{0.05} = 5,991$  (таблична вредност) <  $\chi^2_{0.05} = 12,424$  (пресметана вредност)  $C = 0,242$  (пресметана вредност)

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 12,424, што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$ . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не се совпаѓаат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,242, што значи доста слаба поврзаност.

### Графички приказ



Имено и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа дали менаџерите постојано учат и посетуваат обуки, каде што се разликуваат исказите на менаџерите од исказите на вработените. Најголемиот дел од менаџерите или поточно (80%) од нив сметаат дека постојано учат и посетуваат обуки, а со тоа го подобруваат работењето на финансиските институции, додека пак ситуацијата е сосема поинаква кај вработените каде што (61,1%) сметаат дека менаџерите постојано не учат и не посетуваат обуки, а со тоа и не го подобруваат работењето на финансиските институции.

Второто прашање гласеше: *дали менаџерите постојано изнајдуваат нови диверсифицирани активности?*

Целта на ова прашање е да се укаже на важноста дека менаџерите мора постојано да бараат начини да доаѓаат до нови диверсифицирани активности, со цел успешно работењето на финансиските институции.



Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно и графички.

**Табела 2.** Дали менаџерите изнајдуваат нови диверсифицирани активности

**Table 2.** Do managers find new different activities

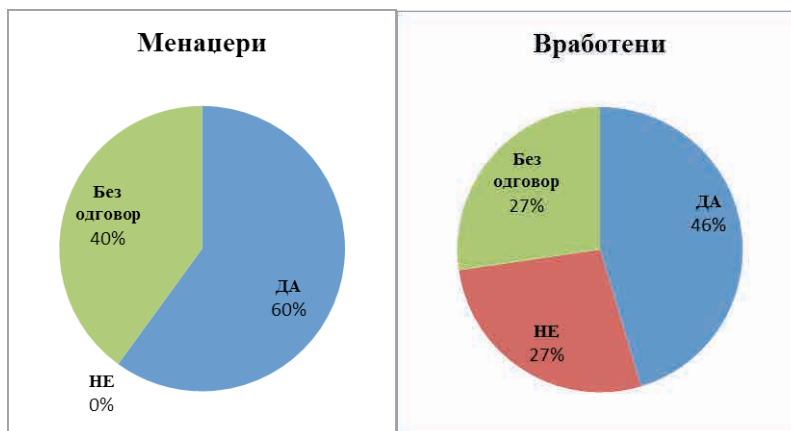
Прашање бр. 2 Дали менаџерите постојано изнајдуваат нови диверсифицирани активности?	Менаџери		Вработени		Вкупно во апсолутни вредности
	Апсолутни вредности	%	Апсолутни вредности	%	
а) Да	18	60%	35	45,4%	53
б) Не	0	0%	21	27,3%	21
в) Без одговор	12	40%	21	27,3%	33
Вкупно	30	100 %	77	100%	107

$$\chi^2 = 31,719$$

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашања, добиената вредност за  $\chi^2$  тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 31,719 \text{ (пресметана вредност)} \\ C = 0,370 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 31,719 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$ . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,37, што значи умерена поврзаност.



Имено и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со изнајдувањето на диверсифицирани активности, каде што се разликуваат исказите на менаџерите од исказите на вработените. 60% од менаџерите сметаат дека изнајдуваат нови диверсифицирани активности, додека пак ситуацијата е сосема поинаква кај вработените каде што (45,4%) сметаат дека менаџерите не изнајдуваат нови диверсифицирани активности.

Третото прашање гласеше: *дали менаџерите рационално ги распоредуваат своите трошоци во интерес на работењето на финансиската институција?*

Целта на ова прашање е да се укаже на важноста дека менаџерите мора рационално да ги користат своите трошоци во интерес на работењето на финансиските институции, бидејќи тоа е клучниот успех за успешно работење и остварување на позитивни резултати во финансиските институции. Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно и графички.





**Табела 3.** Дали менаџерите рационално ги распоредуваат трошоците  
**Table 3.** Do managers rational allocate the expenses

Прашање бр. 3 Дали менаџерите рационално ги распоредуваат трошоците во интерес на работењето на финансиската институција?	Менаџери		Вработени		Вкупно во апсолутни вредности
	Апсолутни вредности	%	Апсолутни вредности	%	
а) Да	24	80%	42	54,5%	66
б) Не	0	0%	7	9,1%	7
в) Без одговор	6	20%	28	36,4%	34
Вкупно	30	100 %	77	100%	107

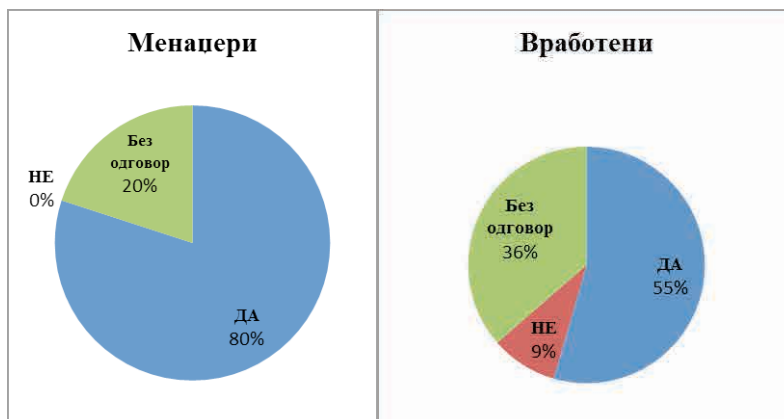
$$\chi^2 = 18,703$$

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за  $\chi^2$  тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 18,703 \text{ (пресметана вредност)} \\ C = 0,292 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 18,703, што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$ . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не се совпаѓаат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,292, што значи слаба поврзаност.



Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа дали менаџерите рационално ги распоредуваат трошоците во интерес на работењето на финансиските институции. Најголемиот дел од менаџерите или поточно (80%) од нив сметаат дека рационално ги распоредуваат трошоците, додека пак ситуацијата е сосема поинаква кај вработените каде што (55%) сметаат дека менаџерите не ги распоредуваат рационално трошоците во интерес на работењето на финансиските институции.

*Од целокупното истражување се гледа дека не е исполнета генералната хипотеза, со тоа констатираме дека нашето истражување се оправдува и дека е потребна постојана обука на менаџерите.*

#### 4. Преферирање на активности на менаџерот за успешно работење

Денешното динамично опкружување бара од менаџерите да поседуваат актуелни знаења, идеи, како и способности и вештини што можат да испорачуваат резултати. Во битката за подобрување на резултатите, обуката на менаџерите станува сè поважна, бидејќи менаџерите треба да се адаптираат на промените и мора да ги надградуваат своите компетенции и квалификации. Обуката претставува процес на учење, кое вклучува присвојување на вештини, концепти, правила или однесувања, со цел подобрување на резултатите на менаџерите. Обуките можат да се фокусираат на менаџерски и технички знаења кои се поврзани со конкретните работни задолженија на работното место (правилно



менаџирање, иновирање, следење и ревидирање на извештаи), како и на лидерски суптилни вештини кои повеќе се однесуваат на однесувањето и свесноста (комуникации, водење на состаноци, управување со промени, делегирање итн.).

Потребата од мерење на трошоците и нивно рационално распоредување во интерес на финансиските институции подразбира воведување определени стратегии за подобрување на активностите, преку испитување на организациските процеси, и тоа не само дефинирање и подобрување на процесите, туку и подобрување на продуктивноста и оптимализирање на трошоците. Современите услови на работење ја наметнаа потребата од мерење на трошоците со цел да се добијат информации што ќе се користат за планирање и контрола на ефикасното и ефективното работење на финансиските институции. Правилното и рационалното остварување на трошоците во однос на финансиските институции доведува до постигнување на позитивен деловен резултат.<sup>4</sup>

Вработените се најскап и најважен ресурс во сите финансиски институции, а токму менаџментот на човечки ресурси е клучен фактор кој ја детерминира успешноста на една институција преку привлекувањето, задржувањето, обучувањето, воспоставување врски во институциите, интерни односи, давање награди, доверба во вработените итн. Притоа воопшто погледнато, менаџментот на човечки ресурси не е индивидуална, туку колективна активност која се води со зедничка идеја.

### **Заклучок**

Клучот за успех на сите финансиски институции е улогата на менаџментот. Анализирајќи и следејќи ја реалноста секојдневно се среќаваме со финансиски институции кои остваруваат високи профити, но и финансиски институции кои остваруваат големи загуби. Целта да се постигне поголем успех, односно подобар резултат или подобро да се функционира при работењето, претставува предизвик кој успешно се постигнува со влијанието на менаџментот. Менаџментот е вештина на постигнување на целите на секоја финансиска институција. Една од повеќе важната цел на секоја финансиска институција е ефикасно и ефективно работење на финансиските институции. Ефикасноста подразбира извлекување на максимум со што е можно помалку вложување. Додека пак, ефективноста подразбира остварување на целите од страна на менаџментот, не само со помалку вложувања, туку и со избор на активности преку кои би можел да дојде до остварување.

4) James P.(1996):Total Quality Management an Introductory Text,Prentice- Hall, Enylewoodcliffs,NJ,



Од емпириското истражување може да се заклучи дека за опстанокт на финансиските пазари, остварувањето и задржувањето на високи профити на финансиските институции, исто така е клучно и посетувањето и пренесувањето на стекнатите знаења од посетувањето на постојани обуки на менаџерите, како и рационално пресметување, алоцирање на трошоците од страна на менаџерите во интерес на финансиските институции.

Доста голема улога има и менаџментот на човечките ресурси, односно способноста на менаџерот за привлекување, задржување, обучување на висококвалитетни лица. Бидејќи вработените се најважните и најскапите ресурси во секоја финансиска институција.

### **Користена литература**

- Adelman, I. And E. Thurbeck, “The Role of Institutions in Economic Development”, World Development, 17, special issue 1999.
- Dukic D.,” Uvod u finansijski menadzment”, Institute ekonomskih nauka, Beograd, 1999.
- Fletcher, M.;Freeman, R.; Sultanov, M. and Umarov, U., “Leasing in development - Guidelines for emerging economies”, IFC, 2005.
- Masic B., “ Menadzment”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- Мицески Т., „Менаџмент и лидерство“, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, 2009.