

ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF BANKS

Ljupco Davcev

Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, North Macedonia, [ljupco.davcev@ugd.edu.mk](mailto:ljudco.davcev@ugd.edu.mk)

Aleksandar Davcev

Dado dooel, North Macedonia, aleksandar@dado.mk

Mila Mitreva

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

Abstract: Analyzing the historical facts, we clearly see the original and leading role of banking in the financial industry. The bank, with its intermediary role, becomes a bridge of connection and a key injection of development and growth of economic units, which indirectly conditions the progress of society as a whole. With changing market conditions, its role also changes, but not in the direction of easy suppression from fierce market competition, but in the direction of supplementing its role as a consultant and manager of other people's property.

It must be emphasized that modern non-banking financial institutions are built on the postulates of traditional banking, as well as on the integrity and strength of each financial sector as a pillar of the development of a social community. However, many dynamic changes in the complex market environment affect the adjustment of the basics of banking activity in relation to its growing needs and demands. In the first place, the modernization of the banking system would mean the enrichment of the range of products through traditional frameworks in the direction of the activities of non-banking financial institutions, such as financial advisory services, cash management, equipment leasing services, work with securities, selling insurance policies and others.

The transformation of the service program in the bank inevitably leads to the adjustment of the organizational structure, which is inseparable from the functionality of the banking system in general. The process of globalization not only faces banking with a sharp increase from competition, but also requires functional and organizational restructuring of banks according to world frameworks and standards.

For a more efficient collection, direction and control of the distribution of bank assets by the management of the bank, it is necessary to expand the existing organizational structure in the direction of forming new departments and sectors. Another aspect of the changes in the banking organization is aimed at improving the quality of banking personnel and bank management. The development of technique and technology and the application of computer systems in the performance of banking services that automate and speed up operational work, reducing, to a significant extent, the costs of business operations, requires a wider knowledge and experience of banking staff in working with electronic equipment, and also customer education.

Keywords: restructuring, costs, efficiency, banking services, innovation

ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА НА БАНКИТЕ

Љупчо Давчев

Економски факултет, Универзитет Гоце Делчев, [ljupco.davcev@ugd.edu.mk](mailto:ljudco.davcev@ugd.edu.mk)

Александар Давчев

Дадо дооел, aleksandar@dado.mk

Мила Митрева

Економски факултет, Универзитет Гоце Делчев, mila.mitreva@ugd.edu.mk

Резиме: Анализирајќи ги историските факти, јасно ја гледаме изворната и водечка улога на банкарството во финансиската индустрија. Банката со својата посредничка улога станува мост на поврзување и клучна инјекција на развој и раст на економските единици, што индиректно го условува напредокот на општеството во целина. Со менување на пазарните услови се менува и неговата улога, но не во насока на лесно сузбивање од жестоката пазарна конкуренција, туку во насока на надополнување на нејзината улога на консултант и управител на туѓ имот.

Мора да се истакне дека современите небанкарски финансиски институции се изградени врз постулатите на традиционалното банкарство, како и на интегритетот и силата на секој финансиски сектор како столб на развојот на една општествена заедница. Сепак, многу динамични промени во сложеното пазарно опкружување влијаат врз прилагодувањето на основите на банкарската активност во однос на нејзините

растечки потреби и барања. На прво место, модернизацијата на банкарскиот систем би значело збогатување на асортиманот на производи преку традиционални рамки во насока на активностите на небанкарските финансиски институции, како што се финансиски советодавни услуги, управување со готовина, услуги за лизинг на опрема, работа со хартии од вредност, продажба на полиси за осигурување и слично.

Трансформацијата на услужната програма во банката неминовно води кон прилагодување на организациската структура, која е неразделна од функционалноста на банкарскиот систем воопшто. Процесот на глобализација не само што го соочува банкарството со остар удар од конкуренцијата, туку бара и функционално и организациско реструктурирање на банките според светски рамки и стандарди.

За поефикасно собирање, насочување и контрола на распределбата на банкарските средства од страна на менаџментот на банката, потребно е проширување на постојната организациска структура во насока на формирање нови одделенија и сектори. Друг аспект на промените во организацијата на банкарството е насочен кон подобрување на квалитетот на банкарскиот персонал и управувањето со банките. Развојот на техниката и технологијата и примената на компјутерски системи во извршувањето на банкарските услуги кои го автоматизираат и забрзуваат оперативното работење, намалувајќи ги, во значителна мера, трошоците на деловното работење, бара пошироко знаење и искуство на банкарскиот персонал за работа со електронска опрема, како и едукација на клиентите.

Клучни зборови: реструктурирање, трошоци, ефикасност, банкарски услуги, иновации

1. ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈАЕЛЕ НА ПРОМЕНИТЕ ВО БАНКАРСКАТА АКТИВНОСТ

Живееме во време кога банкарството, во однос на другите финансиски институции, повеќе од кога било е изложено на силни влијанија од околината, како што се прекумерниот капацитет, конкуренцијата и технолошкиот развој. Инсталираниот капацитет на банките далеку ги надминува реалните потреби, со што ги зголемува нивните трошоци, а со тоа ги поскапува банкарските услуги (Knowles, 2021). Како доказ за оваа констатација да наведеме пример од американската практика.

Економската стагнација во повеќето земји од еврозоната во последните години доведе до пад на профитабилноста на банките, особено на приватните банки. Стечајот на неколку големи компании во истиот период влијаеше и на намалување на стабилноста на банкарските системи. Просечниот коефициент на поврат на капиталот во германските банки (ROE) се намали и во просек последните 10 години изнесуваше околу 5%. Главните причини за овој тренд беа намалувањето на нето-приходите врз основа на камати и маржи. Во текот на годините помеѓу завршетокот на големата финансиска криза и почетокот на здравствената криза, беше запрен трендот на опаѓање на приходите на германските банки, но нивната профитабилност сè уште не е на задоволително ниво. Главната цел на банките во тој период беше насочена кон намалување на оперативните трошоци. Намалувањето на административните трошоци на банките не беше доволно за да се неутрализира падот на приходите, односно да се ублажат нивните загуби. Во такви околности, банките ја губат конкурентската битка со небанкарските институции не само во освојувањето на нови пазари, туку и на постоечките пазари. Да го потенцираме овој тренд мора да го истакнеме фактот дека во САД уште во 1980 година, комерцијалните банки осигурени од Deposit Insurance Corporation и другите депозитни финансиски институции поседувале речиси 90% од парите во САД, а веќе во 2001 година, тој удел паднал на само 45%, кој факт ни покажува дена во финансиски најразвиената земја тој тренд почнал уште во 80-те години на минатиот век. Кредитниот бизнис во САД, во кој некогаш доминирале банките, сега е домен на компаниите за животно осигурување, брокерските фирми и финансиските друштва кои сега сочинуваат 80% од тој пазар. Во периодот од 1980 до 2001 година учеството на комерцијалните банки осигурени од Deposit Insurance Corporation и други депозитни финансиски институции на американскиот кредитен пазар се намали од околу 45% од вкупниот износ на приближно 25%. Основните средства се намалуваат во банките и се влеваат во заеднички фондови и тргување преку посредници (Choudhry, 2018).

Развојот на телекомуникациските системи и информатичката технологија им овозможи на корисниците кои не се блиску до банка да ги извршуваат речиси сите свои банкарски трансакции користејќи персонален компјутер. Банките кои се иновативни во областа на информатичката технологија, односно кои ги модернизираат своите физички локации со инсталирање електронска опрема, постигнаа поголема предност од банките кои инвестираат во нови филијали и згради. Сепак, електронското банкарство претставува значаен структурен проблем за банкарската индустрија. Интернетот и сличните технолошки креации ќе ја елиминираат потребата клиентите да одат во банки. Оваа технолошка иновација ја обесхрабрува конкурентската позиција на банките кои не се прилагодиле на неа.

Опстанокот на банките во вака променето опкружување е условено од можноста за нивна преориентација:

- кон фокусирање на клиентите т.е. ставање на вредноста на клиентите и пред акционерите

бидејќи без клиенти нема акционери,

- преку развивање на стил на управување со банката заснован на раководство со услуги, напуштање на принципот на команда и контрола,
- развивање на долгорочна стратегија за развој на банките,
- преку создавање небирократска хоризонтална организација и континуирано подобрување, и
- преку развивање асортиман на производи и на секој негов систем за дистрибуција на банкарски производи.

Денес банките се изложени и на големите влијанија на промените во банкарството и финансиските односи во меѓународни рамки, како што се глобализацијата на финансискиот и банкарскиот пазар, силниот развој на небанкарските финансиски институции и релативизирање на некогаш цврстите граници во банкарското работење, поради финансиските иновации и технолошката револуција. Со цел заздравување и подобро позиционирање на банкарството во вака променето финансиско опкружување, во светот е забележлив процес на интеграција на мал број солидни, големи банки и други финансиски компании, како и банки и небанкарски финансиски институции. Процесот на *мобилизација* на банкарството се соочува со многу силна конкуренција на пазарите низ светот не само од банките туку и од небанкарските финансиски институции како што се институциите кои се занимаваат со хартии од вредност, осигурителните компании, финансиските компании и другите конкуренти во областа на финансиите. Нивниот финансиски потенцијал се приближува и финансиските услуги што им се нудат на клиентите се преклопуваат. Сите овие фактори и процеси во домашното и меѓународното банкарско опкружување доведоа до потреба од еволуција на банкарската активност во речиси сите сегменти, особено во делот на функционалното и организациското реструктурирање.

2. ИДНИНАТА НА ТРАДИЦИОНАЛНОТО БАНКАРСТВО

Денес традиционалниот пристап кон банкарството сè уште е доминантен во финансиски целосно или недоволно развиените земји, каде побарувачката за финансиски средства е сè уште поголема од понудата и каде што има потреба од планирана распределба на ограничени материјални и финансиски ресурси на приоритетните области на економијата. Во годините пред големата финансиска криза, имаше тенденција улогата на традиционалното банкарство во финансиското посредување да опаѓа.

До почетокот на 90-те години комерцијалните банки и специјализираните банкарски институции во САД и земјите дел од денешна ЕУ имале релативно евтини извори на средства за своето работење. Депозитите по видување биле бесплатен извор за банката и сочинуваа 60% од нејзините вкупни извори, додека за орочените и штедните влогови се плаќаа специфични каматни стапки. Со зголемувањето на инфлацијата, дојде до зголемување на каматните стапки, што ја зголеми „каматната свест“ на инвеститорите. Почетокот на деведесеттите години на 20 век во Соединетите Американски Држави, Европа и Азија се карактеризира со интензивирање на конкуренцијата и борбата на банките за опстанок на финансискиот пазар, електронско-технолошката револуција, апсолутното намалување на профитните стапки (особено во банкарството) и процесот на создавање сосема нови меѓународни банки кои ги пласираат своите производи на глобалниот, светски пазар. Помеѓу 1980 и 2008 година, повеќе од 1.500 осигурени депозитни институции банкротираа и повеќе од 9.000 компании се споија, додека многу помали банки целосно исчезнаа. Небанкарските институции нудеа повисоки каматни стапки на банкарските штедачи, што доведе до повлекување на депозитите од банките. Тие немале ограничувања на каматните стапки, задолжителната резерва и премиите за осигурување на депозитите што ги имале деловните банки. Учеството на депозитите по видување во ресурсите на банките падна од 60% во 1960 година на 20% во денешни услови (Wernz, 2020).

Намалувањето на традиционалната предност на банките во одобрувањето кредити е последица на развојот на бизнисот со хартии од вредност и на свеста на клиентите дека потребните средства можат да ги добијат на други начини, не само преку кредити од банките, како и развојот на процесот на секјуритизација на актива и нови финансиски инструменти.

Следната причина за падот на улогата на традиционалното банкарство во финансиското посредување е развојот на примената на информатичката технологија, која им овозможи на населението, корпорациите и финансиските институции да остварат директни контакти со вишокот иматели на финансиски средства без посредници преку издавање хартии од вредност. Предностите на небанкарските институции во информатичката технологија и технологијата за обработка на податоци во однос на банките им овозможија да произведуваат кредити, чија трансформација во пазарни хартии од вредност и нивната продажба на пазарот ќе им обезбеди бесплатни финансиски средства за производство на нови кредити. Примената на

компјутерската технологија ги намали трансакциските трошоци и ја зголеми ефикасноста во проценката на кредитниот ризик со користење на статистички методи.

Процесот на дерегулација од страна на државата во областа на финансиските услуги во периодот пред рецесија доведе до зголемување на степенот на конкуренција помеѓу сите видови финансиски институции. Овој процес започна со укинувањето на плафонот на каматните стапки пропишани од државата за штедните влогови, што на многу од главните конкуренти на банките им даде повеќе простор за дејствување. Сепак, факт е дека најголемиот товар на државната регулатива остана на грбот на банкарските институции во однос на нивните конкуренти (Berger, 2019).

Во суштина, концептот на традиционалното банкарство не изумира, туку *станува историски и научен корен на развојот на концептот на модерен пристап кон банкарството*. Мора да се признае дека врз основа на тоа, т.н. историската, посредничка функција на традиционалното банкарство во поврзувањето на суфицитните и дефицитните единици е исто така основа за развојот на неговите конкуренти.

3. НАСОКИ НА ОРГАНИЗАЦИСКО ПРЕСТРУКТУИРАЊЕ НА БАНКИТЕ

Организацијата и структурата на банкарскиот сектор се детерминирани од различни фактори, како и самата позиција на банките и другите финансиски институции на пазарот, како што се промените во понудата и побарувачката за финансиски услуги, зголемувањето на потенцијалната конкуренција што го одредува обемот на банките, операции и прописи донесени од државните органи.

Работењето на малите банки е под директно влијание на промените кои доаѓаат од локалната економија, тие работат со релативно мал ризик и капитал, така што нивната способност за развој на нови банкарски производи е релативно ограничена. Блискоста со клиентите и способноста за ефикасно следење на нивната деловна активност ја прави оваа банка многу привлечна од гледна точка на деловен успех. *Големите банки* се лоцирани во големите градови и економски и финансиски центри. Во светот овие банки најчесто се во сопственост и се под контрола од холдинг компанија. Тие се способни да најдат капитал по релативно ниска цена, ориентирани се на поширока географска област и имаат поширок асортиман на производи т.е. имаат капацитет да го прифатат ризикот од влез на нови пазари и да најдат нов капитал и подобро управување (Choudhry M. (., 2017). Банките со значителна капитална основа имаат можност за финансирање поризични и профитабилни инвестициски потфати, можност за развој на нови производи и банкарско инженерство и реинженеринг, како и водење бизнис во странство без ограничувања.

Како што нагласивме претходно, големите банки имаат привилегија да го користат синергетскиот ефект на *економиите од обем* и *економиите по област*. *Економијата од обем* значи дека зголемувањето на перформансите на која било услуга или пакет на услуги нема да резултира со зголемување на трошоците за обезбедување услуги, поради поголемата ефикасност на користењето на ресурсите на компанијата во повеќекратното производство на единици од истиот пакет на услуги, напротив, тоа ќе доведе до намалување на фиксните трошоци по единица производ, што секако ќе влијае на намалувањето на единечните цени на банкарските услуги и зголемена профитабилност. *Економијата по област* значи дека финансиските институции на услуги можат да постигнат заштеда на трошоци кога ги прошируваат своите понуди на услуги бидејќи некои ресурси, како што се експертиза за управување, опрема и инсталации, се подобро искористени во здружени институции кои обезбедуваат различни услуги од оние кои обезбедуваат само една услуга на истата локација. Фиксните трошоци може да се распоредат на неколку позиции во бизнисот. Студиите за трошоците и ефикасноста во финансискиот сектор покажуваат дека кривата на просечните трошоци во обезбедувањето банкарски услуги е во форма „U“ која има речиси рамен среден пресек.

Графикон 1 Сооднос на трошоците и ефикасноста во банкарскиот сектор



Кога зборуваме за организација на експозитури на банка, мислиме на организација на банкарска институција од гледна точка на достапноста на нејзините финансиски услуги до сегашните и потенцијалните клиенти. Финансиските услуги на банките им се достапни на нивните сегашни и потенцијални клиенти преку експозитури на банки или системи на експозитури. Експозитурата како најстар облик на банкарска институција, ги нуди сите свои финансиски услуги на едно место.

Во 2002 година дури една третина од банките во Соединетите Американски Држави извршуваа деловни активности и ги обезбедуваа сите услуги од само една експозитура. Се чини дека причината за тоа е токму предноста што клиентите им ја даваат на малите банки поради нивниот подиректен контакт со клиентите и формирањето низа производи и услуги токму според нивните желби. На почетокот на својата работа повеќето млади банки се ориентирани да работат како експозитура поради недостигот на капитал, менаџерски и банкарски кадар. Меѓутоа, со доаѓањето на дополнителен капитал и стручен кадар, банката зајакнува и географски се проширува на нови пазари со цел да генерира повеќе приходи и да ја намали изложеноста на севкупниот ризик на сегментот на пазарот во кој моментално се наоѓа: како што е слабеењето на економијата, загубата на клиенти со преселба во други области или влегувањето на конкурентите. За да се постигне оваа цел, банката во исто време користи различни форми на услуги, како што се експозитури, електронска мрежа и други канали на обезбедување услуги.

Кога експозитурата ќе достигне одредено ниво на деловна активност, таа формира филијали кои нудат комплетни банкарски услуги на неколку локации, вклучително и главното седиште. Ваквата организација може да понуди давање одредени услуги преку шалтери, банкомати, компјутери кои се електронски поврзани со банкарскиот компјутер, продажни места кои се поврзани со банкарскиот компјутерски систем, по телефон, интернет и други облици на современи средства за комуникација. Високото раководство на организацијата на филијалата обично се наоѓа во главната банкарска канцеларија, односно седиштето. Филијалата која нуди комплетен опсег на банкарски производи и услуги има свој менаџерски тим со ограничени овластувања во однос на донесување одлуки врз основа на барањето на клиентот за кредит и некои други аспекти од тековното работење. На пример, управителот на филијалата може да одобри кредит до одредена сума, но одлуката за кредит над таа вредност се донесува во главното седиште.

Причините за растот на системите на филијали и експозитури во светот се различни, а една од нив е расположението и односот на клиентите кон експозитурите на банките. Ако го погледнеме банкарството во Соединетите Американски Држави, ќе видиме дека во последните неколку децении има забележлива миграција на населението од градовите кон предградјата, која може да биде една од причините за проширување на експозитурите и банкоматите, и проширување на компјутерските и интернет мрежите. Едноставно: големите банки кои имаа свои експозитури во градовите мораа да ги следат своите клиенти кои често го менуваат местото на живеење (Belasco, 2021). Друга причина за развојот на системот на експозитури во светот е економскиот раст и зголемувањето на кредитните потреби на големите корпорации. Барањата на опкружувањето бараат поголеми и посложени банки, со развиен систем на експозитури кои можат да дејствуваат на многу локални пазари во смисла на собирање мали депозити и кои можат да го комбинираат огромниот број собрани мали депозити, доволни за одобрување кредити со поголема вредност. Поддржувачите на постоењето на развиен систем на експозитури посочуваат дека тој носи поголема деловна ефикасност на банките, што директно влијае на намалување на цените на банкарските услуги кон клиентите, како и поголема стабилност и издржливост во време на економска криза. Експозитурите на банките им овозможуваат на клиентите поголема удобност со тоа што се поблиску до клиентот и нудат комплетни банкарски услуги. Сепак, треба да се истакне дека постоењето на развиен систем на експозитури бара издвојување на значителен дел од средствата на експозитурата за изградба и одржување на новоизградени експозитури, што може да доведе до зголемување на провизиите за банкарски услуги. Едно од компромисните решенија е можноста за проширување на мрежата на експозитури преку преземање на слаби банки од големите банки. Од друга страна, развојот на компјутерската технологија им овозможува на успешните и големи банки да развијат „електронски експозитури“, што повторно зависи од свеста и опременоста на населението и другите клиенти на банките т.е. нивната реална и културна подготвеност да го прифатат овој облик на комуникација (Keane, 2023). Конечната можност (но и неисплатлива на краток рок) за просторно и економско проширување на банкарските активности е изградбата на нови сопствени капацитети.

4. НАСОКИ НА ПРОМЕНИ ВО ФУНКЦИОНИРАЊЕТО И ОРГАНИЗАЦИЈАТА НА БАНКИТЕ

Тенденцијата на развојот на банкарските институции од аспект на организација во светот е насочена во насока на усложнување на организациската структура, имајќи предвид дека растот и експанзијата на банката

е условен од потребата да се прилагоди на пазарните трендови, што директно влијае на развојот на нови производи и услуги и изградба на нови банкарски капацитети (Gup, 2011). За поефикасно собирање, насочување и контрола на распределбата на банкарските средства од страна на менаџментот на банката, потребно е проширување на постојната организациска структура во насока на формирање нови одделенија и сектори.

Друг аспект на промените во организацијата на банкарството е насочен кон *подобрување на квалитетот на банкарскиот персонал и управувањето со банките*. Пред сè, тоа значи подобра едукација на банкарскиот персонал за успешно проучување на потребите на сегашните и потенцијалните клиенти, развој на нови производи и услуги, но и прилагодување на постоечките производи и услуги на новите барања на клиентите врз основа на анализа на нивните желби и потреби (Glen, 2014). Желбите и потребите на сегашните и потенцијалните клиенти на банката неминовно бараат порационална прераспределба на работното време на вработените во банката со цел што е можно поефикасно да се задоволат барањата на клиентите.

Развојот на техниката и технологијата и примената на компјутерски системи во извршувањето на банкарските услуги кои го автоматизираат и забрзуваат оперативното работење, намалувајќи ги, во значителна мера, трошоците на деловното работење, бара пошироко знаење и искуство на банкарскиот персонал за работа со електронска опрема, како и едукација на клиентите (Beblavý, 2011). Важно е да се забележи влијанието што генерациониот јаз може да го има врз профитабилноста и работењето на банките. Постарите луѓе, за разлика од младите, се помалку заинтересирани и подготвени да учат и да се спремни за совладување на новата технологија, како и да ги променат своите навики. Ова, се разбира, може да влијае на нивната одлука: дали да останат лојални на својата банка без оглед на проблемите во комуникацијата или да бараат попристапна форма на комуникација понудена од друга банка. Важно е да се напомене дека постарите категории клиенти претставуваат многу важен сегмент од работењето на банките во светот: и во квантитативна смисла и во однос на износот на капиталот што го поседуваат. Автоматизацијата на банкарското работење води и до прераспределба на работното време на банкарскиот персонал во смисла дека работното време достапно за оперативно работење се намалува во корист на времето потребно за креативна работа, фокусирана на истражување и планирање нови банкарски услуги и процеси.

ЛИТЕРАТУРА

- Beblavý, M. C. (2011). *The Euro Area and the Financial Crisis*. Cambridge University Press.
- Belasco, K. S. (2021). *Fundamentals of Commercial Banking: An Applied Approach*. Cognella Academic Publishing.
- Berger, A. M. (2019). *The Oxford Handbook of Banking*. Oxford University Press.
- Choudhry, M. (. (2017). *Bank Asset and Liability Management: Strategy, Trading, Analysis*.
- Choudhry, M. (2018). *An Introduction to Banking: Principles, Strategy and Risk Management* . Wiley.
- Glen, A. (2014). *Financial Times Guide to Banking*. FT Publishing International.
- Gup, B. E. (2011). *Banking and Financial Institutions*. Wiley Publishing.
- Keane, R. (2023). *Financial Literacy for Young Adults Simplified: Discover How to Manage, Save, and Invest Money to Build a Secure & Independent Future*. .
- Knowles, D. (2021). *Banking Matters: An essential guide to commercial banking in an age of disruption*. .
- Wernz, J. (2020). *Bank Management and Control*. Springer Cham.